

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS



TRABAJO DE GRADO DE LICENCIATURA EN MODALIDAD DE
ESPECIALIZACIÓN: FINANZAS

**“LA REESTRUCTURACIÓN FINANCIERA ENFOCADA A LOS INGRESOS
EN EL RUBRO DE HOTELES EN EL DEPARTAMENTO DE SAN SALVADOR
DURANTE EL PERIODO 2021-2022”**

PRESENTADO POR EL GRUPO 29:

ARGUETA MÉNDEZ, KARLA ELIZABETH L10802
LÓPEZ FLORES, WILLIANS ALEXANDER L10802
SIBRIÁN MARTÍNEZ, WILLIAM ABELINO L10802

SÁBADO 05 DE JULIO DE 2025

CIUDAD UNIVERSITARIA, DR. FABIO CASTILLO FIGUEROA
SAN SALVADOR, EL SALVADOR, CENTROAMÉRICA

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

RECTOR: M.SC. JUAN ROSA QUINTANILLA
QUINTANILLA

VICERRECTORA ACADÉMICA: DRA. EVELYN BEATRIZ FARFÁN MATA

SECRETARIO GENERAL: LIC. PEDRO ROSALÍO ESCOBAR
CASTANEDA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

DECANA: LICDA. CELINA AMAYA DE CALDERÓN
SECRETARIO: LIC. JUAN PABLO MARÍN.

COORDINADOR GENERAL DE MAJ. RONALD EDGARDO GÁLVEZ
PROCESOS DE GRADO: RIVERA

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

DIRECTOR: M.SC. ABRAHAM VÁSQUEZ SÁNCHEZ
COORDINADOR DE PROCESOS DE LIC. DAVID MAURICIO LIMA JACO
GRADO:

DOCENTE ASESOR: MAJ. MIGUEL ERNESTO MENDOZA
CÁCERES

TRIBUNAL EVALUADOR: LICDA. MARSEILLES RUTHENIA AQUINO
LICDO. DAVID MAURICIO LIMA JACO
MAJ. MIGUEL ERNESTO MENDOZA
CÁCERES

SÁBADO 05 DE JULIO DE 2025

CIUDAD UNIVERSITARIA, SAN SALVADOR, EL SALVADOR, CENTROAMÉRICA

Agradecimientos

Agradezco a nuestro creador, por su constante apoyo en esta etapa de mi vida académica. A mi madre Irma Méndez, por su dedicación a mi educación y valores. A mis profesores, por su contribución a mi formación profesional. A mis compañeros y amigos, especialmente a William Sibrián, Willians Flores y Lesly Franco, por su esfuerzo, apoyo y comprensión en la realización de este trabajo.

Karla Elizabeth Argueta Méndez

Primeramente doy gracias a Dios por permitirme culminar este trabajo permitiendo dar un paso más en el ámbito profesional y lo dedico a mis familiares, a mi mamá Rosa Jaquelina Flores de López ya que ella siempre me brindó su apoyo y confianza a mi papá Román Alfredo López Jovel por todos los consejos y la confianza que me dio así como también a mis hermanas y hermanos, también a compañeros, amigos y docentes se les agradece porque que siempre me apoyaron en cada momento además del cariño y la confianza que depositaron en mí hasta el día de hoy.

Williams Alexander López Flores

Agradezco a Dios por permitirme lograr esta meta, por darme sabiduría, persistencia y por no desampararme en todo momento. A mi padre, por el apoyo incondicional y los sacrificios realizados, a mis hermanas, por su apoyo y afecto. A mis compañeros y a todas aquellas personas que han contribuido a que esta investigación se realice con éxito. A nuestro asesor, por compartir sus conocimientos. Le dedico este logro, a alguien muy especial, que partió hace unos años, que sin duda estaría muy orgullosa del logro alcanzado, mi Madre, Magdalena de Sibrián (QDDG).

William Abelino Sibrián Martínez

ÍNDICE

RESUMEN EJECUTIVO	i
INTRODUCCIÓN	iii
CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA Y MARCO TEÓRICO	1
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.	1
1.1.1 Antecedentes del Problema	1
1.1.2 Caracterización del Problema	3
1.1.3 Formulación del Problema	4
1.2 OBJETIVOS	4
1.2.1 General:	4
1.2.2 Específicos:	4
1.3 MARCO TEÓRICO, CONCEPTUAL, TÉCNICO Y LEGAL	5
1.3.1 Marco Teórico	5
1.3.2 Conceptos relacionados al rubro hotelero y Finanzas	7
1.3.3 Generalidades	14
1.4 BASE TÉCNICA	17
1.5 BASE LEGAL	18
1.6 FORMULACIÓN DE HIPÓTESIS	19
1.6.1 Hipótesis de trabajo	19
1.6.2 Determinación de variables	19
1.6.3 Operacionalización de variables	20
CAPITULO 2: METODOLOGÍA y ANÁLISIS DE LA INVESTIGACIÓN	21
2.1 ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN	21
2.2 TIPO DE INVESTIGACIÓN	21
2.2.1 Investigación Descriptiva	21
2.3 TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN	22
2.4 INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN	23
2.5 OBJETO DE ESTUDIO	23
2.6 UNIDAD DE ANÁLISIS	23
2.7 ANÁLISIS DOCUMENTAL	24

2.8	ANÁLISIS DE DATOS	27
CAPITULO III CASO PRÁCTICO SOBRE LA REESTRUCTURACIÓN FINANCIERA.		33
3.1	PLANTEAMIENTO DE LA REESTRUCTURACIÓN FINANCIERA DE UNA EMPRESA DEDICADA AL SERVICIO DE HOTELES Y ALOJAMIENTO EN EL DEPARTAMENTO DE SAN SALVADOR.	36
3.2	PROYECCIÓN DE FLUJO DE CAJA	42
CONCLUSIONES		50
RECOMENDACIONES		51
BIBLIOGRAFÍA		52
ANEXOS		55

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Llegada de turistas por vía utilizada	14
Figura 2: Gasto turístico enero-diciembre 2019-2022	16
Figura 3: Ingresos de turismo 2009-2022	17
Figura 4: Llegada de internacionales 2021	25
Figura 5: Porcentaje de ocupación por tipo de hoteles	27

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Participación de llegada de Turistas por vía terrestre y vía aérea (2020-2021) 14

RESUMEN EJECUTIVO

La reestructuración financiera enfocada a los ingresos en el rubro de hoteles surge como una respuesta al impacto económico a causa de las restricciones sanitarias provocadas por el brote del SARS-CoV-2 o COVID-19 pausando parcialmente las actividades económicas. La elección del tema de investigación surge por el interés de los integrantes, con la finalidad de presentar e informar sobre los acontecimientos, ya que uno de ellos labora en una empresa del rubro hotelero, lo cual aporta una perspectiva más amplia y enriquecedora para el análisis de los datos.

El objetivo general es evaluar la estructura financiera en el sector hotelero del departamento de San Salvador, analizando los principales factores afectados por las restricciones sanitarias en los ingresos para asegurar la sostenibilidad económica en el rubro.

El impacto de la pandemia generó cambios en la estructura financiera de las empresas a causa de la caída drástica en el turismo y la ocupación hotelera. La mayoría de los hoteles enfrentaron pérdidas significativas debido a la reducción de viajeros, restricciones de movilidad y cierres temporales.

La metodología utilizada en la investigación consistió en un enfoque inductivo, que permitió partir de hechos y observaciones concretas sobre los efectos de la pandemia en la empresa hotelera hacia conclusiones generales. Se recopiló información a través de informes, entrevista, libro y fuentes bibliográficas para evidenciar el impacto económico derivado del cierre temporal de operaciones. Los datos fueron procesados, tabulados y se realizó análisis cruzado.

Según el análisis documental las variaciones en los ingresos de las entidades dedicadas al servicio hotelero y alojamiento se da a causa de las restricciones sanitarias, lo cual provocó que muchas empresas hoteleras no pudieran cubrir sus gastos, ya que no tenían un plan o estrategia para solventar este problema, que en su momento causaba incertidumbre.

En conclusión, la reestructuración financiera en el rubro hotelero se implementa para fortalecer el financiamiento de las actividades de la empresa hotelera para mitigar las consecuencias de las restricciones sanitarias que ocasionaron pérdidas considerables en la demanda de los servicios de alojamiento y estadía.

Se sugiere gestionar una reestructuración financiera en la que se pueda trabajar más con el capital externo que capital interno, debido a que genera un escudo fiscal e incrementa el valor de la empresa y el patrimonio puede ser utilizado para futuras inversiones. Al mismo tiempo se protege el capital de los accionistas ante posibles problemas financieros.

INTRODUCCIÓN

El sector hotelero y el turismo en los últimos años han sido fundamentales en la economía del país, atrayendo a turistas de todo el mundo y generando ingresos significativos para la ciudad de San Salvador según datos de CORSATUR. El periodo 2020-2022 representó un desafío sin precedentes para la industria hotelera, ya que la pandemia de COVID-19 obligó a los hoteles a enfrentar una disminución drástica en sus actividades.

Para entender mejor este impacto, se llevó a cabo un análisis cualitativo que incluye análisis de datos y entrevista dirigida a profesionales del área financiera del rubro de hoteles en San Salvador.

A continuación, se detalla la estructura capitular del trabajo:

Capítulo I, se presenta el planteamiento del problema y el marco teórico. En el marco teórico se muestran antecedentes relacionados con las restricciones sanitarias debido a la pandemia, las cuales provocaron pérdidas económicas e influyeron en la reestructuración financiera en el rubro de hoteles en el departamento de San Salvador durante el periodo 2021-2022 en estudio, también se encuentra la caracterización del problema, formulación del problema, donde se detallan las causas que lo originaron, los objetivos, hipótesis y determinación de variables.

Capítulo II, en este apartado se describe el método de tipo inductivo utilizado en la investigación. Se optó por un enfoque cualitativo, y los instrumentos de recopilación de información fueron análisis de datos y entrevista realizada a un profesional de finanzas de una empresa hotelera en específica. Los resultados presentan una visión de la situación financiera del sector hotelero en el área de San Salvador.

Capítulo III, se analiza en detalle la reestructuración financiera en el rubro hotelero en San Salvador durante el periodo 2021-2022, enfocado en los ingresos y la importancia de una proyección de flujo de caja para mantener la viabilidad financiera de los hoteles. Observar las estrategias implementadas por los hoteles para adaptarse a la nueva realidad económica, los resultados obtenidos en esos periodos servirán como información para realizar una proyección de 5 años para la toma de decisiones, adicional se encuentran las conclusiones, recomendaciones y anexos.

CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA Y MARCO TEÓRICO

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.

A finales del año 2019 surge el brote de SARS-CoV-2 (COVID-19) en Wuhan ciudad de China como una enfermedad de alto riesgo y contagio que al poco tiempo se convirtió en pandemia, lo que provocó la suspensión en gran parte de la actividad económica a nivel mundial.

En El Salvador la pandemia generó un impacto sin precedentes en la industria hotelera, las medidas de confinamiento, las restricciones y medidas sanitarias implementadas por el gobierno nacional a causa del virus hicieron que muchos hoteles funcionaran con una pequeña parte de su capacidad. (Organización Mundial de la Salud, 2021)

Durante los años 2020 y 2021 se produjo una disminución en el número de consumidores, las restricciones sanitarias provocaron una disminución en los ingresos lo que obligó a reestructurar y reorganizar este sector para adaptarse a la nueva realidad y recuperarse de las pérdidas financieras, así como la pérdida de los clientes y de personal suspendido.

1.1.1 Antecedentes del Problema

Ante la llegada de la pandemia la economía mundial se encontraba con un desempeño débil, según el artículo publicado el 21 de diciembre de 2018 por el Banco Mundial; A inicios del año 2018 el comercio tuvo una disminución en su crecimiento influenciado principalmente por la acumulación progresiva de barreras comerciales muchas de estas surgieron por problemas entre Estados Unidos y China. (CEPAL, 2020)

El 11 de marzo de 2020 el director general de la Organización Mundial de la Salud (OMS), el Doctor Tedros Adhanom Ghebreyesus, anunció que la enfermedad de (COVID-19) fue caracterizada como una pandemia, horas más tarde se anunciaron restricciones para la entrada de personas al país y se estableció una cuarentena.

Carlos Delgado, presidente de la Asociación Salvadoreña de Hoteles, reiteró que estaba "completamente de acuerdo" con las medidas que se habían tomado para prevenir la propagación del coronavirus en El Salvador, pero que el rubro hotelero "es un sector bastante golpeado". El país se encontraba en cuarentena.

En el país se aplicaron medidas de aplazamiento del pago de impuestos a través de la Ley Transitoria para Facilitar el Cumplimiento Voluntario de Obligaciones Tributarias bajo la Emergencia Nacional provocada por la pandemia de COVID-19, también, durante 3 meses se suspendió el pago del aporte especial del 5%, se dio una prórroga de 30 días para realizar el pago del Impuesto Sobre la Renta (ISR) correspondiente al año fiscal 2019. (CEPAL, 2020)

En marzo de 2022 Leonor Castellanos, presidenta de la Asociación Salvadoreña de Pequeños Hoteles de El Salvador (Hopes), mencionó que para el rubro en general la situación era difícil y muchos micro hoteles se encontraban en riesgos de quiebra por la falta de liquidez. Las restricciones sanitarias provocaron una disminución en los ingresos lo que obligó a reestructurar y reorganizar este sector para adaptarse a la nueva realidad y recuperarse de las pérdidas financieras, así como la pérdida de los clientes y de personal suspendido.

1.1.2 Caracterización del Problema

Las medidas implementadas por el gobierno de El Salvador respecto al rubro de hoteles afectaron en las siguientes actividades operativas y financieras:

- ✓ Venta de habitaciones: dentro de las operaciones del hotel, el alojamiento de huéspedes fue la más afectada ya que el 17 de marzo de 2020, a la medianoche el Aeropuerto Internacional de El Salvador cerró sus operaciones.
- ✓ Renta de Salones: Debidos a las medidas implementadas por el gobierno se prohibieron las aglomeraciones de personas.
- ✓ Venta de alimentos y bebidas: La falta de clientes y eventos en los hoteles disminuyeron los ingresos en las ventas.
- ✓ Suspensión temporal de labores: Debido a la caída de la demanda del servicio se produjo la suspensión temporal de trabajadores.
- ✓ Despido de personal: Tras las medidas impuestas la actividad operativa disminuye y muchos empleados fueron retirados de sus cargos.

