

CENTRO UNIVERSITARIO “JOSÉ MARTÍ PÉREZ”.

FACULTAD DE CONTABILIDAD Y FINANZAS.

SANCTI SPÍRITUS.

TRABAJO DE DIPLOMA

TEMA: Análisis Económico Financiero.

TÍTULO: Procedimiento de evaluación de los indicadores económicos y capital de trabajo para satisfacer las necesidades informativas en la toma de decisiones del Hotel Las Cuevas.

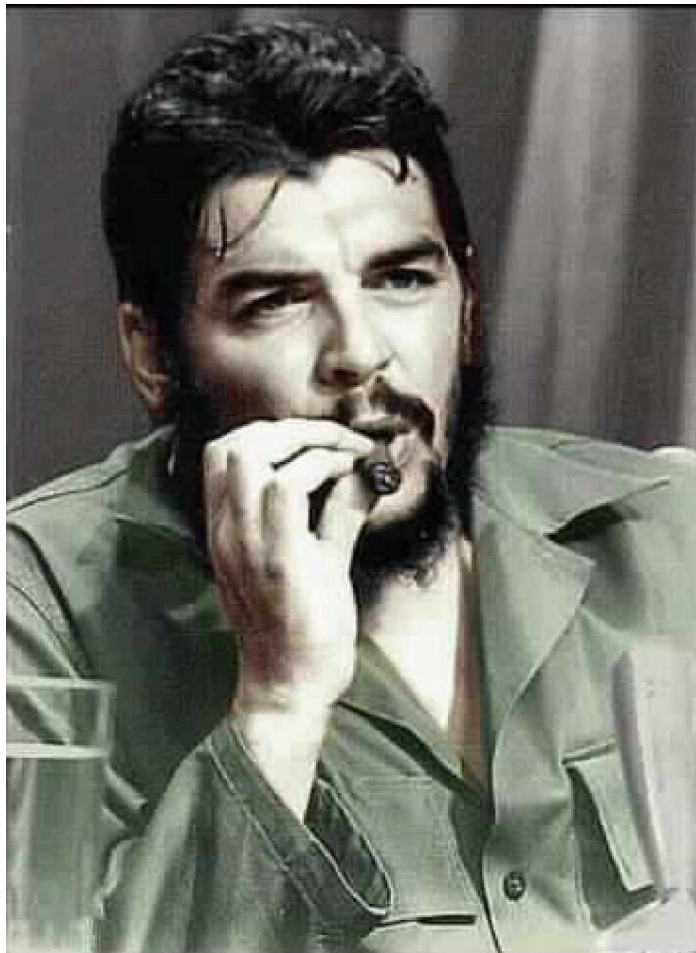
AUTOR: Meraldo Grau Toledo.

TUTORES: MSc. María Luisa Lara Zayas.

MSc. Isis Neisy Ramos Acevedo.

CONSULTANTE: Dra C. Úrsula Pomares Ortega.

CURSO ESCOLAR: 2007 – 2008.



Debemos trabajar por nuestro perfeccionamiento interno, como una obsesión, casi como una impulsión constante, cada día analizar, analizar honestamente lo que hemos de corregir, nuestros errores y volver a empezar al día siguiente.”

Ernesto Che Guevara

DEDICATORIA

- ü A mis padres y amigos quienes me han ayudado y apoyado contribuyendo al logro de este propósito.
- ü A mis tutores que con su paciencia y apoyo han contribuido al resultado logrado.
- ü A todos los profesores que me ayudaron durante mi carrera.

AGRADECIMIENTOS

- ü A mis padres, que sin su apoyo no hubiese podido llegar al final de esta meta.
- ü A mis tutores, en especial a MSc. María Luisa Lara Zayas, que me ayudó de manera desinteresada.
- ü A todos mis compañeros de estudio, que me sirvieron de impulso para estudiar y prepararme cada día mejor.

RESUMEN

La presente investigación tiene como objeto de estudio práctico específico, a la instalación hotelera Las Cuevas de la cadena Cubanacán S.A, la cual se encuentra situada al noreste de la ciudad de Trinidad.

Durante la misma se comprobó que no se analizan las causas y efectos de las desviaciones de los indicadores económicos y que se desconoce el capital de trabajo que requiere la instalación para garantizar de forma ininterrumpida los servicios turísticos, con la calidad que exige el mercado nacional e internacional.

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

Para validar la propuesta se tomaron datos reales que ofrecen los estados financieros, presupuestos, libros y registros de la contabilidad, al cierre del ejercicio contable el 30 de junio del 2006 y 2007. Los métodos utilizados en el trabajo fueron: histórico lógico, en el análisis de la documentación y la literatura, el análisis-síntesis, inducción-deducción y el enfoque sistémico que permitieron el estudio de los métodos y técnicas para el análisis de los indicadores económicos y el cálculo del capital de trabajo.

La validación demostró que existe una correlación productividad-salario medio negativa, no lográndose la eficiencia en el uso de la fuerza de trabajo, y además, que la entidad presenta exceso de capital de trabajo lo que origina recursos inmovilizados en cuentas por cobrar e inventarios, poniéndose de manifiesto la necesidad de la implementación de este procedimiento, el cual brinda la información que requiere la gerencia para el logro de la eficiencia en el desempeño de la gestión económica y financiera de dicha instalación.

ÍNDICE.-

Contenido	Página
<i>Introducción.</i>	1
<i>Capítulo I. Fundamentación Teórica.</i>	5
1.1 Definición de Contabilidad.	5
1.2 Los Estados Financieros.	5
1.3 Análisis e interpretación de los Estados Financieros.	13
1.4 Capital de Trabajo.	25
1.5 Análisis de la Utilidad.	33
<i>Capítulo II. Procedimiento para evaluar y controlar los indicadores económicos en el Hotel Las Cuevas de la Cadena Hotelera Cubanacán S.A.</i>	34
2.1 Características del Hotel Las Cuevas, Cubanacán S.A.	34
2.2 Diagnóstico y resultados en su aplicación.	38
2.3 Procedimiento para el análisis de los indicadores económicos.	39
<i>Capítulo III: Capital de Trabajo.</i>	59
3.1 Procedimiento para el cálculo del Capital de Trabajo Necesario.	65
3.2 Técnicas para el Análisis del Capital de Trabajo Aparente que se obtiene del Balance General o del Estado de Situación.	68
3.3 Ratios para evaluar la liquidez.	74
3.4 Flujo de Efectivo.	89
<i>Conclusiones.</i>	95
Recomendaciones.	96
<i>Bibliografía.</i>	97
<i>Anexos.</i>	

Introducción

En nuestro país el turismo constituye una fuente fundamental de ingresos en la Moneda Libremente Convertible. Este sector ha mantenido un crecimiento sostenido, aproximadamente entre un 6.3 por ciento en los últimos años.

Debido al papel fundamental que juega el sector turístico en la economía del país se ha visto enfrascado en obtener mejores resultados con menos costos y gastos, incrementando la eficiencia y eficacia en el uso de los recursos.

La medición de la eficiencia económica se logra mediante la aplicación de los métodos y técnicas del análisis económico financiero, siendo este una herramienta de dirección para la toma de decisiones, que permitan lograr la capacidad de pago adecuada y el rendimiento de la inversión.

El tema objeto de estudio reviste importancia, pues al insertarse Cuba en la economía mundial, se han originado modificaciones en cuanto a las regulaciones económicas – financieras con respecto a las empresas, lo que hace evidente la incorporación de nuevos campos de dirección a la economía empresarial que unido al grado de autonomía que deben ir ganando las empresas lograrían economías ágiles que faciliten la toma de decisiones efectivas para incrementar la eficiencia y eficacia en el manejo de los recursos materiales, financieros y humanos.

Caracterización de los antecedentes del trabajo.

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

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

Por tal razón el problema científico de la presente investigación se centra en que no se analizan las causas y efectos de las desviaciones de los indicadores económicos y se desconoce el capital de trabajo que requiere la instalación, por lo que la gerencia del Hotel Las Cuevas no cuenta con la información necesaria y oportuna para la toma de decisiones.

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

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

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

El objetivo general se desglosa en los siguientes objetivos específicos:

- Identificar y precisar los diferentes enfoques en materia de análisis e interpretación de los estados financieros, mediante la construcción del marco teórico-referencial de la investigación.

- Diagnosticar la situación actual que presenta la entidad objeto de estudio en cuanto a la aplicación de las técnicas para el análisis e interpretación de los estados financieros como herramienta de dirección.
- Diseñar un procedimiento para evaluar y controlar los indicadores económicos y para el cálculo del Capital de Trabajo Necesario que permita satisfacer las necesidades informativas de la gerencia del Hotel Las Cuevas para la toma de decisiones.
- Validar el procedimiento para evaluar y controlar los indicadores económicos y el cálculo del Capital de Trabajo Necesario, en el Hotel Las Cuevas, Cubanacán S.A.
- Analizar los resultados obtenidos en la validación de la presente investigación con la dirección de la entidad para su implementación.

Campo de acción:

Los estados financieros del Hotel Las Cuevas, Cubanacán S.A.

Unidad de estudio y decisión muestral.

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

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

ØHistórico-lógico, en el análisis de la documentación y la literatura con el propósito de determinar la importancia del análisis económico financiero para la gestión hotelera.

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

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

La estructura del presente trabajo es la siguiente:

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

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

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

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

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

El valor teórico de la investigación está dado por la selección adecuada del marco teórico que sirve de soporte al fundamento de la importancia del análisis e interpretación de los estados financieros como herramienta de dirección, a partir de un minucioso análisis bibliográfico.

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

Capítulo I. Fundamentación Teórica.

El presente capítulo tiene como propósito brindar la fundamentación teórica sobre el análisis e interpretación de los estados financieros, profundizándose en los métodos y técnicas que posibilitan evaluar y controlar los indicadores económicos, así como se estudia la importancia que reviste la administración del Capital de Trabajo para lograr la capacidad de pago adecuada y el rendimiento de la inversión.

1.1 Definición de la Contabilidad.

La contabilidad como ciencia tiene como objeto el estudio cualitativo y cuantitativo del patrimonio, tanto en su aspecto estático como dinámico, con la finalidad de lograr la dirección adecuada de los bienes que lo integran.

La contabilidad es la ciencia que se encarga de registrar, clasificar y resumir en términos monetarios los hechos económicos que acontecen en una entidad y por medio de ella se interpretan los resultados obtenidos.

La contabilidad representa un medio efectivo para la gerencia y para otras personas interesadas, constituye una herramienta para la toma de decisiones de primer orden, así como un servicio excepcional para la entidad, siendo sus principales objetivos:

- Registrar en forma metodológica los hechos económicos que acontecen en una entidad.
- Suministrar información clara y precisa de la situación financiera en un momento determinado y de los resultados de las operaciones en un período dado.
- Analizar e interpretar los resultados obtenidos en la actividad de una entidad.
- Proporcionar información para la elaboración de los presupuestos.
- Presentar datos precisos, medibles y analizables en los estados financieros para la toma de decisiones.

1.2 Los Estados Financieros.

Los estados financieros son el tablero de herramientas de una empresa, constituyen una representación estructurada de la situación financiera de la entidad. Los estados financieros suministran información acerca de la situación financiera, del rendimiento financiero y de los Flujos

de Efectivo de la entidad que es útil a una amplia variedad de usuarios a la hora de tomar decisiones económicas.

En tal sentido Joaquín Moreno en la cuarta edición del libro "Finanzas de las Empresas", plantea: "los estados financieros proporcionan información que debe ser analizada e interpretada con el fin de conocer mejor la empresa y poder manejarla más eficientemente..."⁽¹⁾

Los principales estados financieros de uso interno y externo para las instalaciones hoteleras son los siguientes:

- ü *Balance General o Estado de Situación.*
- ü *Estado de Resultado.*
- ü *Estado de Flujos de Efectivo.*

Los estados financieros interesan tanto desde el punto de vista interno o de administración de la empresa, como desde un punto de vista externo o del público en general.

