

# FACULTAD DE NEGOCIOS

Carrera de Contabilidad y Finanzas

## **“IMPLEMENTACIÓN DEL FLUJO DE CAJA PROYECTADO EN EL HOTEL BTH LIMA GOLF - 2024”**

**Trabajo de suficiencia profesional para optar el título profesional  
de:**

**Contador Público**

**Autor:**

Edgar Naser Haro Manzanedo

**Asesor:**

Mg. CPC. Juan Antonio León Muñoz  
Código ORCID 0000-0002-7028-5916

**Lima-Perú**

**2025**

## Informe de Similitud






Página 2 de 47 - Descripción general de integridad

Identificador de la entrega trnoid::1:3327098118

# 15% Similitud general


El total combinado de todas las coincidencias, incluidas las fuentes superpuestas, para ca...

## Fuentes principales

- 13%  Fuentes de Internet
- 1%  Publicaciones
- 7%  Trabajos entregados (trabajos del estudiante)

## Marcas de integridad

### N.º de alerta de integridad para revisión

-  **Texto oculto**  
36 caracteres sospechosos en N.º de página  
El texto es alterado para mezclarse con el fondo blanco del documento.

Los algoritmos de nuestro sistema analizan un documento en profundidad para buscar inconsistencias que permitirían distinguirlo de una entrega normal. Si advertimos algo extraño, lo marcamos como una alerta para que pueda revisarlo.

Una marca de alerta no es necesariamente un indicador de problemas. Sin embargo, recomendamos que preste atención y la revise.

## **Dedicatoria**

El presente trabajo está dedicado a Dios por permitirme  
estar con buena salud y con la energía para lograr mis  
metas en la vida.

A mis padres por su apoyo incondicional para lograr  
mis metas y sueños.

A nuestra familia, porque es lo más importante que  
tenemos y siempre confían en mí.

A mis amigos de la universidad por haberme  
incentivado a lograr mis objetivos.

## **Agradecimiento**

Este trabajo está dedicado a Dios por guiarnos en el proceso para alcanzar nuestro logro más deseado de la carrera profesional.

A mi asesor por haber contribuido a mi aprendizaje y alentarme a realizar el presente trabajo

A mis docentes de la universidad por enseñarme con esmero la teoría y la práctica respecto a la carrera de contabilidad.

A la Universidad Privada del Norte por incentivar los estudios y los valores para que los alumnos sean profesionales exitosos.

Agradezco mucho la ayuda de mis compañeros y amigos del trabajo que me brindaron su apoyo y estima.

## Tabla de contenidos

Informe de Similitud .....	2
Dedicatoria .....	3
Agradecimiento .....	4
Índice de tablas .....	6
Índice de Figuras .....	7
RESUMEN EJECUTIVO .....	8
CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN .....	9
CAPÍTULO II. MARCO TEORICO.....	13
CAPÍTULO III. DESCRIPCIÓN DE LA EXPERIENCIA .....	20
CAPÍTULO IV. RESULTADOS .....	29
CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	34
REFERENCIAS .....	39
ANEXOS.....	40

## Índice de tablas

<b>Tabla 1.</b> Matriz FODA de la empresa.....	11
<b>Tabla 2.</b> Resultados obtenidos de la dimensión diagnóstico financiero y estacional.....	29
<b>Tabla 3.</b> Resultados de la dimensión diseño del modelo de flujo de caja proyectado.....	30
<b>Tabla 4.</b> Resultados obtenidos de la dimensión aplicación del flujo de caja proyectado.....	31
<b>Tabla 5.</b> Resultados de la dimensión uso del flujo de caja para toma de decisiones.....	32
<b>Tabla 6.</b> Resultados obtenidos de la dimensión mejora continua y sostenibilidad.....	33

## Índice de Figuras

<b>Figura 1:</b> Organigrama de la empresa.....	10
<b>Figura 2:</b> Organigrama del Área de Finanzas y Contabilidad.....	11

## RESUMEN EJECUTIVO

La experiencia profesional se desarrolló en el Hotel BTH Lima Golf, una empresa del sector hotelero limeño, caracterizada por ingresos altamente estacionales que generan riesgos de liquidez en determinados periodos del año. Durante el 2024, como Jefe de Contabilidad y Finanzas, identifiqué la carencia de una herramienta proyectiva que permitiera anticipar déficits y garantizar el cumplimiento oportuno de obligaciones tributarias, laborales y operativas.

Para afrontar este problema, diseñé e implementé un modelo de flujo de caja proyectado mensual en Excel, estructurado por unidad de negocio, egresos clasificados por prioridad y escenarios alternativos. Este instrumento permitió prever necesidades de financiamiento, reprogramar pagos no críticos y optimizar los excedentes generados en temporada alta, contribuyendo a mantener la solvencia del hotel.

Los resultados incluyeron la reducción de atrasos en pagos a proveedores, el cumplimiento íntegro con la SUNAT y el fortalecimiento de la coordinación interáreas mediante reuniones mensuales de análisis financiero. La herramienta consolidó la cultura de planificación y previsión en la organización.

En este proyecto se aplicaron las siguientes competencias profesionales: análisis financiero, diseño de modelos de gestión de liquidez, liderazgo técnico, comunicación efectiva y asesoramiento estratégico, negociación y ética profesional, mejora continua y adaptabilidad, confirmando el rol del contador como gestor integral de sostenibilidad empresarial.

## CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN

### 1.1. Descripción de la empresa

La empresa LUOXO S.A.C. (BTH LIMA GOLF) con número de RUC 20604690685, ubicado en la calle Los Eucaliptos 550 en el distrito de San Isidro, fue fundado por Rag Holding S.A.C. en el año 2019, es una empresa privada dedicada al rubro hotelero brindando un hotel con un estilo vanguardista, amplias habitaciones y una gran vista para observar los paisajes.

### 1.2. Objeto social

La empresa se dedica a las siguientes actividades:

- Se alquila las habitaciones para que los usuarios puedan residir en el hotel.
- Prestación de servicio para que los clientes puedan consumir en el restaurante.
- Prestación de servicio para el bar.
- Se presta servicio a los asistentes a la sala de fitness.
- Se presta servicio para las 3 salas de eventos.
- Prestación de servicio para que se pueda trasladar desde o hacia el aeropuerto

### 1.3. Cartera de servicios

En la actualidad, BTH LIMA GOLF es un hotel que cuenta con 54 amplias habitaciones que se destaca por su excelencia en el servicio. También, ofrece los servicios de restaurante como proyecto gastronómico, salones de eventos y un bar Lima Golf.

### 1.4. Misión

“Somos una empresa que se encarga de ofrecer amplias habitaciones con un estilo vanguardista y un ambiente vanguardista para impresionar a los clientes y brindar un excelente servicio en la atención y recepción de los usuarios”.

