

UNIVERSIDAD DE SANCTI SPÍRITUS
“JÓSE MARTÍ PÉREZ”
FACULTAD DE CONTABILIDAD Y FINANZAS



LICENCIATURA EN CONTABILIDAD Y FINANZAS

**Título: Procedimiento para el análisis económico financiero del
hotel Club Amigo Ancón**

Autora: Anay Riveros Diaz

Tutor: MS.c. Profesor Auxiliar Miguel Sánchez Valera

Sancti Spíritus 2012

RESUMEN

La investigación se desarrolló en el hotel Club Amigo Ancón perteneciente al sector turístico, en el territorio Trinidad – Sancti Spíritus, tuvo como objetivo diseñar un procedimiento para el análisis económico financiero y su implantación. Con el diagnóstico efectuado se pudo constatar que el hotel ha presentado en los últimos años un decrecimiento en el nivel de ingresos y utilidades condicionado en lo fundamental por la disminución de los turistas días. Con la revisión bibliográfica efectuada se diseñó el procedimiento a partir de una adaptación, con la toma de posición y consideraciones de la autora acorde a las tendencias más actuales en cuanto a técnicas y métodos de análisis, el mismo consta de siete pasos o etapas que son las siguientes: Caracterización del hotel, Propuesta de índices e indicadores para analizar la situación económica, Diagnóstico de la situación económica del hotel, Evaluación de los resultados a partir del análisis e interpretación de las técnicas aplicadas, Presentación del informe de los resultados al Consejo de Dirección, Consejo Económico, Comité de Control y su discusión, Diseño del plan de acción y Supervisión, control y retroalimentación. La investigación fue validada mediante el criterio de expertos donde se pudo constatar que las puntuaciones otorgadas oscilan entre “Muy Adecuado” y “Bastante Adecuado”. Con la aplicación del procedimiento se logró diagnosticar la situación del hotel, conocer las causas de los problemas y proponer acciones para mejorar los indicadores económicos.

ABSTRACT

This investigation was developed At Ancon Hotel Club Amigo, belonging to the tourist industry, in Sancti Spiritus in the territory of Trinidad. Its main objective was to outline a procedure for the economical and financial analysis, as well as its implementation. During the diagnosis stage carried out at the hotel, it could be found a decrease in the incomes and utilities level during the last past years. It has been mainly due to the reduction of tourist visits. A bibliographical revision made possible the design of the procedure making an adaption from the previous one, taking into account the author's consideration and position. According to the current tendencies related to techniques and methods of analysis. It consists of seven steps and stages which are the following:

Hotel characterization: proposal of aspects and indicators to analyse the economical situation, diagnosis of the economical situation of the hotel, evaluation of the results derived from the analysis and interpretation of the applied techniques, presentation of the final results to the management staff, the accounting staff, the quality control staff, and its discussion. The design of the action and supervision plan, control and feedback. The investigation was validated by means of expert criteria in which it could be proved that the given punctuation are between: very adequate and pretty adequate. With the implementation of the procedure the situation of the hotel could be diagnosed as well as the causes of the problems to propose actions in order to improve the economic indicators.

INDICE

CAPÍTULO I. MARCO TEÓRICO REFERENCIAL DE LA INVESTIGACIÓN.....	6
1.1 . Análisis Económico Financiero. Concepto, Importancia y Objetivos.....	7
1.2. Estados financieros básicos de un hotel.....	9
1.2.1. Estado de Balance General. Definición, objetivo y estructura.....	11
1.2.2. Estado de Resultados. Definición, objetivo y estructura.....	12
1.2.3. Estado de Origen y Aplicación de Fondos.....	16
1.2.4. Estado de Flujo de Efectivo.....	17
1.3. Técnicas básicas para el análisis económico financiero.....	19
CONCLUSIONES PARCIALES	26
CAPÍTULO II. PROCEDIMIENTO PARA EL ANALISIS ECONOMICO FINANCIERO EN EL HOTEL CLUB AMIGO ANCÓN.....	27
2.1. Caracterización del hotel.....	29
2.2. Propuesta de índices e indicadores para analizar la situación económica.....	29
2.3. Diagnóstico de la situación económica del hotel.....	40
2.4. Evaluación de los resultados a partir del análisis e interpretación de las técnicas aplicadas	41
2.5. Presentación del informe de los resultados al Consejo de Dirección, Consejo Económico, Comité de Control y su discusión.....	41
2.6. Diseño del plan de acción.....	42
2.7. Supervisión, control y retroalimentación.....	43
2.8. Validación del procedimiento a través del criterio de expertos.....	43
CONCLUSIONES PARCIALES.....	48
CAPÍTULO III APLICACIÓN DEL PROCEDIMIENTO PARA EL ANÁLISIS ECONÓMICO Y ELABORACIÓN DEL PLAN DE ACCIÓN.....	49
3.1. Caracterización del hotel Club Amigo Ancón, Cubanacán S.A.....	49
3.2. Diagnóstico de la situación económica del hotel.....	52
3.3. Resultados de la aplicación de las técnicas de análisis y su evaluación.....	54
3.4. Presentación del informe de los resultados al Consejo de Dirección, Consejo Económico, Comité de Control y su discusión.....	62
3.5. Diseño del plan de acción.....	63

CONCLUSIONES PARCIALES.....	69
CONCLUSIONES.....	70
RECOMENDACIONES.....	71
BIBLIOGRAFÍA.....	72
ANEXO.....	76

INTRODUCCIÓN

La economía mundial actual se caracteriza por un elevado grado de incertidumbre, por lo que se ha hecho necesario desarrollar estudios que permitan analizar el presente para ser mejores en el futuro y para actuar en consecuencia se deben elegir las estrategias adecuadas que permitan conducir a un mejor desarrollo.

La economía cubana se encuentra también inmersa en un proceso de transformaciones profundas, 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. 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.

Siguiendo estas valoraciones, y considerando que en la actualidad las empresas se ven cada vez más presionadas por obtener buenos rendimientos a partir de su buen funcionamiento y entre ellas las del sector turístico, se hace necesario conocer las técnicas y métodos que le permitan autoevaluarse y corregir los problemas que presentan.

El análisis económico financiero es un método integral que permite valorar objetivamente, descubrir y movilizar las reservas internas. Las herramientas del análisis financiero se dedican principalmente a una evaluación histórica de la empresa, la esencia del análisis es elaborar los indicadores esenciales que permitan influir activamente en la gestión de la empresa, que apoya a todos los departamentos de la misma. Es un asunto para el establecimiento de relaciones significativas y también para señalar cambios, tendencias y causas.

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 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 pudo constatar que en el hotel Club Amigo Ancón a pesar de contar con un procedimiento de evaluación de los indicadores económicos y capital de trabajo, no se ha sistematizado en el análisis económico financiero, el consejo de dirección no lo utiliza como herramienta para la toma de decisiones acertadas, además en su

elaboración no se tuvo en cuenta la inclusión de un plan de mejora continua para su aplicación y control que sirva a la identificación de las causas y efectos de las insuficiencias presentadas y su seguimiento a fin de garantizar el proceso integrado de las operaciones como establece la Resolución 297/03 del Ministerio de Finanzas y Precios. En los últimos dos años ha manifestado una tendencia a disminuir los ingresos y utilidades y el análisis se basa generalmente en comparación de presupuestos con cifras reales.

Lo antes expuesto, constituye la **situación problemática**, y justifica el **problema científico** a resolver, el que se formula a partir de la siguiente interrogante: ¿Cómo contribuir al mejoramiento de la toma de decisiones acertadas en el hotel Club Amigo Ancón?

Para dar respuesta a la interrogante científica se formuló el siguiente **objetivo General**: Diseñar un procedimiento para análisis económico financiero y su implantación en el hotel Club Amigo Ancón.

Objetivos Específicos:

1. Elaborar el marco teórico referencial sobre el cual se sustenta la fundamentación teórica y metodológica de la investigación en cuanto a definiciones, tendencias actuales, técnicas, métodos y otros aspectos importantes a considerar al concebir el procedimiento para el análisis económico financiero.
2. Diagnosticar la situación actual que presenta la entidad objeto de estudio en cuanto la aplicación de las técnicas para el análisis económico como herramienta de dirección.
3. Diseñar el procedimiento para el análisis económico financiero que satisfaga las necesidades informativas y la toma de decisiones de la gerencia en el hotel Club Amigo Ancón.
4. Validar el procedimiento diseñado a través del criterio de los expertos.
5. Implantar el procedimiento para el análisis económico financiero en el hotel Club Amigo Ancón.

En correspondencia con el problema científico la **hipótesis** de investigación expresa que si se diseña e implanta un procedimiento para el análisis económico financiero, entonces se contribuirá al proceso de toma de decisiones de la gerencia del hotel Club Amigo Ancón.

Objeto de estudio teórico: el análisis económico financiero.

Campo de acción: procedimiento para el análisis económico financiero en el hotel Club Amigo Ancón.

Definición de las variables

- ✓ **Variable independiente:** procedimiento para analizar y evaluar los indicadores económicos y financieros.

Conceptualización de la variable independiente

- ✓ Procedimiento para analizar y evaluar los indicadores económicos y financieros:

Se define como el conjunto de pasos o etapas interrelacionadas que permite el análisis y la evaluación de los índices e indicadores económicos y financieros y la toma de decisiones.

- ✓ **Variable dependiente:** la toma de decisiones en el hotel Club Amigo Ancón.

Conceptualización de la variable dependiente

Modo de actuación de la gerencia del hotel Club Amigo Ancón para transformar el estado actual en el que se encuentra la gestión económico financiera a través de las acciones formuladas.

Tipo de Investigación: se comienza con un estudio descriptivo, donde se realiza la caracterización y diagnóstico del hotel Club Amigo Ancón para identificar los problemas que afectan la gestión económico financiera y concluye como explicativa o causal al establecer la relación entre las dos variables, la introducción del procedimiento adaptado y la toma de decisiones a partir de su aplicación que transforma el estado actual.

El **valor teórico** de la investigación está dado en la selección adecuada del marco teórico referencial que sirvió de soporte en la adaptación del procedimiento para el análisis económico financiero en el hotel Club Amigo Ancón y la descripción de sus pasos, así como la comprensión de la importancia del como herramienta de dirección en la toma de decisiones, a partir de un minucioso análisis bibliográfico.

La **significación metodológica** de la investigación se expresa en la posibilidad de contar con un procedimiento documentado que integra pasos lógicos, que incluye acciones donde se utilizan diversas técnicas y métodos de la investigación para controlar y evaluar la situación económico financiera del hotel Club Amigo Ancón para la mejora continua de los indicadores económicos, que puede ser generalizado en otros hoteles del Grupo Cubanacán con la realización de las adecuaciones pertinentes a cada contexto.

La **significación práctica** se expresa con la implantación del procedimiento adaptado, el que permitió tomar decisiones que contribuirán a mejorar el comportamiento de los indicadores económicos, así como la competitividad en el producto turístico.

El **valor social** del presente trabajo se pone de manifiesto al facilitar la toma de decisiones por parte de la gerencia del hotel con enfoque de mejora continua en el comportamiento de los índices e indicadores económicos mediante el uso racional de los recursos, que se revierte en beneficio para los trabajadores al poderse aplicar los sistemas de pagos

establecidos para entidades en perfeccionamiento empresarial como es el caso de la que constituye objeto de estudio de la investigación.

Métodos y Procedimientos del Nivel Teórico:

- ✓ Histórico - lógico, en el estudio de la evolución y desarrollo del objeto de la investigación, teniendo en cuenta los nexos y relaciones internas y externas, así como en el tratamiento que se le dio a la literatura científica relacionada con el problema con el propósito de determinar la importancia del análisis económico-financiero para mejorar los resultados económicos en el hotel.
- ✓ Sistémico – estructural y funcional, en la elaboración del plan de acción para la mejora continua del comportamiento de los indicadores económicos y las exigencias para su implementación.
- ✓ Modelación, en la concepción teórica para la descripción de cada paso o etapa del procedimiento adaptado para el análisis económico financiero en el hotel Club Amigo Ancón.
- ✓ Análisis – síntesis, a través del estudio bibliográfico y los documentos que fueron consultados durante la investigación y en la determinación de regularidades, caracterizaciones, toma de posición, conclusiones, etc.
- ✓ Inducción – deducción para arribar a consideraciones de carácter general a partir de situaciones particulares en el desarrollo de todo el proceso investigativo.

Métodos del Nivel Empírico:

- ✓ Análisis de documentos: a través de la revisión de los estados financieros, documentos primarios y secundarios para ganar en claridad, manuales de procedimientos y demás regulaciones emitidas vinculadas al tema objeto de estudio.
- ✓ El criterio de expertos, para validar a partir de sus opiniones, consideraciones y experiencias en relación al procedimiento diseñado.

Métodos Estadísticos:

- ✓ Gráficos, en la representación de los datos.
- ✓ Se aplicó el cálculo porcentual para los análisis verticales y horizontales.
- ✓ Paquete estadístico SPSS para Windows versión 15,0.

Técnicas para la Recopilación de Datos:

- ✓ Tormenta de ideas para el diagnóstico para la propuesta de acciones y su análisis.

- ✓ Entrevistas al consejo de dirección y trabajadores del área Económica para recolectar datos y determinar fortalezas y debilidades.

Estructura del Trabajo de Diploma:

El capítulo uno aborda las consideraciones teóricas, reflexiones y toma de posición de la autora. Se analiza las diferentes técnicas y métodos de análisis económico financiero que ofrece la literatura consultada, definiciones, indicadores, tendencias y concepciones de estudio con el objetivo de aplicarlo de forma creativa y eficiente en el Hotel Club Amigo Ancón.

El capítulo dos, describe paso a paso el procedimiento diseñado para el análisis económico financiero en el hotel Club Amigo Ancón y la valoración que hacen los expertos.

El capítulo tres, muestra los resultados de la aplicación del procedimiento para el análisis económico financiero en el hotel Club Amigo Ancón.

CAPÍTULO I. MARCO TEÓRICO REFERENCIAL DE LA INVESTIGACIÓN

La revisión de las diferentes fuentes bibliográficas consultadas nacionales e internacionales posibilitó organizar el marco teórico referencial y con ello sustentar la investigación, la cual se refleja mediante el hilo conductor que se muestra en la Fig. 1.1, se llegó a una conceptualización de las principales definiciones, indicadores, tendencias y concepciones de estudio sobre el análisis económico con el objetivo de aplicarlo de forma creativa y eficiente en el Hotel Club Amigo Ancón. Los trabajos realizados por otros estudiosos del tema han permitido consolidar los conocimientos al respecto y permitió entender la posibilidad de expansión del estudio hacia otras empresas e instituciones del turismo.

