

**CENTRO UNIVERSITARIO “JOSÉ MARTÍ PÉREZ”.**  
**FACULTAD DE CONTABILIDAD Y FINANZAS.**  
**SANCTI SPÍRITUS.**

## **TRABAJO DE DIPLOMA**

**TEMA: Análisis Económico Financiero.**

**TÍTULO: Procedimiento de evaluación de los Indicadores Económicos y Capital de Trabajo para satisfacer las necesidades informativas en la toma de decisiones del Hotel Ancón.**

**AUTOR: Mario Favier Montero Cuellar.**

**TUTORES: MSc. María Luisa Lara Zayas.**  
**MSc. Isis Neisy Ramos Acevedo.**

**CONSULTANTE: Dra C. Úrsula C. Pomares Ortega**

**Curso Escolar: 2007 – 2008.**

## PENSAMIENTO



“No se puede dirigir si no se sabe analizar, si no hay datos verídicos, y no hay datos verídicos si no hay un sistema de recolección de datos confiables, y no hay un sistema de recolección de datos confiables si no hay un sistema estadístico con hombres habituados a recoger el dato y transformarlo en número, de manera tal que esta es una tarea esencial”.

Ernesto Che Guevara.

## DEDICATORIA

A mis padres e hijos quienes con su paciencia, sacrificio y apoyo contribuyeron al fin de este propósito.

A mi esposa, por el amor que nos une y su apoyo absoluto.

A todos los profesores que con respeto y amor me han adentrado en el mundo económico.

## AGRADECIMIENTOS

A mi tutora, que generosamente dedicó su tiempo libre siempre que necesité de su atención.

A todos los profesores del Centro Universitario “José Martí Pérez”, que con su ejemplo, dedicación y comprensión me alentaron para proseguir el camino.

A mi esposa por su valiosa ayuda.

A los compañeros que en momentos difíciles me apoyaron y ayudaron a vencer obstáculos.

A todos los que de una forma u otra colaboraron e hicieron posible este noble empeño.

## RESUMEN

La presente investigación fue desarrollada en el hotel Ancón de la cadena Cubanacán S.A. Dicha instalación se encuentra situada en la costa sur, península Ancón, municipio de Trinidad.

La situación problemática está dada en que no se analizan las causas y efectos de las desviaciones de los Indicadores Económicos y se desconoce el Capital de Trabajo Necesario por lo que la gerencia del hotel Ancón no cuenta con la información necesaria y oportuna para la toma de decisiones.

En correspondencia con las deficiencias detectadas, el objetivo general consiste en: Diseñar un procedimiento de evaluación y control de los Indicadores Económicos y que permita la determinación del Capital de Trabajo Necesario para satisfacer las necesidades informativas que requiere la gerencia del Hotel Ancón en la toma de decisiones.

Para abordar el objeto de estudio de la investigación se aplicaron los métodos siguientes: histórico lógico, análisis-síntesis, inducción-deducción, y el enfoque sistémico que permitieron determinar la importancia del estudio e interpretación de los estados financieros y el estudio de los métodos y técnicas para el análisis de los indicadores económicos y el cálculo del Capital de Trabajo Necesario en la instalación.

Los datos reales que ofrecen los estados financieros, presupuestos, libros y registros de la contabilidad, al cierre del ejercicio contable el 30 de junio del 2006 y 2007 facilitaron la validación de la propuesta.

La validación demostró la necesidad de implementación de este procedimiento, pues brinda la información que requiere la gerencia para el logro de la eficiencia en el desempeño de la gestión económica y financiera de la instalación.

## ÍNDICE.-

<b>Contenido</b>	<b>Página</b>
<b>Introducción.</b> .....	1
Capítulo I. Fundamentación Teórica. ....	6
1.1 Análisis Económico Financiero. Concepto, Importancia y Objetivos. ....	6
1.2 Objetivos de los Estados Financieros. ....	8
1.3 Otras Fuentes de Información. ....	15
1.4 Técnicas o Métodos del Análisis Económico. ....	15
1.5 Capital de Trabajo. ....	24
1.6 Análisis de la Utilidad. ....	29
Capítulo II. Procedimiento para evaluar y controlar los indicadores económicos en el Hotel Ancón de la Cadena Hotelera Cubanacán S.A. .....	31
2.1 Características del Hotel Ancón, Cubanacán S.A. ....	31
2.2 Diagnóstico y resultados en su aplicación. ....	34
2.3 Procedimiento para el análisis de los indicadores económicos. ....	35
Capítulo III: Capital de Trabajo. .....	59
3.1 Procedimiento para calcular el Capital de Trabajo Necesario. ....	59
3.2 Técnicas para el Análisis del Capital de Trabajo Aparente que se obtiene del Balance General o del Estado de Situación. ....	62
3.3 Ratios para evaluar la liquidez. ....	68
3.4 Flujo de Efectivo. ....	82
<b>Conclusiones.</b> .....	86
Recomendaciones. .....	87
<b>Bibliografía.</b> .....	88
<b>Anexos.</b>	



## Introducción

La economía cubana está inmersa en un proceso de transformaciones profundas, en busca de salida a la recesión de los 90, cambian conceptos y presupuestos, se descentralizan las estructuras empresariales y de mercado, se incorporan a la escena nuevos métodos de dirección que conllevan a un modelo económico que exige elevar la productividad del trabajo, alcanzar mejores resultados con menos costos, y lograr una gestión más eficiente en la actividad empresarial.

La elevación de la eficiencia y la producción social constituyen la piedra angular de la política económica del Partido Comunista, Carlos Lage en 1997 al presentar el Proyecto de Resolución Económica al V Congreso del PCC expresó: *“La eficiencia debe transformarse de concepto económico en modo de actuar, controlar y exigir, desde los que dirigen hasta cada trabajador. El socialismo, además de justicia, es eficiencia y es calidad. Lo que no es eficiente no es socialista y lo que no tenga calidad no debe ser producido.”*<sup>(1)</sup>

A pesar de esta gran voluntad política por resolver los problemas, el sistema empresarial cubano en sentido general no ha logrado alcanzar los niveles de eficiencia deseado, así por ejemplo debemos plantear que los sistemas aplicados en Cuba hasta finales de la década del 80 estuvieron enmarcados en un contexto totalmente distinto al que enfrenta en la actualidad el país, dentro del cual y a pesar de sus deficiencias fueron eficaces ya que impulsaron en plazos relativamente breves el desarrollo de importantes tareas estratégicas.

En la actualidad elevar la eficiencia es un requisito de primer orden, sin embargo, junto a esta lucha ardua de por sí, la complejidad e imperativos de las circunstancias de hoy obligan a ir dando pasos progresivos, paralelos y entrelazados que, a la vez que contribuyan a mantener el nivel de existencia del país — reduciendo la ineficiencia que caracteriza el grueso de la economía y, a la par disminuyendo costos en la parte de estas, que tengan condiciones que permitan ir ajustando la

recuperación económica sobre bases nuevas de acuerdo con las tendencias externas que permitan asegurar ventajas competitivas duraderas y sostenibles.

El perfeccionamiento empresarial exige de la introducción de nuevas técnicas de gestión que permitan obtener una mayor eficiencia económica, control y reducción de los costos y gastos. Para el logro de tales objetivos se hace necesaria la implementación de presupuestos, métodos y técnicas de análisis y control para la toma de decisiones.

Caracterización de los antecedentes del trabajo.

La Cadena hotelera Cubanacán S.A., se dedica a la explotación de hoteles para el turismo internacional y un segmento nacional para planes de la CTC y UJC entre otros. Un aspecto fundamental en la actividad hotelera es la característica cíclica, pues en una época del año se produce una disminución de la afluencia de turistas al país y lógicamente a la instalación hotelera y en otras etapas sucede, la llamada alta, que constituye el aumento de visitantes. En cada temporada resulta imprescindible conocer la capacidad de pago, el rendimiento, así como, el cumplimiento de los indicadores operativos para tomar decisiones que contribuyan al buen funcionamiento del hotel mediante el control sistemático en la gestión económica, lo que posibilita la administración eficiente de los recursos.

En investigaciones realizadas se ha podido constatar que en las instalaciones hoteleras de la Cadena Cubanacán no se analizan las causas y efectos de las desviaciones de los indicadores económicos y se desconoce el capital de trabajo necesario por lo que no se cuenta con la información necesaria para la toma de decisiones.

Por tal razón el problema científico de la presente investigación *se centra en que no se analizan las causas y efectos de las desviaciones de los indicadores económicos y se desconoce el Capital de Trabajo que requiere la instalación por lo que la gerencia del hotel Ancón no cuenta con la información necesaria y oportuna para la toma de decisiones.*

En correspondencia con el problema científico la hipótesis de investigación expresa que si se diseña un procedimiento de evaluación y control de los indicadores económicos y que permita la determinación del Capital de Trabajo Necesario, entonces se podrán satisfacer las necesidades informativas que requiere la gerencia del Hotel Ancón para la toma de decisiones.

En correspondencia con la hipótesis de investigación planteada, el objetivo general de la investigación consistió en: Diseñar un procedimiento de evaluación y control de los indicadores económicos y que permita la determinación del Capital de Trabajo Necesario para satisfacer las necesidades informativas que requiere la gerencia del Hotel Ancón en la toma de decisiones.

Una vez definido el problema científico y la hipótesis de la presente investigación, el objeto de estudio teórico se centra en la evaluación y control de los indicadores económicos y en el cálculo del Capital de Trabajo Necesario, tomando como objeto de estudio práctico específico la instalación hotelera Ancón de la Cadena Cubanacán S.A.

El objetivo general se desglosa en los siguientes objetivos específicos:

- Identificar y precisar los diferentes enfoques en materia de análisis económico, mediante la construcción del marco teórico-referencial de la investigación.
- Diagnosticar la situación actual que presenta la entidad objeto de estudio en cuanto la aplicación de las técnicas para el análisis económico como herramienta dirección.
- Diseñar el procedimiento para evaluar y controlar los indicadores económicos y el cálculo del Capital de Trabajo Necesario para satisfacer las necesidades informativas de la gerencia del hotel Ancón, para la toma de decisiones.
- Validar el procedimiento para el análisis de los indicadores económicos y el cálculo del Capital de Trabajo Necesario, en el Hotel Ancón, Cubanacán S.A.
- Analizar los resultados obtenidos en la validación de la presente investigación con la dirección de la entidad para su implementación.

Ø Campo de acción:

Los estados financieros del Hotel Ancón, Cubanacán S.A.

Ø Unidad de estudio y decisión muestral.

La población a estudiar es los indicadores económicos y el Capital de Trabajo en el Hotel Ancón, Cubanacán S.A., constituyendo la muestra a investigar, con criterios de selección. Presupuesto, Estado de Resultado, Balance General, Libros y Registros de la Contabilidad, al cierre del ejercicio contable el 30 de junio del 2006 y 2007.

Entre los métodos utilizados en el presente trabajo se encuentran los siguientes:

Ø Histórico lógico, en el análisis de la documentación y la literatura con el propósito de determinar la importancia del análisis económico-financiero para lograr la eficiencia económica en la gestión hotelera.

ØEl análisis-síntesis, inducción-deducción y el enfoque sistémico que permitieron el estudio de los métodos y técnicas para evaluar los indicadores económicos y el cálculo del Capital de Trabajo Necesario en las instalaciones hoteleras.

Para el procesamiento y evaluación de la información se utilizó la computación como medio y los gráficos estadísticos. Y durante la investigación se empleó la observación directa.

La estructura del presente trabajo es la siguiente:

Capítulo 1: Se expone el marco teórico conceptual de la investigación.

Capítulo 2: Caracterización de la entidad, diagnóstico de la situación actual que presenta el análisis de los indicadores económicos y financieros, así como propuesta y validación del procedimiento para evaluar y controlar los indicadores económicos.

Capítulo 3: Propuesta y validación del procedimiento para el cálculo y análisis del Capital de Trabajo Necesario.

La novedad científica que aporta el presente trabajo es el diseño de un procedimiento que permita evaluar y controlar los indicadores económicos, así como calcular y analizar el capital de trabajo en las instalaciones hoteleras, posibilitando conocer causa y efecto de las desviaciones para satisfacer las necesidades informativas que requiere la gerencia del hotel para la toma de decisiones.

El valor social del presente trabajo se pone de manifiesto en que facilita conocer el desempeño permitiendo la toma de decisiones por parte de la gerencia y los trabajadores para obtener la eficiencia planificada a corto plazo, mediante el uso racional de los recursos.

El valor teórico de la investigación está dado por la selección adecuada del marco teórico que sirve de soporte al fundamento de la importancia del análisis económico como herramienta de dirección para la toma de decisiones, a partir de un minucioso análisis bibliográfico.

El valor práctico se expresa con la implementación del procedimiento propuesto, el que permite tomar decisiones que contribuyan a incrementar el rendimiento de la inversión, así como la competitividad en el producto turístico.

## Capítulo I. Fundamentación Teórica.

El presente capítulo tiene como propósito brindar la fundamentación teórica sobre los métodos y técnicas del análisis económico financiero para la evaluación cuantitativa y cualitativa de los Estados Financieros.

### 1.1 Análisis Económico Financiero. Concepto, Importancia y Objetivos.

El análisis de los Estados Financieros, también conocido como análisis financiero contable, análisis de balance y análisis económico, es un conjunto de técnicas utilizadas para diagnosticar la situación y perspectiva de la empresa con el fin de poder tomar decisiones adecuadas. De esta forma, desde una perspectiva interna, la dirección de la empresa puede ir tomando las decisiones que corrijan los puntos débiles que puedan amenazar su futuro, al mismo tiempo que se saca provecho de los puntos fuertes para que la empresa alcance sus objetivos.

Desde una perspectiva externa esas técnicas también son de gran utilidad para todas aquellas personas interesadas en conocer la situación de la empresa, como acreedores, accionistas, entidades de crédito, entre otros. Los acreedores se preocupan fundamentalmente por la liquidez a corto plazo y su capacidad para atender las deudas a largo plazo. Los accionistas se interesan por la rentabilidad presente y futura de la empresa.

J. Fred Weston y Thomas E. Copeland en la novena edición del libro “Finanzas y Administración” expresan:

*“... El análisis financiero es una ciencia y un arte, el valor de este radica en que se pueden utilizar ciertas relaciones cuantitativas para diagnosticar los aspectos fuertes y débiles del desempeño de una empresa. El análisis financiero debe considerar tendencias estratégicas y económicas que la empresa debe conocer para lograr éxito a largo plazo.”<sup>(2)</sup>*

<sup>(2)</sup> Weiston Fred J. y Copeland E Thomas., “Finanzas y Administración”. [México 1996. Pág. 154](#)

Miguel Ángel Benítez en su libro “Contabilidad y Finanzas para la formación económica de los cuadros de dirección” expresa:

*“La medición de la eficiencia económica operativa con que se explota una entidad se realiza básicamente mediante el análisis financiero y económico de sus actividades, lo que permitirá llegar a conclusiones acerca de las causas de las desviaciones y por lo tanto en las medidas correctivas a aplicar.”*<sup>(3)</sup>

En tal sentido se considera que para la correcta gestión de la empresa se hace necesario el análisis sistemático de todas sus áreas, así como de disponer de la información periódica, puntual, exacta y de fácil interpretación.

Al realizar un análisis estamos efectuando una distinción y separación de las partes de un todo, hasta llegar a conocer sus principios o elementos, por lo tanto para que el diagnóstico de la empresa sea útil, se han de dar las siguientes circunstancias:

- Se ha de basar en el análisis de todos los datos relevantes.
- Se ha de hacer a tiempo.
- Ha de ser correcto.
- Ha de ir acompañado de medidas correctivas adecuadas para solucionar los puntos débiles y aprovechar los puntos fuertes.

Cuando no se dan estas circunstancias se está ante una situación de incompetencia, que se manifiesta en:

- Cuando no se diagnostica: la dirección de la empresa no analiza la situación y evaluación de los sucesos ocurridos para detectar problemas y tomar decisiones.
- Se diagnostica incorrectamente, por falta de datos, por falta de preparación.
- Se diagnostica correctamente, pero tarde, los problemas detectados no tienen solución.
- Se diagnostica correctamente, a tiempo, pero las decisiones son inadecuadas.

<sup>(3)</sup> Benítez Miguel Ángel., Contabilidad y Finanzas para los Cuadros de Dirección, Cuba 1997.

El análisis económico financiero persigue entre otros los siguientes objetivos:

1. Poner de manifiesto las reservas existentes de la empresa.
2. Lograr el incremento de la actividad, a la vez que se eleva la calidad de la misma.
3. Incrementar la productividad del trabajo.
4. Emplear de forma eficiente los medios que representan los Activos Fijos y los Inventarios.
5. Disminuir el costo de producción y servicios y lograr la eficiencia planificada.
6. El estudio de errores que tuvieron lugar con el propósito de eliminarlos en el futuro.
7. En que medida es efectivo el control de la actividad económica y si se utilizan las posibilidades concebidas.

La información necesaria para el análisis está contenida en los Estados Financieros de ahí que dedicaremos el próximo epígrafe al contenido de los mismos.

#### 1.2. Objetivos de los Estados Financieros.

- 1- Tomar decisiones de inversión y crédito, lo que requiere conocer la capacidad de crecimiento de la empresa, su estabilidad y rentabilidad.
- 2- Evaluar solvencia y liquidez de la empresa, así como su capacidad para generar fondos.
- 3- Conocer el origen y las características de sus recursos, para estimar la capacidad financiera de crecimiento.
- 4- Formarse un juicio sobre los resultados financieros de la administración en cuanto a la rentabilidad, solvencia, generación de fondos y capacidad de crecimiento.

##### 1.2.1. Limitaciones de los Estados Financieros.

Los estados financieros tienen la apariencia de ser una información completa, exacta y definitiva, sin embargo tienen limitaciones definidas, tales como:

- Representan informes provisionales y, por lo tanto, no pueden ser definitivos, porque la ganancia o pérdida real de un negocio solo puede determinarse cuando se vende o es liquidada la entidad, pues las operaciones se registran bajo principios de contabilidad que permiten optar por diferentes alternativas para el tratamiento y cuantificación de los hechos económicos.
- El balance como el estado de pérdidas y ganancias son el reflejo de transacciones en una determinada moneda con valores de muchas fechas, no conservando su poder de compra, y con el paso del tiempo puede perder su significado en las transacciones de carácter permanente y en economías con una actividad inflacionaria importante, las operaciones

pierden su significado a muy corto plazo, situación esta que algunas empresas han tratado de corregir su información aplicando métodos de reexpresión considerando el valor actual de la moneda.

### 1.2.2. Balance General

El Balance General o Estado de Situación Financiera, muestra en unidades monetarias la situación financiera de una empresa o entidad económica en una fecha determinada. Tiene el propósito de mostrar la naturaleza de los medios económicos de la entidad, así como los derechos de los acreedores y de la participación de los dueños. Dada su importancia se considera como el estado financiero fundamental.

El Balance General muestra la información clasificada y agrupada en las siguientes categorías.

- ACTIVOS
- PASIVOS
- PATRIMONIO O CAPITAL

#### ACTIVOS

Los activos son representaciones financieras de recursos económicos, efectivo y beneficios económicos futuros, cuyo usufructo son propiedad de o controlados por una entidad como resultado de operaciones o transacciones o eventos realizados anteriormente.

#### PASIVOS

El pasivo puede definirse como representaciones financieras de las obligaciones contraídas por una empresa o entidad económica determinada que se ha comprometido a transferir recursos económicos a otras empresas o entidades en el futuro, como resultado de una operación o evento anterior que afecta a la empresa o entidad.