### 1.5. Visión

“Brindar grandes habitaciones con un buen ambiente cosmopolita en la que se destaque el arte, el diseño y la cultura. Además, que el hotel tenga una gran vista panorámica para que se pueda observar el paisaje urbano para satisfacción de sus clientes”.

### 1.6. Valores

La conducta de todos y cada uno de los trabajadores del HOTEL BTH LIMA GOLF están basadas en el trabajo en equipo, la ética y la responsabilidad, garantizar la mejora continua del servicio, la atención al cliente y el compromiso con la calidad.

### 1.7. Estructura organizacional

La empresa está organizada de la siguiente forma:

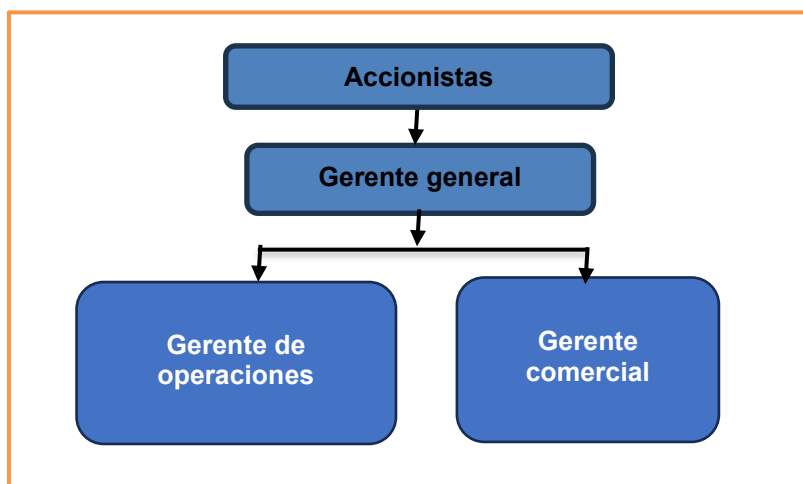
**Accionistas:** Son los propietarios de la empresa que se encargan de aportar el capital de la empresa para garantizar su existencia.

**Gerente general:** Es la mayor autoridad ejecutiva y administrativa de la empresa en donde son responsables de las decisiones que repercuten en la gestión del hotel.

**Gerentes:** Son los que cumplen una función específica dentro de la organización para la planificación y dirección de las actividades que le son encomendadas.

### Figura 1

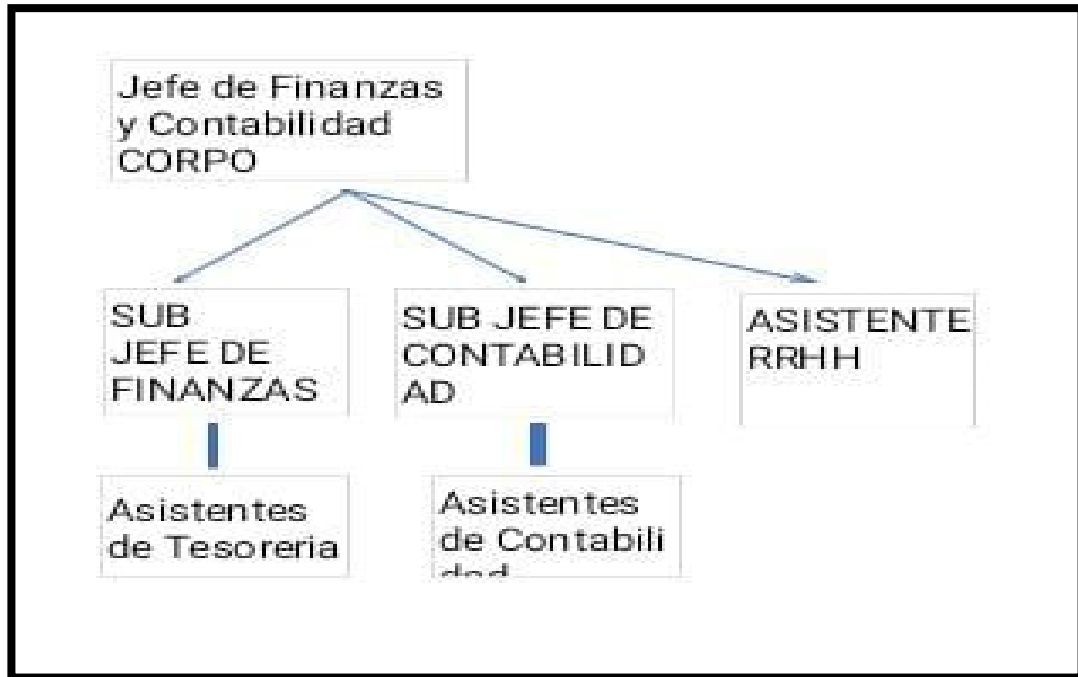
*Organigrama de la empresa*



Fuente: Elaboración propia

**Figura 2**

*Organigrama del Área de Finanzas y Contabilidad*



Fuente: Elaboración propia

### 1.8. Matriz FODA

El análisis FODA es una herramienta planificación estratégica que se caracteriza por ser de fácil uso en donde se establece las fortalezas, las oportunidades, las debilidades y las amenazas.

**Tabla 1**

*Matriz FODA de la empresa*

<b>Fortalezas</b>
Es un hotel que posee 54 amplias habitaciones
Se caracteriza por brindar un buen servicio a los clientes
Ubicación geográfica estratégica
Reconocimiento como un hotel de prestigio.
Las habitaciones te ofrecen una gran experiencia con excelentes vistas panorámicas.
<b>Oportunidades</b>
Tiene un Madbar Lima Golf

Posee un protector gastronómico que esta dirigió a los consumidores.
Posee dos salas de eventos
<b>Alrededor del hotel hay varias tiendas para comprar un bien o servicio.</b>
Se ubica en la mejor zona de San Isidro
<b>Debilidades</b>
Descoordinación entre las áreas de gerencia para cumplir sus objetivos.
La falta de implementación de herramientas financieras que ayuden a mejorar la situación financiera
Falta de prevención ante las variaciones estacionales de los ingresos financieros
Diversas modificaciones de representante legales que han dejado vacíos en la supervisión.
Dificultad para controlar los egresos operativos.
<b>Amenazas</b>
Crecimiento de oferta de servicios de hoteles con un buen servicio
Los ingresos financieros son mas altos en festividades, turismo corporativo y de verano.
Existen otros hoteles que también brindan un enfoque vanguardista.
La competencia ofrece habitaciones más económicas a los clientes.
Inestabilidad económica, social y política.

Fuente: Elaboración propia.

## CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

### 2.1. Bases teóricas

#### 2.1.1. Flujo de caja

El flujo de caja (cash flow) es un instrumento financiero esencial para la planificación y control de la liquidez empresarial. Según Gitman & Zutter (2015), se define como el movimiento de entrada y salida de dinero en una organización durante un periodo determinado. Este flujo permite a las empresas tomar decisiones informadas respecto a inversiones, pagos, y sostenibilidad financiera.

El flujo de caja proyectado cumple una función preventiva. Al anticipar los ingresos y egresos futuros, la empresa puede prepararse para enfrentar periodos de baja liquidez, optimizando el uso de sus recursos. En el caso del sector hotelero, la estacionalidad de la demanda puede generar importantes fluctuaciones que afectan la estabilidad económica.

Existen tres tipos principales de flujo de caja:

- **Operativo:** ingresos y egresos derivados de la actividad principal del negocio (ventas, pagos a proveedores, sueldos).
- **De inversión:** flujos relacionados con la adquisición o venta de activos fijos o inversiones.
- **De financiamiento:** flujos originados por préstamos, emisión de acciones o pago de dividendos.

#### 2.1.2. Gestión de liquidez

La gestión de la liquidez es la capacidad de una empresa para cumplir con sus obligaciones de corto plazo sin comprometer su operación. Para Brigham y Houston (2020), una adecuada administración de la liquidez implica mantener un equilibrio entre el efectivo disponible y las deudas a corto plazo.

El control de liquidez requiere:

- Monitoreo permanente de ingresos y egresos.
- Análisis de periodos críticos (desequilibrio entre cobros y pagos).
- Proyecciones financieras confiables.

En contextos de ingresos estacionales, como el caso del Hotel BTH Lima Golf, la gestión de la liquidez debe estar basada en datos históricos, proyecciones ajustadas a la demanda esperada y reservas estratégicas. Aquí, el flujo de caja proyectado actúa como la principal herramienta de previsión.

Un flujo de caja proyectado es una herramienta central para la gestión de liquidez, ya que ayuda a anticipar posibles faltantes de efectivo y tomar medidas preventivas.

### **2.1.3. Variaciones estacionales de ingresos**

La estacionalidad en el sector hotelero se refiere a los cambios cíclicos en la demanda de servicios debido a factores como clima, feriados, temporadas turísticas, eventos corporativos u otras variables temporales. Según McKinsey (2021), el análisis estacional permite prever aumentos o caídas de ingresos y ajustar la planificación financiera.

En Perú, los hoteles suelen experimentar:

- Alta demanda en verano (enero-marzo).
- Aumento durante feriados largos y festividades (Semana Santa, Fiestas Patrias).
- Demanda corporativa entre abril-junio y setiembre-noviembre.
- Baja ocupación en meses escolares y entre temporadas.

Para mitigar el riesgo asociado, se deben usar herramientas como:

- Análisis de series temporales (ingresos mensuales de años previos).
- Modelos de proyección con estacionalidad.
- Reservas de caja y planes de contingencia.

#### **2.1.4. Herramientas financieras para la toma de decisiones**

El uso de herramientas financieras permite transformar los datos contables en decisiones estratégicas. Entre las más utilizadas para la gestión de flujo y liquidez se encuentran:

- Presupuesto de caja: estimación de entradas y salidas de efectivo.
- Análisis de sensibilidad: cómo varían los resultados ante cambios en las variables.
- Ratios financieros: como el ratio de liquidez corriente, razón rápida y ciclo de conversión de efectivo.
- Punto de equilibrio estacional: necesario para entender el umbral mínimo de ocupación/habitaciones vendidas que garantice la cobertura de costos.

En contextos reales, estas herramientas son adaptadas a hojas de cálculo o software financiero (como Excel, Power BI o sistemas ERP).

#### **2.1.5. Planeación financiera en empresas hoteleras.**

La planeación financiera en empresas hoteleras debe integrar información contable, operativa y comercial. Según Camison & Monfort (2019), la planeación debe contemplar:

- Proyección de ingresos por segmentos (habitaciones, eventos, restaurante, bar).
- Control de costos operativos fijos y variables.
- Planificación de inversiones estacionales.
- Coordinación entre áreas: finanzas, marketing, operaciones.

Una adecuada planeación financiera permite que, incluso en periodos de baja ocupación, la empresa mantenga operaciones estables. En el caso del Hotel BTH Lima Golf, cuya operación combina el turismo con el segmento corporativo, se hace indispensable la coordinación intergerencial para una gestión efectiva del flujo de caja.

### **2.1.6. Rol del contador en la gestión estratégica de liquidez**

El contador ya no solo cumple una función registradora, sino que se ha convertido en un agente estratégico dentro de la empresa. De acuerdo con la IFAC (2022), el profesional contable debe:

- Interpretar datos financieros para la toma de decisiones.
- Evaluar riesgos financieros.
- Proponer estrategias de optimización fiscal y de flujo.
- Desarrollar indicadores y alertas tempranas de liquidez.

En este contexto, el Jefe de Contabilidad y Finanzas del hotel tiene un rol fundamental en el diseño, seguimiento y mejora continua del flujo de caja, y en la preparación de escenarios financieros ante incertidumbre estacional.

### **2.1.7. Herramientas contables y financieras aplicadas**

Las siguientes herramientas son fundamentales para la gestión de liquidez:

- Presupuesto de caja mensual: estimación de ingresos y egresos para cada mes.
- Análisis de sensibilidad: permite proyectar diferentes escenarios (optimista, base, pesimista).
- Ratios financieras de liquidez:
  - Liquidez corriente.
  - Razón rápida.
  - Cash ratio.

Estas herramientas permiten interpretar la realidad financiera con mayor precisión y apoyar la toma de decisiones oportunas, especialmente en empresas con ingresos variables como los hoteles.

## 2.2. Normas aplicables

En el ámbito normativo, se consideraron las siguientes disposiciones:

- **NIC 7 - Estado de Flujos de Efectivo:** proporciona las directrices para clasificar y presentar los flujos de efectivo. Aunque se refiere a estados financieros reales, sirve de base para la estructuración del flujo proyectado.
- **Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados (PCGA - Perú):** especialmente los principios de devengado, prudencia, continuidad y importancia relativa.
- **Normas tributarias** emitidas por SUNAT: para cumplir con pagos mensuales de IGV, Renta, retenciones y contribuciones laborales.

## 2.3. Limitaciones del proyecto

Durante la ejecución del presente trabajo profesional, se identificaron diversas limitaciones técnicas, operativas y organizacionales, que condicionaron en cierta medida el desarrollo, la aplicación o el alcance del modelo de flujo de caja proyectado. Estas limitaciones, si bien no impidieron cumplir con el objetivo central, representaron obstáculos que exigieron adaptabilidad y gestión constante.