Desde el punto de vista *Interno* interesan a la administración, tanto como fuente de información para fijar políticas administrativas y para reflejar la situación financiera y el rendimiento de la inversión.

Desde el punto de vista *Externo* los estados financieros le interesan a:

- 1- Los acreedores, como fuente de información para que estimen la capacidad de pago de la empresa para cubrir créditos.
- 2- Las personas o empresas a quienes se les solicite crédito o aportaciones adicionales de capital para que estudien y evalúen la conveniencia de su inversión.
- 3- Las autoridades tributarias para efectos de los impuestos que gravan a las empresas.
- 4- Diversas dependencias gubernamentales con relación a concesiones y franquicias o bien para obtener información estadística, necesaria para orientar las directrices de los países.

1.2.1 Objetivos de los Estados Financieros.

- 1- Tomar decisiones de inversión y crédito, lo que requiere conocer la capacidad de crecimiento de la empresa, su estabilidad y reutilidad.
- 2- Evaluar solvencia y liquidez de la empresa, así como su capacidad para generar fondos.

¹ Moreno Joaquín. Finanzas de las Empresas. México 1989. Pág.13.

- 3- Conocer el origen y las características de sus recursos, para estimar la capacidad financiera de crecimiento.
- 4- Formarse un juicio sobre los resultados financieros de la administración en cuanto a la rentabilidad, solvencia, generación de fondos y capacidad de crecimiento.

1.2.2 Limitaciones de los Estados Financieros.

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

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

1.2.3 Balance General

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

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

Ü ACTIVOS

Ü PASIVOS

Ü PATRIMONIO O CAPITAL

ACTIVOS

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

PASIVOS

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

PATRIMONIO O CAPITAL

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

1.2.4 - Estado de Resultado.

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

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

Los indicadores que figuran en dicho estado son las siguientes:

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

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

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

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

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

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

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

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

1.2.5 Estado de Origen y Aplicación de los Fondos:

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

En el libro de Contabilidad Financiera Segunda Edición se plantea:

“El origen de recursos o la aplicación de ellos, ya sea el aumento del Capital Contable, la disminución del activo circulante y fijo, entre otros, y el aumento del pasivo a corto plazo, como origen, la disminución de recursos por pérdida, el aumento del activo circulante y la disminución del pasivo a corto plazo como aplicación.”⁽²⁾

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

- § Analizar, seleccionar, clasificar y resumir los cambios ocurridos en la estructura financiera durante un período.
- § Conocer la generación de fondos internos de forma pura, sin otros factores que distorsionan la información.
- § Conocer el comportamiento de los ciclos financieros a corto o a largo plazo.

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

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

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

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

² Guajardo Gerardo. Contabilidad Financiera. Segunda Edición. México 1984. Pág. 85.

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

Fuentes:

- Utilidad neta del período.
- La depreciación y amortización de activos fijos.
- La venta de valores negociables y de activos fijos.
- La emisión de bonos y acciones.
- El aumento de la deuda a largo plazo.
- Agotamiento.
- Otros cargos diferidos.

Aplicaciones:

- La pérdida del período.
- La compra de Valores Negociables y Activos Fijos.
- La amortización de la deuda a largo plazo.
- El pago de dividendos.
- Las acciones readquiridas.

El Estado de Flujos de Efectivo:

La Norma Cubana de Contabilidad número 2 expone: *"... el Estado de Flujos de efectivo suministra a los usuarios la información para evaluar la capacidad que tiene la entidad para generar efectivo y equivalentes al efectivo, así como sus necesidades de liquidez, instrumentos necesarios para tomar decisiones económicas."*⁽³⁾

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

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

³ Normas Cubanas de Contabilidad. Resolución 235. Ministerio de Finanzas y Precios. Habana 2005. Pág. 103.

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

Entradas:

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

Salidas:

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

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

Entradas:

- ✓ Cobro por venta de Activos Fijos y valores negociables.

Salidas:

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

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

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

En tal sentido Gerardo Guajardo Cantú, en su libro “Contabilidad Financiera”, en su segunda edición plantea: “*la administración del efectivo es de vital importancia en cualquier negocio porque este es el medio que puede determinar el crecimiento, la sobrevivencia o la quiebra de una entidad económica*”⁽⁴⁾

1.3 Análisis e Interpretación de los Estados Financieros.

El proceso de análisis de los estados financieros se basa en una serie de juicios personales del analista para enfrentar la gran diversidad de situaciones y circunstancias que se enfrentará en la práctica, confiando plenamente en su propia iniciativa y habilidad. No obstante existen normas y directrices generales que pueden establecerse y que son de gran utilidad para el análisis de los estados financieros.

Como *primer* aspecto, el análisis de los estados financieros está orientado al logro de determinados objetivos, y para alcanzar estos hay que definirlos de forma detallada. La clasificación de los objetivos es indispensable para el análisis más eficiente, centrando su atención en los aspectos más importantes de los estados financieros. Los objetivos difieren de un grupo de analistas a otros, ya sea un banquero, un inversionista o un directivo de la administración.

Una vez determinado los objetivos de análisis, el *segundo* aspecto consiste en la formulación de preguntas específicas cuya respuesta es necesario conocer para lograr las metas propuestas. Estas preguntas están encaminadas a conocer las características particulares de la empresa, recursos con que cuenta, posición financiera, etc.

Como *tercer* aspecto del proceso de análisis es el de determinar los instrumentos y métodos de análisis más adecuados a utilizar.

Y como *cuarto* y último aspecto del análisis es la interpretación de los datos y las medidas recopiladas como base para la toma de decisiones y de actuación, constituyendo la fase más crítica y difícil de todas, la que exige una mayor dosis de criterio, habilidad y esfuerzo.

El análisis económico financiero es una técnica primaria, lo cual nos permite definirla en varias áreas en función de los objetivos y las fuentes de información que se tengan, como son:

⁴ Guajardo Gerardo. Contabilidad Financiera. Segunda Edición. México 1984. Pág. 73.

Análisis Patrimonial y de Solvencia.- Su misión fundamental es determinar la garantía que la empresa ofrece a sus proveedores, acreedores, prestamistas y terceras personas. Se utiliza también para observar la composición, comparación y tendencia de las diferentes inversiones y fuentes de financiamiento. Se apoya en el Balance General.

Análisis Económico.- Estudia la entidad en su aspecto dinámico, observa la evolución de los diferentes componentes de resultados y márgenes. También analiza el período medio de maduración de la empresa, la productividad de los factores y la eficiencia comercial. Se apoya en el Estado de Ganancias o Pérdidas.

Análisis Financiero.- Estudia la evolución de la rentabilidad de las inversiones y los recursos propios, así como el costo de los recursos financieros utilizados. Se encarga de la valoración de la empresa como un todo en su conjunto. Se apoya en el Balance General, Estado de Ganancias o Pérdidas y Estado de Cambio de la Posición Financiera, entre otros.

1.3.1 Técnicas o Métodos para la realización del Análisis de los Estados Financieros.

Los principales métodos para la realización del análisis de los estados financieros son los siguientes:

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

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

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

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

⁵ Marx Carlos. El Capital. Crítica de la Economía Política. La Habana. Pág. 511.

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

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

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

Además de los métodos antes expuestos existen los siguientes:

- ü La Razones y Proporciones.- Es la forma más usual del análisis financiero y ofrece las medidas relativas al funcionamiento de la entidad mediante la utilización de los datos contenidos en los estados financieros.
- ü Sistema Dupont.- Sirve para determinar el rendimiento sobre la inversión (RSI) en combinación con la rotación de activos totales.
- ü Estado de cambio de la posición financiera con base a efectivo o corrientes de fondo de efectivo.
- ü Estados Financieros comparativos con cifras absolutas y relativas.
- ü Estados Financieros de Base Cien.
- ü Método Gráfico.- Consiste en convertir las cifras relevantes de los análisis anteriores a todo tipo de gráficos, aplicables según las necesidades de representación.
- ü Método de sustitución consecutiva.- Consiste en descomponer el indicador generalizador en varios factores o indicadores para conocer la influencia de estos en el indicador generalizador.

1.3.2 Razones Financieras.

El análisis de los estados financieros normalmente se refiere al cálculo de razones para evaluar el funcionamiento pasado, presente y proyectado de la empresa. El análisis de las razones es la forma más usual de análisis financiero. Los insumos principales para el análisis financiero son el Estado de Resultado, y el Balance General del período o períodos que se consideran. Utilizando los datos que se encuentran en estos estados, pueden calcularse diferentes razones que permitan la evaluación de determinados aspectos del funcionamiento de la empresa, dentro de los cuales se encuentran:

- Situación de liquidez o capacidad de pago.
- Endeudamiento.
- Independencia financiera.
- Gestión de activos.
- Equilibrio financiero.

Razones Financieras Básicas

Las razones financieras pueden dividirse en varios grupos tales como:

- Razones de liquidez.
- Razones de apalancamiento.
- Razones de actividad.
- Razones de rentabilidad.

Los dos primeros grupos de razones dependen en un alto grado de los datos que se toman del balance general, en tanto los otros dos grupos dependen fundamentalmente de los datos que aparecen en el estado de ingresos y gastos.

Razones que expresan liquidez:

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

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

Razones que expresan actividad:

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

Clasificación	Contenido	Cálculo
Rotación del Capital Trabajo	Indica la eficiencia de la dirección ya que a mayor volumen de ingresos habrá una mayor habilidad de sus directivas en la gestión empresarial	$\frac{\text{Ventas Netas}}{\text{Capital de Trabajo}}$
Rotación de Activos	Mide la efectividad y la eficiencia de la dirección en los usos y provechos de los recursos disponibles.	$\frac{\text{Ventas Netas}}{\text{Activo Total Promedio}}$
Rotación de Activos Fijos	Muestra cuanto se ha vendido por cada peso de activo fijo, lo que permite evaluar la eficiencia en el uso de dichos activos.	$\frac{\text{Ventas Netas}}{\text{Activo Fijo Tangible}}$
Rotación de Caja	Expresa la eficiencia en el uso del efectivo en el pago inmediato de la deuda a corto plazo, mientras más rote mejor.	$\frac{\text{Ventas Netas}}{\text{Efectivo}}$
Rotación de Activo Circulante	Expresa los niveles de venta generados por cada peso de activo circulante.	$\frac{\text{Ventas Netas}}{\text{Activo Circulante}}$
Rotación de Inventarios	Expresa las veces que los inventarios rotan en el año, el tiempo total que la entidad necesita para que los inventarios sean transferidos en cuentas por cobrar y efectivo.	$\frac{\text{Inventarios Promedios}}{\text{Costo Ventas}}$
Rotación de Cobro	Expresa el pago promedio de tiempo en que la entidad recupera sus ventas a crédito.	$\frac{\text{Cuentas por Cobrar promedio}}{\text{Ventas Netas}}$
Rotación de Pago	Indica el plazo del proveedor y muestra la eficiencia en la obtención de créditos.	$\frac{\text{Cuentas por Pagar promedio}}{\text{Costo de Ventas}}$

Razones de Apalancamiento:

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

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

Razones de Rentabilidad:

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

Clasificación	Contenido	Cálculo
Rentabilidad sobre las Ventas	Determina las utilidades obtenidas por cada peso de ventas netas en operaciones normales de la entidad realizando una evaluación en la eficiencia de la operación y en la dirección de la división para obtener utilidades y compensar el riesgo. Un resultado alto pone de manifiesto que la dirección ha generado niveles de ventas óptimos en relación con los costos y gastos.	$\frac{\text{Utilidad Neta del Período}}{\text{Ventas Netas}}$
Rentabilidad Económica	Mide el rendimiento obtenido con respecto al total de la inversión y el beneficio por cada peso de activo. Refleja la eficiencia y la efectividad en el uso y provecho de la inversión total.	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Activo Total}}$
Rentabilidad Financiera	Mide la Utilidad Neta que se obtiene por cada peso de patrimonio invertido.	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Patrimonio}}$
Costo por peso de Venta	Expresa eficiencia en la realización de las mercancías. Muestra la relación del costo de las mercancías entre los ingresos por las ventas.	$\frac{\text{Costo Ventas}}{\text{Ventas Netas}}$
Gastos de Operaciones por peso de Venta	Permite relacionar con los gastos de operación por cada peso de venta neta.	$\frac{\text{Gastos de Operación}}{\text{Ventas Netas}}$
Costos y Gastos por peso de Ingreso Total	Permite relacionar todos los costos y gastos incurridos con todos los ingresos devengados.	$\frac{\text{Costo de Venta, Gastos Operación y Otros Gastos}}{\text{Ventas Netas y Otros Ingresos}}$

Limitaciones del análisis de razones financieras.