La pandemia del COVID-19 impuso desafíos significativos en el sector turismo de El Salvador, especialmente para el rubro hotelero. Las medidas de restricciones implementadas por el gobierno como el cierre de aeropuerto y la prohibición de aglomeraciones impactaron profundamente en las operaciones y finanzas de los hoteles; por lo cual, la industria hotelera requiere medidas de apoyo y flexibilidad para seguir creciendo en el mercado. (Ortiz, 2021)

1.1.3 Formulación del Problema

¿Cómo las restricciones sanitarias debido a la pandemia provocaron pérdidas económicas e influyeron en la reestructuración financiera en el rubro de hoteles en el departamento de San Salvador durante el periodo 2021-2022?

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 General:

Evaluar la estructura financiera en el sector hotelero del departamento de San Salvador, analizando los principales factores afectados por las restricciones sanitarias en los ingresos para asegurar la sostenibilidad económica en el rubro.

1.2.2 Específicos:

- ✓ Recolectar información por medio de entrevistas, fuentes bibliográficas, informes estadísticos y observación de periodos durante y después de la pandemia.
- ✓ Evidenciar el impacto económico que ocasiono el cierre temporal en las empresas dedicadas al servicio de hoteles y las estrategias implementadas para mitigar la crisis a corto y largo plazo.
- ✓ Presentar un flujo de caja proyectado para los hoteles en el departamento de San Salvador con la finalidad de adaptarse a los cambios en el mercado.

1.3 MARCO TEÓRICO, CONCEPTUAL, TÉCNICO Y LEGAL

1.3.1 Marco Teórico

La estructura financiera del sector hotelero en El Salvador incluye puntos claves que aseguran la operatividad y la rentabilidad del negocio como las inversiones propias que es el capital aportado por los accionistas y los préstamos bancarios que son los créditos otorgados por las distintas instituciones financieras.

Las teorías Modigliani y Miller (M&M) sobre la estructura de capital son fundamentales en la economía financiera, en ese contexto M&M sugieren que las empresas deberían optar por una estructura de capital que maximice el uso de deuda para aprovechar los beneficios fiscales, aunque también deben considerar el riesgo de quiebra asociado con altos niveles de endeudamiento, destacando la importancia de una gestión prudente del riesgo y de la deuda. El modelo de valoración de activos financieros por sus siglas en inglés (CAPM) mide la relación entre el riesgo de invertir en un activo determinado y la rentabilidad esperada del mismo. (Rivera Claros, 2018)

La proyección financiera de flujo de caja es un método para proyectar los ingresos y gastos de la empresa con el objetivo de asegurar la liquidez para operaciones a corto y largo plazo.

El sector turismo refleja ingresos anuales con crecimientos positivos, tanto a nivel del gasto de turistas como de excursionistas, por lo tanto, plantea un crecimiento sostenido de las contribuciones del sector turismo al PIB de la nación, generando una relación efectiva en el período 2009-2019. (Turismo M. d., 2021)

La pandemia por COVID-19 causó una cantidad de problemas sin precedentes en la industria hotelera mundial. La combinación de confinamientos locales y restricciones de viaje provocaron el cierre temporal de muchos hoteles o las operaciones a una pequeña fracción de su capacidad disponible. El impacto fue inmediato una fuerte caída en los ingresos, debido a que los viajeros de negocios y los turistas viven encerrados o utilizan videoconferencias para reunirse con los clientes. (Turismo C. S., Informe Estadístico 2020, 2021)

El turismo mundial experimentó un incremento del 4% en el año 2021 en comparación con 2020 según la OMT, cabe destacar que la recuperación fue lenta y desigual en las distintas regiones del mundo, debido a los diferentes grados de las restricciones de movilidad.

El Salvador descarto las restricciones de viaje como la presentación de pruebas negativas y cartilla de vacunación para visitantes que ingresan al país a partir del 17 de noviembre 2021 como resultado del buen manejo de la pandemia de COVID-19; esta medida favoreció en la apertura durante todo el año 2022, lo que permitió al país aumentar la llegada de visitantes internacionales respecto al año anterior.

El turismo en El Salvador ha experimentado un crecimiento sin precedentes en el primer semestre de 2023, con un total de 1.6 millones de visitantes internacionales, lo que representa un aumento del 20% en comparación con el mismo período en 2019. Estos datos, proporcionados por el Ministerio de Turismo (MITUR), reflejan el impacto positivo de la reactivación del sector después de los desafíos causados por la pandemia. (Salvador D. d., 2023)

1.3.2 Conceptos relacionados al rubro hotelero y Finanzas

Apartamentos con servicio: Los apartamentos con servicios son alojamientos estilo apartamento, donde los huéspedes se benefician de una amplia gama de servicios, como servicio de habitaciones, servicio de limpieza y servicios de lavandería. (Barten, 2021)

Los apartamentos con servicios ofrecen una comodidad como los hoteles con un menor costo y estadías cortas.

Capital: El capital es el dinero que una empresa tiene, ya sea de activos (inmuebles, maquinaria, equipo, acciones, entre otros), dinero obtenido por parte de accionistas y los ingresos que genera (ventas). (Konfio, 2017)

Estos recursos son importantes para las operaciones diarias, la gestión del capital es decisiva para asegurar la estabilidad financiera y crecimiento de las empresas a corto y largo plazo.

Capital propio: El capital propio equivale a los recursos financieros de una empresa. También conocido como fondos propios, el capital propio incluye los valores de una sociedad (los activos) menos su deuda. Se constituye tanto al momento de la creación de la empresa como a lo largo de su periodo de actividad a partir de los recursos generados. (Muñoz Tavella, 2022)

El capital propio es una base fundamental en la estructura financiera, sirve para financiar operaciones de la empresa y afrontar imprevistos en el transcurso del tiempo.

Costo Medio Ponderado de Capital (WACC): Es el coste medio ponderado del capital, y es utilizado como tasa de descuento para valorar empresas o proyectos de inversión mediante el método del descuento de flujos de caja esperados. El cálculo del

WACC tiene en cuenta tanto el nivel de fondos propios de la empresa y su coste, como el nivel de endeudamiento y su coste financiero, así como la tasa impositiva que debe afrontar la empresa. Por tanto, tiene en cuenta todas las fuentes de recursos de la empresa, ya sean propias o ajenas. (Serrano, 2020)

Es utilizado para evaluar la rentabilidad de un proyecto o inversión, este indica el rendimiento mínimo que debe generar el proyecto para ser considerado rentable. Un proyecto con un rendimiento esperado superior al WACC se considera atractivo o rentable.

Deuda: Son todas las obligaciones insolutas de la empresa contraídas en forma directa o a través de sus agentes financieros. Es una herramienta para diferir sus gastos en el tiempo y así poder cumplir el conjunto de funciones que le son encomendadas. (Estrada, 2015)

Las deudas son un factor importante que sirve para financiar las operaciones o proyectos y garantiza la capacidad de la empresa para cumplir con sus obligaciones a corto y largo plazo.

Estructura financiera: La estructura financiera de una empresa es un pilar fundamental en su gestión y estrategia. es fundamental en la planificación financiera, ya que influye directamente en el riesgo y la rentabilidad de la empresa. Una estructura financiera bien equilibrada permite a la empresa aprovechar oportunidades de crecimiento mientras mantiene un nivel de riesgo manejable. (Dobaño, Estructura financiera de una empresa: qué es y cuál es su organización, 2023)

La estructura financiera ayuda a las empresas a maximizar la rentabilidad y minimiza sus riesgos, permite tener acceso a financiamientos a tasas de interés bajas, puede ser utilizado como apalancamiento financiero para aumentar sus ingresos.

Financiamiento externo: Son los recursos financieros que una empresa ha obtenido de forma externa para desarrollar su actividad económica y ejecutar nuevos proyectos. Generalmente se trata de créditos de corto, mediano y largo plazo. (BBVA, 2025)

Flujo de caja: El flujo de caja es un indicador de la liquidez de la empresa. Si su importe es positivo, indica que la empresa tiene capacidad para afrontar pagos; que es solvente. Si el flujo es negativo, significa que la empresa puede tener dificultades para cumplir sus obligaciones de pago. Podría necesitar financiación o aplazamiento de deudas. (Anflix, 2023)

Un flujo de caja con liquidez permite que la empresa maneje de una manera eficiente las operaciones diarias.

Gestión de ingresos hoteleros: La gestión de ingresos hoteleros permite a los propietarios predecir los niveles de demanda y optimizar la distribución y los precios para maximizar los resultados financieros. (Barten, 2021)

La gestión de ingresos son estrategias como eventos, servicios de spa, técnicas de ventas para anticiparse a las necesidades de los clientes.

Hostales: Es una forma de alojamiento que se encuentra principalmente en las regiones de habla hispana. Se asemejan a un hotel económico, ofreciendo habitaciones

privadas o apartamentos, mientras que también pueden tener un bar, restaurante y/o cafetería. (Barten, 2021)

Los hostales son de fácil acceso a los huéspedes en el ámbito económico, por lo general se encuentran ubicados en zonas céntricas ofreciendo una comodidad y una experiencia única.

Hoteles: El tipo de alojamiento más común en la industria hotelera, un hotel se define como un establecimiento que ofrece alojamiento durante la noche, comidas y otros servicios. Están dirigidos principalmente a viajeros o turistas, aunque los locales también pueden utilizarlos. Los hoteles ofrecen habitaciones privadas y casi siempre tienen baños en suite. (Barten, 2021)

Son una opción muy popular de alojamiento a nivel mundial para viajeros, los hoteles ofrecen una gran amplia gama de servicios que garantizan una estadía de comodidad.

Ingresos: Incremento de los recursos económicos que presenta una organización, una persona o un sistema contable, y que constituye un aumento del patrimonio neto de los mismos. (Raffino, 2022)

Los ingresos son un componente importante para determinar la rentabilidad de una empresa y el éxito, todo implica controlar los costos y gastos a corto y largo plazo para tener resultados eficientes.

Liquidez: Es la capacidad que tiene una empresa para hacer frente a sus obligaciones financieras. Es decir, el dinero o activo circulante con los que cuentas para

pagar los conceptos generados para la producción de tu producto o servicio, y para liquidar las deudas a corto plazo que tengas en el negocio. (Konfio, 2017)

Es de gran importancia para las empresas mantener un nivel adecuado de liquidez para evitar problemas financieros a corto y largo plazo.

Modelo de valoración de activos de capital (CAPM): El modelo de fijación de precios de activos de capital (o CAPM) describe el rendimiento de acciones individuales como una función del rendimiento general del mercado. (Equipo CFI, 2023)

Prima de riesgo de mercado: Es la mayor rentabilidad que un inversor exige a un activo por asumir el riesgo que conlleva, poniéndolo en comparación con otro activo que se considera libre de riesgo. (Santander, 2022)

Recolección de datos: Es la actividad que consiste en la recopilación de información dentro de un cierto contexto. Tras reunir estas informaciones, llegará el momento del procesamiento de datos, que consiste en trabajar con lo recolectado para convertirlo en conocimiento útil. (Pérez Porto, 2021)

La recolección de datos es fundamental en toda investigación, es una base principal de información para la toma de decisiones, por lo tanto, la información obtenida debe ser fiable.

Reestructuración financiera: Es el proceso mediante el cual una empresa reorganiza su estructura de capital, sus pasivos y sus activos para mejorar su situación financiera, aumentar la eficiencia y garantizar un crecimiento sostenible a largo plazo.

Este proceso puede incluir la renegociación de deudas, la emisión de nuevos instrumentos financieros. (ETL Global, 2023)

Riesgo país: Es el riesgo que tiene un país frente a las operaciones financieras internacionales. Afecta sobre la inversión extranjera directa y se suele medir a través de su prima de riesgo. (Ucha, 2020)

Riesgo Sistemático: Es el riesgo inherente al propio mercado por la incertidumbre de este y que afecta en mayor o menor grado a todos los activos existentes en la economía. (Pablo, 2022)

Tasa Interna de Retorno (TIR): Es un indicador que permite conocer la rentabilidad de un proyecto, mediante el cálculo de la diferencia entre los gastos actuales y los ingresos proyectados en el futuro, con el fin de estimar las ganancias esperadas de una inversión. sirve para estimar la rentabilidad de un proyecto. Asimismo, facilita la detección de riesgos y anticipa las posibles ganancias y pérdidas que pueden derivarse del mismo. (Gasbarrino, 2023)

La TIR proporciona una medida relativa de la rentabilidad de un proyecto, una TIR baja indica que el proyecto no es fiable o rentable por el contrario si la TIR es mayor a la tasa de descuento se considera viable el proyecto.

Tasa libre de riesgo: Es la rentabilidad obtenida por invertir en un activo que está considerado como libre de riesgo. (Puente, 2023)

Es aquella que representa los intereses generados de una inversión que puede pasar ciertos períodos y no tener o correr riesgos de pérdida.

Teoría de Modigliani y Miller: Establecieron su teoría sobre la estructura de capital basándose en la incidencia que tiene el nivel de apalancamiento sobre el valor de la deuda. Su trabajo marcó el principio para que las finanzas modernas incluyan como tema de estudio la “Estructura de capital”. (Rivera Claros, 2018)

Proposición I, el valor una empresa apalancada será igual al valor de la empresa no apalancada más el valor presente del escudo fiscal.

Proposición II, Bajo esta proposición queda demostrado que el costo de capital tiene tendencia a disminuir a medida que se incrementa la participación de la deuda.

Valor Actual Neto (VAN): El Valor Actual Neto (VAN) es una herramienta que permite determinar la viabilidad económica de un proyecto. Es igual al desembolso de la inversión inicial del proyecto más el valor actual de los flujos futuros de dicho proyecto. De tal modo que si el VAN es positivo indica que el proyecto es viable, ya que el valor actual de los flujos es mayor al desembolso inicial), y si es negativo el proyecto se debería desestimar al ser el valor actual de los flujos menor a la inversión inicial. (Brun, 2022)

El VAN no tiene en cuenta el tamaño absoluto del proyecto ni el plazo de recuperación de la inversión, por lo que es útil utilizarlo junto con otras métricas de evaluación, como la Tasa Interna de Retorno (TIR).

