



UNIVERSIDAD

unitec®

LAUREATE INTERNATIONAL UNIVERSITIES®

TECNOLOGICA CENTROAMERICANA

Informe Financiero Marriott International Hotels

Proyecto Final

Introducción a Análisis Financiero

Lic. Diana Aguilar de Fiallos

Hora: 8:30 a.m.

Equipo de trabajo: Jerson Orlando Castillo Berrios

Laura Michelle Vargas Flores

Nancy Suyapa Reyes Brizuela

Delmer Ibsen Lopez Raudales

Contenido

Índice de Tablas	3
Introducción	5
Objetivos	5
Aspectos Importantes de la Empresa	6
Rubro de Servicio	6
Forma de hacer negocios	6
Características del plan de negocio:	6
Sucursales en el Mundo	5
523 hoteles en todo el mundo.	5
Posicionamiento en el mercado	9
Dirigencia de la Cadena Hotelera Marriott International	10
CEO de Marriott Hotels	11
FODA para la Compañía Marriott International Hotels	13
Fortalezas	13
Oportunidades	13
Debilidades	14
Amenazas	16

Análisis Financiero de la empresa Marriott International _____	17
Análisis de liquidez _____	17
Endeudamiento _____	19
RAT Y ROA _____	20
Relación Margen Bruto, operativo y Neto _____	20
ROE _____	21
Bibliografía _____	38

Índice de Tablas

Tabla 1 Hoteles en U.S.A.....	5
Tabla 2 Hoteles en Africa.....	6
Tabla 3 Hoteles en Asia	6
Tabla 4 Hoteles en Australia	6
Tabla 5 Hoteles en el Caribe	7
Tabla 6 Hoteles en América Central	6
Tabla 7 Hoteles en Europa	7
Tabla 8 Hoteles en Oriente Medio	7

Tabla 9 Hoteles en Sudamérica.....	8
Tabla 10 Marcas de Marriott Hotels	8
Tabla 11 Directores Ejecutivos	10
Tabla 12 RAT	18

Tabla de Ilustraciones

Ilustración 1 Ranking de Hoteles.....	9
Ilustración 2 Arne M. Sorenson	11
Ilustración 3 Indicadores Financieros	24
Ilustración 4 Flujo de Efectivo Marriott	26
Ilustración 5 Flujo de Efectivo Hilton	30
Ilustración 6 Flujo de Efectivo Intercontinental	34

Introducción

En el trabajo presentado a continuación hemos analizado una de las cadenas hoteleras más grandes del mercado, Marriott Internacional. El análisis se llevó a cabo realizando una comparación entre este reconocido hotel y sus dos más cercanos competidores Hilton e Intercontinental, todo esto a través de un enfoque en la visión de la empresa, junto con la de Arne M. Sorenson (CEO) para posicionar la empresa en los primeros lugares. Este trabajo es el resultado de una investigación de los estados financieros de las empresas involucradas, su desempeño para llamar el interés de posibles inversionistas, así como la metodología, recomendaciones y pautas de mejoramiento en sus debilidades para convertirlas en fortalezas. De ese modo mejorar los resultados económicos, obteniendo como resultado un mejor entendimiento en esta materia.

Objetivos

- Analizar la situación financiera del hotel Marriott por medio de los indicadores financieros.
 - Comparar el rendimiento financiero del hotel Marriott International con el de sus competidores, el hotel Hilton y el Real Intercontinental Hotel.
 - Identificar las debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas del hotel Marriott.
 - Identificar las áreas problemáticas en el estado financiero del Marriott y crear estrategias empresariales para mejorar el rendimiento financiero.
 - Usar el análisis de los estados financieros para realizar recomendaciones a la empresa Marriott.
 - Aprender a analizar e interpretar estados financieros, sin importar su complejidad.
-

Aspectos Importantes de la Empresa

Rubro de Servicio

La hotelería es un área del sector turístico que se dedica a brindar servicios de alojamiento. Cada instalación hotelera tiene sus propias cualidades, por ello es que existen varias clasificaciones dependiendo de la comodidad que se desea tener y el lugar donde ésta se ubique. La hotelería es muy importante dentro del mundo turístico, ya que brinda la estadía del turista en el viaje.

Establecimientos que ofrecen alojamiento con o sin comedor y otros servicios complementarios que ocupan de forma parcial o total uno o varios edificios de esta manera constituyen todo un complejo homogéneo con múltiples accesos, escaleras y ascensores de uso exclusivo y que reúna los requisitos técnicos mínimos para cada categoría. Se clasifican de 1 a 5 estrellas.(Definición, 2012)

Forma de hacer negocios

Características del plan de negocio:

- **Resumen ejecutivo:** Muestra la descripción del negocio así como sus antecedentes y estructura organizacional; describe los servicios actuales y nuevos que brindará, analiza quienes son sus clientes más importantes según sus estadísticas y los nuevos clientes en los que pretende enfocarse. El plan de mercadotecnia es parte importante para la empresa ya que este describe que medios utilizará el hotel para la publicidad, el lugar en que se hará la misma, que servicios se van a ofrecer y los precios de cada servicio. (negocio, 2014)
-

- **Antecedentes de la empresa:** Marriott es una empresa hotelera muy exitosa que cuenta con más de 3.800 propiedades y 19 marcas de hoteles. Marriott se ha asociado a más de 3.800 hoteles franquiciados y gestionados en todo el mundo. Esta empresa, fundada por J. Willard y Alice Marriott y dirigida por la familia Marriott durante más de 80 años tiene su sede en Bethesda, Maryland, EE. UU. Obtuvo beneficios de casi 12.000 millones de dólares en el año fiscal de 2012.(Marriott, 1996)
 - **Misión:** “Proveerle a nuestros clientes la experiencia perfecta en sus vacaciones, sorprendiéndolos en cada momento, desde el primer contacto hasta el final de sus vacaciones. Queremos asegurarles que tenemos asesores expertos, de tiempo completo y servicio profesional, con una selección de excelentes hoteles, spas, villas, guías y transportes de donde escoger.”
 - **Visión:** “Mejorar la vida de nuestros clientes mediante la creación de un sitio adecuado e ideal para las vacaciones permitiéndole descansar y relajarse completamente.”
-

Sucursales en el Mundo

523 hoteles en todo el mundo.

Estados Unidos de Norteamérica

Tabla 1: Hoteles en U.S.A.