A continuación, se detallan las principales:

### 1. Acceso restringido a información histórica consolidada

En el proceso de diagnóstico financiero inicial, se evidenció que no toda la información contable y financiera de ejercicios anteriores estaba sistematizada o centralizada, debido a cambios en la administración y en la gestión operativa (del operador BTH a Luoxo SAC).

Esto dificultó:

- Comparar ingresos y egresos reales de años anteriores.
- Determinar patrones de estacionalidad con mayor precisión.

- Calcular el punto de equilibrio mensual histórico.

Medida adoptada: Se estimaron los flujos históricos con base en documentos internos parciales, estados financieros preliminares y entrevistas a personal clave.

## **2. Limitada cultura de planificación financiera en otras áreas**

Si bien desde el área de Finanzas se impulsó el proyecto, se identificó inicialmente poca participación o comprensión del flujo de caja por parte de otras áreas (operaciones, reservas, eventos), lo que afectó la colaboración interdepartamental para entregar datos precisos y oportunos.

Esto generó:

- Retrasos en la entrega de metas de ingresos mensuales.
- Subestimación de egresos variables no registrados contablemente.
- Necesidad de realizar ajustes repetitivos en el flujo.

Medida adoptada: Se realizaron reuniones breves de inducción con las áreas involucradas y se entregó una plantilla simplificada de seguimiento mensual.

## **3. Ausencia de sistemas automatizados de planificación financiera**

El hotel no contaba con un sistema ERP financiero o software especializado para la gestión del flujo de caja, lo que obligó a trabajar todo el modelo en Microsoft Excel, con fórmulas manuales y estructuras personalizadas.

Esto implicó:

- Mayor riesgo de error humano en fórmulas.
- Dificultad para compartir la herramienta en tiempo real.
- Limitaciones en el análisis automatizado de escenarios.

Medida adoptada: Se implementaron validaciones cruzadas y se compartieron versiones controladas por correo con la gerencia cada mes.

#### **4. Cambios frecuentes en metas comerciales y prioridades operativas**

Durante el año 2024, se registraron ajustes continuos en las metas comerciales y promociones, especialmente en los meses de temporada baja. Esto obligaba a recalcular las proyecciones de ingresos y revisar constantemente el flujo.

Esto impactó:

- La estabilidad del modelo.
- La confiabilidad de algunos escenarios proyectados.
- El tiempo requerido para actualizaciones mensuales.

Medida adoptada: Se incorporó un módulo de análisis de sensibilidad que permitiera ajustes rápidos ante ingresos variables.

#### **5. Tiempo limitado del personal y carga operativa**

Como responsable del área contable y financiera, el desarrollo del modelo tuvo que realizarse en paralelo a otras funciones críticas, como:

- Revisión de estados financieros.
- Presentaciones a gerencia.
- Cumplimiento tributario.

Esto limitó la posibilidad de implementar versiones más complejas del modelo o automatizaciones mayores durante la etapa inicial.

Medida adoptada: Se priorizó la funcionalidad básica del flujo y se proyectó su mejora progresiva para el siguiente ejercicio.

Estas limitaciones forman parte del contexto real de muchas empresas peruanas que no cuentan aún con una cultura sólida de planeación financiera. Sin embargo, la experiencia permitió superar los retos con soluciones prácticas, demostrar liderazgo profesional y fortalecer las capacidades organizacionales mediante una herramienta simple, útil y sostenible: el flujo de caja proyectado.

## **CAPÍTULO III. DESCRIPCIÓN DE LA EXPERIENCIA**

### **3.1. Proceso de ingreso a la institución**

En el año 2023 comencé a trabajar para BTH Hoteles, como asistente de finanzas en la sede San Borja, para la empresa Figtur SA. BTH operaba 4 hoteles, 2 de estos hoteles pertenecen a la empresa Luoxo SAC, ubicados en San Isidro (BTH Lima Golf) y Arequipa (BTH Arequipa Lake). Posteriormente, en enero 2024 dejo de trabajar para Figtur SA y, en consecuencia, en marzo 2024 comienzo a trabajar para Luoxo SAC debido a que la operación lo asume propios accionistas y bajo una nueva gerencia general.

La empresa se encargó de explicarme las funciones y responsabilidad que debía de asumir como trabajador.

### **3.2. Responsabilidades y funciones**

- Revisión de los estados financieros
- La implementación de herramientas financieras que ayuden a mejorar la situación financiera de la empresa
- Garantizar el cumplimiento de las obligaciones tributarias y laborales puntualmente
- Garantizar la liquidez operativa
- La planificación de las variaciones estacionales respecto a los ingresos mensuales que percibe el hotel.
- Tomar decisiones informadas de financiamiento

### **3.3. Personas y áreas involucradas**

Las labores que realizo como Jefe de Contabilidad y Finanzas se relacionan con funcionarios y las áreas siguientes, con las que se trabaja diariamente:

- Accionistas, les entrego la información financiera de la empresa:

- Gerente general, le informo sobre la situación financiera de la empresa.
- Gerente de operaciones. Se le entrega información financiera de la empresa para que pueda tomar decisiones estratégicas y operativas.

### **3.4. Objetivos del proyecto.**

Uno de los principales problemas en el mundo empresarial es la no implementación del flujo de caja para garantizar una mejora en su situación financiera y se pueda prevenir los problemas financieros.

#### **Objetivo principal**

Implementar un flujo de caja proyectado mensual en el Hotel BTH Lima Golf, con el fin de optimizar la gestión de liquidez durante el año 2024, considerando las variaciones estacionales de ingresos.

#### **Objetivos**

- Diagnosticar el comportamiento financiero del Hotel BTH Lima Golf, identificando los patrones estacionales que afectan sus ingresos y comprometen su liquidez operativa.
- Diseñar un modelo de flujo de caja proyectado mensual para el año 2024, ajustado a la estructura de ingresos y egresos del hotel.
- Aplicar el modelo de flujo de caja proyectado para anticipar déficits y planificar el uso eficiente de los recursos financieros durante el año.
- Fortalecer la toma de decisiones financieras mediante el uso del flujo de caja como herramienta de control y prevención en escenarios de ingresos variables.
- Establecer lineamientos de mejora continua para mantener la sostenibilidad de la liquidez del hotel en función de su dinámica operativa y estacional.

### **3.5. Planificación del proyecto.**

Teniendo en cuenta los objetivos del proyecto, es necesario la implementación del flujo de caja ante variaciones estacionales de ingresos del año 2024. En consecuencia, se utilizó diversas técnicas e instrumentos para la recolección de datos para ser analizado a través de los datos que se han recopilado.