1.3.3 Generalidades

Afluencia de turistas al país

La llegada de turistas internacionales a El Salvador en el año 2021 en comparación al 2020 representa el 54% de aumento de los niveles que se tenían antes de la pandemia.

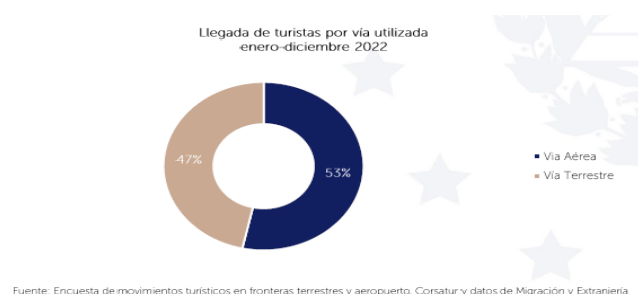
Tabla 1: Participación de llegada de Turistas por vía terrestre y vía aérea (2020-2021)

Llegada de turistas por vía terrestre y aérea			
	Vía terrestre	Vía aérea	Total, de turistas
Año 2020	255,766	292,964	548,730
Año 2021	402,254	816,696	1,218,950
Aumento	146,488	523,732	670,220

Fuente: Elaboración propia con base al Informe Estadístico de Turismo: enero-diciembre 2020-2021 datos preliminares.

El turismo para el año 2022 por la vía aérea tiene un crecimiento de 24% con respecto al año 2021, la vía terrestre presenta un crecimiento del 117% en relación con el mismo periodo del año anterior. (Turismo C. S., Informe Estadístico de Turismo 2022, 2023)

Figura 1: Llegada de turistas por vía utilizada



Asimismo, al cierre del 2022 el país registró una recuperación de más del 96 % versus el 2019, por lo que El Salvador es uno de los países que más rápido se ha

recuperado (Tras la pandemia) en cuanto a la llegada de turistas extranjeros. Los resultados del 2022 confirman que El Salvador está entre los 16 países a nivel mundial que más rápido han mejorado el número de visitantes e ingresos económicos por turismo, como lo informó a mediados de año la Organización Mundial de Turismo (OMT). (Salvador P. d., 2023)

Ocupación hotelera

Según datos del sistema DATA TUR El Salvador, el departamento que en promedio al cierre del año 2020 reporta mayor ocupación es Sonsonate con el 22.1% seguido de La libertad con 18.8% siendo la ocupación global promedio al cierre del año 2020 de 16.3%. (Ver anexo 1)

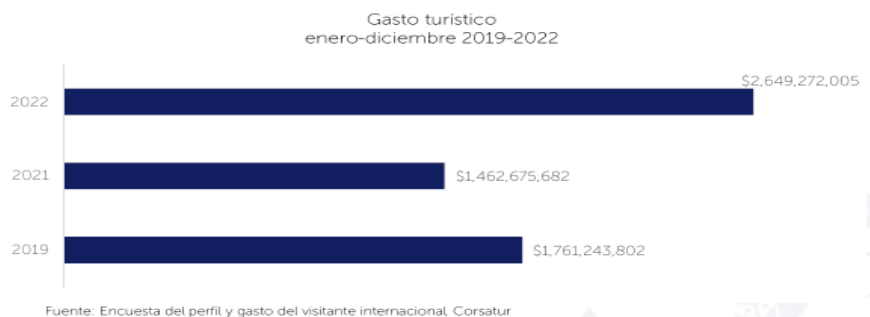
De acuerdo con los datos del sistema DATA TUR El Salvador, a través del cual el Ministerio de Turismo realiza el análisis de ocupación hotelera a nivel nacional, el departamento que en 2021 reporta mayor ocupación es La libertad con el 48.8% seguido de Sonsonate con 40.0% y San Salvador 38.8% siendo la ocupación global promedio al cierre del año 2021 de 36.4%. (Ver anexo 2)

Respecto a los datos del sistema DATA TUR El Salvador, el análisis de ocupación hotelera a nivel nacional, el departamento que en 2022 reporta mayor ocupación es La libertad con el 69% seguido de San Salvador con 52.0% y Sonsonate 46.08% siendo la ocupación global promedio al cierre del año 2022 de 43%. (Ver anexo 3).

Gasto turístico

Los ingresos turísticos de enero a diciembre 2022 tienen un crecimiento del 81% con respecto al mismo periodo del año 2021 y presenta un crecimiento de 50% respecto a 2019. (Turismo C. S., Informe Estadístico de Turismo 2022, 2023)

Figura 2: Gasto turístico enero-diciembre 2019-2022



El turismo internacional dejó ingresos por \$16,217.2 millones entre 2009 y 2022, de los cuales un 50.4 % se generó solo en los últimos cinco años, según datos de la Corporación Salvadoreña de Turismo (CORSAATUR). Las estadísticas señalan que, entre 2018 y 2022, El Salvador registró ingresos de \$8,176.6 millones en concepto de turismo, un poco más de la mitad de lo que el país recaudó entre 2009 y el 2017.

Aunque la pandemia del covid-19 provocó una fuerte contracción en esta industria, desde 2021 el turismo salvadoreño comenzó una recuperación que lo llevó a sumar 2.5 millones de visitantes internacionales el año pasado.

El 2022 es el año en el que más dinero ha ingresado al país, al menos desde 2009, con \$2,649 millones. (Mundo, 2023)

Figura 3: Ingresos de turismo 2009-2022

TURISMO ENTRE 2009-2022

El alza del turismo en El Salvador se vio interrumpida por el covid-19, cuando los visitantes y las divisas se desplomaron. Datos en millones de dólares.



En cuanto a los gastos turísticos, se estima que los visitantes internacionales dejaron un total de \$1,667 millones en la economía salvadoreña durante esos seis meses. La estadía media de los turistas osciló entre 2 a 3 semanas, y se calcula que el gasto diario promedio por persona fue de \$161.

1.4 BASE TÉCNICA

Un proceso de reestructuración financiera parte del análisis financiero, cambios de dueños, llamamientos de capital, capitalización de utilidades de la empresa, préstamos bancarios entre otros. en este contexto cobra especial importancia bibliográfica la base técnica.

Se utiliza el libro: “Finanzas Corporativas” para el caso del ejercicio de proyección de flujo de caja tomando como base el capítulo 4: planificación financiera de largo plazo, se tomarán puntos claves como la estimación de ingresos, gastos y control de costos. (Dumrauf, 2010)

Todo esto con la finalidad de conocer las enseñanzas y prácticas corporativas que son hoy en día más desafiantes, la década pasada ha sido testigo privilegiada de cambios fundamentales en los mercados financieros y los instrumentos que en ellos se negocian.

1.5 BASE LEGAL

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

BASE LEGAL	ARTICULOS APLICABLES	DESCRIPCION
Código de Comercio	Art. 435 Art. 1104 Art. 1517 Art. 39	Los comerciantes están obligados a llevar la contabilidad debidamente organizada, conservar la correspondencia, llevar registros contables como estados financieros, diario y mayor en hojas separadas o en un sistema electrónico. Los clientes podrán entregar en depósitos a los hoteleros el dinero y objetos de valor de que sean portadores, este último podrá negarse a recibirlo en caso sean de excesivo valor o muy voluminosos; El contrato de hospedaje será mercantil cuando se preste por empresas dedicadas a ello. Los contribuyentes están obligados al pago de los tributos y al cumplimiento de las obligaciones formales, así como al pago de multas e intereses a que haya lugar.
Código Tributario	Art 86, 87, 88 y 89	Deberán inscribirse en el Registro los sujetos pasivos que resulten obligados a pagar los diferentes impuestos administrados por la Administración Tributaria, dentro de quince días siguientes a iniciadas las actividades, informando a la administración cualquier cambio que ocurra en los datos presentados; y cuando exista disolución, fusión y liquidación.
Ley del Impuesto sobre la renta		Las rentas obtenidas sujetos pasivos en el ejercicio genera la obligación de pago del impuesto obtenido de los productos o utilidades percibidas o devengadas por los sujetos pasivos de la actividad empresarial, de

	Art. 1 y 2	servicios y de cualquier otra naturaleza; así como del capital tales como alquileres, intereses, dividendos o participaciones o de toda clase de productos, ganancias o utilidades.
Ley del impuesto a la transferencia de Bienes muebles y a la prestación de servicios	Art. 16	Constituye hecho generador del impuesto las prestaciones de servicios provenientes de actos, convenciones o contratos en que una parte se obliga a prestarlos y la otra se obliga a pagar como contraprestación una renta, honorario, comisión, interés, prima, regalía, así como cualquier otra forma de remuneración. Como industria hotelera prestadora de un servicio se genera el impuesto al momento de la prestación del servicio que provenga de actos, convenciones o contratos en el que una parte se obliga a prestarlo y la otra a pagarlo.
Ley de Turística	Art. 9,16, 20, 21 y 36	Las empresas turísticas, así como los hoteles que operen en El Salvador podrán inscribirse en el Registro Nacional de Turismo, estas gozaran de beneficios e incentivos que confiere la Ley de Turismo como lo es poder ser incluido en el catálogo de la oferta turística de El Salvador, respaldo y apoyo de la Secretaría de Estado, participación en candidaturas para el otorgamiento de premios de la industria turística y apoyo en la creación de parques nacionales o áreas naturales protegidas; la contribución especial para la promoción del desarrollo turístico será de un 5% aplicado sobre la base del precio diario del servicio de alojamiento que utilice el sujeto pasivo.

1.6 FORMULACIÓN DE HIPÓTESIS

1.6.1 Hipótesis de trabajo

Hipótesis General:

La implementación de la reestructuración financiera en el sector hotelero en el departamento de San Salvador surgió por las restricciones sanitarias que impactaron en el compartimiento de los ingresos.

1.6.2 Determinación de variables

Determinación de variables General:

Variable independiente: Restricciones sanitarias

Variable dependiente: La reestructuración financiera (Ver anexo 6).

1.6.3 Operacionalización de variables

HIPOTESIS	VARIABLES	INDICADORES
La implementación de la reestructuración financiera en el sector hotelero en el departamento de San Salvador surgió por las restricciones sanitarias que impactaron en el comportamiento de los ingresos.	Independiente: Restricciones sanitarias	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Optimización de gastos. ✓ Diversificación de servicios.
	Dependiente: La reestructuración financiera.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Nuevas estrategias y políticas aplicadas.

CAPITULO 2: METODOLOGÍA Y ANÁLISIS DE LA INVESTIGACIÓN

La metodología utilizada en la investigación es del tipo inductiva porque se centra en hechos ocurridos y observados, debido a que se estudiará el efecto que produjo la pandemia del COVID-19 en el rubro hotelero dedicada a los servicios de estadías, alojamientos, convenciones, eventos sociales, entre otros. Permite identificar los problemas que generaron más impacto en la actividad económica. Además, se realizó la recolección de datos por medio de la observación y entrevista.

2.1 ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN

En la presente investigación se aplicó el enfoque cualitativo, ya que este posibilita una exploración de la información a través de un análisis documental lo que facilita conocer los desafíos enfrentados. También se utilizó entrevista e informes financieros internos para obtener una comprensión más profunda.

Este enfoque proporciona mejores percepciones sobre el tema, desarrollando así un mejor planteamiento y análisis de los datos al mismo tiempo busca que sea relevante y que pueda brindar una visión detallada de las estrategias y retos enfrentados.

2.2 TIPO DE INVESTIGACIÓN

El tipo de investigación que se aplica es descriptivo debido a que busca indagar en fenómenos, detallando de forma clara y precisa la información enfocándose en las características del problema por medio de la observación.

2.2.1 Investigación Descriptiva

La investigación descriptiva se basa en el planteamiento de preguntas, características y análisis de datos relacionados al tema objeto de estudio. Se conoce

como método de investigación observacional porque ninguna de las variables que forman parte del estudio está influenciada. Por lo tanto, se utilizó la recopilación y análisis de los informes estadísticos de turismo de la Corporación Salvadoreña de Turismo (CORSATUR) durante los años 2021 a 2022. De igual manera datos financieros proporcionados por una empresa del rubro hotelero ha permitido obtener información específica.

Se empleó el enfoque de estudio de casos para analizar en detalle una empresa del rubro de hoteles y alojamiento. Los documentos utilizados en la investigación son los informes estadísticos de turismo de la Corporación Salvadoreña de Turismo (CORSATUR) durante los años 2021 a 2022.

2.3 TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN

Las técnicas de investigación son el conjunto de herramientas, utilizados por los investigadores con el fin de obtener datos de información. Para el desarrollo del presente estudio que busca conocer el modo en que operan los hoteles y los procesos financieros se aplicó como técnica el análisis documental, la investigación bibliográfica y la recolección de datos por medio de entrevista.

Análisis de documentos: Para realizar el análisis de documentos se utilizó como base los informes estadísticos de la Corporación Salvadoreña de Turismo (CORSATUR), Ministerio de Turismo de El Salvador (MITUR), Plataformas de análisis y estadísticas turísticas (DATATUR) identificando las variaciones en los ingresos en las entidades dedicadas al servicio de Hoteles y alojamientos.

Entrevista: es un diálogo entablado entre dos o más personas, el entrevistador formula preguntas de un tema que les concierne a ambos y el entrevistado las responde, en este caso es dirigida a un profesional de Finanzas que labora en un hotel del área de San Salvador Centro.

2.4 INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN

Los instrumentos de investigación son los elementos y procedimientos que se utilizan para desarrollar las técnicas aplicadas.

Serie de preguntas para la entrevista: Consiste en la realización y selección de preguntas claves dirigidas a los profesionales a entrevistar que permitieron obtener información directa para un mejor análisis e interpretación de la información.

Registro de páginas electrónicas: Consiste en la recopilación de las páginas electrónicas consultadas para la investigación en las cuales se detalló el contenido de la página y la dirección de acceso.

2.5 OBJETO DE ESTUDIO

Es una empresa en particular, dedicada al servicio de hoteles y alojamiento en el área de San Salvador Centro.

2.6 UNIDAD DE ANÁLISIS

La unidad de análisis en este estudio es la entrevista a un profesional del área financiera en el sector hotelero, los datos financieros de una empresa hotelera en específico y los informes estadísticos de turismo de la Corporación Salvadoreña de Turismo (CORSATUR). La investigación se centra en los ingresos.