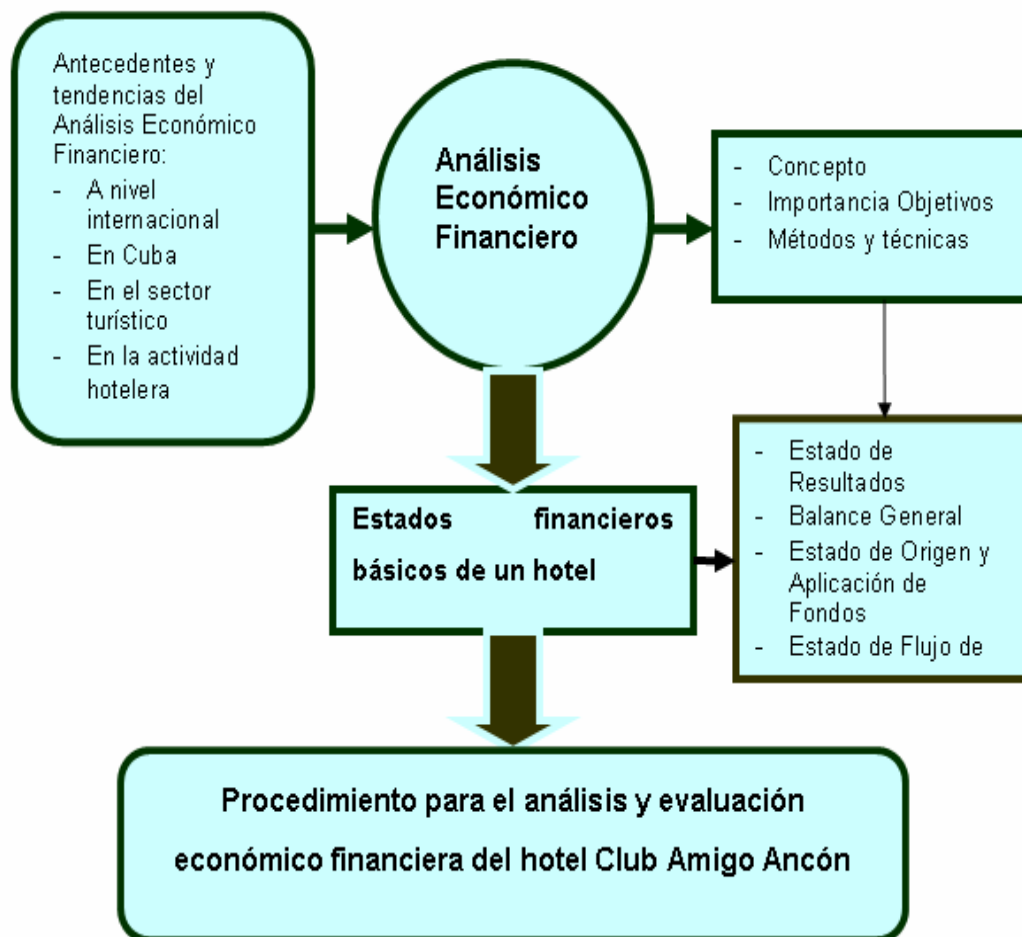


Figura 1.1. Hilo conductor. Fuente: Elaboración propia.

1.1 Análisis Económico Financiero. Concepto, Importancia y Objetivos.

En el Diccionario, Microsoft® Encarta® 2010, al definir el análisis se plantea: “Distinción y separación de las partes de un todo hasta llegar a conocer sus principios o elementos. || 2. Examen que se hace de una obra, de un escrito o de cualquier realidad susceptible de estudio intelectual...”

Se coincide con la definición de análisis anterior al ser precisamente lo que pretendemos realizar en ésta investigación, separar las partes de un todo y llegar a conocer las causas y efectos de las deficiencias detectadas.

El significado aplicado del análisis lo podemos ver desde varios puntos de vista: de sistema, económico y filosófico.

Sistema: Técnica cuyo objetivo es la comprensión y el tratamiento de cada problema en relación con el conjunto de coyuntura y de la estructura económica general.

Económico: Métodos correctos de interpretación de la información por oposición a la que trata de su elaboración y de su presentación.

Filosófico: Método que procede de lo compuesto a lo simple.

El análisis financiero, denominado también análisis económico financiero, análisis de los estados financieros, análisis financiero contable, análisis de balance y análisis económico es verdaderamente una ciencia de múltiples objetivos, principios y métodos, con un objeto de estudio bien definido, que es el de la evaluación del desempeño de una empresa. Consiste en 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.

El análisis económico financiero lo podemos definir como la separación y distinción de los diferentes elementos de una unidad económica considerada como un todo. Es el examen metodológico de las partes económicas de una empresa, de un país, etcétera. Se hace un análisis económico cuando se habla de equilibrio de la empresa, contabilidad nacional, finanzas públicas, precios de monopolio, demanda del consumidor.

J. Fred Weston y Thomas E. Copeland en la novena edición del libro “Finanzas y Administración (1996) expresaron “... 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.”

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, trabajadores, 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. Miguel Ángel Benítez en su libro Contabilidad y finanzas para la formación económica de los cuadros de dirección, expresó: “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.”

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.

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.

Importancia del Análisis de los Estados Financieros

El análisis contribuye a fundamentar decisiones inteligentes que abarcan: soluciones operativas, elaboración de planes, preparación de programas de acción, diseño de políticas, establecimiento de objetivos.

Mediante el análisis de los estados financieros se puede elaborar un diagnóstico de la situación económico financiera de la empresa, nos permiten analizar la información mediante la cual podemos evaluar la situación económica y la situación financiera de una empresa.

Posición económica: capacidad que tiene una empresa de obtener resultados, a través de la comparación de todos los ingresos con todos los gastos; dichos resultados pueden ser positivos o negativos (ganancia o pérdida)

Posición financiera: capacidad que tiene una empresa para afrontar sus deudas a sus respectivos plazos de vencimiento (deudas a corto y largo plazos).

Si los estados financieros, que constituyen el producto final de la contabilidad, no son objeto de análisis, entonces la contabilidad como tal carecería de valor de uso; sería comparable a un edificio que se construye y que ninguna persona lo habita.

1.2 Estados financieros básicos de un hotel

La meta de la contabilidad es proporcionar información útil a las personas que toman decisiones económicas, a través de sus estados financieros básicos, generalmente se elaboran el Estado de Resultados, el Estado de Balance General, el Estado de Origen y Aplicación de Fondos y el Estado de Flujo de Efectivo.

Sin embargo, los estados financieros no son un fin en sí mismo. Son tan solo un eslabón o una herramienta para que los usuarios internos y externos puedan tomar decisiones. De hecho los estados financieros deben contener la información que ayuda al usuario a evaluar,

valorar, predecir o confirmar el rendimiento de una inversión y el nivel percibido de riesgo implícito.

Los estados financieros están diseñados para ayudar a los usuarios en la identificación de las relaciones y tendencias claves. La mayoría de las organizaciones empresariales prepara “estados financieros clasificados”, lo cual significa que se agrupan o “clasifican” renglones con ciertas características. La finalidad de estas clasificaciones es obtener subtotales útiles que ayudarán a los usuarios en el análisis de estos estados. Estas clasificaciones y subtotales están estandarizados para la mayoría de las empresas estadounidenses, práctica que ayuda a quienes toman decisiones a comparar los estados financieros de las diferentes compañías.

En los estados financieros comparativos, aparecen los valores de los estados financieros para diversos años en columnas verticales seguidas, esto ayuda a los inversionistas a identificar y a evaluar los cambios significativos y las tendencias.

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 reutilización.
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.

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.

En el contexto cubano los estados financieros de uso obligatorio en un hotel a fines de la toma de decisiones son: el Estado de Resultados, El Balance General y Estado de Flujo de Efectivo. En los epígrafes 1.2.1, 1.2.2., y 1.2.4., se explica el contenido y uso de dichos estados.

1.2.1. Estado de Balance General. Definición, objetivo y estructura

El Balance General o Estado de Situación Financiera, muestra en unidades monetarias la situación financiera del hotel en una fecha determinada, la composición y el valor de los medios y las diferentes fuentes de financiamientos que originaron dichos medios. Dada su importancia se considera como el estado financiero fundamental.

El Balance General muestra la información clasificada y agrupada en las categorías: Activos, Pasivos y Patrimonio o Capital.

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: 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.

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.

El Balance General se estructura y está compuesto por dos secciones:

ACTIVO		PASIVO Y CAPITAL	
✓	Activo Circulante	✓	Pasivo Circulante
✓	Activo a Largo Plazo	✓	Pasivo a Largo Plazo
✓	Activo Fijo	✓	Pasivo Diferido
✓	Activo Diferido	✓	Otros Pasivos
✓	Otros Activos	✓	Capital o Patrimonio

Activos

- ✓ **Activo Circulante:** Incluye los activos que pueden convertirse en efectivo antes de doce meses.
- ✓ **Activo Fijo:** Comprende los activos que intervienen en más de un período económico, bien sean tangibles o intangibles.
- ✓ **Activo a Largo Plazo:** Incluye los activos que se convierten en líquidos después del año.
- ✓ **Activo Diferido:** Representa gastos que se pagan por anticipado y se aplican a períodos posteriores.
- ✓ **Otros Activos:** Constituyen activos contingentes que no se originan por las operaciones normales de la entidad.
- ✓ **Cuentas Regulatorias de Activos:** Como su nombre lo indica, constituye cuentas que regulan el valor actual de los activos
- ✓ **Pasivos**
- ✓ **Pasivo Circulante:** Incluye las obligaciones que contrae la entidad, pagaderas antes de un año.
- ✓ **Pasivo a Largo Plazo:** Representa las obligaciones que contrae la entidad pagadera a más de un año.
- ✓ **Pasivo Diferido:** Comprende ingresos cobrados anticipadamente, cuyos servicios no se han prestado y por tanto corresponden a otros períodos.
- ✓ **Otros Pasivos:** Representan operaciones de obligaciones no asociadas a las fundamentales de la entidad.

Patrimonio

- ✓ Comprende los recursos invertidos por el Estado en la entidad y las cuentas que reflejan la distribución del resultado positivo o el financiamiento de la pérdida obtenida.

1.2.2. Estado de Resultados. Definición, objetivo y estructura

El Estado de Resultados muestra una medición de la eficiencia de la actividad de la empresa durante un período económico que puede ser un mes, un trimestre, un semestre o un año, es un resumen de los hechos significativos que originaron un aumento o disminución en el patrimonio de la entidad durante un período determinado así como un análisis de la generación de utilidades.

El principal objetivo del Estado de Resultados, es el de reflejar la habilidad de la empresa para obtener utilidades que retribuyan adecuadamente el capital invertido por los dueños y demás inversores y que garantice la continuidad de los financiamientos requeridos por la empresa. Además, la rentabilidad de la empresa esta íntimamente relacionada con la liquidez de ésta, pues en última instancia es la principal fuente del flujo de efectivo de la entidad. Por todas estas razones, la evaluación de los resultados es de suma importancia tanto para los inversores como para los acreedores.

Estructura del Estado de Resultados

Ventas Netas	\$ XX
(-) Costo de Ventas	XX
= Utilidad Bruta	<u>\$ XX</u>
(-) Gastos en Operación	XX
Gastos de Ventas	<u> </u>
Gastos de Administración	<u> </u>
= Utilidad en Operación	<u>\$ XX</u>
± Resultados Extraordinarios	XX
= Utilidad ante Impuestos	<u>\$ XX</u>
- Impuestos	XX
= Utilidad Neta del Período	<u>\$ XX</u>

Los indicadores que figuran en dicho estado son las siguientes:

- ✓ **Ventas netas:** incluye las ventas durante el período obtenidas mediante la entrega de mercancías o prestación de servicios demandados por los clientes, una vez eliminados los descuentos, devoluciones y rebajas. Esta venta no es sinónimo de cobranza. El importe de este indicador en el Estado de Resultados puede haber sido cobrado o no. Si no ha sido cobrado, ese monto al final del período aparecerá en cuentas o efectos por cobrar en el Balance General.
- ✓ **Costo de Ventas:** incluye la sumatoria de los valores de costo asignados a todas las mercancías vendidas o servicios prestados por la entidad durante el período. El importe de este indicador no es sinónimo de pagos o egresos. El costo de ventas o consumo y las compras no son iguales, ya que la diferencia entre ellos estará en los distintos inventarios.

Las compras y los pagos no son iguales, ya que la diferencia entre ellos estará en proveedores o cuentas por pagar.

Los aspectos fundamentales del costo en la actividad de hotelería pueden resumirse en las siguientes categorías: costo de gastronomía, costo del servicio telefónico y costo de otras actividades de servicio a los huéspedes. A continuación se analizan los aspectos fundamentales de estas categorías de costo.

El costo de la comida vendida incluye el costo a precio de compra de todos los comestibles, condimentos, aderezos, grasas, etc., utilizados en la elaboración de las comidas servidas en los puntos de venta de gastronomía del hotel. Se contabiliza mediante el cargo a las distintas áreas gastronómicas del importe de la mercancía que realmente se ha consumido por los clientes. Las pérdidas o mermas sufridas en la congelación - descongelación de productos así como los desperdicios en la elaboración y porcionamiento de los alimentos generalmente no se cargan al costo de la mercancía vendida, sino que se cargan directamente a las cuentas de gastos de operación correspondientes con crédito a las cuentas de inventarios. En caso de que se vendan algunos desperdicios el importe recibido se acredita al costo de la mercancía vendida.

El costo de la bebida vendida incluye el costo de adquisición de los vinos, cervezas, licores, agua mineral, refrescos, etc. servidos como bebidas en las áreas gastronómicas del hotel o utilizados en la preparación de cócteles y bebidas mezcladas. Normalmente se acredita al costo de las bebidas vendidas el importe recibido por la devolución o venta de botellas o envases de cualquier tipo de bebida.

Los costos de tabacos y cigarrillos se contabilizan y controlan de la misma forma que las bebidas.

El costo del servicio telefónico facturado a los huéspedes se determina por los cargos de la empresa telefónica segregados del importe del servicio utilizado por las áreas administrativas del hotel. El costo de la operación de la pizarra telefónica del hotel incluyendo salarios y gastos de personal, así como otros gastos tales como la depreciación del equipo, su mantenimiento, impresos para mensajes o comunicaciones, etc. Generalmente se carga al costo del servicio telefónico a los huéspedes. No obstante, algunos hoteles distribuyen el costo de operación del servicio telefónico entre el servicio a huéspedes y el uso administrativo. En algunos países se establecen regulaciones al respecto por las entidades estatales encargadas de controlar las comunicaciones y el precio que se cobra a los usuarios del servicio telefónico.