Alabama (7)	Alaska (1)	Arizona (6)	Arkansas (1)	California (42)
Carolina del Norte (9)	Carolina del Sur (6)	Colorado (10)	Connecticut (6)	Distrito de Columbia (4)
Florida (29)	Georgia (14)	Hawaii (4)	Illinois (16)	Indiana (3)
Iowa (4)	Kansas (2)	Kentucky (5)	Louisiana (4)	Maine (1)
Maryland (9)	Massachusetts (8)	Michigan (9)	Minnesota (6)	Mississippi (1)
Misuri (6)	Nebraska (2)	Nevada (1)	Nueva Jersey (7)	Nueva York (14)
Nuevo Hampshire (1)	Nuevo México (2)	Ohio (8)	Oklahoma (2)	Oregon (2)
Pennsylvania (7)	Rhode Island (2)	Tennessee (6)	Texas (26)	Utah (5)
Virginia (15)	Virginia Occidental (1)	Washington (4)	Wisconsin (4)	

Fuente: (Marriott, 1996)

África**Tabla 2:**Hoteles en África

Argelia (1)	Egipto (3)	Ruanda (1)
-------------	------------	------------

Fuente: (Marriott, 1996)

Asia**Tabla 3:**Hoteles en Asia

China (23)	Filipinas (2)	India (5)	Japón (4)	Kazakstán (1)
Malasia (3)	Pakistán (2)	Singapur (1)	Tailandia (3)	Taiwán (1)

Fuente: (Marriott, 1996)

Australia**Tabla 4:**Hoteles en Australia

Australia (4)

Fuente: (Marriott, 1996)

América Central**Tabla 5:**Hoteles en América Central

Costa Rica (2)	Honduras (1)	Panamá (1)
----------------	--------------	------------

Fuente: (Marriott, 1996)

Caribe**Tabla 6:**Hoteles en el Caribe

Aruba (1)	Curazao (1)	Haití (1)
Islas Caimán (1)	Islas Vírgenes (EE. UU.) (1)	México (10)
Puerto Rico (1)	San Cristóbal y Nieves (1)	Venezuela (1)

Fuente: (Marriott, 1996)**Europa****Tabla 5:**Hoteles en Europa

Alemania (9)	Armenia (2)	Austria (1)	Bélgica (2)	Bielorrusia (1)
Dinamarca (1)	España (2)	FederaciónRusa (6)	Francia (6)	Georgia (1)
Hungría (1)	Italia (3)	PaísesBajos (1)	Polonia (1)	Portugal (2)
ReinoUnido (50)	RepúblicaCheca (1)	Suiza (1)		

Fuente: (Marriott, 1996)**Oriente Medio****Tabla 6:**Hoteles en Oriente Medio

Arabia Saudita (4)	Catar (2)	EmiratosÁrabesUnidos (2)
Jordania (3)	Omán (1)	Turquía (2)

Fuente: (Marriott, 1996)

Sudamérica**Tabla 7:**Hoteles en Sudamérica

Brasil (1)	Chile (1)	Colombia (2)
------------	-----------	--------------

Fuente: (Marriott, 1996)

Marcas de Marriott International

“La compañía cuenta con más de 3.420 establecimientos en 68 países. Con más de 100,000 habitaciones, con más o menos 151,000 empleados. Sus marcas son las siguientes”:

Tabla 8:Marcas de Marriott Hotels

Autograph Collection	Marriott Hotels & Resorts	JW Marriott Hotels & Resorts	Renaissance Hotels & Resorts	Courtyard by Marriott
Residence Inn by Marriott	Fairfield Inn by Marriott	Marriott Conference Centers	TownePlace Suites by Marriott	SpringHill Suites by Marriott
Marriott Vacation Club Internation (MCVI)	Horizons by Marriott Vacation Club	The Ritz-Carlton Hotel Company L.L.C.	The Ritz-Carlton Club	Marriott ExecuStay
Marriott Executive Apartments	Marriott Grand Residence Club	Bvlgari Hotels & Resorts	AC Hotels by Marriott	

Fuente:(Wikipedia, 2015)

Posicionamiento en el mercado

“La revista *Hotels* ha publicado una nueva edición de su ranking de las cadenas hoteleras más grandes del mundo. Un año más, la tabla sigue liderada en primera posición por *Intercontinental HotelsGroup* (IHG) por número de habitaciones”.

“Sin embargo, *Hilton Worldwide* ha arrebatado la segunda posición a *Marriott International*, que se queda en el tercer puesto”.(Blog de WordPress, 2014)

Ilustración 1: Ranking de Hoteles

2013 RANK	2012 RANK	COMPANY NAME	LOCATION	ROOMS 2013	HOTELS 2013	ROOMS 2012	HOTELS 2012
1	1	IHG (InterContinental Hotels Group)	Denham, England	679,050	4,653	675,982	4,602
2	3	Hilton Worldwide	McLean, Virginia	678,630	4,115	652,957	3,966
3	2	Marriott International	Bethesda, Maryland	675,623	3,916	660,394	3,800
4	4	Wyndham Hotel Group	Parsippany, New Jersey	645,423	7,485	627,437	7,342
5	5	Choice Hotels International	Rockville, Maryland	506,058	6,340	538,222	6,725
6	6	Accor	Courcouronnes, France	461,719	3,576	450,487	3,516
7	7	Starwood Hotels & Resorts Worldwide	Stamford, Connecticut	346,819	1,175	335,415	1,134
8	8	Best Western International	Phoenix, Arizona	317,838	4,097	312,467	4,050
9	10	Home Inns & Hotels Management	Shanghai, China	262,321	2,241	214,070	1,772
10	9	Shanghai JinJiang International Hotel Group Co.	Shanghai, China	235,461	1,566	214,796	1,401

Fuente: (Blog de WordPress, 2014)

Dirigencia de la Cadena Hotelera Marriott International

Tabla 9: Directores Ejecutivos

<u>J.W. MARRIOTT, JR.</u> , EXECUTIVE CHAIRMAN AND CHAIRMAN OF THE BOARD	<u>ARNE M. SORENSON</u> , PRESIDENT AND CHIEF EXECUTIVE OFFICER
<u>Carl T. Berquist</u> , Executive Vice President and Chief Financial Officer	<u>Anthony G. Capuano</u> , Executive Vice President and Global Chief Development Officer
<u>Simon F. Cooper</u> , President and Managing Director, Asia Pacific	<u>David J. Grissen</u> , Group President
<u>Ronald T. ("Ron") Harrison</u> , Global Officer, Architecture and Construction	<u>Bruce Hoffmeister</u> , Global Chief Information Officer
<u>Herve Humler</u> , President and Chief Operations Officer, The Ritz- Carlton Hotel Company, L.L.C.	<u>Alex Kyriakidis</u> , President and Managing Director, Middle East & Africa
<u>Stephanie Linnartz</u> , Executive Vice President and Chief Marketing and Commercial Officer	<u>Kathleen Matthews</u> , Executive Vice President and Chief Communications and Public Affairs Officer
<u>Amy C. McPherson</u> , President and Managing Director, Europe	<u>David A. Rodriguez</u> , Executive Vice President and Chief Human Resources Officer
<u>Edward A. Ryan</u> , Executive Vice President and General Counsel	

Fuente: (Marriott, 1996)

CEO de Marriott Hotels

En marzo 2012, Arne M. Sorenson se convirtió en el primer miembro externo de la familia Marriott al frente de la compañía, con 54 años de edad. Al encontrarse a cargo de la compañía Sorenson tiene tres retos principales: El primero es la cultura: ¿Cómo un extraño dirige una empresa que ha sido gestionada por una familia desde hace casi un siglo? El segundo es estratégica: ¿Cómo puede un sistema que ha dominado los gustos y caprichos estadounidenses continuar ganando con sus cambios de base de clientes? y ¿Cómo la empresa se expande rápidamente en todo el mundo? y el tercero es de carácter financiero.