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

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

De este modo para el análisis financiero de una empresa se tendrá en cuenta las características de la misma y sus datos contables básicos sobre las cuales se basarán la aplicación de razones financieras sin especular similitud de situaciones de otras entidades, ni con espíritu de comparar estos resultados que deben ser individuales y muy bien fundamentados.

1.3.3 Método de Análisis por medio del Sistema Dupont.

La gráfica Dupont constituye un resumen del análisis de las razones financieras. Se diseña para mostrar las relaciones que existen entre el rendimiento sobre la inversión, la rotación de los activos, el margen de utilidad y el apalancamiento.

El lado izquierdo de la gráfica desarrolla el “margen de utilidad sobre las ventas “. Las diversas partidas de gastos se suman para obtener los costos totales, los cuales son sustraídos de las ventas para obtener el ingreso neto de la compañía. Si el margen de utilidad es bajo o muestra una tendencia declinante, pueden examinarse las partidas individuales de gastos para identificar y corregir posteriormente los problemas.

El lado derecho de la gráfica lista las diversas categorías de activos, obtiene su total y posteriormente divide las ventas entre los activos totales para encontrar el número de veces que rotan los activos de la compañía, en un año.

La razón que multiplica el margen de utilidad por los activos totales, se conoce como “ecuación Dupont” y proporciona la tasa de rendimiento sobre la inversión (RSI).

$$\begin{aligned} \text{RSI} &= \text{Margen de Utilidad} \quad \times \quad \text{Rotación de Activos Totales} \\ &= \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas}} \quad \times \quad \frac{\text{Ventas}}{\text{Activos Totales}} \end{aligned}$$

Al multiplicar la tasa de rendimiento sobre la inversión (RSI) por el “multiplicador de capital contable” el cual es igual a la razón de activos al capital contable común, obtenemos la tasa de rendimiento sobre el capital contable (ROE).

$$\begin{aligned} \text{ROE} &= \text{Margen de Utilidad} \quad \times \quad \text{Rotación de Activos Totales} \quad \times \quad \text{Multiplicador del Capital Contable} \\ &= \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas}} \quad \times \quad \frac{\text{Ventas}}{\text{Activos Totales}} \quad \times \quad \frac{\text{Activos Totales}}{\text{Capital Contable Común}} \end{aligned}$$

El sistema Dupont puede usarse para analizar diversas formas de mejorar el desempeño de la empresa:

- Al dirigir la atención sobre el lado izquierdo de su gráfica, el personal de mercadotecnia podría estudiar los efectos resultantes de aumentar los precios de venta (o de disminuirlos para aumentar el volumen de ventas), desplazarse hacia nuevos productos o mercados con márgenes más altos y otras probabilidades. Los contadores de costo podrían estudiar las diversas partidas de gastos y, trabajando en forma conjunta con agentes de compra y otro tipo de personal operativo, buscarían diversas formas de mantener los costos a un nivel bajo.
- En el lado derecho de la gráfica los analistas financieros trabajando conjuntamente con el personal de producción y de mercadotecnia, podrían investigar diversas formas para minimizar la inversión en distintos tipos de activos. También el personal de tesorería podría analizar los efectos que resultarían de la adopción de estrategias alternativas de financiamiento, tratando de mantener a un nivel bajo los gastos por intereses y el riesgo

proveniente de las deudas, sin dejar de usar el apalancamiento para incrementar la tasa de rendimiento sobre el capital contable.

1.3.4 Estados Financieros de Base Común

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

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

1.3.5 Método de Análisis por medio de Gráficos

La presentación gráfica de la información contable por medio de cuadros y diagramas, facilita la percepción a los usuarios, permitiéndole tener una idea más exacta de los resultados, pues la variaciones monetarias se perciben con mayor claridad.

Los gráficos se utilizan con mucha frecuencia por parte de la administración de la empresa porque:

- ü Se hacen para destacar información muy importante donde se muestren las variaciones o tendencias significativas.
- ü Se emplean para presentar resultados de estudios especiales.
- ü Permiten observar materialmente el estado de la entidad sin la fatiga de una gran concentración mensual, carente en muchas ocasiones de un punto de referencia técnica que permita tomar decisiones acertadas.

Los medios gráficos pueden ser:

- 1)- Cuadros o tablas numéricas relativas o de totales.
- 2)- Gráficos o diagramas.
- 3)- Gráficos de barras.
- 4)- Gráficos de círculos, los cuales se emplean generalmente para mostrar por cientos.

1.3.6 Análisis del Porcentaje de las Tendencias.

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

1.3.7 Método de sustitución consecutivas o en cadena:

Este método es muy utilizado en el análisis, su esencia consiste en la sustitución sistemática de los factores que integran el indicador generalizador. El objetivo de este es el de determinar la influencia que ejerce cada factor en la variación del indicador generalizador.

Carlos Marx en Obras Completas plantea: “... el resultado de cualquier combinación posible se desentraña cuando se analiza cada uno de los factores como sujeto a variación, mientras se suponen invariables los restantes...” ⁽⁵⁾. Este método es utilizado por Marx en el Capital al investigar el precio de la fuerza de trabajo, la plusvalía entre otras categorías económicas.

⁵ Marx Carlos. El Capital. Crítica de la Economía Política. La Habana. Pág. 511.

El método de sustitución consecutiva se puede expresar teóricamente como sigue:

$$x = (abc)$$

0= año anterior o magnitud planificada.

1= año actual o magnitud real.

$$x_0 = (a_0 \ b_0 \ c_0)$$

$$x_1 = (a_1 \ b_0 \ c_0)$$

$$x_2 = (a_1 \ b_1 \ c_0)$$

$$x_3 = (a_1 \ b_1 \ c_1)$$

Para encontrar la influencia de cada factor en la variación del indicador se realiza de la siguiente forma:

$$D_1 = X_1 - X_0$$

$$D_2 = X_3 - X_2$$

$$D_3 = X_2 - X_1$$

$$D_T = \sum_{i=1}^n D_i$$

En la determinación de la influencia de dos factores se llevan a cabo tres cálculos, para tres factores se harán cuatro cálculos y así sucesivamente.

1.4 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. Weston Fred J. y Copeland Tomás E. (1996), en su libro Fundamentos de Administración Financiera plantean: "El Capital de Trabajo es la inversión de una empresa en activo a corto plazo (efectivo, valores negociables, cuentas por cobrar e inventarios). El Capital de Trabajo neto se define como los activos circulantes menos los pasivos circulantes; estos últimos incluyen préstamos bancarios, papel comercial y salarios e impuestos acumulados." ⁽⁶⁾

⁶ Weston Fred J. y Copeland Tomás E. Fundamentos de Administración Financiera. México 1996. Pág. 167.

Kennedy y MCMULLEN (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." ⁽⁷⁾

Por lo tanto debemos ver dos definiciones de Capital de Trabajo:

Capital de Trabajo bruto: El cual constituye el total del activo circulante.

Capital de Trabajo neto: Representa la diferencia entre el activo circulante y el pasivo circulante, o sea, refleja el importe del activo circulante que no ha sido suministrado por los acreedores a corto plazo. También es denominado Capital Circulante, Fondo Neto de Rotación, Fondo de Maniobra.

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.

La administración de los recursos de la empresa es fundamental para su progreso, pues el manejo del Capital de Trabajo mide en gran parte el nivel de solvencia y asegura un margen de seguridad razonable para las expectativas de los gerentes y administradores. El objetivo primordial 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 este.

Los principales activos circulantes a los que se deben poner atención son efectivo, valores negociables e inversiones, cuentas por cobrar, pagos anticipados e inventarios, ya que estos son los que pueden mantener un nivel recomendable y eficiente de liquidez, sin conservar un alto número de existencias de cada uno, mientras que los pasivos de mayor relevancia son cuentas por pagar, obligaciones financieras y los pasivos acumulados por ser estas las fuentes de financiamiento de corto plazo.

El origen y necesidad del Capital de Trabajo está basado en el entorno de los flujos de caja de la empresa que pueden ser predecibles, también se fundamentan en el conocimiento del vencimiento de las obligaciones con terceros y las condiciones de crédito con cada uno, pero en realidad lo que es esencial y complicado es la predicción de las entradas futuras de efectivo, ya que los activos

⁷ Kennedy y McMullen. *Estados Financieros, Forma, Análisis, Interpretación*. México 1996. Pág. 282.

como las cuentas por cobrar y los inventarios son rubros que en el corto plazo son de difícil convertibilidad en efectivo, esto pone en evidencia que entre más predecibles sean las entradas de efectivo futuras menor será el Capital de Trabajo que necesita la empresa.

Entre más grande sea el monto del Capital de Trabajo que tenga una empresa, menos será el riesgo de insolvencia, esto tiene fundamento en que la relación que se presenta entre la liquidez, el Capital de Trabajo y el riesgo, es que si aumenta el primero o el segundo disminuye el riesgo en una proporción equivalente.

La administración del Capital de Trabajo tiene variables de gran importancia que han sido expuestas anteriormente, cada una de ellas son un punto clave en la administración que realizan los gerentes, directores y encargados de la gestión financiera, es recurrente entonces tomar todas las medidas necesarias para determinar una estructura financiera de capital donde todos los pasivos corrientes financien de forma eficaz y eficiente los activos corrientes y la determinación de un financiamiento óptimo para la generación de utilidad y bienestar social.

Administrar eficientemente el capital circulante es una garantía para la estabilidad de la empresa desde el punto de vista de la financiación. En la medida que la empresa pueda predecir con mayor exactitud sus flujos de caja, menor será el Capital de Trabajo que necesite.

Como se ha planteado en párrafos anteriores la administración del Capital de Trabajo determina la posición de liquidez de la empresa, siendo esta necesaria para la sobrevivencia, pues para que exista liquidez el activo circulante debe ser mayor que el pasivo circulante lo que significa que el pasivo circulante financia una parte del activo circulante constituyendo la parte no financiada el Capital de Trabajo Neto de la empresa. Seguidamente se ilustra en el siguiente gráfico.

Activo Circulante	Pasivo Circulante
Capital Neto de Trabajo	Pasivo a Largo Plazo
Activo Fijo	Patrimonio

Sin embargo, es importante destacar que cuando se habla de Capital de Trabajo hay que distinguir dos casos:

1. El Capital de Trabajo con que realmente está operando la empresa.
2. El Capital de Trabajo Necesario.

El 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.

Métodos para el cálculo del Capital de Trabajo Necesario.

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

Jaime Loring (1995), en su libro *Gestión financiera*, plantea que la determinación del volumen conveniente de capital circulante es una condición necesaria para salvaguardar a la empresa de problemas de liquidez y para asegurar un equilibrio financiero a corto plazo, y describe varios métodos entre los que se encuentra el 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.