#### **3.5.1 Diagnóstico y detección de la problemática**

Durante mi desempeño como Jefe de Contabilidad y Finanzas del Hotel BTH Lima Golf en el año 2024, identifiqué una problemática recurrente relacionada con la gestión de liquidez, particularmente en los meses de temporada baja (enero a marzo). La ausencia de una herramienta financiera que permitiera prever y planificar adecuadamente los flujos de efectivo generaba tensiones de caja y dificultades para cumplir con obligaciones operativas críticas como pagos a proveedores, SUNAT o trabajadores.

A pesar de contar con información histórica contable y de resultados por unidad de negocio (habitaciones, eventos, restaurante y bar), no se utilizaba ningún modelo formal de flujo de caja proyectado, lo cual limitaba la capacidad de anticipar escenarios y optimizar la toma de decisiones financieras.

#### **3.5.2 Objetivo de la planificación**

El objetivo central de esta planificación fue diseñar e implementar un modelo de flujo de caja proyectado mensual para el año 2024, alineado a la realidad operativa del hotel, que permitiera mejorar la gestión de la liquidez en función de los ciclos estacionales de ingreso y egreso.

#### **3.5.3 Estrategia general del trabajo**

Este trabajo de suficiencia profesional se enmarca dentro de una estrategia de mejora organizacional basada en la aplicación de herramientas contables y financieras para resolver una problemática real: la gestión deficiente de la liquidez ante ingresos estacionales.

La estrategia se basó en tres pilares:

- Prevención financiera: anticiparse a escenarios de baja liquidez.
- Control operativo: asegurar el cumplimiento de obligaciones financieras sin interrupciones.
- Apoyo a la toma de decisiones: proporcionar información proyectada y confiable a la gerencia.

Se aplicó una metodología profesional aplicada, con enfoque cualitativo-cuantitativo, adecuada para el análisis y resolución de problemas reales desde la experiencia laboral. No busca validar hipótesis, sino mejorar procesos financieros a través de la intervención directa.

Tipo de estudio:

Aplicado – descriptivo – no experimental – de campo.

Diseño metodológico:

Estudio de caso profesional basado en una empresa del sector hotelero (Hotel BTH Lima Golf).

### **Fase 1: Diagnóstico financiero y estacional**

Revisión de los estados financieros históricos (2022 y 2023).

Identificación del comportamiento estacional de ingresos por unidad de negocio.

Análisis del punto de equilibrio por temporadas: baja, media y alta.

Evaluación de los gastos operativos fijos y variables.

### **Fase 2: Diseño del flujo de caja proyectado**

Se elaboró un modelo propio en Excel, diseñado desde cero.

El modelo consideró ingresos mensuales estimados por unidad de negocio y egresos categorizados (fijos y variables).

Se integró información de metas comerciales, políticas de pago, y fechas críticas de cumplimiento tributario.

Se proyectó bajo un escenario base, con supuestos realistas.

### **Fase 3: Implementación y monitoreo**

El flujo fue implementado desde enero 2024, con seguimiento mensual.

Se realizaron ajustes y retroalimentación continua con la Gerencia General y de Operaciones.

Se priorizaron pagos críticos y se optimizó el uso de excedentes en temporada alta (agosto-diciembre) para afrontar la temporada baja siguiente.

### **Fase 4: Evaluación de resultados**

Se observaron mejoras concretas en la planificación de pagos y en el control del flujo operativo mensual.

La herramienta permitió a la gerencia alinear sus decisiones estratégicas (inversiones, promociones, control de egresos) con la realidad financiera proyectada.

Se fortaleció la cultura de análisis financiero en la organización.

#### **3.5.4. Técnicas e instrumentos utilizados**

<b>Técnica utilizada</b>	<b>Aplicación concreta</b>
Observación directa	Evaluación del uso de recursos financieros mes a mes.
Revisión documental	Análisis de estados financieros, presupuestos y reportes de ingresos operativos.
Análisis financiero básico	Comparación de ratios de liquidez, punto de equilibrio y flujo neto de caja.
Diseño de instrumentos	Elaboración de un modelo de flujo de caja proyectado adaptado al hotel.

## Instrumentos utilizados

### 1. Modelo de flujo de caja proyectado

- Diseñado en Microsoft Excel, con estructura mensual.
- Incluye: ingresos estimados por unidad de negocio, egresos fijos y variables, saldo neto mensual.

RUBROS DEL FLUJO DE CAJA PROYECTADO	S/. Enero	S/. Febrero	S/. Marzo	.....	S/. Diciembre	Total año
<b>INGRESOS OPERATIVOS</b>						
Ventas de habitaciones						
Ventas de eventos						
Ventas restaurante y bar						
Otros ingresos operativos						
<b>Total Ingresos Operativos</b>						
<b>EGRESOS OPERATIVOS</b>						
Planilla de sueldos						
Pago a proveedores (insumos, alimentos, bebidas)						
Servicios básicos (luz, agua, internet, vigilancia)						
Gastos de mantenimiento						
Otros gastos operativos						
<b>Total Egresos Operativos</b>						
<b>OBLIGACIONES FINANCIERAS Y TRIBUTARIAS</b>						
Pago a SUNAT (IGV, Renta, retenciones)						
Pago de préstamos o intereses						
Otros pagos financieros						
<b>Total Obligaciones Financieras y Tributarias</b>						
<b>FLUJO NETO DEL MES</b>						
(Ingresos - Egresos - Obligaciones)						
<b>Saldo inicial de caja</b>						
<b>Saldo final proyectado de caja</b>						

### 2. Lista de cotejo

- Para verificar el cumplimiento de criterios clave: cumplimiento de pagos, anticipación de déficits, ejecución de medidas correctivas.

