

Universidad de Sancti Spíritus “José Martí Pérez”  
Facultad de Ciencias Empresariales

## Trabajo de Diploma



## Análisis del sistema de Cobros y Pagos en la Empresa Hotel Club Amigo Ancón

**Autor:**

Elizabeth Duran Sendra

**Tutor:**

Msc. Eugenio Fransisco Mirandas Díaz

Sancti Spiritus, mayo 2019

“Año 61 de la Revolución”



*“Es un concepto de validez permanente que mientras menos recursos existan, mayor disciplina se requiere y más hay que prever, planificar, organizar, exigir y ahorrar”*

*Raúl Castro Ruz, Asamblea Nacional, 11 de julio del 2008.*

## Agradecimientos

*Con la culminación de este trabajo quisiera expresar mis más sinceros agradecimientos a todos los que de una forma u otra con su esfuerzo y dedicación permitieron la culminación del mismo en especial a:*

*Mi tutor Eugenio Francisco Miranda Díaz por no escatimar en ningún momento su tiempo y su dedicación para poner a mi disposición sus conocimientos y experiencias profesionales en el transcurso del trabajo. A mis padres por no dejar que me venciera el miedo en estos duros años de entrega y sacrificio, inmensamente gracias. A mi esposo por su apoyo, entrega y amor. A toda mi familia por su dedicación, comprensión y entrega en aras de vencer esta etapa tan importante de mi vida. A todos mis profesores que siempre me guiaron por el camino del saber. A mis amigos que me apoyaron incondicionalmente durante toda mi carrera universitaria. A mis compañeros de trabajo por su ayuda durante el tiempo en que realicé mi investigación. A Dios por iluminar y guiarme en el camino.*

## Dedicatoria

*A mis padres, por constituir un ejemplo constante de amor y entrega.*

*Merecen dedicatoria también, mi familia, esposo y amigos, por su estímulo en todos estos años de mi carrera universitaria.*

*Orgullo siento de mis profesores, por sus esfuerzos y sacrificios. A ellos también va dedicado este trabajo...*

*Realmente a todos los que de una forma u otra me ayudaron a la culminación de este trabajo.*

## Resumen

Gran importancia tiene el análisis de las Cuentas por Cobrar y por Pagar para elevar la eficiencia económica y por ende ha pasado a ser un punto obligado en los Consejos de Dirección de las entidades, a todos los niveles, aunque siguen existiendo serias dificultades en las relaciones contractuales entre las organizaciones. Un alto monto de impagos ocurre entre entidades subordinadas a un mismo organismo central, por lo que se ha decidido realizar este trabajo en La Empresa Hotel Club Amigo Ancón.

En el desarrollo del mismo tomamos como base los datos reales correspondientes a los años 2016 y 2017 que ofrecen los Libros, Registros y Estados Financieros de la Contabilidad, aplicando los métodos y técnicas para el Análisis Económico Financiero que contribuya a reducir los ciclos de cobro y pago y disminuir el saldo de las cuentas por cobrar y pagar fuera de término.

Para ello fue necesario el estudio de la literatura especializada sobre el tema, aplicando la misma a las condiciones de la empresa, permitiendo su validación práctica y aplicabilidad.

Una vez efectuado el presente estudio hemos arribado a conclusiones y recomendaciones que posibilite tomar medidas que contribuyen a la reducción del ciclo de cobros y pagos y la disminución del saldo de las cuentas por cobrar y pagar fuera de término.

## Índice de Contenido

Introducción.....	1
Capítulo 1.    Fundamentación teórica sobre la gestión de cobros y pagos.....	6
Introducción .....	6
1.1    Antecedentes teóricos: el ciclo del Capital Dinero. ....	6
1.2    Causas de la interrupción del ciclo del dinero por insuficiencia de efectivo. ....	10
1.3    Generalidades. Cuentas por cobrar y cuentas por pagar. ....	15
1.4    Antecedentes de los Sistemas de Cobros y Pagos .....	18
1.5    Formas de cobros y pagos internacionalmente. ....	22
1.6    El Capital de trabajo. ....	24
Capítulo 2.    Análisis del sistema de cobros y pagos en la empresa Hotel Club Amigo	
Ancón.        32	
Introducción .....	32
2.1    Caracterización de la Empresa Hotel Club Amigo Ancón .....	32
2.2    Análisis de los Indicadores Económicos.....	36
2.2.1    Análisis de las Razones de liquidez .....	37
2.2.2    Análisis de las Razones de Apalancamiento. ....	41
2.2.3    Análisis de las Razones que expresan Eficiencia Operativa.....	42
2.2.4    Análisis de las Razones de Rentabilidad.....	48
2.3    Análisis del Capital de Trabajo .....	50
2.3.1    Análisis de la estructura del Capital de Trabajo.....	50
Conclusiones Generales .....	53
Recomendaciones.....	54
Referencias.....	55
Anexos .....	57

## **Introducción**

En la actualidad después del congreso del PCC el sistema de cobros y pagos actúa y se desarrolla como un importante mecanismo del sistema económico, que adecuadamente concebido, organizado, planificado, dirigido y ejecutado, se convierte en un valioso instrumento de medición y control de la actividad empresarial.

La producción nacional en las nuevas condiciones, la prestación de servicios, la distribución de mercancías y la remuneración de la fuerza de trabajo, está en su expresión monetaria, en constante movimiento a través del sistema de cobros y pagos y la rapidez y seguridad de esas operaciones dependen, en gran medida de la eficiencia con que se diseñen y cumplan las disposiciones del mismo, lo que resulta de mayor importancia para el buen desenvolvimiento de la actividad financiera y para la economía del país.

Los directivos para enfrentar esta problemática en las entidades deben considerar como uno de los factores claves para el éxito, la información contable, ya que le vale de apoyo en la toma de decisiones. Información contable que debe ser analizada y detallada con mucha cautela en cada una de sus cuentas, sobre todo en las Cuentas por Pagar y por Cobrar, así como todo lo que represente una fuente de financiamiento para la entidad. En los momentos actuales, tres crisis, financieras, energética y alimentaria afectan el mundo. A pesar de las inyecciones masivas de liquidez efectuadas por los grandes bancos centrales, no ha sido posible recuperar los mercados monetarios.

Las crisis actuales no son ajenas al Sistema Empresarial Cubano, se han tomado medidas para atenuar los efectos de la crisis, comenzando por la reestructuración del propio, así como se inició el perfeccionamiento de la gestión empresarial en aras de lograr una elevación de la eficiencia económica de las organizaciones.

Asumiendo los fundamentos expuestos anteriormente, se decide investigar en este tema, por el deterioro que presenta la disciplina de cobros y pagos en la mayor parte de los organismos y empresas del país, las que se concretan fundamentalmente en deficiencias de carácter administrativo y metodológicas, afectándose el desenvolvimiento de la actividad financiera empresarial, la que provoca consecuencias económicas y financieras negativas.

A pesar de las medidas que se han aplicado, así como el análisis de las Cuentas por Cobrar y por Pagar este tema ha pasado a ser en nuestro país un punto obligado para todos los niveles de dirección, pero aún siguen existiendo serias dificultades en las relaciones contractuales entre las organizaciones. Incluso un alto monto de impagos ocurre entre entidades subordinadas a un mismo organismo central.

La cadena de impagos implica indisciplinas en los cumplimientos de las obligaciones de las empresas, que es un fenómeno que no solo abarca a entidades con débil rentabilidad, sino que también afecta a aquellos que en sus estados financieros presentan altas ganancias, situación que tiene como denominador común, la no correcta administración del dinero.

### **Situación Problemática:**

La Empresa Hotel Club Amigo Ancón presenta dificultades con la gestión de Cobros y Pagos, por el déficit que existe en las finanzas debido a que los montos en estas cuentas son elevados.

A partir del análisis realizado se concibe como **problema científico** de la investigación:

¿Cómo analizar los mecanismos para mejorar la gestión de Cobros y Pagos en La Empresa Hotel Club Amigo Ancón?

A partir de la definición del problema científico se establecen los **objetivos de la investigación:**

El **objetivo general** de nuestra investigación: Evaluar las causas que generan la Cadena de Impagos en la Empresa Hotel Club Amigo Ancón.

Los **objetivos específicos** que perseguimos en esta investigación son los siguientes:

- Realizar la revisión bibliográfica actualizada de la temática a abordar que sustente el Marco Teórico Referencial de la investigación.
- Analizar la situación actual en la Empresa Hotel Club Amigo Ancón teniendo en cuenta los principales clientes y proveedores.
- Determinar las causas que generan la cadena de impagos.
- Evaluar los resultados del análisis de los Cobros y Pagos.

Se propone para el cumplimiento de los objetivos antes expuestos la siguiente **Idea a Defender**:

La concientización de la importancia de la gestión de cobros y pagos en la Empresa Hotel Club Amigo Ancón con liderazgo gerencial en función del cumplimiento de la nueva política del PCC.

Con la realización de esta investigación **esperamos como resultado**, que la misma contribuya a una concientización general sobre la importancia de este tema, sobre todo desde el punto de vista de las Administraciones al diseñar y ejecutar su gestión de cobro y pago en función de la nueva política del PCC.

Son diversos los métodos y técnicas aplicables a este tipo de investigación, donde se han seleccionado:

## **Métodos**

- Análisis
- Inducción
- Deducción
- Síntesis
- Histórico y Lógico
- Trabajo sistemático
- Matemático y estadístico

## **Técnicas**

- Observación directa
- Revisión de documentos
- Entrevistas con expertos

El presente trabajo de diploma consta de la siguiente estructura:

### **Capítulo I:** Marco Teórico Referencial de la Investigación.

En este capítulo se realizará la fundamentación teórica de los aspectos a desarrollar haciendo referencia a criterios relacionados con la dirección de las cuentas por cobrar como parte de la administración del capital de trabajo, así como concepto e importancia del buen funcionamiento de los sistemas de pago.

**Capítulo II:** Evaluación del Sistema de Cobros y Pagos en la Empresa Hotel Club Amigo Ancón.

Este capítulo estará conformado por el análisis numérico y cálculo que validan el objetivo propuesto, así como mostramos las medidas a tomar para lograr reducir los ciclos de cobros y pagos y la disminución del saldo de las cuentas por cobrar y pagar fuera de término, así como el análisis de los principales proveedores y consumidores motivo de los cuales existen saldos envejecidos.

**Conclusiones, recomendaciones y anexos.**

## **Capítulo 1. Fundamentación teórica sobre la gestión de cobros y pagos.**

### **Introducción**

Las cuentas por cobrar o documentos por cobrar registran los aumentos y las disminuciones derivados de la venta de conceptos distintos a mercancías o prestación de servicios, única y exclusivamente a crédito documentado (títulos de crédito, letras de cambio y pagarés) a favor de la empresa. Por lo tanto, se dice que esta cuenta presenta el derecho (exigible) que tiene la entidad de exigir a los suscriptores de los títulos de crédito el pago de su adeudo (documentado) derivado de venta de conceptos diferentes de las mercancías o la prestación de servicios a crédito; es decir, presenta un beneficio futuro fundadamente esperado.

Una cuenta por pagar es cualquier importe adeudado como resultado de una compra de bienes o servicios en términos de crédito. Aunque una persona jurídica haga una compra sin emitir por escrito la intención de pago, registra el monto adeudado como una obligación corriente en sus cuentas. Las compañías a menudo incurren en este tipo de débito a corto plazo con el fin de costear sus inventarios, especialmente en industrias donde el rendimiento de inventario es acelerado.

### **1.1 Antecedentes teóricos: el ciclo del Capital Dinero.**

El dinero como medio de pago surge de la propia circulación de mercancías, en cuyo desarrollo, y como consecuencia de diversos factores, puede ocurrir un distanciamiento en el tiempo entre el acto de ventas y el acto de realización de su precio o pago. En este caso el vendedor se convierte en acreedor, y el comprador en deudor, asumiendo el dinero la función de medio de pago. Esto condiciona que el dinero se convierta en la razón de ser, o fin último, de la venta.

Los plazos generales de pagos responden en un inicio en gran medida a las condiciones naturales de la producción, y su vinculación a las estaciones del año. Marx identifica la ley que rige el ritmo de rotación de los medios de pago al plantear que: “en lo tocante a todos los pagos periódicos, cualquiera que sea su fuente, la masa de los medios de pago necesaria se halla en razón directa a la duración de los

plazos de pago” (Marx, C., 1973., P.105). Y señala que, en la sociedad burguesa, si bien desaparece el atesoramiento como forma independiente de enriquecimiento, el dinero como medio exige cierta acumulación bajo la forma de fondo de reversa de medio de pago.