Ilustración 2: Arne M. Sorenson



Fuente: (Marriott, 1996)

Si se hubiera gastado 1,025 por 100 acciones de Marriott, cuando salió a bolsa en 1953, y se reinvierten los dividendos de la empresa original y los seis spin-offs que siguió, el día de hoy la inversión tendría un valor de \$ 5.5 millones. Hay un historial de seis décadas del 15% de los retornos anuales-plus. Eso es un gran número para un CEO confiar en los desarrolladores, y que tiene un objetivo declarado de la gestión de 1 millón de habitaciones en la próxima década.

Bajo la dirección de Sorenson un nuevo hotel será construido en China cada mes durante los próximos tres años; él admite que es un gestor de no intervención. Ya se ha

delegado el poder y la autonomía significativa a cuatro presidentes regionales de todo el mundo.

A finales de este año Marriott marcará el comienzo de una nueva mirada orientada a la generación X y la Generación Y los viajeros de negocios. Una campaña de publicidad fresca de \$ 60 millones. Sorenson cofundó el Consejo Global de Sostenibilidad de Marriott en 2007 y en 2008 puso en marcha la asociación de preservación de la selva de Marriott con la Fundación Amazonas Sustentable en Brasil. También es presidente del Mundial para la Diversidad de Marriott, el Consejo de Inclusión y en el tablón del Comité de Marriott de los consejeros a la Excelencia, un subcomité que se centró en la diversidad.

En conjunto, el Consejo y el Comité de seguimiento y evaluación de la estrategia de Marriott para promover una fuerza laboral diversa así como las comunidades de propiedad, clientes y proveedores en todo el mundo. Sorenson también escribe un blog como una influyente en LinkedIn, con cerca de 215.000 seguidores.(Forbes, 2015)

Antes de unirse a Marriott en 1996, el Sr. Sorenson fue socio de la firma de abogados Latham & Watkins en Washington, DC, donde se especializó en fusiones y adquisiciones de litigio. Sorenson es un graduado de la Universidad de la Escuela de Leyes de Minnesota y Luther College en Decorah, Iowa(Marriott, 1996).

FODA para la Compañía Marriott International Hotels

Fortalezas

- El día promedio de cobro (DPC) es una fortaleza para la compañía Marriott International Hotels ya que este es menor que el tiempo promedio de cobro de sus competidores con un valor de 36.82 en el año 2014. En comparación a sus competidores con valor 38.53 y 87.58. Esto significa que sus cuentas por cobrar se mueven de una manera más ágil y que el tiempo en el que ingresa efectivo es menor que el de sus competidores.
- La rotación de los activos totales (RAT), con un valor 2.01, es una fortaleza para el Marriott en comparación a sus competidores Hilton Hotel y Real Intercontinental Hotel con valor de 0.40 y 0.66 respectivamente. En otras palabras entre los tres el Marriott es la empresa que genera más activos o ventas por cada unidad monetaria.

Oportunidades

- Se pueden implementar nuevas estrategias dentro de la empresa como la optimización de los recursos monetarios mediante la presupuestación. Adicionalmente, se deben de recortar los gastos sin arriesgar la calidad del servicio.
 - Se puede aumentar los días promedio de pago (DPP) creando nuevas negociaciones con los proveedores, de esta manera la empresa Marriott se podrá autofinanciar por un periodo mayor.
 - El Marriott debe de aumentar su margen bruto, operativo y financiero debido a que al hacerlo habrá más utilidades y mayor interés por parte de los inversores; esto se puede hacer mediante el aumento de la rentabilidad. Algunas de las opciones
-

pueden ser aumentar las promociones, crear nuevos paquetes, descubrir nuevos nichos de mercado, entre otros.

- Es necesario aumentar las ventas, bajar los costos, reducir los impuestos, y aprovechar la deuda de la mejor manera para aumentar el ROE y el ROA.

Debilidades

- El Marriott es una empresa que no tiene liquidez según las pruebas de liquidez corriente y la prueba acida de los años 2012, 2013 y 2014 con un valor de 0.63; por lo tanto es una empresa que no puede cubrir en totalidad con sus obligaciones a corto plazo. Sin embargo, su competencia los hoteles Hilton y Real Intercontinental tampoco son empresas liquidas ya que cuentan con valores de liquidez de 0.93 y 0.66 respectivamente.
 - El día promedio de pago (DPP) es una debilidad para el Marriott, ya que el tiempo que la empresa se tarda en pagar al proveedor es menor que el de sus competidores. El DPP del Marriott es de 62 días en comparación al DPP del Hilton con 190 días y el DPP del Intercontinental con 395 días, por lo que los competidores tienen el dinero por más tiempo bajo su control y tienen la oportunidad de autofinanciarse por un periodo más largo.
 - El endeudamiento del Marriott (132.05%) es una debilidad debido a que su competidor el Real Intercontinental Hotel (125.73%) tiene un apalancamiento mayor, por lo que su endeudamiento es más adecuado. Sin embargo, el Hilton tiene un apalancamiento menor pero una deuda menor con un 81.81%.
 - El margen bruto es una gran debilidad para el hotel Marriott ya que su margen de utilidad bruta del 2014 es de 14.25% en comparación con el 61.73% y el 60.12% de
-

sus competidores. Esto trae como consecuencia que sea aún más difícil el poder cubrir las transacciones normales de la empresa.

- El margen operativo es el más bajo entre sus competidores con un 8.40% en comparación con un margen operativo de 15.93% y 36.60%. Al tener un endeudamiento tan alto es más difícil poder cubrir los gastos financieros.
 - El margen neto es una debilidad ya que es el más bajo en comparación a sus competidores con un 5.41%. La utilidad generada para los socios del Marriott es mucho menor en comparación con la utilidad generada para los socios de la competencia con porcentajes de 6.23% y 20.88% del Hilton y Real Intercontinental respectivamente.
 - El ROA es una debilidad para el Marriott aún cuando este aumenta periodo a periodo ya que el competidor Real Intercontinental Hotel lo sobrepasa con 3%, por lo que las utilidades generadas por cada unidad monetaria son menores en comparación a uno de los competidores.
 - El rendimiento del patrimonio (ROE) del Marriott, con un porcentaje de 33.95% es menor que el ROE del Hilton Hotels & Resorts con un valor de 13.76%, por lo que representa una debilidad. En este caso el ROE es negativo, lo que hace al Marriott una empresa muy poco atractiva para los inversionistas. En comparación con el hotel Real Intercontinental el hotel Marriott es mejor ya que el ROE de esta empresa es de -53.52%.
-

Amenazas

- La cantidad de hoteles obtenidos por el Real Intercontinental Hotel y el Hilton Hotel & Resort es significativamente mayor a la cantidad de hoteles Marriott. Puede que estas dos empresas poco a poco empiecen un duopolio en la industria hotelera.
- Aparición de nueva competencia con precios más atractivos e infraestructura más moderna.
- Localización de los hoteles en zonas o en ciudades de riesgo y con situaciones políticas inestables.
- La recesión mundial iniciada en el año 2008 ha seguido hasta el año 2015 ya que los precios se han seguido elevando y los salarios no son lo suficientemente altos para que la población puede invertir o solicitar los servicios del sector hotelero.
- La devaluación de la moneda es una amenaza para las empresas ya que hay una incertidumbre financiera y el valor de capital bajaría.
- El posible incremento en las tasas de interés locales es uno de los elementos más preocupantes para las compañías ya que el solicitar financiamiento el gasto sería demasiado alto.
- La desvalorización del mercado accionario es una amenaza ya que las acciones de la compañía pueden bajar y venderse a un precio muy bajo.