2.7 ANÁLISIS DOCUMENTAL

La pandemia afectó el turismo en El Salvador y en todo el mundo, según informe de CORSATUR, Tras los datos estadísticos sobre el turismo una de las crisis más grandes se da por la llegada del COVID-19 como resultado el gobierno impuso medidas de confinamiento para disminuir de manera drástica el contagio del virus.

Como consecuencia en El Salvador se reflejó la afectación de la pandemia con grandes pérdidas en todos los sectores debido a la emergencia nacional por la pandemia, por lo que se implementan restricciones como la suspensión de actividades comerciales que no fueran vitales para la población y cerrando establecimientos de recreación hasta nuevo aviso.

El turismo se vio golpeado tras verse obligado a adaptarse a medidas sanitarias y trazar nuevos objetivos en un periodo post- pandémico en el que sería de mucho esfuerzo superar una etapa en la que se esperaba que el comportamiento social se restaurará a su normalidad.

Al realizarse los primeros indicios en la activación de la economía de forma parcial, la reapertura se desarrolló de manera inconstitucional ya que en las propuestas presentadas por el gobierno se violaban diferentes derechos de los ciudadanos por lo cual no se emitía una resolución favorable hacia el estado mayor.

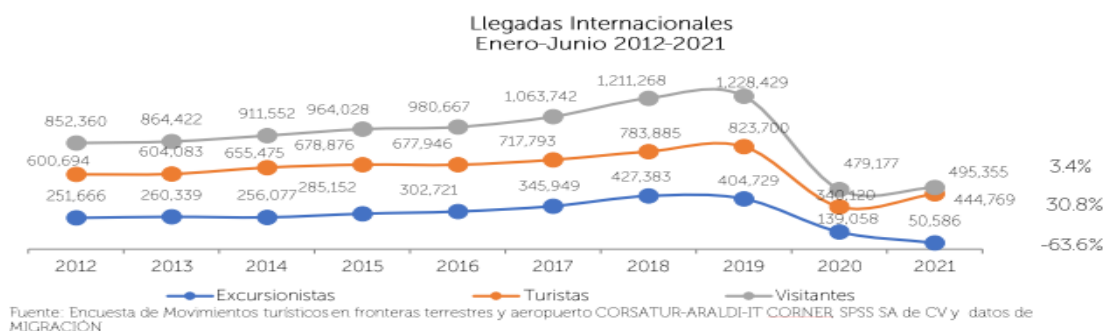
El 19 de septiembre de 2020 se reciben los primeros vuelos internacionales en el Aeropuerto internacional San Oscar Arnulfo Romero para ingresar y salir del país con una capacidad limitada de personas tomando en cuenta las restricciones sanitarias,

además se da la reapertura de las fronteras terrestres retomando así la actividad en la industria turística en nuestro país. (Autónoma, 2020)

En el año 2021 se da un incremento en la llegada de visitantes y turistas, esto a raíz de que las medidas de confinamiento se habían regulado generando así un crecimiento en las actividades económicas. Aunque los excursionistas siempre se mantenían a la baja.

La llegada de visitantes internacionales creció un 3.4% con respecto al acumulado de enero-junio 2021, los turistas presentan un crecimiento del 30.8% y los excursionistas decrecen 63.6%. Ambos comparados con el mismo periodo del año anterior. El decrecimiento se debe al impacto del COVID-19 en el país.

Figura 4: Llegada de internacionales 2021



La ocupación hotelera para el año 2021 presentaba una disminución teniendo un promedio global de 34.7% de ocupación y en el área de San Salvador que es el objeto de estudio un 28.1% lo que indica un decrecimiento.

La coyuntura desfavorable generada por la pandemia planteaba un nuevo escenario para las compañías, operadores e inversores en el sector hotelero. La crisis del coronavirus provocó la desestabilización del sector hotelero, debido a las cancelaciones

masivas de las reservas de hoteles efectuadas por los clientes, quienes se encontraban en estado de espera.

Durante todo el 2021, se preveía el desarrollo de las operaciones corporativas que respondieran al efecto económico propiciado por el COVID-19. Las pérdidas en los ingresos eran eminentes y la forma de reivindicar los flujos de efectivo sería con la reestructuración financiera. (Turismo C. S., Informe Estadístico 2020, 2021)

En este sentido, se debía analizar la situación del mercado para proyectar el crecimiento que se debe alcanzar, utilizando así mecanismos de respuesta frente a la incertidumbre que afecta a las valoraciones de los activos, servicios e inversiones que también satisfacen los intereses de los implicados. Además, se debía tomar en cuenta el vencimiento inmediato de deuda a corto plazo causado por el impacto de la pandemia.

Para enfrentar el problema de reducción de los ingresos con más del 70%, en comparación con datos de ejercicios anteriores debido a las restricciones sanitarias, las operaciones de refinanciación serían fundamentales para proteger la viabilidad de algunas compañías del sector hotelero.

A causa de las restricciones sanitarias emitidas por el Gobierno de El Salvador a través del Ministerio de Salud, en la etapa prepandemia el turismo en nuestro país se vio afectado y conllevó a que la mayoría de las empresas del rubro hotelero presentaran una disminución en sus ingresos, por lo tanto, surge el tema de investigación en la rama de hoteles en el área de San Salvador, tomando como base los informes estadísticos de CORSATUR.

Según el informe bimestral de seguimiento y medición de objetivos y metas del plan operativo anual de las unidades organizativas de CORSATUR. Durante el 2022, El

Salvador logró recuperar el 76% del turismo prepandemia, poniendo en relieve la velocidad con la que el sector ha mejorado los números. De acuerdo con las estadísticas, en el 2022 ingresaron a El Salvador 2.5 millones de visitantes, lo que representó el 70% de recuperación. Esto se debe a que los visitantes internacionales se están quedando más tiempo en el país, están gastando más y están utilizando todos los rubros turísticos de nuestra cadena de valor: transporte, hoteles, restaurantes, sitios recreativos, entre otros.

Figura 5: Porcentaje de ocupación por tipo de hoteles



De acuerdo con la clasificación según tipo de hoteles, los hoteles de ciudad y playa fueron los de mayor ocupación para la temporada vacacional de diciembre 2021 con 45.1% y 40.1% respectivamente.

Aunque la ocupación hotelera incremento en comparación del año anterior, los resultados seguían siendo negativos generando más gastos que ingresos.

2.8 ANÁLISIS DE DATOS

La elección de la entrevista como técnica de recolección de datos es fundamental para obtener información detallada y precisa de la situación en que se encuentra la actividad hotelera en el departamento de San Salvador. A continuación, se presentan los

resultados obtenidos de la entrevista realizada a un profesional del área financiera que labora en el rubro hotelero, aplicando un análisis cruzado.

La entrevista se basa en las consecuencias generadas por las restricciones sanitarias. Durante el período de pandemia no se operó con normalidad, ya que los hoteles se vieron forzados a adaptarse a un nuevo contexto de operación. La mayoría de las empresas no estaban preparadas para enfrentar una interrupción de operaciones de una manera repentinamente, ya que el sector turístico y hotelero es altamente dependiente de la afluencia constante de personas.

Las medidas de bioseguridad implementadas, como el distanciamiento físico, la reducción de la capacidad de los establecimientos, y la limitación de actividades de ocio dentro de los hoteles, fueron factores que disminuyeron aún más la posibilidad de ofrecer los servicios de alojamiento y estadía.

La persona entrevistada detalló que ninguna empresa estaba preparada para un cierre parcial o total de la actividad económica, utilizaron todas las medidas posibles para seguir operando y adaptarse a los cambios generados por la pandemia.

Los principales problemas durante la crisis fue la reducción de la demanda de turistas, los altos costos de operación y gastos incurridos en mantenimiento de instalaciones. La escasa liquidez se convirtió en uno de los mayores obstáculos para los hoteles. Con los ingresos por debajo de lo esperado y la incertidumbre económica, muchos hoteles tuvieron dificultades para cumplir con sus obligaciones financieras, como el pago de proveedores, los servicios básicos e incluso los salarios de los empleados.

Todos los problemas generaron un impacto negativo, la deuda con los proveedores incrementó al no tener suficiente liquidez para cumplir con los desembolsos. La falta de ingresos obligó a que los pagos se postergaran a través de negociaciones de plazos para dar cumplimiento con las responsabilidades.

Se priorizó el pago de planilla, en algunas áreas hubo recorte de personal de manera temporal, los servicios básicos como agua y electricidad se suspendió el pago durante 3 meses de acuerdo con el Plan de Respuesta y Alivio Económico ante la Emergencia Nacional contra el Covid-19. Los pagos se diluyeron en un plazo de dos años sin generar mora e intereses.

En un primer momento no fue posible tener ingresos altos, porque se realizó una apertura económica por sectores económicos, una de las estrategias utilizadas fue mejorar el plazo de crédito con proveedores en un periodo de 30 a 60 días para mantener una liquidez, así como también las plazas de algunos empleados se encontraban suspendidas o fueron eliminadas para disminuir los gastos. La reapertura de las actividades se dio, pero las personas siempre seguían con el temor de contagiarse y trataban de evitar las aglomeraciones por lo que la visita de clientes era muy baja lo que afectaba en gran manera los ingresos generando pérdidas significativas.

Hasta en el año 2022 la situación mejoró un poco por la llegada de turistas a los eventos que se desarrollaron en el país, los hoteles tuvieron que acomodar los precios de las estadias bajando un poco su valor y atraer clientes.

En la industria hotelera, las tecnologías digitales como los sistemas de gestión hotelera, aplicaciones móviles y reservas en línea han mejorado la eficiencia operativa y

la experiencia del cliente haciendo más factible la adquisición del servicio, esto ha contribuido en gran manera el crecimiento sostenido de la actividad económica de este rubro. Con la ayuda de la tecnología también se implementaron sistemas y procesos de bioseguridad para brindar seguridad, tranquilidad y confianza al huésped.

La implementación de una herramienta financiera aplicada a los gastos incurridos e ingresos sería de gran apoyo para tener un mejor panorama de la situación en la que se está manejando los fondos de la empresa ya que un flujo de caja permite tener un control de la salida de dinero por consiguiente no estaría teniendo afectaciones drásticas. El flujo de caja proyectado es una herramienta útil dentro de la gestión financiera, porque genera una evaluación anticipada de los ingresos y egresos de una empresa durante un periodo futuro determinado, que ayuda a la toma de decisiones a los empresarios a planificar los recursos monetarios. Además de esta forma se busca minimizar los gastos que se encuentran descentralizados como por ejemplo el combustible, insumos de oficina, papelería entre otros.

La ejecución de nuevas estrategias beneficia a la entidad, debido a que ayuda de manera drástica a reducir costos y tener una planificación más organizada y eficiente del uso de los fondos, también puede generar nuevas formas de desarrollo de la actividad económica siempre y cuando el personal esté preparado. Así mismo una herramienta financiera enfocada en la proyección de ingresos y gastos es clave porque proporcionaría un panorama del futuro sobre el cual se espera obtener ganancias favorables evitando riesgos o afrontándolos de la mejor manera tomando en cuenta recomendaciones para mejorar la estructura financiera de la empresa haciendo crecer su

liquidez y valor permitiendo a los gerentes evaluar el impacto financiero de diferentes escenarios y optimizar los recursos. (Ver anexo 7).

La importancia del flujo de caja proyectado radica en su capacidad para proporcionar una visión clara y detallada de la salud financiera de una empresa. Al prever las entradas y salidas de efectivo, las organizaciones pueden anticipar posibles desafíos financieros y tomar decisiones informadas. (Trullenque, 2023)

La estructura financiera.

Es la que se compone de las inversiones, recursos o medios que permiten la estabilidad y la liquidez de una empresa para desarrollar solidez y crecimiento en el desarrollo de la actividad económica.

Basado en los datos financieros proporcionados por la entidad, se identificaron las diferentes áreas en las que se vieron afectadas las finanzas y así su estructura financiera. Según datos de informes financieros la estructura financiera de una empresa del rubro de hoteles en la zona central de San Salvador estaba compuesta de la siguiente manera:

Pasivos

Préstamos bancarios a largo plazo \$7,222,844.00. Las cuentas por pagar corrientes suman un monto de 2,284,189

Patrimonio

El capital social de la entidad posee un monto de \$3,360,000 más una reserva legal de \$672,000.00 y utilidades acumuladas de \$1,852,284.00.

Estos datos son los reflejados en la información financiera en el cierre del año 2021 antes de la llegada del virus COVID-19 por lo que de ahí se empiezan a dar cambios por causa de las restricciones sanitarias.

A finales del año 2020 la empresa reflejó un déficit 1,754,999.00 seguidamente en el cierre del año 2021 obtuvo un déficit de 1,355,450.00

Por medio de la reestructuración financiera se pretende que el hotel en estudio tenga una estabilidad económica con diferentes estrategias trabajando en la superación y mejor posicionamiento en el mercado en el que la demanda y nivel operacional de la empresa siga incrementando, actualmente el hotel en estudio aún continúa plasmando metas y objetivos innovadores tanto a nivel operacional como financiero en el que internamente brinden a la empresa una economía que sea respaldada ante cualquier acontecimiento.

CAPITULO III CASO PRÁCTICO SOBRE LA REESTRUCTURACIÓN FINANCIERA.

La pandemia del COVID-19 genero efectos negativos en las empresas, debido a las restricciones sanitarias implementadas por el gobierno central de El Salvador que obligatoriamente debían de cumplirse por seguridad, así como el cierre de fronteras provoco una pausa en la actividad económica, generando pérdidas en la entrada de ingresos y un aumento en los egresos; además la demanda de los servicios y el alojamiento se redujo en gran manera.

El estudio no solo se centra en el pasado y presente, sino que también se extendió a una perspectiva a futuro, identificando tendencias que podrían influir en la situación financiera y anticipando posibles desafíos u oportunidades.

La planificación es fundamental en la reestructuración para la empresa en estudio, debe ser realizada en cada área de la empresa y constantemente, la planeación financiera permite avanzar a la empresa y no retroceder en el futuro.

Elementos por considerar:

- ✓ El monto de efectivo: se debe tener un control en el flujo de efectivo que se maneja en la actividad de la empresa para cumplir con las obligaciones presentes, además de disminuir el tiempo de cobro a los clientes notificándoles con anticipación que deben de realizar el pago.
- ✓ Inversiones, visualizar proyectos de inversión para generar otros ingresos y hacer crecer las utilidades, tomando en cuenta los riesgos que se pueden ocasionar para no afectar el bienestar de las finanzas.