#### PATRIMONIO O CAPITAL

El Patrimonio o Capital es la participación de los propietarios que asumen los riesgos y las incertidumbres que implican la obtención de beneficios y el financiamiento de la empresa, y soportan todos los efectos de otras operaciones o eventos que pueden afectar a la empresa.

### 1.2.3. Estado de Resultado.

Este estado muestra el resultado de las operaciones económicas de la empresa en un período de tiempo dado, muestra un resumen de los hechos significativos que originaron un aumento o disminución en el patrimonio de la entidad durante un período determinado, sirve para evaluar el futuro.

Refleja la tendencia de las actividades de la empresa, su habilidad para realizar los productos o servicios demandados por los clientes, la eficiencia en la administración de los recursos, la posibilidad de operaciones futuras, etc.

Los indicadores que figuran en dicho estado son las siguientes:

Ingresos.- Es el aumento bruto en los activos netos obtenido mediante la entrega de mercancías o prestación de servicios demandados por los clientes.

Costo de Ventas o Servicios.- Sumatoria de los valores de costo asignado a todas las mercancías vendidas o servicios prestados por la entidad en el período.

Utilidad Bruta.- Es la diferencia entre los ingresos netos por las ventas y el costo de venta.

Gastos de Operación.- Se denomina gasto al valor atribuido a los materiales, servicios o recursos de cualquier clase consumidos o empleados en la actividad económico-administrativa de la empresa, hayan sido pagados o no. A los efectos de facilitar el análisis de las operaciones, estos gastos en las instalaciones hoteleras se clasifican en: gastos operacionales y gastos funcionales, comprenden los gastos fijos por concepto de depreciación y amortización.

Utilidad Neta en Operación.- Resultado de restar los gastos de operación de la utilidad bruta, y representa la utilidad o pérdida que ha tenido la empresa en el período como resultado de sus operaciones normales. Es un indicador medidor de la eficiencia.

Ingresos y Gastos Extraordinarios.- Valor atribuido a los ingresos y gastos recibidos o pagados en el transcurso del período contable, que no corresponden a las operaciones normales de la entidad. Cuando estas partidas sean importantes, deben aclararse en las notas de los estados financieros.

Utilidad Neta antes de Impuesto.- Utilidad informada para propósitos contables, antes de la deducción del impuesto sobre la renta.

Utilidad Neta después de Impuesto.-Utilidad que se obtiene después de deducir el impuesto sobre la renta.

#### 1.2.4. Estado de Origen y Aplicación de los Fondos:

Los Estados de Origen y Aplicación de los Fondos resumen las actividades financieras y de inversión de una empresa, muestra directamente información que los usuarios solo podrían obtener mediante un análisis e interpretación de los balances generales y los estados de resultados. Estos reflejan los cambios en la posición financiera, es decir, proporcionan una visión de donde provienen los recursos durante el año y para donde fueron.

En el libro de Contabilidad Financiera tomo 2 se plantea:

*“El origen de recursos o la aplicación de ellos, ya sea el aumento del Capital Contable, la disminución del activo circulante y fijo, entre otros, y el aumento del pasivo a corto plazo, como origen, la disminución de recursos por pérdida, el aumento del activo circulante y la disminución del pasivo a corto plazo como aplicación.”<sup>(4)</sup>*

Por tal razón se considera que los Estados de Origen y Aplicación de los Fondos representan una herramienta importante para el análisis de la posición financiera y tienen como objetivos:

- Analizar, seleccionar, clasificar y resumir los cambios ocurridos en la estructura financiera durante un período.

<sup>(4)</sup> Guajardo Gerardo. Contabilidad Financiera. Tomo 2. México 1984. Pág. 85.

- Conocer la generación de fondos internos de forma pura, sin otros factores que distorsionan la información.
- Conocer el comportamiento de los ciclos financieros a corto o a largo plazo.

Los estados que expresan origen y aplicación de fondos o cambios en la posición financiera son:

- Estado de Origen y Aplicación de Fondos o Estado de Cambios en la Posición Financiera sobre la base del Capital de Trabajo.
- Estado de Flujos de Efectivo.

El Estado de Cambios en la Posición Financiera sobre la base del Capital de Trabajo refleja detalladamente los resultados de la gerencia financiera. En el mismo se ponen de manifiesto las fuentes y usos del Capital de Trabajo. Este estado persigue los objetivos fundamentales que a continuación se exponen:

- Informar sobre los cambios ocurridos en la estructura financiera de la entidad, mostrando la generación de recursos provenientes de las operaciones del período.
- Revelar información financiera completa sobre los cambios de la estructura financiera de la entidad que no muestran el Balance General y el Estado de Resultado.

Como ya se ha planteado en párrafos anteriores este estado evalúa los recursos líquidos disponibles en la fecha de balance, mostrando las fuentes y usos de Capital de Trabajo, tales como:

Fuentes:

- Utilidad Neta del Período.
- La depreciación y Amortización de Activos Fijos.
- La venta de Valores Negociables y de activos fijos.
- La emisión de bonos y acciones.
- El aumento de la deuda a largo plazo.

- Agotamiento.
- Otros Cargos Diferidos.

Aplicaciones:

- La pérdida del período.
- La compra de Valores Negociables y Activos Fijos.
- La Amortización de la deuda a largo plazo.
- El pago de Dividendos.
- Las Acciones readquiridas.

El Estado de Flujos de Efectivo:

La Norma Cubana de Contabilidad número 2 expone: “... *el Estado de Flujos de efectivo suministra a los usuarios la información para evaluar la capacidad que tiene la entidad para generar efectivo y equivalentes al efectivo, así como sus necesidades de liquidez, instrumentos necesarios para tomar decisiones económicas.*”<sup>(5)</sup>

Este estado refleja las entradas y salidas de efectivo y equivalentes al efectivo en las siguientes actividades:

- Actividades de Operación.
- Actividades de Inversión.
- Actividades de Financiación.

Las actividades de operación constituyen la principal fuente de ingresos ordinarios de la empresa. Ejemplos de entradas y salidas de efectivo por actividades de las operaciones normales:

Entradas:

- Cobros procedentes de las ventas de bienes y prestación de servicios.
- Cobros procedentes de comisiones y otros ingresos ordinarios.

<sup>(5)</sup> Normas Cubanas de Contabilidad. Resolución 235. Ministerio de Finanzas y Precios. Habana 2005. Pág. 103.

Salidas:

- Pago a proveedores.
- Pago de impuestos sobre utilidades entre otros.

Actividades de inversión: los flujos por actividades de inversión proceden de las operaciones provenientes de la compra y venta de Activos Fijos y valores negociables. Las transacciones que originan entradas y salidas de efectivo por actividades de inversión se muestran a continuación

Entradas:

- Cobro por venta de Activos Fijos y valores negociables.

Salidas:

- Pago por compra de Activos Fijos Tangibles y valores negociables.

Actividades de financiación: los flujos por actividades de financiación son los que proceden de la emisión de acciones u otros instrumentos de Capital, así como cobros procedentes de la emisión de obligaciones, préstamos operacionales entre otros.

Las Normas Cubanas de la información financiera establecen como un estado básico para todas las empresas el Estado de Flujos de Efectivo. El análisis del Estado de Flujos de Efectivo proporciona a la dirección conocer las deficiencias en la política financiera de la empresa, así como, posibilita la toma de decisiones que contribuyan a la administración eficiente del efectivo.

En tal sentido Gerardo Guajardo Cantú, en su libro "Contabilidad Financiera", en su segunda edición plantea:

*"la administración del efectivo es de vital importancia en cualquier negocio porque este es el medio que puede determinar el crecimiento, la sobrevivencia o la quiebra de una entidad económica".* <sup>(6)</sup>

<sup>(6)</sup> Guajardo Gerardo. Contabilidad Financiera. Segunda Edición. México 1984. Pág. 73.

### 1.3. Otras Fuentes de Información.

#### Plan Financiero:

En Cuba al existir una economía planificada la empresa elabora el Plan Financiero, el que contiene:

- Plan de Inversiones.
- Estado de Resultado Proyectado.
- Presupuesto de Tesorería.

La dirección de la empresa necesita conocer el cumplimiento de los indicadores económicos y financieros, es decir, el equilibrio entre lo planificado y lo ejecutado para ejercer el control de las decisiones planteadas y la evaluación del desempeño según los resultados obtenidos.

La aplicación de los métodos del análisis económico financiero nos permite comparar los resultados obtenidos con los deseados y ejercer un control sobre el aprovechamiento adecuado de los recursos.

### 1.4. Técnicas o Métodos del Análisis Económico.

Se comprende por método en el amplio sentido, el modo de enfocar el estudio de la realidad, el modo de investigar los fenómenos de la naturaleza y de la sociedad. Las particularidades del método a emplear, se determinan por el contenido de la ciencia, por su objeto, pero independientemente de que cada ciencia utiliza métodos específicos de conocimiento para el logro de sus objetivos, es necesario tener presente que cuando se habla de los métodos del conocimiento científico hay que detectar que el método universal del conocimiento es el dialéctico materialista.

El análisis económico financiero a través del análisis, la síntesis, la inducción y la deducción, investiga científicamente los fenómenos económicos. Los principales métodos del análisis económico financiero son:

Método de Análisis Vertical o Estático.- Se aplica para analizar un estado financiero a una fecha o correspondiente a un período determinado. Comprende los siguientes análisis:

- Por cientos Integrales.- Consiste en la separación del contenido de los estados financieros en sus partes integrantes, para determinar la proporción que guarda cada uno con relación a un total (%), es decir, todas sus partes expresadas en por cientos.
- Razones Simples.- Determina la relación de dependencia que existe al comparar las cifras de dos o más conceptos que integran los estados financieros.

Método de Análisis Horizontal o Dinámico.- Se aplica para analizar dos estados financieros de la misma entidad en fechas distintas. Posibilita analizar el:

- Aumento y Disminución o Variaciones.- Consiste en comparar los conceptos homogéneos de los estados financieros en dos fechas distintas, obteniendo la cifra comparada y la cifra base a una diferencia positiva, negativa o neutra.

Método de Análisis Histórico.- Se aplica para analizar una serie de estados financieros de la misma empresa a fechas o períodos distintos. Comprende el Procedimiento de Tendencia.- Se puede presentar en base de cifras o valores, serie de variaciones - serie de índices. Determina la propensión de las cifras de los distintos renglones homogéneos de los estados financieros.

Método de Análisis Proyectado o Estimado.- Se aplica para analizar estados financieros proforma o presupuestos. Comprende:

- Control Presupuestal.- Elaborar un programa de previsión y administración financiera y de operación, basado en experiencias anteriores y en las condiciones en que se prevean para el futuro.
- Punto de Equilibrio.- Consiste en predeterminar un importe en el cual la empresa no sufre pérdidas ni obtenga utilidades.

Además de los métodos antes expuestos existen, entre otros, los siguientes:

- La Razones y Proporciones.- Es la forma más usual del análisis financiero y ofrece las medidas relativas al funcionamiento de la entidad mediante la utilización de los datos contenidos en los estados financieros.
- Sistema Dupont.- Sirve para determinar el rendimiento sobre la inversión (RSI) en combinación con la rotación de activos totales.
- El estudio del financiamiento operativo y financiero, junto al análisis del punto de equilibrio.

- Estado de cambio de la posición financiera con base a efectivo o corrientes de fondo de efectivo.
- Estados Financieros comparativos con cifras absolutas y relativas.
- Estados Financieros de Base Cien.
- Método Gráfico.- Consiste en convertir las cifras relevantes de los análisis anteriores a todo tipo de gráficos, aplicables según las necesidades de representación.
- Método de sustitución consecutiva.- Consiste en descomponer el indicador generalizador en varios factores o indicadores para conocer la influencia de estos en el indicador generalizador.

#### 1.4.1. Razones Financieras o Ratios.

La razón es el cociente de la división de un número entre otro. Las razones financieras son las que se obtienen del balance general y del estado de resultado.

Diversos son los criterios para clasificar las razones financieras. J. Fred Westom en su libro: Fundamentos de Administración Financiera expone:

“... cada tipo de análisis económico financiero tiene un propósito o uso que determina las diferentes relaciones importantes, como herramienta fundamental de este análisis, son las Razones Financieras (...) Es útil clasificar las razones financieras dentro de sus tipos de grupos fundamentales,”<sup>(7)</sup>.

- Razones de Liquidez: Miden la habilidad de la empresa para satisfacer sus obligaciones a corto plazo.
- Razones de Apalancamiento: Miden el grado en que la empresa ha sido financiada mediante deudas.
- Razones de Actividad: Miden el grado de efectividad con que la empresa está utilizando sus recursos.
- Razones de Rentabilidad: Miden la efectividad de la administración a través de los rendimientos generados sobre las ventas y la inversión.
- Razones de Crecimiento: Miden la habilidad de la empresa para mantener su posición económica en el crecimiento de la economía y de la industria.

<sup>(7)</sup> Weston, J. Fred. Fundamentos de Administración Financiera. Décima Edición, página 454.

- Razones de Valuación: Miden la habilidad de la administración para crear un valor de mercado superior a los desembolsos de los costos de inversión.

Razones que expresan liquidez:

Capacidad de la entidad para satisfacer las obligaciones a corto plazo, incluyendo la habilidad para convertir en efectivo determinados activos y pasivos circulantes.

Clasificación	Contenido	Cálculo
Razón Circulante o Solvencia o liquidez general	Indica el grado en el cual los derechos del acreedor a corto plazo están cubiertos por activos que se esperan que se conviertan en efectivo en un período más o menos igual al crecimiento de las obligaciones.	$\frac{\text{Activo Circulante}}{\text{Pasivo Circulante}}$
Razón Rápida o Prueba Ácida o Liquidez inmediata	Mide el grado en que los recursos líquidos están disponibles de inmediato para pagar los créditos a corto plazo.	$\frac{\text{Activo Circulante} - \text{Inventario}}{\text{Pasivo Circulante}}$
Tesorería o Liquidez Disponible	Mide el grado en que los Activos más Circulantes están disponibles para cubrir la deuda a corto plazo.	$\frac{\text{Efectivo}}{\text{Pasivo Circulante}}$

Razones que expresan actividad:

Miden el grado de efectividad con que la entidad utiliza sus recursos. Las razones de actividad deben estar lo más altas posible, ya que implica que el dinero invertido en activos por la empresa trabaja un número mayor de veces, dejando cada vez su aporte a la utilidad y mejorando entonces la efectividad del negocio.

Clasificación	Contenido	Cálculo
Rotación del Capital Trabajo	Indica la eficiencia de la dirección ya que a mayor volumen de ingresos habrá una mayor habilidad de sus directivas en la gestión empresarial	$\frac{\text{Ventas Netas}}{\text{Capital de Trabajo}}$
Rotación de Activos	Mide la efectividad y la eficiencia de la dirección en los usos y provechos de los recursos disponibles.	$\frac{\text{Ventas Netas}}{\text{Activo Total Promedio}}$
Rotación de Activos Fijos	Muestra cuanto se ha vendido por cada peso de activo fijo, lo que permite evaluar la eficiencia en el uso de dichos activos.	$\frac{\text{Ventas Netas}}{\text{Activo Fijo Tangible}}$
Rotación de Caja	Expresa la eficiencia en el uso del efectivo en el pago inmediato de la deuda a corto plazo, mientras más rote mejor.	$\frac{\text{Ventas Netas}}{\text{Efectivo}}$

Rotación de Activo Circulante	Expresa lo niveles de ventas generadas por cada peso de activo circulante.	$\frac{\text{Ventas Netas}}{\text{Activo Circulante}}$
Rotación de Inventarios	Expresa las veces que los inventarios rotan en el año, el tiempo total que la entidad necesita para que los inventarios sean transferidos en cuentas por cobrar y efectivo.	$\frac{\text{Inventarios Promedios}}{\text{Costo Ventas}}$
Rotación de Cobro	Expresa el pago promedio de tiempo en que la entidad recupera sus ventas a crédito.	$\frac{\text{Cuentas por Cobrar promedio}}{\text{Ventas Netas}}$
Rotación de Pago	Indica el plazo del proveedor y muestra la eficiencia en la obtención de créditos.	$\frac{\text{Cuentas por Pagar promedio}}{\text{Costo de Ventas}}$

**Razones de Apalancamiento:**

Estas razones se utilizan para diagnosticar sobre la estructura, cantidad y calidad de la deuda que tiene la entidad, así como comprobar hasta que punto se obtiene el beneficio suficiente para soportar el costo financiero de la deuda.

Clasificación	Contenido	Cálculo
Razón de Endeudamiento	En que medida las deudas están financiando la inversión de activos de la empresa.	$\frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Activo Total}}$
Razón de Autonomía	Mide el financiamiento propio por peso de deuda.	$\frac{\text{Patrimonio}}{\text{Activo Total}}$

**Razones de Rentabilidad:**

Evalúa las ganancias con relación al nivel de ventas de activos a la inversión de los dueños, es decir, miden el rendimiento sobre los capitales invertidos, constituye una prueba de la eficiencia de la administración en la utilización de sus recursos disponibles.

Clasificación	Contenido	Cálculo
Rentabilidad sobre las Ventas	Determina las utilidades obtenidas por cada peso de Ventas Netas en operaciones normales de la entidad realizando una evaluación en la eficiencia de la operación y en la dirección de la división para obtener utilidades y compensar el riesgo. Un resultado alto pone de manifiesto que la dirección ha generado niveles de ventas óptimos en relación con los costos y gastos.	$\frac{\text{Utilidad Neta del Período}}{\text{Ventas Netas}}$

Rentabilidad Económica	Mide el rendimiento obtenido con respecto al total de la inversión y el beneficio por cada peso de activo. Refleja la eficiencia y la efectividad en el uso y provecho de la inversión total.	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Activo Total}}$
Rentabilidad Financiera	Mide la Utilidad Neta que se obtiene por cada peso de patrimonio invertido.	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Patrimonio}}$
Costo por peso de Venta	Expresa eficiencia en la realización de las mercancías. Muestra la relación del costo de las mercancías entre los ingresos por las ventas.	$\frac{\text{Costo Ventas}}{\text{Ventas Netas}}$
Gastos de Operaciones por peso de Venta	Permite relacionar con los gastos de operación por cada peso de venta neta.	$\frac{\text{Gastos de Operación}}{\text{Ventas Netas}}$
Costos y Gastos por peso de Ingreso Total	Permite relacionar todos los costos y gastos incurridos con todos los ingresos devengados.	$\frac{\text{Costo de Venta, Gastos Operación y Otros Gastos}}{\text{Ventas Netas y Otros Ingresos}}$

Limitaciones del análisis de razones financieras.

Aunque las razones financieras son herramientas excepcionalmente útiles, tienen ciertas limitaciones y deben ser usadas con precaución.

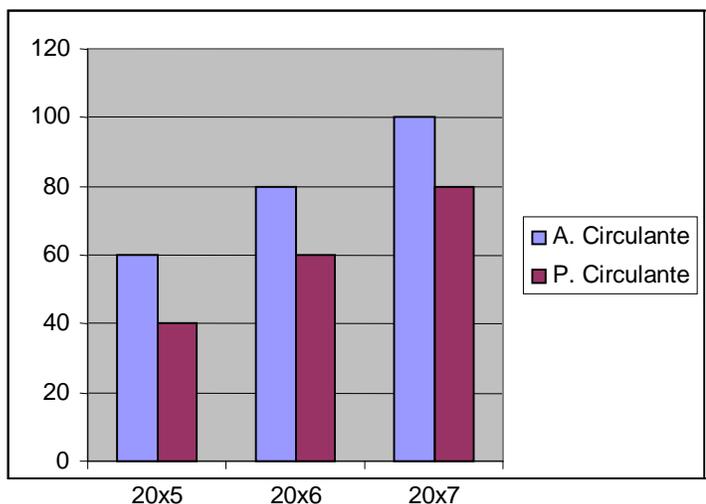
- Están basadas en información que puede estar sujeta a las fluctuaciones de la inflación/deflación.
- Pueden existir limitaciones al realizar comparaciones con otras empresas debido a sistemas o políticas contables propias, o a características extraordinarias.
- Parte de la información importante de una empresa no aparece en los estados financieros (cambios en la dirección, desarrollo tecnológico, etc.)