*La comparación del DPI no aplica por falta de inventario.

Análisis Financiero de la empresa Marriott International

Análisis de liquidez

Capacidad de pago para deudas a corto plazo: En la empresa hotelera Marriott International la liquidez es baja siendo de 0.63 en el año 2014, lo que significa que no está generando suficiente efectivo para cubrir sus obligaciones a corto plazo. Sin embargo, sus competidores Hilton Hotels y Real Intercontinental Hotels se encuentran en una situación similar con una liquidez de 0.93 y 0.66 respectivamente.

Capacidad para generar efectivo: En promedio la empresa hotelera Marriott International se tarda desde el momento que compra hasta el momento que vende 38 días, siendo este tiempo menor al tiempo que se tarda en pagar a su proveedor con 63 días. Con estos datos, podríamos concluir que el Marriott International es una empresa que logra autofinanciarse, pero por un periodo muy limitado en comparación con sus competidores.

Hilton Hotels y Real Intercontinental Hotels tienen más tiempo el efectivo bajo su administración con un promedio de 181 días y 372 días respectivamente; esto les permite realizar diferentes actividades u operaciones mediante el autofinanciamiento.

En comparación a Hilton Hotels y Real Intercontinental Hotels la rotación de activos corrientes (RAT) del hotel Marriott International ha sido el más alto en los últimos tres años (Observe tabla 12: RAT):

Tabla10: RAT

HOTEL	RAT 2014	RAT 2013	RAT 2012
Marriot International	2.01	1.88	1.86
Hilton Hotels	0.40	0.37	0.34
Real Intercontinental Hotels	0.66	0.68	0.65

Fuente: (Creación Propia, 2015)

La tabla anterior muestra que el hotel Marriott International es el que genera más ventas por cada unidad monetaria, esto en comparación a sus dos competidores más cercanos.

Relación entre la actividad Operativa, actividad Financiera y actividad de Inversión: Marriot International genera suficiente efectivo por actividades operativas siendo de \$1224,000 en el 2014 pero compra Activos no corrientes y los financia con efectivo de las actividades operativas. Adicionalmente utiliza efectivo para pagar dividendos, acciones propias y préstamo; esto provoca que la empresa se descapitalice ya que representa una acción que afecta negativamente.

Marriott International no cuenta con el efectivo suficiente para comprar inventario, de hecho la empresa no ha comprado inventario en los últimos tres años ya que el día promedio de inventario ha sido igual a cero. Marriott International es una empresa sin liquidez y no tiene suficiente capital para la compra de activos no corrientes. Lo ideal sería que las actividades financieras fueran positivas para poder cubrir las inversiones y mantener el capital.

Luego del análisis realizado concluimos que la empresa con mejor liquidez es Hilton Hotels con una liquidez de 0.93 en comparación a la de Marriott International y Real Intercontinental siendo de 0.63 y 0.66 respectivamente en el año 2014. Esto indica que

Hilton Hotels es la empresa que tiene más capacidad para hacer frente a sus obligaciones a corto plazo. Esto también se debe a que el día promedio de pago (DPP) es mayor en los competidores, lo cual significa que estas se autofinancian sin necesidad de créditos adicionales u otros apoyos financieros.

Endeudamiento: Pudimos observar que en el año 2012 en la Empresa Marriott hubo un porcentaje de endeudamiento del 111.10%, seguido de un aumento porcentual en los siguientes dos años (119.58% y 132.05%, respectivamente). Vale la pena destacar que el ROA de La Empresa Marriott también tuvo un aumento porcentual, empezando en 8.51% en 2012, luego 9.19% en 2013, y finalmente 10.88% en 2014. Esto representa, entonces que La Empresa Marriott ha tenido un proceso de apalancamiento en los tres años analizados debido a que su porcentaje de endeudamiento ha aumentado pero de manera recíproca su ROA ha tenido un aumento.

Por otra parte, la competencia directa de Marriott, (Hilton e Intercontinental); se encuentran en situaciones distintas pero opuestas. Intercontinental se encuentra a la cabeza con respecto al apalancamiento debido a que posee el ROA más elevado entre las tres empresas (con 11.01%, 13.56%, 13.77% de 2012-2014), además de un endeudamiento menor que el de Marriott International (11.67%, 111.75%, y 125.75%), que la convierte en la empresa mejor apalancada de las tres además de ser la más rentable. Caso contrario es el de Hilton que tiene un rango porcentual de endeudamiento de entre 87.19% que de hecho la hace la menos endeudada de las tres empresas. El gran problema se encuentra, en realidad, en el ROA, el cual presenta un 3.17% en el primer año, luego un aumento en el segundo año (3.60%), y luego un declive en el tercer año (2.50%), lo que hace que su

apalancamiento no esté bien asentado convirtiéndola en la menos rentable, con respecto a este punto.

RAT Y ROA: La Rotación de activos totales (RAT) del hotel Marriott International en los últimos tres años han sido de: 2.01 (2014) , 1.88 (2013) y 1.86 (2012) en tanto, el RAT de Hilton Hotels ha sido de 0.40 (2014), 0.37(2013) y 0.34(2012) y para el Real Intercontinental ha sido de 0.66 (2014), 0.68 (2013) y 0.65 (202).

El Rendimiento de activos (ROA) del hotel Marriott International ha sido de: 10.88% (2014), 9.19% (2013) y de 8.51% (2012); de Hilton Hotels ha sido de: 2.50% (2014), 3.60% (2013) y 3.17 (2012) y del Intercontinental de 13.77 (2014), 13.56 (2013) y 11.04% (2012). Lo anterior indica que La empresa con el ROA más alto fue el hotel Intercontinental dejando al hotel Marriott International en segundo lugar y al Hilton en el tercero.

Como pudimos observar El RAT más alto lo obtuvo el hotel Marriott International durante los tres años consecutivos, es decir que entre sus competidores es la empresa que genera más ventas con sus activos por cada unidad monetaria pero no es el hotel que genera más utilidad entre sus competidores ya que el ROA más alto lo obtuvo el Intercontinental.

Relación Margen Bruto, operativo y Neto: El margen bruto del hotel Marriott es de 14.25% en el año 2014 en comparación al de sus competidores Hilton e Intercontinental con 61.73% y 60.12% de ese mismo año, por lo que el hotel Hilton es la empresa que genera mayor utilidad para cubrir los costos debido a que tiene la utilidad bruta mayor. Sin embargo el Marriott es el hotel que tiene el mayor valor en cuanto al ingreso por las ventas por lo que podemos decir que sus gastos de transacciones cotidianas son más altos que las de sus competidores.