El ciclo de la circulación de mercancías presupone el cambio de estas por dinero, en una primera fase, para posteriormente efectuar el cambio de este dinero por mercancías (M-D-M), o sea, vender para comprar. Mientras que el ciclo que el dinero desempeña como capital difiere del anterior, ya que el dinero se transforma inicialmente en mercancías, para después volver a transformarse en dinero (D–M–D’) con la característica que la magnitud del dinero final es cualitativamente superior a la inicial, o sea, que el capital – dinero se valoriza y se incrementa con una plusvalía y es este proceso el que lo convierte en capital.

Un análisis más profundo del ciclo del capital–dinero muestra que el mismo consta de tres fases:

primera fase: El capital aparece en el mercado de mercancías y en el mercado de trabajo como comprador; su dinero se invierte en mercancías. Pero esto opera fuera del proceso productivo, o sea, en la esfera de la circulación. Ocurre así: D-M.

segunda fase: Coincide con el consumo productivo de las mercancías compradas, al actuar el capitalista como productor de mercancías. El capital recorre el proceso de producción, como resultado del cual se obtiene una mercancía o valor superior al de los elementos que la producen, o sea, una plusvalía. Ocurre así: M-P-M’

tercera fase: El capitalista retorna al mercado como vendedor, convirtiendo sus mercancías en dinero. Y esto ocurre de nuevo en la esfera de la circulación: M’\_D’. El capital ha vuelto a su forma original, el dinero, habiendo cambiado sólo la magnitud del valor desembolsado. (Ibídem, p.27)

Si el capital ya valorizado persiste en su forma de Capital – mercancías, y no alcance de nuevo su forma de dinero, el proceso de producción se paraliza y no funciona ni como creador de nuevas mercancías, ni como creador de valor. En tal sentido Marx expresa que “según el diverso grado de rapidez con que abandone su forma de mercancía y revista su forma de dinero, según la celeridad de las ventas, el mismo valor – capital actuará en grado muy desigual como creador de productos y de valor y aumentará o disminuirá la escala de producción”. (Ibídem, p. 41).

El movimiento del capital se sucede tanto a través de la esfera de la producción (segunda fase del ciclo capital – dinero) como a través de la esfera de la circulación (primera y tercera fase de dicho ciclo). Por lo que el tiempo total que consumirá dicho ciclo será la suma de los tiempos de producción y circulación. Ambos tiempos se excluyen mutuamente, si se analizan en forma estática, o sea, en un único ciclo. Visto en un único ciclo, mientras circula, el capital no funciona como capital productivo, ni produce, por tanto, mercancía ni plusvalía.

Lo anteriormente expuesto significa que el tiempo de circulación limita el proceso de valorización del capital, en proporción a su duración: a mayor duración, menor valorización en una misma unidad de tiempo, y viceversa. El desembolso de la primera fase del ciclo de capital – dinero se materializa en diferentes tipos de mercancías; medios de producción en forma de medios de trabajo, cuya vida útil es superior a la duración de un ciclo productivo, y que por tanto transfiere su valor al producto paulatinamente. Esto se denomina Capital Fijo.

La parte del valor de capital productivo invertido en fuerza de trabajo, no se transfiere al producto, ya que la misma es capaz de crear un nuevo valor superior al suyo propio, lo que induce la plusvalía. Sin embargo, se requiere renovar el valor invertido en esta fuerza de trabajo, íntegramente, para poder iniciar un nuevo ciclo productivo.

Es por ello que la fuerza de trabajo y los objetos de trabajo se enfrentan a este proceso como Capital Circulante, y su comportamiento difiere del que manifiesta el Capital Fijo. El valor del Capital Circulante solo se adelanta por el tiempo de

elaboración del producto, y al venderse, retorna en su totalidad a la forma de dinero, pudiendo, por tanto, volver a desembolsarse, ya que requiere de su reposición y renovación constante, para poder desempeñar nuevos ciclos. La magnitud del Capital Circulante depende tanto de la duración del ciclo de rotación del dinero, como la magnitud de los gastos a efectuar en dicho ciclo.

Marx señala que los conceptos de Capital Fijo y Capital Circulante son conceptos de forma, y responden sólo a modo diferente de rotar el capital productivo. Y este modo diferente de rotación está determinado por la forma diferente en que los elementos del capital productivo se responden ya que:

el Capital Circulante incorporado al proceso productivo tiene que reponerse mediante la venta del producto, para poder iniciar un nuevo ciclo, el Capital Fijo incorporado al proceso productivo sólo transfiere al producto una parte de su valor a partir del desgaste que sufre, por lo que su reposición ocurre a intervalos más o menos largos, siempre superiores a la duración de un ciclo productivo,

Toda interrupción en la venta o en el cobro constituye un freno a la renovación del Capital Circulante Necesario para iniciar un nuevo ciclo, con el consiguiente efecto de reducción de la masa de plusvalía a obtener por la entidad y también de retardo en el proceso de reproducción.

Según Weston la administración del ciclo de flujo de efectivo es en realidad la parte más importante de la Administración del Capital de Trabajo, al analizar la situación, es útil distinguir dos factores: el ciclo operativo y el ciclo de pago, los cuales se combinan para determinar el ciclo de conversión de efectivo.

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

el período de conversión de los Inventarios, que es un indicador del tiempo promedio que necesita una empresa para convertir sus inventarios acumulados de materias primas, producción en proceso y artículos terminados en productos, y para vender estos productos a los clientes. Este ciclo se mide por la antigüedad promedio de los inventarios.

el período de conversión de las Cuentas por Cobrar, que es un indicador del tiempo promedio que necesita una empresa convertir sus Cuentas por Cobrar en efectivo. Este ciclo se mide por el período promedio de cobranzas.

El ciclo operativo en total, es una medida de la cantidad de tiempo que transcurre entre la compra de la materia prima para producir bienes y la cobranza de efectivo como pago por esos bienes después que han sido vendidos. La empresa debe financiar la compra de materiales, la producción de bienes y el mantenimiento de los productos terminados y de las Cuentas por Cobrar durante el ciclo en operación.

### **1.2 Causas de la interrupción del ciclo del dinero por insuficiencia de efectivo.**

Basta con que el ciclo de operaciones se interrumpa en un punto, para que se produzca una demora o interrupción en el resto del proceso, considerando un solo ciclo. No obstante, la simultaneidad o existencia de diversos ciclos en diferentes estadios de desarrollo, como consecuencia del carácter continuo de la mayoría de las actividades, hace que dicho efecto se aprecie de forma retardada en el tiempo. Pero siempre acaba, más temprano o más tarde, para ponerse de manifiesto.

La ruptura del ciclo del Capital – Dinero se manifiesta a través de la interrupción o dilatación de los procesos de compra, producción, venta, cobro o pago, y puede ocurrir tanto en la esfera de la circulación, como el propio proceso de producción.

El análisis que a continuación se desarrolla se va a centrar en la paralización o dilatación este ciclo como consecuencia de la insuficiencia de recursos financieros líquidos, o efectivo, en especial en los procesos correspondientes a la esfera de la circulación.

Debe tenerse en cuenta que el Capital Circulante se adelanta por el tiempo de elaboración del producto, y al venderse el mismo, retorna en su totalidad. Y como usualmente las empresas no esperan a concluir un ciclo para iniciar uno nuevo, requieren de financiamiento para iniciar cada uno de estos ciclos, aunque tienen a su disposición financiamiento ajeno que deben devolver en el corto plazo (Cuentas

por Pagar a proveedores, salarios y gastos acumulados por pagar, y otros). Si las empresas dependieran solo de este financiamiento ajeno a corto plazo, pudieran ocurrir interrupciones en su ciclo productivo.

Las entidades demandan de recursos permanentes, que pueden ser tanto propios como ajenos, para poder garantizar el enfrentamiento a sus obligaciones de pago, mientras el período de maduración financiera no se haya cerrado. A estos recursos permanentes que las empresas utilizan para financiar inversiones en Activos Circulantes, a fin de garantizar que el ciclo corto o ciclo de operaciones fluya sin interrupciones, se le denomina como Fondo de Maniobra o Capital de Trabajo, lo que no es más que el Capital Circulante.

El Capital Circulante ha de estar financiado con recursos que la organización tendrá a su disposición por un plazo superior al considerado como corto, o sea, un plazo mediano o largo plazo. Por ello, si no son recursos propios, tendrán que ser recursos ajenos cuya devolución sea a mediano o largo plazo. La anterior necesidad queda especificada en las Reglas desarrolladas en 1979 por J. Moreno y S. Rivas Merino, en las que se establece que:

el Capital de Trabajo inicial de la empresa debe ser aportado por los propietarios, al ocurrir la expansión o desarrollo de la empresa, el Capital de Trabajo Adicional, con carácter permanente o regular, debe también ser aportado por los propietarios generalmente reinvertiendo sus utilidades, o bien ser financiado por medio de préstamos a largo plazo. El Capital de Trabajo permanente o regular es aquel que se requiere para la operación de la empresa dentro del ciclo financiero a corto plazo, sin tomar en cuenta necesidades temporales de trabajo,

el Capital de Trabajo temporal puede financiarse a través de préstamos a corto plazo, y es aquel que la mayoría de las empresas requieren a intervalos fijos, para cubrir necesidades de trabajo y de fecha de pago.

Teniendo en cuenta los aspectos analizados, las causas que objetivamente pueden inducir una demora o interrupción del ciclo de operaciones, por insuficiente disponibilidad de efectivo son:

insuficiente monto de Capital Circulante,

exceso de derecho de cobro (Cuentas por Cobrar a clientes o a terceros),

exceso de inventarios (de materias primas, productos en proceso o productos terminados),

monto significativo de los denominados Otros Activos Circulantes.

Si en una empresa la necesidad de Capital Circulante es superior a la disponibilidad del mismo, o sea, si el Capital Circulante de que dispone es insuficiente, la misma podrá carecer de efectivo necesario para enfrentar sus obligaciones de pago. Y aun cuando la empresa disponga del Capital Circulante Necesario, si la estructura de los Activos Circulantes, en los que se materializa este Capital Circulante e inadecuado, también esta empresa enfrentará dificultades para realizar sus pagos.

Pudiera entenderse entonces que las empresas necesitan un alto monto de Capital Circulante, para así evitar posibles interrupciones en su operación. Sin embargo, no debe olvidarse que la eficiencia de las empresas se refleja, entre otros indicadores, a través de la rentabilidad económica, la cual expresa el beneficio que como promedio obtiene la organización, por cada unidad monetaria invertida en su activo total neto. Por ello un aumento del Activo Circulante, que no genera un aumento del beneficio de la organización, provocará una reducción de su rentabilidad económica. O sea, inducirá un deterioro de la eficiencia de la empresa. Ello aconseja entonces el mantener un nivel mínimo de Capital Circulante que, si bien facilite la fluidez de su operación, no deteriore la rentabilidad económica de la entidad.

J.M. Fernández Pirla señala que “ la financiación de la empresa comprende dos aspectos fundamentales: la dotación de los fondos necesarios para la adquisición de las inmovilizaciones técnicas y la aportación de los fondos que han de quedar

concretados en bienes de capital circulante, esto es las llamadas inmobilizaciones de ejercicio; así como la financiación de la llamada estructura sólida de la empresa, es decir, la cantidad de medios financieros que han de permanecer inmobilizados en la financiación del Capital Fijo de la empresa, en función de unos estudios precedentes acerca de la dimensión de la misma, la financiación del circulante está dada fundamentalmente en función del período de maduración e, indirectamente de la propia dimensión de la empresa". (Vilariño, A., Guido, R., 1985).

¿Y de qué depende entonces el Capital Circulante? A partir de los elementos anteriormente expuestos, se puede deducir que el Capital Circulante dependerá de:

la duración del ciclo o período de maduración financiera,

el monto del gasto promedio diario de la empresa durante el ciclo de operaciones, lo que estará en dependencia del nivel de actividad.

Puede ocurrir que la empresa disponga de Capital Circulante Necesario, y, sin embargo, carezca de efectivo para enfrentar sus obligaciones de pago, dada a una no adecuado estructura del Activo Circulante, lo que trae por origen una deficiente gestión de la organización, tanto en lo referente al efectivo, como a la gestión de ventas, cobros y pagos, así como la referida compra de insumo y el mantenimiento d inventario.

La no disponibilidad de efectivo en la cuantía suficiente al tener que efectuar el pago de sus obligaciones a corto plazo, puede ser consecuencia, entre otros, de una previsión del momento en que deben ocurrir los cobros y pagos, lo que impide a la entidad prever medidas para solucionar un posible déficit temporal de efectivo.