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

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

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

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

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

$$\text{Ciclo de caja} \\ \text{o} \\ \text{Conversión de efectivo} = \text{RIMP} + \text{RIC} + \text{RIPR} + \text{RIMV} + \text{PPC} - \text{PPP}$$

Donde:

RIMP = Rotación de inventario de materia prima

RIC = Rotación de inventario de combustible-

RIPP = Rotación de inventario de piezas y repuesto

RIMV = Rotación de inventario mercancía para la venta

PPC = Período promedio de cobro

PPP = Período promedio de pago

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 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 continúa pagando dividendos aunque ni las ganancias actuales, ni la situación de la caja garantice dichos dividendos.

De igual forma puede ser insuficiente el Capital de Trabajo si la gerencia no acumula los fondos necesarios para la liquidación de bonos o su vencimiento o para utilizar en el retiro de acciones preferentes, así como si existe una posición fija para un fondo de amortización cuyas necesidades sean excesivas en relación con la utilidad neta anual.

Ahora bien, las necesidades de Capital de Trabajo no son las mismas para todo tipo de negocio, sino que estas dependen de diferentes factores entre los que podemos citar:

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

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

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

Finalmente podemos decir que el Capital de Trabajo cumple dos funciones, una económica y otra financiera. En su función económica puede ser considerado como bienes complementarios y heterogéneos de producción que concurren a la creación de productos y servicios por parte de la empresa. Es complementario en la medida en que son necesarios junto a los bienes de capital para el desarrollo de la producción, es heterogéneo en la medida en que se encuentra formado por componentes diversos con diferentes grados de liquidez.

Como quiera la empresa necesita permanentemente un Capital de Trabajo (recursos circulantes). Es necesario que sea financiado con cierta estabilidad (a largo plazo) al objeto de garantizar el equilibrio financiero y en su función financiera debe garantizar la adecuación entre los ritmos de liquidez y exigibilidad de los activos y pasivos.

Esta adecuación garantiza la solvencia y en función de esto se establece dos reglas básicas:

- Todo activo fijo debe estar financiado por pasivo fijo (regla de equilibrio financiero mínimo)
- El pasivo permanente debe ser superior al activo fijo o lo que es lo mismo, que el Capital de Trabajo Necesario debe ser positivo (regla de seguridad).

1.5. Análisis de la Utilidad:

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

- Ventas netas
- Costos y gastos totales
- Costo por peso.
- Ingresos por turistas días
- Margen neto

Otro indicador para medir la eficiencia económica, que no se basa en el nivel de utilidad como medida de rentabilidad, es la Productividad del Trabajo. El mismo muestra la efectividad de la actividad laboral del hombre y expresa la relación que existe entre las ventas y el número de trabajadores. El incremento sostenido de la productividad representa una vía para la disminución de los costos de la producción y los servicios.

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

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

humanos.

Dada la importancia que reviste la administración eficiente de los recursos para lograr la recuperación de la economía cubana, en el próximo capítulo se propone un procedimiento para evaluar y controlar los indicadores económicos en el Hotel Las Cuevas, Cubanacán S.A.

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

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

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

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

2.1 Características del Hotel Las Cuevas, Cubanacán S.A.

El Hotel Las Cuevas está situado al noroeste de la ciudad de Trinidad, al norte del Mar Caribe y Puerto de Casilda, al sur del grupo montañoso Guamuhaya y al oeste de la Loma del Puerto.

Se encuentra en la finca "Santa Ana" que tiene una superficie de 200 000 metros cuadrados, su relieve accidentado está a una altura media de 120 metros sobre el nivel del mar, superando la altitud de Trinidad que es de 55 metros; varias son las colinas que aparecen en el lugar, la de Santa Ana, en cuya ladera está el hotel, al norte la Loma de la Vigía, la del Güiro y la del Loro.

Pertenece a la Cadena Hotelera Cubanacán S.A, constituida mediante la escritura pública número 2027 del 1 de agosto de 1994.

La Cadena Cubanacán es una sociedad mercantil cubana que se rige por sus estatutos, por las disposiciones del código de comercio y demás regulaciones jurídicas de aplicación.

El hotel objeto de estudio se caracteriza por las siguientes actividades:

- Ø Alojamiento: 112 habitaciones dispuestas en 60 apartamentos climatizados, con TV, teléfono, caja de seguridad entre otros.

Distribución y caracterización de las habitaciones

Características	Dobles	Triples	Especiales	Total
Baño Privado	80	22	10	112
Climatizados	80	22	10	112
Televisor	80	22	10	112
Refrigerador	80	22	10	112
Cajas de seguridad	80	22	10	112
Camas sencillas	80	22	10	112

Precios por habitaciones.

- § Dobles \$43.00 CUC
- § Triples 56.00 CUC
- § Especiales 50.00 CUC

Ø Restauración.

- § El Restaurante "Caucubu", cuenta con 140 capacidades para servicios de desayuno, almuerzo y comida a la carta y mesa buffet, ambos en comida nacional e internacional.
- § Lobby Bar, tiene 32 capacidades, servicios de bebidas y coctelerías nacional e internacional, funciona como Bar Restaurante y servicios gastronómicos en el área de espectáculos.
- § Snak Bar, consta de 50 capacidades para servicios de bebidas y coctelería nacional e internacional, merienda, almuerzo ligero y comida.

Ø Recreación.

- § La Discoteca "Cueva Ayala", posee 160 capacidades. Ofrece servicios de bebidas y coctelerías para el turismo nacional e internacional.

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

- § Piscina para adultos y una para niños.
- § Campo de tenis.

Para la animación existe un amplio programa de actividades para todo el día, como son:

- § Clases de percusión
- § Voleibol de piscina
- § Clases de coctelería
- § Explorar cuevas
- § Clases de bailes
- § Ejercicios aeróbicos
- § Paseo a caballo
- § Renta de bicicletas
- § Caminata a la Loma de la Vigía

Dentro de las ofertas nocturnas, brinda las siguientes.

- § Noche campesina
- § Discoteca
- § Revista Popular Cubana
- § Noche Afrocubana

El hotel cuenta con servicios médicos las 24 horas.

Posee un Buró de Turismo que ofrece variedad de excursiones, así como una tienda Caracol con los productos libres de los molestos impuestos. Además servicios de Renta Car de autos, ómnibus de Transtur.

Misión y Visión del hotel.

Misión.

§ Brindamos servicios hoteleros, dirigidos al turismo nacional e internacional, donde prevalecen las más ricas tradiciones de la cultura trinitaria y un vínculo directo con la naturaleza, con eficiencia, calidad y seguridad y contando con un personal altamente calificado, colaborador y honesto.

Visión.

§ Ser un destino turístico para aquellos que eligen a Trinidad, como patrimonio de la Humanidad, que permita disfrutar de experiencias turísticas, contando para ello con personal profesional, creativo y honesto, lo que posibilita el crecimiento de la cartera de clientes, así como la competencia dentro del mercado turístico.

Estructura de la fuerza de trabajo.

Para brindar todos los servicios se cuenta con una plantilla aprobada de 129 trabajadores. La cantidad de trabajadores por categoría ocupacional es la siguiente:

Categorías	Contratados	Fijos
Dirigentes		12
Técnicos	2	13
Administrativos		---
Servicios		59
Obreros		43

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

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

Principales indicadores económicos al 30 de junio del 2007.

Indicadores	U.M. MCUC		
	Año Anterior	Plan	Año Actual
Ventas netas	915,5	940,2	885,3
Costos y Gastos	537,5	618,8	559,8
Otros ingresos	8,0		10,1
Utilidad neta	386,0	321,4	335,6

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

2.2 Diagnóstico y resultados en su aplicación.

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

En el presente epígrafe se muestra el resultado obtenido en el diagnóstico de la situación real que presenta el análisis e interpretación de los estados financieros en la entidad objeto de estudio.

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

Los resultados obtenidos arrojan las siguientes situaciones:

- El área de economía es la encargada de realizar el análisis mensual de los indicadores que representan ingresos, costos y gastos, los que se comparan con el año anterior y el

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

presupuesto elaborado por la instalación, sin analizarse las causas y efectos de las desviaciones para la toma de decisiones, con el propósito de lograr el rendimiento adecuado y la competitividad en el producto turístico.

- Se comprobó además, que los indicadores financieros no se analizan con profundidad desconociéndose el riesgo financiero, limitando la toma de decisiones para lograr el éxito a corto, mediano y largo plazo.
- No existen orientaciones metodológicas por la Casa Matriz para el análisis de los indicadores económicos y financieros.
- Se desconoce el Capital de Trabajo que requiere la instalación para garantizar de forma ininterrumpida los servicios turísticos con la calidad que exige el mercado nacional e internacional.
- No se elaboran los estados de cambios en la posición financiera, lo que trae consigo que se desconozca la capacidad que tiene el hotel para generar efectivo proveniente de las operaciones corrientes, incidiendo en la administración eficiente de los recursos lo que puede originar riesgo de insolvencia y deterioro en el rendimiento de la inversión.

Las deficiencias detectadas en el diagnóstico ponen de manifiesto la necesidad de un procedimiento para evaluar y controlar los indicadores económicos, que posibilite la toma de decisiones para lograr el éxito a corto, mediano y largo plazo en la entidad objeto de estudio.

2.3 .Procedimiento para evaluar y controlar los indicadores económicos.

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

Para el desarrollo de este nos hemos basado en los métodos expuestos en el Capítulo I para el análisis e interpretación de los estados financieros, tales como: método horizontal, vertical y factorial o sustitución consecutiva o en cadena, así como, en la técnica de razones o ratios económicos o dinámicos, ya que esta permite evaluar los resultados obtenidos en un período dado y la proyección de soluciones para el logro de nuevas metas.

En el procedimiento se han concebido los siguientes pasos:

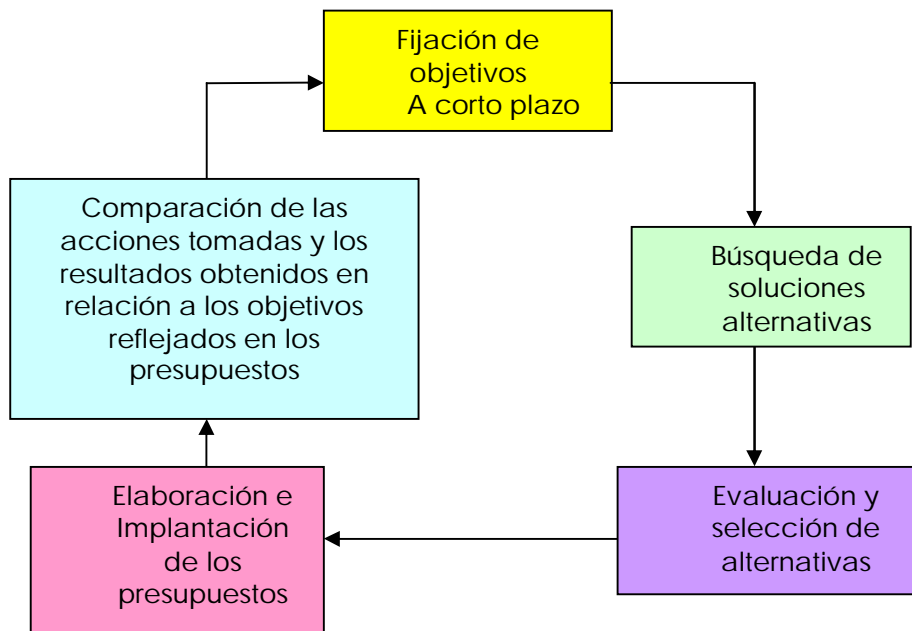
- ü *Consideraciones sobre el proceso de planeación.*
- ü *Propuesta de indicadores para el análisis económico.*
- ü *Evaluación de los resultados.*

2.3.1 Consideraciones sobre el proceso de planeación.

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

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

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



Esquema 2.1 Proceso Presupuestario.