- ✓ **Utilidad Bruta:** se conoce además con el nombre de Utilidad Bruta en Operación, incluye la diferencia entre las ventas netas y el costo de ventas. Nos indica la utilidad o riqueza que se ha generado por las mercancías vendidas o servicios prestados por la entidad durante el período.. La utilidad bruta de un hotel puede ser mayor o menor dependiendo de tres variables: el precio de venta, el costo de venta y el volumen.
- ✓ **Gastos de Operación:** incluye los gastos del período de apoyo a las operaciones, valor atribuido a los materiales, servicios o recursos de cualquier tipo consumidos o empleados en la actividad económico – administrativa del hotel, 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 en Operación:** se conoce además con el nombre de Utilidad Neta en Operación, incluye la diferencia entre la utilidad bruta y los gastos de operación. La utilidad en operación es el resultado o riqueza generado en el período por el hotel, con base a su operación propia. El tamaño de la utilidad en operación depende de dos variables: el tamaño de la utilidad bruta y el tamaño de los gastos por operaciones administrativas y de apoyo.

La utilidad en operación es el indicador fundamental para medir la eficiencia con que la empresa ha operado, ya que se obtiene al rebajar a los ingresos netos los costos propios de la actividad, o sea el costo de ventas más los gastos de operación.

- ✓ **Ingresos y Gastos Extraordinarios:** incluye aquellos que no corresponden a las operaciones normales de la entidad. Dentro de estas partidas podemos encontrar: las ganancias y pérdidas fortuitas, expropiaciones, beneficios o pérdidas por nuevas leyes, gastos por faltantes de medios, ingresos por sobrantes de medios, otros ingresos y otros gastos que siempre debe desglosarse a que partidas corresponden. Cuando estas partidas sean importantes, deben aclararse en las notas de los estados financieros.
- ✓ **Utilidad Antes Impuestos:** incluye la diferencia entre la Utilidad en Operación y el resultado extraordinario. Su comportamiento depende de la utilidad o pérdida en operación y si el resultado extraordinario es positivo o negativo.
- ✓ **Utilidad Neta:** incluye la diferencia entre la Utilidad Antes Impuestos y el impuesto aplicado. Esta es finalmente la riqueza total generada por el hotel en el período. Esta utilidad incrementa el capital contable del Balance General. Este indicador no es sinónimo de efectivo, puede encontrarse esta riqueza expresada en otro bien, por ejemplo en cuentas por cobrar.

1.2.3. Estado de Origen y Aplicación de Fondos

Los Estados de Origen y Aplicación de 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. 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.
 - 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.

1.2.4. Estado de Flujo de Efectivo

El propósito básico de un Estado de Flujo de Efectivo es el de proporcionar información sobre los ingresos y pagos de efectivo de una entidad durante un período contable. (El término flujo de efectivo incluye tanto los ingresos como pagos de efectivo). Además, este estado pretende proporcionar información acerca de todas las actividades de inversión y de financiamiento de la empresa durante el período. Así, un estado de flujo de efectivo debe ayudar a los inversionistas, acreedores y otros usuarios en la evaluación de aspectos tales como:

- La capacidad de la empresa para generar flujos de efectivo positivos en períodos futuros.
- La capacidad de la empresa para cumplir con sus obligaciones y pagar dividendos.
- Razones para explicar diferencias entre el valor de la utilidad neta y el flujo de efectivo neto relacionado con las operaciones.

La Norma Cubana de Contabilidad número dos 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"

Este estado refleja las entradas y salidas de efectivo y equivalentes al efectivo en las siguientes actividades: Actividades de Operación, Actividades de Inversión y 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

✓ **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.

Modelo básico de un Estado de Flujos de Efectivo

Existen diferentes modelos para presentar el Estado de Flujo de Efectivo. Un modelo básico es el que muestra las entradas y salidas de efectivo de forma general y puede tener la estructura que se recoge en el cuadro.

Saldo óptimo de efectivo: es la disponibilidad de efectivo que debe poseer la empresa en caja y banco (ni más, ni menos). Cuando la empresa no es capaz de mantener el saldo óptimo presenta Déficit de efectivo (requiere financiamiento a corto plazo); si por el contrario, mantiene en caja y banco cifras superiores al saldo óptimo, presenta Exceso de efectivo (recursos líquidos ociosos), los cuales debe invertir. El saldo óptimo de efectivo es una medida máxima y mínima de efectivo disponible que sirve de referencia para la planeación, ejecución y control del presupuesto de efectivo.

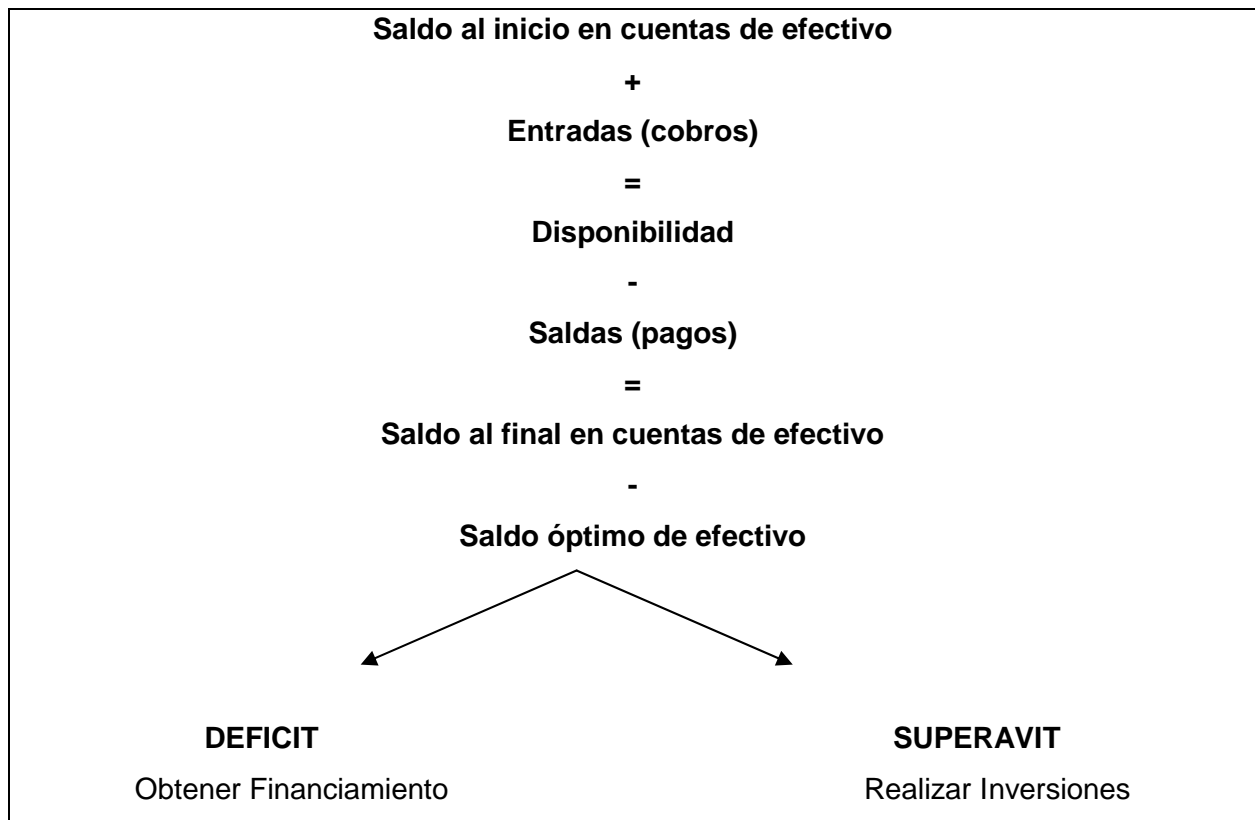


Fig. 1.2. Estructura Básica del Estado de Flujo de Efectivo. Fuente: Demestre Ángela y colectivo de autores (2005).

1.3 Técnicas básicas para el análisis económico financiero

En el análisis de la información de los estados financieros se puede utilizar diferentes técnicas, para evaluar la relevancia de la información disponible, tanto por los usuarios internos (gerentes y funcionarios de la entidad), como por los usuarios externos (acreedores, inversionistas, gobierno, etc.). Las cifras de los estados financieros no son relevantes por sí mismas, éstas adquieren significación cuando son relacionadas o comparadas con otras y por la dirección de los cambios desde un período anterior.

Los estudios bibliográficos realizados nos permitieron constatar que dentro de las técnicas más ampliamente utilizadas para el análisis económico financiero podemos citar:

- ✓ Análisis porcentual, o vertical
- ✓ Análisis comparativo, horizontales o de tendencia
- ✓ Análisis de índices o razones financieras

- ✓ Cálculo del equilibrio financiero
- ✓ Variación de capital de trabajo
- ✓ Método de sustituciones consecutivas o en cadena
- ✓ Gráficos de los estados
- ✓ Pirámide de razones (Método Dupont)

No se puede decir que, una técnica es mejor que otra, porque cada proceso de análisis es distinto y las respuestas son distintas y generalmente se obtiene en base a un profundo análisis de los resultados de las diferentes técnicas y, por tanto, el analista tiene libertad para utilizar los procedimientos y técnicas que considere conveniente para su análisis.

➤ **El Análisis Porcentual o Vertical**

El análisis porcentual consiste en reducir una serie de cantidades relacionadas a una serie de porcentajes sobre una base dada. Generalmente en el análisis del Estado de Resultados se determinan los porcentajes de todas las partidas con relación a las ventas netas, que es equivalente al 100 %. Este tipo de análisis facilita las comparaciones, y es útil para evaluar la magnitud y cambios relativos de las diferentes partidas. Además, la reducción de los valores monetarios a porcentuales puede facilitar la comparación entre entidades de diferente volumen de operaciones, dentro de la misma rama de la economía.

➤ **El Análisis Comparativo, Horizontal o de Tendencias**

Se denomina análisis comparativo al análisis de los mismos datos del año corriente con el año anterior, de forma tal que puedan determinarse los aumentos y disminuciones de las diferentes partidas tomando un período como base. Mientras que los análisis de índices presentan una visión semejante a una foto instantánea, el análisis comparativo muestra lo sucedido durante un período determinado de tiempo.

El análisis de tendencia, es una variante del análisis horizontal, en que las comparaciones y las variaciones, tanto en números absolutos, como en porcentaje es calculado por un número de años superior a dos, Este análisis tiene una gran importancia, porque destaca la dirección de los principales indicadores del negocio durante un período que generalmente es de 5 o más años.

Estos estados se presentan en forma de columnas o matricial donde las columnas representan los períodos y las filas las diferentes partidas a analizar, pudiéndose establecer columnas adicionales para promedios, por cientos de crecimiento, relaciones entre períodos, etc.

➤ **El análisis de índices o razones**

Se denomina índice o razón a la expresión de la relación entre dos cantidades o magnitudes. Los índices son el punto de partida de los análisis financieros, ya que ellos constituyen elementos que ofrecen información fundamental de la entidad.

Existen variados criterios en cuanto a las clasificaciones o agrupaciones de los principales índices o razones financieras.

Calva Mercado, Alberto (1996), las clasifica en: de liquidez, de apalancamiento o solvencia, de rendimiento o rentabilidad, de actividad y de mercado, **anexo 1**.

Moré Prada, Norma y Omayra Morales (2001), las clasifica en: de liquidez, de solvencia, de apalancamiento (endeudamiento), de actividad, de cobros y pagos, de rentabilidad, de las ventas y de autofinanciación, **anexo 2**.

Demestre Castañeda, Ángela y colectivo de autores (2005), las clasifica en: de liquidez, de solvencia, de apalancamiento, de actividad, de cobros y pagos, de rentabilidad, de crecimiento y de autofinanciación, **anexo 3**.

Montero Cuellar, Mario Favier (2010) asumió el criterio de Weston en su libro titulado “Fundamentos de Administración Financiera” y las clasifica en: de liquidez, de apalancamiento, de actividad, de rentabilidad, de crecimiento y de valuación. A tales efectos coincidimos con ese criterio y se explican a continuación.

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

En el **anexo 4**, se explica el contenido de cada una de las razones que forman parte de los grupos anteriormente señalados.

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.

➤ **Cálculo del equilibrio financiero**

Comparando las cifras que se indican en el balance en sus distintas masas de activo, pasivo y capital contable, se puede conocer si una empresa es o no solvente y liquida sus deudas, es decir si presenta equilibrio financiero.

Para que una empresa posea equilibrio financiero debe cumplir dos condiciones:

- Tener liquidez o sea que su activo circulante sea mayor que el pasivo circulante.
- Tener solvencia o sea que el activo real sea mayor que el financiamiento ajeno.

➤ **Variación de capital de trabajo**

Se entiende por **capital de trabajo** a lo relacionado con las partidas que componen el activo circulante y el pasivo circulante. Es decir, se trata del efectivo, de las inversiones temporales, cuentas y efectos por cobrar, inventarios, cuentas por pagar, préstamos bancarios, y de otros activos y pasivos de corto plazo.

El **capital de trabajo** bruto de una empresa está representado por las partidas que integran el activo circulante.

$$\text{Capital de Trabajo Bruto} = \text{Activo Circulante}$$

La definición más común de **capital de trabajo** es la diferencia entre el Activo Circulante y el Pasivo Circulante de una empresa, que es a lo que se llama **capital de trabajo neto**. Una empresa cuenta con Capital de Trabajo mientras sus Activos Circulantes sean mayores que sus Pasivos Circulantes. La mayoría de las empresas deben operar con algún Capital de Trabajo, el monto depende en gran medida del campo industrial en que operen. Las empresas con flujo de cajas muy predecibles, pueden operar con un Capital de Trabajo negativo.

$$\text{Capital de Trabajo Neto} = \text{Activo Circulante} - \text{Pasivo Circulante}$$

El capital de trabajo neto es la parte del activo circulante financiado con fuentes de largo plazo y capital contable. Esto implica que de la operación de la empresa diaria, lo que está apoyado por el capital de trabajo neto no representa para ella una presión de pago a corto plazo.

La existencia de Capital de Trabajo está muy relacionada con la condición de liquidez de la empresa, sin embargo, hay que tener en cuenta el grado de liquidez de cada Activo Circulante y el grado de exigibilidad de cada Pasivo Circulante. Lo que da origen a la necesidad de Capital de Trabajo es la naturaleza no sincronizada de los flujos de caja de la empresa.