De este modo para el análisis financiero de una empresa se tendrá en cuenta las características de la misma y sus datos contables básicos sobre las cuales se basarán la aplicación de razones

financieras sin especular similitud de situaciones de otras entidades, ni con espíritu de comparar estos resultados que deben ser individuales y muy bien fundamentados.

#### 1.4.2. Método gráfico.

Son de gran utilidad para el análisis económico-financiero; tienen como ventaja que en forma rápida y visualmente atractiva, se comprende el comportamiento de la (s) cuenta (s) que se presentan en los mismos. Entre ellos se encuentran los gráficos lineales, cronológicos, de barras y compuestos. Ejemplo de gráfico de barra:



#### 1.4.3. Método de factorial o de sustitución consecutiva:

Este método parte del hecho económico de que un indicador se puede descomponer en otros indicadores o factores componentes. El objetivo de este método es determinar la influencia que ejerce las variaciones en cada uno de estos factores sobre la desviación en el indicador económico.

#### 1.4.4. Análisis del Porcentaje de las Tendencias.

Este método de análisis es direccional (hacia arriba o hacia abajo) y comprende el cálculo del porcentaje de la relación que tiene cada partida del estado en comparación con la misma partida que aparece en el "año base", el cual puede ser el año más antiguo dentro del período que abarque la comparación, el año más reciente o un año intermedio. Los porcentajes de las tendencias o relaciones con el año base ponen de relieve los cambios en los datos financieros y de operación entre fechas o períodos específicos, y hacen posible un análisis horizontal y un estudio de los datos comparativos de los estados financieros. El analista compara las tendencias de los datos financieros y de operación relacionadas entre sí para formarse una opinión de si tendencias favorables o desfavorables se reflejan en los datos.

#### 1.4.5. Estados Financieros de Base Común.

Los estados con base común con frecuencia son llamados de “por ciento integral” o “100 por ciento”, pues cada estado se reduce al total del 100 y cada partida individual parece como un porcentaje de este total. Cada porcentaje muestra la relación de la partida individual con su total respectivo. Por lo tanto, el método de por ciento integral (analítico) representa un tipo de análisis de razones, porque cada partida individual, en un estado, aparece como un porcentaje del total. Los estados con base común son miniaturas de los originales.

Los estados con base común son muy valiosos para el analista en el estudio de la situación financiera y de los resultados de operación de un negocio, y especialmente al hacer comparaciones entre compañías de la misma cadena hotelera y con estándares establecidos. En un grado menor, este método de análisis puede usarse al hacer un estudio histórico de un negocio en particular, ya que se hace resaltar los cambios importantes en la distribución de las partidas individuales.

### 1.5. Capital de Trabajo.

Según J. Fred Weston y Eugene F. Brigham en Fundamentos de Administración Financiera. Décima Edición:

*“El Capital de Trabajo, algunas veces denominado Capital de Trabajo Bruto, se refiere simplemente a los Activos Circulantes.”*<sup>(8)</sup>

Según Stephen A. Ross, Randolph W. Westerfield y Jeffrey F. Jaffe en Finanzas Corporativas. Tercera Edición:

*“El Capital de Trabajo Neto (fondo de maniobra) es la diferencia entre los Activos Circulantes menos los Pasivos Circulantes (exigible a corto plazo). El Capital de Trabajo Neto es positivo cuando los Activos Circulantes son mayores que los Pasivos Circulantes”.*<sup>(9)</sup>

Según Miguel Ángel Benítez Miranda y María Victoria Miranda Dearribas en Contabilidad y Finanzas para la formación económica de los cuadros de dirección:

*“...Capital de Trabajo es la diferencia entre los Activos Circulantes y Pasivos Circulantes de una empresa...”*<sup>(10)</sup>

La reflexión en torno a los criterios anteriormente planteados conduce a señalar la existencia de puntos coincidentes. Los autores convergen en que:

Capital de trabajo bruto: constituye el total del activo circulante.

Capital de trabajo neto: representa la diferencia entre el activo circulante y el pasivo circulante, o sea, refleja el importe del activo circulante que no ha sido suministrado por los acreedores a corto plazo.

Por lo que se considera factible en este trabajo utilizar ambas definiciones atendiendo al propósito del mismo.

<sup>(8)</sup> Weston, J. Fred. y Brigham F. Eugene “Fundamentos de Administración Financiera”. Décima Edición, página 454.

<sup>(9)</sup> Ross, A. Stephen y Westerfield W. Randol y Jeffrey F. Jaffe “Finanzas Corporativas”. Tercera Edición, página 35.

<sup>(10)</sup> Benitez, M. Angel. Contabilidad y Finanzas para la Formación de los Cuadros de Dirección. Cuba 1997, página 132.

La administración del circulante constituye uno de los aspectos más importantes de la administración financiera, ya que si la empresa no puede mantener un nivel satisfactorio de capital de trabajo es probable que llegue a un estado de insolvencia y que se vea forzada a declararse en quiebra. En la medida que la empresa pueda predecir con mayor exactitud sus flujos de caja, menor será el capital de trabajo que necesite. Gráficamente lo podemos representar de la siguiente forma:

AC	PC
CTN	PLP
AF	RP

AC: Activo Circulante.

PC: Pasivo Circulante.

CNT: Capital de Trabajo Neto.

PLP: Pasivo a Largo Plazo

AF: Activo Fijo.

RP: Recursos Propios.

De ahí que la administración del capital de trabajo determine la posición de liquidez de la empresa, siendo esta necesaria para la supervivencia, pues para que exista liquidez el activo circulante debe ser mayor que el pasivo circulante lo que significa que el pasivo circulante financia una parte del activo circulante constituyendo la parte no financiada el capital de trabajo de la empresa.

¿Quién financia el capital de trabajo neto?

Numerosos autores en reconocidas publicaciones señalan que es financiado por las fuentes de financiamiento permanente, o sea, los recursos propios, fijos o ambos, pues para garantizar sus operaciones normales, las entidades necesitan una cantidad determinada de capital de trabajo ya que si tiene menor se afectaría el desarrollo normal de sus operaciones y si tiene más, tendría recursos ociosos. De aquí se infiere que un negocio para que funcione sin restricciones financieras y pueda hacer frente a emergencias y pérdidas sin peligro de un desastre financiero debe poseer, el capital de trabajo adecuado, ya que este:

- Protege al negocio del efecto adverso para una disminución en los valores del activo circulante.
- Asegura en alto grado el mantenimiento del crédito de la empresa y provee lo necesario para hacer frente a emergencias tales como: inundaciones, incendios, etc.
- Permite tener los inventarios a un nivel que capacitará el negocio para servir satisfactoriamente las necesidades de los clientes.
- Capacita a la empresa a otorgar condiciones de créditos favorables a sus clientes.
- Capacita a la empresa a operar su negocio más eficientemente porque no debe haber demora en la obtención de materiales.

Sin embargo, es importante destacar que cuando se habla de capital de trabajo real no siempre coincide con el capital de trabajo necesario, de ahí la importancia que tiene para cualquier entidad conocer el capital de trabajo que realmente necesita para el desarrollo eficiente de su gestión. Las necesidades de capital de trabajo no son las mismas para todo tipo de negocio, sino que dependen de diferentes factores entre los que podemos citar:

- La naturaleza general del tipo de negocio, ya que no tienen las mismas necesidades una empresa de servicios públicos donde los inventarios y cuentas por cobrar son convertidos con rapidez en efectivo que una compañía industrial donde existen grandes inversiones en inventarios y cuentas por cobrar y donde las rotaciones son relativamente lentas; en este último caso se requiere de una mayor cantidad de capital de trabajo.
- El tiempo requerido para la fabricación o para obtener la mercancía que se ha de vender y el costo unitario de la misma. Mientras mayor sea el tiempo requerido para la fabricación de la mercancía, o para obtenerla, mayor cantidad de capital de trabajo se requerirá. Además, la necesidad de capital de trabajo variará, dependiendo del costo unitario de la mercancía vendida.
- El volumen de ventas: el volumen de ventas y las necesidades de capital de trabajo se relacionan directamente, debido a la inversión de capital de trabajo en costos de operación, inventarios y cuentas por cobrar; aunque no quiere decir que si aumentan las ventas necesariamente aumentará en esa misma proporción el capital de trabajo. A medida que el negocio se hace mayor, puede beneficiarse un uso más eficiente del capital de trabajo, su situación en cuanto a créditos puede mejorar sustancialmente, puede ser capaz de comprar

mercancías en grandes cantidades a precios más bajos y por lo tanto las necesidades de su capital de trabajo pueden reducirse.

- Condiciones de compra – venta: mientras más liberales sean las condiciones de crédito concedidas a los clientes, mayor será la cantidad de capital de trabajo que estará representada por las cuentas por cobrar.
- La rotación de inventarios: mientras mayor sea la rotación de inventarios menor será el importe de capital de trabajo que hará falta y habrá menor riesgo de pérdidas debido a los bajos de los precios, cambios en la demanda o en el estilo, también existirá un costo menor en llevar los inventarios.
- Rotación de cuentas por cobrar: mientras menor tiempo se requiera para cobrar dichas cuentas, menor será el importe de capital de trabajo que se va a necesitar. La rotación de cuentas por cobrar puede aumentarse por medio de la venta o por cesión de cuentas por cobrar como garantía, o sea, vender cuentas por cobrar, un conocimiento conocido como “Factoraje”.
- El ciclo de negocios: en época de prosperidad, existe una tendencia de los negocios a comprar mercancía adelantándose a sus necesidades para aprovechar los precios más bajos y así están más seguros de tener inventarios adecuados y, por tanto, será necesario una cantidad mayor de capital de trabajo.

#### Métodos para el cálculo del Capital de Trabajo Necesario.

José López (1998), en su libro *Análisis del Balance*, expone como método muy usado para el cálculo del Capital de Trabajo, el método estadístico o total el cual se basa en un estudio estadístico del capital necesario en un gran número de empresas pertenecientes a una actividad determinada, coincidente con la del negocio de que se trata. A partir del valor medio del porcentaje que representa el activo fijo respecto a los recursos totales, se estima el activo circulante de la empresa objeto de análisis. Y una vez estimado el pasivo circulante necesario para la operación de la empresa, se calcula por diferencia entre activo circulante y pasivo circulante el capital circulante requerido.

Jaime Loring (1995), en su libro *Gestión financiera*, plantea que la determinación del

volumen conveniente de capital circulante es una condición necesaria para salvaguardar a la empresa de problemas de liquidez y para asegurar un equilibrio financiero a corto plazo, y describe varios métodos entre los que se encuentra el calculo en función de las ventas que parte de la hipótesis de que en general, las partidas del activo circulante y del pasivo circulante están en función de las ventas y que esta función se mantendrá en el futuro.

Por ello, a partir del crecimiento previsto de las ventas, se podrán calcular las variaciones que deben experimentar las partidas del circulante, para lo cual se puede aplicar un coeficiente o porcentaje de ventas.

Fred Weston y Eugene Brigham (1996), plantean que el capital circulante se calcula a partir de la conversión del efectivo y de los gastos promedios diario.

$$\text{Capital de Trabajo Necesario} = \frac{\text{Ciclo de Caja o Conversión de Efectivo}}{\text{Consumo Promedio Diario de Eectivo}} \times \text{Consumo Promedio Diario de Eectivo}$$

En la administración del ciclo de conversión del efectivo es útil distinguir dos elementos:

- El ciclo operativo y el ciclo de pagos, los cuales se combinan para determinar, el ciclo de conversión del efectivo.

El ciclo operativo toma en cuenta las dos siguientes determinantes de la liquidez:

- a) El período de conversión de los inventarios, que es un indicador del tiempo promedio que necesita una empresa para convertir sus inventarios acumulados de materia prima, productos en proceso y producción terminadas en productos y para vender éstos productos a los clientes. Se mide por la antigüedad promedio de los inventarios.
- b) El período de conversión de las cuentas por cobrar, que es un indicador del tiempo promedio que necesita una empresa en convertir sus cuentas por cobrar en efectivo. Se mide por el período de cobranza.

El ciclo operativo mide la cantidad de tiempo que transcurre entre las compras de las materias primas y la cobranza de efectivo como pago por esos bienes después que han sido vendidos. Este se centra en la oportunidad de los flujos de entrada de efectivo pero elude la oportunidad de los flujos de salida (momento en el que debemos pagar las compras y la mano de obra). Sin embargo, los requerimientos de financiamiento de la empresa se verán influenciados por su capacidad de demorar los pagos al comprar materiales a plazos prolongados de créditos al hacer pagos de mano de obra después de que el trabajo ha sido realizado.

Por tanto, la empresa debe administrar los flujos de entrada y salida de efectivo (cuanto más pueda demorar los pagos, menores serán los problemas que puedan causar el ciclo operativo). Los mismos están raramente sincronizados por lo que el ciclo de flujo de efectivo revelará por regla general los períodos en los que sea necesario adquirir fondos externos.

#### 1.6. Análisis de la Utilidad.

En el análisis de la utilidad es importante el examen detallado de las partidas que intervienen en el resultado. Al evaluar las ventas, el costo de las mercancías vendidas, el margen bruto, los gastos de operación y la utilidad neta del período se requiere del análisis de las tendencias y de los presupuestos para conocer si las políticas establecidas por la dirección de la empresa tributan al incremento de la eficiencia económica. El análisis de la utilidad además requiere de evaluar los siguientes indicadores económicos o razones.

- Ingresos por turistas días
- Costos y Gastos de Operación por turistas días
- Utilidad neta por turistas días

Otro indicador para medir la eficiencia económica, que no se basa en el nivel de utilidad como medida de rentabilidad, es la Productividad del Trabajo. El mismo muestra la efectividad de la actividad laboral del hombre y expresa la relación que existe entre las ventas y el número de trabajadores. El incremento sostenido de la productividad representa una vía para la disminución de los costos de la producción y los servicios. En tal sentido Carlos Marx, Federico Engels en Obras completas tomo 23 expresa: "... del desarrollo de la productividad del trabajo depende el desarrollo universal de la sociedad y del individuo..."<sup>(11)</sup>

(11) Marx Carlos y Engels Federico. "Obras completas". Tomo 23. Página 316.

Lo expresado por Marx y Engels se puso de manifiesto en el XIX Congreso de la CTC, el cual se proyectó por la elevación de la eficiencia económica, la disminución de los costos y gastos y el incremento de la productividad del trabajo con la participación de los trabajadores.

En este capítulo se ha estudiado desde el punto de vista teórico –conceptual la importancia del análisis económico, como herramienta de dirección. Se ha profundizado en los métodos de análisis, los que posibilitan investigar multilateralmente la actividad económica de una empresa u organismo, dando a conocer la relación causa – efecto para la toma de decisiones que contribuyan al éxito a corto y largo plazo.

Asimismo se ha analizado la importancia de mantener el Capital de Trabajo que requiere la empresa para garantizar de forma ininterrumpida el proceso de producción, circulación de las mercancías y los servicios, lo que lleva implícito la administración eficiente de los recursos materiales y financieros.

En el próximo Capítulo se propone un procedimiento para evaluar y controlar de los indicadores económicos en el Hotel Ancón de la Cadena Cubanacán S.A.

Capítulo II. Procedimiento para evaluar y controlar los indicadores económicos en el Hotel Ancón de la Cadena Hotelera Cubanacán S.A.

La importancia del análisis económico financiero, como herramienta de dirección para la toma de decisiones, se ha puesto de manifiesto en el Capítulo I del presente trabajo. De la aplicación de los métodos y técnicas del análisis, así como de la creatividad del analista dependen en gran medida las decisiones que tomen los directivos para lograr la eficiencia y eficacia en el manejo de los recursos, así como para incrementar la competitividad en el producto turístico.

Es por eso que en el presente capítulo se propone un procedimiento para evaluar y controlar los indicadores económicos que posibilite conocer las causas y efectos de las desviaciones, permitiéndole a la gerencia del Hotel Ancón Cubanacán S.A., satisfacer las necesidades informativas para la toma de decisiones.

### 2.1. Características del Hotel Ancón, Cubanacán S.A.

El Hotel Ancón abre sus puertas el 15 de Octubre de 1987 como parte del plan de desarrollo turístico de la provincia de Sancti Spiritus, a partir de Abril del año 1994 inicia sus operaciones con el Grupo Hotelero Cubanacán S. A. y a partir del mes de diciembre del 2005 pasa a formar parte del Grupo Hotelero de Cubanacán.

El Hotel posee categoría tres (3) estrellas y trabaja sobre la base del sistema todo incluido, Está situado en la península Ancón, con arenas de granos finos desprovistas de rocas y piedras, con 4 Km de playa de aguas poco profundas y transparentes. A 15 Km de la Villa Trinitaria, ciudad cuyos valores históricos y arquitectónicos y su alto grado de conservación le confirieron en 1988 el título de Patrimonio Cultural de la Humanidad, y cercana al Valle de los Ingenios, al que también se le confiriera este título por la UNESCO.

La referida instalación incluye los siguientes servicios:

Parqueo: amplio para autos y ómnibus.

Recepción: le ofrece al cliente sus servicios las 24 horas del día; entre los que incluye: canje de dinero, pago con tarjeta de crédito, alquiler de la caja de seguridad, información y servicio de matutino.

Alojamiento: posee 279 habitaciones. De ellas 108 son habitaciones comunicantes, especiales 35, habitaciones dobles 127 y 8 suites.

Todas las habitaciones poseen: aire acondicionado, teléfono, lámpara de noche, baño privado con ducha y agua caliente, servicio de televisión vía satélite.

Ofrece servicios de restaurantes, mesa Buffet y otros servicios gastronómicos, además ofrece servicios de primeras urgencias las 24 horas. Buroes de Turismo donde el huésped puede

seleccionar el paseo o la excursión de su agrado a ciudades vecinas, bojeos aéreos por la zona, paseos en yate y pesca de altura.

### Misión.

Satisfacer las expectativas del turismo de sol y playa, mediante un servicio de Hotelería de calidad y profesionalidad, recursos humanos identificados con los valores y principios de nuestra sociedad; a sólo unos kilómetros de Trinidad Patrimonio Cultural de la Humanidad, rodeados del mar Caribe y del Macizo montañoso del Escambray.

### Visión.

Somos un Hotel con una imagen consolidada internacionalmente en el turismo de sol y playa, caracterizados por un producto turístico diferenciado y competitivo, un servicio de excelencia y recursos humanos altamente preparados y comprometidos con nuestro proyecto socialista, sobre la base de una gestión económica y financiera saludable.

Para complementar la actividad fundamental, el Hotel Ancón desarrolla las actividades siguientes:

1. Prestar servicios complementarios al alojamiento y la gastronomía, tales como:

- Servicios telefónicos.
- Fax y correo electrónico.
- INTERNET.
- Cambio de moneda.
- Cajero automático.
- Minibares.
- Lavado y planchado de ropas.
- Caja de seguridad.
- Cuidado de niños.

2. Prestar servicios de animación y recreación, tales como:

- Deportes náuticos.
- Juegos de mesas y campo.

CAPÍTULO II. PROCEDIMIENTO PARA EVALUAR Y CONTROLAR LOS INDICADORES ECONÓMICOS EN EL HOTEL ANCÓN CUBANACÁN S.A.