En el esquema 2.1, se hace evidente que las dos últimas fases del proceso, se identifican con las siguientes etapas que lo integran.

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

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

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

Las instalaciones hoteleras elaboran los siguientes presupuestos:

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

2.3.2. Propuesta de indicadores para evaluar el desempeño económico.

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

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

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

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

Ø Ventas Netas

Este indicador expresa los ingresos turísticos, que se obtienen por ventas a clientes nacionales y extranjeros por concepto de mercancías que representan comestibles, bebidas, tabacos y cigarras, así mismo comprende las ventas por servicios de alojamiento, transporte y recreación. Seguidamente se propone la siguiente tabla.

Tabla No 2.1: Análisis de las Ventas Netas en el mes U.M. MCUC

Indicadores	Mes	Plan	Mes	Crecimiento	Cumplimiento
	Anterior		Actual		
	(1)	(2)	(3)	(3/1)	(3/2)
Alojamiento	38,4	63,5	42,1	109.6	66.2
Gastronomía Ligera	3,0	6,2	3,5	116.7	56.5
Gastronomía Restaurant	50,2	55,4	55,5	110.6	100.2
Discoteca y otros c. nocturnos	1,0	4,8	1,5	150.0	31.3
Recreación	0,0	0,0	0,0	-----	-----
Otros servicios turísticos	0,8	0,8	0,8	100.0	100.0
Total Ventas netas	93,4	130,7	103,4	110.7	79.1

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

Fuente de Información.

La información se obtiene del presupuesto de venta en divisa (anexo 3) y del Estado de Resultado (anexo 4). El analista mostrará las causas de las desviaciones para la toma de decisiones. En el incumplimiento de las ventas netas, incide los turistas días extranjeros por paquetes y opcionales, por lo que se debe evaluar el por ciento ocupacional analizándose el cumplimiento del Plan de Marketing elaborado por el hotel para cada temporada turística.

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

Tabla No 2.2: Análisis de las Ventas Netas Acumuladas

U.M. MCUC

Indicadores	Año Anterior (1)	Plan (2)	Año Actual (3)	Crecimiento (3/1)	Cumplimiento (3/2)
Alojamiento	380,0	462,9	388,5	102.2	83.9
Gastronomía Ligera		53,2	27,4	----	51,5
Gastronomía Restaurant	527,3	385,9	444,4	84.3	115.2
Discoteca y otros c. nocturnos		32,5	15,8	----	48.6
Recreación	4,1	0,0	0,2	4.9	----
Otros servicios turísticos	4,1	5,7	9,0	219.5	157.9
Total Ventas netas	915,5	940,2	885,3	96.7	94.2

Para realizar dicho análisis es necesario acumular los ingresos en cada actividad y centros de costos, los cuales figuran en el Estado de Resultado. El analista puede mostrar gráficamente los resultados obtenidos en dichas actividades.

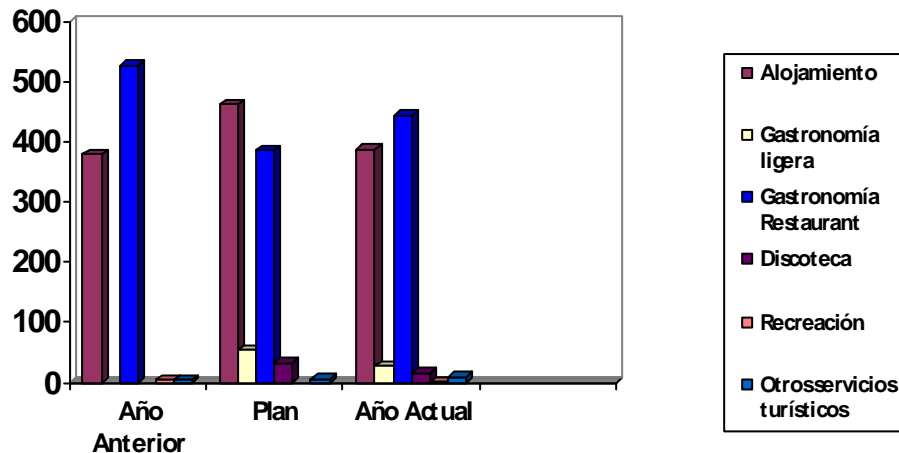


Gráfico 2.1. Análisis de las ventas acumuladas

En la Tabla 2.2 y gráfico 2.1, se aprecia que las ventas netas acumuladas hasta junio ascienden a 885,3 MCUC, decrecen con respecto al año anterior en un 3.3 por ciento y con relación al presupuesto se incumplen en un 5.8 por ciento. Los factores que inciden son los siguientes:

- Incumplimiento del por ciento ocupacional en un 7.8 por ciento.
- Incumplimiento de los turistas físicos totales en un 7.0 por ciento

Ø Análisis de la estructura de las ventas netas.

El analista debe analizar la estructura de las ventas netas, para mostrar si se ha logrado la estructura presupuestada. Para el análisis de la estructura de las ventas netas, se aplica el método vertical mediante la operación de dividir el nivel de venta de cada actividad entre el total de ventas netas expresado en por ciento. Ejemplo: el total de ventas netas asciende a 885,3 MCUC, y alojamiento obtiene un nivel de actividad por un valor de 388,5 MCUC, que representa el 43.9 por ciento del total de las ventas netas o ingresos turísticos. Para este análisis se propone la siguiente tabla.

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

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

Actividades	Plan	Real	U.M. MCUC	
			Estructura (%)	
			Plan	Real
Alojamiento	462,9	388,5	49.2	43.9
Gastronomía	439,1	471,8	46.7	53.3
Discoteca	32,5	15,8	3.5	1.8
Recreación	0,0	0,2		
Otros servicios	5,7	9,0	0.6	1.0
Total Ventas netas	940,2	885,3	100.0	100.0

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

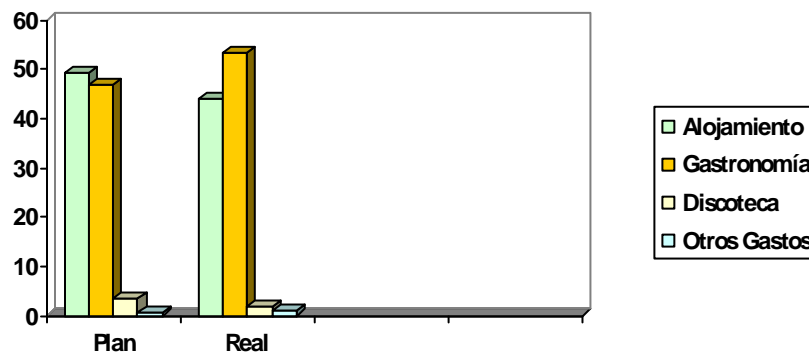


Gráfico 2.2 Estructura de las Ventas netas

Como se aprecia en el gráfico 2.2 la actividad de gastronomía incrementa el por ciento de participación en las ventas netas, mientras que alojamiento lo incumple, por la disminución del por ciento ocupacional.

∅ Ingresos por turistas días.

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

Ventas netas / Turistas días

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

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

Tabla 2.4. Análisis de los Ingresos por turistas días

Indicadores	U.M.	Año Anterior (1)	Plan (2)	Real (3)	Crecimiento (3/1)	Cumplimiento (3/2)
Ventas netas	MCUC	915,5	940,2	885,3	96,7	94.2
Turistas días	Uno	30303	29739	27039	89.2	90.9
Ingresos por turistas días	CUC	30.21	31.62	32.74	108.4	103.5

Fuente de Información.

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

En la tabla 2.4, se aprecia que la entidad planifica un crecimiento en los ingresos turísticos (ventas netas) de un 2.7 por ciento y decrece en un 3.3 por ciento e incumple el plan de venta en un 5.8 por ciento y el indicador turistas días decrece en un 10.8 por ciento y disminuye con respecto al plan en un 9.1 por ciento. No obstante los ingresos por turistas días se incrementan acorde al nivel planificado en un 3.5 por ciento, pues este resultado crece o decrece inversamente proporcional a los turistas días.

Ø Análisis del costo por peso.

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

$$\S \text{ Costo por peso de las mercancías} = \frac{\text{Costo de venta de las mercancías}}{\text{Ventas netas de mercancías}}$$

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

$$\S \text{ Costo por peso de los servicios} = \frac{\text{Costo de venta de los servicios}}{\text{Ventas netas de servicios}}$$

$$\S \text{ Costo por peso total} = \frac{\text{Costo de venta de las mercancías y servicios}}{\text{Ventas netas de mercancías y servicios}}$$

Para analizar el costo por peso se propone la siguiente tabla.

Tabla No 2.5 Análisis del Costo por peso.

Indicadores	Plan	Real	Cumplimiento	
			Valores	%
Costo de las mercancías vendidas (MCUC)	191,2	227,1	35,9	118.8
Costo de los servicios (MCUC)	2,3	1,9	- 0,4	82.6
Ventas netas de mercancías (MCUC)	471,6	487,6	16,0	103.4
Ventas netas de servicios (MCUC)	5,7	9,0	3,3	157.9
Costo por peso de las mercancías (CUC)	0.4054	0.4657	0.0603	114.9
Costo por peso de los servicios (CUC)	0.4035	0.2111	-0.1924	52.3
Costo por peso total (CUC)	0.4054	0.4611	0.0557	113.7

Fuente de Información: La información se obtiene del presupuesto de costos y gastos en divisa (anexo 3, Modelo 1B) y del Balance de Comprobación. El analista mostrará las causas de las desviaciones para la toma de decisiones, por lo que se hace necesario:

- § Evaluar el resultado del costo por peso en comestible, bebidas, tabacos y cigarros en las áreas de venta del hotel tales como: restaurante, discoteca, otros centros nocturnos.

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

§ Analizar el cumplimiento de las normas de consumo en los alimentos, así como, las mermas por deterioro de las mercancías y por descongelación de los cárnicos.

§ Evaluar las diferencias en precios de las mercancías.

El analista puede establecer comparaciones con períodos anteriores, no obstante en el turismo el análisis de carácter obligatorio se enmarca en las comparaciones con el presupuesto, para conocer las desviaciones y tomar decisiones que contribuyan al cumplimiento de lo planificado.

Como se aprecia en la tabla 2.5 el indicador costo por peso se incrementa en un 13.7 por ciento motivado por el costo de las mercancías, siendo necesario analizar el costo por peso de los comestibles y bebidas lo que posibilita la toma de decisiones.