- ✓ Deudas a Proveedores, el análisis de las cuentas por pagar, así como la elaboración de reportes mensuales es esencial para controlar las obligaciones con los proveedores, porque ayuda en la programación de pagos.

Información Financiera

La toma de decisiones se debe respaldar en la información actualizada y concreta, por parte de las gerencias de la empresa debe fundamentarse en información actual, que permita al gerente tomar decisiones correctas; y así poder definir una proyección del desarrollo de las actividades de la empresa.

Las decisiones financieras principales que la empresa hotelera puede adoptar son:

- ✓ Incrementar ventas, para ello se debe analizar el histórico de las ventas realizadas e implementar estrategias que ayuden a impulsar el consumo de los servicios que brindan: promocionando la seguridad, la comodidad, el aseo, las medidas de bioseguridad que siempre se ejecuten de manera moderada garantizando la mejor estadía y la atención a los clientes.
- ✓ Modalidad de pagos: Conocer la situación financiera de la empresa para dar ejecución a las obligaciones pendientes evaluando así el tiempo determinado de crédito. Lo más recomendable es cumplir con el pago en el lapso establecido o tener una programación semanal de las facturas más próximas a vencer para evitar problemas con los proveedores.
- ✓ Reducción de costos: es necesario tener un promedio de las compras que se realizan para determinar la salida de dinero, se debe tomar en cuenta a los

diferentes proveedores solicitando cotizaciones para tomar la mejor decisión en las compras logrando así disminuir los costos de materiales o productos.

- ✓ Reducción de gastos: Controlar los gastos administrativos, ventas y operativos de manera mensual o quincenal analizando de mejor manera estos egresos para saber que gastos poder optimizar y proyectar una disminución de ellos.

Estrategias financieras

Las estrategias financieras buscan lograr un crecimiento en las áreas relacionadas a las finanzas del negocio para aumentar y mantener la rentabilidad deseada de la empresa. La implementación de ellas es fundamental por lo que se recomiendan las siguientes:

- ✓ Verificar de manera constante las metas logradas por la empresa, para evaluar la eficiencia que se debe mantener.
- ✓ La planificación financiera, se debe realizar de manera mensual y ajustar generalmente al final de cada ejercicio contable, para llevar un mejor control del desarrollo de las actividades que se ejecutan además por ser un proceso empresarial debe ser evaluado constantemente.
- ✓ Establecer los fondos con el cual se debe ejecutar el plan operativo, tomando en cuenta los riesgos a los que se puede enfrentar para poder cubrirlos.
- ✓ Desarrollar políticas financieras internas que se puedan implementar en los procedimientos administrativos para regular las condiciones de pagos y cobros y que permita a la empresa soportar cualquier eventualidad a nivel general.

- ✓ Aumentar de manera progresiva la capacidad producción o desarrollo de la empresa, incentivando a los empleados con bonificaciones por el cumplimiento de metas.
- ✓ Determinar el monto que se debe de manejar en la caja general, manteniendo liquidez en la empresa.

3.1 PLANTEAMIENTO DE LA REESTRUCTURACIÓN FINANCIERA DE UNA EMPRESA DEDICADA AL SERVICIO DE HOTELES Y ALOJAMIENTO EN EL DEPARTAMENTO DE SAN SALVADOR.

La estructura financiera son los recursos propios (capital) o recursos pedidos en préstamos (pasivos). Es la combinación de deuda a largo plazo y de capital que la empresa utiliza para financiar sus operaciones.

Para calcular la estructura de capital de una empresa basta con estimar el porcentaje que el capital accionario y las deudas representan del valor de la empresa.

La Teoría de Modigliani y Miller

Plantea proposiciones que genera el efecto del impuesto sobre utilidades en la valoración accionaria. Debido a la deducibilidad fiscal que provoca los intereses sobre las deudas, establecieron que el valor de una empresa será maximizado a medida que se incremente la deuda (efecto del escudo fiscal). Entre más alto sea el nivel de apalancamiento, mayor será el valor de la empresa.

La ausencia del escudo fiscal dificulta tomar decisiones para saber si una empresa con alto endeudamiento está en mejor o peor condición que aquella que no tiene deuda.

Debido a que los gastos por intereses son deducibles para fines fiscales, se produce una protección a las utilidades generadas antes de impuestos. Esto quiere decir que un incremento racional de la deuda traerá consigo un incremento en el beneficio fiscal. (Rivera Claros, 2018)

Modelo de valoración de activos financieros (CAPM)

El modelo se apoya en la teoría de portafolios desarrollado por Markowitz y propone que los rendimientos de una inversión tienen dependencia del coeficiente Beta, su trabajo establece que el rendimiento requerido por un inversionista es semejante a la tasa libre de riesgo más el producto de la prima riesgo de mercado con el coeficiente beta. (Rivera Claros, 2018)

Deduciendo, se interpreta que el costo de capital requerido por el accionista depende de tres componentes:

- ✓ Tasa libre de riesgo.
- ✓ Prima riesgo de mercado.
- ✓ Riesgo sistemático (coeficiente beta).

La fórmula desarrollada para su aplicación tiene la siguiente estructura: **$Re = rf + \beta(rm - rf)$**

Donde:

Tasa libre de riesgo (Rf):	3% Bonos del Tesoro
Beta (β):	1.2 Estimado del rubro hotelero
Rendimiento esperado de mercado (Rm):	7% Rendimiento promedio del mercado
Riesgo país:	7.28%

$$\mathbf{Re=rf+\beta(rm-rf)}$$

$$\mathbf{Re= 3\% + 1.2*(7\% -3\%)}$$

$$\mathbf{Re= 3\% + 1.2*4\%}$$

$$\mathbf{Re= 3\% + 4.8\%}$$

$$\mathbf{Re=7.8\%}$$

$$\mathbf{Ke= Re+Rp}$$

$$\mathbf{Ke= 7.8\%+ 7.28\%}$$

$$\mathbf{Ke= 15.08\%}$$

Para determinar de qué manera la reestructuración financiera puede aumentar el valor de la empresa del rubro hotelero se tienen los siguientes datos:

- ✓ Capital externo de \$7,222,844.00
- ✓ Valor accionario del 15.08%
- ✓ Interés del préstamo del 6.61% anual
- ✓ Utilidad operativa \$1,412,101.00 (Utilidad 2022 según EEFF)

Debido al análisis sobre el pago de intereses bancarios y el pago de dividendos de los accionistas es recomendable el aumento del préstamo para financiar nuevos proyectos y aumentar las ventas, ya que la tasa de interés bancario es más baja, por lo tanto, se ve reflejado un aumento del 4% en el préstamo lo que genera un monto adicional de \$288,913.76

Prestamo	\$ 7,222,844.00
Aumento	4.00%
	\$ 288,913.76

Se aplicó la teoría de Modigliani y Miller con las siguientes proposiciones:

Proposición I de Modigliani y Miller (M&M con impuestos)

Según esta proposición, el valor de una empresa apalancada será igual al valor de la empresa no apalancada más el valor presente del escudo fiscal.

	EMPRESA A SIN DEUDA	EMPRESA B CON DEUDA
Costo del capital accionario. (Ke)	15.08%	15.08%
EBIT	\$ 1,412,101.00	\$ 1,412,101.00
Deuda	\$ -	\$ 7,511,757.76
Intereses Kd ©	6.61% \$ -	\$ 496,527.19
Utilidad antes de Impuestos	\$ 1,412,101.00	\$ 915,573.81
Impuestos (D)	30% \$ 423,630.30	\$ 274,672.14
Flujo para Accionistas	\$ 988,470.70	\$ 640,901.67
Flujo para Acreedores	\$ -	\$ 496,527.19
Flujo para Empresa	\$ 988,470.70	\$ 988,470.70
EV	\$ 6,554,845.49	\$ 6,554,845.49
Ahorro Fiscal	\$ -	\$ 2,253,527.33
valor de la empresa más ahorro fiscal	\$ 6,554,845.49	\$ 8,808,372.82

Tomando en cuenta las utilidades obtenidas en el año 2022 de \$1,412,101.00, la empresa sin deuda tiene un valor de \$6,554,845.49 y la empresa con deuda tiene \$8,808,372.82.

El costo del capital accionario es igual con deuda y sin deuda, con la diferencia que la deuda adquirida por la empresa genera un ahorro fiscal, por lo tanto, aumenta su valor.

✓ **Proposición II de Modigliani y Miller (M&M con impuestos)**

Bajo esta proposición queda demostrado que el costo de capital tiene tendencia a disminuir a medida que se incrementa la participación de la deuda. En un mundo con impuestos.

Aplicando la proposición II de Modigliani y Miller (M&M con impuestos) se determinó el costo de capital accionario ajustado para una empresa con deuda, con una utilidad del año 2022 de \$1,412,101.00 y un préstamo de \$7,511,757.76 con una tasa de interés del 6.61% anual.

	EMPRESA A	EMPRESA B
	SIN DEUDA	CON DEUDA
Costo del capital accionario. (Ke)	15.08%	???
EBIT	\$ 1,412,101.00	\$ 1,412,101.00
Deuda	\$ -	\$ 7,511,757.76
Intereses Kd ©	6.61% \$ -	\$ 496,527.19
Utilidad antes de Impuestos	\$ 1,412,101.00	\$ 915,573.81
Impuestos (D)	30% \$ 423,630.30	\$ 274,672.14
Flujo para Accionistas	\$ 988,470.70	\$ 640,901.67
Flujo para Acreedores	\$ -	\$ 496,527.19
Flujo para Empresa	\$ 988,470.70	\$ 988,470.70
EV	\$ 6,554,845.49	

E= Valor de las acciones

	Ahorro fiscal
EV con Deuda= EV+ Ahorro fiscal	\$ 7,511,757.76
EV con Deuda= \$ 6,554,845.49	30%
EV con Deuda= \$ 8,808,372.82	\$ 2,253,527.33

El valor de la empresa con deuda es de \$8,808,372.82 compuesto por el valor de la empresa más el ahorro fiscal.

La acción apalancada es el resultado del EV Deuda- Deuda

EV DEUDA	\$ 8,808,372.82
DEUDA	\$ 7,511,757.76
ACCION APALANCADA (EV DEUDA- DEUDA)	\$ 1,296,615.06

Aplicando la siguiente formula se determinó la Tasa ajustada de la acción apalancada:

$$K_B = K_e + (K_e - K_d) \cdot (1 - T) \cdot (D/E)$$

El costo del capital accionario es 15.08%, la tasa de interés del préstamo 6.61%, se aplica ISR 30%, préstamo por \$7,511,757.76 y la acción apalancada de \$1,296,615.06

DATOS	
Costo del capital accionario. (Ke)	15.08%
Coste de la deuda (Kd)	6.61%
Impuesto	30%
DEUDA	\$ 7,511,757.76
ACCION APALANCADA (E)	\$ 1,296,615.06
Costo ajustado del capital accionario (Kb)	49.43%

Al aplicar la formula se obtiene un costo ajustado del capital accionario de 49.43%

Aplicando la siguiente formula se determinó el WACC para la empresa con Deuda:

$$WACC B = (Deuda/EV) \times K_d \times (1 - T) + (Acciones/EV) \times K_b$$

WACC B	11.22%
---------------	---------------

	EMPRESA A SIN DEUDA	EMPRESA B CON DEUDA
Ke (A)	15.08%	49.43%
WACC		11.22%
EBIT	\$ 1,412,101.00	\$ 1,412,101.00
Deuda	\$ -	\$ 7,511,757.76
Intereses Kd @	6.61% \$ -	\$ 496,527.19
Utilidad antes de Impuestos	\$ 1,412,101.00	\$ 915,573.81
Impuestos (D)	30% \$ 423,630.30	\$ 274,672.14
Flujo para Accionistas	\$ 988,470.70	\$ 640,901.67
Flujo para Acreedores	\$ -	\$ 496,527.19
Flujo para Empresa	\$ 988,470.70	\$ 988,470.70

El valor de la empresa con deuda se obtiene del flujo de operaciones/ WACC y se comprueba que es igual al valor de la empresa más el ahorro fiscal.

La porción del accionista se obtiene del flujo del accionista/ costo del capital accionario y se comprueba que es igual a la acción apalancada.

$$EV = \frac{\text{FLUJO DE OPERACIONES}}{\text{WACC}}$$

Ev con deuda \$ 8,808,372.82 porcion DEUDA y otra porcio ACCIONISTAS

$$E = \frac{\text{FLUJO DEL ACCIONISTA}}{Ke}$$

E \$ 1,296,615.06

3.2 PROYECCIÓN DE FLUJO DE CAJA

La propuesta de flujo de caja proyectado para una empresa del rubro hotelero consiste en estimar los ingresos anuales incluyendo los costos de venta, gastos administrativos, intereses de préstamos. También tomar en cuenta factores como la ocupación prevista y las tarifas estimadas para proporcionar una visión clara de la situación financiera del hotel.

Esto permitirá a la Gerencia Financiera y Junta Directiva tomar decisiones financieras estratégicas e identificar problemas de liquidez. De igual manera será de gran ayuda para estimar el crecimiento y la estabilidad financiera a largo plazo alcanzados sus objetivos.

Al tener en cuenta las pérdidas reflejadas en periodos anteriores debido a las diferentes situaciones que se generaron por las restricciones y medidas sanitarias implementadas por el COVID-19 así como los elevados costos y gastos que no se han llevado de manera contralada se plantea la proyección de flujo de caja ya que es una herramienta importante para las empresas, también ayuda a planificar como manejar el flujo de efectivo, evaluar los ingresos y gastos en un periodo futuro.