La carencia de efectivo puede estar condicionada al no pago de clientes, lo que se debe generalmente a una insuficiente gestión de cobros de la empresa como a causas ajenas a la misma, lo que conduce a un crecimiento de las Cuentas por Cobrar.

Si la insuficiente gestión de cobros en muchos casos tiene su origen en una gestión negligente, la no relación de reclamaciones por el retraso de pagos también puede deberse a que el cliente posea “poder de negociación” sobre la actividad vendedora que es resultado de:

alto peso del cliente en la estructura de ventas de la organización.

Tomando en cuenta, que entre los factores causales que en general inducen la ruptura del ciclo del dinero, se encuentra la dimensión del Capital Circulante y la falta de previsión del flujo de tesorería requerido por la organización, también se caracteriza la situación que presenta la empresa cubana en la actualidad.

Como se señaló con anterioridad, la insuficiente disponibilidad de efectivo puede estar generada por dos causas, como son que la entidad no disponga de un monto suficiente de Capital Circulante, o que posea una estructura inadecuada del Activo Circulante. A su vez en el sistema empresarial cubano, cada una de estas causas generales está inducida por diversos factores como se muestra a continuación.

#### 1- Inadecuada disponibilidad de Capital Circulante.

alargamiento del período de maduración técnica,

insuficiencia de la operación,

ejecución de inversiones a partir del fondo para operaciones corrientes,

salidas periódicas del efectivo, que no se corresponden con la operación normal de la empresa, sino con su disponibilidad del mismo,

limitada concesión por el Banco de créditos a mediano y largo plazo.

#### 2- Inadecuada estructura de los Activos Circulantes.

inadecuada gestión de cobro,

no previsión de entradas y salidas de efectivo,

no reclamar al presupuesto los aportes en exceso,

poco uso del Crédito Bancario,

no uso del instrumento para agilizar la disponibilidad de efectivo.

Un elemento que actualmente está influyendo en las insuficiencias de efectivo de la empresa cubana, viene dado por las salidas de efectivo que ocurre con una periodicidad, al menos mensual, a cuenta del pago que por la utilidad generada en el mes recién concluido debe realizar la empresa al Presupuesto del Estado.

La empresa estatal está obligada a aportar al presupuesto del estado todo el monto de utilidad generada en el mes, después de pagar el impuesto sobre dicha utilidad, y una vez realizadas las deducciones correspondientes por concepto de creación y reservas y la devolución de la forma financiera. Este pago se sustenta en que al ser el estado el único accionista, tiene derecho al total de los dividendos que podrían pagarse a los accionistas, que en este caso se hacen coincidir con el saldo anterior.

También esta empresa puede verse precisada a realizar un pago a su organismo superior para contribuir a su financiamiento.

### **1.3 Generalidades. Cuentas por cobrar y cuentas por pagar.**

A fin de conservar los clientes actuales y atraer nuevos, la mayoría de las empresas deben conceder créditos y mantener inventarios. Para la mayoría de las empresas las Cuentas por Cobrar representan una inversión considerable que se determina a través del volumen de ventas a crédito, esta inversión se considera como propiedades del negocio, el dinero, las mercancías y las Cuentas por Cobrar a los clientes están ligados en una secuencia, ya que el dinero se transforma en mercancías y estas en Cuentas por Cobrar, las cuales a su vez se convierten en dinero, iniciándose así un ciclo que se repite indefinidamente dentro de las actividades de una empresa.

En cada una de estas transformaciones se opera tanto una recuperación de capital invertido, como un resultado que puede ser una utilidad o una pérdida. Este continuo giro de los bienes que se liga en sus posibilidades de recuperación y productividad hace que el grupo formado por dinero, mercancías y Cuentas por Cobrar formen una función importante dentro del ciclo de ingresos.

También podemos mencionar que, en la conversión de las mercancías en clientes en un período, cuyo importe debe ser proporcional a los demás elementos financieros que concurren en una empresa, deberán recuperarse en un plazo normal de crédito que la misma empresa conceda y que deba estar acorde con el que ordinariamente concede la mayoría de los negocios.

Las Cuentas por Cobrar a su vez representan derechos exigibles originados por ventas, servicios prestados y otorgamiento de préstamos, son créditos a cargo de clientes y otros deudores, que continuamente se convierten o pueden convertirse en bienes o valores más líquidos disponibles tales como, efectivo, aceptaciones, etc., y que por lo tanto pueden ser cobrados.

Las Cuentas por Cobrar constituyen una función dentro del ciclo de ingresos que se encarga de llevar el control de las deudas de clientes y deudores para reportarlas a los departamentos de Crédito y Cobranza, Contabilidad, Tesorería y Finanzas.

Las Cuentas por Cobrar son el total de todo el crédito extendido por una empresa a sus clientes.

Existen dos tipos principales de partidas por cobrar: las Cuentas por Cobrar y los documentos por cobrar. Las cuentas por cobrar de un negocio son los importes que le deben sus clientes, son activos circulantes.

Los documentos por cobrar son más formales que las Cuentas por Cobrar ya que en este el deudor promete por escrito, pagarle al acreedor una cantidad definida en una fecha futura definida. Los documentos por cobrar con vencimiento dentro de un año o menos son Activos Circulantes. Aquellos documentos que vencen después de un año son partidas por cobrar a largo plazo.

Las Cuentas por Cobrar tienen como objetivo primordial registrar todas las operaciones originadas por adeudos de clientes, de terceros o de funcionarios y empleados de la compañía.

Las Cuentas por Cobrar fundamentalmente son un instrumento de mercadotecnia para promover las ventas, el director de finanzas debe cuidar que su empleo ayude a maximizar las utilidades y el rendimiento de la inversión y que no abuse del procedimiento hasta el grado en que el otorgamiento de créditos deje de ser rentable y atractivo en términos de rendimiento sobre inversión.

La empresa puede calcular el gasto por cuentas incobrables como porcentaje del total de las Ventas a Crédito y puede cambiar este porcentaje de un año a otro, dependiendo de su experiencia en cobranza. También puede aplicarlo en dependencia de la antigüedad de los saldos ya que al final de cada período contable se analizan las Cuentas por Cobrar y por Pagar calificándose por edades, en: de 1 a 30 días, de 31 a 60 días, de 61 a 90 días y más de 90 días.

En cuanto a las Cuentas por Pagar podemos afirmar que las dos fuentes principales de financiamiento a corto plazo espontáneas para la empresa son los pasivos acumulados y las Cuentas por Pagar, que no son más que las deudas contraídas por la empresa por mercancías compradas a crédito, la cual está amparada generalmente por una factura y la cual debemos cancelar, generalmente, en un lapso menor de un año. Así como también los Efectos por Pagar que están representados por Letras de Cambio, Pagares y cualquier otro documento negociable, que hayan sido aceptados por la empresa y que además sean deudas u obligaciones que deben cancelarse a corto plazo.

Los Documentos por Pagar a Corto Plazo, son una forma común de financiamiento, son documentos por pagar que vencen en el transcurso de un año, se pueden emitir documentos por pagar a corto plazo para tomar dinero prestado o comprar mercancías para inventario o activos de planta. Pero además de registrar el documento por pagar y su pago posterior también hay que acumular el gasto por interés, así como los intereses por pagar al final de cada período.

#### **1.4 Antecedentes de los Sistemas de Cobros y Pagos**

En la etapa pre revolucionaria las empresas grandes y medianas realizaban sus pagos preferentemente mediante la utilización de Cheques – Boucher emitidos por ellas mismas y cuando alguna resultaba poco solvente para el vendedor, este le exigía el pago con Cheques certificados por su banco, el que asumía entonces la responsabilidad de pagarlo a su presentación. Otras empresas con un menor nivel de organización, utilizaban los cheques emitidos por los bancos en los cuales operaban sus cuentas, lo que también hacían los particulares, pudiendo ambos, además, hacer pagos con dinero en efectivo. Todo este dependía más de la organización, características y medidas de control de la propia empresa que de otras regulaciones.

Cuando las operaciones mercantiles se realizaban al crédito, las empresas podían ampararlas con otros instrumentos como la Letra de Cambio y el Pagaré, que daban mayor seguridad de cobro al vendedor, tanto directamente ante el comprador, como para una reclamación judicial ofreciendo a los acreedores la posibilidad de negociar estos documentos comerciales con otros empresarios o descontarlos en su banco.

Todo esto se encontraba definido y avalado por leyes y procedimientos jurídicos que facilitaban su ejercicio y precisaban con claridad los derechos y deberes de cada parte y las posibles acciones ante sus incumplimientos.

Mediante una cámara de compensaciones, el Banco Central llevaba el registro de los valores presentados entre bancos, efectuando la compensación y liquidación de estas operaciones.

Al adoptarse el sistema de planificación centralizada de la economía, se creó un banco único estatal para ejercer el monopolio de las operaciones crediticias y de pagos, entre otras funciones, eliminándose el uso de los instrumentos de Crédito Comercial como la Letra de Cambio y el Pagaré y se fueron aplicando distintas formas de pagos en diferentes etapas.

Cada cambio en las formas de cobros y pagos estuvo determinado fundamentalmente por las insuficiencias que se atribuían a los instrumentos y procedimientos de cobro o de pago en uso. Así en una etapa se utilizó la Orden de Pago, en otra el Cheque, en otra la Orden de Cobro y en algunos casos, la combinación de ellas, sin que realmente se lograra la eficiencia deseada.

También se ensayó la supresión de los cobros y pagos entre las entidades estatales y su sustitución por un sistema que pretendía su conciliación (entrega – recepción).

Cuando formalmente parecía que mejor funcionaban los cobros y pagos en el país, fue durante el período en que se puso en vigor la Orden de Cobro. En esta etapa, el papel que jugaban los empresarios era la presentación por el vendedor a su banco del instrumento de cobro, corriendo por cuenta de éste y de forma casi automática ejecutar el débito en la cuenta del comprador y después registrar el crédito en la cuenta del vendedor. En esa etapa, el tiempo promedio entre el momento de la venta y su cobro llegó a alcanzar unos trece días y las Cuentas por Cobrar y por Pagar de las empresas mostraban saldos muy pequeños. En ello influyó el sistema crediticio que se aplicaba en la mayoría de las empresas que, a partir de un límite de crédito autorizado a cada una, permitía que la mayor parte de los documentos puestos al cobro se cargaran en la cuenta del deudor contra un crédito automático que concedía el banco.

Sin embargo, lo real era que en tales circunstancias las empresas no cobraban ni pagaban, quien lo hacía era el banco, y en la mayoría de los casos esto se lograba otorgándoles crédito. Este mecanismo permitió a las empresas vendedoras obtener financiamientos ilegítimos, presentando solamente al banco una Orden de Cobro, sin haber entregado la mercancía o prestado el servicio y lo que era aún peor, los compradores tenían una liquidez ilimitada para comprar, que el sistema crediticio facilitaba y el plan de abastecimientos y distribución determinaba, provocando que en la década del 80 las empresas acumularan gran cantidad de mercancías, que después serían inventarios ociosos por exceso y por desuso, del orden de los miles de millones de pesos.

Posteriormente se inició una variante restringida de la Orden de Cobro, pero se eliminó la ejecución automática. El vendedor presentaba sus documentos de cobro al banco como en el caso anterior pero no se les acreditaban de inmediato. Primero, los documentos se enviaban al banco del comprador para que se cargaran en su cuenta; después dicho banco enviaba la remesa de fondos al banco del vendedor y entonces era que se registraba el cobro del vendedor. Al comprador se le mantenía la oportunidad de rechazar la operación hecha en su cuenta.

Después de mucho batallar, se eliminó la gestión de cobro del vendedor y se pasó a la iniciativa de pago del comprador, mediante el empleo de la Orden de Pago. Esta decisión se adoptó, a solicitud de los empresarios, como una de las recomendaciones aceptadas en el Tercer Congreso del Partido.

Aunque tuvo el apoyo y control de todas las instancias de Gobierno y Partido, provocó un aumento desmedido de las Cuentas por Cobrar y Pagar. Sencillamente, los compradores no presentaban los pagos de las mercancías recibidas o lo hacían con mucha demora.

¿Por qué pasó esto si casi todos los empresarios en su papel de compradores se quejaban de que les cobraran cosas que no habían recibido y aducían que esa era la causa fundamental de los faltantes de inventarios?

En el año 1990, no como derrota de la Orden de Pago, sino ante las dificultades materiales del banco para enfrentar su tramitación, se puso en vigor el Cheque Nominativo, no negociable, ni transferible por endoso.