3. Alquilar de forma temporal áreas, locales y salones con equipamiento y servicio gastronómico según demandas de los clientes.
4. Comercializar de forma minorista, mercancías promocionales y artículos propios del producto ofertado en la instalación.
5. Prestar otros servicios, tales como:
  - Arrendamiento de locales y espacios para tiendas, sus almacenes y para otras actividades complementarias.
  - Comedor obrero a empresas y organizaciones económicas que prestan servicios en el Hotel y agregan valor a la oferta hotelera. (taxis, tiendas, servicios médicos, renta de autos y otros servicios complementarios).

Estructura de la fuerza de trabajo.

Para brindar todos los servicios se cuenta con una plantilla aprobada de 244 trabajadores. La cantidad de trabajadores por categoría ocupacional es la siguiente:

Categorías	Contratados	Fijos
Dirigentes		13
Técnicos	2	28
Administrativos		---
Servicios		125
Obreros		76

El hotel cuenta con el Organigrama de Dirección, el que se muestra en el anexo 1.

Principales indicadores económicos al 30 de junio del 2007.

Indicadores	Año Anterior	Plan	U.M. MCUC	
			Año Anterior	Año Actual
Ventas Netas	2185,8	2147.5	1966,5	1966,5
Costos y Gastos	1205.6	1239.3	1224,7	1224,7
Otros Ingresos	23.0		37,4	37,4
Utilidad neta	957.2	908.2	779.2	779.2

Este hotel tiene la Contabilidad Certificada por los auditores del MINTUR, y se trabaja en la implementación de la Resolución Ministerial 297/03 del Ministerio de Finanzas y Precios.

2.2. Diagnóstico y resultados en su aplicación.

CAPÍTULO II. PROCEDIMIENTO PARA EVALUAR Y CONTROLAR LOS INDICADORES ECONÓMICOS EN EL HOTEL ANCÓN CUBANACÁN S.A.

La recuperación de la economía conduce a realizar un uso racional de los recursos lo que conlleva al incremento de la rentabilidad y la capacidad de pago adecuada sumada a la eficiencia empresarial.

En el presente epígrafe se muestra el resultado obtenido en el diagnóstico de la situación real que presenta el análisis económico financiero en la entidad objeto de estudio.

En la realización del diagnóstico se emplearon diferentes técnicas tales como: revisión de la información cuantitativa y cualitativa proveniente de los análisis financieros contables, revisión de las actas de los consejos de dirección y de los informes de las auditorías internas y externas, así como visitas a la instalación, aplicándose la observación directa y entrevistas (anexo 2) al personal del área económica.

Los resultados obtenidos arrojan las siguientes situaciones:

- El área de economía es la encargada de realizar el análisis mensual de los indicadores que representan ingresos, costos y gastos, los que se comparan con el año anterior y el presupuesto elaborado por la instalación, sin analizarse las causas y efectos de las desviaciones para la toma de decisiones, con el propósito de lograr el rendimiento adecuado y la competitividad en el producto turístico.
- Se comprobó además que los indicadores financieros no se analizan con profundidad desconociéndose el riesgo financiero, limitando la toma de decisiones para lograr el éxito a corto, mediano y largo plazo.
- No existen orientaciones metodológicas por la Casa Matriz para el análisis de los indicadores económicos y financieros.
- Se desconoce el Capital de Trabajo que requiere la instalación para garantizar de forma ininterrumpida los servicios turísticos con la calidad que exige el mercado nacional e internacional.
- No se elaboran los estados de cambios en la posición financiera, lo que trae consigo que se desconozca la capacidad que tiene el hotel de generar efectivo proveniente de las operaciones corrientes, incidiendo en la administración eficiente del riesgo de insolvencia y el rendimiento de la inversión.

Las deficiencias detectadas en el diagnóstico ponen de manifiesto la necesidad de un procedimiento para el análisis económico financiero que posibilite la toma de decisiones para lograr el éxito a corto, mediano y largo plazo en la entidad objeto de estudio.

### 2.3. Procedimiento para el análisis de los indicadores económicos.

El procedimiento propuesto consiste en la presentación por escrito, en forma narrativa y secuencial, de las técnicas para evaluar los indicadores económicos en las instalaciones hoteleras.

Para el desarrollo de este nos hemos basados en los métodos del análisis económico, tales como: método horizontal, vertical y factorial o sustitución consecutiva o en cadena, así como en la técnica de razones o ratios económicos, para evaluar los resultados obtenidos en un período dado y la proyección de soluciones para el logro de nuevas metas.

En el procedimiento se han concebido los siguientes pasos:

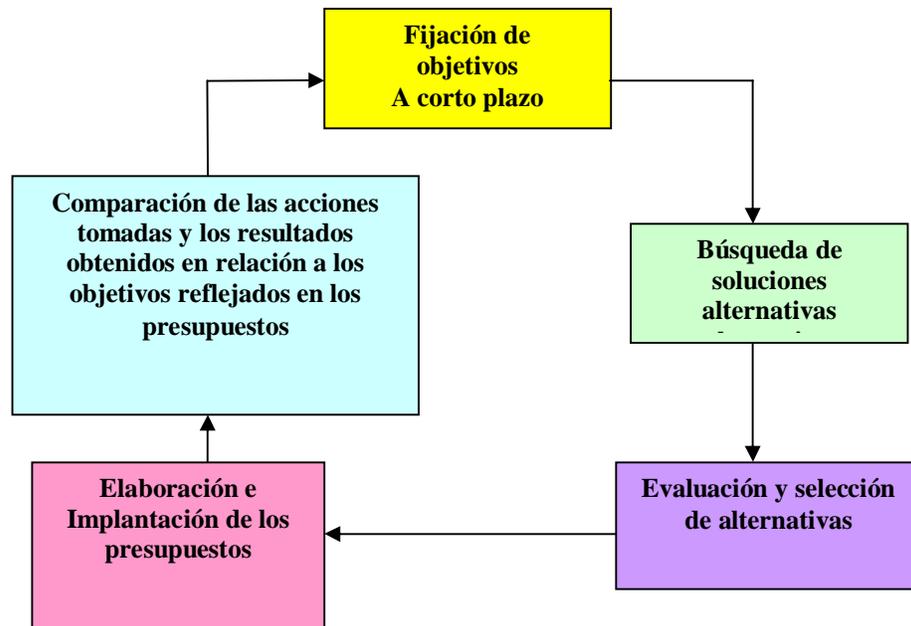
- ü *Consideraciones sobre el proceso de planeación.*
- ü *Propuesta de indicadores para analizar la situación económica.*
- ü *Evaluación de los resultados.*

#### 2.3.1. Consideraciones sobre el proceso de planeación.

El proceso presupuestario tiende a reflejar de una forma cuantitativa a través de los presupuestos, los objetivos fijados por la dirección del hotel a corto plazo, sin perder de vista la perspectiva del largo plazo.

El punto de partida de este proceso presupuestario viene determinado por las decisiones de planificación estratégica, tomadas de acuerdo con los objetivos de la instalación hotelera y la búsqueda y posterior evaluación de las alternativas en base a las cuales la dirección determinará el plan de acción más adecuado para el logro de los objetivos.

El proceso se culmina con el control presupuestario, informador del resultado de las acciones tomadas, dando lugar a su vez a un proceso de ajuste que permita la fijación de nuevos objetivos. En el siguiente esquema se recoge de forma gráfica el proceso presupuestario.



Esquema 2.1. Proceso Presupuestario.

En el esquema se hace evidente que las dos últimas fases del proceso, se identifican con las siguientes etapas que lo integran.

- La *presupuestación o planificación operativa* que abarca todo el proceso conducente al establecimiento de los presupuestos del hotel.
- El *control presupuestario* que desarrolla un proceso continuo de comparación entre lo ejecutado y las estimaciones contenidas en los presupuestos. Tomando decisiones oportunas cuando así lo requieran las desviaciones que se produzcan.

La presupuestación además de representar un instrumento fundamental de optimización de la gestión a corto plazo, constituye la herramienta eficaz de participación de los trabajadores en la determinación de los objetivos y en la formalización de compromisos con el fin de fijar responsabilidades para su ejecución.

La responsabilidad de la planificación y ejecución de los presupuestos recae en los directivos, no en el personal del departamento de presupuestos o de contabilidad. Estos últimos ayudan a facilitar un sistema eficaz de información para el control de la ejecución de los mismos.

Las instalaciones hoteleras elaboran los siguientes presupuestos:

- ü Presupuesto de Capacidad y Ocupación
- ü Presupuesto de Ingresos Totales.
- ü Presupuesto de Costos y Gastos Totales
- ü Presupuesto de Caja

### 2.3.2. Propuesta de indicadores para evaluar el desempeño económico.

CAPÍTULO II. PROCEDIMIENTO PARA EVALUAR Y CONTROLAR LOS INDICADORES ECONÓMICOS EN EL HOTEL ANCÓN CUBANACÁN S.A.

Los objetivos de los indicadores propuestos están orientados a reflejar el resultado real de la entidad en el aspecto económico, y a dar a conocer causas y efectos de las desviaciones posibilitándole a la dirección la toma de decisiones. La propuesta de indicadores fue objeto de análisis con economistas especialistas en el territorio llegando al consenso de proponer los siguientes:

- ü *Ventas netas totales.*
- ü *Ingresos por turistas días.*
- ü *Costo por peso de ventas netas.*
- ü *Costos y Gastos totales por peso de venta.*
- ü *Utilidad neta antes de impuesto.*
- ü *Margen neto.*
- ü *Rendimiento.*
- ü *Valor Agregado.*
- ü *Ventas netas por trabajador*
- ü *Productividad sobre el valor agregado.*
- ü *Salario medio.*
- ü *Correlación productividad salario medio.*

Seguidamente se expone la composición de cada indicador, su cálculo y técnicas para evaluar el resultado obtenido en cada uno de éstos.

Ø **Ventas Netas**

Este indicador expresa los ingresos por ventas a clientes nacionales y extranjeros por concepto de mercancías que representan comestibles, bebidas, tabacos y cigarrillos, así mismo comprende las ventas por servicios de alojamiento, transporte y recreación. El análisis del resultado en este indicador se realizará para la moneda libremente convertible. Se propone la siguiente tabla:

Tabla No 2.1. Análisis de las Ventas Netas en el mes

Indicadores	Mes		Mes Actual	U.M. MCUC	
	Anterior	Plan		Crecimiento	Cumplimiento
	(1)	(2)		%	%
Ingresos por alojamiento	266.7	178.4	144.8	54.3	81.2

CAPÍTULO II. PROCEDIMIENTO PARA EVALUAR Y CONTROLAR LOS INDICADORES ECONÓMICOS EN EL  
HOTEL ANCÓN CUBANACÁN S.A.

Otros servicios turísticos	2.3	72.0	15.0	652.2	20.8
Total Ventas netas	269.0	250.4	151.1	56.17	60.30

Fuente de Información.

La información se obtiene del presupuesto de venta en divisa (anexo 3) y del Estado de Resultado (anexo 4). El analista mostrará las causas de las desviaciones para la toma de decisiones.

En el incumplimiento de las ventas netas inciden los ingresos de alojamiento de turistas extranjeros por paquetes y opcionales, por lo que se debe evaluar el por ciento ocupacional analizándose el cumplimiento del Plan de Marketing elaborado por el hotel para cada temporada turística.

Como se aprecia en la tabla 2.1, sólo se ha considerado los ingresos por alojamiento acorde al plan aprobado por la Casa Matriz, por ser todo incluido. Las ventas netas en el mes se incumplen en un 39.7 por ciento incidiendo el indicador ingresos por turistas días, que se incumple en un 18.8 por ciento.

Asimismo se efectuará el análisis de las ventas acumuladas hasta el período contable objeto de evaluación. En este análisis se tomará como base las ventas acumuladas en igual período del año anterior, para conocer la tendencia creciente o decreciente y el plan acumulado con el propósito de evaluar el cumplimiento, seguidamente se ilustra el mismo.

Tabla No 2.2. Análisis de las Ventas Netas Acumuladas

Indicadores	Año		Año	U.M. MCUC	
	Anterior	Plan	Actual	Crecimiento %	Cumplimiento %
	(1)	(2)	(3)	(3/1)	(3/2)
Alojamiento	2154,4	1952,5	1918,3	89.0	98.2
Otros servicios turísticos	31,4	195,0	48,2	153.5	24.7
Total Ventas netas	2185,8	2147,5	1966,5	90.0	91.57

En el presupuesto de venta se proyectan los ingresos turísticos por alojamiento que incluye el concepto de gastronomía, ya que el hotel cobra en el alojamiento la gastronomía por operar en la condición de todo incluido. El resultado en este indicador se ilustra gráficamente como sigue:

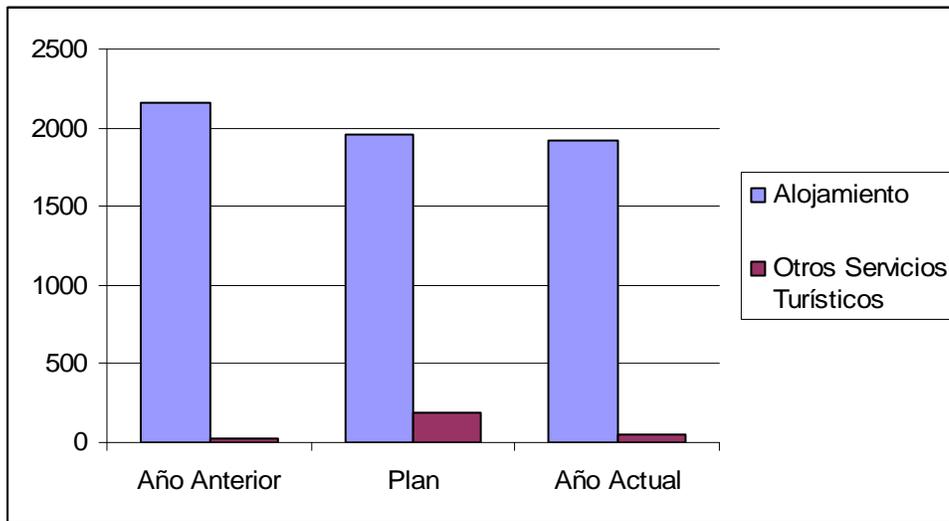


Gráfico 2.1. Análisis de las ventas acumuladas

En la Tabla 2.2 y gráfico 2.1, se aprecia que las ventas netas acumuladas hasta junio ascienden a 1966.5 MCUC, decrecen con respecto al año anterior en un 10.0 por ciento y con relación al presupuesto se incumplen en un 8.43 por ciento. Los factores que inciden son los siguientes:

- Incumplimiento del ingreso por alojamiento en un 1.8 por ciento.

Ø Análisis de la estructura de las Ventas Netas.

El analista debe analizar la estructura de las ventas netas para mostrar si se ha logrado la estructura presupuestada. Para el análisis de la estructura de las ventas se aplica el método vertical mediante la operación de dividir el nivel de venta de cada actividad entre el total de ventas expresado en por ciento. A continuación se ilustra dicho análisis:

Tabla 2.3. Análisis de la Estructura de las Ventas netas.

Actividades	Plan	Real	Estructura	
			Plan	Real
• Alojamiento	1952,5 MCUC	1918,3 MCUC	90.9 %	97.5 %
• Otros servicios	195,0	48,2	9.1	2.5
Ventas netas	2147,5	1966,5	100.0	100.0

En el análisis de la estructura de las ventas netas, el analista puede aplicar el método gráfico, el que se ilustra a continuación.

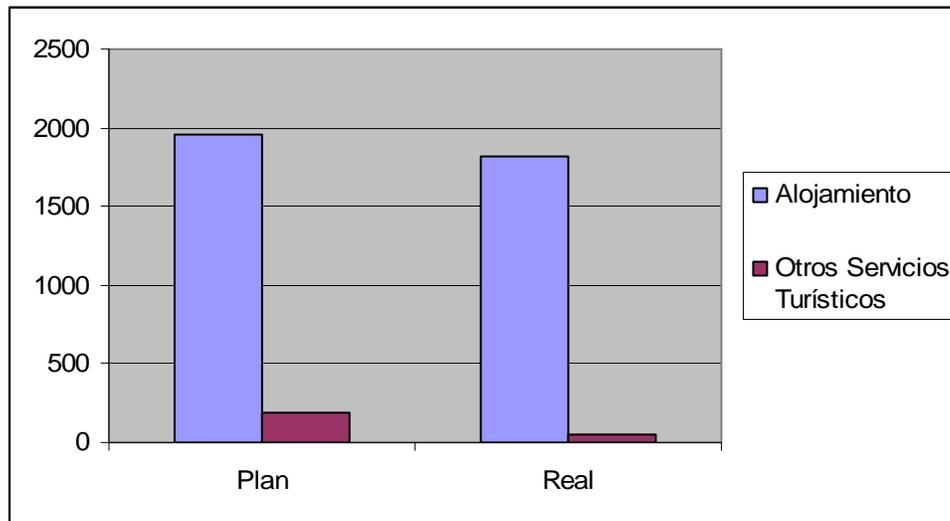


Gráfico 2.2. Estructura de las Ventas netas

Como se aprecia en el gráfico, ilustración 2.2 la actividad alojamiento y otros servicios turísticos incumplen, por la disminución del por ciento ocupacional y los turistas días. El análisis de los ingresos turísticos también se puede realizar considerando las ventas netas por opcionales y paquetes.

Tabla No 2.4. Análisis de las Ventas Netas por Opcionales y Paquetes. U.M. MCUC

Indicadores	Año		Año	Crecimiento	Cumplimiento
	Anterior	Plan	Actual	%	%
	(1)	(2)	(3)	(3/1)	(3/2)
Ingresos por Paquetes	1725.4	1393.7	1329,6	77.66	95.4
Ingresos por opcionales	460,4	753.8	636,9	138,3	84.5
Total ventas netas	2185,8	2147,5	1966,5	90.0	91.57

Ingresos turísticos

Fuente de Información:

El Plan se obtiene del Presupuesto de Ventas en Divisa y el real de los registros de carpeta.

Ø Ingresos por turistas días.

Expresa la relación entre los ingresos turísticos (ventas netas) y los turistas días. Este indicador se calcula como sigue:

Ventas netas / Turistas días

Tabla 2.5. Ingresos por turistas días

CAPÍTULO II. PROCEDIMIENTO PARA EVALUAR Y CONTROLAR LOS INDICADORES ECONÓMICOS EN EL  
HOTEL ANCÓN CUBANACÁN S.A.

Indicadores	U.M.	Año		Real (3)	Crecimiento % (3/1)	Cumplimiento % (3/2)
		Anterior (1)	Plan (2)			
Ventas netas	MCUC	2185,8	2147,5	1966,5	90.0	91.57
Turistas días	Uno	70890	63367	68388	96.5	107.92
Ingresos por turistas días	CUC	30.83	33.88	28.75	93.3	84.85

Fuente de Información.

La información se obtiene del presupuesto de venta en divisa (anexo 3) y del Estado de Resultado (anexo 4) y de la información estadística. El analista mostrará las causas de las desviaciones para la toma de decisiones.

En la tabla anterior se muestra que la entidad se planifica un crecimiento en los ingresos por turistas días totales en un 9.8 por ciento y decrece en un 6.7 por ciento, similar situación se presenta con respecto al plan que se incumple en un 15.2 por ciento, a pesar de que los turistas días se sobrecumple en un 7.92 por ciento. En la desviación incide el incumplimiento de las ventas en un 8.43 por ciento.