§ Costo por peso del comestible a la carta = $\frac{\text{Costo de venta de comestible carta}}{\text{Ventas netas comestible carta}}$

§ Costo por peso del comestible buffet = $\frac{\text{Costo de venta de comestible buffet}}{\text{Ventas netas comestible buffet}}$

§ Costo por peso bebida = $\frac{\text{Costo de venta de bebida}}{\text{Ventas netas bebida}}$

§ Costo por peso tabaco y cigarros = $\frac{\text{Costo de venta tabaco y cigarros}}{\text{Ventas netas tabacos y cigarros}}$

Sustituyendo las fórmulas:

Costo por peso comestible a la carta = \$6 650.68 / \$ 20 400.90

= \$0.3260

Costo por peso comestible Buffet = \$182 403.65 / \$ 371 785.70

= \$0.4906

Costo por peso Bebida = \$36 339.94 / \$ 88 619.55

= \$0,41

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

Costo por peso tabaco y cigarro = \$1 618.61 / \$7 100.00
= \$0.2280

El resultado del costo por peso por cada tipo de inventario de mercancías para la venta se muestra en el siguiente gráfico:

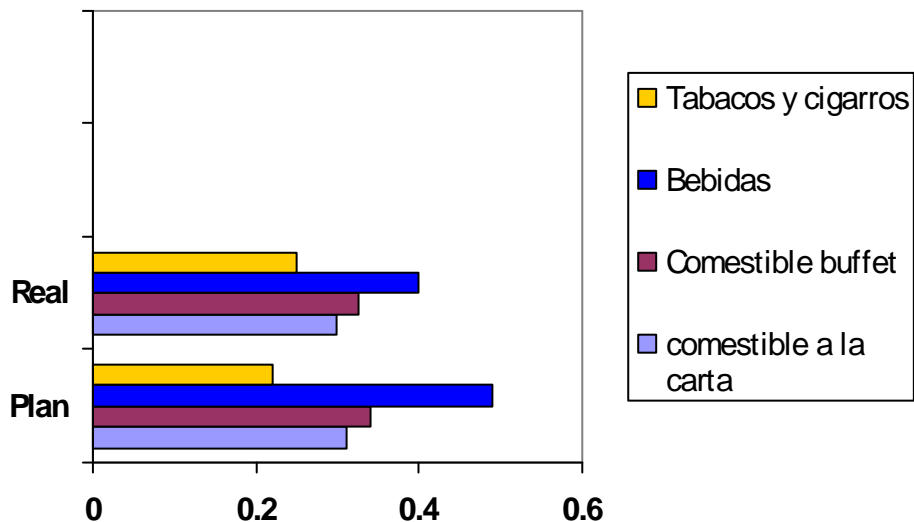


Gráfico 2.3 Costo por peso de las mercancías.

En el gráfico 2.3, se aprecia que el costo por peso del comestible en buffet se incrementa en un 22,5 por ciento, localizado en el restaurant.

Ø Gastos Totales.

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

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

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

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

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

- § Gastos Funcionales.-Se registra en esta cuenta los gastos que se incurren en las áreas de la entidad denominadas funcionales, es decir, las actividades de apoyo al producto turístico y que no generan ingresos, pues los mismos constituyen gastos indirectos que no se distribuyen a las áreas operacionales o actividades principales. Se analiza por elementos de gastos acorde a la naturaleza económica del gasto, según Nomenclador de Cuentas.
- § Gastos Financieros.-Comprende los gastos en que se incurre relacionados con las operaciones financieras.
- § Gastos por Faltantes.-Incluye los gastos por faltante de bienes en los conteos físicos realizados.
- § Gastos por Pérdidas.- Se registra en esta cuenta las pérdidas materiales ocasionadas por desastres naturales, así como las que se generan por bajas de activos fijos, revaluación de inventarios, entre otras.
- § Gastos de Años Anteriores.-Comprende los gastos de períodos anteriores, no registrados en su oportunidad o que provienen de rectificaciones o ajustes contables correspondientes a operaciones de años anteriores.
- § Otros gastos. Se registra en esta cuenta los gastos incurridos en la actividad del comedor obrero, transporte obrero y otros gastos no imputables a la actividad hotelera.

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

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

Tabla 2.6 Análisis de los gastos totales.

U.M.MCUC

Indicadores	Plan (1)	Real (2)	Crecimiento (2-1)	Cumplimiento % (2/1)
Materia Prima y Materiales	57,9	48,1	-9,8	83,0
Luz, fuerza y agua	77,0	83,9	6,9	109,0
Honorario Básico	-----	-----	-----	-----
Honorario Incentivo	-----	-----	-----	-----
Seguros	5,4	2,0	-3,4	37,0
Depreciación y Amortización	29,6	36,9	7,3	124,7
Intereses	-----	-----	-----	-----
Gastos de Años Anteriores	-----	-----	-----	-----
Otros Gastos	255,4	159,9	- 95,5	62,6
Total de Gastos	425,3	330,8	- 98,5	77,1

Fuente de Información.

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

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

En la tabla 2.6, se aprecia que los gastos disminuyen con respecto al nivel planificado en 98,5 MCUC, que representa en valores relativos el 22.9 por ciento. No obstante el elemento luz, fuerza y agua tiende a incrementarse en un 9.0 por ciento con relación al nivel planificado, siendo necesario analizar las causas que han dado lugar a dicho incremento y tomar decisiones.

Ø Análisis de la estructura de los gastos.

El análisis de la estructura de los gastos tiene como objetivo mostrar la relación de cada partida en el total de gastos, el mismo se expresa en por ciento. Seguidamente se ilustra en el siguiente gráfico.

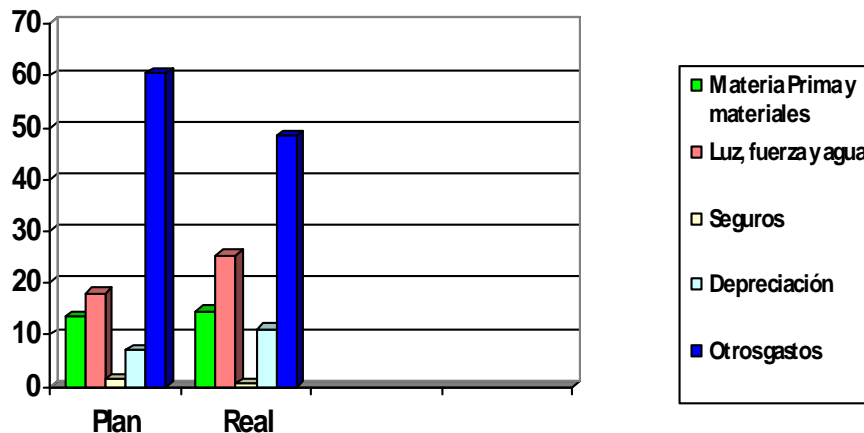


Gráfico 2.4 Análisis de la estructura de los gastos.

En el análisis de la estructura de los gastos la partida más representativa es Otros Gastos que ocupa un peso específico en el total de los gastos de un 48,3 por ciento, seguidas por Luz, Fuerza y Agua y Materias Primas y Materiales con el 25.4 y 14.5 por ciento respectivamente.

Las partidas Materias Primas y Materiales y Luz, Fuerza y Agua tienden a incrementar el peso específico real con respecto al planificado, siendo necesario ejercer un control sistemático de tales gastos.

Ø Costos y Gastos totales por peso de ventas netas.

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

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

Para el análisis del mismo se propone la siguiente tabla.

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

Tabla 2.7 Costos y gastos por peso de ventas netas.

U.M. MCUC

Indicadores	Año Anterior (1)	Plan (2)	Real (3)	Crecimiento (3/1)	Cumplimiento (3/2)
Costos y gastos totales	537,5	618,8	559,8	104.1	90.5
Ventas netas	915,0	940,2	885,3	96.8	94.2
Costos y gastos totales por peso de Ventas netas	0.5874	0.6582	0.6323	107.6	96.06

Fuente de Información.

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

La entidad incumple el plan de ventas, no obstante los costos y gastos disminuyen en una proporción mayor, equivalente a un 9.5 por ciento, lo que ha dado lugar a la disminución del indicador objeto de análisis en un 3.9 por ciento. No obstante esta situación se torna desfavorable con relación al año anterior, pues los costos y gastos tienden a crecer en un 4.1 por ciento por los gastos fijos que se mantienen constantes independientemente de los cambios en el nivel de actividad.

Ø Análisis de la Utilidad.

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

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

Para este análisis se propone la aplicación del método de sustitución consecutiva ya que el mismo consiste en descomponer el indicador generalizador en varios indicadores o factores para

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

determinar la influencia de cada factor en la desviación del indicador generalizador. Seguidamente se muestra el Estado de Resultado Resumido.

Estado de Resultado Resumido		U.M. MCUC		
Cuentas	Presupuesto	Índice Presupuestado	Real	Índice Real
Ventas Netas Totales	940,2	100.0%	885,3	100.0%
Costo de Venta	193,5	20.58	229,0	25.86
Gastos totales	425,3	45.24	330,8	37.36
Otros Ingresos	0,0		10,1	1.14
Utilidad Neta antes de Impuesto	321,4	34.18	335,6	37.91

Se propone aplicar el método de sustitución consecutiva. La aplicación de dicho método presupone los siguientes cálculos.

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

$$\text{VNP} \times \text{MNP} = \text{UNAIP}$$

Donde:

VNP = Ventas Netas Planificadas

MNP = Margen Neto Planificado

UNAIP = Utilidad Neta Antes de Impuesto Planificada

Sustituyendo.

$$940,2 \text{ MCUC} \times 0.3418 \text{ CUC} = 321,4 \text{ MCUC}$$

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

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

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

Donde:

VNR = Ventas Netas Reales

UNAIRC= Utilidad Neta Antes de Impuesto Recalculada o Ajustada.

Sustituyendo:

$$885,3 \text{ MCUC} \times 0,3418 \text{ CUC} = 302,6 \text{ MCUC}$$

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

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

Donde:

MNR = Margen Neto Real

UNAIRC = Utilidad Neta Antes de Impuesto Real

Sustituyendo.

$$885,3 \text{ MCUC} \times 0,3791 \text{ CUC} = 335,6 \text{ MCUC}$$

La influencia de cada factor, se determina como sigue:

$$D1 = B - A$$

$$D2 = C - B$$

$$D = D1 - D2$$

D1, expresa la influencia de las ventas en la utilidad

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

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

Sustituyendo.

$$D1 = 302,6 \text{ MCUC} - 321,4 \text{ MCUC}$$

$$D1 = -18,8 \text{ MCUC}$$

$$D2 = 335,6 \text{ MCUC} - 302,6 \text{ MCUC}$$

$$D2 = 33,0 \text{ MCUC}$$

$$D = 33,0 \text{ MCUC} - 18,8 \text{ MCUC}$$

$$D = 14,2 \text{ MCUC}$$

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

Comprobación.

UNAIR - UNAIP

335,6 MCUC – 321,4 MCUC = 14,2 MCUC

La utilidad neta antes de impuesto se incrementa con respecto al presupuesto en 14,2 MCUC

Los factores que inciden son:

§ Por la disminución de las ventas netas la utilidad disminuye en 18,8 MCUC.

§ Por la disminución de los gastos y el incremento de otros ingresos la utilidad aumenta en 33,0 MCUC.

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

Ø Margen Neto.

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

Utilidad Neta antes e Impuestos / Ventas netas

Para evaluar dicho indicador se propone la siguiente tabla.

Tabla 2. 8 Análisis del margen neto.

Indicadores	Plan (1)	Real (2)	Cumplimiento	
			Valores	%
Utilidad neta antes de impuestos(MCUC)	321,4	335,6	14,2	104.4
Ventas netas(MCUC)	940,2	885,3	-54,9	94.2
Margen neto(CUC)	0.3418	0.3791	0.0373	110.9

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

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

Ø Análisis del Rendimiento.

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

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

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

Utilidad neta total antes de impuestos / Activos netos totales

Tabla 2.9 Análisis del Rendimiento.

U.M. MCUC

Indicadores	Año Anterior	Año Actual	Cumplimiento	
			Valores	%
Utilidad neta antes de impuestos	386,0	335,6	-50,4	86.9
Activos netos totales	1231,1	1 200,2	-30,9	97.5
Rendimiento	0.31	0.28	-0,03	90.3

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

Fuente de Información.