¿Qué agregó el Cheque? La misma incidencia que el cobro automático del año 1979: los vendedores reciben el cheque y lo depositan en su cuenta, aumentan sus fondos en bancos, el banco receptor del depósito envía el cheque a la sucursal bancaria del comprador. Esto en las condiciones del período especial duraba meses. Aumentó así, considerablemente, la circulación del dinero sin justificación económica, en manos de las empresas. Los montos llegaron a cifras inusitadas, que se sumaban al incremento de la liquidez de la población; se emitió dinero en

cantidades considerables, el equilibrio monetario interno se esfumó y el peso perdió el poder adquisitivo. Se hizo necesaria, por consiguiente, una reforma económica, aún en marcha.

El surgimiento del Cheque dio origen a iniciativas individuales que servían de caldo de cultivo para el delito. Algunos vendedores empezaron a exigir la entrega anticipada del Cheque por ventas de productos que no siempre podían entregar completos. Como respuesta, los compradores también generaron sus propias iniciativas, los Cheques en Blanco. El comprador sale a buscar los productos con el cheque firmado, en unos casos sin poner siquiera el nombre del beneficiario y esto, como ya sabemos, ha propiciado nuevos y muy variados delitos.

Jorge Barrera, vicepresidente primero del BCC, expuso que otra cuestión preocupante lo era sin dudas las dificultades en las Cuentas por Cobrar, tanto en moneda nacional como en divisas, constituyendo éstas un tema recurrente en nuestra economía:

“Entre las principales líneas de trabajo en esa dirección estuvo la modernización del Sistema Bancario Cubano, que comenzó en 1995. Esa fue una de las medidas más importantes, pues todas las transacciones de cobros y pagos tienen que fluir a través del Sistema Bancario, y si éste no es suficiente, moderno y automatizado, no ayuda a que esas transacciones fluyan adecuadamente.”

Otro de los problemas que enfrentamos en 1996 -dijo- fue el de lograr una estadística confiable sobre el tema. Existía información sobre este asunto por la vía de los balances de las empresas, pero era muy general y no permitía analizar las características y la edad de esas Cuentas por Cobrar, y se estableció como una de las principales líneas de un grupo de informaciones específicas que se reciben mensualmente de todos los organismos, las cuales nos permiten ir midiendo de una forma objetiva como de va comportando la situación.

“No obstante todo lo que se ha hecho, consideramos que existe todavía un grupo importante de problemas que tiene que ser atacado en los próximos años, y que

todavía están pesando en este tema. Pensamos que existen problemas subjetivos en la forma de dirección de muchas empresas, en las cuales se da mayor relevancia al cumplimiento de las metas en términos materiales que en términos financieros”.

Jorge Barrera insistió en que debe tenerse en cuenta, asimismo, la existencia de grandes cadenas de impagos dentro de los propios organismos. Por las informaciones que analizamos se aprecia que el 60% de las Cuentas por Cobrar en el marco de los distintos organismos está ubicado entre empresas que pertenecen a su propia estructura.

El Código de Comercio vigente –ejemplificó- es un texto del año 1885; hay que actualizarlo y trabajamos en ello, no solo en los medios de pago o crédito que allí se nombran, sino también en todo lo relacionado con la contratación, la suspensión de pagos, la fusión, la reorganización y la disolución de empresas.

### **1.5 Formas de cobros y pagos internacionalmente.**

Dada la gran importancia que las formas de cobro y pago tienen en las operaciones de comercio internacional, comentaremos las más comúnmente utilizadas, como son:

billetes de Banco,

cheque Bancario,

transferencia Bancaria u Orden de Pago,

cobro Documentario,

créditos Documentarios.

El Billeto de Banco es la más generalizada, dado a que en nuestra vida diaria se realiza toda una gama de operaciones en la que interviene el Billeto de Banco como valor de cambio de los distintos productos que se adquieren en los mercados locales ya sea por personas naturales o jurídicas.

Pero en el comercio internacional esta forma de cobro y pago no debe utilizarse por los riesgos que conlleva como: la inseguridad y peligros que existen para los que transportan grandes cantidades de efectivo, su volumen, la proliferación de falsificaciones perfectas, etc.

Las instituciones bancarias han creado diversas formas de transferir el dinero para dar satisfacción al intercambio que en la actualidad tiene el comercio internacional siendo estas las vías más seguras de garantizar el cobro o pago de las operaciones comerciales que se realizan entre los distintos países del mundo.

La orden de pago o transferencia es la denominación otorgada a la forma de pago por la cual un comerciante (exportador-vendedor) el importe en divisas correspondiente a una operación de importación.

Esta forma de pago es conocida normalmente como transferencia bancaria, ya que esta es realmente la función que realiza el banco: simplemente transferir o enviar los fondos de la cuenta bancaria del exportador.

La orden de pago o transferencia bancaria puede ser simple o documentaria. En la orden de pago simple el banco no interviene para nada en el envío de los documentos entre exportador e importador, que se realiza de forma directa e independiente del pago. La orden de pago documentaria es la orden que pasa el importador a su banco, para que pague al exportador mediante una transferencia contra la entrega por este al banco de los documentos de la operación.

Otra forma de cobro y pago empleada es el Cheque Bancario, tanto el personal, como el bancario. El Cheque Personal no es recomendable su aceptación en operaciones comerciales internacionales por los riesgos que estos conllevan. El importador da a su banco las instrucciones correspondientes, en cuanto a importe, moneda de pago, etc., como cuando se trata de una orden de pago, simple o transferencia. El banco envía el cheque al importador y este se lo envía al exportador, el cual le ingresa en su banco para abono a su cuenta.

Esta modalidad de pago puede sufrir variaciones en el documento financiero de pago, es decir que en lugar de entregar un Cheque Bancario se entregue, una Letra o Pagaré Bancario, etc., ello no cambia, sin embargo, la fórmula de pago ni el procedimiento seguido para el mismo: únicamente cambian las garantías de cumplimiento de pago, su vencimiento, etc.

En cuanto al cobro documentario podemos informar que el importador y el exportador utilizan un banco o bancos como intermediarios del cobro y pago de la operación, enviándose los documentos a través de ellos, pero sin solicitar compromiso firme de su parte.

Mediante esta forma de pago, el vendedor-exportador envía los documentos a su banco para que este se encargue, directamente o a través de otro banco corresponsal, de requerir el pago al comprador-importador contra entrega de los documentos correspondientes.

Esta fórmula es utilizada cuando el exportador e importador realizan operaciones similares frecuentemente y han llegado a un grado de confianza y conocimiento satisfactorio.

Por consiguiente, el Crédito Documentario es un acuerdo por el cual un banco, obrando a petición y de acuerdo con las instrucciones de un cliente se compromete a pagar a un tercero, o a su orden, una determinada cantidad contra entrega de los documentos exigidos, siempre que se cumplan los términos y condiciones que se hayan fijado. En un crédito documentario intervienen las siguientes partes: Ordenante, Banco emisor, Beneficiario y Banco avisador.

### **1.6 El Capital de trabajo.**

El estudio del Capital de Trabajo, es una etapa indispensable del análisis financiero ya que permite conocer la estructura patrimonial que más conviene a una determinada empresa.

Geovanny E. Gómez en su artículo Administración del Capital de Trabajo [www.uchedu.ay/yyhh](http://www.uchedu.ay/yyhh), noviembre del 2003, expresa: “El Capital de Trabajo puede definirse como la diferencia que se presenta entre los Activos y Pasivos Corrientes de la empresa. Se puede decir que una empresa tiene un Capital Neto de Trabajo cuando sus Activos Corrientes sean mayores que sus Pasivos a Corto Plazo”.

Kennedy y MC Mullen (1996), en su libro Estados Financieros, forma, análisis e interpretación señalan: “El Capital de Trabajo es el excedente del activo circulante sobre el pasivo circulante, el importe del activo circulante que ha sido suministrado por los acreedores a largo plazo y por los accionistas. El Capital de Trabajo es el importe del activo circulante”.

Weston Fred J y Copeland Thomas E (1996), plantean:

“El Capital de Trabajo es la inversión de una empresa en activos a corto plazo (efectivos, valores negociables, cuentas por cobrar e inventarios). El Capital de Trabajo se define como los activos circulantes, estos últimos incluyen préstamos bancarios, papel comercial y salarios e impuestos acumulados.”

De lo expuesto anteriormente se infiere la importancia que reviste administrar eficientemente las partidas que conforman al circulante en una empresa pues estas son fundamentales para su progreso, siendo un punto clave para medir la solvencia y para asegurar un margen de seguridad razonable para las expectativas de los directores.

La administración del capital de trabajo se refiere al manejo de las cuentas corrientes de la empresa que incluyen activos y pasivos circulantes. La administración del capital de trabajo es uno de los aspectos más importantes en todos los campos de la administración financiera. Si la empresa no puede mantener un nivel satisfactorio de capital de trabajo, es probable que llegue a un estado de insolvencia y aún que se vea a declararse en quiebra, Los activos circulantes de la empresa deben ser lo suficientemente grandes para cubrir sus pasivos circulantes y poder así asegurar un margen de seguridad razonable.

El objetivo de la administración del capital de trabajo es manejar cada uno de los activos y pasivos circulantes de la empresa de tal manera que se mantenga un nivel aceptable de Capital de trabajo. Los principales activos circulantes son caja, valores negociables, cuentas por cobrar e inventarios. Cada uno de estos activos debe administrarse en forma eficiente para mantener la liquidez de la empresa sin conservar, al mismo tiempo un nivel demasiado alto en cualquiera de ellos. Los pasivos circulantes básicos de interés que deben cuidarse son: cuentas por pagar, documentos por pagar y otros pasivos acumulados. Cada una de estas fuentes de financiamiento a corto plazo debe administrarse cautelosamente para asegurarse que se obtengan y utilicen de la mejor manera posible.

La definición más común de capital de trabajo es la diferencia entre los activos y pasivos circulantes de una empresa. Una empresa cuenta con capital de trabajo neto mientras sus activos circulantes sean mayores que sus pasivos circulantes. La mayoría de las empresas debe operar con algún capital de trabajo, el monto depende en gran parte del campo industrial en que operen. La mayoría de las empresas deben mantener niveles positivos de capital de trabajo.

Debemos ver, por lo tanto, dos definiciones de Capital de Trabajo:

Capital de Trabajo Bruto.

Capital de Trabajo Neto.

El Capital de Trabajo Bruto es el Activo Circulante o Corriente, representado por el Efectivo, Inversiones Temporales, Efectos por Cobrar, Cuentas por Cobrar, Pagos Anticipados, Inventarios entre otros.

El Capital de Trabajo Neto es la parte del Activo Circulante que se cubre con fuentes de carácter permanente. Es el Capital operativo de la empresa. Es el fondo a través del cual la empresa puede hacerle frente a: cumplir con sus deudas corrientes, pagar los cargos fijos por intereses, pagar sus dividendos, absorber pérdidas de operación, asumir bajas en el valor de reposición de los inventarios e inversiones

temporales y asumir costos de emergencia. Representa un margen de seguridad o colchón de protección para los acreedores.

La base teórica que sustenta la utilización del capital de trabajo para medir la liquidez de una empresa es la creencia de que mientras más amplio sea el margen de activos circulantes con que cuente la empresa para cubrir sus obligaciones a corto plazo (pasivos circulantes), en mejores condiciones está para pagar sus cuentas a medida que vencen. Sin embargo, se presenta un problema porque hay un grado diferente de liquidez relacionado con cada activo y pasivo circulante.

Aunque los activos de la empresa no puedan convertirse en efectivo en el preciso momento en que se necesiten, mientras más grande sea la cantidad de activos circulantes existentes, mayor es la probabilidad de que algunos de ellos puedan convertirse en efectivo para pagar una deuda vencida.

Lo que da origen a la necesidad del capital de trabajo es la naturaleza no sincronizada de los flujos de caja de la empresa. Los flujos de caja de la empresa que resultan del pago de pasivos circulantes son relativamente predecibles. Generalmente se sabe la fecha en que se vencen las facturas, cuando se incurre en una obligación. Por ejemplo, cuando se compra mercancía a crédito, las condiciones de crédito se extienden a la empresa que exige el pago de una deuda determinada. Así mismo, pueden predecirse lo relacionado con documentos por pagar y pasivos acumulados, que tienen fecha de pago determinadas. Lo que es difícil de predecir son las entradas futuras a caja de la empresa. Es bastante difícil predecir la fecha en que activos circulantes que no sean caja y otros valores negociables puedan convertirse en efectivo. Mientras más predecibles sean estas entradas a caja, menor será el capital de trabajo que necesitará la empresa. Las empresas que tengan entradas a caja incierta deben mantener niveles adecuados de activos circulantes para cubrir sus pasivos circulantes.