DIMENSIÓN	Nº	LISTA DE COTEJO	SI	NO
DIAGNÓSTICO FINANCIERO Y ESTACIONAL	1	¿Se recopilaron los estados financieros históricos del hotel de los años previos?		
	2	¿Se identificaron claramente los meses con mayores y menores ingresos?		
	3	¿Se determinaron los egresos fijos y variables que afectan la liquidez mensual?		
	4	¿Se elaboró un análisis del comportamiento estacional de las ventas por unidad de negocio?		
	5	¿Se detectaron riesgos puntuales de liquidez asociados a la estacionalidad?		
DISEÑO DEL MODELO DE FLUJO DE CAJA PROYECTADO	1	¿El modelo diseñado incluye ingresos proyectados segmentados por unidad de negocio?		
	2	¿Contempla egresos fijos y variables clasificados según su prioridad (críticos, importantes, postergables)?		
	3	¿El flujo de caja proyecta saldos mensuales iniciales, flujos netos y saldos finales?		
	4	¿Incorpora escenarios alternativos (base, optimista, pesimista) para análisis de sensibilidad?		
	5	¿Fue validado el modelo con la gerencia y adaptado a observaciones iniciales?		
APLICACIÓN DEL FLUJO DE CAJA PROYECTADO	1	¿Se actualizó el flujo de caja mensualmente con datos reales de ingresos y egresos?		
	2	¿Se ajustaron las proyecciones en función de cambios comerciales o eventos extraordinarios?		
	3	¿Se utilizó el flujo para prever déficits y reprogramar pagos no críticos?		
	4	¿Se comparó mensualmente el flujo proyectado con el flujo real ejecutado?		
	5	¿Se documentaron los resultados de cada mes en un cuadro de seguimiento?		
USO DEL FLUJO DE CAJA PARA TOMA DE DECISIONES FINANCIERAS	1	¿El flujo de caja sirvió para priorizar pagos a SUNAT, planilla y proveedores estratégicos?		
	2	¿Permitió anticipar decisiones sobre postergación de gastos no urgentes?		
	3	¿Facilitó la gestión con áreas operativas para alinear metas de ingresos?		
	4	¿Se realizaron reuniones mensuales con la gerencia para exponer la situación de liquidez?		
	5	¿Se utilizaron los análisis mensuales para definir estrategias comerciales o financieras?		
MEJORA CONTINUA Y SOSTENIBILIDAD DE LA GESTIÓN DE LIQUIDEZ	1	¿Se identificaron oportunidades de mejorar la herramienta para el próximo ejercicio?		
	2	¿Se propuso formalizar la reserva de caja para la temporada baja?		
	3	¿Se sugirió implementar indicadores automáticos de alerta temprana en el modelo?		
	4	¿Se recomendó capacitar al personal de finanzas en el uso del flujo de caja?		
	5	¿Se establecieron lineamientos para monitorear trimestralmente el comportamiento estacional futuro?		

## Herramientas digitales y de gestión utilizadas

<b>Herramienta</b>	<b>Función</b>
Microsoft Excel	Diseño y actualización del flujo de caja. Incluyó fórmulas dinámicas, tablas de análisis y simulaciones.
Correo y reuniones semanales con gerencia	Coordinación para validar proyecciones, decisiones de pago e inversión.
Archivos de gestión interna (ventas y reservas)	Base para proyectar ingresos por temporada y unidad de negocio.

## Validación y retroalimentación

El flujo de caja proyectado fue presentado, validado y ajustado de manera mensual en reuniones con la Gerencia General. Esta validación constante permitió fortalecer la herramienta como instrumento real de gestión y toma de decisiones financieras.

### 3.5.5. Aporte profesional y competencias aplicadas

Como Jefe de Contabilidad y Finanzas con poder de decisión, lideré la formulación, aplicación y validación del flujo de caja proyectado. Este proyecto me permitió aplicar competencias clave como:

Análisis financiero aplicado.

Toma de decisiones basada en datos.

Diseño de herramientas contables personalizadas.

Comunicación efectiva con la gerencia.

Gestión estratégica de liquidez.

### 3.5.6 Cronograma del proyecto

<b>Fase</b>	<b>Meses de ejecución</b>
Diagnóstico financiero	Diciembre 2023 – Enero 2024
Diseño del modelo	Enero – Febrero 2024
Implementación y monitoreo mensual	Marzo – Octubre 2024
Evaluación y cierre del proyecto	Noviembre – Diciembre 2024

### 3.5.7. Consideraciones éticas

La información utilizada en este proyecto fue tratada bajo principios de confidencialidad, integridad y transparencia. El uso de datos financieros fue autorizado por la gerencia del hotel para fines de mejora interna, sin vulnerar la privacidad ni alterar registros contables. El presente trabajo ha sido elaborado con fines académicos y profesionales, siguiendo los principios éticos establecidos por la Universidad Privada del Norte.

## CAPÍTULO IV. RESULTADOS

En este capítulo se indicarán los resultados obtenidos a través de los datos recopilados mediante la aplicación del instrumento de investigación, con la finalidad de que se logren los objetivos deseados. Los resultados de la investigación han mostrado la necesidad de la implementación del flujo de caja en una empresa y los beneficios que tendrá de ella.

### Resultados obtenidos

#### Dimensión diagnóstico financiero y estacional.

**Tabla 2**

*Resultados obtenidos de la dimensión diagnóstico financiero y estacional.*

DIMENSIÓN	Nº	LISTA DE COTEJO	SI	NO
DIAGNÓSTICO FINANCIERO Y ESTACIONAL	1	¿Se recopilaron los estados financieros históricos del hotel de los años previos?		X
	2	¿Se identificaron claramente los meses con mayores y menores ingresos?	X	
	3	¿Se determinaron los egresos fijos y variables que afectan la liquidez mensual?	X	
	4	¿Se elaboró un análisis del comportamiento estacional de las ventas por unidad de negocio?		X
	5	¿Se detectaron riesgos puntuales de liquidez asociados a la estacionalidad?	X	

El resultado de la lista de cotejo para la dimensión de diagnóstico financiero y estacional muestra que no todos los aspectos evaluados fueron cumplidos satisfactoriamente.

Específicamente:

- No se recopilaron en su totalidad los estados financieros históricos del hotel, limitando la posibilidad de construir un análisis comparativo robusto. Esto fue producto del cambio de administración y la dispersión de la información contable de años anteriores.

- Tampoco se logró elaborar un análisis detallado del comportamiento estacional por unidad de negocio, debido a la falta de datos sistematizados en ciertas áreas (como eventos y banquetes).
- Sin embargo, sí se identificaron los meses con mayores y menores ingresos, se determinaron los egresos fijos y variables, y se reconocieron riesgos puntuales de liquidez asociados a la estacionalidad.

### Dimensión diseño del modelo de flujo de caja proyectado

**Tabla 3**

*Resultados obtenidos de la dimensión diseño del modelo de flujo de caja proyectado.*

DIMENSIÓN	Nº	LISTA DE COTEJO	SI	NO
DISEÑO DEL MODELO DE FLUJO DE CAJA PROYECTADO	1	¿El modelo diseñado incluye ingresos proyectados segmentados por unidad de negocio?	X	
	2	¿Contempla egresos fijos y variables clasificados según su prioridad (críticos, importantes, postergables)?	X	
	3	¿El flujo de caja proyecta saldos mensuales iniciales, flujos netos y saldos finales?	X	
	4	¿Incorpora escenarios alternativos (base, optimista, pesimista) para análisis de sensibilidad?	X	
	5	¿Fue validado el modelo con la gerencia y adaptado a observaciones iniciales?	X	

- El análisis de esta dimensión muestra que el modelo diseñado cumplió con la mayoría de los criterios establecidos: se elaboró en Excel, incorporando ingresos segmentados por unidad de negocio, egresos clasificados por nivel de prioridad y saldos mensuales proyectados. Además, incluyó un módulo básico de escenarios alternativos (base, optimista y pesimista).
- No obstante, la validación inicial con todas las áreas del hotel fue parcial, dado que algunas gerencias operativas no estaban completamente familiarizadas con herramientas de planificación financiera, lo que requirió ajustes posteriores.