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

Como se aprecia en la tabla 2.9 la entidad obtiene una utilidad por cada peso de inversión de 0.28 CUC, y decrece con relación al año anterior en un 9.7 por ciento, la inversión disminuye en 2.5 por ciento. El rendimiento como se plantea en el capítulo I, también se puede calcular aplicando la siguiente fórmula:

$(\text{Utilidad Neta} / \text{Ventas Netas}) \times (\text{Ventas Netas} / \text{Activos Totales})$

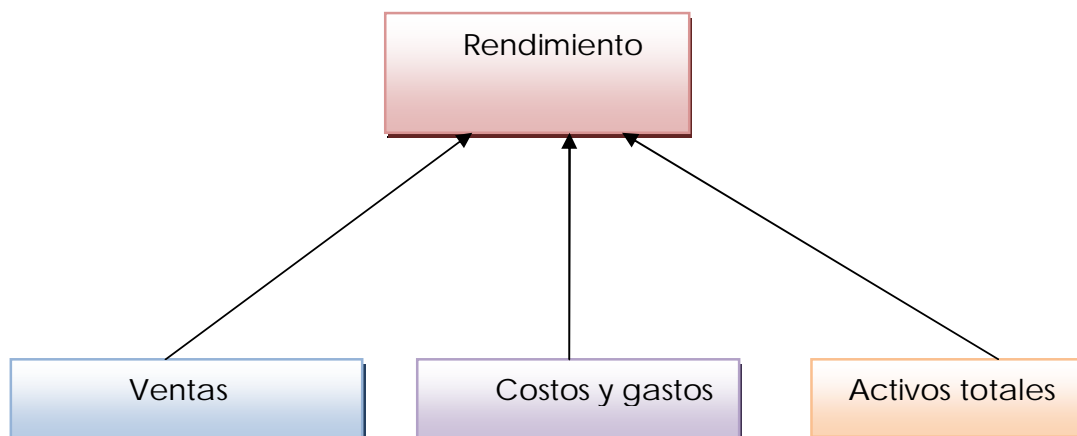
$(335,6 \text{ MCUC} / 885,3 \text{ MCUC}) \quad \times \quad (885,3 \text{ MCUC} / 1\,200,2 \text{ MCUC})$

$= 0,379 \text{ CUC} \times 0,7376 \text{ CUC}$

$= 0,28 \text{ CUC}$

La entidad obtiene un margen neto de utilidad (utilidad neta / ventas netas) que asciende a 0.379 CUC y la rotación de activos totales es de 0.7376 CUC, ambos indicadores originan un rendimiento de la inversión de 0.28 CUC.

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



Esquema 2.2 Indicadores del rendimiento.

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

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

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

Ø Valor Agregado.

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

900 a 905 – Ingresos de Operación (Ventas)

(-) 800 a 804 – Devoluciones y Rebajas en Ventas

(-) 805 a 809 – Impuestos por las Ventas

(-) Saldos de las cuentas 810 a 818 Costo de Venta

(-) Saldos de los Elementos de Gastos del año registrados en las cuentas 825

A 834 – Gastos de Operación por conceptos de:

10000 – Materiales

30000 – Combustibles

40000 – Energía

70000 – Amortización de las cuentas 300 a 309 – Gastos Diferidos a Corto Plazo y 310 a 319 – Gastos Diferidos a Largo plazo; así como de los Activos Fijos Intangibles

80000 – Otros Gastos Monetarios (excepto Gastos en Comisión de Servicios y por Estimulación)

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

Fuente de Información.

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

Tabla 2.10 Cálculo del Valor Agregado

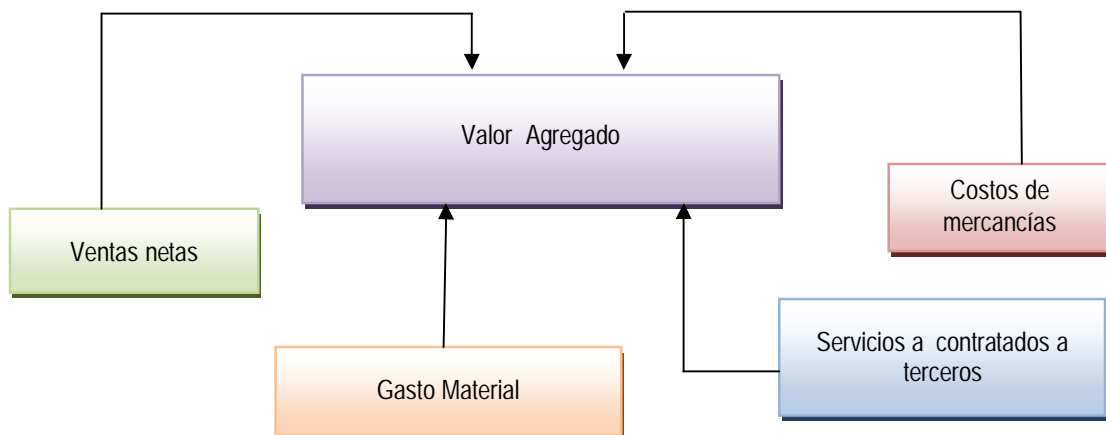
U.M. MP

Indicadores	Año Anterior	Plan	Año Actual
Ventas netas	1 123,8	1 264,7	1093,9
(-) Costo de venta	255,3	193,5	229,0
(-) Gasto material	216,5	134,9	144,4
(-) Servicios de terceros	537,6	478,4	547,0
Valor agregado	114,4	457,9	173,5

El Valor Agregado asciende a 173,5 MP y se incumple con respecto al nivel planificado en términos monetarios en 284,4 MP que representa en valores relativos un 62.1 por ciento por los siguientes factores:

- ü Disminución de las ventas netas en 170,8 MP
- ü Incremento de los costos y gastos en 113,6 MP

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



Esquema 2.3 Elementos que intervienen en la variabilidad del Valor Agregado

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

∅ Productividad sobre el Valor Agregado.

Expresa la relación entre el valor agregado bruto y el promedio de trabajadores. Se calcula:

Valor Agregado Bruto / Promedio de trabajadores.

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

Tabla 2.11 Análisis de Productividad

U.M. MP

Indicadores	Año Anterior (1)	Plan (2)	Año Actual (3)	Crecimiento (3/1)	Cumplimiento (3/2)
Valor Agregado en MP	114,4	457,9	173,5	151.7	37.9
Promedio de Trabajadores	68	76	75	110.3	98.7
Productividad	1,7	6,0	2,3	135.3	38.3

La productividad sobre la base del valor agregado en el período objeto de análisis asciende a 2,3 MP por trabajador y se incrementa con relación a igual período del año anterior en un 35.3 por ciento que representa en valores absolutos 0,6 MP. No obstante este resultado se torna desfavorable con respecto al nivel planificado que se incumple en un 61.7 por ciento, ya que el valor agregado disminuye en un 62.1 por ciento.

∅ Ventas netas por trabajador.

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

Ventas Netas / Promedio de Trabajadores, para su evaluación se propone la siguiente tabla:

Tabla 2.12 Análisis de las ventas netas por trabajador

U.M. MP

Indicadores	Año Anterior (1)	Plan (2)	Año Actual (3)	Crecimiento (3/1)	Cumplimiento (3/2)
Ventas netas	1 123,8	1264,7	1093,9	97.3	86.5
Promedio de Trabajadores	68	76	75	110.3	98.7
Venta netas por trabajador	16,5	16,6	14,6	88.5	88.0

Fuente de Información.

Los datos para el cálculo de las ventas netas por trabajador se obtienen del Estado de Resultado (anexo 4) y de la información estadística.

Como se aprecia en la tabla 2.12 las ventas netas por trabajador presentan un valor de 14,6 MP y con una tendencia decreciente de un 11.5 por ciento por el incremento del número de trabajadores en un 10.3 por ciento, así mismo se incumple con relación a lo planificado en un 12 por ciento, en esto influye el decrecimiento de las ventas netas en un 13.5 por ciento.

Ø Fondo de Salario y Salario Medio.

El Fondo de Salario representa el gasto de salario (salario básico + plus+ horas extras + idoneidad + descanso retribuido, estimulación material), el plan se obtiene del presupuesto de costos y gastos y el real del Balance de Comprobación de Saldos de los elementos de gastos antes expuestos que figuran en las cuentas Gastos Operacionales y Gastos Funcionales en la moneda nacional. No comprende la estimulación en la moneda libremente convertible.

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

Tabla 2.13 Análisis del Fondo Salario. UMMP

Indicadores	Año Anterior (1)	Plan (2)	Año Actual (3)	Crecimiento (3/1)	Cumplimiento (3/2)
Fondo de Salario	194,3	218,5	215.6	111.0	98.7
Promedio de Trabajadores	68	76	75	110.3	98.7
Salario Medio	2,8	2,9	2,9	103.6	100.0

El salario real y plan es de 2,9 MP y se incrementa con relación al año anterior en un 3.6 por ciento, en esto incide el incremento de 7 trabajadores, mientras que el nivel de actividad decrece con respecto al año anterior.

Ø Correlación Productividad, Salario Medio.

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

Esta correlación se determina mediante la siguiente fórmula.

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

Donde:

PR: Productividad Real

PP: Productividad Plan

SMR: Salario Medio Real

SMP: Salario Medio Plan

Sustituyendo la fórmula:

$$(2,3 / 6,0) \times 100\% \quad (2,9 / 2,9) \times 100\%$$
$$38.3\% < 100\%$$

La correlación productividad salario medio es desfavorable ya que la productividad se cumple en un 38.3 por ciento y el salario medio en un 100.0 por ciento, lo que evidencia que no se ha logrado eficiencia en el uso de la fuerza de trabajo.

En el presente capítulo se ha puesto de manifiesto el impacto que tiene el nivel de actividad en el rendimiento, la evaluación de este indicador posibilita mostrar los factores que influyen en el desempeño, sin embargo en sector no se ha proyectado a la planificación de dicho indicador desconociéndose el rendimiento esperado de la inversión acorde al crecimiento esperado. Se ha analizado la magnitud de los costos y gastos ya que estos representan un indicador de riesgo en la variabilidad de la utilidad. Además se ha demostrado que existe una correlación productividad salario

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

medio negativa, al existir un aumento del salario medio superior al que muestra la productividad, no lográndose la eficiencia en el uso de la fuerza de trabajo.

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

Capítulo III. Procedimiento para el cálculo del Capital de Trabajo Necesario.

Es inobjetable la importancia que reviste para los directivos de las instalaciones hoteleras conocer el Capital de Trabajo que se requiere para garantizar de forma ininterrumpida el producto turístico con la calidad y competitividad que demanda el mercado nacional e internacional, sumado a la capacidad de pago adecuada y al endeudamiento de la instalación. Por tal razón en este capítulo se propone un procedimiento para calcular las necesidades de Capital de Trabajo.

3.1 Procedimiento para el cálculo del Capital de Trabajo Necesario.

Para calcular las necesidades de Capital de Trabajo se han concebido las siguientes etapas:

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

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

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

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

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

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

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

En la obtención del producto turístico se originan distintos insumos y todos no tienen el mismo ciclo de rotación. Por ejemplo, se necesitan materiales de aseo y limpieza, materiales de mantenimiento, combustibles, alimentos, bebidas y otras mercancías, la rotación de cada tipo de inventario es diferente, por lo que se hace necesario determinar el ciclo de los inventarios acorde a su naturaleza en dependencia de su participación en el proceso.

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

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

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

Establecidas las tres etapas planteadas anteriormente

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

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

Tabla 3.1 Capital de Trabajo Necesario

U.M.M CUC

Indicadores	Desembolso Diario de efectivo (1)	Ciclo de Cobro (2)	Ciclo de Inventario (3)	Ciclo de Pago (4)	Ciclo de Efectivo (5)	Capital de Trabajo necesario (6)
Costo de venta de las Mercancías	1,0 MCUC	30 días	30 días	30 días	30días	30,0
Materia Prima Y materiales	0,3	30	30	30	30	9,0
Luz, fuerza y agua	0,4	30	30	30	30	12,0
Seguros	0,03	30	30	30	30	0,9
Otros Gastos sin depreciación y amortización.	1,4	30	30	30	30	42,0
Total	3,13	30	30	30	30	93,9

Fuente de Información.