El análisis del Capital de Trabajo Neto es una valiosa ayuda para la administración de la empresa. Le permite comprobar la eficiencia con que están empleándose estos

recursos. También es importante para los accionistas y acreedores a largo plazo, que necesita saber las perspectivas de pago de sus dividendos e intereses.

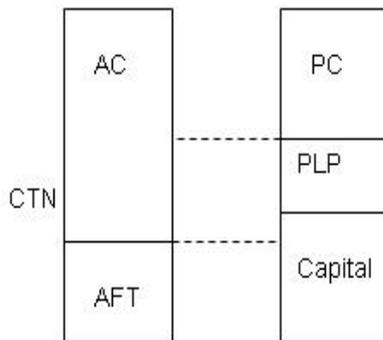
Al estudiar el Capital de Trabajo Neto puede resultar interesante analizar la composición, estructura, tendencias del Activo y del Pasivo Circulante. De esta forma, las variaciones ocurridas de año en año, pueden observarse más claramente.

Las variaciones del Efectivo, las Cuentas por Cobrar, los Inventarios, pueden afectar la capacidad de la empresa para hacerle frente al pago de sus deudas a corto plazo.

Si disminuye el Efectivo, creciendo en exceso la Cuentas por Cobrar o los Inventarios, puede traer como consecuencia la inmovilización de recursos que no producen beneficios y afectan la liquidez de la empresa. Pero posteriormente los Inventarios pueden ser vendidos y las Cuentas por Cobrar cobradas, entonces aumenta el Capital de Trabajo Neto, esto es así ya que al venderse las mercancías que se encuentran en inventario se produce un intercambio de valores no equivalente, o sea, se obtiene una Utilidad que va a reflejarse concretamente en la cuenta de Efectivo o en las cuentas por cobrar.

La liquidez del Capital de Trabajo Neto es más favorable cuando el valor de este se encuentra en Efectivo, Inversiones Temporales, Efectos por Cobrar y Cuentas por Cobrar, dentro del término concedido para hacerlas efectivas y los valores menores en Inventarios. La administración del circulante constituye uno de los aspectos más importantes de la administración financiera, ya que si la empresa no puede mantener un nivel satisfactorio de Capital de Trabajo es probable que llegue a un estado de insolvencia y que se vea forzada a declararse en quiebra.

Gráficamente se expresa el equilibrio financiero.



AC = Activo Circulante.

AFT = Activo Fijo Tangible.

PC = Pasivo Circulante.

PLP = Pasivo a Largo Plazo.

CTN = Capital de Trabajo Neto.

Por tal razón consideramos que una empresa está equilibrada financieramente cuando sus Activos Fijos están financiados con fuentes de carácter permanente. Estas fuentes están representadas por el Pasivo a Largo Plazo y por el Patrimonio o Capital Contable.

Capital de Trabajo Necesario.

Es el financiamiento mínimo que necesita una empresa para garantizar de forma ininterrumpida el proceso de producción, circulación y la prestación de los servicios. Sucede que en ocasiones en nuestras entidades el Capital de Trabajo real no coincide con el Capital de Trabajo Necesario, de ahí la importancia que tiene para cualquier entidad conocer el Capital de Trabajo que realmente necesita para el desarrollo eficiente de su gestión.

Jaime Loring (1995), en su libro *Gestión Financiera*, plantea que la determinación del volumen conveniente de capital circulante es una condición necesaria para

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

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

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

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

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

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

b) El período de conversión de las cuentas por cobrar, que es un indicador del tiempo promedio que necesita una empresa en convertir sus cuentas por cobrar en efectivo. Se mide por el período de cobranza.

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

los pagos al comprar materiales a plazos prolongados de créditos al hacer pagos de mano de obra después de que el trabajo ha sido realizado.

A partir de aquí se hace evidente la necesidad que las empresas adopten medidas para reducir el ciclo de conversión del efectivo. Esto es posible de la siguiente forma:

- Cobrando sus cuentas por cobrar con mayor rapidez, tal vez ofreciendo descuentos en efectivo.
- Acortando el período de conversión del inventario, hasta tanto no se pierda calidad en el proceso.
- Aumentando la cantidad de días para definir los pagos.

Teniendo en cuenta lo anterior podemos plantear que un Capital de Trabajo excesivo o insuficiente refleja una situación desfavorable para un negocio pues:

Si el Capital de Trabajo es excesivo, especialmente en forma de efectivo y valores negociables quiere decir que existe un gran volumen de fondos que no son usados productivamente, representando una pérdida de interés o de utilidad, estimulando los pagos excesivos de dividendos y a menudo conducen a inversiones en proyectos indeseables o en medios y equipos innecesarios. Este exceso de Capital de Trabajo puede llevar al descuido en los costos y por lo tanto a insuficiencias en las operaciones.

Las insuficiencias del Capital de Trabajo pueden estar originadas por un volumen de venta por debajo de su costo; precios de ventas rebajados debido a la competencia; pérdidas ocasionadas por tormentas, inundaciones, robos que no están cubiertos por el seguro; política poco conservadora de dividendos, pues a veces para conservar la apariencia de una situación financiera favorable se continua pagando dividendos aunque ni las ganancias actuales, ni la situación de la caja garantice dichos dividendos.

Según la revisión bibliográfica se pudo constatar diferentes criterios que enriquecen el valor teórico de la investigación.

## **Capítulo 2. Análisis del sistema de cobros y pagos en la empresa Hotel Club Amigo Ancón.**

### **Introducción**

#### **2.1 Caracterización de la Empresa Hotel Club Amigo Ancón**

Localizado en la región central de Cuba, la provincia de Sancti-Spiritus muestra una preciosa trilogía que combina a ríos, montañas y bosques en un terreno arcilloso fértil. Esta provincia ofrece a los vacacionistas, entre sus principales atractivos, a Trinidad, conocida como la Ciudad Museo y una de las localidades coloniales más bellas de la Mayor de Las Antillas, además, del disfrute de la península Ancón, bañada por las aguas del Mar caribe.

La Villa de la Santísima Trinidad fue fundada en 1514 por el adelantado Diego Velásquez, enclavada definitivamente en las márgenes del río Guaurabo y en las laderas de las alturas del Macizo de Guamuhaya, es una de las ciudades más hermosas y mejor conservadas del área del Caribe. Declarada por la UNESCO, el 8 de diciembre del 1988, junto al valle de los Ingenios, Patrimonio Cultural de la Humanidad. Rica en cultura y tradiciones, ofrece al visitante sus museos, plazas y plazuelas, mostrando lo mejor de su espléndida imagen de conjunto que la convierte en una verdadera joya de la cultura iberoamericana.

Aquí encontrará la conjunción de los más variados atractivos en un área que no excede de veinte kilómetros, entre ellos se encuentran el Valle de los Ingenios, con sus más de sesenta y cinco sitios arqueológicos, la Península Ancón y la playa María Aguilar, con calidad y condiciones para el baño y fondos marinos con valores relevantes, además podrá disfrutar del Parque Natural Protegido, Topes de Collantes, que constituye un reservorio de numerosas especies endémicas de flora y fauna nacionales.

Conformado por una amplia gama de recursos sustentados por su historia, su cultura material y espiritual, sus encantos naturales, su posición geográfica y su excelente vista al Mar Caribe, se encuentra enclavado el Hotel Ancón, con categoría

3 estrellas, 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 de Trinidad, a 85 km de Sancti-Spiritus, su cabecera provincial y a 95 km de Cienfuegos con el aeropuerto internacional más cercano.

Dicha instalación tiene la modalidad todo incluido y brinda los siguientes **servicios**:

- Parqueo: Amplio para autos y ómnibus.
- Recepción: Le ofrece al cliente sus servicios las 24 horas del día; entre los que se incluye: pago con tarjeta de crédito, información y servicio de matutino.
- Alojamiento: Posee 279 habitaciones, de ellas 108 habitaciones comunicantes, especiales 35, habitaciones dobles 236 y 8 suites.
- Piscina: de adultos y de niños.

Todas las habitaciones son: construidas de hormigón, madera y marquetería de plástico y cristales, todas climatizadas, con baños privados, balcón o terrazas con vista a la bahía y el Mar caribe, agua caliente las 24 horas, servicio telefónico nacional e internacional, caja de seguridad, TV por cable y dimensiones interiores de 3 estrellas.

- Ofrece servicios de restaurantes;
- Bahía de Casilda: Servicio de mesa Buffet tanto en desayuno, almuerzo y comida.
- Cuba-Caletta: Ofrece comida internacional (cubana y española), servicio a la carta.
- Venecia: cocina italiana (temporada alta)
- El pescador, pescado y mariscos. (en temporada alta)

**Bares:**

- Snack Bar 24 horas con servicio de bebidas y alimentos ligeros.
- Bar Los corsarios (lobby bar)

- Bar Escambray (especialidades de café)
- Bar Caribe Club (disco)
- Bar Bahía de Casilda (Servi bar)

**Recreación:** piscina para adultos y niños, sala de recreación con billar, juegos de mesa, deportes náuticos como: catamarán, bicicletas acuáticas, kayak, surfing y 2 canchas de tenis.

**Animación:** Existe un extenso programa, incluyendo ejercicios aeróbicos en la playa, voleibol, lecciones de español, clases de baile, coctelería, bingo y un espectáculo de 9:30 PM a 10:45 PM. Esta descripción, unido a una concepción de la animación turística, sustentada en los espectáculos de la música y danza campesina, revistas de música popular cubana y grupos folklóricos de la ciudad, que integran en sentido peculiar el entorno del Hotel.

**Servicios de salud:** Con servicios de primeras urgencias las 24 horas y de médico a través de la Clínica Internacional en Trinidad también 24 horas.

Otros servicios de apoyo que no están incluidos: venta de artesanías, Internet, wifi, servicio de taxi, masajes, cava de vinos, ventas de opcionales como: tren turístico, recorrido de ciudad, paseos a caballo y actividades náuticas.

El Hotel Club Amigo Ancón se inauguró el 15 de octubre de 1987.

### **Objeto Social de la Empresa**

Promover y comercializar los servicios de alojamiento, gastronomía, recreación y otros opcionales, propios de la actividad en moneda libremente convertible para los clientes Internacionales y Nacionales de acuerdo con la reglamentación vigente. Ofrecer servicios complementarios que contribuyen a la satisfacción del cliente.

## **Planificación Estratégica**

### **Misión**

Brindar un servicio hotelero distinguido por la profesionalidad y amabilidad, diferenciándonos de otros competidores en el área por la calidad y alta satisfacción de los clientes que nos visitan, especialmente aquellos dirigidos al Ecoturismo y al turismo de Ocio e Incentivos.

### **Visión**

Lograr ser un Hotel con una imagen consolidada internacionalmente en el turismo de sol y playa, identificándonos como un producto turístico diferente y competitivo, con un servicio caracterizado por la hospitalidad, profesionalidad y calidad, que nos garantice aumentar nuestra cuota de mercado entre los países emisores, así como el índice de repitencia.

## **Matriz DAFO**

### **Fortalezas**

- Ser un hotel de gran reconocimiento por sus años de explotación, por lo que cuenta con un alto índice de repitentes y tiene posicionamiento en el mercado.
- Es el hotel de mayor capacidad habitacional del polo.
- Calidad y atractivo del recurso medio ambiental con que se dispone.
- Cuenta con una discoteca, de gran capacidad, única en los hoteles de la Península.
- Proximidad a la playa.

### **Debilidades**

- Comercialización del hotel centralizada a nivel de Casa Matriz.
- Las habitaciones están en su mayoría deterioradas y las dimensiones no se corresponden con los estándares de turismo a nivel internacional.
- Problemas de agua caliente en las habitaciones.
- Problemas de telefonía.
- Personal que fluctúa y muchos no lo suficientemente preparado por la influencia del sector privado.
- Oportunidades
- Estar enclavado en un polo turístico en proceso de desarrollo con acceso por mar y tierra.
- Conjugación de atractivos como: naturaleza, patrimonio y sol y playa.
- Presencia de una escuela Formatur en el territorio.
- Cercanía a la ciudad de Trinidad y al Valle de los Ingenios, ambos Patrimonio Cultural de la Humanidad.
- Ambiente de seguridad en el país.
- Piscina de adultos y niños recién remodelada.