A continuación, se muestra la distribución de los fondos de la empresa hotelera, está compuesta por:

- ✓ Combinación de deuda (préstamo bancario) por un monto de \$7,222,844.00
- ✓ Tasa de interés anual de 6.61%
- ✓ Fondos propios de accionistas por un monto de \$3,360,000.00
- ✓ Tasa de rendimiento del 15.08%.
- ✓ Ventas estimadas de año 2020 \$4,352,328.00, año 2021 \$9,936,836.00 año 2022 \$12,890,345.00

Sub-total

Total	\$10,582,844.00	
Prestamo bancario	7,222,844.00	6.61%
Fondos propios	3,360,000.00	15.08%

El valor nominal de cada acción se determina con el total de capital social entre la cantidad de acciones. El costo de capital es el resultado de multiplicar el valor de cada acción*(porcentaje de repartición de dividendos) / valor de cotización.

$$\text{Valor nominal} = \text{Capital social} / \text{N}^\circ \text{ acciones} = 3360000 / 280000 = \$12.00$$

Capital social	\$3,360,000.00
Total de acciones	280000
Valor nominal	\$12.00

$$\text{Costo de capital } K_e = D_o/P_o = 12 * 0.18 / 15 = 0.14 = 14\%$$

Costo de capital	14%
D _o (Valor de acción*por	\$2.16
P _o (valor de cotización)	\$15.00

Calcular el Costo Promedio Ponderado de Capital es clave para evaluar la rentabilidad de la empresa. El WACC representa el costo de obtener fondos para financiar una inversión considerando la deuda y el capital propio. Lo ideal es compararlo con otros indicadores de retorno del capital, como la tasa interna de retorno. Así, si la TIR de una inversión es superior al WACC, el proyecto es financieramente viable. (Dobaño, WACC, 2023)

		tasa	tasa sin escudo fiscal	participacion fuentes de fondeo	tasa ponderada	
Sub-total						
Total	\$10,871,757.76					Dolares de la inversión estructura de capital del proyecto
Prestamo bancario	7,511,757.76	6.61%	0.04627	0.690942341	3.20%	69.09%
Fondos propios	3,360,000.00	15.08%		0.309057659	4.66%	30.91%
				WACC	7.86%	100.00%

Basado en los Estados Financieros el detalle de depreciación anual de los bienes muebles e inmuebles de la empresa hotelera es el siguiente:

	Monto	Vida útil	Monto a depreciar	Año 2023	Año 2024	Año 2025	Año 2026	Año 2027
Edificios e instalaciones	\$9,270,231.24	5.00%	\$463,511.56	\$463,511.56	\$463,511.56	\$463,511.56	\$463,511.56	\$463,511.56
Maquinaria y equipo	\$1,226,942.37	20%	\$245,388.47	\$245,388.47	\$245,388.47	\$245,388.47	\$245,388.47	\$245,388.47
Mobiliario y equipo	\$1,363,269.30	10%	\$136,326.93	\$136,326.93	\$136,326.93	\$136,326.93	\$136,326.93	\$136,326.93
Otros bienes muebles	\$1,090,615.44	50%	\$545,307.72	\$545,307.72	\$545,307.72	\$545,307.72	\$545,307.72	\$545,307.72
Equipo de transporte	\$681,634.65	20%	\$136,326.93	\$136,326.93	\$136,326.93	\$136,326.93	\$136,326.93	\$136,326.93
	\$13,632,693.00		\$1,526,861.62	\$1,526,861.62	\$1,526,861.62	\$1,526,861.62	\$1,526,861.62	\$1,526,861.62

De acuerdo con los datos del préstamo bancario es por un plazo de 5 años, una tasa de interés del 6.61% anual:

Prestamo:	\$7,511,757.76				
Plazo:	5	meses	60		
Interes:	\$ 0.07	anual			
Cuota:	\$ 147,363.51				
RESUMEN:					
Fecha	Periodo	Pago capital	Pago interes	Total cuota	Saldo
2023	12	1,311,082.55	457,279.57	1,768,362.12	7,073,448.47
2024	12	1,400,419.43	367,942.68	1,768,362.12	5,305,086.35
2025	12	1,495,843.71	272,518.41	1,768,362.12	3,536,724.23
2026	12	1,597,770.18	170,591.94	1,768,362.12	1,768,362.12
2027	12	1,706,641.89	61,720.23	1,768,362.12	0.00
		\$ 7,511,757.76	1,330,052.82	\$ 8,841,810.58	

Los ingresos proyectados son calculados de acuerdo con una técnica estadística de mínimos cuadrados que es utilizada para pronosticar ventas.

COMPañIA HOTELERA, S.A. DE C.V.

PROYECCION DE INGRESOS

	Incremento	2023				
TOTAL CLIENTES	10%	15300				
INGRESOS MENSUALES	975.00					
Venta Anual	2023	2024	2025	2026	2027	PROYECTO
TOTAL	\$14,917,500.00	\$ 14,631,305.70	\$ 15,809,456.40	\$ 16,990,221.50	\$ 18,078,773.43	\$ -
		\$ 286,194.30	\$ (1,178,150.70)	\$ (1,180,765.10)	\$ (1,088,551.93)	

Formula de método de mínimos cuadrados para proyección de ventas:

$$y = a + b \cdot Y \quad a = \frac{\sum Y}{n} \quad b = \frac{\sum XY}{\sum X^2}$$

series impar X

1	-2
2	-1
3	0
4	1
5	2

series par X

1	-5
2	-3
3	-1
4	1
5	3

Ingresos proyectados del año 2024

ventas	x	x ²	xy	pronostico
2019 \$ 13,250,003.00	-2	4	-\$ 26,500,006.00	
2020 \$ 4,352,328.00	-1	1	-\$ 4,352,328.00	
2021 \$ 9,936,836.00	0	0	\$ -	
2022 \$ 12,890,345.00	1	1	\$ 12,890,345.00	
2023 \$ 14,917,500.00	2	4	\$ 29,835,000.00	
2024	3			\$ 14,631,305.70
\$ 55,347,012.00		10	\$ 11,873,011.00	
n = 5				
a = \$ 11,069,402.40				
b = \$ 1,187,301.10				

Ingresos proyectados del año 2027

ventas	x	x ²	xy	pronostico
2019 \$ 13,250,003.00	-7	49	-\$ 92,750,021.00	
2020 \$ 4,352,328.00	-5	25	-\$ 21,761,640.00	
2021 \$ 9,936,836.00	-3	9	-\$ 29,810,508.00	
2022 \$ 12,890,345.00	-1	1	-\$ 12,890,345.00	
2023 \$ 14,917,500.00	1	4	\$ 14,917,500.00	
2024 \$ 14,617,580.10	3	9	\$ 43,852,740.30	
2025 \$ 15,801,449.80	5	25	\$ 79,007,249.00	
2026 \$ 16,985,319.50	7	49	\$ 118,897,236.50	
2027	9			\$ 18,078,773.43
\$ 102,751,361.40		171	\$ 99,462,211.80	
n = 8				
a = \$ 12,843,920.18				
b = \$ 581,650.36				

El costo de venta equivale aproximadamente al 44% de los ingresos totales de cada año

COSTOS PROYECTADOS

AÑOS		2023	2024	2025	2026	2027
COSTO DE VENTAS	0.44	\$ 6,501,046.50	\$ 6,376,323.02	\$ 6,889,761.10	\$ 7,404,338.53	\$ 7,878,729.46
		-\$124,723.48	\$513,438.08	\$514,577.43	\$474,390.93	

Rentabilidad Proyectada	2023	2024	2025	2026	2027
Ingresos	\$ 14,917,500.00	\$ 14,631,305.70	\$ 15,809,456.40	\$ 16,990,221.50	\$ 18,078,773.43
Menos					
Costos de Ventas	\$ 6,501,046.50	\$ 6,376,323.02	\$ 6,889,761.10	\$ 7,404,338.53	\$ 7,878,729.46
Gastos de administración	\$ 3,495,881.59	\$ 3,594,332.59	\$ 3,739,055.56	\$ 3,893,909.14	\$ 4,059,602.46
Gastos de venta	\$ 2,825,358.02	\$ 2,966,625.93	\$ 3,174,289.74	\$ 3,396,490.02	\$ 3,634,244.32
Gastos financieros	\$ 611,824.00	\$ 550,641.60	\$ 495,577.44	\$ 446,019.70	\$ 401,417.73
Gastos de Operación	\$ 6,933,063.62	\$ 7,111,600.12	\$ 7,408,922.74	\$ 7,736,418.85	\$ 8,095,264.51
UTILIDADES	\$ 1,483,389.88	\$ 1,143,382.56	\$ 1,510,772.56	\$ 1,849,464.12	\$ 2,104,779.46

Incremento \$ (340,007.32) \$ 367,390.00 \$ 338,691.56 \$ 255,315.34

El detalle de los gastos es de acuerdo con los Estados Financieros del año 2022 con un incremento anual del 5% para su proyección.

DETALLE DE GASTOS PROYECTADOS

RUBROS	%	2023	2024	2025	2026	2027	PROYECTO
Sueldos y salarios	5%	2,278,584.00	2,392,513.20	2,559,989.12	2,739,188.36	2,930,931.55	12,901,206.23
Prestaciones sociales	5%	364,573.44	382,802.11	409,598.26	438,270.14	468,949.05	2,064,193.00
Indemnizaciones	5%	200,000.00	210,000.00	224,700.00	240,429.00	257,259.03	1,132,388.03
Viaticos	5%	661,454.56	694,527.29	743,144.20	795,164.29	850,825.79	3,745,116.13
Combustible y lubricantes	5%	262,469.00	275,592.45	294,883.92	315,525.80	337,612.60	1,486,083.77
Mantenimiento de instalaciones	5%	365,450.00	383,722.50	410,583.08	439,323.89	470,076.56	2,069,156.03
Depreciaciones		1,526,861.62	1,526,861.62	1,526,861.62	1,526,861.62	1,526,861.62	7,634,308.08
Servicios técnicos	5%	238,584.00	250,513.20	268,049.12	286,812.56	306,889.44	1,350,848.33
Seguridad	5%	96,258.00	101,070.90	108,145.86	115,716.07	123,816.20	545,007.03
Servicios	5%	51,674.00	54,257.70	58,055.74	62,119.64	66,468.02	71,120.78
Gastos de contratación	5%	11,465.00	12,038.25	12,880.93	13,782.59	14,747.37	15,779.69
Capacitaciones	5%	2,092.00	2,196.60	2,350.36	2,514.89	2,690.93	2,879.29
Comunicaciones y otros	5%	261,774.00	274,862.70	294,103.09	314,690.31	336,718.63	2,930.45
Intereses bancarios		611,824.00	550,641.60	495,577.44	446,019.70	401,417.73	2,505,480.46
TOTAL		\$6,933,063.62	\$7,111,600.12	\$7,408,922.74	\$7,736,418.85	\$8,095,264.51	\$37,285,269.83
		\$178,536.50	\$297,322.62	\$327,496.11	\$358,845.66		

A continuación, se presentan Estados de Resultados proyectados para los años en estudio en los cuales se refleja un crecimiento de la empresa, Estas proyecciones han sido elaboradas teniendo en cuenta todas las sugerencias planteadas en el proceso de reestructuración financiera. Se espera que estas medidas contribuyan de manera significativa al crecimiento sostenible y la rentabilidad de la empresa en los próximos años. Los Estados de Resultados proyectados muestran un aumento en los ingresos, una mejora en los márgenes de ganancia y una gestión más eficiente de los costos, lo que refleja el impacto positivo de la reestructuración financiera y operativa de la empresa.

COMPañIA HOTELERA, S.A. DE C.V.
ESTADO DE RESULTADO PROYECTADO DE LOS AÑOS 2023 A 2027
DÓLARES DE LOS ESTADOS UNIDOS DE AMÉRICA

AÑOS	2023	2024	2025	2026	2027	
INGRESOS	14,917,500.00	14,631,305.70	15,809,456.40	16,990,221.50	18,086,773.43	
Menos:						
COSTO Y GASTOS	13,434,110.12	13,487,923.14	14,298,683.84	15,140,757.38	15,973,993.97	
Costo de Ventas	6,501,046.50	6,376,323.02	6,889,761.10	7,404,338.53	7,878,729.46	
Gastos de operación	6,933,063.62	7,111,600.12	7,408,922.74	7,736,418.85	8,095,264.51	
UTILIDAD DE OPERACIÓN	1,483,389.88	1,143,382.56	1,510,772.56	1,849,464.12	2,112,779.46	
Menos:						
Impuesto s/la Renta 30%	445,016.97	343,014.77	453,231.77	554,839.24	633,833.84	
UTILIDAD DEL PROYECTO	1,038,372.92	800,367.79	1,057,540.79	1,294,624.88	1,478,945.62	
INVERSION INICIAL	-10871757.76	1,038,372.92	800,367.79	1,057,540.79	1,294,624.88	1,478,945.62
DEPRECIACION	1,526,861.62	1,526,861.62	1,526,861.62	1,526,861.62	1,526,861.62	
PRESTAMO	7,511,757.76 -	1,311,082.55 -	1,400,419.43 -	1,495,843.71 -	1,597,770.18 -	1,706,641.89
FLUJO LIBRE PARA EL INVERSIONISTA	-3,360,000.00	1,254,151.98	926,809.98	1,088,558.70	1,223,716.32	1,299,165.35

Por último, se presenta el flujo de caja proyectado donde se compara la tasa interna de retorno (TIR) del proyecto con el costo promedio ponderado de capital (WACC) es la tasa de descuento que debe utilizarse para determinar el valor presente de un flujo de caja futuro, al verificarse que es mayor, el proyecto puede considerarse financieramente viable. (Dobaño, WACC, 2023)

COMPAÑIA HOTELERA, S.A. DE C.V.
FLUJO DE CAJA PROYECTADO DE LOS AÑOS 2023 A 2027
 Expresado en Dólares US\$ de los Estados Unidos de América

AÑOS	2022	2023	2024	2025	2026	2027
INVERSION INICIA -	10,871,757.76					
INGRESOS		14,917,500.00	14,631,305.70	15,809,456.40	16,990,221.50	18,078,773.43
COSTOS Y GASTOS		11,295,424.50	11,410,419.92	12,276,244.78	13,167,876.07	14,045,714.63
DEPRECIACION		1,526,861.62	1,526,861.62	1,526,861.62	1,526,861.62	1,526,861.62
VALOR DE RESCATE		-	-	-	-	700,000.00
UTILIDAD ANTES DE ISR Y RESERVA	2,095,213.88	1,694,024.16	2,006,350.00	2,295,483.81	3,206,197.18	
IMPUESTO SOBRE LA RENTA		628,564.17	508,207.25	601,905.00	688,645.14	961,859.15
UTILIDAD NETA	1,466,649.72	1,185,816.91	1,404,445.00	1,606,838.67	2,244,338.03	
+ DEPRECIACION		1,526,861.62	1,526,861.62	1,526,861.62	1,526,861.62	1,526,861.62
TOTAL FLUJO DEI -	10,871,757.76	2,993,511.33	2,712,678.53	2,931,306.62	3,133,700.29	3,771,199.64
VAN DEL PROYECTO		1,470,856.90				
TASA DE DESCUENTO (WACC)		7.86%				
TASA INTERNA DE RETORNO		12.64%	Mayor que la tasa exigida al proyecto (la tasa WACC)			
PAGO DE INTERESES		320,095.70	257,559.88	190,762.89	119,414.36	43,204.16
PAGO DE CAPITA	7,511,757.76	1,311,082.55	1,400,419.43	1,495,843.71	1,597,770.18	1,706,641.89
FLUJO DEL INVER -	3,360,000.00	1,362,333.09	1,054,699.22	1,244,700.02	1,416,515.75	2,021,353.60

		15.08% El inversionista exige por su dinero un rendimiento del 15.08%				
VAN DEL INVERSIONISTA		1,246,044.07				
TIR DEL INVERSIONISTA		28.81%				
		108,181.10	127,889.24	156,141.32	192,799.43	722,188.25

Al aplicar la reestructuración financiera enfocada a los ingresos, a través del flujo de caja comprobamos que es una manera viable para generar una mayor rentabilidad y sostenibilidad financiera a corto y largo plazo, ya que al realizar el análisis y las proyecciones se obtiene una tasa interna de retorno de 12.64% la cual es mayor a la tasa del costo promedio ponderado de capital (WACC) 7.86%, por lo tanto, el ingreso periódicamente de cada 100 dólares invertido da como resultado \$12.64 anuales.