Ø Costo por peso de ventas netas

Este indicador constituye un elemento normativo y evaluador de la gestión hotelera. Expresa el costo por cada peso de Ventas Netas. Por ser una herramienta para la toma de decisiones se propone que el mismo se evalúe para las mercancías y los servicios. La forma de cálculo del indicador es como sigue:

Costo de venta / Ventas netas

Indicadores	U.M. MCUC		
	Plan	Real	Cumplimiento %
Costo de Venta	543,6	549,3	101.0
Ventas netas	2147,5	1966,5	91.57
Costo por peso	0.25	0.28	112.0

Fuente de Información: La información se obtiene del presupuesto de costos y gastos en divisa (anexo 3, Modelo 1B) y del Estado de Resultado (anexo 4). El analista mostrará las causas de las desviaciones para la toma de decisiones.

Como se aprecia en la tabla 2.6 el costo por peso de ventas netas se incrementa en un 12.0 por ciento, en esto incide el incremento del costo en un uno por ciento mientras que las ventas netas disminuyen en un 8.43 por ciento.

En este análisis se ha considerado las ventas netas totales ya que la entidad al elaborar el Presupuesto de venta incluye en el indicador alojamiento, los ingresos por gastronomía (todo incluido), lo que está orientado por Casa Matriz. No obstante para que la gerencia pueda tomar

CAPÍTULO II. PROCEDIMIENTO PARA EVALUAR Y CONTROLAR LOS INDICADORES ECONÓMICOS EN EL  
HOTEL ANCÓN CUBANACÁN S.A.

decisiones se hace el análisis del costo por peso del comestible y de la bebida, para lo cual se considera el rango aprobado.

Para conocer los factores que inciden se debe analizar el costo de los comestibles y de las bebidas, aplicándose los siguientes cálculos:

$$\text{Costo por peso del comestible} = \text{Costo de venta del comestible} / \text{Ventas netas comestibles}$$

Sustituyendo la fórmula:

$$\text{Costo por peso del comestible} = 524,5 \text{ MCUC} / 1138,6 \text{ MCUC}$$

$$\text{Costo por peso del comestible} = 0.46 \text{ CUC}$$

$$\text{Costo por peso bebidas} = \text{Costo de venta de la bebidas} / \text{Ventas netas bebidas}$$

Sustituyendo la fórmula:

$$\text{Costo por peso de bebida} = 24,8 \text{ MCUC} / 45,5 \text{ MCUC}$$

$$\text{Costo por peso de bebida} = 0.545 \text{ CUC}$$

El análisis de ambos indicadores se ilustra en la siguiente tabla.

Indicadores	Plan	Real	U.M. CUC	
			Cumplimiento	%
Costo por peso comestible	0.48	0.46	102.2	
Costo por peso de la bebida	56	0.545	109.0	

Como se aprecia en la tabla 2.7 el costo por peso del comestible y la bebida tienden a incrementarse con respecto al nivel planificado incidiendo el incremento de los precios de las mercancías.

Ø Costos y Gastos totales por peso de ventas netas.

Este indicador expresa la eficiencia en el uso de los recursos, mide la relación de los costos y gastos por cada peso de ingresos turísticos (ventas netas). Se calcula aplicando la siguiente fórmula:

$$\text{Costos y Gastos Totales} / \text{Ventas netas}$$

Para el análisis del mismo se propone la siguiente tabla.

Indicadores	Plan (1)	Real (2)	U.M. MCUC	
			Valores (2-1)	Cumplimiento %
Costos y gastos totales	1239.3	1224,7	-14,6	98,8
Ventas netas	2147.5	1966.5	-181.0	91.6
Costos y gastos totales por peso de Ventas netas	0.5770	0.6228	0.0458	107.9

Fuente de Información.

La información se obtiene del presupuesto de costo y gastos en divisa (anexo 3, Modelo1B) y del Estado de Resultado (anexo 4).

La entidad incumple el Plan de ventas en un 8.4 por ciento y los costos y gastos disminuyen en un 1.2 por ciento no existiendo proporción con el nivel de actividad. Si la entidad hubiese mantenido el nivel de eficiencia planificado los costos y gastos hubiesen sido del orden de 1134,6 MCUC (1966,5 x 0.577), dando lugar a un incremento de 90,1 MCUC.

Ø Gastos Totales.

El indicador Gasto Totales comprende las siguientes cuentas sintéticas que figuran en el Estado de Resultado en el mes y acumulado.

- Gastos Operacionales.-Comprende el conjunto de gastos que se incurren en las operaciones del hotel y que pueden atribuirse directamente a un área de presupuesto operacional, que son las que generan ingresos tales como: alojamiento, restaurantes, discotecas, recreación entre otras.

Dentro de los gastos de alojamiento se incluyen los servicios por alquiler de Cajas de Seguridad. En el concepto de gastos de Recreación se registran los gastos que generan las distintas actividades recreativas, tales como: alquiler de áreas deportivas y equipos entre otros.

Esta cuenta se analiza por actividades y centros de costos operacionales de la instalación hotelera. Cada área de presupuesto analiza sus gastos por elementos o naturaleza económica según el Nomenclador de Cuentas establecido por la Casa Matriz

- Gastos Funcionales.-Se registra en esta cuenta los gastos que se incurren en las áreas de la entidad denominadas funcionales, es decir las actividades de apoyo al producto turístico y que no generan ingresos, pues los mismos constituyen gastos indirectos que no se distribuyen a las áreas operacionales o actividades principales. Se analiza por elementos de gastos acorde a la naturaleza económica del gasto, según Nomenclador de Cuentas.
- Gastos Financieros.-Comprende los gastos en que se incurre relacionados con las operaciones financieras.
- Gastos por Faltantes.-Incluye los gastos por faltante de bienes en los conteos físicos realizados.
- Gastos por Pérdidas.- Se registra en esta cuenta las pérdidas materiales ocasionadas por desastres naturales, así como las que se generan por bajas de Activos Fijos, revaluación de inventarios entre otras.

CAPÍTULO II. PROCEDIMIENTO PARA EVALUAR Y CONTROLAR LOS INDICADORES ECONÓMICOS EN EL HOTEL ANCÓN CUBANACÁN S.A.

- Gastos de Años Anteriores.-Comprende los gastos de períodos anteriores, no registrados en su oportunidad o que provienen de rectificaciones o ajustes contables correspondientes a operaciones de años anteriores.
- Otros gastos. Se registra en esta cuenta los gastos incurridos en la actividad del comedor obrero, transporte obrero y otros gastos no imputables a la actividad hotelera.

El análisis de los gastos totales se realizará por elementos de gastos, para el mismo se propone la siguiente tabla.

Tabla 2.9. Análisis de los gastos totales. U.M.M CUC

Indicadores	Plan (1)	Real (2)	Cumplimiento % (2/ 1)
Materia Prima y Materiales	79,8	87.5	109.6
Luz, fuerza y agua	121,2	144,0	118.8
Seguros	28,2	25,7	91.1
Otros Gastos	466,6	418,2	89.6
Total de Gastos	695,8	675,4	97.1

Fuente de Información.

La información se obtiene del presupuesto de costo y gastos en divisa, (anexo 3, Modelo1B) y del Estado de Resultado (anexo 4) y del Modelo Análisis de los gastos por elementos.

El analista debe mostrar las causas y efectos de las desviaciones que permitan el control eficiente y eficaz en la gestión hotelera, así mismo puede establecer comparaciones con años anteriores.

La entidad disminuye el total de gastos en un 2.9 por ciento. No obstante los elementos que tienden a incrementarse son: Materia prima y materiales en un 9.6 por ciento, influyendo el desgaste de útiles puestos en uso, también se incrementa el gasto directivo de combustible en 18.8 por el sub análisis Otros Comestibles que debe ser objeto de análisis y debe utilizarse la clasificación de Otros.

Ø Análisis de la Utilidad.

En el análisis de la utilidad es necesario considerar la influencia de los siguientes factores: precios de las mercancías y los servicios, el nivel de actividad (ventas) así como los costos y gastos.

Por tal razón al evaluar dicho indicador, el analista debe mostrar la influencia de cada factor en la desviación del mismo, lo que posibilita la toma de decisiones para el incremento de la eficacia y eficiencia en el uso de los recursos.

CAPÍTULO II. PROCEDIMIENTO PARA EVALUAR Y CONTROLAR LOS INDICADORES ECONÓMICOS EN EL HOTEL ANCÓN CUBANACÁN S.A.

Para este análisis se propone la aplicación del método de sustitución consecutiva ya que el mismo consiste en descomponer el indicador generalizador en varios indicadores o factores para determinar la influencia de cada factor en la desviación del indicador generalizador. Seguidamente se muestra el Estado de Resultado Resumido.

Estado de Resultado	U.M. MCUC			
	Cuentas	Presupuesto	Índice Presupuestado	Índice Real
Ventas Netas Totales	2147,5	100.0%	1966,5	100.0%
Costo de Venta	543,6	25.31	549,3	27.93
Gastos totales	695,8	32.4	675,4	34.34
Otros Ingresos			37,4	-1.90
Utilidad Neta antes de Impuesto	908.1	42.286	779.2	39.624

La aplicación del método objeto de estudio presupone los siguientes cálculos.

A) Cálculo de la Utilidad neta antes de impuesto considerando las ventas netas según plan y el Margen Neto presupuestado.

$$VNP \times MNP = UNAI P$$

Donde:

VNP = Ventas Netas Planificadas

MNP = Margen Neto Planificado

UNAI P = Utilidad Neta Antes de Impuesto Planificada

Sustituyendo.

$$2147,5 \text{ MCUC} \times 0.42286 \text{ CUC} = 908,1 \text{ MCUC}$$

B) Cálculo de la Utilidad neta antes de impuesto considerando las ventas netas reales y el Margen Neto presupuestado.

$$VNR \times MNP = UNAI RC$$

Donde:

CAPÍTULO II. PROCEDIMIENTO PARA EVALUAR Y CONTROLAR LOS INDICADORES ECONÓMICOS EN EL HOTEL ANCÓN CUBANACÁN S.A.

VNR = Ventas Netas Reales

UNAIRC= Utilidad Neta Antes de Impuesto Recalculada o Ajustada.

Sustituyendo:

$$1966.5 \text{ MCUC} \times 0.42286 \text{ CUC} = 831,5 \text{ MCUC}$$

C) Cálculo de la Utilidad Neta antes de impuestos considerando las Ventas Netas Reales y el Margen Neto real

$$\text{VNR} \times \text{MNR} = \text{UNAIRC}$$

Donde:

MNR = Margen Neto Real

UNAIRC = Utilidad Neta Antes de Impuesto Real

Sustituyendo.

$$1966,5 \text{ MCUC} \times 0.39624 \text{ CUC} = 779.2 \text{ MCUC}$$

La influencia de cada factor, se determina como sigue:

$$D1 = B - A$$

$$D2 = C - B$$

$$D = D1 - D2$$

D1, expresa la influencia de las ventas en la utilidad

D2, expresa la influencia de los costos y gastos en la utilidad

D, expresa la desviación de la utilidad real con respecto a la planificada.

Sustituyendo.

$$D1 = 831,5 \text{ MCUC} - 908,1 \text{ MCUC}$$

$$D1 = -76,6 \text{ MCUC} \text{ (por nivel de ventas)}$$

$$D2 = 779,2 \text{ MCUC} - 831,5 \text{ MCUC}$$

$$D2 = -52,3 \text{ MCUC} \text{ (por ineficiencia)}$$

$$D = -52,3 \text{ MCUC} - 76,6 \text{ MCUC}$$

$$D = -128,9 \text{ MCUC}$$

Comprobación.

UTNR - UTNP

779.2 MCUC – 908.1 MCUC = -128,9 MCUC

La Utilidad neta después de impuesto disminuye con respecto al Presupuesto en -128.9 MCUC

Los factores que inciden son:

- Por la disminución de las ventas netas la utilidad disminuye en 76.6 MCUC.
- Por el incremento de los costos y gastos acorde al nivel de actividad la utilidad disminuye en -52.3 MCUC.

Otra causa que incide en la utilidad es la variación de los precios, cuando estos aumentan o disminuyen es necesario ajustar el Plan de Venta. Dicho ajuste se realiza multiplicando las ventas netas planificadas por el índice de Precio. Una vez ajustado el plan se multiplica dicho importe por el margen neto y se obtiene la Utilidad neta antes de impuesto según plan ajustado. Este resultado se compara con la Utilidad Neta Planificada para el período analizado y se obtiene un tercer factor que incide en la desviación de la utilidad dado por el aumento o disminución de los precios.

Ø Margen Neto.

El indicador margen neto expresa la ganancia antes de impuesto por peso de ventas netas totales. Se calcula.

Utilidad Neta antes e Impuestos / Ventas netas

Para evaluar dicho indicador se propone la siguiente tabla.

Indicadores	U.M. MCUC		
	Plan (1)	Real (2)	Cumplimiento % (2/1)
Utilidad neta antes de impuestos	908,1	779,2	85.8
Ventas netas	2147,5	1966,5	91.6
Margen neto	0.42286	0.3962	93.7

CAPÍTULO II. PROCEDIMIENTO PARA EVALUAR Y CONTROLAR LOS INDICADORES ECONÓMICOS EN EL HOTEL ANCÓN CUBANACÁN S.A.

La información se obtiene del presupuesto de venta en divisa (anexo 3) y del Estado de Resultado (anexo 4).

El margen neto disminuye en un 6.3 por ciento los factores que inciden son:

- Disminución de las ventas netas en un 8.4 por ciento.
- Incremento de los costos y gastos en proporción al nivel de actividad.

Ø Análisis del Rendimiento.

Una instalación hotelera para realizar sus operaciones requiere invertir en activos. Para tomar decisiones y adoptar alternativas en cuanto a la inversión, la gerencia necesita de un análisis de la actividad relacionando el nivel de operaciones (ejemplo ventas) con los activos utilizados para alcanzar ese nivel, lo que posibilita evaluar la posición de la instalación y sus perspectivas de desempeño.

La entidad para financiar los activos que necesita para el desarrollo de las actividades puede utilizar diferentes fuentes de financiamientos y en dependencia de la fuente utilizada se evalúa el riesgo financiero a corto y largo plazo, así como las proyecciones de rendimientos, entonces se realiza un análisis de solvencia a corto y largo plazo.

El Nivel de actividad, los recursos utilizados y sus fuentes de financiamiento definen el rendimiento que obtiene la instalación hotelera a favor de los propietarios. Alcanzar y mantener un nivel de rendimiento operativo es un requisito indispensable para que el hotel pueda desarrollarse y crecer. Por tal razón se considera este como el indicador más importante del desempeño de la entidad. El rendimiento operativo se mide como rendimiento de la inversión. Este relaciona la ganancia con los recursos utilizados para obtenerla en las instalaciones hoteleras se calcula:

Utilidad neta total antes de impuestos / Activos netos totales

Para evaluar dicho indicador se propone la siguiente tabla.

Indicadores	Año	Año	U.M. MCUC
	Anterior	Actual	Crecimiento %
Utilidad neta antes de impuestos	957,2	779,2	81.4
Activos netos totales	1740,5	1491,3	85.7
Rendimiento	0.55	0.52	95.0

Fuente de Información.

La información se obtiene del Estado de Resultado (anexo 4) y Balance General (anexo 5)

CAPÍTULO II. PROCEDIMIENTO PARA EVALUAR Y CONTROLAR LOS INDICADORES ECONÓMICOS EN EL HOTEL ANCÓN CUBANACÁN S.A.

En la tabla 2.11 se aprecia que la entidad presenta un decrecimiento en el rendimiento de la inversión de un 5.0 por ciento incidiendo el decrecimiento de la utilidad en un 18.6 por ciento mientras que los activos totales tienden a crecer en un 14.3 por ciento, lo que hace evidente que la entidad debe pronunciarse a incrementar el nivel de actividad para lograr incrementar las utilidades.

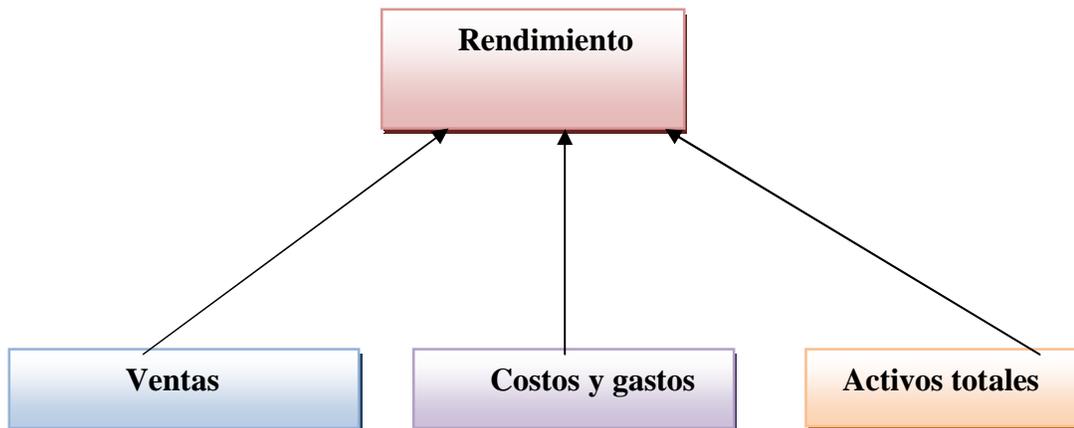
Otro método que se utiliza para evaluar el rendimiento es el Dupont, ya explicado en el capítulo I del presente trabajo, la aplicación del mismo se ilustra seguidamente:

$$\frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Ventas netas}} \quad \times \quad \frac{\text{Ventas netas}}{\text{Activos totales}}$$

$$\begin{aligned} & (779,2 \text{ MCUC} / 1966,5 \text{ MCUC}) \quad \times \quad (1966,5 \text{ MCUC} / 1491,3 \text{ MCUC}) = \\ & = 0.396 \text{ CUC} \times 1.318 \text{ CUC} \\ & = 0.52 \text{ CUC} \end{aligned}$$

La entidad obtiene un margen neto de utilidad (utilidad neta / ventas netas) que asciende a 0.396 CUC y la rotación de Activos totales es de 1.318 CUC, ambos indicadores originan un rendimiento de la inversión de 0.52 CUC.

Por tal razón se considera como indicadores fundamentales del rendimiento los que se ilustran a continuación:



Esquema 2.2 Indicadores del rendimiento.

El crecimiento de las ventas, la estructura de los costos y gastos, la utilización de los activos constituyen indicadores fundamentales del rendimiento, siendo este un indicador generalizador del desempeño.

CAPÍTULO II. PROCEDIMIENTO PARA EVALUAR Y CONTROLAR LOS INDICADORES ECONÓMICOS EN EL  
HOTEL ANCÓN CUBANACÁN S.A.

Dada la importancia del indicador objeto de análisis para evaluar el desempeño se propone que el sector lo considere para la planeación del próximo año.

Ø Valor Agregado.

El Valor Agregado o Producción neta condicional, es el utilizado a partir del Plan 2002 para la planificación y medición de la productividad del trabajo, según lo dispuesto por el Ministerio de Economía y Planificación, el Ministerio de Finanzas y Precios, así como y el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social. La productividad medida mediante este indicador, permite representar mejor la eficiencia en el uso de la fuerza de trabajo, pues no contempla el valor de los insumos. También tiene la ventaja de poder comparar nuestros indicadores de productividad con los de otros países. Este indicador representa el valor de la producción de bienes y servicios menos el valor del consumo intermedio. Para el sector turístico se calcula en la doble moneda como sigue:

- 900 a 905 – Ingresos de Operación (Ventas)
- (-) 800 a 804 – Devoluciones y Rebajas en Ventas
- (-) 805 a 809 – Impuestos por las Ventas
- (-) Saldos de las cuentas 810 a 818 Costo de Venta
- (-) Saldos de los Elementos de Gastos del año registrados en las cuentas 825 A 834 – Gastos de Operación por conceptos de:
  - 10000 – Materiales
  - 30000 – Combustibles
  - 40000 – Energía
  - 70000 – Amortización de las cuentas 300 a 309 – Gastos Diferidos a Corto Plazo y 310 a 319 – Gastos Diferidos a Largo plazo; así como de los Activos Fijos Intangibles
  - 80000 – Otros Gastos Monetarios (excepto Gastos en Comisión de Servicios y por Estimulación)

Fuente de Información.