➤ **Técnica de sustituciones consecutivas o en cadena**

La técnica de sustitución en cadena se utiliza para la determinación de la influencia de factores aislados en el correspondiente conjunto de indicadores económicos, tal es así que el teórico marxista de la Economía Política, Carlos Marx se sirvió de él, investigando en El Capital, la correlación de las distintas categorías de la Economía Política, magnitudes relativas del precio de la fuerza de trabajo y de la plusvalía. Ésta técnica es utilizable solo en aquellos casos en los cuales la dependencia entre los fenómenos estudiados tiene un carácter rigurosamente funcional, más aún cuando tiene la forma de una dependencia directa o inversamente proporcional.

Ésta técnica 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.

En los casos que se utiliza la sustitución en cadena, el indicador estudiado debe ser representado en forma de suma algebraica, multiplicación o en forma de cociente de la división de unos indicadores entre otros.

Para su empleo en las condiciones del análisis de la actividad económica, el método de sustitución en cadena consiste en la sustitución sucesiva de la magnitud anterior o presupuestada en uno de los sumandos algebraicos en uno de los factores, etc., por su magnitud más actual, mientras todos los indicadores restantes se consideran invariables. Por lo tanto cada sustitución conlleva un cálculo independiente, mientras todos los indicadores restantes se consideran invariables. Por lo tanto cada sustitución conlleva un

cálculo independiente, mientras más indicadores existan en la fórmula de cálculo, más cálculo habrá. La influencia de cada indicador se lleva a cabo mediante la resta sucesiva. Del segundo cálculo, se resta el primero, del tercero, el segundo y así sucesivamente. De aquí se infiere que la regla de que el número de cálculos excede en una unidad al número de indicadores componentes de la fórmula de cálculo. En la determinación de la influencia de dos factores (dos indicadores) se llevan a cabo tres cálculos, para tres factores, cuatro cálculos y así sucesivamente

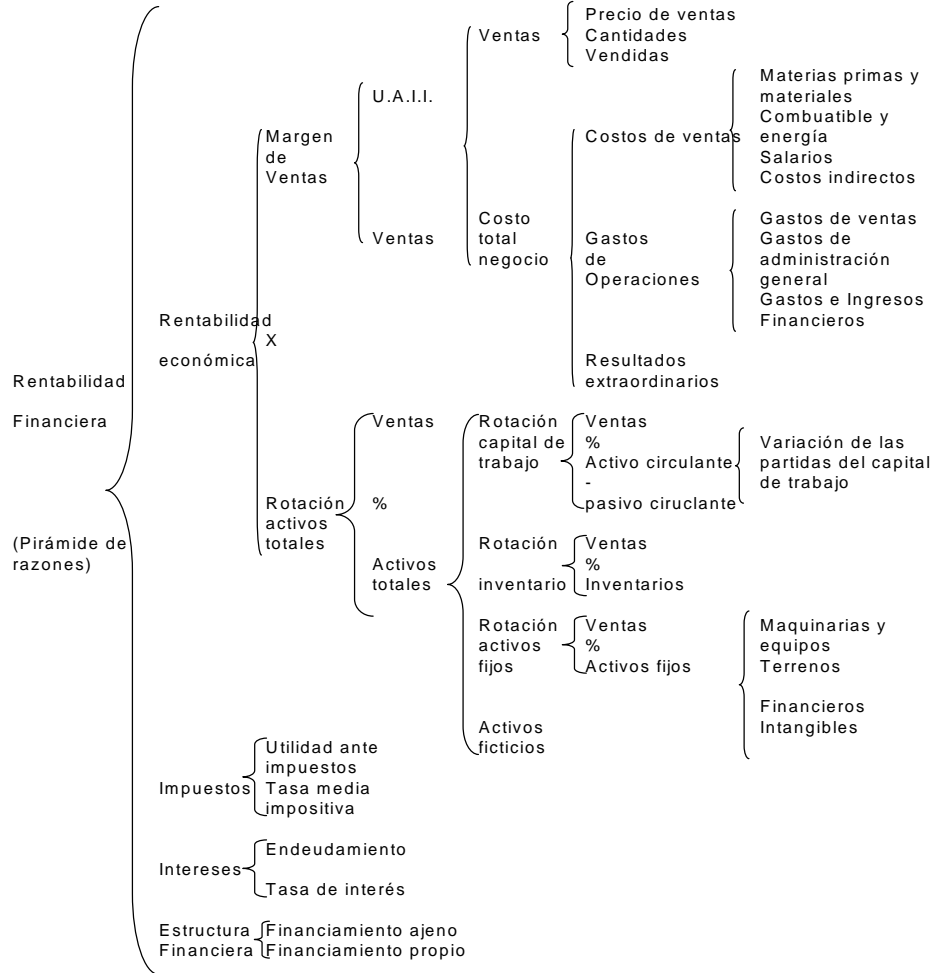
➤ **Gráficos de los estados**

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.

➤ **Pirámide de razones (Método Dupont)**

Consiste en partir de una razón que se considere generalizada o importante, y descomponerla en la mayor cantidad posible de razones que tengan relación entre sí y causen efecto sobre los resultados de dicha razón.

Esquema de la Pirámide de Razones



CONCLUSIONES PARCIALES

- El análisis económico financiero reviste una gran importancia para el desarrollo de un empresa, con la utilización de diversas técnicas se realiza el diagnóstico para identificar los principales problemas, causas y efectos que permite la toma de decisiones acertadas.
- Existen diversas técnicas para el análisis económico entre ellas podemos encontrar las razones financieras, porcentajes, gráfico, cálculo del equilibrio financiero y variación de capital de trabajo, entre otras.
- Los estados financieros que en su generalidad se utilizan para el análisis son el Balance General y el Estado de Resultados.

CAPÍTULO II. PROCEDIMIENTO PARA EL ANALISIS ECONOMICO FINANCIERO EN EL HOTEL CLUB AMIGO ANCÓN

Introducción

En este capítulo se diseña el procedimiento para el análisis económico financiero en el hotel Club Amigo Ancón, para el cual la autora consultó trabajos de varios investigadores estudiosos del tema: Amat (1992), Weston (1996), Calva (1996), Benítez (1997), Moré y Morales (2001), Demestre (2005), entre otros.

La autora propone una adaptación a partir del Trabajo de Diploma presentado por Montero (2010) para optar por el título de Licenciado en Contabilidad y Finanzas, donde presentó la investigación “Procedimiento de evaluación de los indicadores económicos y capital de trabajo para satisfacer las necesidades informativas en la toma de decisiones del Hotel Ancón”, que consta de tres pasos: Consideraciones sobre el proceso de planeación, Propuesta de indicadores para analizar la situación económica y Evaluación de los resultados. En la revisión efectuada se pudo constatar que el mismo no incluye un plan de acción y no integra el Sistema de Control Interno.

El procedimiento adaptado se basa en su utilización para la mejora continua de la gestión económico financiera del hotel y consta de 7 pasos o etapas. Se expresa gráficamente en la **figura 2.1.**, en este capítulo se describe el procedimiento documentado.

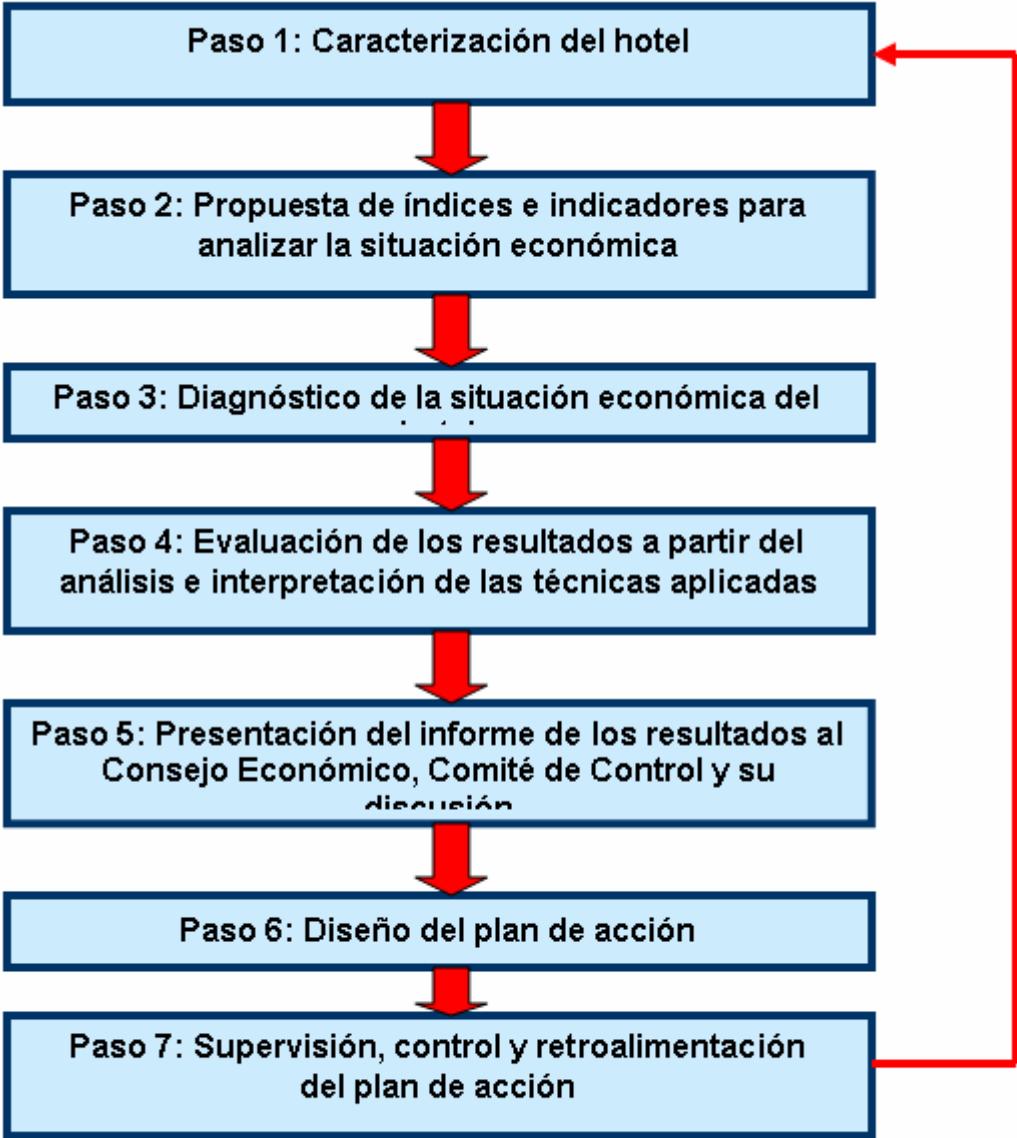


Figura 2.1. Procedimiento para el análisis económico financiero en el hotel Club Amigo Ancón. Fuente: elaboración propia.

2.1. Caracterización del hotel.

Para la realización de la caracterización del hotel se debe tener en cuenta los siguientes aspectos:

- ✓ Objeto social
- ✓ Misión

Una misión es una declaración de propósitos, un compromiso de todos que proporciona una visión clara de las actividades vigentes y futuras de una empresa en términos de producto, servicio y mercado, valores y creencias, así como sus puntos de diferencia con respecto a sus competidores.

La misión según se establece en la NC 3000:2007, es la razón de ser de la organización, su encargo social y finalidad que explica su existencia.

- ✓ Visión

La visión es la expresión de aquello que la organización necesita ser y en lo que es capaz de convertirse en un momento específico del futuro.

La visión constituye los valores y aspiraciones genéricas de la organización, según se plantea en la NC 3000:2007.

- ✓ Actividades que desarrolla el hotel
- ✓ Estructura organizativa
- ✓ Estructura de la fuerza de trabajo
- ✓ Características que distinguen a la cadena o marca hotelera a la cual pertenece
- ✓ Cantidad de habitaciones
- ✓ Principales índices e indicadores estadísticos hoteleros, su comportamiento con relación al presupuesto y períodos anteriores: turistas/días, % ocupacional, índice de utilidad por habitación, margen de utilidad sobre ingresos turísticos, ingreso medio por turistas días, densidad ocupacional, puede utilizar otros que considere necesarios.
- ✓ Principales índices e indicadores económicos, su comportamiento con relación al presupuesto y períodos anteriores: ingresos, costos, gastos, utilidades costo por peso de ingresos.
- ✓ Programa de inversiones relacionado con el crecimiento y mejoramiento de la planta hotelera en el territorio, así como infraestructura que garantice su desarrollo.
- ✓ Resultados de las auditorías recibidas en el período analizado.

2.2. Propuesta de índices e indicadores para analizar la situación económica

Según Paulet y Santandreu (1993), en el Diccionario de Economía y Empresa definen el índice como “coeficiente que mide la evolución o relación de una o más magnitudes, en el tiempo o en el espacio”.

Según Paulet y Santandreu (1993), en el Diccionario de Economía y Empresa definen el indicador como “unidades de medida que se utilizan para establecer objetivos iniciales y evaluar a posteriori la actuación del responsable en base al comportamiento del mismo”.

A tenor de las definiciones ofrecidas por los autores se asumen dichos criterios para lo cual se tiene en cuenta que en la investigación se pretende relacionar magnitudes que se encuentran íntimamente relacionadas y varios casos una condiciona a la otra.

Los objetivos de los índices e 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 llegándose al consenso de proponer los siguientes:

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

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

➤ **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.

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.

La información se obtiene del presupuesto de venta en divisa y del Estado de Resultados. El analista mostrará las causas de las desviaciones para la toma de decisiones.

Análisis de la estructura de las Ventas Netas: se 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.

En el análisis de la estructura de las ventas netas, el analista puede aplicar el método gráfico.

El análisis de los ingresos turísticos también se puede realizar considerando las ventas netas por opcionales y paquetes.

➤ **Ingresos por turistas días:** expresa la relación entre los ingresos turísticos (ventas netas) y los turistas días. Este índice se calcula como sigue:

$$\text{Ingresos por turistas días} = \text{Ventas netas} / \text{Turistas días}$$

➤ **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:

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

La información se obtiene del presupuesto de costos y gastos en moneda CUC y del Estado de Resultados. El analista mostrará las causas de las desviaciones para la toma de decisiones.

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

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

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

➤ **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:

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

➤ **Gastos Totales:** comprende las siguientes cuentas sintéticas que figuran en el Estado de Resultados 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 aquellos 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, reevaluación de inventarios entre otras.
- **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.

La información se obtiene del presupuesto de costo y gastos en moneda CUC, del Estado de Resultados 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.

➤ **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.

➤ **Margen Neto:** expresa la ganancia antes de impuesto por peso de ventas netas totales. Se calcula.

$$\text{Margen Neto} = \text{Utilidad Neta antes e Impuestos} / \text{Ventas netas}$$

➤ **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:

$$\text{Utilidad neta total antes de impuestos} / \text{Activos netos totales}$$

Otro método que se utiliza para evaluar el rendimiento es el Dupont, la aplicación del mismo se ilustra seguidamente:

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

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.