### **Amenazas**

- No disponer de aeropuerto internacional en el polo.
- Creciente aumento de la competitividad en el polo por la apertura del sector privado.
- Poca diversidad de proveedores en el polo.
- Antigüedad de competidores en el polo.

## **2.2 Análisis de los Indicadores Económicos**

En el Capítulo I se hace referencia a los indicadores económicos con el objetivo de reflejar la situación real de la entidad en el aspecto económico financiero y facilitar al

Consejo de Dirección una información rápida y de clara comprensión para la toma de decisiones. A continuación, analizaremos las siguientes razones financieras:

- 1 Razones de Liquidez.
- 2 Razones de Apalancamiento.
- 3 Razones que expresan Eficiencia Operativa.
- 4 Razones de Rentabilidad.

### **2.2.1 Análisis de las Razones de liquidez**

Las razones de liquidez miden la habilidad de la empresa para satisfacer sus obligaciones a corto plazo.

A continuación, analizaremos las siguientes razones de liquidez:

- Razón Circulante o Solvencia.
- Razón Rápida o Prueba Ácida.
- Razón de Caja o Tesorería.
- Fondo de Maniobra por peso de Activo Total.

#### **Análisis de la Razon Circulante o Solvencia**

La razón circulante o solvencia muestra el número de veces que el activo circulante contiene al pasivo circulante. Nos permite medir el margen de seguridad que la empresa mantiene para cubrir las fluctuaciones en flujo de efectivo que se genera a través de la relación de las cuentas de activo y pasivo que integran el ciclo financiero a corto plazo.

Es importante aclarar que una razón mayor a la unidad indica que la entidad puede cubrir todas sus obligaciones a corto plazo y aún le quedará un excedente para enfrentar sus necesidades o eventualidades, mientras que un índice excesivamente alto podría reflejar la falta de una buena administración del circulante. A continuación, se muestra su análisis:

*Tabla # 1. Razón Circulante o Solvencia.*

No.	Partidas	2016	2017	Variación Absoluta	Variación Relativa %
1	Activo Circulante	\$1909982.00	\$ 2264869.00	\$354887.00	118.58
2	Pasivo Circulante	\$ 398922.00	\$ 380702.00	(\$18220.00)	95.43
3	Razón de Liquidez	<b>\$ 4.79</b>	<b>\$ 5.95</b>	<b>\$1.16</b>	<b>124.22</b>

Fuente: Balance General, Empresa Hotel Club Amigo Ancón, Trinidad.

En la **Tabla # 1** podemos observar el análisis de la razón circulante, la cual indica que la Entidad en el 2017 cuenta con 5.95 pesos de Activo Circulante por cada peso de deuda a corto plazo, aumentando en 1.16 pesos con respecto al año anterior; lo cual está motivado fundamentalmente por el aumento de los activos circulantes. Sin embargo, es válido aclarar que un resultado excesivamente alto puede acarrear inmovilización de recursos, por lo cual se sugiere seguir de cerca el análisis de estos indicadores que expresan liquidez para llegar a la causa del problema.

### **Análisis de la Razón Rápida o Prueba Ácida**

La razón rápida o prueba ácida tiene como objetivo mostrar los activos disponibles por peso de deuda a corto plazo.

Se evalúa de favorable cuando es mayor o igual a uno. Cabe significar que un resultado muy alto expresa inmovilización del efectivo y de cuentas por cobrar.

El Ministerio de Finanzas y Precios establece que cuando la entidad logra un equilibrio de uno se evalúa de favorable, pues cuenta con recursos líquidos para pagar sus deudas a corto plazo.

Numerosos autores en reconocidas publicaciones plantean que tomando en consideración el grado de acidez, esta prueba es más ácida que la razón circulante y menos ácida que la razón de caja. A continuación, se muestra su análisis:

*Tabla # 2. Razón Rápida o Prueba Ácida.*

No.	Partidas	2016	2017	Variación	Variación
				Absoluta	Relativa %
1	Activo Disponible	\$ 1192434.00	\$ 1667099.00	\$474665.00	139.81
2	Pasivo Circulante	398922.00	380702.00	(18220.00)	95.43
3	Razón Rápida	<b>2.99</b>	<b>4.38</b>	<b>1.39</b>	<b>146.49</b>

Fuente: Balance General, Empresa Hotel Club Amigo Ancón, Trinidad

En el análisis realizado en la **Tabla # 2** de la razón rápida se aprecia que la Entidad en el 2017 dispone de 4.38 pesos de efectivo por cada peso de deuda a corto plazo creciendo con relación al año anterior en 1.39 pesos, esto está motivado por un crecimiento del activo disponible en 474665 pesos. Este valor se puede considerar alto pues al ser mayor que dos la empresa cae en peligro de tener exceso de tesorería.

### **Análisis de la Razón de Caja o Tesorería**

La razón de caja o tesorería reviste gran importancia en el análisis de la liquidez, ya que la misma expresa el riesgo financiero que corren los acreedores. Mide la disponibilidad de efectivo para cada peso de deuda a corto plazo, siendo ésta la prueba más amarga de la entidad. A continuación, se muestra su análisis:

Tabla # 3. Razón de Caja o Tesorería.

No.	Partidas	2016	2017	Variación	Variación
				Absoluta	Relativa %
1	Efectivo	\$311502.00	\$392501.00	\$80999.00	126,0
2	Pasivo Circulante	398922.00	380702.00	(18220.00)	95.43
3	Razón de Caja	<b>0.78</b>	<b>1.03</b>	<b>0.25</b>	<b>132.05</b>

Fuente: Balance General, Empresa Hotel Club Amigo Ancón, Trinidad.

En la **Tabla # 3** se hace un análisis de la razón de caja o disponibilidad de efectivo, esta es de 0.78 pesos por cada peso de deuda a corto plazo en el 2016, lo que resulta desfavorable para la Entidad; mientras que en el 2017 cuenta con 1.03 pesos por cada peso de deuda situación que mejora con respecto al año anterior pero que no es completamente favorable.

El disponible acostumbra a fluctuar a lo largo del año por lo que se hace difícil estimar un valor para esta razón y, por tanto, se procura tomar un valor medio. Si este es bajo se puede tener problemas para atender los pagos, si es muy alto, puede existir disponibilidad ociosa y por tanto perder rentabilidad de los mismos.

Hay autores que consideran que esta razón no es fiable porque las cuentas de efectivo son altamente volátiles, pueden estar y automáticamente no estar, por eso un analista no debe darle una importancia excesiva a una razón, sino evaluar un conjunto de ellas.

### **Análisis del Capital de Trabajo o Fondo de Maniobra sobre Activos Totales**

El capital de trabajo o fondo de maniobra sobre activos totales expresa qué cantidad de capital de trabajo tiene la entidad por cada peso de activo real y representa los recursos propios con que cuenta una entidad para hacer frente a sus operaciones. Se evalúa de favorable cuando muestra una tendencia creciente. A continuación, se muestra su análisis:

*Tabla # 4. Capital de Trabajo.*

No.	Partidas	2016	2017	Variación	
				Absoluta	Relativa %
1	Fondo de Maniobra	\$1511060.00	\$1884167.00	\$373107.00	124.69
2	Activos Totales	2074116.00	2420230.00	346114.00	116.69
3	Fondo de Maniobra sobre Activos Totales	<b>0,73</b>	<b>0,78</b>	<b>0,05</b>	<b>106.85</b>

Fuente: Balance General, Empresa Hotel Club Amigo Ancón, Trinidad.

Según el análisis que se muestra en la **Tabla # 4** podemos ver que la Entidad por cada peso de activos totales en el 2017 obtiene un fondo de maniobra de 0.78 pesos, situación que aumenta con respecto a igual período del año anterior en 0.05 pesos, esto está dado fundamentalmente por el aumento de los activos totales en 346114.00 pesos y en mayor cuantía del Fondo de Maniobra que aumenta en 373107.00 pesos.

### **2.2.2 Análisis de las Razones de Apalancamiento.**

Las razones de apalancamiento miden los fondos proporcionados por los propietarios en comparación con el financiamiento proporcionado por los acreedores de la entidad.

Dentro de estas razones analizaremos:

- Razón de Endeudamiento.
- Razón de Autonomía.

### **Análisis de la Razón de Endeudamiento**

Cabe destacar que endeudamiento significa apalancamiento. Esta razón mide el porcentaje de fondos totales proporcionados por los acreedores, mientras más baja sea esta razón mayor es el margen de protección contra la pérdida de los acreedores.

Si la razón de endeudamiento es elevada existe peligro de irresponsabilidades por parte de los propietarios, la participación de los mismos puede ser tan pequeña que la actividad especulativa en caso de tener éxito le proporciona un porcentaje sustancial del rendimiento. A continuación, se muestra su análisis:

*Tabla # 5. Razón de Endeudamiento.*

No.	Partidas	2016	2017	Variación	Variación
				Absoluta	Relativa %
1	Pasivos Totales	\$401393.00	\$405087.00	\$3694.00	100.92
2	Activos Totales	2074116.00	2420230.00	346114.00	116.69
3	Razón de Endeudamiento	<b>0.19</b>	<b>0.17</b>	<b>(0.02)</b>	<b>89.47</b>

Fuente: Balance General, La Empresa Hotel Club Amigo Ancón, Trinidad.

Según la **Tabla #5** la razón de endeudamiento en el 2016 es de 0.19 pesos por cada peso de activos totales, lo que representa que el 19% de los recursos están financiados por terceras personas es decir por sus acreedores, mientras que en el 2017 es de 0.17, es decir el 17% representa recursos ajenos y el 83% recursos propios, lo que se evalúa de favorable para ambos períodos.

### **2.2.3 Análisis de las Razones que expresan Eficiencia Operativa.**

Las razones de actividad o eficiencia operativa explicadas en el Capítulo I miden la eficiencia con que se están administrando los recursos.

En este trabajo se analizarán las siguientes:

- Rotación del Capital de Trabajo.
- Rotación de los Activos Totales.
- Rotación de los Inventarios.
- Rotación de Cobros y Pagos.
- Rotación de los Activos Fijos.
- Rotación de Caja.
- Rotación del Activo Circulante.

### **Análisis de la Rotación del Capital de Trabajo**

La rotación del capital neto de trabajo expresa la capacidad que tiene la entidad de generar niveles de ventas por cada peso de capital neto de trabajo.

Se evalúa como favorable en la medida que la entidad sea capaz de incrementar el indicador ventas netas por peso de capital neto de trabajo. A continuación, se muestra su análisis:

*Tabla #6. Rotación del Capital de Trabajo.*

<b>No.</b>	<b>Partidas</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>Variación Absoluta</b>
1	Activo Circulante	\$1909982.00	\$ 2264869.00	\$354887.00
2	Pasivo Circulante	398922.00	380702.00	(18220.00)
3	Capital Neto de Trabajo	<b>1511060.00</b>	<b>1884167.00</b>	<b>373107.00</b>

Fuente: Balance General, Empresa Hotel Club Amigo Ancón, Trinidad.

En la **Tabla # 6** se realiza un análisis del capital de trabajo neto, en ambos periodos la Empresa cuenta con Capital de Trabajo pues los Activos Circulantes de la empresa son lo suficientemente grandes como para cubrir sus Pasivos Circulantes por lo que puede asegurar un margen de seguridad razonable.

### **Análisis de la Rotación de los Inventarios**

El análisis de la rotación de los inventarios tiene como objetivo dar a conocer el número de veces que los inventarios se realizan. En la medida que la entidad acelere la rotación de los inventarios obtiene un resultado más favorable, pues disminuye la inmovilización de las mismas. A continuación, se muestra su análisis:

*Tabla #7. Rotación de los Inventarios.*

No	Partidas	2016	2017	Variación	
				Absoluta	Relativa %
1	Costo de venta	\$4188520.00	\$4662271.00	\$473751.00	111,31
2	Inventario Promedio	523885.00	657659.00	133774.00	125.53
3	Rotación de los Inventarios (veces)	<b>8.00</b>	<b>7,09</b>	<b>(0.91)</b>	<b>88.63</b>
4	Rotación de los Inventarios (días)	<b>45 días</b>	<b>51 días</b>	<b>6</b>	<b>113.33</b>

Fuente: Estados Financieros, Empresa Hotel Club Amigo Ancón, Trinidad.

La rotación de los inventarios en el 2017 es de 51 días como podemos observar en la **Tabla # 7**, aumenta en 6 días con relación a igual período del año anterior. Es valioso destacar que, en dicho año, teniendo en cuenta el número de veces que rota, es una deficiente rotación de inventarios.