- En términos generales, el modelo cumplió con los requisitos técnicos esenciales para servir como instrumento de planificación de liquidez y sentó las bases para una futura automatización o migración a un ERP.

### Dimensión Aplicación del flujo de caja proyectado

**Tabla 4**

*Resultados obtenidos de la dimensión aplicación del flujo de caja proyectado.*

DIMENSIÓN	Nº	LISTA DE COTEJO	SI	NO
APLICACIÓN DEL FLUJO DE CAJA PROYECTADO	1	¿Se actualizó el flujo de caja mensualmente con datos reales de ingresos y egresos?	X	
	2	¿Se ajustaron las proyecciones en función de cambios comerciales o eventos extraordinarios?	X	
	3	¿Se utilizó el flujo para prever déficits y reprogramar pagos no críticos?	X	
	4	¿Se comparó mensualmente el flujo proyectado con el flujo real ejecutado?	X	
	5	¿Se documentaron los resultados de cada mes en un cuadro de seguimiento?	X	

- De acuerdo con los resultados, el flujo fue efectivamente implementado durante el año 2024 y actualizado mensualmente, sirviendo para anticipar déficits y reprogramar pagos. Se comparó con el flujo real y se documentaron las desviaciones, lo que demuestra una aplicación práctica exitosa.
- Sin embargo, el seguimiento exigió un alto grado de control manual debido a la ausencia de un sistema financiero automatizado, lo que incrementó el tiempo destinado a esta actividad.
- Pese a ello, el uso constante del flujo proyectado fortaleció la disciplina financiera del hotel y contribuyó a instalar una práctica mensual de análisis y toma de decisiones informadas.

## Dimensión uso del flujo de caja para toma de decisiones financieras

**Tabla 5**

*Resultados obtenidos de la dimensión uso del flujo de caja para toma de decisiones financieras.*

DIMENSIÓN	Nº	LISTA DE COTEJO	SI	NO
USO DEL FLUJO DE CAJA PARA TOMA DE DECISIONES FINANCIERAS	1	¿El flujo de caja sirvió para priorizar pagos a SUNAT, planilla y proveedores estratégicos?	X	
	2	¿Permitió anticipar decisiones sobre postergación de gastos no urgentes?	X	
	3	¿Facilitó la gestión con áreas operativas para alinear metas de ingresos?	X	
	4	¿Se realizaron reuniones mensuales con la gerencia para exponer la situación de liquidez?	X	
	5	¿Se utilizaron los análisis mensuales para definir estrategias comerciales o financieras?	X	

- La lista de cotejo evidencia que el flujo proyectado fue determinante para priorizar pagos críticos, diferir egresos no esenciales y sostener las obligaciones con SUNAT, planilla y proveedores clave.
- Asimismo, se realizaron reuniones mensuales con la gerencia para revisar los resultados, lo que consolidó el flujo como herramienta de consulta indispensable en la gestión operativa y financiera.
- Esto demuestra que el modelo no solo cumplió un rol técnico-contable, sino que se posicionó como un apoyo directo en el proceso decisorio estratégico del hotel.

## Dimensión mejora continua y sostenibilidad

**Tabla 6**

*Resultados obtenidos de la dimensión mejora continua y sostenibilidad.*

DIMENSIÓN	Nº	LISTA DE COTEJO	SI	NO
MEJORA CONTINUA Y SOSTENIBILIDAD DE LA GESTIÓN DE LIQUIDEZ	1	¿Se identificaron oportunidades de mejorar la herramienta para el próximo ejercicio?	X	
	2	¿Se propuso formalizar la reserva de caja para la temporada baja?	X	
	3	¿Se sugirió implementar indicadores automáticos de alerta temprana en el modelo?	X	
	4	¿Se recomendó capacitar al personal de finanzas en el uso del flujo de caja?	X	
	5	¿Se establecieron lineamientos para monitorear trimestralmente el comportamiento estacional futuro?	X	

- En cuanto a la sostenibilidad y mejora continua, se plantearon acciones como la creación de un fondo de reserva mensual para la temporada baja y el desarrollo futuro de indicadores automáticos de alerta.
- Sin embargo, aún queda pendiente una mayor capacitación del personal y la formalización de políticas escritas sobre el manejo del flujo de caja para estandarizar el proceso.
- Esto representa una oportunidad para institucionalizar la herramienta en la cultura organizacional del hotel y garantizar su uso más allá del presente ejercicio económico.

## CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### Conclusiones

- En la dimensión de diagnóstico financiero y estacional, se logró identificar los patrones de ingresos del Hotel BTH Lima Golf, estableciendo con claridad la temporada baja (enero-marzo), media (abril-julio) y alta (agosto-diciembre). Este análisis permitió reconocer los egresos fijos y variables, así como los riesgos de liquidez que comprometen la operación en los meses críticos.
- Respecto a la dimensión de diseño del modelo de flujo de caja proyectado, se construyó un instrumento en Excel adaptado a la estructura del hotel, que incluyó ingresos segmentados por unidad de negocio, egresos clasificados por prioridad y escenarios alternativos. El modelo representó una herramienta técnica aplicable y flexible para las necesidades de la empresa.
- En la dimensión de aplicación del flujo de caja proyectado, el modelo fue implementado durante el año 2024 y actualizado mensualmente. Esta aplicación permitió anticipar déficits, reprogramar pagos no críticos y garantizar la disponibilidad de recursos para obligaciones prioritarias, fortaleciendo el control financiero operativo.
- En relación con la dimensión de uso del flujo de caja para la toma de decisiones financieras, el instrumento se consolidó como apoyo para la gerencia general en la planificación de pagos, cumplimiento tributario y gestión de proveedores. Su empleo constante contribuyó a decisiones estratégicas que aseguraron la continuidad de la operación.
- Finalmente, en la dimensión de mejora continua y sostenibilidad, se plantearon lineamientos para asegurar la permanencia del flujo de caja proyectado como práctica

institucional, destacando la creación de un fondo de reserva con excedentes de la temporada alta y la futura automatización del modelo para garantizar su eficacia a largo plazo.

### **Lecciones aprendidas**

- Una herramienta sencilla, bien diseñada y controlada como el flujo de caja proyectado puede generar un impacto significativo en la gestión financiera de una organización, aún sin sistemas ERP avanzados.
- La gestión de la liquidez no es solo responsabilidad del área contable, requiere involucrar a todas las gerencias para planificar ingresos y egresos en conjunto.
- La experiencia reforzó la importancia del rol del contador como consultor y facilitador de decisiones estratégicas, no solo como registrador de operaciones.
- Finalmente, aprendí que la flexibilidad y el análisis continuo son esenciales para adaptar la herramienta a cambios comerciales, manteniendo la operatividad y el cumplimiento financiero en contextos estacionales.