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.

➤ **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)

Los datos para calcular el indicador Valor Agregado se obtienen del Balance de Comprobación en moneda CUC y en la moneda CUP, así como del Presupuesto de Costos y Gastos.

Los elementos que determinan la variación del valor agregado son: Ventas netas Valor, Agregado, Costos de mercancías, Gasto Material y Servicios a contratados a terceros.

➤ **Productividad sobre el Valor Agregado:** expresa la relación entre el Valor Agregado Bruto y el Promedio de trabajadores. Se calcula:

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

➤ **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

➤ **Fondo de Salario y Salario Medio:** 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 moneda CUP.

El salario medio es el resultado de dividir el Fondo de salario entre el promedio de trabajadores.

➤ **Correlación Productividad, Salario Medio:** 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:

PR: **Productividad Real**

PP: **Productividad Plan**

SMR: **Salario Medio Real**

SMP: **Salario Medio Plan**

Ratios para evaluar la liquidez

➤ **Liquidez general:** expresa la relación que existe entre los activos circulantes y pasivos circulantes, ambas categorías figuran en el Estado de Situación o Balance General de la instalación hotelera permite evaluar la capacidad de pago de la instalación hotelera ante sus obligaciones. El estándar establecido por la casa matriz es mayor a 1.50 CUC. Se calcula como sigue:

Activo Circulante / Pasivo Circulante

➤ **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

➤ **Liquidez Instantánea, Liquidez Disponible o Razón de Tesorería:** 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

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.

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.

➤ **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

➤ **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 Patrimonio / Activo Total

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.

➤ **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**

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

IPMPM

Donde:

RDIMPM: Rotación en días del inventario de materiales.

GM: Gastos de materiales.

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

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

2

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

• **Materiales de limpieza**

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

Inventario Promedio

• **Materiales de Mantenimiento**

$$\frac{\text{Gasto de Materiales de Mantenimiento}}{\text{Inventario Promedio}} = \text{Rotación en veces}$$

Inventario Promedio

- **Materiales de Oficina**

$\frac{\text{Gasto de Materiales de Oficina}}{\text{Inventario Promedio}} = \text{Rotación en veces}$

Inventario Promedio

- **Otros Materiales**

$\frac{\text{Gasto de Otros materiales}}{\text{Inventario Promedio}} = \text{Rotación en veces}$

Inventario Promedio

- ❖ **Rotación en días del inventario de mercancías para la venta:**

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

IPMV

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:

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

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:

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.

- **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.

▪ **Rotación de los Combustibles y Lubricantes:**

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

Donde:

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

GCL: Gastos de combustibles y lubricantes.

IPCL: Inventario promedio de combustibles y lubricantes.

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

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. El análisis de dichos indicadores se realiza con la norma establecida por la casa matriz.

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.
- 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:** 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:

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

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.

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

2.3. Diagnóstico de la situación económica del hotel

Este paso o etapa consiste en la aplicación de las diferentes técnicas de análisis económico financiero, se tendrán en cuenta los índices e indicadores propuestos en la etapa dos y los estándares definidos para su evaluación. Se requiere de la revisión y análisis de documentos como es el caso de los estados financieros básicos el Estado de Resultados, Balance General y otros documentos que pueden presentar datos relevantes.

Para el desarrollo de este paso o etapa de la investigación se debe realizar un estudio exhaustivo de las situaciones variables del entorno en el tiempo. Para esto es posible la aplicación de la técnica tormenta de ideas y revisión de algunos documentos para determinar las fortalezas y debilidades que presenta la gestión económico financiera. A modo de resumen podemos decir que:

- Las debilidades identifican dónde hay que trabajar con intensidad para mejorar la gestión económico financiera.
- Las fortalezas muestran los aspectos que se pueden aprovechar como ventajas para mejorar la gestión económico financiera.

2.4. Evaluación de los resultados a partir del análisis e interpretación de las técnicas aplicadas

Para el desarrollo de este paso o etapa de la investigación se deben aplicar las técnicas para el análisis económico financiero que se proponen. Las evaluaciones de los resultados obtenidos serán sobre la base de los estándares que se muestran en el epígrafe anterior.

Dentro de las técnicas de análisis económico que se proponen para este paso podemos señalar las siguientes: el análisis porcentual o vertical, análisis comparativo, horizontales o de tendencia, análisis de índices o razones financieras, cálculo del equilibrio financiero, variación de capital de trabajo, método de sustituciones consecutivas o en cadena y los gráficos de los estados, cuyas técnicas fueron explicadas en el Capítulo I y en el caso de las razones financieras que se exponen en el epígrafe 2.3. de éste capítulo.

En el desarrollo de este paso no es necesario que el analista utilice todas las técnicas, puede elegir en dependencia de los fines del informe de análisis económico financiero y de los usuarios de la información.

2.5. Presentación del informe de los resultados al Consejo de Dirección, Consejo Económico, Comité de Control y su discusión

Consiste en la preparación y presentación de un informe detallado al Consejo de Dirección, Consejo Económico y Comité de Control que reúna los requisitos que se describen en este epígrafe.

Estructura de un informe

- **Presentación y Objetivos:** explicar qué se persigue con la emisión del informe y con el análisis elaborado. También se menciona quién ha encargado el informe y las posibles limitaciones por insuficiencias de datos o por falta de información auditada.
- **Informe del diagnóstico:** resumen de todos los problemas detectados con su demostración y las consecuencias que pueden ocasionar. También se pondrán de manifiesto los puntos fuertes.
- **Conclusiones:** resumen de los aspectos generales de la situación económico – financiera
- **Recomendaciones:** están encaminadas a eliminar los efectos indeseados detectados en el diagnóstico. Medidas que se proponen para solucionar los problemas mencionados en el diagnóstico con la demostración de la conveniencia de dichas recomendaciones. Para efectuar la demostración suele ser conveniente acompañar cuentas anuales provisionales a uno o más años vista. Las medidas han de ser coherentes con los problemas detectados. A modo de ejemplo se acompaña una síntesis de los principales problemas a detectar, así como de las técnicas a emplear y las medidas a tomar para solucionarlos, **anexo 5**.
- **Anexos:** donde se demuestra la aplicación de todas las técnicas aplicadas, con un detalle ordenado de todos los cálculos efectuados y las informaciones utilizadas.
- La práctica indica que es más efectiva la presentación de los informes separando la parte correspondiente a la situación económica y la parte correspondiente a la situación financiera. Aunque pudiera presentarse siguiendo el orden de la pirámide de razones (para la situación económica). Hay analistas que prefieren realizarlo a partir de preguntas, con cuyas respuestas confeccionan el informe.

Para la discusión del informe se aplicará la técnica de tormenta de ideas donde se tendrá en cuenta los diversos criterios de los especialistas de las diferentes áreas que ocupan cargos en los órganos señalados para concebir las acciones que se incorporarán en el plan que constituye el paso o etapa 6 y serán aprobadas en el Consejo de Dirección.

2.6. Diseño del plan de acción

Tiene como objetivo diseñar el plan de acción para la mejora continua, de acuerdo con los resultados obtenidos en la fases 5 y 6.

El enfoque asumido por la investigadora para el análisis e interpretación de los estados financieros y la evaluación de sus indicadores económicos, posibilitó la concepción de un plan de acción de mejora continua de los indicadores económicos. La autora considera que se impone, exponer los criterios que sustentan la concepción de las acciones para la mejora continua de los indicadores económicos del hotel a partir de su definición.

Plan de acción de mejora continua de los indicadores económicos:

Conjunto de acciones que inciden de manera positiva en el comportamiento de los indicadores económicos del hotel.

El Plan debe contener en su estructura: acciones, responsables y fecha de cumplimiento.

2.7. Supervisión, control y retroalimentación

Tiene como objetivo realizar un control sistemático de cada una de las acciones propuestas. Para el desarrollo de esta etapa se propone elaborar un plan de supervisión y monitoreo.

Se deben realizar reuniones, talleres y otros tipos de encuentros con los miembros del Consejo de Dirección, Consejo Económico, Comité de Control y especialistas que posean experiencias con el propósito de provocar discusiones, análisis y reflexiones que sirvan de retroalimentación para mejorar resultados y el procedimiento diseñado que puede ser sometido a adecuaciones para actualizarlo a partir de las tendencias más actuales en materia de análisis económico financiero.

2.8. Validación del procedimiento a través del criterio de expertos

Para validar procedimiento para análisis económico financiero en el hotel Club Amigo Ancón, se utilizó el criterio de expertos a partir del método Delphi.

La aplicación del método Delphi requiere de la realización de varios pasos o etapas. A los efectos de la investigación hemos concebido 3 pasos o etapas que se explican y desarrollan a continuación.

Primer Paso: Selección del número de expertos

Para la selección del número de expertos se aplicó una fórmula estadística, se consideró un nivel de confianza del 99%, un nivel de precisión de 0.12 con una proporción de error de 0.01, (**anexo 6**). Después de desarrollada la fórmula se obtuvo que la muestra de expertos para trabajar en la investigación es 5.

Segundo Paso: Selección del grado de competencia de los expertos.

En este paso se reconoce la necesidad de evaluar el grado de conocimiento y confiabilidad de los expertos a partir de la metodología propuesta por Oñate, Ramos y Díaz en 1988. Esta metodología consiste en una encuesta con dos tablas que mide el nivel de conocimiento y las fuentes de argumentación de cada experto (**anexo 7**).

La determinación del grupo de expertos debe garantizar la confiabilidad de los resultados con el mínimo de gastos; esta confiabilidad depende del número de expertos y de la estructura del grupo de ellos por especialidades y, además, de las características particulares de los propios expertos. Estos expertos deben tener como característica principal poseer un grado de competencia que se encuentre entre los límites 0.8 y 1.

Grado de Competencia: nivel de calificación en la rama del conocimiento objeto de indagación; lo cual no está totalmente en “línea” con su grado científico y tarea, labor o responsabilidad que desempeña. Se recurre a la auto evaluación del propio experto.

El grado de competencia de un experto se calcula mediante la expresión:

$$K = \frac{1}{2}(K_c + K_a)$$

Se considera que si:

- $0,8 < K < 1,0$ el coeficiente de competencia es alto.
- $0,5 < K < 0,8$ el coeficiente de competencia es medio.
- $K < 0,5$ el coeficiente de competencia es bajo.

En esta fórmula K_c es el coeficiente de conocimiento o información que posee la persona acerca del problema (sobre la base de su autovaloración); sus valores están en una escala de 0 a 10 que para el cálculo se multiplica por 0.1: el cero indica que la persona no posee absolutamente ningún conocimiento de la problemática en estudio, mientras que el 10 expresa pleno conocimiento y K_a es el coeficiente de argumentación o fundamentación de los criterios de la persona y se obtiene del resultado de la suma de los puntos alcanzados a partir de las respuestas obtenidas en el llenado que hace la persona de la tabla patrón **(figura 2.1)**.

Fuentes de argumentación	Grado de influencia de cada una de las fuentes en sus criterios		
	A (Alto)	M (Medio)	B (Bajo)
Análisis teóricos realizados por usted			
Su experiencia en el tema			
Trabajos de autores nacionales consultados			
Trabajos de autores extranjeros consultados			
Su propio conocimiento del estado del problema en el extranjero			
Su intuición			

Figura 2.2. Tabla patrón. Fuente: Gómez (2010), consultado en Tesis en Opción al Título de Máster en Dirección.

Conocida la cantidad de expertos a utilizar se procede a enviar la encuesta a los 5 seleccionados explicándole la necesidad de la investigación. Las respuestas de estas preguntas permite calcular el coeficiente de argumentación y el coeficiente de conocimiento de cada uno de las personas seleccionada. La encuesta aparece en el **(anexo 7)**. Los datos obtenidos de las respuestas de los expertos consultados son procesados, se calculan los coeficientes de conocimiento, los coeficientes de argumentación y grado de competencia de los expertos. En el **anexo 8** se muestra la referencia de las respuestas para cada experto.

Después de obtener K_c que es el coeficiente de conocimiento, K_a es el coeficiente de argumentación o fundamentación y K que es el grado de competencia: se realizó la clasificación a cada experto la cual se muestra en el **anexo 9**.

Como se puede observar en el **anexo 9** las 5 personas han sido clasificadas con un grado de competencia alto y serán los expertos para esta investigación. Se consultaron 2 doctores en ciencias y 3 licenciados, con más de 25 años de trabajo y más de 10 de experiencia en la actividad investigativa.

Tercer Paso: Procesamiento estadístico de los datos obtenidos de la consulta a los expertos.

Para validar la investigación a cada uno de los expertos seleccionados se le presentó procedimiento para el análisis económico financiero, al considerar que poseen experiencia y un nivel de competencia alto, se les aplicó la encuesta **(anexo 10)**, para que emitieran sus criterios, los resultados de la puntuación otorgada se muestran en el **anexo 11**.

Comprobando si se cumple la región crítica, que para este caso atendiendo que $C > 7$ se aplica la prueba de significación de hipótesis, planteándose la hipótesis nula y la hipótesis alternativa de la siguiente forma:

H_0 : no existe comunidad de concordancia entre los expertos.

H_1 : existe comunidad de concordancia entre los expertos.

Posteriormente a través del cálculo del coeficiente W de Kendall, haciendo uso del procesador estadístico SPSS 15.0.1, se procede a comprobar si existe concordancia entre las puntuaciones otorgadas por los expertos, se obtiene la tabla que se muestra en la **figura 2.3**.

Estadísticos de contraste

N	5
W de Kendall(a)	,448
Chi-cuadrado	15,682
Grados de libertad	7
Significación asintótica	,028

a Coeficiente de concordancia de Kendall

Figura – 2.3.

Puesto que el valor del nivel crítico (significación asintótica = 0. 028) es menor que 0.05 y el coeficiente W de Kendall se encuentra entre los valores 0 y 1 (0, 448), se puede rechazar la hipótesis nula y concluir que existe comunidad de concordancia entre los expertos. En el **anexo 12** se muestran los rangos obtenidos donde las más bajas puntuaciones se observan en los ítems Precisión y claridad de los pasos propuestos en el procedimiento y Novedad del procedimiento propuesto.

A través del procesador SPSS 15.0.1, se obtienen los estadísticos descriptivos que se muestran en el **anexo 13**. Como se puede apreciar existe coincidencia en los valores de la moda, Q2 y el valor máximo, en la mayoría de los ítems los jueces opinan que es muy adecuado. Excepto en el ítem I-7 Novedad del procedimiento propuesto, donde más del 50% lo evalúa como “Bastante Adecuado” cuya calificación es “4”, en los 7 restantes un 50% o más de los expertos consideran el procedimiento para el análisis económico financiero como “Muy Adecuado” donde se le otorga una puntuación de “5”.