### **Análisis de la Cuentas por Cobrar**

El período promedio de cobranzas es muy importante pues inciden en el éxito o fracaso de la gestión y política de cobro de una entidad.

El índice de rotación de las cuentas por cobrar mide las veces que dichas partidas se convierten en dinero, reflejando la eficiencia en el trabajo de la empresa con relación al otorgamiento y cobro de sus clientes.

Acorde a lo legislado en la Resolución 56/2000 del Banco Central de Cuba el período promedio de cobranzas debe convenirse con el cliente y figurar en el contrato, así como los instrumentos de pago a utilizar, proponiéndose como término de cobros y pagos 30 días. A continuación, se muestra su análisis:

*Tabla #8. Comportamiento por Edades de las Cuentas por Cobrar.*

Edades	2016		2017	
	Monto	%	Monto	%
Hasta 30 días	-	-	-	-
De 31 a 60 días	28753.46	3.39	-	-
De 61 a 90 días	158320.59	18.67	5515.52	0.44
Más de 90 días	661076.76	77.94	1253248.35	99.56
<b>Total</b>	<b>848150.81</b>	<b>100</b>	<b>1258763.87</b>	<b>100</b>

Fuente: Estados Financieros, Empresa Hotel Club Amigo Ancón, Trinidad.

Como se puede observar en las cuentas por cobrar a clientes, el por ciento más elevado en los dos períodos está en las facturas de más de 90 días, con un 77.94 por ciento en el 2016 y un 99.56 por ciento en el 2017 aumentando en este año en 592171.59 pesos con relación al 2016 siendo esto una situación grave.

*Tabla # 9. Análisis de la Rotación de las Cuentas por Cobrar*

No.	Partidas	2016	2017	Variación	
				Absoluta	Relativa %
1	Ventas Netas	\$4621940.00	\$5158064.00	\$536124.00	111,60
2	Cuentas por Cobrar Promedio	485194.00	1053457.5	568263.50	217.12
3	Rotación de las Cuentas por Cobrar (veces)	<b>9.53</b>	<b>4.90</b>	<b>(4.63)</b>	<b>51.42</b>
4	Rotación de las Cuentas por Cobrar (días)	<b>38 días</b>	<b>74 días</b>	<b>36</b>	<b>194.74</b>

Fuente: Estados Financieros, Empresa Hotel Club Amigo Ancón, Trinidad.

En el año 2016 como podemos ver en la **Tabla # 9** la rotación de las cuentas por cobrar se realizan cada 38 días al año y en el 2017 cada 74 días al año aumentando en 36 días debido a que las cuentas por cobrar promedio crecieron en 568263.50 pesos. En ambos casos la rotación es deficiente pues los cobros no son efectuados en el término establecido de 30 días.

### **Análisis de la Rotación de las Cuentas por Pagar**

Este análisis muestra las veces que la empresa ha tenido que pagar durante el año a los proveedores y está estrechamente relacionado con las cuentas por cobrar. A continuación, se muestra su análisis:

*Tabla # 10 Comportamiento por Edades de las Cuentas por pagar.*

Edades	2016		2017	
	Monto	%	Monto	%
Hasta 30 días	-		-	
De 31 a 60 días	15474.98	5.26	38094.55	12.32
De 61 a 90 días	127763.57	43.40	121025.00	39.16
Más de 90 días	151146.12	51.34	150000.00	48.52
<b>Total</b>	<b>294384.67</b>	<b>100</b>	<b>309119.55</b>	<b>100</b>

Fuente: Estados Financieros, Empresa Hotel Club Amigo Ancón, Trinidad.

Como se puede analizar en la **tabla #10** en ambos años la Empresa efectuó la mayor cantidad de pagos en las edades de 61 a 90 días y en las de más 90 días; aunque en el 2017 mejoró un poco esta situación, para los dos años se puede considerar desfavorable.

*Tabla #11. Análisis de la Rotación de las Cuentas por Pagar.*

No.	Partidas	2016	2017	Variación Absoluta	Variación Relativa %
1	Costo de Venta	\$4188520.00	\$4662271.00	\$473751.00	111,31
2	Cuentas por Pagar Promedio	275631.50	301752.50	26121.00	109.40
3	Rotación de las Cuentas por Pagar				

	(veces)	<b>15.20</b>	<b>15,45</b>	<b>0.25</b>	<b>101.64</b>
4	Rotación de las Cuentas por Pagar (días)	<b>24 días</b>	<b>23 días</b>	<b>(1)</b>	<b>95.83</b>

Fuente: Estados Financieros, Empresa Hotel Club Amigo Ancón, Trinidad.

En la **Tabla # 11** se realiza un análisis de la rotación de las cuentas por pagar. Podemos apreciar que en el año 2016 la rotación de las cuentas por pagar se realiza cada 24 días que es favorable al igual que en el 2017 que es de 23 días.

#### **2.2.4 Análisis de las Razones de Rentabilidad.**

Estas razones sirven para evaluar la eficiencia de la gestión y por tanto de su dirección y en este sentido mientras mayor sea la proporción de las ganancias sobre las ventas y los bienes de la entidad ello constituirá un aval al medir el trabajo de quienes la dirigen.

Se analizarán las siguientes razones de rentabilidad:

- Rentabilidad sobre las Ventas Netas.
- Rentabilidad Económica.
- Rentabilidad Financiera.

#### **Análisis de la Rentabilidad Económica**

La rentabilidad económica tiene como objetivo medir la utilidad neta por peso de activos totales. A continuación, se muestra su análisis:

*Tabla #12. Rentabilidad económica*

No.	Partidas	2016	2017	Variación Absoluta	Variación Relativa %
1	Utilidad o Pérdida Neta	\$22964.00	\$20231.00	(\$2733.00)	88.10

**Capítulo 2. Análisis del sistema de cobros y pagos en la empresa  
Hotel Club Amigo Ancón.**

2	Activos Totales	2074116.00	2420230.00	346114.00	116.69
3	Rentabilidad Económica	<b>0.011</b>	<b>0.008</b>	<b>(0.003)</b>	<b>72.73</b>

Fuente: Estados Financieros, Empresa Hotel Club Amigo Ancón, Trinidad.

En la Entidad objeto de análisis como se observa en la **Tabla #12** por cada peso de activos totales en el 2017 la entidad gana 0.008 pesos obteniendo una disminución de 0.003 pesos con relación al periodo anterior lo cual no es favorable pues mientras mayor sea su valor mejor para la empresa pues reflejan en cuanto el activo de la Unidad ha sido productivo.

**Análisis de la Rentabilidad Financiera**

La rentabilidad financiera mide la utilidad neta que se obtiene por cada peso de patrimonio. A continuación, se muestra su análisis:

*Tabla #13. Rentabilidad Financiera.*

No.	Partidas	2016	2017	Variación Absoluta	Variación Relativa %
1	Utilidad o Pérdida Neta	\$22964.00	\$20231.00	(\$2733.00)	88.10
2	Patrimonio	1672723.00	2015143.00	342420.00	120.47
3	Rentabilidad Financiera	<b>0.014</b>	<b>0.010</b>	<b>(0.004)</b>	<b>71.43</b>

Fuente: Estados Financieros, Empresa Hotel Club Amigo Ancón, Trinidad.

Como se observa en la **Tabla #13** existe una rentabilidad financiera de 0.014 pesos por cada peso invertido en el 2016 y de 0.010 en el 2017 la cual tiene una disminución de 0.004 pesos con relación al año anterior lo cual resulta desfavorable pues cuanto mayor sea su valor, mejor será para la empresa, pues sus resultados reflejarán en cuanto el patrimonio de la Unidad ha sido productivo.

### **2.3 Análisis del Capital de Trabajo**

El capital de trabajo se define muy frecuentemente como los fondos o recursos con que opera una empresa a corto plazo, después de cubrir el importe de las deudas que vencen también en ese corto plazo, es la parte del activo circulante que se cubre con fuentes de carácter permanente, indica la cantidad de recursos propios con los que cuenta para seguir trabajando normalmente, es el capital operativo de la empresa.

Para un empresario es de gran interés conocer el concepto de capital de trabajo ya que le permite determinar la disponibilidad de dinero para adelantar las operaciones del negocio en los meses siguientes y la capacidad para enfrentar los pasivos circulantes.

El capital de trabajo debe encontrarse en una medida óptima, el exceso y defecto son desfavorables. El exceso muestra una posición sólida pero no lucrativa, en cambio el defecto puede situar a la empresa en una situación débil y peligrosa.

#### **2.3.1 Análisis de la estructura del Capital de Trabajo**

El análisis del capital de trabajo es una valiosa ayuda para la administración de la empresa, le permite comprobar la eficiencia con que están empleándose estos recursos. También es importante para los accionistas y acreedores a largo plazo, que necesitan saber las perspectivas de pagos de sus dividendos e intereses, es muy importante para los bancos comerciales y acreedores a corto plazo para conocer las posibilidades de la empresa de hacerle frente a sus deudas corrientes.

Analizando el valor del capital de trabajo, se podría afirmar que entre mayor sea la diferencia entre activos y pasivos corrientes, mayor será la liquidez general, pero menor será la ganancia.

De lo expuesto anteriormente se hace necesario realizar el análisis de la estructura del capital de trabajo como se muestra a continuación.

*Tabla #14. Análisis de la estructura del Activo Circulante.*

	Estructura		Estructura		
	2016	%	2017	%	
Efectivo en Caja	\$5070.00	0.27	\$7266.00	0,32	143.31
Efectivo en Banco	306432.00	16.04	385235.00	17.01	125.72
Cuentas por Cobrar a corto plazo	848151.00	44.40	1258764.00	55.58	148.41
Pagos Anticipados a Suministradores	22685.00	1.19	13684.00	0,60	60.32
Adeudos del Presupuesto del Estado	10096.00	0.53	2150.00	0,09	21.30
Inv. Materias Primas y Materiales	118801.00	6.22	100856.00	4.45	84.89
Inv. Útiles y Herramientas	28600.00	1.49	29853.00	1.32	104.38
Inv. Alimentos	3333.00	0.17	5580.00	0.25	167.42
Inv. Mercancías para la Venta	566814.00	29.68	461481.00	20.38	81.42
Producción principal en proceso	-		-		
<b>Total Activo Circulante</b>	<b>\$1909982.00</b>	<b>100</b>	<b>\$2264869.00</b>	<b>100</b>	<b>118.58</b>

Fuente: Estados Financieros, Empresa Hotel Club Amigo Ancón, Trinidad

**Tabla #15 Análisis de la estructura del Pasivo Circulante**

	Estructura		Estructura		Variación
	2016	%	2017	%	
Cuentas por Pagar corto plazo	\$294385.00	73.79	\$309120.00	81.20	105
Obligaciones con el presupuesto del estado	22850.00	5.73	23581.00	6.19	103.20
Nómina por Pagar	32138.00	8.06	31053.00	8.16	96.62
Retenciones por pagar	4304.00	1.08	4573.00	1.20	106.25
Prestamos recibidos y otros.	34003.00	8.52	-	-	-
Provisiones para vacaciones.	11242.00	2.82	12375.00	3.25	110.08
<b>Total Pasivo Circulante</b>	<b>\$398922.00</b>	<b>100</b>	<b>\$380702.00</b>	<b>100</b>	<b>95.43</b>

Fuente: Estados Financieros, Empresa Hotel Club Amigo Ancón, Trinidad

### **Conclusiones Generales**

Concluida la investigación arribamos a las siguientes conclusiones:

1. Los fundamentos teóricos permitieron desarrollar el análisis de los estados financieros de La Empresa Hotel Club Amigo Ancón con vista a determinar las insuficiencias presentadas en la actividad económica y evaluar la eficiencia y la eficacia a partir de la importancia del mismo.
2. Se formalizó un diagnóstico donde se pudo apreciar que la entidad en el 2016 presenta problemas con la gestión de cobros, pero en el 2017 esta situación se agrava pues cuentan con saldos fuera de término, además no realiza conciliaciones con la totalidad de los proveedores incumpliendo con lo contratado, violando así la Resolución 143/2013 procedimiento para el ordenamiento de los cobros y pagos en el país.
3. Luego de haber realizado el cálculo y análisis de las razones financieras en dicha entidad, la misma presenta problemas según los resultados.

**Recomendaciones**

- 1- Que La Empresa Hotel Club Amigo Ancón cumpla con los mecanismos establecidos para lograr una correcta Gestión de los Cobros cumpliendo con la Resolución 143/2013 procedimiento para el ordenamiento de los cobros y pagos en el país.
  
- 2- Continuar incrementando la producción de La Empresa Hotel Club Amigo Ancón para lograr mejores resultados económicos.
  