Los datos para calcular el indicador Valor Agregado se obtienen del Balance de Comprobación en Divisa y en la Moneda Nacional, así como del Presupuesto de Costos y Gastos (Modelo B1). Seguidamente se ilustra el cálculo del Valor Agregado.

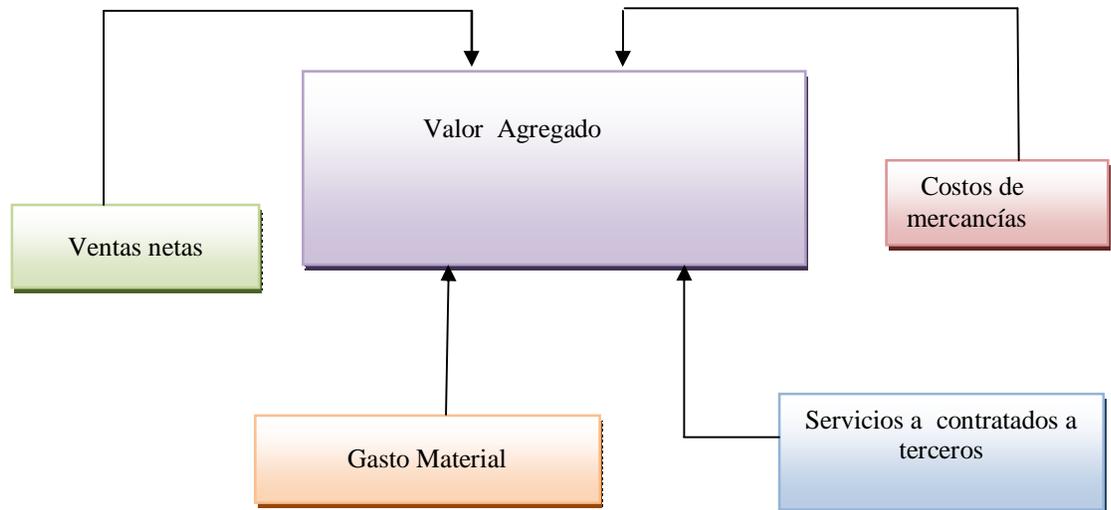
Indicadores	U.M. MP		
	Año Anterior	Plan	Año Actual
Ventas netas	2630.8	2818.2	2257.8
(-) Costo de venta	543.6	549.28	673.9
(-) Gasto material	208.3	293.2	321.1
(-) Servicios de terceros	453.0	388.0	444.8
Valor agregado	1425.9	1637.7	818.0

CAPÍTULO II. PROCEDIMIENTO PARA EVALUAR Y CONTROLAR LOS INDICADORES ECONÓMICOS EN EL HOTEL ANCÓN CUBANACÁN S.A.

El Valor Agregado asciende a 818.0 MP y se incumple con respecto al nivel planificado en términos monetarios en 819.7 MP que representa en valores relativos un 62.0 por ciento por los siguientes factores:

- ü Disminución de las ventas netas en 560.4 MCUC.
- ü Aumento de los costos y gastos en 209.32 MCUC.

En este análisis se pone que los elementos que determinan la variación del valor agregado son los se ilustran en el esquema 2.3.



Esquema 2.3. Elementos que intervienen en la variabilidad del Valor Agregado.

En el esquema 2.3 se aprecia la incidencia de las ventas netas, los costos y gastos en el Valor Agregado.

Ø Productividad sobre el Valor Agregado.

Expresa la relación entre el Valor Agregado Bruto y el Promedio de trabajadores. Se calcula:

$$\frac{\text{Valor Agregado Bruto}}{\text{Promedio de Trabajadores}}$$

Para el análisis de dicho indicador se propone la siguiente tabla.

Tabla 2.13. Análisis de Productividad

U.M. MP

CAPÍTULO II. PROCEDIMIENTO PARA EVALUAR Y CONTROLAR LOS INDICADORES ECONÓMICOS EN EL  
HOTEL ANCÓN CUBANACÁN S.A.

Indicadores	Año		Año		Crecimiento Cumplimiento
	Anterior (1)	Plan (2)	Actual (3)	(3/1)	
Valor Agregado en MP	1425.9	1587.7	818.0	57.4	69.72
Promedio de Trabajadores	228	227	225	98.7	99.12
Productividad	6.25	6.99	3.63	58.08	51.9

La productividad sobre la base del valor agregado en el período objeto de análisis asciende a 3.63 MP por trabajador y disminuye con relación a igual período del año anterior en un 41.2 por ciento que representa en valores absolutos 2.62 MP. Este resultado es favorable con respecto al nivel planificado que se cumple en un 48.1 por ciento, ya que el Valor Agregado se cumple en un 30.28 por ciento, incidiendo positivamente la disminución del promedio de trabajadores.

Ø Ventas netas por trabajador.

Expresa la relación entre las ventas netas y el promedio de trabajadores, se calcula como sigue:

Ventas netas / Promedio de trabajadores, para su evaluación se propone la siguiente tabla.

Tabla 2.14. Análisis de las ventas netas por trabajador

Indicadores	Año		Año		U.M. MP Desviación %	
	Anterior (1)	Plan (2)	Actual (3)	(3/1)	(3/2)	
Ventas netas	2630.8	2818.2	2257.8	97.3	86.5	
Promedio de Trabajadores	228	227	225	98.68	99.12	
Venta netas por trabajador	11.5	12.41	10.03	87.21	83.0	

Fuente de Información.

Los datos para el cálculo de las ventas netas por trabajador se obtienen del Estado de Resultado y de la información estadística.

Como se aprecia en la tabla 2.14 las ventas totales en la doble moneda, por trabajador, presentan un valor de 10.3 MP y presentan una tendencia decreciente de un 12.8 por ciento a pesar de la disminución del número de trabajadores en un 1.3 por ciento, así mismo se incumple con relación a lo planificado en un 17.0 por ciento, en esto influye el decrecimiento de las ventas totales en un 13.5 por ciento.

Ø Fondo de Salario y Salario Medio.

El Fondo de Salario representa el gasto de salario (salario básico + plus+ horas extras +idoneidad + descanso retribuido), el plan se obtiene del presupuesto de costos y gastos y el real del Balance de Comprobación de Saldos de los elementos de gastos antes expuestos que figuran en las cuentas Gastos Operacionales y Gastos Funcionales en la Moneda Nacional.

El salario medio es el resultado de dividir el Fondo de salario entre el promedio de trabajadores. Para este análisis se propone la siguiente tabla.

Tabla 2.15. Análisis del Fondo Salario. U.M. MP

Indicadores	Año		U.M. MP		
	Anterior (1)	Plan (2)	Año Actual (3)	Crecimiento (3/1)	Cumplimiento (3/2)
Fondo de Salario	474.7	607.6	594.8	125.3	97.9
Promedio de Trabajadores	228	227	225	110.2	98.7
Salario Medio	2.08	2.67	2.64	126.9	98.9

El salarios real es de 2.64 que disminuye con respecto al plan que es de 2.67 MP y se incrementa con relación al año anterior en un 26.9 por ciento a pesar de tener 7 trabajadores menos, mientras que el nivel de actividad decrece con respecto al año anterior.

Ø Correlación Productividad, Salario Medio.

La correlación productividad salario medio. Este expresa la relación del incremento de la productividad del trabajo según Valor Agregado con respecto al incremento del salario medio. Es un indicador cualitativo que expresa eficiencia.

Esta correlación se determina mediante la siguiente fórmula.

$$\left( \frac{PR}{PP} 100\% \right) \geq \left( \frac{SMR}{SMP} 100\% \right) \quad \text{El resultado es favorable}$$

$$\left( \frac{PR}{PP} 100\% \right) < \left( \frac{SMR}{SMP} 100\% \right) \quad \text{El resultado es desfavorable}$$

Donde:

CAPÍTULO II. PROCEDIMIENTO PARA EVALUAR Y CONTROLAR LOS INDICADORES ECONÓMICOS EN EL HOTEL ANCÓN CUBANACÁN S.A.

PR: Productividad Real

PP: Productividad Plan

SMR: Salario Medio Real

SMP: Salario Medio Plan

Sustituyendo la fórmula:

$$(3.63 / 6.99) \times 100\% \quad (2.64 / 2.67) \times 100\%$$

$$51.9\% < 98.8\%$$

La correlación productividad salario medio es desfavorable ya que la productividad se cumple en un 51.9 por ciento y el salario medio en un 98.8 por ciento, lo que evidencia que no se ha logrado eficiencia en el uso de la fuerza de trabajo.

En el presente capítulo se ha demostrado que el procedimiento propuesto posibilita evaluar y controlar los indicadores económicos, posibilitando conocer causas y efectos de las desviaciones para la toma de decisiones. Al evaluar los indicadores propuestos se pone de manifiesto que la entidad no logra el nivel de actividad planificado, así como presenta una tendencia decreciente con relación a igual período del año anterior, además los costos y gastos no disminuyen en proporción al nivel de venta alcanzado, lo que ha originado incumplimiento en la utilidad neta, por tal razón el rendimiento de la inversión tiende a decrecer. Además existe una correlación productividad salario medio negativa, ya que el salario medio superior se incrementa en una proporción mayor con relación a la productividad, no lográndose la eficiencia en el uso de la fuerza de trabajo.

Otro indicador a considerar en la evaluación del desempeño es el Capital de Trabajo y el Endeudamiento, categorías que se estudian en el próximo capítulo.

Capítulo III: Capital de Trabajo.

En el Capítulo I se ha enfatizado en la importancia que reviste la administración del Capital de trabajo para lograr la posición de liquidez y el rendimiento deseado. Es por eso que se propone un procedimiento que posibilite tomar decisiones que contribuyan a la gestión del circulante.

3.1. Procedimiento para calcular el Capital de Trabajo Necesario.

En el procedimiento que se han considerado las siguientes etapas:

La primera etapa consiste en definir el nivel de actividad a alcanzar durante la planeación, siendo necesario precisar los turistas días a recibir por el hotel.

La segunda etapa consiste en calcular el ciclo de recuperación del dinero invertido, para lo cual es necesario determinar la cantidad de días requeridos para:

- § Efectuar el abastecimiento de los inventarios de mercancías y materiales a consumir en el producto turístico.
- § Vender y cobrar el producto.
- § Determinar los días de financiación que se le conceden a los proveedores.

Posteriormente se realiza la sumatoria de los dos primeros elementos detrayendo los días que corresponden a la financiación de los proveedores, para lo cual se aplica la siguiente fórmula:

$$\text{Ciclo de Caja} = \sum_{\text{tipo de Inventario}} \text{Ciclo de cada} + \text{Ciclo de derechos} - \text{Ciclo de Obligaciones}$$

de Cobro                      de Pago

Los tipos de inventarios a considerar para el cálculo del ciclo de caja son:

- § Inventario de mercancías para la venta.
- § Inventario de materiales.
- § Inventario de combustible.
- § Inventario de partes y piezas de repuestos.

En la obtención del producto turístico se originan distintos insumos y todos no tienen el mismo ciclo de rotación. Por ejemplo, se necesitan materiales de aseo y limpieza, materiales de mantenimiento,

NECESARIO.

combustibles, alimentos, bebidas y otras mercancías, la rotación de cada tipo de inventario es diferente, por lo que se hace necesario determinar el ciclo de los inventarios acorde a su naturaleza en dependencia de su participación en el proceso.

Consideramos como derechos a cobrar los Efectos y Cuentas por Cobrar, los Adeudos del Presupuesto del Estado y del Organismo, así como los Pagos Anticipados.

Las obligaciones de pagos están representadas por los Efectos y Cuentas por Pagar, las deudas con el Presupuesto del Estado, Gastos Acumulados a Pagar, los Cobros Anticipados, Salarios y Estimulación a Pagar a los trabajadores.

La tercera etapa consiste en conocer el costo de las mercancías y los niveles de gastos operacionales, funcionales y otros gastos previstos en el Estado de Resultado Presupuestado, excluyendo el gasto por depreciación y amortización de los activos fijos, así como la amortización de los gastos diferidos, ya que estos no originan desembolsos de efectivo.

Establecidas las tres etapas planteadas anteriormente

Ciclo de Caja      ← Nivel de Actividad      — Costos y Gastos.

Se determina el capital de trabajo necesario en la siguiente tabla.

Tabla 3.1: Capital de Trabajo Necesario

U.M.M CUC

Indicadores	Desembolso Diario de efectivo (1)	Ciclo de Cobro (2)	Ciclo de Inventario (3)	Ciclo de Pago (4)	Ciclo de Efectivo (5)	Capital de Trabajo necesario (6)
Costo de venta de las Mercancías	3,0	30 días	30 días	30 días	30 días	90,0
Materia Prima y materiales	0,5	30 días	30 días	30 días	30 días	15,0
Luz, fuerza y agua	0,7	30 días	30 días	30 días	30 días	21,0
Seguros	0,2	30 días	30 días	30 días	30 días	6,0
Otros Gastos sin depreciación y amortización.	1,5	30 días	30 días	30 días	30 días	45,0

Total	5,9	30 días	30 días	30 días	30 días	177,0
-------	-----	---------	---------	---------	---------	-------

Fuente de Información.

Los datos que figuran en la columna 1 es el resultado de dividir los costos y gastos que se obtienen del Presupuesto (Modelo B1) no incluye los gastos que no originan desembolsos de efectivo tales como depreciación y amortización, entre 365 días. El Capital de Trabajo se obtiene (columna 6) multiplicando el desembolso diario de efectivo (columna 1) por el ciclo de efectivo (columna 5).

La entidad requiere de un Capital de Trabajo por un monto de 177,0 MCUC, manteniendo un ciclo de efectivo de 30 días y el nivel de actividad previsto. En este análisis se detectó como deficiencia que en el Presupuesto de Costos y Gastos no se planifica el costo de las mercancías vendidas, lo que limita el análisis de dicho indicador, dificultando la determinación del desembolso diario de efectivo, por tal razón este indicador se calculó considerando las cifras históricas.

Ø Análisis del Capital de trabajo por turistas días.

Como complemento del análisis anterior, proponemos el indicador capital de trabajo necesario por turistas días. Este expresa las necesidades mínimas de efectivo que requiere el hotel por turistas días y para su cálculo consideramos la siguiente fórmula:

$$\text{KWN por TD} = \frac{\text{KWN}}{\text{TDP}}$$

Donde:

KWN: Capital de trabajo necesario.

TD: Turistas días promedios

TDP= (Turistas días totales / 360 días) 30 días

Sustituyendo la fórmula.

TDP = (94147 / 365 días) 30 días

TDP= 7739 Turistas días

KWN / TD = 177,0 / 7739

KWN / TD = 22.87 CUC

El capital de Trabajo Necesario por turista días es de 22.87 CUC, al multiplicar dicho indicador por los turistas días proyectados se obtiene el Capital de Trabajo para cada mes. En tal sentido se puede plantear que el nivel de actividad incide en las necesidades de Capital de Trabajo, mientras mayor sea este nivel más Capital de Trabajo se requiere.

3.2. Técnicas para el Análisis del Capital de Trabajo Aparente que se obtiene del Balance General o del Estado de Situación.

El capital de trabajo aparente, es el que se obtiene del Balance General o Estado de Situación restando del Activo Circulante el Pasivo Circulante (AC – PC).

Este puede estar viciado por la contabilidad al existir recursos inmovilizados, lo que incide negativamente en el ciclo operativo, así como en el ciclo de caja, afectándose la eficiencia en el uso de los recursos.

Sin embargo el capital de trabajo necesario es el que necesita la instalación hotelera acorde al nivel de actividad previsto.

El exceso o déficit de capital de trabajo que presenta una instalación hotelera se puede determinar:

$$KWA - KWN$$

Donde:

KWA: Capital de trabajo aparente según Balance General.

KWN: Capital de trabajo necesario.

Sustituyendo los indicadores, se obtiene el siguiente resultado.

$$299,4 \text{ MCUC} - 177,0 \text{ MCUC} = 122,4 \text{ MCUC}$$

Para una evaluación más detallada del exceso de Capital de Trabajo se propone el siguiente análisis:

Financiamiento recibido para Activos fijos

671,6

NECESARIO.

Menos:	
Activos Fijos Tangibles Netos	306,4
Igual a:	
Exceso o (Defecto) de financiamiento para Activos Fijos	365,2
Más:	
Financiamiento recibido para Capital de Trabajo	33,1
Más:	
Utilidad neta antes de impuestos	779,2
Menos: Utilidades aportadas a la Casa Matriz	302,2
Exceso o (Defecto) de financiamiento por Utilidades	476,9
Más:	
Obligaciones con Casa Matriz	68,0
Más:	
Exceso de financiamiento neteado con otros activos	
Menos:	
Defecto de financiamiento neteado con otros activos	33,0
Menos:	
Déficit de financiamiento en la Moneda Nacional	610,9
Menos:	
Capital de Trabajo Necesario	177,0
Exceso de Capital de Trabajo	122,4

Como se aprecia en la tabla el exceso de Capital de Trabajo por un valor de 122,4 MCUC está dado por los siguientes conceptos:

Ü Utilidades del período no aportadas a la Casa Matriz por un importe de 476,9 MCUC	
Ü Exceso de Financiamiento de Activos Fijos	365,2 MCUC
Ü Déficit de financiamiento en la Moneda Nacional	610,9 MCUC

En este análisis se nos puede presentar una de las tres situaciones que mostramos seguidamente:

- Que el Capital de Trabajo aparente coincida con el necesario y entonces la entidad está equilibrada financieramente.
- Que el Capital de Trabajo aparente sea mayor que el necesario, existiendo un exceso de Capital de Trabajo, disminuyendo el riesgo de insolvencia y minimizando el rendimiento.

- Que el Capital de Trabajo aparente sea menor al necesario, existiendo un déficit de capital de trabajo y se corra el riesgo de no pagar las deudas en los plazos establecidos.

Cuando hay exceso de Capital de Trabajo se pone de manifiesto que la gerencia debe tomar decisiones que posibiliten la gestión eficiente del circulante, siendo necesario:

- Minimizar los niveles de inventarios, es decir acelerar la rotación de los mismos.
- Lograr una gestión de cobro eficiente, disminuyendo los saldos de las cuentas por cobrar envejecidos y concediéndole a los clientes un crédito comercial menor de 30 días.
- Mantener niveles óptimos de efectivo.

Si hay déficit de Capital de Trabajo para impedir problemas con la liquidez se han de tomar decisiones para evitar la suspensión de los pagos tales como:

- Préstamos bancarios a largo plazo
- Negociar con los proveedores plazos de pago más largo,
- Cobrar por anticipado las ventas a los clientes.
- Acelerar el ciclo operativo.

El procedimiento propuesto para la determinación del capital de trabajo necesario en las instalaciones hoteleras presupone la planeación como proceso de creación de condiciones para maximizar los resultados y garantizar el mantenimiento de una capacidad de pago adecuada.

La determinación del capital de trabajo necesario contribuye a tomar decisiones para eliminar todas aquellas inversiones de recursos y gastos que no sean imprescindibles para el logro de la eficiencia en el producto turístico.