Sólo en el ítem I-7 “Novedad del procedimiento propuesto”, el valor máximo de la puntuación otorgada no alcanza la calificación de “5”, esta situación no sucede con los valores mínimos donde el ítem I-4 “Aplicabilidad del procedimiento propuesto.”, su puntuación es “3” los restantes alcanzan valores superiores. En el gráfico radial que se muestra en el **anexo 14** se exponen los resultados anteriores.

Es decir el criterio de los expertos está entre “Muy Adecuado” y “Bastante Adecuado”, lo que permite demostrar la validez del procedimiento presentado utilizando el método Delphi y que está listo para su implantación.

En el **anexo 15** se expone la evaluación del procedimiento, expresado en porcentajes después de calculadas las frecuencias absolutas. En el **anexo 16** se puede observar claramente a través del gráfico como las puntuaciones otorgadas por los expertos se concentran en las categorías “Muy Adecuado” y “Bastante Adecuado”.

Después de aceptada la hipótesis alternativa y expresados en porcentajes los datos sobre las puntuaciones otorgadas por los expertos al procedimiento propuesto (**anexo 15**), lo que permite arribar a consideraciones sobre la validez de la variable independiente y su influencia en la variable dependiente.

- No existen grandes diferencias entre las puntuaciones otorgadas por cada uno de los expertos.
- Las consideraciones efectuadas por los expertos sobre el procedimiento propuesto fueron muy favorables, un elemento relevante se aprecia en los ítems: Importancia del procedimiento propuesto para la toma de decisiones y Contribución del procedimiento a la solución del problema investigado, el 100% de los expertos lo considera como “Muy Adecuado”.
- En los ítems, Aplicabilidad del procedimiento propuesto y Valor práctico del procedimiento propuesto para la toma de decisiones el 80% lo evalúa como “Muy Adecuado”.
- En el 87,5% de los ítems se obtienen puntuaciones entre “5” y “4” lo que indica que las consideraciones de los expertos al valorar el procedimiento propuesto, oscilan entre “Muy Adecuado” y “Bastante Adecuado” por lo que se puede afirmar que tiene validez y que puede ser implantado.
- No existen puntuaciones por debajo del criterio establecido por la autora de la investigación al no reportarse por los expertos calificaciones de “Inadecuado” y “Poco Adecuado”

CONCLUSIONES PARCIALES

- Con la validación de la investigación a través de los expertos se pudo constatar que existe concordancia en que el procedimiento para el análisis económico financiero tiene validez y que puede ser implantado.
- No existen puntuaciones por debajo del criterio establecido por la autora de la investigación al no reportarse por los expertos calificaciones de “Inadecuado” y “Poco Adecuado”
- El procedimiento consta de siete pasos cada uno estructurado de manera coherente al hotel y a las particularidades de la organización donde fue realizada la investigación.

CAPÍTULO III APLICACIÓN DEL PROCEDIMIENTO PARA EL ANÁLISIS ECONÓMICO Y ELABORACIÓN DEL PLAN DE ACCIÓN

3.1. Caracterización del hotel Club Amigo 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 Spíritus, en abril del año 1994 inicia sus operaciones con el Grupo Hotelero Gran Caribe, S. A., en el mes de diciembre de 2005 con el reordenamiento del sector turístico en el territorio pasa al Grupo Hotelero de Cubanacán, S.A. y en el año 2010 comienza a operar como marca hoteles Club Amigo.

Hoteles Club Amigo (“El más amistoso del Caribe”)

Son hoteles de playa con categoría de 3 Estrellas y que operan bajo la modalidad Todo Incluido, con un marcado acento de cubanía y realce en la animación participativa en piscinas, playas y espectáculos nocturnos, se imparten clases de bailes e idioma español, deportes náuticos no motorizados, bicicletas, salas de juego, canchas de voleibol, baloncesto y tenis con iluminación. Además, incluye clubes infantiles para niños de 4 a 12 años con variadas actividades. Estándares de alojamientos adecuados para satisfacer las más variadas expectativas de los clientes. Las ofertas y servicios gastronómicos estarán diseñados y se brindarán en correspondencia con la categoría de la instalación.

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 comunicantes, 35 especiales, 127 dobles 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.
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 248 trabajadores y se encuentra cubierta por 247. La cantidad de trabajadores por categoría ocupacional se muestran en la **tabla 3.1**.

Tabla 3.1. Composición de la Fuerza de Trabajo

Categoría ocupacional			
Operario	81		
Servicio	120		
Dirigente	10		
Técnico	36		
		Leyenda	
		TM	Técnico medio
		NS	Nivel superior
Sexo	F	121	
	M	126	
Nivel educacional	TM	194	
	9no. grado	32	
	NS	21	

Fuente: elaboración propia.

En el **anexo 17** se muestra el organigrama actual del hotel.

En la tabla 3.2 se muestran el comportamiento de los principales indicadores en moneda CUC.

Tabla 3.2. Comportamiento de los principales indicadores económicos Moneda CUC

Indicadores	2010	Plan 2011	Real 2011
Ventas Netas	3157,9	3244,2	2862,2
Costo y Gastos	2390,1	1888,3	1813,1
Otros ingresos	144,3	34,7	63,6
Utilidad Neta	912,1	1390,6	1112,7
Costo por peso de ingresos	0,72	0,58	0,62

Fuente: elaboración propia

Como se puede apreciar en la **tabla 3.2.**, en el año 2011 las ventas netas se incumplieron en un 8,8%, a pesar de haber un ligero ahorro en los costos y gastos totales en 75,2 CUC que representa un 3,9%, incidió negativamente en el cumplimiento del plan de utilidades en el año en moneda CUC en un 19,9% y en el índice de costo por peso de ingresos totales con un sobregiro de 0,04 CUC y con relación al año anterior en 0,10 CUC.

En la **tabla 3.3** se muestran el comportamiento de los principales indicadores hoteleros.

Tabla 3.3 Comportamiento de los principales indicadores hoteleros

Indicadores	2010	Plan 2011	Real 2011
Turistas físicos total	37247	32300	34192
Turistas físicos extranjeros	30638	27596	25688
Turistas días totales	112396	99741	91206
Turistas días extranjeros	86022	91914	79104
Habitaciones días existentes	102114	102114	102114
Habitaciones días ocupadas	61191	51651	51292

Como se puede apreciar en la **tabla 3.3.**, el plan de turistas físicos extranjeros se incumplió en el año 2011 en un 6,9%, lo que incidió en el cumplimiento de los indicadores económicos. El hotel tiene avalada la Contabilidad por los auditores del Mintur, y se tiene implantado el Sistema de Control Interno según lo dispuesto en la Resolución Ministerial 297/03 del Ministerio de Finanzas y Precios, con evaluaciones de razonable con salvedades y aceptable respectivamente.

3.2. Diagnóstico de la situación económica del hotel

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 documentos, de los análisis financieros, revisión de las actas de los consejos de dirección y económicos, informes de las auditorías, entrevistas y tormenta de ideas.

Los resultados obtenidos arrojan las siguientes debilidades:

- A pesar de existir un procedimiento para el análisis de los estados financieros como resultado de un Trabajo de Diploma, no se utiliza.
- El procedimiento descrito para el análisis de los estados financieros no tiene concebido la realización de un plan de acción, ni el seguimiento a los problemas detectados durante el diagnóstico.

- No existen orientaciones metodológicas por la casa matriz para el análisis de los indicadores económicos y financieros.
- 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, lo que incide en la administración eficiente del riesgo de insolvencia y el rendimiento de la inversión.
- El análisis de los indicadores económicos se limita a la determinación de las variaciones de las partidas de gastos que se sobregiran y el incumplimiento del plan de ingresos y de utilidades.
- La solución que se le da a las desviaciones ocurridas se limita en solicitar a la casa matriz la autorización del sobregiro.
- Poca implicación de los directivos de las restantes áreas en función de los problemas económicos y financieros.
- Los indicadores económicos han manifestado deterioro en los últimos dos años.
- Los sistemas de pago se han visto afectados porque en los dos últimos años el hotel ha terminado con pérdidas.
- La planta hotelera del módulo central donde está concentrado el mayor número de habitaciones nunca ha recibido reparaciones por lo que se encuentra en fase de deterioro, esta situación ha traído como consecuencia la disminución de los precios en los contratos por reclamaciones de los turoperadores que comercializan el hotel.

Las deficiencias detectadas durante el diagnóstico ponen de manifiesto la necesidad de adaptar el 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 con el uso de las tendencias más actuales con enfoque de gestión.

A pesar de las insuficiencias anteriores el hotel cuenta con las siguientes fortalezas:

- Estabilidad en el personal que trabaja en el departamento de Economía.
- El personal del departamento de Economía tienen como promedio 9 años de trabajo.
- Estabilidad en los miembros del consejo de dirección.
- El 86,7% de los miembros del consejo de dirección son universitarios.
- El 100% de los miembros del consejo de dirección ha sido preparado en temas de economía.
- El alto nivel político de los cuadros y reservas lo que posibilita la ejecución de cualquier tarea.

3.3. Resultados de la aplicación de las técnicas de análisis y su evaluación

En la investigación realizada al tenerse en cuenta la problemática, se seleccionaron las técnicas para el análisis económico financiero del hotel objeto de estudio, se utilizaron fundamentalmente aquellas que evalúan la situación económica por la tendencia en el hotel a disminuir los indicadores económicos. En este epígrafe se presentan los cálculos y una valoración de su comportamiento.

➤ Análisis de la estructura de las Ventas Netas

Tabla 3.3. Análisis de las Ventas Netas por Opcionales y Paquetes. U.M. MCUC

Indicadores	Año	Plan	Año	Crecimiento	U.M. MCUC
	2010	2011	2011	%	Cumplimiento
	(1)	(2)	(3)	(3/1)	(3/2)
Ingresos por Paquetes	1944,0	2528,9	1713,0	88,1	67,7
Ingresos por opcionales	1213,9	715,3	1149,2	94,7	160,6
Total ventas netas o	3157,9	3244,2	2862,2	90.6	88,2

Ingresos turísticos

Fuente de Información:

El Plan se obtiene del Presupuesto de Ventas en Divisa y el real de los registros de carpeta. Como se puede apreciar en la **tabla 3.3**, los ingresos por paquetes que es la principal fuente con que cuenta el hotel se incumplieron en 815,9 CUC que representa un 32,3%.

➤ Ingresos por turistas días

Tabla 3.4. Ingresos por turistas días

Indicadores	U.M.	Año	Plan	Real	Crecimiento	Cumplimiento
		2010	2011	2011	%	%
		(1)	(2)	(3)	(3/1)	(3/2)
Ventas netas	MCUC	3157,9	3244,2	2862,2	90.6	88,2
Turistas días	Uno	112396	99741	91206	81,1	91,4
Ingresos por	CUC	28,10	32,53	31.38	111,7	96,5
turistas días						

Fuente de Información.

La información se obtuvo del presupuesto de venta en divisa y del Estado de Resultados (**anexo 19**) y de la información estadística del hotel.

En la tabla anterior se muestra que la entidad se planifica un crecimiento en los ingresos por turistas días totales en un 15,8 por ciento y sólo crece en un 11,7 por ciento, similar

situación se presenta con respecto al plan que se incumple en un 3,5 por ciento. En la desviación incide el incumplimiento de las ventas en un 11,8 por ciento.

➤ **Costo por peso de ventas netas**

Tabla 3.5. Análisis del Costo por peso

U.M. MCUC

➤ **Análisis de la estructura de las Ventas Netas**

El Plan se obtiene del Presupuesto de Ventas en Divisa y el real de los registros de carpeta. Como se puede apreciar en la **tabla 3.4, anexo 20**, los ingresos por paquetes que es la principal fuente con que cuenta el hotel se incumplieron en 815,9 CUC que representa un 32,3%.

➤ **Ingresos por turistas días**

La información se obtuvo del presupuesto de venta en divisa y del Estado de Resultados (**anexo 19**) y de la información estadística del hotel. En la **tabla 3.5. anexo 21**, se muestra que la entidad se planifica un crecimiento en los ingresos por turistas días totales en un 15,8 por ciento y sólo crece en un 11,7 por ciento, similar situación se presenta con respecto al plan que se incumple en un 3,5 por ciento. En la desviación incide el incumplimiento de las ventas en un 11,8 por ciento.

➤ **Costo por peso de ventas netas**

La información se obtiene del presupuesto de costos y gastos en divisa y del Estado de Resultados (**anexo 19**). Como se aprecia en la **tabla 3.6. anexo 22**, el costo por peso de ventas netas se sobregira en un 10,7 por ciento, en esto incide el incumplimiento de plan de ventas en un 11,8% a pesar de existir un ahorro del 4,1%.

➤ **Costos y Gastos totales por peso de ventas netas**

La información se obtuvo del presupuesto de costo y gastos en divisa y del Estado de Resultados (**anexo 19**). La entidad incumple el Plan de ventas en un 11,8 por ciento y los costos y gastos disminuyen en un 1,8 por ciento no existiendo proporción con el nivel de actividad, **tabla 3,7, anexo 22**. Si la entidad hubiese mantenido el nivel de eficiencia planificado los costos y gastos hubiesen sido del orden de 1629,45 MCUC ($2862,2 \times 0,5693$). El hotel manifiesta un sobregiro de 3,4 CUC con respecto al plan que representa el 0,4%, a pesar de existir un ahorro en los gastos de materias primas y materiales, luz, fuerza y agua, en la partida de Otros Gastos se sobregira en 40,6 CUC que representa el 11,9% lo que incide negativamente en los resultados económicos del período analizado.

➤ **Análisis de la Utilidad.**

Para este análisis se utilizó el método de sustitución consecutiva o en cadena para determinar la influencia de cada factor en la desviación del indicador generalizador. Seguidamente se muestra el Estado de Resultados Resumido.

Como se puede apreciar en el anexo 23 la utilidad neta después de impuesto disminuye con respecto al Presupuesto en 319,3 MCUC, lo que significa un incumplimiento del 22,30%.

Los factores que inciden son:

- ✓ Por la disminución de las ventas netas la utilidad disminuye en -168,614 MCUC.
- ✓ Por el incremento de los gastos acorde al nivel de actividad la utilidad disminuye en 150,575 MCUC.

➤ **Margen Neto**

La información se obtiene del presupuesto de venta en divisa y del Estado de Resultados (anexo 19). El margen neto se incumple en un 11,9 por ciento, anexo 23, los factores que inciden son:

- ✓ El incumplimiento del plan de ventas netas en un 11,8 por ciento.
- ✓ Sobregiro de gastos en proporción al nivel de actividad.