El margen operativo es mayor del hotel Intercontinental con 36.60% en comparación al Marriott y el Hilton con 8.40% y 15.93% respectivamente. Esto se debe a que la utilidad operativa es mayor por lo que podemos concluir que los gastos del hotel Intercontinental son menores que los de sus competidores.

El margen neto mayor es del hotel Intercontinental con 20.88% en comparación con el 5.41% y 6.23% del hotel Marriott y Hilton. Esto nos dice que el Intercontinental es el que le genera mayor efectivo a cada socio por cada unidad monetaria vendida.

El problema del hotel Marriott es que sus gastos operativos son demasiados altos y su endeudamiento no es adecuado con 132.05% por lo que sus utilidades bajan drásticamente. En conclusión podemos decir que el tener el margen bruto más alto no necesariamente dirige a la empresa a tener un margen neto proporcional. Esto se debe a que hay varios factores como el endeudamiento, los gastos operacionales entre otros que afectan los porcentajes de utilidad.

ROE: La Empresa Marriott ha presentado un ROE bastante bajo en los últimos tres años ya que fueron con valores negativos; en el 2014 su ROE fue de -33.95%, el hotel Intercontinental presenta el mismo problema con un valor de -53.52% en el 2014. En cambio Hilton Hotels ha obtenido un ROE atractivo para los inversionistas siendo positivo y con un valor de 13.76% en el 2014. Esto indica que tanto el hotel Marriott International y el hotel Intercontinental presentan un ROE que no es atractivo para los inversionistas por tanto los posibles inversionistas preferirían invertir en Hilton Hotels ya que es la empresa que obtuvo el mejor ROE en los últimos tres años.

Recomendaciones

DPP: Se recomienda crear nuevas negociaciones con los proveedores para aumentar el plazo de pago ya que este debe ser mayor que el DPC y DPI con el objetivo de no recurrir a préstamos de corto plazo para financiar las actividades cotidianas de la empresa.

Endeudamiento: La empresa se encuentra endeudada de gran manera con un 132.05%, y a pesar que el ROA crece periodo a periodo, el apalancamiento podría ser mayor. Por esta razón se recomienda invertir el efectivo de tal manera que la inversión aumente las utilidades y el ROA. Es posible que el Marriott necesite buscar nuevos nichos de mercado que le genere a la empresa un crecimiento de utilidades.

Margen bruto: Se debe implementar una campaña publicitaria agresiva para promocionar el servicio de hotelería en lugares en crecimiento de manera internacional. Adicionalmente se pueden implementar ofertas, descuentos, y paquetes especiales para aumentar el las ventas.

Margen operativo: Se debe incrementar el margen operativo aumentando las ventas con las estrategias mencionadas en el inciso anterior. Adicionalmente, es un elemento clave el administrar los recursos financieros y humanos de la manera más eficiente ya que no abra ningún cambio positivo si aumentan las ventas pero no disminuyen los gastos.

Margen neto: Para aumentar el margen neto se deben disminuir los intereses y los impuestos. Una alternativa es conseguir refinanciamiento con intereses menores. Una alternativa para disminuir los impuestos el Marriott puede recurrir a hacer donaciones con

los recursos que ya se tienen, ejemplo hacer un evento caritativo en el hotel. De esta manera el inversionista tendrá un mayor porcentaje de cada unidad vendida.



Anexos

Ilustración 3: Indicadores Financieros

			INDICADORES MARRIOT			INDICADORES HILTON			INDICADORES INTERCONTINENTAL		
			dic 31 2014	dic 31 2013	dic 31 2012	dic 31 2014	dic 31 2013	dic 31 2012	dic 31 2014	dic 31 2013	dic 31 2012
LIQUIDEZ	Liquidez Corriente	$\frac{AC}{PC}$	0.63	0.71	0.53	1.11	1.11	1.20	0.66	0.75	0.88
	Prueba Acida	$\frac{AC - INV}{PC}$	0.63	0.71	0.53	0.93	0.93	1.03	0.66	0.74	0.90
ACTIVIDAD	<i>Con respecto ventas:</i>										
	DPC	$\frac{C \times Cobrar}{Ventas \text{ diarias}}$	36.82	37.54	39.86	38.53	35.13	35.47	87.58	82.29	88.87
	DPI	$\frac{Inventario}{CV \text{ diario}}$	-	-	-	36.19	36.77	37.46	2.43	1.38	0.93
	DPP	$\frac{C \times Pagar}{Compras \text{ diaria}}$	62.66	65.43	46.42	189.52	195.02	158.78	395.37	364.59	354.88
	<i>Con respecto Activos:</i>										
RAT	$\frac{Ventas}{Activo \text{ Total}}$	2.01	1.86	1.72	0.40	0.37	0.34	0.66	0.68	0.65	
ENDEUDAMIENTO o SOLVENCIA	Endeudamiento	$\frac{Pasivo \text{ Total}}{Activo \text{ Total}}$	132.05%	119.58%	111.10%	81.81%	84.97%	94.79%	125.73%	111.75%	111.67%

Fuente: (Elaboración Propia, 2015)

RENTABILIDAD	<i>Con respecto Ventas:</i>										
	Margen Bruto	<u>Utilidad Bruta</u> Ventas	14.25%	12.79%	11.77%	61.73%	60.17%	57.01%	60.12%	60.23%	57.21%
	MARGEN OPERATIVO	<u>Utilidad operativa</u> Ventas	8.40%	7.16%	6.81%	15.93%	11.32%	17.19%	36.60%	36.22%	19.97%
	MARGEN NETO	<u>Utilidad Neta</u> Ventas	5.41%	4.57%	4.23%	6.23%	9.83%	9.25%	20.88%	20.56%	16.74%
	<i>Con respecto Activos:</i>										
	ROA (Rendimiento Activos)	<u>Utilidad Neta</u> Activo Total	10.88%	9.19%	8.51%	2.50%	3.60%	3.17%	13.77%	13.56%	11.04%
	<i>Con respecto Patrimonio o Capital:</i>										
	ROE (Rendimiento Patrimonio)	<u>Utilidad Neta</u> Capital o Patrimonio	-33.95%	-28.68%	-26.55%	13.76%	21.93%	37.29%	-53.52%	-52.69%	-42.90%

Trimestral	90
Mes	30
Semestral	180
Nueve meses	270
Cuatrimestral	120
anual	360

COMPRAS										
COMPRAS= INVENTARIO FINAL- INVENTARIO INICIAL + COSTO DE VENTAS	11830000	11020000	10190000	4027000	3858000	4403000	743000	785000	774000	

Fuente: (Elaboración Propia, 2015)