CONCLUSIONES

1. La reestructuración financiera en el rubro hotelero se implementa para fortalecer el financiamiento de las actividades de la empresa hotelera para mitigar las consecuencias de las restricciones sanitarias que ocasionaron pérdidas considerables en la demanda de los servicios de alojamiento y estadía.
2. La situación financiera fue afectada en gran manera por el cese parcial de todos los servicios provocando una disminución de ingresos y un aumento en las obligaciones con los proveedores debido a la deficiencia en la estructura financiera de los hoteles.
3. La liquidez de una empresa se basa en la planeación hacia el futuro por lo que la proyección de flujo de caja es crucial para la gestión financiera, permitiendo una planificación precisa.
4. Las proyecciones financieras son fundamentales para identificar oportunidades de mejora y posibles desafíos financieros. Además, se puede tomar decisiones más informadas sobre inversiones, financiamiento y otras actividades comerciales.
5. La disminución en los ingresos por las restricciones sanitarias ocasionó pérdidas considerables en el rubro hotelero y turístico del país esta situación evidenció la necesidad de implementar estrategias de reestructuración para optimizar el flujo de caja, garantizar la continuidad del negocio y el valor de la empresa.

RECOMENDACIONES

1. Se sugiere gestionar una reestructuración financiera en la que se pueda trabajar más con el capital externo que capital interno, debido a que genera un escudo fiscal e incrementa el valor de la empresa y el patrimonio puede ser utilizado para futuras inversiones. Al mismo tiempo se protege el capital de los accionistas ante posibles problemas financieros.
2. Desarrollar una planificación más sólida del flujo de caja, la diversificación de fuentes de ingresos y la reestructuración de obligaciones con proveedores. Esto permitirá enfrentar de mejor manera futuros problemas operativos y mantener la estabilidad financiera del negocio.
3. Se debe utilizar herramientas de gestión financiera que faciliten la elaboración y seguimiento de la proyección de flujo de caja mejorando así la liquidez de efectivo, lo que ayudará a tomar decisiones financieras más acertadas y mantener una posición financiera sólida en el corto y largo plazo.
4. Se sugiere realizar proyecciones financieras a futuro, incluyendo situaciones adversas, para tener una mejor información financiera y permita anticiparse a posibles riesgos.
5. Finalmente es importante analizar la situación financiera de la empresa para tomar medidas de control preventivo sobre los diferentes tipos de riesgos, desarrollando una mejor planeación de la actividad económica.

BIBLIOGRAFÍA

- Anflix. (2023). *¿Qué es el flujo de caja?* Obtenido de <https://www.anfix.com/diccionario/flujo-de-caja>
- Autónoma, C. E. (25 de Agosto de 2020). *CEPA*. Obtenido de <https://www.cepa.gob.sv/los-vuelos-comerciales-para-salir-e-ingresar-a-el-salvador-se-reactivan-el-19-de-septiembre/>
- Barten, M. (2021). *Industria Hotelera*. Obtenido de <https://www.revfine.com/es/industria-hotelera/>
- BBVA, G. F. (2025). Obtenido de Financiamiento externo: https://www.bbva.mx/educacion-financiera/f/financiamiento_externo.html
- Brun, X. (2022). *Riesgo del VAN*. Obtenido de <https://www.eleconomista.es/diccionario-de-economia/riesgo-del-van>
- CEPAL, C. E. (2020). *Estudio Económico de América Latina y el Caribe*. Obtenido de https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/46070/16/EE2020_ElSalvador_es.pdf
- Dobaño, R. (2023). *Estructura financiera de una empresa: qué es y cuál es su organización*. Obtenido de <https://getquipu.com/blog/estructura-financiera-de-una-empresa/>
- Dobaño, R. (Octubre de 2023). *WACC*. Obtenido de <https://getquipu.com/blog/wacc/>
- Dumrauf, G. (2010). *Finanzas Corporativas*. Buenos Aires: Alfaomega.
- Equipo CFI. (2023). *CFI tm*. Obtenido de <https://corporatefinanceinstitute.com/resources/data-science/beta-coefficient/>
- Estrada, M. (Agosto de 2015). *Sistema de Información Legislativa*. Obtenido de <http://www.sil.gobernacion.gob.mx/Glosario/definicionpop.php?ID=74#:~:text=Son%20todas%20las%20obligaciones%20insolutas,deuda%20bruta%20y%20deuda%20neta.>
- ETL Global. (2023). *Global Site*. Obtenido de <https://etl.es/glosario/reestructuracion-financiera/>
- Gasbarrino, S. (24 de Enero de 2023). *Tasa Interna de Retorno*. Obtenido de <https://blog.hubspot.es/sales/tasa-interna-retorno#:~:text=La%20tasa%20interna%20de%20retorno%2C%20conocida%20tambi%C3%A9n%20como%20TIR%2C%20es,ganancias%20esperadas%20de%20una%20inversi%C3%B3n.>
- Konfio. (27 de Diciembre de 2017). *Conceptos Financieros*. Obtenido de <https://konfio.mx/blog/negocios/conceptos-financieros-debes-saber/>

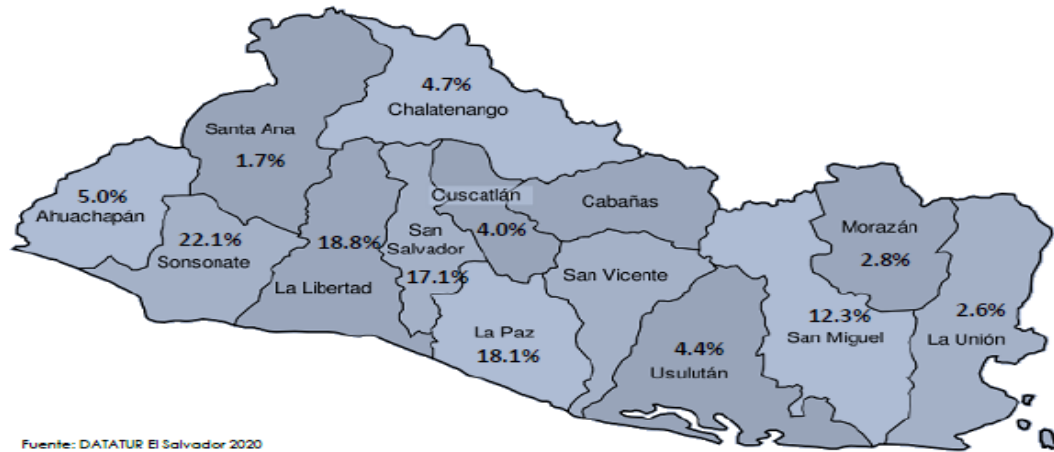
- Mundo, D. E. (27 de Marzo de 2023). *Diario El Mundo*. Obtenido de <https://diario.elmundo.sv/ampArticle/turismo-internacional-dejo-16000-millones-a-la-economia-en-14-anos>
- Muñoz Tavella, J. (09 de enero de 2022). *Todo sobre el capital propio: definición, métodos de cálculo y financiación*. Obtenido de <https://agicap.com/es/articulo/capital-propio-definicion-metodos-financiacion/>
- Organización Mundial de la Salud*. (2021). Obtenido de <https://www.who.int/es/emergencias/diseases/novel-coronavirus-2019>
- Ortiz, X. (15 de 04 de 2021). *ALBA SUD*. Obtenido de <https://www.albasud.org/noticia/es/1318/turismo-en-pandemia-mas-alla-de-la-emergencia-en-el-salvador>
- Pablo, J. (Julio de 2022). *Riesgos financieros*. Obtenido de <https://www.piranirisk.com/es/blog/que-son-y-cuales-son-tipos-de-riesgos-financieros>
- Pérez Porto, J. (14 de Mayo de 2021). *Recolección de datos*. Obtenido de <https://definicion.de/recoleccion-de-datos/>
- Puente, J. (2023). *Tasa Libre de Riesgo*. Obtenido de <https://www.fondos.com/blog/tasa-libre-de-riesgo>
- Raffino, E. e. (2022). *Ingreso*. Editorial Etecé. Obtenido de <https://concepto.de/ingreso-2/#ixzz88KXbshsc>
- Rivera Claros, W. O. (2018). *Asociación Interamericana de Contabilidad*. Obtenido de <https://contadores-aic.org/modigliani-y-miller-estructura-de-capital-y-fundamentos-para-la-valoracion-de-empresas/>
- Salvador, D. d. (Julio de 2023). *Diario digital Contrapunto El Salvador*. Obtenido de <https://www.contrapunto.com.sv/turismo-en-el-salvador-deja-1667-millones-en-primer-semester-de-2023/>
- Salvador, P. d. (5 de Enero de 2023). *Presidencia de la República de El Salvador*. Obtenido de <https://www.presidencia.gob.sv/al-pais-arribaron-2-5-millones-de-turistas-extranjeros-en-2022-que-dejaron-mas-de-2600-millones-en-divisas/>
- Santander. (2022). *¿Qué es la prima de riesgo?* Obtenido de <https://www.bancosantander.es/glosario/prima-riesgo#:~:text=La%20prima%20de%20riesgo%20es,se%20considera%20libre%20de%20riesgo.>
- Serrano, E. (28 de Marzo de 2020). *Qué es el WACC y cómo interpretarlo*. Obtenido de <https://www.financlick.es/que-es-el-wacc-y-como-interpretarlo-n-81-es#:~:text=El%20WACC%20es%20el%20Weighted,de%20flujos%20de%20caja%20esperados.>

- Trullenque, C. S. (23 de Noviembre de 2023). *Flujo de caja proyectado*. Obtenido de Logros Servicios Financieros: <https://www.empresaslogros.cl/blog/aprende-a-calculiar-el-flujo-de-caja-de-tu-negocio>
- Turismo, C. S. (2021). *Informe Estadístico 2020*. San Salvador.
- Turismo, C. S. (2023). *Informe Estadístico de Turismo 2022*. San Salvador.
- Turismo, M. d. (2021). *Plan Nacional de Turismo 2030*. Obtenido de Plan-Nacional-de-Turismo-2030-El-Salvador_-_Ministerio-de-Turismo-Bajaultimo1.pdf
- Ucha, A. P. (1 de Marzo de 2020). *Economipedia*. Obtenido de <https://economipedia.com/definiciones/riesgo-pais.html>

ANEXOS

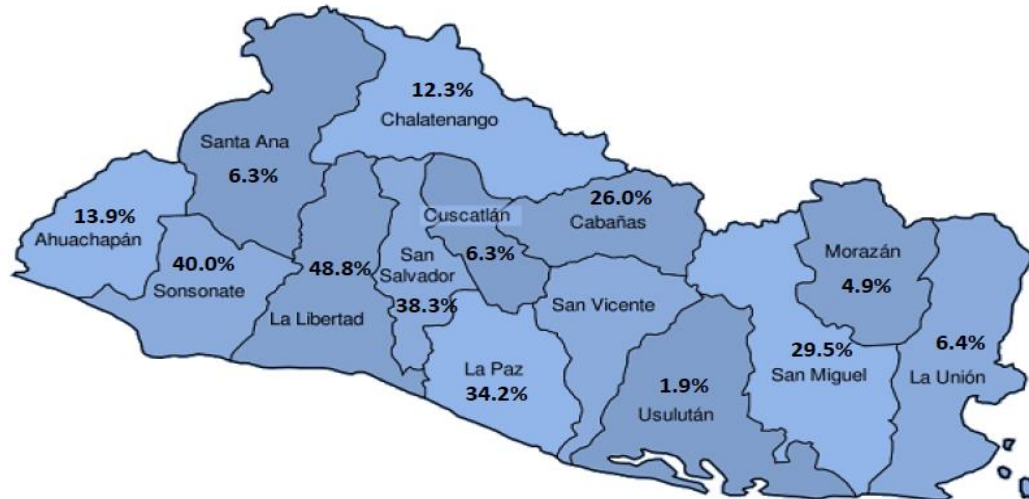
Anexo 1: Ocupación hotelera por departamento de enero- diciembre 2020