➤ **Análisis del Rendimiento**

La información se obtiene del Estado de Resultados (anexo 19) y Balance General (anexo 18)

En la **tabla 3.10, anexo 24**, se aprecia que la entidad presenta un crecimiento en el rendimiento de la inversión de un 19,6 por ciento incidiendo el crecimiento de la utilidad en un 21,9 por ciento que aunque los activos totales tienden a crecer en un 1,9 por ciento, fue muy inferior al crecimiento de las utilidades, lo que hace evidente que la entidad mantuvo su nivel de eficiencia.

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 en el **anexo 24**.

La entidad obtiene un margen neto de utilidad (utilidad neta / ventas netas) que asciende a 0.389 CUC y la rotación de Activos totales es de 0,834 CUC, ambos indicadores originan un rendimiento de la inversión de 0. 324 CUC.

➤ **Ventas netas por trabajador**

Tabla 3.11. Análisis de las ventas netas por trabajador

U.M. MP

Indicadores	Año	Plan	Real	Desviación %	
	2010 (1)	2011 (2)	2011 (3)	(3/1)	(3/2)
Ventas netas	3157,9	3244,2	2862,2	90,64	88,23
Promedio de Trabajadores	219	147	169	77,17	114,97
Venta netas por trabajador	14,42	22,07	16,94	117,48	76,76

Fuente de Información: los datos para el cálculo de las ventas netas por trabajador se obtienen del Estado de Resultados y de la información estadística.

Como se aprecia en la tabla 3.11., las ventas netas en moneda CUC por trabajador, es de 16,94MCUC y presentan una tendencia creciente respecto al año 2010 de un 17,48 por ciento, pero se incumple de un 23,24 por ciento a pesar de la disminución del número de trabajadores en un 22,23 por ciento, así mismo se sobregira con relación a lo planificado en un 14,97 por ciento, en esto influye el decrecimiento de las ventas totales en un 11,77 por ciento.

Indicadores	Plan	Real	Cumplimiento
	2011	2011	%
Costo de Venta	913,1	876,1	95,9
Ventas netas	3244,2	2862,2	88,2
Costo por peso de ingresos turísticos	0.28	0.31	110,7

Fuente de Información: La información se obtiene del presupuesto de costos y gastos en divisa y del Estado de Resultados (anexo 19).

Como se aprecia en la **tabla 3.5.**, el costo por peso de ventas netas se sobregira en un 10,7 por ciento, en esto incide el incumplimiento de plan de ventas en un 11,8% a pesar de existir un ahorro del 4,1%.

➤ **Costos y Gastos totales por peso de ventas netas**

Tabla 3.6. Costos y gastos por peso de ventas netas **U.M. MCUC**

Indicadores	Plan	Real	Cumplimiento	
	2011	2011	Valores	
	(1)	(2)	(2-1)	(2/1)
Costos y gastos totales	1846,9	1813,3	-33,6	98,2
Ventas netas	3244,2	2862,2	-38,2	88,2
Costos y gastos totales por peso de Ventas netas	0,5693	0,6335	0,0642	111,3

Fuente de Información: la información se obtuvo del presupuesto de costo y gastos en divisa y del Estado de Resultados (anexo 19).

La entidad incumple el Plan de ventas en un 11,8 por ciento y los costos y gastos disminuyen en un 1.8 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 1629,45 MCUC (2862,2 x 0.5693).

Análisis de los Gastos Totales

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

Fuente de Información: la información se obtuvo del presupuesto de costo y gastos en divisa y del Estado de Resultados (anexo 19) y del Modelo Análisis de los gastos por elementos.

El hotel manifiesta un sobregiro de 3,4 CUC con respecto al plan que representa el 0,4%, a pesar de existir un ahorro en los gastos de materias primas y materiales, luz, fuerza y agua, en la partida de Otros Gastos se sobregira en 40,6 CUC que representa el 11,9% lo que incide negativamente en los resultados económicos del período analizado.

➤ **Análisis de la Utilidad**

Para este análisis se utilizó el método de sustitución consecutiva o en cadena para determinar la influencia de cada factor en la desviación del indicador generalizador. Seguidamente se muestra el Estado de Resultados Resumido.

Tabla 3.8. Estado de Resultados

U.M. MCUC

Cuentas	Presupuesto	Índice Presupuestado	Real	Índice Real
Ventas Netas Totales	3244,2	100.0%	2862,2	100.0%
Costo de Venta	913,1	28,15	876,1	30,61
Gastos totales	933,8	28,78	937,2	32,74
Otros Ingresos	34,7	- 1,07	63,8	- 2,23
Utilidad Neta antes de Impuesto	1432,0	44,14	1112,7	38,88

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:

$$3244,2 \text{ MCUC} \times 0,4414 \text{CUC} = 1431,989 \text{ MCUC}$$

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:

VNR = Ventas Netas Reales

UNAI RC = Utilidad Neta Antes de Impuesto Recalculada o Ajustada.

Sustituyendo:

$$2862,2 \text{ MCUC} \times 0,4414 \text{CUC} = 1263,375 \text{ MCUC}$$

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

$$VNR \times MNR = UNAI R$$

Donde:

MNR = Margen Neto Real

UNAI R = Utilidad Neta Antes de Impuesto Real

Sustituyendo:

$$2862,2 \text{ MCUC} \times 0,3888 \text{ CUC} = 1112,8 \text{ MCUC}$$

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:

$$D1 = 1263,375 \text{ MCUC} - 1431,989 \text{ MCUC}$$

$$D1 = -168,614 \text{ MCUC} \text{ (por nivel de ventas)}$$

$$D2 = 1112,8 \text{ MCUC} - 1263,375 \text{ MCUC}$$

$$D2 = -150,575 \text{ MCUC} \text{ (por ineficiencia)}$$

$$D = -168,614 \text{ MCUC} - (-150,575 \text{ MCUC})$$

$$D = -319,189 \text{ MCUC}$$

Comprobación

UTNR - UTNP

$$1112,7 \text{ MCUC} - 1432,0 \text{ MCUC} = -319,3 \text{ MCUC}$$

La Utilidad neta después de impuesto disminuye con respecto al Presupuesto en 319,3 MCUC, lo que significa un incumplimiento del 22,30%.

Los factores que inciden son:

- ✓ Por la disminución de las ventas netas la utilidad disminuye en -168,614 MCUC.
- ✓ Por el incremento de los gastos acorde al nivel de actividad la utilidad disminuye en 150,575 MCUC.

➤ **Margen Neto**

Tabla 3.9. An

Indicadores	Plan (1)	Real (2)	Cumplimiento % (2/1)
Utilidad neta antes de impuestos	1432,0	1112,7	77,7
Ventas netas	3244,2	2862,2	88,2
Margen neto	0.4414	0.3888	88,1

La información se obtiene del presupuesto de venta en divisa y del Estado de Resultados (anexo 19).

El margen neto se incumple en un 11,9 por ciento los factores que inciden son:

- ✓ El incumplimiento del plan de ventas netas en un 11,8 por ciento.
- ✓ Sobregiro de gastos en proporción al nivel de actividad.

➤ **Análisis del Rendimiento**

Tabla 3.10. Análisis del Rendimiento

U.M. MCUC

Indicadores	Año 2010	Año 2011	Crecimiento %
Utilidad neta antes de impuestos	912,1	1112,7	121,9
Activos netos totales	3367,0	3429,92	101,9
Rendimiento	0,27	0,32	119,6

Fuente de Información: la información se obtiene del Estado de Resultados (anexo 19) y Balance General (anexo 18)

En la **tabla 2.10** se aprecia que la entidad presenta un crecimiento en el rendimiento de la inversión de un 19,6 por ciento incidiendo el crecimiento de la utilidad en un 21,9 por ciento que aunque los activos totales tienden a crecer en un 1,9 por ciento, fue muy inferior al crecimiento de las utilidades, lo que hace evidente que la entidad mantuvo su nivel de eficiencia.

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:

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

➤ **Análisis del margen neto** **U.M. MCUC**

$$\frac{\text{Ventas netas}}{\text{Activos totales}} = \frac{1112,7 \text{ MCUC}}{2862,2 \text{ MCUC}} \times \frac{2862,2 \text{ MCUC}}{3429,92 \text{ MCUC}} = 0,389 \text{ CUC} \times 0,834 \text{ CUC} = 0,324 \text{ CUC}$$

La entidad obtiene un margen neto de utilidad (utilidad neta / ventas netas) que asciende a 0.389 CUC y la rotación de Activos totales es de 0,834 CUC, ambos indicadores originan un rendimiento de la inversión de 0. 324 CUC.

➤ **Ventas netas por trabajador**

Tabla 3.11. Análisis de las ventas netas por trabajador

U.M. MP

Indicadores	Año	Plan	Real	Desviación %	
	2010 (1)	2011 (2)	2011 (3)	(3/1)	(3/2)
Ventas netas	3157,9	3244,2	2862,2	90,64	88,23
Promedio de Trabajadores	219	147	169	77,17	114,97
Venta netas por trabajador	14,42	22,07	16,94	117,48	76,76

Fuente de Información: los datos para el cálculo de las ventas netas por trabajador se obtienen del Estado de Resultados y de la información estadística.

Como se aprecia en la tabla 3.11., las ventas netas en moneda CUC por trabajador, es de 16,94MCUC y presentan una tendencia creciente respecto al año 2010 de un 17,48 por ciento, pero se incumple de un 23,24 por ciento a pesar de la disminución del número de trabajadores en un 22,23 por ciento, así mismo se sobregira con relación a lo planificado en un 14,97 por ciento, en esto influye el decrecimiento de las ventas totales en un 11,77 por ciento.

➤ **Análisis del Capital de Trabajo**

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. Este análisis nos permite evaluar el peso específico que ocupa cada partida en el Activo Circulante. Como se aprecia en la tabla 3.2, el Activo Circulante se incrementa en 145,3 CUC. **Anexo 20.**

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.

Este análisis nos permite evaluar el peso específico que ocupa cada partida en el Activo Circulante. Como se aprecia en la tabla 3.2, el Activo Circulante se incrementa en 145,3 CUC. **Anexo 21.**

3.4. Presentación del informe de los resultados al Consejo de Dirección, Consejo Económico, Comité de Control y su discusión

Para la presentación del informe se tiene en cuenta las necesidades de la información que se ha de emitir en el hotel, ya sea para el Consejo de Dirección, Consejo Económico y Comité de Control, se seleccionan las técnicas de análisis en dependencia de la temática

que se vaya a desarrollar en la reunión, previamente se recibe la Agenda que ha sido elaborada y entregada a cada uno de los miembros del órgano.

En los informes que se requiere resaltar la situación económica del hotel se presenta el comportamiento de los principales indicadores, sus desviaciones con relación al Presupuesto de Ingresos y Gastos que constituye una de nuestras principales herramientas de dirección, su tendencia respecto al año anterior, se lleva un desglose de las principales partidas que se sobregiraron.

Al presentar el informe al Consejo de Dirección, cada jefe de área implicado en las partidas de ingresos, costos y gastos que se encuentran sobregiradas o por encima del nivel de actividades del hotel, tendrán que rendir cuenta sobre las causas que incidieron y cómo se van a proyectar para darle solución en los meses siguientes de forma tal que se evite su afectación en los resultados del hotel y el cumplimiento de los objetivos proyectados para el año.

Al presentar el informe al Consejo de Económico, se profundizará en los resultados económicos y financieros del hotel, se presentará entre otros aspectos los análisis a través de índices e indicadores relativos a cuentas por cobrar y pagar, inventarios y los económicos que se mencionaron en el párrafo anterior.

Al presentar el informe al comité de Control, para su elaboración se tiene en cuenta los intereses de éste, al igual que cuando estos se solicitan por el sindicato para darle a conocer a los trabajadores sobre la situación económico financiera del hotel y a los núcleos del Partido Comunista de Cuba que radican en la organización.

A los efectos de la investigación no se muestra el informe correspondiente a este paso porque en el anterior se ofrece una valoración de cada una de las técnicas aplicadas y posteriormente en el epígrafe 3.4. se presenta el plan de acción elaborado.

3.5. Diseño del plan de acción

Con el objetivo de mantener un adecuado control de los saldos de las cuentas por cobrar y que los mismos se encuentren con edades acorde a las límites fijados en los diferentes contratos para que no se produzcan inmovilizaciones de medios a tenor de las disposiciones vigentes del Ministerio de Finanzas y Precios, Banco Central de Cuba, Ministerio de Turismo y Contraloría General de la República, se ha hecho necesario establecer un plan de mejora mediante el cual se diseñan las tareas a realizar por parte de las áreas de Comercial, Recepción y Riesgo del hotel Brisas Trinidad del Mar.

Tabla 3.12. Plan de acción

No.	Acciones	Responsables	Fecha de cumplimiento
1.	Crear puntos de ventas para incrementar las ventas en efectivo.	Director General y Director Adjunto	Enero 2010
2.	Ofertar servicio de discoteca los fines de semana durante la temporada baja.	Director General y Jefe de Recreación	Mayo 2010
3.	Establecer el cobro por el servicio a clientes de la caja de seguridad en los contratos que no lo tienen incluido.	Director Comercial y Jefe Recepción	Marzo 2010
4.	Oferta de servicios gastronómicos especiales.	Director Adjunto	Enero 2010
5.	Creación de un programa en el interhotel en el sistema todo incluido para determinar el consumo físico por cliente.	Director Adjunto	Enero 2010
6.	Buscar nuevas ofertas con proveedores para la adquisición de productos de limpieza.	Jefe de Compra	Enero 2010
7.	Venta de days pax	Director Comercial y Jefe Recepción	Enero 2010

Acción 1. Crear puntos de ventas para incrementar las ventas en efectivo

✓ Se construyó la pizzería, donde se ofertan variados platos que se muestran en la tabla 3. 14.

Tabla 3.14. Principales platos que se ofertan en la Pizzería

Productos	Precio de venta	Precio de costo	Margen de Contribución	Costo por peso de ingreso
Pizza de Atún	2,70	0,90	1.80	0,33
Pizza con camarones	3,10	0,84	2.26	0,27
Pizza de cebolla	1,65	0,58	1.07	0,35
Pizza de jamón	2,15	0,72	1.43	0,33
Pizza especial Ancón	5,30	1,23	4.07	0,35
Pizza Hawaiana	2,30	0,79	1.51	0,34
Pizza napolitana	1,40	0,50	0.90	0,36
Pizza de vegetales	1,75	0,62	1.13	0,35
Pizza boloñesa	2,25	0,75	1.50	0,33
Pizza de champiñones	2,30	0,70	1.60	0,30

- ✓ Se reabrió el Coco Bar, local que se mantenía cerrado desde el año 2005 que sufrió los embates del huracán Dennis. En este punto se ofrece servicio de ventas de bebidas y comestibles que se diferencia de los que posee el servicio todo incluido con variadas ofertas que se muestran en la tabla 3.15.