Ilustración 4: Flujo de Efectivo Marriott

Al Final Del Período	dic 31 2014	dic 31 2013	dic 31 2012			
Ingreso de ventas	13796,000.00	12784,000.00	11814,000.00			
Costo de ventas	11830,000.00	11020,000.00	10190,000.00			
Utilidad bruta	1966,000.00	1764,000.00	1624,000.00	1966,000.00	1764,000.00	1624,000.00
Costos operativos				-	-	-
Investigación y desarrollo	-	-	-			
Gastos de venta generales y administrativos	659,000.00	649,000.00	582,000.00			
No recurrentes	-	-	-			
Otros	148,000.00	127,000.00	102,000.00			
Total gastos operativos	-	-	-			
Utilidad operativa	1159,000.00	988,000.00	940,000.00	1159,000.00	988,000.00	940,000.00
Ingresos de operaciones continuas	-			-	-	-
Total otros ingresos/gastos netos	38,000.00	34,000.00	59,000.00	-		
Ganancias antes de intereses e impuestos	1197,000.00	1022,000.00	999,000.00	1197,000.00	1022,000.00	999,000.00
Gastos de intereses	115,000.00	120,000.00	137,000.00	-	-	-
Ingresos antes de impuestos	1082,000.00	902,000.00	862,000.00	1082,000.00	902,000.00	862,000.00
Gastos de impuesto sobre la renta	335,000.00	271,000.00	278,000.00	-	-	-
Interés minoritario	-	-	-			
Utilidad Neta	747,000.00	631,000.00	584,000.00	747,000.00	631,000.00	584,000.00
Eventos no recurrentes				-	-	-
Operaciones interrumpidas	-	-	-			
Artículos extraordinarios	-	-	-			
Efecto de los cambios de contabilidad	-	-	-			
Otros artículos	-	-	-			
Ingresos netos	753,000.00	626,000.00	571,000.00			
Valores preferente y otros ajustes	-	-	-			
Ingresos netos aplicables a acciones ordinarias	753,000.00	626,000.00	571,000.00			

Al Final Del Período	dic 31 2014	dic 31 2013	dic 31 2012			
Activos						
Activos Corrientes						
Efectivo y otros activos líquidos equivalentes	104,000.00	126,000.00	88,000.00			
Inversiones a corto plazo	-	-	-			
Cuentas netas por cobrar	1411,000.00	1333,000.00	1308,000.00			
Inventario	-	-	-			
Otros activos actuales	406,000.00	444,000.00	79,000.00			
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	1921,000.00	1903,000.00	1475,000.00	1921,000.00	1903,000.00	1475,000.00
Inversiones a largo plazo	439,000.00	364,000.00	396,000.00	-	-	-
Planta y equipo	1460000	1543000	1539,000.00			
Llave de negocios	894000	874000	874,000.00			
Activos intangibles	1351000	1131000	1115,000.00			
Amortización acumulada	-	-	-			
Otros activos	270,000.00	332,000.00	267,000.00			
Cargos por activos a largo plazo diferidos	530,000.00	647,000.00	676,000.00			
Total activos	6865,000.00	6794,000.00	6342000	6865000	6794000	6342000
Pasivos				-	-	-
PASIVOS CORRIENTES						
Cuentas a pagar	2059000	2003000	1314,000.00			
Deuda a largo plazo actual/corto plazo	324,000.00	6,000.00	407,000.00			
Otros pasivos corriente	677,000.00	666,000.00	1052,000.00			
TOTAL PASIVOS CORRIENTE	3060,000.00	2675,000.00	2773000	3060,000.00	2675,000.00	2773,000.00
Deuda a largo plazo	3457,000.00	3147,000.00	2528,000.00	-	-	-
Otros pasivos	2548,000.00	2387,000.00	2326,000.00			
Cargos por pasivos a largo plazo diferidos	-	-	-			
Interés minoritario	-	-	-			
Llave negativa	-	-	-			
Total pasivos	9065,000.00	8209,000.00	7627,000.00	9065,000.00	8209,000.00	7627,000.00

Capital social en manos de accionista				-	-	-
Warrants de opciones de valores mixtos	-	-	-			
Valores preferente canjeables	-	-	-			
Valores preferente	-	-	-			
Acciones ordinarias	5000	5000	5,000.00			
Ganancias retenidas	4286,000.00	3837,000.00	3509,000.00			
Títulos del tesoro	- 9223,000.00	- 7929,000.00	- 7340,000.00			
Superávit de capital	2802,000.00	2716,000.00	2585,000.00			
Otro capital social en manos de accionistas	- 70,000.00	- 44,000.00	- 44,000.00			
Total capital social en manos de accionista	- 2200,000.00	- 1415,000.00	- 1285,000.00	- 2200,000.00	- 1415,000.00	- 1285,000.00
TOTAL PASIVO Y CAPITAL	6865,000.00	6794,000.00	6342,000.00	-	-	-

Flujo de caja			
Al Final Del Período	dic 31 2014	dic 31 2013	dic 31 2012
Ingresos netos	753,000.00	626,000.00	571,000.00
Actividades operativas y flujos de fondos proporcionados por o utilizados en			
Descenso	148,000.00	127,000.00	102,000.00
Ajustes a ingresos netos	443,000.00	337,000.00	453,000.00
Cambios en cuentas por cobrar	-	-	-
Cambios en pasivos	-	-	-
Cambios en inventarios	-	-	-
Cambios en otras actividades operativas	- 120,000.00	50,000.00	- 137,000.00
Total actividades operativas	1224,000.00	1140,000.00	989,000.00
Actividades de inversión y flujos de fondos proporcionados por o utilizados en			
Gastos de capital	- 411,000.00	- 296,000.00	- 437,000.00
Inversiones	- 75,000.00	- 11,000.00	123,000.00
Otros activos líquidos de actividades inversoras	173,000.00	- 212,000.00	- 271,000.00
Total actividades inversoras	- 313,000.00	- 519,000.00	- 585,000.00
Actividades financieras y flujos de fondos proporcionados por o utilizados en			
Dividendos pagados	- 223,000.00	- 196,000.00	- 191,000.00
Compraventa de valores	- 1332,000.00	- 635,000.00	- 966,000.00
Deudas con entidades de crédito netas	622,000.00	249,000.00	750,000.00
Otros activos líquidos de actividades financieras	-	- 1,000.00	- 11,000.00
Total actividades financieras	- 933,000.00	- 583,000.00	- 418,000.00
Efecto de la variación en el tipo de cambio	-	-	-
FE	-22000	38000	- 14,000.00