Los directivos involucrados en la determinación del capital de trabajo necesario en las instalaciones hoteleras son:

- Gerente General.
- Subgerente de Servicios.
- Relaciones Públicas.
- Jefe de Carpeta.

NECESARIO.

- Ama de Llave.
- Jefe de Compra.
- Gestor de Cobro.
- Gerente Económico.
- Jefe de Recursos Humanos.

Coficiente básico de financiación.

Este indicador expresa el equilibrio financiero de una empresa. Para su cálculo se propone la siguiente fórmula:

$$CBF = \frac{RP}{AFN + CTN}$$

Donde:

CBF: Coeficiente Básico de Financiación

RP: Recursos Permanentes

AFN: Activos Fijos Netos

CTN: Capital de Trabajo Necesario

Sustituyendo la fórmula:

$$\frac{873,0}{306,4 + 177,0} = 1.81$$

CBF = 1.81 CUC

El resultado obtenido es mayor a 1 por tanto la entidad presenta exceso de financiamiento, lo que hace evidente que se está financiado con las Utilidades no aportadas a la Casa Matriz.

- Si  $CBF > 1$  el Capital de Trabajo real (se obtiene del Balance General) es superior al necesario, la empresa está financiada en exceso; esto desde el punto de vista de la solvencia es positivo pero puede estar afectando la rentabilidad ( $CTR > CTN$ ).
- Si  $CBF < 1$  el Capital de Trabajo real es inferior al necesario, y la empresa está siendo financiada por defecto ( $CTR < CTN$ ).

- Si  $CBF = 1$  ( $CTN = CTR$ ) se puede decir que la empresa está bien planteada, lo que no quiere decir que no pueda tener problemas de liquidez.

El análisis del Capital de Trabajo presupone evaluar la composición, estructura y tendencia del activo y pasivo circulante. A continuación mostramos dicho análisis:

A continuación mostramos dicho análisis

Tabla 3.2. Análisis de la estructura y tendencia del circulante. U.M. MCUC

Partidas	Saldo	Estructura		Saldo Final	Estructura
	Inicio	%			%
	(1)	(2)		(3)	(4)
Efectivo en Caja	3,8	0.5		3,2	0.4
Efectivo en Banco	38,8	4.7		32,1	3.8
Cuentas por Cobrar	419,8	50.8		410,5	48.4
Pagos Anticipados	15,4	1.9		1,7	0.2
Inventario de Materias Primas y Materiales	70,6	8.5		73,7	8.7
Inventario de Mercancías	61,9	7.5		43,9	5.2
Inventarios de Partes y Piezas de Repuesto	2,6	0.3		2,5	0.3
Inventario de Combustible	0,0			2,7	0.3
Inventario de Útiles y Herramientas	210,1	25.4		228,5	26.9
Otros Inventarios	3,6	0.4		50,2	5.9
Total Activos Circulantes	826,6	100.0		849,0	100.0

Fuente de Información

Todos los datos provienen del Balance General; para la columna 01 y 3 en cada fila de las partidas que figuran en el activo circulante.

Las columnas 02 y 4 es la relación de cada partida desde la fila 01 a la 10 en el total de activo circulante, se expresa en por ciento.

La columna 05 es el resultado de comparar en cada fila el dato de la columna 03 con la fila 01, lo que permite conocer el aumento o disminución de cada indicador objeto de análisis.

Este análisis nos permite evaluar el peso específico que ocupa cada partida en el activo circulante. En una situación de liquidez favorable las partidas más representativas están localizadas en el efectivo disponible y los derechos a cobrar, pues los inventarios representan la partida menos líquida del circulante. Este análisis posibilita la toma de decisiones para incrementar la eficiencia en la administración de los recursos invertidos en el circulante.

Como se aprecia en la tabla 3.2, el Activo Circulante se incrementa en 22,4 MCUC incidiendo significativamente la partida Otros Inventarios y Útiles herramientas, lo que origina recursos inmovilizados.

Tabla 3.3. Análisis de la estructura del Pasivo Circulante

Partidas	U.M. MCUC			
	Saldo	Estructura	Saldo	Estructura
	Inicio	%	Final	%
	(1)	(2)	(3)	(4)
Efectos por Pagar	44,8	5.8	63,7	11.6
Cuentas por Pagar a Proveedores	204,9	26.7	162,1	29.5
Cuentas por Pagar Internas	0,0		0,3	
Cobros Anticipados	444,9	58.0	73,0	13.3
Depósitos Recibidos	0,0		1,7	0.3

CAPÍTULO III. PROCEDIMIENTO PARA EL CÁLCULO DEL CAPITAL DE TRABAJO  
NECESARIO.

Gastos Acumulados a Pagar	51,2	6.6	31,8	5.8
Nóminas por Pagar	2,4	0.3	2,4	0.4
Provisión Cuentas Incobrables	19,2	2.6	19,2	3.5
Otros Pasivos Circulantes	0,0		195,4	35.6
Total Pasivo Circulante	767,4	100.0	549,6	100.0

Fuente de Información

Todos los datos proceden del Balance General para las columnas 01 y 3 en cada fila donde figuran los indicadores objetos de análisis.

Las columnas 02 y 4 expresan la relación de cada partida en el total de pasivo circulante desde la fila 01 hasta la 10.

La columna 05 es el resultado de comprar en cada fila el dato de la columna 03 con la columna 01 para conocer el aumento o la disminución de las partidas que conforman el pasivo circulante. El Pasivo Circulante tiende a disminuir en 217,8 MCUC, que representa en valores relativos un 28.4 por ciento, por el decrecimiento que presentan los cobros anticipados en 371,9 MCUC. La partida que ocupa mayor peso específico en las obligaciones a pagar a corto plazo se encuentra localizada en las utilidades a pagar a la Casa Matriz.

### 3.3. Ratios para evaluar la liquidez.

Para medir la liquidez del Capital de Trabajo, y la eficiencia en la administración del circulante se propone calcular las siguientes razones financieras:

Ø Ratios de Liquidez.

Miden la capacidad de la empresa para satisfacer sus obligaciones a corto plazo a medida que estas vencen; no solo se refieren a la liquidez total sino también a la habilidad de convertir en efectivo determinados activos y pasivos circulantes.

Ø Liquidez general.

Expresa la relación que existe entre los activos circulantes y pasivos circulantes, permite evaluar la capacidad de pago de la instalación hotelera ante sus obligaciones. Se calcula como sigue:

Activo Circulante / Pasivo Circulante

Para evaluar dicho indicador se propone la siguiente tabla:

Tabla No 3. 4. Análisis de la Liquidez General		U.M. MCUC			
Indicadores	Año	Inicio (2)	En	Variación (3/ 1)	% (3/2)
	Anterior (1)		esta Fecha (3)		
Activo Circulante	1 179,2	826,6	849,0	72. 0	102.7
Pasivo Circulante	397,9	767,4	549,6	138 .1	71.6
Liquidez General	2.96	1.08	1.54	52. 0	142.5

Fuente de Información.

La razón circulante se obtiene dividiendo el monto del Activo Circulante entre el Pasivo Circulante, ambas categorías figuran en el Estado de Situación o Balance General de la instalación hotelera. El estándar establecido por la Matriz es mayor a 1.50 CUC.

La entidad objeto de estudio presenta una razón Circulante o Liquidez General de 1.54 CUC, resultado que se incrementa con el estándar en 2.7 por ciento y disminuye con respecto a igual

período del año anterior en un 48.0 por ciento, no obstante con relación al inicio del año se incrementa en un 42.5 por ciento por el decrecimiento del Pasivo Circulante en un 28.4 por ciento.

Ø **Liquidez Inmediata**

Se denomina además razón severa, prueba ácida, representa la suficiencia o insuficiencia de la empresa para cubrir los pasivos a corto plazo, señala el grado en que los recursos disponibles pueden hacer frente a las obligaciones contraídas a corto plazo. Se calcula como sigue:

Activo Circulante – Inventario / Pasivo Circulante

Para el análisis de dicho indicador se propone la siguiente tabla:

Indicadores	Año		Año		Variación %	
	Anterior (1)	Inicio (2)	Actual (3)	(3/1)	(3/2)	
Activo Circulante – Inventario	872,8	477,8	447,5	51.3	99.9	
Pasivo Circulante	397,9	767,4	549,6	138.1	71.6	
Liquidez Inmediata	2.19	0.62	0.81	36.9	130.6	

Fuente de Información.

Los datos se obtienen del Balance General o Estado de Situación. El estándar aprobado por la Matriz es igual a 1.00 CUC.

En el período objeto de análisis la entidad obtiene un resultado en la liquidez inmediata de 0.81 CUC y decrece con relación a igual período del año anterior en 63.1 por el decrecimiento del Activo Circulante en un 48.7 por ciento incidiendo el Efectivo que tiende a disminuir en 498,1 MCUC aportado a la Casa Matriz. Sin embargo con respecto al inicio del año se incrementa en un 30.6 por ciento. No obstante la gerencia debe tomar decisiones que contribuyan a lograr el estándar establecido por el Organismo Superior.

Ø Liquidez Instantánea, Liquidez Disponible o Razón de Tesorería:

Esta establece la relación entre la partida más líquida del Activo Circulante y los Pasivos Circulantes, expresa lo que posee o dispone hoy la instalación hotelera para pagar la deuda a corto plazo. Para su cálculo se aplica la siguiente fórmula:

Efectivo / Pasivo Circulante

Se propone analizar la estructura del Activo y Pasivo Circulante, mediante la siguiente tabla.

Tabla No 3.6. Análisis de la Liquidez Instantánea.

U.M. MCUC

Indicadores	Año		Año		Variación	%
	Anterior	Inicio	Actual			
	(1)	(2)	(3)	(3/1)	(3/2)	
Efectivo	533,5	42,6	35,1	6.6	82.4	
Pasivo Circulante	397,9	767,4	549,6	138.1	71.6	
Liquidez Disponible	1.34	0.05	0.06	4.5	120.0	

Fuente de Información.

Los datos para el análisis de la liquidez disponible se obtienen del Balance General o Estado de Situación. El estándar establecido por la Casa Matriz es mayor a 0.50 CUC.

El resultado obtenido en la tesorería es desfavorable, ya que la entidad por cada peso de deuda sólo cuenta con 0.06 CUC.

En el análisis de los indicadores que expresan liquidez el analista debe mostrar las causas y efectos de las variaciones para que la dirección tome decisiones que contribuyan a lograr la capacidad de pago adecuada y a incrementar la rentabilidad.

Ø Razones de Apalancamiento.

Expresa el grado de dependencia que tiene la entidad con relación a los acreedores externos, los cuales pueden ser abastecedores, deudas bancarias, financiamiento recibido por el Ministerio del Turismo por mediación de FINTUR.

§ Razón de Endeudamiento:

Expresa en qué medida las deudas están financiando la inversión en activos de la entidad. Se evalúa de favorable cuando se obtiene un resultado menor al 30% por lo tanto el 70% deben ser recursos propios. Se calcula como sigue:

Total Pasivo / Total Activo

Se propone la siguiente tabla para el análisis de dicho indicador.

Tabla 3.7. Análisis del Endeudamiento

Indicadores	U.M.MCUC				
	Año	Año			
	Anterior	Inicio	Actual	Variación	%
	r	(2)	(3)	3/1	3/2
	(1)				
Total Pasivo	400,6	819,5	618,3	154.37	75.4
Total Activo	1740,5	1204,6	1491,3	85.7	123.8
Endeudamiento	0.23	0.68	0.41	178.3	60.3

Fuente de Información.

Todos los datos se obtienen del Balance General o Estado de Situación, es el resultado de dividir el Total Pasivo entre los Activos Totales.

Como se aprecia en la tabla 3.7 se aprecia que el 41.0 por ciento de los recursos se encuentran financiados por los acreedores. No obstante el endeudamiento presenta una tendencia decreciente ya que las dudas tienden a disminuir.

Ø Razón de Autonomía:

Indica en qué medida los acreedores participan con financiamiento en la instalación. Una disminución en el indicador indica que la dirección tiene mayor autonomía desde el punto de vista financiero. Se calcula como sigue:

Total de Patrimonio / Total Activo

Para evaluar dicho indicador se propone la siguiente tabla:

Tabla 3.8. Razón de Autonomía

Indicadores	U.M.MCUC				
	Año	Año			
	Anterior	Inicio	Actual	Variación	%

NECESARIO.

	(1)	(2)	(3)	3/1	3/2
Total Patrimonio	1339,9	385,1	873,0	65.2	227.0
Total Activo	1740,5	1204,6	1491,3	85.7	123.8
Autonomía	0.77	0.32	0.59	76.62	184.3

Fuente de Información.

Todos los datos se obtienen del Balance General o Estado de Situación, es el resultado de dividir el Total Pasivo entre el Patrimonio. Cuando el resultado es menor que uno es favorable.

En la tabla 3.8 se aprecia que la entidad por cada peso de Patrimonio tiene 0.59 CUC de obligaciones de pago incrementándose los recursos propios con respecto al inicio del año.

Ø Razones de Actividad.

Estas expresan la eficiencia en la administración de los recursos, clasifican entre otras las siguientes razones.

- ✓ Rotación de Inventario.
- ✓ Rotación de Cuentas por Cobrar.
- ✓ Rotación de Cuentas por Pagar.

Los inventarios representan dinero que se ha invertido en recursos que no están rindiendo y que tienen un determinado costo de financiación, además de los costos de almacenamiento, conservación, pérdidas y mermas entre otros.

La administración eficiente de estos recursos implica la obtención de niveles de inventarios adecuados que garanticen el desarrollo normal de los servicios de gastronomía y alojamiento en las instalaciones hoteleras, evitando existencias de recursos ociosos y de lento movimiento.

En tal sentido proponemos el análisis sistemático del ciclo de conversión de estos medios, pues le permite conocer a la gerencia el número de días que necesita el hotel para convertir los inventarios en cuentas por cobrar y en efectivo.

Esta circulación continua se materializa en el ciclo operativo:

Efectivo – Inventario – Cuentas por Cobrar – Efectivo

La importancia de este análisis radica, en que el mismo expresa la inmovilización que tiene el hotel en dinero invertido en inventarios. El exceso de dichos medios conlleva a altos costos de financiación y de almacenamiento, así como el riesgo que estos se conviertan en obsoletos.

El defecto de dichos medios, induce a la pérdida de clientes por carencias de mercancías y baja calidad en los servicios.

Para su análisis proponemos los siguientes índices:

- ✓ Rotación en días del inventario de materias primas y materiales.

$$\frac{GM}{IPMPM} = \text{Rotación en veces} \quad 365 / \text{Rotación en veces} = \text{Rotación en días}$$

Donde:

RDIMPM: Rotación en días del inventario de materiales.

GM: Gastos de materiales.

IPMPM: Inventario promedio materias primas y materiales, se calcula:

$$IPMPM = \frac{\text{Saldo Inicial} + \text{Saldo Final}}{2}$$

Sustituyendo la fórmula:

$$77,8 \text{ MCUC} / 72,2 \text{ MCUC}$$

$$= 1.08 \text{ veces}$$

$$180 \text{ días} / 1.08 \text{ veces}$$

$$= 167 \text{ días}$$

El Inventario de materiales rota cada 167 días, lo que evidencia que existen recursos inmovilizados.

Este análisis se realiza para cada tipo de materiales tales como: materiales de limpieza, mantenimiento, gastronomía, alojamiento entre otros.

- Materiales de limpieza.

$$\frac{\text{Gasto de Materiales de limpieza}}{\text{IPMPM}} = \text{Rotación en veces}$$

Inventario Promedio

Sustituyendo la fórmula.

$$11,0 \text{ MCUC} / 1,4 \text{ MCUC} = 7.8$$

$$180 \text{ días} / 7.8 = 23 \text{ días}$$

- Materiales de Mantenimiento.

Gasto de Materiales de Mantenimiento = Rotación en veces

Inventario Promedio

Sustituyendo la fórmula.

$$26,8 \text{ MCUC} / 29,4 \text{ MCUC} = 0.91 \text{ veces}$$

$$180 \text{ días} / 0.91 \text{ veces} = 198 \text{ días}$$

- Materiales de Oficina.

Gasto de Materiales de Oficina = Rotación en veces

Inventario Promedio

Sustituyendo la fórmula

$$6,0 \text{ MCUC} / 9,8 \text{ MCUC} = 0.61 \text{ veces}$$

$$180 \text{ días} / 0.61 \text{ veces} = 295 \text{ días}$$

- Otros Materiales.

Gasto de Otros materiales = Rotación en veces

Inventario Promedio

Sustituyendo la fórmula.

$$34,0 \text{ MCUC} / 25,2 = 1.35 \text{ veces}$$

NECESARIO.

180 días / 1.35 veces = 133 días

✓ Rotación en días del inventario de mercancías para la venta:

$$\frac{\text{CMV}}{\text{IPMV}} = \text{Rotación en veces} \quad 365 / \text{Rotación en veces} = \text{Rotación en días}$$

Donde:

RDIMV: Rotación en días del inventario de mercancías para la venta.

CMV: Costo de las mercancías para la venta.

IPMV: Inventario promedio de las mercancías para la venta, se calcula:

$$\text{IPMMV} = \frac{\text{Saldo Inicial} + \text{Saldo Final}}{2}$$

Sustituyendo la fórmula.

$$549,3 \text{ MCUC} / 43,9 = 12.5 \text{ veces}$$

$$180 \text{ días} / 12.5 \text{ veces}$$

$$= 14 \text{ días}$$

El inventario de mercancías para la venta en las instalaciones hoteleras se clasifica en los siguientes conceptos:

§ Comestibles.

§ Bebidas.

Para el análisis de la rotación en días de dichos inventarios proponemos los siguientes cálculos.

§ Comestible:

$$\text{RDIC} = \frac{\text{CVC}}{\text{IPMC}}$$

Donde:

NECESARIO.

RDIC: Rotación en días del inventario de las mercancías que clasifican como comestibles.

CVC: Costo de las Mercancías vendidas.

IPMC: Inventario promedio de las mercancías que representan comestibles.

Sustituyendo la fórmula.

$$524,5 \text{ MCUC} / 32,6 \text{ MCUC} = 16.08 \text{ veces}$$

$$180 \text{ días} / 16.08 \text{ veces}$$

$$= 11 \text{ días}$$

§ Bebidas:

$$\text{RDIB} = \frac{\text{CVB}}{\text{IPMB}}$$

Donde:

RDIB: Rotación en días del inventario de las mercancías que clasifican como bebidas.

CVB: Costo de Venta de las bebidas.

IPMB: Inventario promedio de las mercancías que representan bebidas.

Sustituyendo la fórmula.

$$24,8 \text{ MCUC} / 11,3 \text{ MCUC} = 2.19 \text{ veces}$$

$$180 \text{ días} / 2.19 \text{ veces}$$

$$= 82 \text{ días}$$

§ Rotación de los Combustibles y Lubricantes:

$$\text{RDICL} = \frac{\text{GCL}}{\text{IPCL}}$$

Donde:

RDICL: Rotación en días del inventario de combustibles y lubricantes.

GCL: Gastos de combustibles y lubricantes.

IPCL: Inventario promedio de combustibles y lubricantes.

Sustituyendo la fórmula.

$$20,5 \text{ MCUC} / 2,7 \text{ MCUC} = 7.6 \text{ veces}$$

$$180 \text{ días} / 7.6 \text{ veces} = 24 \text{ días}$$

NECESARIO.

Los datos para realizar el análisis antes expuesto se obtienen de los estados financieros de la Contabilidad: El Balance General y el Estado de Resultado.