Tabla 3.15. Principales platos que se ofertan en el Coco Bar

Productos	Precio de venta	Precio de costo	Margen de Contribución	Costo por peso de ingreso
Bistec de Pollo Grillé	2,75	0,84	1.91	0,31
Bistec de pollo con cerveza	2,50	1,02	1.48	0,41
Bistec de Pollo saborizado con refresco nacional	2,25	0,92	1.33	0,41
Bocadito de atún	1,75	0,77	0.98	0.44
Bocadito de Jamón	2,00	0,28	1.72	0,13
Bocadito de Jamón y queso	2,50	0,35	2.15	0,14
Bocadito de queso	1,75	0,31	1.44	0,17
Bocadito de vegetales	1,50	0,24	1.26	0,16
Filete de pescado grillé	5,50	1,64	3.86	0,29
Croquetas de pollo	1,00	0,38	0.62	0,38
Hamburguesa tradicional	2,50	0,49	2.01	0,26
Hamburguesa grande	3,25	0,96	2.29	0,29
Parrillada mixta	12,00	4,54	7.46	0,39

Acción 2. Ofertar servicio de discoteca los fines de semana durante la temporada baja

- ✓ Se ofrece un paquete con un precio de 8,00 CUC por cliente donde se le incluye cualquier tipo de bebida, con horario establecido de 10:00 P.M. a 2:00 A.M, después de ese horario el cliente que decida continuar las actividades recreativas se le cobrará a la carta según los precios establecidos de forma individual para cada producto.

Acción 3. Establecer el cobro por el servicio a clientes de las cajas de seguridad en los contratos que no lo tienen incluido

- ✓ Se cobran 2,00 CUC por el uso de la caja de seguridad, excepto los clientes del mercado canadiense porque lo traen incluido dentro del paquete.

Acción 4. Oferta de servicios gastronómicos especiales

- ✓ Como oferta especial se brinda la langosta en la Parrillada. En el **anexo 22** se muestran los análisis efectuados para determinar relación costo beneficio de esta oferta.

Acción 5. Creación de un programa en el interhotel en el sistema todo incluido para determinar el consumo físico por cliente.

En el **anexo 23**, se muestra el consumo per cápita por cliente donde se reflejan los consumos permisible por cada plato que se oferta, se establece un mínimo y un máximo, se tiene en cuenta la unidad operativa que se utiliza en el hotel para cada servicio.

Acción 6. Buscar nuevas ofertas con proveedores para la adquisición de productos de limpieza

- ✓ Se contrató el servicio para la adquisición de productos para la limpieza con la empresa Electroquímica de Sagua

Tabla 3.16. Comparativa para determinar las ventajas de sustituir el proveedor ITH por Electroquímica de Sagua

Productos	Precio que ofrece Comercializadora ITH	Precio que ofrece Empresa Electroquímica de Sagua	Diferencia
Lavavajillas	2,12 L	0,80 L	1,32
Desincrustante	2,25 L	0,65 L	1,60
Desengrasante	2,25 L	0,70 L	1,55
Ambientador	4,20 L	2,10 L	2,10

Haciendo un análisis en cuanto a los precios que ofrece comercializadora ITH y los de la Empresa Electroquímica de Sagua que se muestran en la tabla 3.16., se puede apreciar que ha sido factible el cambio de proveedor para la adquisición de productos de limpieza con el objetivo de disminuir los gastos en el área de alojamiento sin afectar la calidad de los servicios, demostramos que el mismo producto comprado a estos dos proveedores tienen diferencias significativas lo que significa un ahorro del hotel.

Acción 7. Venta de days pax

- ✓ Este servicio consiste en la oferta que se le hace a los clientes que hacen uso del hotel en el horario de 7:00 AM a 6:00 PM, con derecho a desayuno y almuerzo en la buffet, consumir en el snack bar bebidas y comidas ligeras por un precio de 20,00.

2.7. Supervisión, control y retroalimentación

Para la implantación del paso de supervisión y monitoreo en el hotel se ha incluido dentro del plan de temas del año del Comité de Control, el chequeo sistemático del plan de mejora elaborado con frecuencia mensual.

Capítulo III: Aplicación del Procedimiento para el Análisis Económico Financiero y Elaboración del Plan de Acción.

En los consejos de dirección y económicos se incorpora en la agenda la rendición de cuenta todos los meses para verificar la ejecución del plan.

CONCLUSIONES PARCIALES

- Con la aplicación de los diferentes métodos y técnicas de la investigación se logró caracterizar y diagnosticar el hotel. Lo que permitió conocer los principales problemas que presenta el análisis económico financiero y la toma de decisiones.
- Dentro de los principales problemas diagnosticados podemos citar: que no existen orientaciones metodológicas por la casa matriz para el análisis de estos indicadores económicos y financieros, el análisis de los indicadores económicos se limita a la determinación de las variaciones de las partidas de gastos que se sobregiran y el incumplimiento del plan de ingresos y de utilidades, la solución que se le da a las desviaciones ocurridas se limita en solicitar a la casa matriz la autorización del sobregiro y poca implicación de los directivos de las restantes áreas en función de los problemas económicos y financieros.
- Los indicadores económicos han manifestado deterioro en los últimos dos años lo que ha afectado la aplicación de los diferentes sistemas de pago.

CONCLUSIONES

- La revisión bibliográfica permitió confirmar que existen diversas técnicas y métodos para el análisis económico financiero donde se manifiestan las diferentes tendencias a las que se afilian sus autores, así como la comprensión de la importancia del mismo para la toma de decisiones acertadas.
- Con el diagnóstico efectuado se pudo constatar que el hotel Club Amigo Ancón ha presentado en los últimos años un decrecimiento en el nivel de ingresos condicionado por la disminución de los turistas días y que el análisis de los indicadores económicos se limita a la determinación de las variaciones de las partidas de gastos que se sobregiran y el incumplimiento del plan de ingresos y de utilidades.
- El procedimiento diseñado consta de siete pasos o etapas que son las siguientes: Caracterización del hotel, Propuesta de índices e indicadores para analizar la situación económica, Diagnóstico de la situación económica del hotel, Evaluación de los resultados a partir del análisis e interpretación de las técnicas aplicadas, Presentación del informe de los resultados al Consejo de Dirección, Consejo Económico, Comité de Control y su discusión, Diseño del plan de acción y Supervisión, control y retroalimentación.
- Los expertos concuerdan en que el procedimiento para el análisis económico financiero posee gran importancia, valor práctico, aplicabilidad y contribuye a la solución del problema investigado, lo que se pudo constatar a través de las puntuaciones otorgadas que oscilan entre “Muy Adecuado” y “Bastante Adecuado” por lo que se puede afirmar que tiene validez y que puede ser implantado. No existen puntuaciones por debajo del criterio establecido por la autora de la investigación al no reportarse por los expertos calificaciones de “Inadecuado” y “Poco Adecuado”
- Con la aplicación del procedimiento se logró diagnosticar la situación del hotel, conocer las causas de los problemas y proponer acciones para mejorar los indicadores económicos.
- El plan de acción diseñado propone soluciones a los problemas detectados con la aplicación del procedimiento, el cual ha sido aplicado y constituye una vía para la mejora continua de los indicadores económicos del hotel. En su estructura consta de acciones, con sus responsables y fecha de cumplimiento.

RECOMENDACIONES

- Presentar el informe de investigación para que se preserve como material de consulta para el hotel Club Amigo Ancón y una herramienta para la toma de decisiones en función de la gestión de económico financiera.
- Poner a disposición de la Escuela de Hotelería y Turismo de Trinidad el procedimiento diseñado para que sea utilizado en función de la docencia en la superación de los cuadros y reservas del sector turístico.
- Divulgar la investigación en los hoteles de Cubanacán con vista a mejorar los indicadores económicos.

BIBLIOGRAFÍA

Álvarez López, José: Análisis de Balance, Auditoria e Interpretación. España: Editorial Donostiarra, 1998.

Amat Salas Oriol: Análisis de los Estados Financieros. España 2000.

Amat Oriol. Análisis económico financiero. España Ediciones Gestión 2000; 1997.

Amat Salas, Oriol. Contabilidad creativa. Editorial Gestión 2000. Barcelona, España. 1997.

Amat, Oriol, Sole Moya: Ejercicio resueltos para comprender la contabilidad y las finanzas. España : Ediciones Gestión 2000; 2000.

Anthony, Robert N. La contabilidad en la administración de empresa. Editorial Limusa. Mexico. 1995.

Arroyo, Antonio M. / Prat, Margarita: Dirección financiera. Ediciones Deusto, España. 1996.

Ballesta Grau, Gerard. Contabilidad general: una visión práctica. España:Ediciones Gestión 2000; 1994.

Benítez Miranda Miguel Angel, Miranda Dearribas María Victoria: Contabilidad y Finanzas para la Formación de los Cuadros de Dirección.Cuba; 1997.

Bolten Steven E.: Administración Financiera. México : Editorial Limusa, 1996.

Brealey R. A., S. C. Myers. Fundamentos de financiación empresarial (Principles of corporate finance). 4ta. edición México: McGraw Hill; 1993.

Brookson Stephen. Administrar presupuestos. México: Editorial Grijalbo; 2000.

Calva Mercado Alberto: Lo que todo ejecutivo debe saber sobre finanzas. México: Editorial Grijalbo; 1996.

Castejón Montijano, Rafael. Introducción a la economía para el turismo. Madrid: Editorial Prentice Hall; 2002.

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. España: Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresa; 1999.

Covarrubias Isaias: "Enfoque Sistémico e Individualismo Metodológico. Una aproximación. Venezuela : Universidad Centro Occidental Lisandro Álvaro. Barquisimeto; 2002.

Charles Hongreen: Contabilidad Financiera, Mc Graw Hill, 1998.

Del Toro Carlos. Herramientas para el Contador: Tradinco S.A. Uruguay Montevideo; 2005.

Demestre Castañeda Angela. Análisis e Interpretación de Estados Financieros. CECOFIS; 2005

Fornero Ricardo: Manual de Estudio Programado de Análisis Financiero con la Información Contable. Argentina; 2006.

García Colín, Juan. Contabilidad de costos. McGraw-Hill. México. 1998.

Gil Morell Inés María: "Análisis de la cadena de impagos del sistema empresarial cubano [Tesis doctoral] Cuba; 1999.

Gitman Laurence: Fundamentos de Administración Financiera. Tomo I. Cuba: Editorial MES.

Gómez, Geovanny E.: Artículo Administración del Capital de Trabajo.

Gómez Iznaga Clarisabel. Análisis e interpretación de los estados financieros. [CD-ROM] La Habana: Ediciones Balcón; 2010.

Gómez Iznaga, Clarisabel. Gestión contable financiera en el turismo [CD-ROM] La Habana: Ediciones Balcón Ediciones Balcón; 2006.

Gómez Iznaga Clarisabel. Perfil de competencias económicas para mandos intermedios de la actividad hotelera en el sector turístico. [Tesis de maestría] Cienfuegos: Universidad Carlos Rafael Rodríguez de Cienfuegos. Cuba; 2010.

González Jordán Benjamín: Las Bases de las Finanzas Empresariales. Cuba: Editorial Academia; 2003.

Guajardo Cantú, Gerardo: Contabilidad Financiera. Segunda Edición. México; 1984.

Guevara Ernesto. Temas económicos. La Habana : Editorial Ciencias Sociales; 2002.

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. España :Edición DEUSTDS. A; 1995.

Mateu José Ma.: ABC de la contabilidad y finanzas. Barcelona: Ediciones Gestión 2000; 1994.

Meigs La Contabilidad: base para toma de decisiones gerenciales. 10ma. Edición. México: Editorial Mc Graw Hill; 1998.

Martín Martínez, Grígori. Marco teórico de una estrategia funcional en una unidad estratégica de economía y finanzas. monografía en Internet] monografias.com; 2006 [acceso 24 de marzo del 2010]. Disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos42/economia-y-finanzas/economia-y-finanzas.shtml>.

Material de Consulta. Conferencia Cuadros Interpretación de los Estados Financieros elaborado por la CANEC.

Mateu Céspedes, José María. ABC de la contabilidad y finanzas. España: Ediciones Gestión 2000; 1994.

Ministerio de Finanzas y Precios. Resolución 294. Habana; 2005.

Moreno Joaquín, Las Finanzas de las Empresas. México; 1989.

Moré Prada María Norma, Morales Ramírez Omaira. Decisiones financieras en el turismo. La Habana: Ediciones Balcón; 1999.

Moré Parada María Norma, Morales Omayra. Estados Financieros en el Turismo. La Habana: Ediciones Balcón; 2001.

Montero Cuellar Mario Favier. Procedimiento de evaluación de los indicadores económicos y capital de trabajo para satisfacer las necesidades informativas en la toma de decisiones del Hotel Ancón. [Tesis de Diploma] Sancti Spiritus: Centro Universitario "José Martí Pérez" de. Facultad de Contabilidad y Finanzas; 2010.

Name Alberto. Contabilidad Superior. Cuba. 1990.

Navarro Siberio Ariadna. Propuesta de procedimiento para la determinación de la estrategia económico financiera. [monografía en Internet] monografias.com; 2006 [acceso 20 de marzo del 2010]. Disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos42/estrategia-economico-financiera/estrategia-economico-financiera2.shtml>.

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, Westerfield W. Randol, Jeffrey F. Jaffe . Finanzas Corporativas. 7ma Edición. México: Mc Graw Hill; 2005.

Sánchez Antonio Armentero Martha. Gestión del Costo en Logística. En Evento Internacional de Contabilidad. Palacio de las Convenciones. Cuba; 2005.

Santandeur, Elíseo. El Chequeo de la Empresa. 1ra edición. Ediciones Gestión 2000 S.A; 1993.

Urías J. Análisis de estados financieros, 2da edición. México: Ediciones McGraw – Hill; 1995.

Wayne Corcoran, A. Costos: Contabilidad, análisis y control. Editorial Limusa. México. 1995

Weston J, Brigham F. Eugene. : Fundamento de Administración Financiera, 10ma Edición. México: Editorial MC GrauwHill Interamericana; 1996.

Weston Fred J. y Copeland E Thomas: Finanzas y Administración. México: Editorial MC GrauwHill Interamericana; 1996.

Weston J. F. y Brigham E. F.; Fundamentos de administración financiera, 10ma edición. México: McGraw Hill , 1994.

Van Horne J.C. Administración financiera. 9na. Edición. Prentice Hall; 1993.

Zamora C. Moreno F. Ortega Pérez de León. Actualización de Estados Financieros. México : Ed. IMMEF; 2002