Ilustración 5: Flujo de Efectivo Hilton

Al Final Del Período	dic 31 2014	dic 31 2013	dic 31 2012			
Ingreso de ventas	10502,000.00	9735,000.00	9276,000.00			
Costo de ventas	4019,000.00	3877,000.00	3988,000.00			
Utilidad bruta	6483,000.00	5858,000.00	5288,000.00	6483,000.00	5858,000.00	5288,000.00
Costos operativos			-	-	-	-
Investigación y desarrollo	-	-	-			
Gastos de venta generales y administrativos	4182,000.00	4153,000.00	3584,000.00			
No recurrentes	-	-	54,000.00			
Otros	628,000.00	603,000.00	55,000.00			
Total gastos operativos	-	-	-			
Utilidad operativa	1673,000.00	1102,000.00	1595,000.00	1673,000.00	1102,000.00	1595,000.00
Ingresos de operaciones continuas				-	-	-
Total otros ingresos/gastos netos	73,000.00	200,000.00	53,000.00			
Ganancias antes de intereses e impuestos	1746,000.00	1302,000.00	1648,000.00	1746,000.00	1302,000.00	1648,000.00
Gastos de intereses	618,000.00	62,000.00	569,000.00	-	-	-
Ingresos antes de impuestos	1128,000.00	1240,000.00	1079,000.00	1128,000.00	1240,000.00	1079,000.00
Gastos de impuesto sobre la renta	465,000.00	238,000.00	214,000.00	-	-	-
Interés minoritario	9,000.00	45,000.00	7,000.00			
Utilidad Neta	654,000.00	957,000.00	858,000.00	654,000.00	957,000.00	858,000.00
Eventos no recurrentes				-	-	-
Operaciones interrumpidas	-	-	-			
Artículos extraordinarios	-	-	-			
Efecto de los cambios de contabilidad	-	-	-			
Otros artículos	-	-	-			
Ingresos netos	673,000.00	415,000.00	352,000.00			
Valores preferente y otros ajustes	-	-	-			
Ingresos netos aplicables a acciones ordinarias	673,000.00	415,000.00	352,000.00			

Al Final Del Período	dic 31 2014	dic 31 2013	dic 31 2012			
Activos						
Activos Corrientes						
Efectivo y otros activos líquidos equivalentes	768,000.00	860,000.00	1305,000.00			
Inversiones a corto plazo	-	-	-			
Cuentas netas por cobrar	1124,000.00	950,000.00	914,000.00			
Inventario	404,000.00	396,000.00	415,000.00			
Otros activos actuales	203,000.00	177,000.00	193,000.00			
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	2499000	2383000	2827000	2499,000.00	2383,000.00	2827,000.00
Inversiones a largo plazo	992,000.00	1089,000.00	1106,000.00	-	-	-
Planta y equipo	9026,000.00	9058,000.00	9197,000.00			
Llave de negocios	6154,000.00	6220,000.00	6197,000.00			
Activos intangibles	6943,000.00	7216,000.00	7373,000.00			
Amortización acumulada	-	-	-			
Otros activos	356,000.00	403,000.00	262,000.00			
Cargos por activos a largo plazo diferidos	155,000.00	193,000.00	104,000.00			
Total activos	26125000	26562000	27066000	26125000	26562000	27066000
Pasivos				-	-	-
PASIVOS CORRIENTES						
Cuentas a pagar	2120,000.00	2090,000.00	1942,000.00			
Deuda a largo plazo actual/corto plazo	137,000.00	52,000.00	407,000.00			
Otros pasivos corriente	-	-	-			
TOTAL PASIVOS CORRIENTE	2257000	2142000	2349000	2257,000.00	2142,000.00	2349,000.00
Deuda a largo plazo	11555,000.00	12671,000.00	15588,000.00	-	-	-
Otros pasivos	1888,000.00	1746,000.00	1944,000.00			
Cargos por pasivos a largo plazo diferidos	5711,000.00	5727,000.00	5030,000.00			
Interés minoritario	- 38,000.00	- 87,000.00	- 146,000.00			
Llave negativa	-	-	-			
Total pasivos	21373,000.00	22199,000.00	24765,000.00	21373,000.00	22199,000.00	24765,000.00

Capital social en manos de accionista				-	-	-
Warrants de opciones de valores mixtos	-	-	-			
Valores preferente canjeables	-	-	-			
Valores preferente	-	-	-			
Acciones ordinarias	10,000.00	10,000.00	1,000.00			
Ganancias retenidas	- 4658,000.00	- 5331,000.00	- 5746,000.00			
Títulos del tesoro	-	-	-			
Superávit de capital	10028,000.00	9948,000.00	8452,000.00			
Otro capital social en manos de accionistas	- 628,000.00	- 264,000.00	- 406,000.00			
Total capital social en manos de accionista	4752,000.00	4363,000.00	2301,000.00	4752,000.00	4363,000.00	2301,000.00
TOTAL PASIVO Y CAPITAL	26125,000.00	26562,000.00	27066,000.00	-	-	-

Flujo de caja			
Al Final Del Período	dic 31 2014	dic 31 2013	dic 31 2012
Ingresos netos	673,000.00	415,000.00	352,000.00
Actividades operativas y flujos de fondos proporcionados por o utilizados en			
Descenso	678,000.00	628,000.00	545,000.00
Ajustes a ingresos netos	32,000.00	147,000.00	181,000.00
Cambios en cuentas por cobrar	- 170,000.00	- 31,000.00	- 15,000.00
Cambios en pasivos	57,000.00	869,000.00	24,000.00
Cambios en inventarios	56,000.00	19,000.00	137,000.00
Cambios en otras actividades operativas	31,000.00	9,000.00	14,000.00
Total actividades operativas	1366,000.00	2101,000.00	1110,000.00
Actividades de inversión y flujos de fondos proporcionados por o utilizados en			
Gastos de capital	- 268,000.00	- 254,000.00	- 433,000.00
Inversiones	57,000.00	28,000.00	12,000.00
Otros activos líquidos de actividades inversoras	- 99,000.00	- 156,000.00	- 137,000.00
Total actividades inversoras	- 31,000.00	- 382,000.00	- 558,000.00
Actividades financieras y flujos de fondos proporcionados por o utilizados en			
Dividendos pagados	- 5,000.00	- 4,000.00	- 4,000.00
Compraventa de valores	13,000.00	1243,000.00	- 1,000.00
Deudas con entidades de crédito netas	- 1069,000.00	- 2922,000.00	- 571,000.00
Otros activos líquidos de actividades financieras	-	-	-
Total activos líquidos de actividades financieras	- 1070,000.00	- 1863,000.00	- 576,000.00
Efecto de la variación en el tipo de cambio	- 14,000.00	- 17,000.00	- 2,000.00
FE	- 28,000.00	- 161,000.00	- 26,000.00

Ilustración 6: Flujo de Efectivo del Intercontinental

Al Final Del Período	dic 31 2014	dic 31 2013	dic 31 2012			
Ingreso de ventas	1858,000.00	1903,000.00	1835,000.00			
Costo de ventas	741,000.00	784,000.00	772,000.00			
Utilidad bruta	1117,000.00	1119,000.00	1063,000.00	1117,000.00	1119,000.00	1063,000.00
Costos operativos				-	-	-
Investigación y desarrollo	-	-	-			
Gastos de venta generales y administrativos	337,000.00	369,000.00	394,000.00			
No recurrentes	-	-	230,000.00			
Otros	100,000.00	77,000.00	68,000.00			
Total gastos operativos	-	-	-			
Utilidad operativa	680,000.00	673,000.00	371,000.00	680,000.00	673,000.00	371,000.00
Ingresos de operaciones continuas				-	-	-
Total otros ingresos/gastos netos	3,000.00	5,000.00	3,000.00			
Ganancias antes de intereses e impuestos	683,000.00	678,000.00	374,000.00	683,000.00	678,000.00	374,000.00
Gastos de intereses	83,000.00	78,000.00	57,000.00	-	-	-
Ingresos antes de impuestos	600,000.00	600,000.00	317,000.00	600,000.00	600,000.00	317,000.00
Gastos de impuesto sobre la renta	212,000.00	218,000.00	6,000.00	-	-	-
Interés minoritario	-	-	-			
Utilidad Neta	388,000.00	382,000.00	311,000.00	388,000.00	382,000.00	311,000.00
Eventos no recurrentes				-	-	-
Operaciones interrumpidas	-	-	-			
Artículos extraordinarios	-	-	-			
Efecto de los cambios de contabilidad	-	-	-			
Otros artículos	-	-	-			
Ingresos netos	392,000.00	374,000.00	538,000.00			
Valores preferente y otros ajustes	-	-	-			
Ingresos netos aplicables a acciones ordinarias	392,000.00	374,000.00	538,000.00			