Promedio de ocupación hotelera por departamento de enero-diciembre 2020



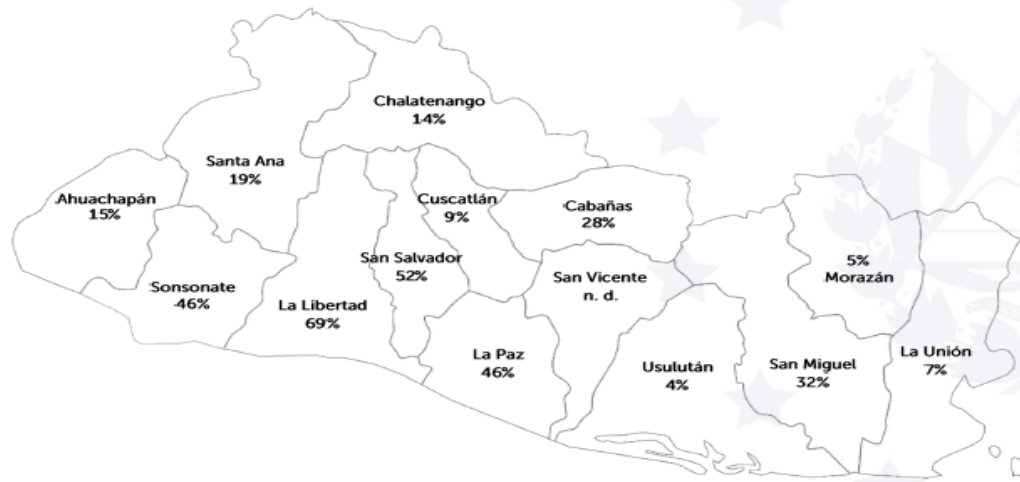
Anexo 2: Ocupación hotelera por departamento de enero- diciembre 2021

Promedio de ocupación hotelera por departamento de enero-diciembre 2021



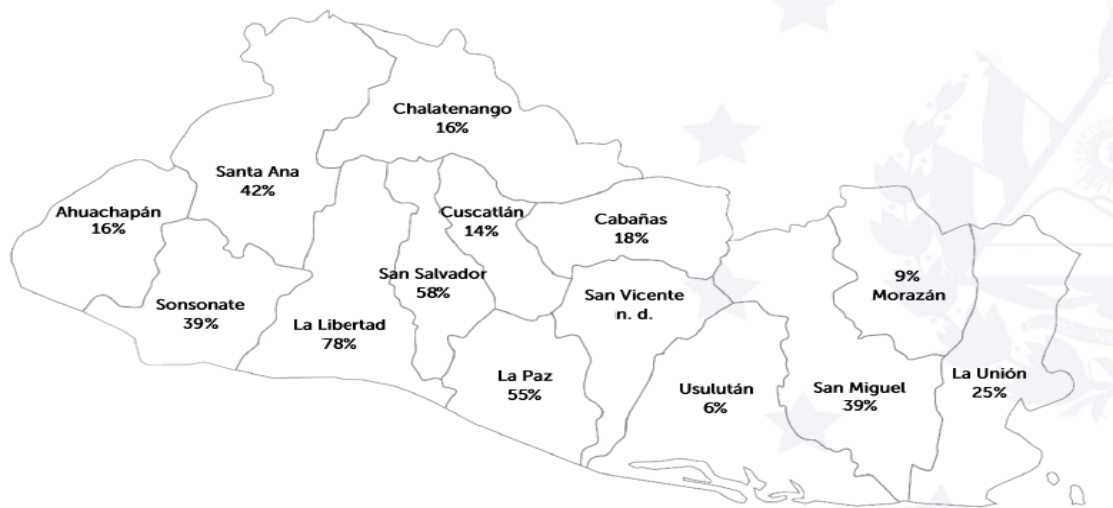
Anexo 3: Ocupación hotelera por departamento de enero- diciembre 2022

Promedio de ocupación hotelera por departamento de enero-diciembre 2022



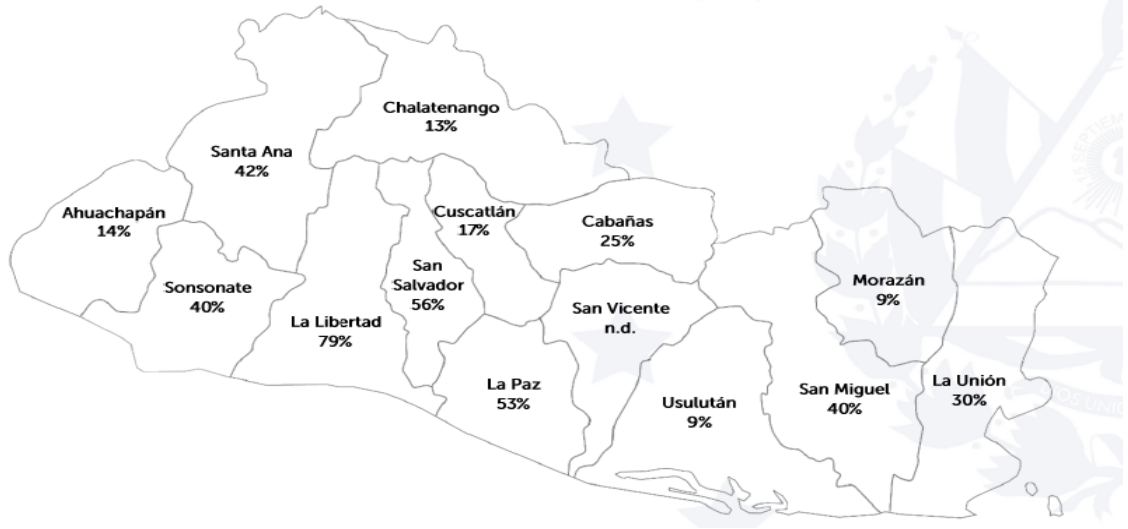
Anexo 4: Ocupación hotelera por departamento de enero- diciembre 2023

Promedio de ocupación hotelera por departamento de enero-diciembre 2023



Anexo 5: Ocupación hotelera por departamento de enero- diciembre 2024

Promedio de ocupación hotelera por departamento de enero-diciembre 2024



Anexo 6: Matriz de Congruencia.

MATRIZ DE CONGRUENCIA

Tema: "LA REESTRUCTURACIÓN FINANCIERA ENFOCADA A LOS INGRESOS EN EL RUBRO DE HOTELES EN EL DEPARTAMENTO DE SAN SALVADOR DURANTE EL PERIODO 2021-2022"

El Problema de Investigación	Objetivos	Marco Teórico	Hipótesis	Variables	Indicadores.
<p>¿Cómo las restricciones sanitarias debido a la pandemia provocaron pérdidas económicas e influyeron en la reestructuración financiera en el rubro de hoteles en el departamento de San Salvador durante el periodo 2021-2022?</p>	<p>General: 1. Conocer el proceso de la reestructuración financiera implementada en el sector hotelero del departamento de San Salvador durante el periodo 2021-2022, analizando los principales factores afectados por las restricciones sanitarias que provocaron pérdidas de los ingresos.</p>	<p>1. Informe Estadístico CORSATUR 2020. 2. Informe Estadístico CORSATUR 2021. 3. Informe Estadístico CORSATUR 2022.</p>	<p>General La implementación de la reestructuración financiera en el sector hotelero en el departamento de San Salvador surgió por las restricciones sanitarias que impactaron en el comportamiento de los ingresos.</p>	<p>Independiente: X₁ Restricciones sanitarias</p> <p>Dependiente: Y₁ La reestructuración financiera.</p>	<p>X₁ Optimización de gastos. X₁ Diversificación de servicios.</p> <p>Y₁ Nuevas estrategias y políticas aplicadas.</p>
	<p>Específicos: 1. Verificar la estructura financiera durante y después de la pandemia tomando en cuenta el impacto económico que ocasionó el cierre temporal en las empresas dedicadas al servicio de hoteles, renta de salones y alojamiento del departamento de San Salvador.</p>	<p>4. Generalidades y Marco Legal. 5. ASOTUR. 6. OMS. 7. CEPAL.</p>	<p>Específicas 1. Las pérdidas económicas se generaron debido al cierre parcial de actividades.</p>	<p>Independiente: X₁ Pérdidas económicas</p> <p>Dependiente: Y₁ Cierre parcial de actividades.</p>	<p>X₁ Rentabilidad obtenida.</p> <p>Y₁ Reducción del personal de operaciones.</p>
	<p>2. Recolectar información por medio de entrevistas, fuentes bibliográficas, informes estadísticos y observación de periodos durante y después de la pandemia.</p>		<p>2. La recolección de información es necesaria para implementar cambios en el estado organizacional de los servicios hoteleros.</p>	<p>Independiente: X₁ Los cambios en el estado organizacional.</p> <p>Dependiente: Y₁ Recolección de información</p>	<p>X₁ Estructuración organizacional</p> <p>Y₁ Entrevistas, encuestas y observación.</p>
	<p>3. Presentar estrategias innovadoras para los hoteles en el departamento de San Salvador con la finalidad de adaptarse a los cambios en el mercado.</p>		<p>3. Las estrategias de marketing utilizadas, y el análisis del comportamiento social son de utilidad para la adaptación a los cambios en el mercado postpandemia.</p>	<p>Independiente: X₁ Cambios en el mercado postpandemia</p> <p>Dependiente: Y₁. Las estrategias de marketing y análisis del comportamiento social.</p>	<p>X₁ Requerimientos del mercado postpandemia basado en las competencias, conocimientos y habilidades.</p> <p>Y₁ Promociones de descuentos y ofertas especiales.</p>



UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESPECIALIZACIÓN EN: FINANZAS

Objetivo: Realizar una entrevista efectiva con un profesional del área financiera en el sector hotelero con el fin de obtener una perspectiva clave sobre las prácticas financieras, desafíos y estrategias específicas de la industria.

La siguiente entrevista que se muestra a continuación es parte del trabajo de investigación de la Especialización en Finanzas, de la que se pretende conocer la Reestructuración Financiera enfocada a los ingresos en el rubro de hoteles en el departamento de San Salvador durante el periodo 2021-2022.

Declaratoria de confidencialidad: La información suministrada será solamente con propósitos académicos y manejados con estricta confidencialidad.

Lugar: San Salvador

Fecha: 02-02-24

Hora: 1:00 p.m.

PREGUNTAS:

1. ¿Con el surgimiento de la pandemia SRAS-CoV-2 y con las medidas de restricciones pudieron seguir operando con normalidad?

La pandemia era una situación que no se esperaba nos tomó por sorpresa en todos los aspectos, en el hotel las actividades se vieron muy afectadas no se podían ejecutar nuestros servicios de la mejor manera, algunos fueron deshabilitados para reducir los gastos.

2. ¿Se anticiparon a las problemáticas derivadas de la llegada de casos de COVID al país y aplicaron medidas proactivas para garantizar la sostenibilidad de la entidad?

En nuestro caso como los servicios depende de la visita de nuestros clientes era bastante difícil mantener la sostenibilidad de las actividades, esto nos llevó a suspender algunos empleados, a solicitar más plazos de créditos entre otras situaciones que nos vimos obligados a enfrentar.

3. ¿Enliste los problemas que generaron mayor impacto negativo en el funcionamiento del negocio en marcha de la entidad?

La falta de clientes, El cierre del turismo, las medidas restricciones sanitarias impuestas por el gobierno, falta de liquidez.

4. ¿Podría afirmar que los problemas financieros fueron de los más graves durante la pandemia debido a la pandemia por el COVID-19?

Debido a la falta de visitantes o clientes los nuestros servicios estaban en pausa temporal ente lo que ocasionó pérdidas significativas durante todo este periodo afectando así las finanzas de la empresa hotelera de igual forma los gastos y costos se mantenían lo mismo lo que generaba incertidumbre sobre el futuro de nuestro desarrollo.

5. ¿Cómo evaluaría el impacto de la falta de ingresos en relación con la capacidad para cumplir con los compromisos financieros y cubrir los gastos operativos necesarios?

La entrada de dinero en todo el periodo de la pandemia fue bastante baja que a comparación con otros años las pérdidas obtenidas han sido insuperables por lo que en esa situación era bastante difícil cubrir todos los gastos en que incurrimos por no se tiene la suficiente liquidez.

6. ¿Cómo lograron cumplir con los compromisos financieros, como deuda, gastos de nómina, y utilidades, durante el periodo en estudio?

Por la situación que enfrentamos, muchos de estos compromisos no se lograron cumplir de hecho se vieron aplazados a fechas posteriores dependiendo como la situación iba avanzando.

7. ¿Fue posible recuperar y normalizar el volumen de ingresos al nivel previo a la crisis con la implementación de la reapertura económica?

Al principio no se pudo normalizar todos los servicios que brindamos porque el miedo y el temor de nuestros visitantes permanecía eso nos afectaba directamente.

8. ¿Se aplicaron estrategias financieras o técnicas específicas para hacer frente a los compromisos de gastos durante el periodo?

No se aplicaron, aunque los hoteles tuvieron que acomodar los precios de las estadias bajando un poco su valor y atraer clientes.

9. ¿En qué medida se incorporaron tecnologías o herramientas digitales en el alcance de las estrategias para mejorar la eficiencia operativa y la experiencia del cliente en los hoteles?

En la industria hotelera, las tecnologías digitales como los sistemas de gestión hotelera, aplicaciones móviles y reservas en línea han mejorado la eficiencia operativa y la experiencia del cliente haciendo más factible la adquisición del servicio.

Con la ayuda de la tecnología también se implementaron sistemas y procesos de bioseguridad para brindar seguridad, tranquilidad y confianza al huésped.

10. ¿Considera que la implementación de técnicas o herramientas financieras diseñadas para medir y gestionar flujos en un contexto de reestructuración de gastos respecto a ingresos, especialmente en situaciones de crisis como las vividas durante la pandemia?

La implementación de una herramienta financiera aplicada a los gastos incurridos e ingresos sería de gran apoyo para tener un mejor panorama de la situación en la que se está manejando los fondos de la empresa ya que un flujo de caja permite tener un control de la salida de dinero por consiguiente no estaría teniendo afectaciones drásticas

11. ¿La entidad estaría en disposición de tomar en cuenta un plan de reestructuración de gastos si se considera necesario para adaptarse a circunstancias cambiantes?

Si se está de acuerdo en tomar un plan de reestructuración, ya que se busca minimizar los gastos que se encuentran descentralizados como por ejemplo el combustible, insumos de oficina, papelería entre otros.

12. ¿Considerarían la viabilidad de implementar una proyección de ingresos para anticipar y gestionar de manera más efectiva las variaciones financieras?

Si se está de acuerdo ya que la ejecución de nuevas estrategias beneficia a la entidad, debido a que ayuda de manera drástica a reducir costos y tener un planificación más organizada y eficiente del uso de los fondos, también puede generar nuevas formas de desarrollo de la actividad económica siempre y cuando el personal esté preparado.