### **Competencias aplicadas**

#### 1. Análisis e interpretación de información financiera

Se empleó esta competencia al evaluar el comportamiento financiero del hotel, a pesar de las limitaciones en la disponibilidad de información histórica. Se realizaron comparativos mensuales y anualizados con el estado de resultados, diferenciando gastos fijos y variables, lo que permitió construir una base sólida para la proyección de flujos de caja ajustados a la realidad del negocio.

#### 2. Diseño y aplicación de herramientas financieras

Se diseñó un modelo dinámico en Excel con fórmulas automáticas, gráficos y cuadros comparativos, el cual sirvió como instrumento central para anticipar déficits de liquidez,

controlar egresos operativos y priorizar pagos. Esta herramienta fue utilizada mensualmente por la gerencia general como insumo para la toma de decisiones estratégicas.

### 3. Toma de decisiones financieras y gestión de riesgos

Con autonomía y criterio profesional, se tomaron decisiones clave como la postergación de compras de activos operativos, la reprogramación de pagos de deudas antiguas y la no devolución temporal de préstamos, priorizando la liquidez. Asimismo, se evitó incurrir en contrataciones que incrementaran la carga de gastos fijos durante la temporada baja.

### 4. Liderazgo técnico y coordinación interdepartamental

La experiencia demandó una coordinación efectiva con las áreas de comercial, eventos, marketing, administración y recursos humanos, con el objetivo de alinear proyecciones de ingresos y egresos. Además, se capacitó al equipo contable y de tesorería en el registro adecuado de gastos y la clasificación según el flujo de caja, demostrando liderazgo técnico y formativo.

### 5. Comunicación efectiva y asesoramiento estratégico

Se desarrollaron dashboards e informes ejecutivos utilizados por la gerencia para evaluar la ejecución presupuestal, monitorear metas comerciales y controlar egresos. Esta capacidad de traducir información técnica en reportes comprensibles fortaleció la toma de decisiones basada en evidencia.

### 6. Negociación y ética profesional

Se fortalecieron habilidades de negociación con proveedores, especialmente para reprogramar deudas pasadas sin afectar relaciones comerciales. También se mantuvo una conducta ética al priorizar el cumplimiento de obligaciones laborales y tributarias, resguardando la sostenibilidad financiera y reputacional del hotel.

## 7. Mejora continua y adaptabilidad

Frente a la falta de datos históricos organizados, se optó por trabajar con información actual, clasificando egresos y ajustando el modelo mensualmente. Esta situación reforzó la capacidad de adaptación y mejora continua, ajustando la herramienta a las necesidades reales del negocio en evolución.

### **Recomendaciones**

1. Formalizar el flujo de caja proyectado como herramienta obligatoria de planificación mensual.

A partir de la experiencia positiva, se recomienda institucionalizar el uso del flujo de caja proyectado como requisito previo a la programación de pagos, garantizando su actualización y revisión continua por parte del área contable y gerencial.

2. Establecer un fondo de reserva financiera alimentado en temporada alta.

Para mitigar el riesgo que representa la estacionalidad de ingresos, se sugiere destinar un porcentaje fijo de los excedentes generados entre agosto y diciembre a un fondo de reserva, que permita cubrir compromisos críticos durante la temporada baja sin comprometer el capital operativo.

3. Involucrar formalmente a todas las áreas operativas en la entrega de datos y proyecciones.

Es fundamental que reservas, eventos, alimentos y bebidas participen activamente en la entrega mensual de estimaciones de ingresos y necesidades operativas, fomentando una cultura organizacional orientada a la planificación financiera conjunta.

4. Capacitar al equipo administrativo en el análisis del flujo de caja y en indicadores de liquidez.

De este modo, el modelo no dependerá únicamente del área de contabilidad, sino que se convertirá en un instrumento comprendido por toda la organización, facilitando la toma de decisiones colaborativas y oportunas.

5. Migrar progresivamente a herramientas tecnológicas más avanzadas.

Finalmente, se recomienda evaluar la implementación futura de un ERP o software financiero con módulos específicos para flujo de caja y análisis de escenarios, que permita automatizar cálculos, reducir errores manuales y obtener reportes dinámicos en tiempo real.

## REFERENCIAS

- Brigham, E. F., & Houston, J. F. (2020). *Fundamentos de administración financiera* (15<sup>a</sup> ed.). Cengage Learning.
- Cobo, B., & Erazo, J. (2021). Análisis del flujo de efectivo en tiempos de COVID-19. *Revista Interdisciplinaria de Humanidades, Educación, Ciencia y Tecnología*, 3(2), 45–58. <https://doi.org/10.23857/rihct.v3i2.154>
- Chirinos, J. (2024). Liquidez y rentabilidad en empresas peruanas: un análisis empírico. *Revista Científica Visión de Futuro*, 26(1), 75–89.
- Gitman, L. J., & Zutter, C. J. (2015). *Principios de administración financiera* (14<sup>a</sup> ed.). Pearson Educación.
- International Federation of Accountants (IFAC). (2022). *Competencias del contador profesional en entornos estratégicos*. <https://www.ifac.org/>
- McKinsey & Company. (2021). *Gestión de la liquidez ante ingresos estacionales: Estrategias y casos prácticos*. <https://www.mckinsey.com/business-functions/finance>
- Norma Internacional de Contabilidad (NIC) 7. (2016). Estado de flujos de efectivo. En *Normas Internacionales de Información Financiera NIIF* (pp. 105–128). IFRS Foundation.
- Van Horne, J. C., & Wachowicz, J. M. (2016). *Fundamentos de administración financiera* (13<sup>a</sup> ed.). Pearson Educación.
- Zegarra, J., & Peña, M. (2020). Planeación financiera y liquidez en hoteles limeños. *Revista Contabilidad & Negocios*, 15(29), 112–127. <https://doi.org/10.26439/rcn2020.n29.4500>

## ANEXOS

### Anexo N° 1: INGRESO AL HOTEL BTH LIMA GOLF



### Anexo N° 2: ARMADO DE SALON DE EVENTOS



**Anexo N° 3: BARRA DEL BAR BTH LIMA GOLF**



**Anexo N° 4: ALQUILER DE DIRECTORIO**



**Anexo N° 5: RESTAURANTE BTH LIMA GOLF**



**Anexo N° 6: COCINA BTH LIMA GOLF**



28 ene 2025 3:35:41 p. m.  
Calle Los Eucaliptos  
San Isidro  
Provincia de Lima