- 3- Fortalecer los mecanismos de conciliación con los proveedores, para agilizar los pagos.
  
- 4-Que la dirección de la entidad exija al departamento económico un análisis de la Gestión de los Cobros al cierre de cada período, para determinar dónde están las dificultades y tomar las medidas para lograr una correcta administración del efectivo.

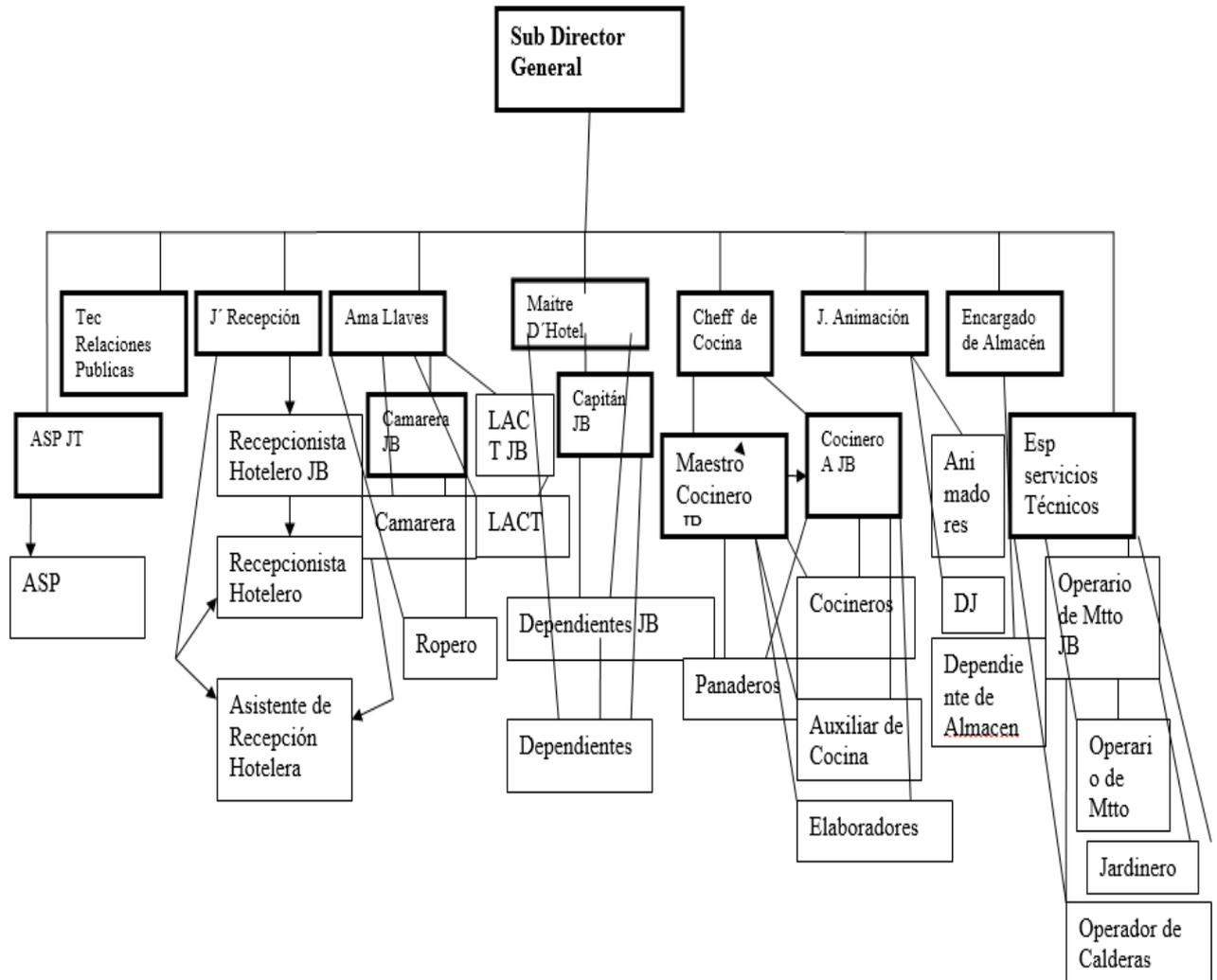
## Referencias

- 1 Amat, Oriol. Análisis de Estados Financieros, Fundamentos y Aplicaciones. – España: Tercera Edición, Ediciones Gestión 2002, SA, 1997.
- 2 Benítez, Miguel Ángel. Contabilidad y Finanzas para la Formación Económica de los Cuadros de Dirección. – Cuba, 1997.
- 3 Bernstein, Leopold A. Análisis de Estados Financieros. – España: Ediciones Deusto, 1994.
- 4 Bolten, Steven E. Administración Financiera. – Universidad de Houston: Editorial Limusa SA Balderas 95.
- 5 Castro Ruz, Fidel. Informe Central al Tercer Congreso del Partido Comunista de Cuba. – La Habana: Editorial Política, 1986.
- 6 Colectivo de Autores. El Perfeccionamiento Empresarial en Cuba. – La Habana: Editorial Félix Varela, 1999.
- 7 Fernández Cepero, Manuel de J. Contabilidad Moderna II. Valuación y Clasificación de los Estados Básicos. – Cuba: Primera Edición, Ediciones UTEHA, 1942.
- 8 Guajardo, Gerardo. Contabilidad Financiera. – México: Segunda Edición, 1984.
- 9 Guevara de la Serna, Ernesto. Comparecencia en el programa de televisión “Información Pública”. – Periódico Granma (La Habana): Febrero, 1964.
- 10 Hongren, Charles T. La Contabilidad de Costo de Dirección de Empresa. – La Habana: Edición Revolucionaria, 1971.
- 11 Kennedy, Ralph Dale. Estados Financieros, Formas, Análisis e Interpretación. – México. Lemusa. Noriega: Editores, 1996.
- 12 Martínez, Juan Antonio. Conferencia sobre el Análisis Económico Financiero. Diplomado en Finanzas. – México: Horizontes SA, 1996.
- 13 Moreno, Joaquín. Las Finanzas en las Empresas. – México: Cuarta Edición, 1989.
- 14 Name, Alberto. Contabilidad Superior. – La Habana: Editorial Orbe, 1975.
- 15 Paton, W.A. Manual del contador. – México: Ediciones UTEHA, 1943.
- 16 Lage Dávila, Carlos. Proyecto de Resolución Económica al V Congreso del Partido Comunista de Cuba. – La Habana: Editorial Política, 1997.
- 17 PCC. Tesis y Resoluciones al Primer Congreso del Partido Comunista de Cuba. – La Habana, 1976.

- 18 Rodríguez González, Lidia Esther. Principios Básicos del Análisis Financiero Contable. Diplomado en Economía Global. Centro de Estudios de Economía y Planificación “Juan F. Noyola”. – La Habana: Abril, 2002.
- 19 Weston, Fred J. y Eugene F. Brigham. Fundamentos de Administración Financiera. – México: Décima Edición, 1997.
- 20 Weston, Fred J. y Thomas E. Copeland. Fundamentos de Administración Financiera. – México: Novena Edición, 1996.
- 21 BCC, Resolución 56 del 2000.
- 22 BCC, Resolución 245 del 2008.
- 23 [www.monografias.com](http://www.monografias.com). Análisis e Interpretación de los Estados Financieros.
- 24 [www.monografias.com](http://www.monografias.com). Presentación de Estados Financieros. Contabilidad Financiera.

## Anexos

### I. Organigrama de la Empresa



## II. Balance General Comparativo

	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>VARIACION</b>
Activo circulante	<u>1909982</u>	<u>2264869</u>	354887
Efectivo en caja fondo para Pagos Menores	3010	3010	-
Efectivo en caja fondo para cambio	2060	-	(2060)
Efectivo en caja tarjeta Magnética	-	2215	2215
Efectivo en caja por depositar en banco	-	2041	2041
Efectivo en Banco moneda nacional	286581	341339	54758
Efectivo en Banco CUC	17527	41602	24075
Efectivo en Banco. Inversiones	2324	2294	(30)
Cuentas por Cobrar a corto plazo	848151	1258764	410613
Pagos Anticipados a suministradores moneda nacional	17406	10054	(7352)
Pagos Anticipados a suministradores(CUC)	5279	3630	(1649)
Adeudos con el Presupuesto del Estado-otros	10096	2150	(7946)
Inventario materias primas y materiales	118801	100856	(17945)
Inventario útiles y herramientas	28600	29853	1253
Inventario-alimentos	3333	5580	2247
Inventarios-mercancía para la Venta	566814	461481	(105333)
Producción principal en proceso	-		
Activos fijos Tangibles	327538	336966	9428
(-) Depreciación	<u>(244551)</u>	<u>(261636)</u>	<u>(17085)</u>
Activos fijos Tangibles neto	82987	75330	(7657)
Activos diferidos	<u>42498</u>	<u>36574</u>	<u>(5924)</u>
Gastos diferidos a corto plazo	42498	36574	(5924)
Otros activos	<u>38649</u>	<u>43457</u>	<u>4808</u>
Faltantes en investigación	2888	28501	25613
Cuenta por cobrar diversas operaciones corrientes	32798	-	(32798)
Cuenta por cobrar diversas-Decreto-249	2963	14956	11993

<b>TOTAL DE ACTIVOS</b>	<b>\$ 2074116</b>	<b>\$ 2420230</b>	<b>346114</b>
Pasivo			
Pasivo Circulante	<u>398922</u>	<u>380702</u>	(18220)
Cuenta por pagar a corto Plazo	294385	309120	14735
Obligaciones con el presupuesto del Estado	22850	23581	731
Nominas por pagar	32138	31053	(1085)
Retenciones por pagar	4304	4573	269
Prestamos recibidos y otros	34003	-	(34003)
Provisiones para vacaciones	11242	12375	1133
Otros pasivos	<u>2471</u>	<u>24385</u>	<u>21914</u>
Cuenta por pagar diversas	2471	24385	21914
Total de pasivo	<u>401393</u>	<u>405087</u>	<u>3694</u>
Patrimonio	<u>1672723</u>	<u>2015143</u>	<u>342420</u>
Inversión estatal	1645641	1994912	349271
Reservas patrimoniales	4118	-	(4118)
Utilidad	22964	20231	(2733)
<b>TOTAL DE PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>\$ 2074116</b>	<b>\$2420230</b>	<b>346114</b>

### III. Estado de Resultado Comparativo

	2016	2017	VARIACION
Venta de Mercancías	3991363	4539088	547725
Venta de servicios	434702	378340	(56362)
Venta de Producción	195875	240636	44761
<b>VENTAS NETAS</b>	<b>4621940</b>	<b>5158064</b>	<b>536124</b>
Impuesto por las Ventas			
Costo de venta mercancías	3662625	4149604	486979
Costo de venta de servicios	327427	311857	(15570)
Costo de venta de producción	198468	200810	2342
<b>TOTAL DEL COSTO</b>	<b>4188520</b>	<b>4662271</b>	<b>473751</b>
<b>MARGEN COMERCIAL</b>	<b>433420</b>	<b>495793</b>	<b>62373</b>
Gastos Generales y Administración	185433	179808	(5625)
Gastos de Operaciones	152894	294329	141435
<b>UTILIDAD O PERDIDA EN OPERACION.</b>	<b>95093</b>	<b>21656</b>	<b>(73437)</b>
Gastos financieros- intereses bancarios	2766	2483	(283)
Gastos Financieros-Multas, Recargos y sanciones			
Gastos Financieros-Comisiones MN	18634	4457	(14177)
Gastos Financieros-Comisiones CUC	2024	2025	1
Gastos de Años Anteriores			
Otros Gastos	66648	34865	(31783)
Ingresos de Años Anteriores			
Otros Ingresos	17943	42405	24462
Resultado			
<b>UTILIDAD O PERDIDA DEL PERIODO ANTE EL IMPUESTO</b>	<b>22964</b>	<b>20231</b>	<b>(2733)</b>
RESERVA P/ PERDIDAS Y CONTINGENCIAS	2354	3118	764

<b>UTILIDAD ANTES DEL IMPUESTO</b>	<b>20610</b>	<b>17113</b>	<b>(3497)</b>
IMPUESTO SOBRE UTILIDADES	4299	630	(3669)
<b>UTILIDAD DESPUES DEL IMPUESTO</b>	<b>16311</b>	<b>16483</b>	<b>172</b>
DISTRIBUCION DE LAS UTILIDADES		8626	8626
<b>UTILIDADES A APORTAR</b>	<b>16311</b>	<b>7857</b>	<b>(8454)</b>