Al Final Del Período	dic 31 2014	dic 31 2013	dic 31 2012			
Activos						
Activos Corrientes						
Efectivo y otros activos líquidos equivalentes	166,000.00	250,000.00	391,000.00			
Inversiones a corto plazo	-	-	-			
Cuentas netas por cobrar	452,000.00	435,000.00	453,000.00		124.8	943000
Inventario	5,000.00	3,000.00	2,000.00			
Otros activos actuales	1,000.00	12,000.00	6,000.00			
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	624000	700000	852000	624,000.00	700,000.00	852,000.00
Inversiones a largo plazo	153,000.00	101,000.00	108,000.00	-	-	-
Planta y equipo	1051,000.00	1397,000.00	1590,000.00			
Llave de negocios	74,000.00	80,000.00	93,000.00			
Activos intangibles	569,000.00	438,000.00	354,000.00			
Amortización acumulada	-	-	-			
Otros activos	260,000.00	243,000.00	254,000.00			
Cargos por activos a largo plazo diferidos	87,000.00	108,000.00	204,000.00			
Total activos	2818000	3067000	3455000	2818000	3067000	3455000
Pasivos				-	-	-
PASIVOS CORRIENTES						
Cuentas a pagar	816,000.00	795,000.00	763,000.00			
Deuda a largo plazo actual/corto plazo	126,000.00	130,000.00	208,000.00			
Otros pasivos corriente	1,000.00	3,000.00	1,000.00			
TOTAL PASIVOS CORRIENTE	943000	928000	972000	943,000.00	928,000.00	972,000.00
Deuda a largo plazo	2196,000.00	1854,000.00	1824,000.00	-	-	-
Otros pasivos	249,000.00	184,000.00	249,000.00			
Cargos por pasivos a largo plazo diferidos	147,000.00	175,000.00	93,000.00			
Interés minoritario	8,000.00	8,000.00	9,000.00			
Llave negativa	-	-	-			
Total pasivos	3543,000.00	3149,000.00	3147,000.00	3543,000.00	3149,000.00	3147,000.00

Capital social en manos de accionista				-	-	-
Warrants de opciones de valores mixtos	-	-	-			
Valores preferente canjeables	-	-	-			
Valores preferente	-	-	-			
Acciones ordinarias	178,000.00	189,000.00	179,000.00			
Ganancias retenidas	1636,000.00	2334,000.00	2781,000.00			
Títulos del tesoro	-	-	-			
Superávit de capital	-	-	-			
Otro capital social en manos de accionistas	- 2539,000.00	- 2605,000.00	- 2652,000.00			
Total capital social en manos de accionista	- 725,000.00	- 82,000.00	308,000.00	- 725,000.00	- 82,000.00	308,000.00
TOTAL PASIVO Y CAPITAL	2818,000.00	3067,000.00	3455,000.00	-	-	-

Flujo de caja			
Al Final Del Período	dic 31 2014	dic 31 2013	dic 31 2012
Ingresos netos	392,000.00	374,000.00	538,000.00
Actividades operativas y flujos de fondos proporcionados por o utilizados en			
Descenso	96,000.00	85,000.00	94,000.00
Ajustes a ingresos netos	286,000.00	323,000.00	87,000.00
Cambios en cuentas por cobrar	- 16,000.00	- 7,000.00	- 48,000.00
Cambios en pasivos	- 101,000.00	- 118,000.00	- 193,000.00
Cambios en inventarios	-	-	-
Cambios en otras actividades operativas	- 114,000.00	- 33,000.00	- 6,000.00
Total actividades operativas	543,000.00	624,000.00	472,000.00
Actividades de inversión y flujos de fondos proporcionados por o utilizados en			
Gastos de capital	- 84,000.00	- 159,000.00	- 44,000.00
Inversiones	- 18,000.00	- 7,000.00	- 3,000.00
Otros activos líquidos de actividades inversoras	225,000.00	341,000.00	- 81,000.00
Total actividades inversoras	123,000.00	175,000.00	- 128,000.00
Actividades financieras y flujos de fondos proporcionados por o utilizados en			
Dividendos pagados	- 943,000.00	- 534,000.00	- 679,000.00
Compra de valores	- 178,000.00	- 322,000.00	- 181,000.00
Deudas con entidades de crédito netas	-	-	632,000.00
Otros activos líquidos de actividades financieras	- 1,000.00	-	- 2,000.00
Total actividades financieras	- 736,000.00	- 857,000.00	- 329,000.00
Efecto de la variación en el tipo de cambio	- 9,000.00	- 3,000.00	- 2,000.00
FE	- 70,000.00	- 58,000.00	15,000.00

Bibliografía

Admiistraciónhotelera. (3 de julio de 2012). (C. Sandoval, Productor, & Blogger)

Recuperado el 6 de junio de 2015, de Admiistraciónhotelera:

<http://turismoholera.blogspot.com/2012/07/definicion-de-hoteleria.html>

Forbes. (15 de julio de 2015). Recuperado el 6 de junio de 2015, de Forbes:

<http://www.forbes.com/>

Wikipedia. (16 de diciembre de 2015). Recuperado el 6 de junio de 2015, de Wikipedia:

http://es.wikipedia.org/wiki/Marriott_International

Blog de WordPress. (29 de septiembre de 2014). *Tendencias Turismo*. Recuperado el 2015

de junio de 2015, de Tendencias Turismo:

<http://tendenciasturismo.com/2014/09/29/ranking-de-las-300-cadenas-hoteleras-mas-grandes-del-mundo/>

Marriott. (1996). *Marriott*. Recuperado el 6 de junio de 2015, de Marriott:

<http://www.espanol.marriott.com/marriott/historia-marriott.mi>

negocio, P. d. (23 de junio de 2014). *Plan de negocio*. Recuperado el 6 de junio de 2015, de

Plan de negocio: <http://www.100plandenegocios.com/ejemplo-de-plan-de-negocios-para-hotel>

Yahoo respuestas. (s.f.). Recuperado el 6 de junio de 2015, de Yahoo respuestas:

<https://espanol.answers.yahoo.com/question/index?qid=20090822142504AAblWtq>