Estos análisis se complementan comparando el resultado real obtenido en un período determinado y la norma establecida por la casa matriz. Además es de utilidad establecer comparaciones con años anteriores. Seguidamente se ilustra en la tabla 3.9 el análisis dicho indicadores con la norma establecida por la casa matriz.

Tabla 3.9. Análisis de la Rotación de los Inventarios		U.M. Uno	
Tipo de Inventario	Norma	Real	Variación
Inventario de Materiales	30 días	167 días	137 días
• Limpieza	30 días	23 días	-7 días
• Oficina	30 días	295 días	265 días
• Mantenimiento	30 días	198 días	168 días
• Varios	30 días	133 días	103 días
Inventario de Mercancías	30 días	14 días	-16 días
• Comestible	30 días	11 días	-19 días
• Bebidas	30 días	82 días	52 días
Inventario de Combustible	30 días	24 días	6 días

En el análisis efectuado a la rotación de los inventarios se aprecia que existe inmovilización en los inventarios de Materiales, así como en la Bebida, lo que incide en la administración eficiente de los recursos.

✓ Rotación de Cuentas por Cobrar

En los momentos actuales los gerentes de las instalaciones hoteleras prestan especial atención a las partidas por cobrar, con vista a lograr la eficiencia en la administración de los recursos, para lo cual aplican políticas crediticias que contribuyen a acelerar el ciclo de cobro, tomando en consideración los siguientes aspectos:

§ Situación financiera del cliente.

NECESARIO.

§ Prestigio de la entidad a la cual se le otorga el crédito y funcionamiento eficiente de la misma, entre otras.

El saldo de las cuentas por cobrar dependerá de los siguientes aspectos:

- § Volumen de las Ventas.
- § Concesión del crédito comercial.
- § Efectividad en la gestión de cobro.

La administración de las partidas por cobrar se puede evaluar mediante:

- § Análisis del período promedio de cobranza.
- § Análisis de las edades de los saldos de los clientes.
- § Período promedio de Cobranzas:

Este análisis expresa los días que necesita la instalación para convertir las partidas por cobrar en dinero, se calcula:

$$PPC = \frac{t}{\frac{VNC}{SPEC + SPCC}}$$

Donde:

PPC: Período promedio de cobranza.

t: El tiempo expresado en días del período analizado (30,60,90 ó 365)

VNC: Ventas Netas a Crédito.

SPEC: Saldo promedio de los efectos por cobrar y se calcula:

$$SPEC = \frac{\text{Saldo inicial} + \text{Saldo final}}{2}$$

SPCC: Saldo promedio de las cuentas por cobrar a clientes y se calcula:

$$SPCC = \frac{\text{Saldo inicial} + \text{Saldo final}}{2}$$

Sustituyendo la fórmula.

$$1966,5 / 398,2 = 4.94 \text{ veces}$$

$$180 \text{ días} / 4.94 \text{ veces}$$

$$= 36 \text{ días}$$

NECESARIO.

Los datos para el análisis antes expuesto se obtienen del Balance General y del Estado de Resultado.

La entidad convierte las cuentas por cobrar en dinero cada 36 días, incrementándose el ciclo de cobro con relación a lo establecido en la Resolución 56 /04 del Banco Central de Cuba, en 6 días.

Los datos para el análisis antes expuesto se obtienen del Balance General y del Estado de Resultado.

El mismo se complementa con la antigüedad de saldos de los clientes, además se debe analizar los clientes con saldos morosos. Seguidamente se ilustra dicho análisis en el siguiente gráfico:

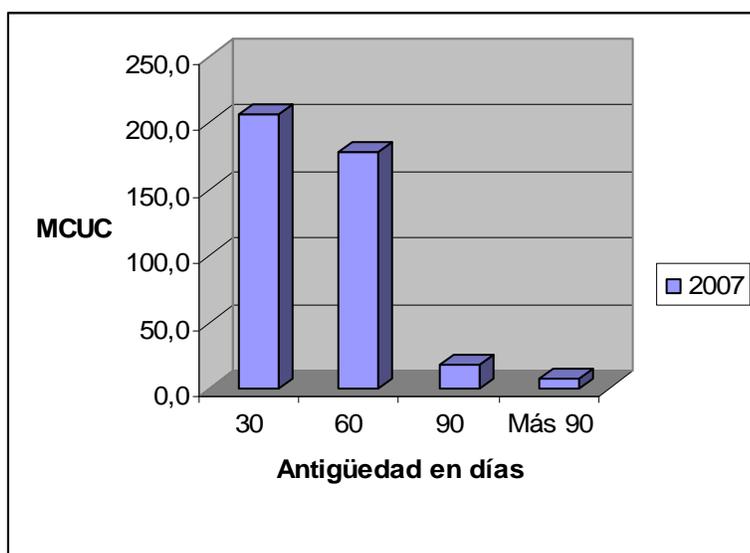


Gráfico 3.1. Análisis de las edades de las Cuentas por Cobrar.

En el gráfico se aprecia que las cuentas por cobrar más representativa son las que están dentro de los 30 días con un monto de 206.8 MCUC, le sigue las que tienen hasta 60 días con 178.1 MCUC, continúan hasta 90 días con 18.3 MCUC y por último las de más de 90 días con un importe de 7.3 MCUC.

Efectivo

El efectivo es la partida más líquida que tiene el activo circulante, es el dinero que se dispone y se distingue por no producir ningún rendimiento, en el análisis del mismo reviste gran importancia el ciclo de conversión, el que se calcula como sigue:

Ciclo Operativo – Ciclo de Pago.

Donde:

Ciclo Operativo = Ciclo de conversión de las Cuentas por Cobrar + Ciclo de conversión de los Inventarios

El ciclo de pago se centra en la oportunidad de los flujos de efectivo, pero elude la oportunidad de los flujos de salidas (momento en que debemos pagar las compras) sin embargo, los requerimientos del financiamiento de la empresa se verán influenciados por su capacidad de demora en los pagos por compras.

Para determinar el ciclo de conversión de las cuentas por pagar se propone el siguiente cálculo:

Ciclo de Pago = Ciclo de Conversión de Cuentas por Pagar

Rotación de Cuentas por Pagar =  $\frac{\text{Compras o Costos de venta}}{\text{Saldo Promedio de Partidas por Pagar}}$

Tiempo / veces de rotación = Período promedio de pago

Sustituyendo la fórmula

549,3 MCUC / 162,4 MCUC = 3.38 VECES

= 53 días

En este análisis se pone de manifiesto que la entidad tiene más habilidad para cobrar que para pagar a los proveedores, no obstante hay que ser cuidadoso ya que lo legislado es 30 días. Para el análisis del ciclo de conversión del efectivo se propone la siguiente tabla:

Tabla 3.10. Análisis del Ciclo de Conversión del Efectivo

U.M. Uno

Indicadores	Norma en días	Real en días
-------------	---------------	--------------

NECESARIO.

Rotación en días del inventario de mercancías	30	14
Período promedio de cobro	30	36
Ciclo operativo	60	50
Período promedio de pago	(30)	(53)
Ciclo de conversión del efectivo	30	-3

El ciclo de conversión del efectivo es negativo, resultado que pone de manifiesto que la entidad se está financiado con los proveedores.

### 3.4. Flujo de Efectivo.

El Estado de flujo de efectivo constituye una herramienta para el análisis de la situación financiera, el mismo muestra la capacidad que tiene la entidad de generar flujos de efectivo.

La estructura empleada en el presente trabajo para elaborar el Estado de Flujo de Efectivo posibilita el análisis por separado de los diferentes flujos netos de efectivo, de tal forma que facilite el diagnóstico de las capacidades de la empresa para generar flujos positivos a partir de sus operaciones de negocio, su capacidad para enfrentar los pagos de las obligaciones con los suministradores y otros acreedores, el pago de los intereses y de los impuestos, así como los dividendos del período.

Este Estado puede demostrar si la empresa destina el efectivo generado a corto plazo a inversiones de lenta recuperación. Para la elaboración de dicho estado aplicando el método indirecto se proponen las siguientes etapas.

Primera etapa: Consiste en determinar la variación deudora y acreedora de cada rubro del Estado de Situación para dos fechas. (anexo 6)

Segunda etapa: Consiste en determinar las fuentes y usos de efectivo y equivalente a efectivo en el flujo de operaciones corrientes, para lo cual se propone el siguiente criterio.

Fuentes.

- Utilidad neta antes de impuestos.
- Depreciación y Amortización de Activos Fijos.
- Disminución del Activo Circulante.
- Disminución de Otros Activos.
- Aumento de Pasivos Circulantes
- Aumento de Otros Pasivos

Usos.

- Aumento del Activo Circulante.
- Aumento de Otros Activos.

NECESARIO.

- Disminución de Pasivos Circulantes.
- Disminución de Otros Pasivos.

Tercera etapa: Consiste en determinar las fuentes y usos del flujo de efectivo proveniente de las operaciones de inversión, conociendo que la venta de Activos Fijos y Valores Negociables representa una fuente de efectivo, mientras que la compra es un uso de dicho recursos.

Cuarta etapa: En esta última etapa se determinan las fuentes y usos de efectivo proveniente de las actividades de financiación. Conociendo que el aumento del Patrimonio o del Capital y del Pasivo a Largo Plazo representa fuentes, mientras que la disminución de los rubros que clasifican en dichos grupos constituyen usos de efectivo y equivalentes a efectivo.

Establecidas las etapas se procede a elaborar el Estado de Flujos de Efectivo. Se ha seleccionado el método indirecto ya que el mismo brinda una información más relevante para la toma de decisiones, pues le permite conocer a la gerencia los aumentos y disminuciones de los rubros del Balance, así como la incidencia de estos en el déficit o superávit de efectivo, posibilitando la toma de decisiones que permitan la administración eficiente de los recursos financieros. Seguidamente se ilustra dicho estado.

Estado de Flujos de Efectivo  
Junio 30 del 2007

U.M. MCUC

Flujo de efectivo proveniente de las operaciones corrientes		
Fuentes.		
Utilidad neta antes de impuestos	779,2	
Disminución de Cuentas Por Cobrar Clientes	21,6	
Disminución de Pagos Anticipados	13,7	
Disminución del Inventario de Mercancías	18,0	
Disminución del Inventario de Piezas de Repuesto	0,1	
Disminución de Otros Inventarios	3,6	
Disminución de Pérdidas en Investigación	2,5	
Disminución de Otros Activos	4,2	
Aumento de Efectos por Pagar	18,9	
Aumento de Depósitos Recibidos	1,7	
Aumento de Obligaciones con la Casa Matriz	195,4	
Aumento de Cuentas por Pagar Diversas	68,0	
Aumento de Cuentas por Pagar Internas	0,3	
Total Fuentes	1127,2	
Usos.		

NECESARIO.

Aumento del Inventario de Útiles	18,4	
Aumento de Reparaciones Generales	50,2	
Aumento del Inventario de Combustible	2,7	
Aumento del Inventario de Materiales	3,1	
Aumento de las Cuentas por Cobrar Internas	12,3	
Aumento de Cuentas por Cobrar Diversas	14,6	
Aumento de Cuentas por Cobrar Diversas Internas	302,2	
Disminución de las Cuentas por Pagar a Corto Plazo	42,8	
Disminución de las Cuentas por Pagar Diversas	51,4	
Disminución de los Cobros Anticipados	371,9	
Disminución de Gastos Acumulados a Pagar	19,4	
Total Usos	889,0	
Aumento del efectivo por actividades corrientes		238,2
Flujo proveniente de las actividades de inversión		
Fuentes		
Disminución del Activo Fijo Neto	45,8	
Total Fuentes	45,8	
Aumento del efectivo por actividades de inversión		45,8
Flujo proveniente de las actividades de financiación		
Fuentes		
Aumento de la Reserva para Contingencia	33,1	
Total Fuentes	33,1	
Usos		
Disminución del Capital	324,4	
Total Usos	324,4	
Disminución del efectivo por actividades de financiación		(291,3)
Disminución del efectivo al 30 de junio 07		(7,3)

Comprobación:

Saldo del Efectivo el 1 de enero 2007      42,6 MCUC

Saldo de Efectivo el 30 de junio 2007      35,3 MCUC

Disminución del Efectivo (7,3) MCUC

En el período objeto de análisis el efectivo tiende a disminuir en 7,3 MCUC con respecto al inicio del año, en esto incide la descapitalización que presenta el hotel en la Moneda Nacional lo que distorsiona el capital en divisa por un monto de 610,9 MCUC y origina un déficit de efectivo en la actividad de financiación ascendente a 291,3 MCUC.

En este capítulo se ha puesto de manifiesto que la entidad para garantizar la continuidad de los servicios turísticos acorde al nivel de actividad previsto, manteniendo una ritmicidad en el ciclo de efectivo de 30 días, necesita de un Capital de Trabajo por un monto de 177,0 MCUC. Sin embargo en el Balance General presenta un exceso de financiamiento por un importe de 122,4 MCUC incidiendo las Utilidades del período no aportadas a la Casa Matriz, así mismo existen recursos inmovilizados en los inventarios de materiales y un ciclo de efectivo negativo financiándose con las deudas a corto plazo.

## Conclusiones

- Û El estudio específico realizado se convierte en sustento teórico de la investigación, al profundizar en la importancia del análisis económico como herramienta de dirección, así como en la administración del capital de trabajo para lograr resultados eficientes y eficaces en el uso de los recursos.
- Û El análisis económico financiero en la entidad objeto de estudio arrojó las siguientes insuficiencias: no se analizan las causas y efectos de las desviaciones de los indicadores económicos; no se analizan con profundidad los indicadores financieros, desconociéndose el capital de trabajo que requiere la instalación para garantizar de forma ininterrumpida los servicios turísticos con la calidad que exige el mercado nacional e internacional.
- Û El estudio realizado permite aportar el diseño de un procedimiento para evaluar y controlar los indicadores económicos y para el cálculo del Capital de Trabajo Necesario. Este procedimiento queda demostrado en el desarrollo de la investigación donde se pone de manifiesto que la aplicación del mismo posibilita la información que requiere la gerencia para la toma de decisiones que permitan lograr la eficiencia en el desempeño de la gestión económica y financiera en la entidad objeto de estudio.
- Û En la medida en que se implemente el procedimiento propuesto para evaluar los indicadores económicos y el cálculo del Capital de Trabajo Necesario, se podrá obtener la información necesaria para la toma de decisiones y un control más eficiente de los recursos materiales, financieros y humanos.
- Û En el presente trabajo se ha demostrado que el procedimiento propuesto puede ser implementado en las instalaciones hoteleras de la Cadena Cubanacán S.A. que operan con el sistema todo incluido. Los resultados obtenidos fueron sometidos al criterio de la gerencia emitiendo un dictamen favorable al respecto.

## RECOMENDACIONES

### Recomendaciones

- Û Instrumentar el procedimiento propuesto en el Hotel Ancón, Cubanacán S.A.
- Û Efectuar el análisis mensual de los indicadores propuestos para medir la efectividad en el desempeño y tomar decisiones que contribuyan al desarrollo y crecimiento de la entidad.
- Û Capacitar a los directivos y trabajadores en los métodos y técnicas del análisis económico financiero.

## BIBLIOGRAFÍA

### Bibliografía.

- Álvarez López, José: Análisis de Balance, Auditoria e Interpretación, Editorial Donostiarra, España 1998.
- Amát Salas, Oriol: Análisis de los Estados Financieros. España 2000.
- Benítez Miranda, Miguel Angel y Miranda Dearribas, María Victoria: Contabilidad y Finanzas para la Formación de los Cuadros de Dirección, Cuba 1997.
- Castro Ruz, Fidel: Informe Central Segundo Congreso del Partido Comunista de Cuba. La Habana: PCC Editora Política, 1980.
- Control de Gestión: El proceso presupuestario en la empresa. Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresa.1999.
- Covarrubias, Isaias: "Enfoque Sistémico e Individualismo Metodológico. Una aproximación. Universidad Centro Occidental Lisandro Álvaro. Barquisimeto. Venezuela. 2002.
- Del Toro Carlos, del alt, Herramientas para el Contador: Tradinco S.A. Montevideo. Uruguay. Enero.2005.
- Demestre, Ángela, del alt. "Análisis e Interpretación de los Estados Financieros". Combinado de Periódicos Granma. Cuba.2005.
- Fornero Ricardo: Manual de Estudio Programado de Análisis Financiero con la Información Contable. Argentina.2006
- Gil Morell, Inés María: Tesis de Doctorado "Análisis de la cadena de impagos del sistema empresarial cubano". 1999.
- Gitma Laurence: Fundamentos de Administración Financiera.
- Gómez, Geovanny E.: Artículo Administración del Capital de Trabajo
- ----- Artículo El Estado de Origen y Aplicación de Fondos

## BIBLIOGRAFÍA

- González Jordán, Benjamín: Las Bases de las Finanzas Empresariales. Editorial Academia. La Habana, Cuba 2003.

## BIBLIOGRAFÍA

- Guajardo Cantú, Gerardo: Contabilidad Financiera. Segunda Edición. México 1984.
- Hammer&Champú: Contabilidad de Costos. México 1993
- Instituto Cubano del Libro: Editorial de Ciencias Sociales, 11963. - t1
- Interpretación. México. Lemusa. Noruega Editores 1996.
- Lage Dávila, Carlos: Proyecto de Resolución Económica al V Congreso del Partido Comunista de Cuba. – La Habana: Editorial Política, 1997.
- León Valdés, Cesar A.: Artículo Construcción de un Estado de Flujo
- Loring, Jaime: La Gestión Financiera, Edición DEUSTDS. A, Bilbao. España 1995.
- Marx, Carlos: El Capital: Crítica de la Economía Política.- La Habana:
- Marx Carlos y Engels Federico. “Obras completas”. Tomo 23.
- Ministerio de Finanzas y Precios. Resolución 294. Habana. 2005.
- \_\_\_\_\_ . Resolución 297. Habana .2003
- Moreno Joaquín, Las Finanzas de las Empresas. México 1989.
- Name Alberto. Contabilidad Superior. Cuba. 1990.
- [Normas Cubanas de Contabilidad. Resolución 235. Ministerio de Finanzas y Precios. Habana 2005.](#)
- Patón WA, Manual de Contabilidad. México 1943.
- Ralfdale Kennedy; Mc Mullen. Estado Financiero, forma, análisis e interpretación. México 1996
- Rodríguez Lidia. Principios Básicos de Análisis Financiero Contable. Cuba.2002.
- Ross, A. Stephen y Westerfield W. Randol y Jeffrey F. Jaffe “Finanzas Corporativas”. Tercera Edición.
- Sánchez Antonio; Armentero Martha: Gestión del Costo en Logística. Evento Internacional de Contabilidad. Palacio de las Convenciones. Cuba. 2005.

## BIBLIOGRAFÍA

- Santandeur, Elíseo: El Chequeo de la Empresa. Ediciones Gestión 2000 S.A. Primera Edición Enero 1993.
- Weston, J y Brigham F. Eugene. : Fundamento de Administración Financiera, Décima Edición, Editorial MC GrauwHill Interamericana: México S.A, de CV. México 1996.
- Weston Fred J. y Copeland E Thomas: "Finanzas y Administración". [México 1996.](#)
- <http://www.Gestiopilis.com>
- <http://www.Googlee.com>, noviembre 2003.
- <http://www.ciberconta.unizar.es>
- <http://www.empresapolis.com>
- <http://www.gestión 2000.com>
- <http://www.googlis.com>
- <http://www.monografias.com>
- <http://www.uclv.edu.cu>
- <http://www.uchedu.ay/yyhh>
- <http://www.eumet.net/cursecom/colaboraciones/ICM-ESIM.htm>
- <http://portal.copextel.com.cu/>
- <http://192.168.//.//>