Los datos que figuran en la columna 1 es el resultado de dividir los costos y gastos que se obtienen del Presupuesto (Anexo 3, Modelo B1) no incluye los gastos que no originan desembolsos de efectivo tales como depreciación y amortización, entre 360 días. El Capital de Trabajo se obtiene (columna6) multiplicando el desembolso diario de efectivo (columna1) por el ciclo de efectivo o de caja (Columna 5).

La entidad planifica un desembolso diario de efectivo por un valor de 3,13 MCUC, así mismo proyecta un ciclo de efectivo de 30 días, lo que origina necesidades de Capital de Trabajo de 93,9 MCUC.

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

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

Donde:

KWN: Capital de trabajo necesario.

TD: Turistas días.

TDP: Turistas días promedios

$TDP = (\text{Turistas días totales} / 360 \text{ días}) \cdot 30 \text{ días}$

Sustituyendo la fórmula.

$TDP = (58457 / 360 \text{ días}) \cdot 30 \text{ días}$

TDP= 4871 Turistas días promedios

$KWN / TDP = 93900.00 / 4871$

KWN / TDP= 19.28 CUC

El capital de trabajo necesario por turista días es de 19.28 CUC, al multiplicar dicho indicador por los turistas días proyectados se obtiene el Capital de Trabajo para cada mes. En tal sentido se puede plantear que el nivel de actividad incide en las necesidades de Capital de Trabajo, mientras mayor sea este nivel más Capital de Trabajo se requiere.

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

El Capital de Trabajo Aparente, es el que se obtiene del Balance General o Estado de Situación trayendo del Activo Circulante el Pasivo Circulante (AC – PC).

Este puede estar viciado por la contabilidad al existir recursos inmovilizados, lo que incide negativamente en el ciclo operativo, así como en el ciclo de efectivo, afectándose la eficiencia en el uso de los recursos. Sin embargo el Capital de Trabajo Necesario es el que requiere la instalación hotelera acorde al nivel de actividad previsto.

El exceso o déficit de Capital de Trabajo que presenta una instalación hotelera se puede determinar:

$$KWA - KWN$$

Donde:

KWA: Capital de trabajo aparente según Balance General.

KWN: Capital de trabajo necesario.

Sustituyendo los indicadores, se obtiene el siguiente resultado.

$$540,9 \text{ MCUC} - 93,9 \text{ MCUC} = 447,0 \text{ MCUC}$$

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

	UM: MCUC
Financiamiento recibido para Activos fijos	251,1
Menos:	
Activos Fijos Tangibles Netos	251,1
Igual a:	
Exceso o (Defecto) de financiamiento para Activos Fijos	0,0
Más:	
Financiamiento recibido para Capital de Trabajo	49,6
Más:	
Utilidad neta antes de impuestos	335,6
Menos: Utilidades aportadas a la Casa Matriz	139,0
Exceso o (Defecto) de financiamiento por Utilidades	196,6
Más:	
Obligaciones con Casa Matriz	232,7
Más:	
Exceso de financiamiento neteado con otros activos	62,0
Menos: Capital de Trabajo Necesario	93,9
Exceso de Capital de Trabajo	447,0

Como se aprecia en la tabla el exceso de Capital de Trabajo por un valor de 447,0 MCUC está dado por los siguientes conceptos:

- ü Utilidades del período no aportadas a la Casa Matriz
- ü Obligaciones con la Casa Matriz

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

- Que el Capital de Trabajo aparente coincida con el necesario y entonces la entidad está equilibrada financieramente.
- Que el Capital de Trabajo aparente sea mayor que el necesario, existiendo un exceso de Capital de Trabajo, disminuyendo el riesgo de insolvencia y minimizando el rendimiento.
- Que el Capital de Trabajo aparente sea menor al necesario, existiendo un déficit de capital de trabajo y se corra el riesgo de no pagar las deudas en los plazos establecidos.

Cuando hay exceso de Capital de Trabajo se pone de manifiesto que la entidad presenta recursos inmovilizados, siendo necesario maximizar el rendimiento en activo circulante tomando decisiones para:

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

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

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

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

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

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

- Gerente General.
- Subgerente de Servicios.
- Relaciones Públicas.
- Jefe de Carpeta.
- Ama de Llave.
- Jefe de Compra.
- Gestor de Cobro.
- Gerente Económico.
- Jefe de Recursos Humanos.

Coeficiente básico de financiación

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

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

Donde:

CBF: Coeficiente Básico de Financiación

RP: Recursos Permanentes

AFN: Activos Fijos Netos

CTN: Capital de Trabajo Necesario

Sustituyendo la fórmula:

$$\frac{636,3}{251,1 + 93,9} = 1.84 \text{ CUC}$$

$$251,1 + 93,9$$

$$CBF = 1.84 \text{ CUC}$$

El resultado obtenido es mayor a 1 por tanto la entidad presenta exceso de financiamiento, lo que hace evidente que existen recursos inmovilizados y que se está financiado con las deudas contraídas con la Casa Matriz.

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

Si $CBF < 1$ el Capital de Trabajo real es inferior al necesario, y la empresa está siendo financiada por defecto ($CTR < CTN$).

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

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

Tabla 3.2: Análisis de la estructura y tendencia del circulante.

Partidas	Año Anterior (1)	Estructura % (2)	Año Actual (3)	Estructura % (4)	Variación (5)
Efectivo	136,3	16.6	46,6	5.8	-89,7
Cuentas por Cobrar a clientes	370,7	45.3	310,5	39.0	-60,2
Cuentas por Cobrar internas	84,7	10.3	68,4	8.6	-16,3
Pagos Anticipados	15,7	1.9	20,7	2.6	5,0
Inventarios	211,8	25.9	243,7	30.6	31,9
Reparaciones Captales	0,0	-----	106,9	13.4	106,9
Total Activos Circulantes	819,2	100.0	796,8	100.0	-22,4

Fuente de Información

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

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

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

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

Como se aprecia en la tabla 3.2, la liquidez del Capital de Trabajo se encuentra localizada en las Cuentas por Cobrar a Clientes que representa el 39.0 por ciento. No obstante los inventarios representan el 30.6 por ciento y el efectivo sólo representa el 5.8 por ciento y tiende a disminuir con relación a igual período del año anterior en 89,7 MCUC.

Tabla 3. 3: Análisis de la estructura del Pasivo Circulante

Partidas	Año Anterior (1)	Estructura % (2)	Año Actual (3)	Estructura % (4)	Variación (5)
Cuentas por Pagar	203,3	74.9	235,5	92.0	32,2
Cobros Anticipados	56,9	21.0	17,1	6.7	-39,8
Nóminas por Pagar	1,1	0.4	1,2	0.5	0,1
Provisión para Cuentas Dudosas	3,9	1.4	2,1	0.8	-1,8
Gastos Acumulados a Pagar	6,3	2.3	0.0	----	-6,3
Total Pasivo Circulante	271,5	100.0	255,9	100.0	-15,6

Fuente de Información

Todos los datos proceden del Balance General (Anexo 5) para las columnas 01 y 3 en cada fila donde figuran los indicadores objetos de análisis.

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

La columna 05 es el resultado de comprar en cada fila el dato de la columna 03 con la columna 01 para conocer el aumento o la disminución de las partidas que conforman el pasivo circulante.

En la tabla 3.3, se aprecia que el endeudamiento a corto plazo disminuye en 15,6 MCUC, que representa en valores relativos el 5.7 por ciento, la deuda más significativa se encuentra localizada en la partida Cuentas por Pagar que tiende a incrementarse 32,2 MCUC, con un peso específico de un 92.0 por ciento.

3.3 Ratios para evaluar la liquidez.

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

- Ratios de Liquidez.

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

- Liquidez general

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

Activo Circulante / Pasivo Circulante

Para evaluar dicho indicador se propone la siguiente tabla:

Tabla No 3.4 Análisis de la Liquidez General

U.M. MCUC

Indicadores	Año Anterior (1)	Inicio (2)	En esta Fecha (3)	Variación %	
				(3/1)	(3/2)
Activo Circulante	819,2	648,8	796,8	97.3	122.8
Pasivo Circulante	271,5	303,8	255,9	94.3	84.2
Liquidez General	3.02	2.14	3.11	103.0	145.3

Fuente de Información.

La razón circulante se obtiene dividiendo el monto del Activo Circulante entre el Pasivo Circulante, ambas categorías figuran en el Estado de Situación o Balance General de la instalación hotelera. El estándar establecido por la Matriz es mayor a 1.50 CUC. El analista al evaluar los indicadores de liquidez puede establecer comparaciones con el año anterior y con el inicio del año.

En el período objeto de análisis la entidad logra una capacidad de pago a corto plazo de 3.11 CUC, presentando un crecimiento de un 3.0 por ciento y con respecto al inicio del año se incrementa en un 45.3 por ciento incidiendo la disminución del Pasivo Circulante en un 15.8 por ciento, localizado en las Cuentas por Pagar a Proveedores.

- **Liquidez Inmediata**

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

$$\text{(Activo Circulante - Inventario) / Pasivo Circulante}$$

Se propone para analizar dicho indicador la siguiente tabla.

Tabla No 3.5 Análisis de la Liquidez Inmediata

UM.MCUC

Indicadores	Año Anterior (1)	Inicio (2)	Año Actual (3)	Variación %	
				(3/1)	(3/2)
Activo Circulante - Inventario	607,4	411,7	553,1	91.0	134.3
Pasivo Circulante	271,5	303,8	255,9	94.3	84.2
Liquidez Inmediata	2.24	1.36	2.16	96.4	158.8

Fuente de Información.

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

Como se aprecia en la tabla 3.5 la entidad cuenta con una liquidez inmediata de 2.16 CUC, resultado que disminuye en un 3.6 por ciento y se incrementa con respecto al inicio del año en un 58.8 por ciento.

Liquidez Instantánea, Liquidez Disponible o Razón de Tesorería:

Esta establece la relación entre la partida más líquida del Activo Circulante y los Pasivos Circulantes, expresa lo que posee o dispone hoy la instalación hotelera para pagar la deuda a corto plazo. Se calcula como sigue:

Efectivo / Pasivo Circulante

Para evaluar dicho indicador se propone la siguiente tabla.

Tabla No 3.6 Análisis de la Liquidez Instantánea.

U.M. MCUC

Indicadores	Año	Inicio	Año	Variación %	
	Anterior (1)		Actual (3)	(3/1)	(3/2)
Efectivo	136,3	48,6	46,6	34.2	95.9
Pasivo Circulante	271,5	303,8	255,9	94.3	84.2
Liquidez Disponible	0.50	0.16	0.18	36.0	112.5

Fuente de Información

Los datos para el análisis de la liquidez disponible se obtienen del Balance General o Estado de Situación (Anexo 5). Es el resultado de dividir el efectivo entre el pasivo circulante. El estándar establecido por la Casa Matriz es mayor a 0.50 CUC.

En el período objeto de análisis, la razón de tesorería muestra un resultado desfavorable con respecto al estándar establecido por la Casa Matriz, y decrece con relación al año anterior en un

64.0 por ciento incidiendo los aportes a la Casa Matriz por utilidades. No obstante se incrementa en un 12.5 por ciento con relación al inicio del año.

Razones de Apalancamiento.

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

- Razón de Endeudamiento:

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

Total Pasivo / Total Activo

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

Tabla 3.7 Análisis del Endeudamiento

U.M.MCUC

Indicadores	Año	Inicio	Año	Variación %	
	Anterior		Actual	(3/1)	(3/2)
	(1)		(3)		
Total Pasivo	559.4	622.2	563.9	100.8	90.6
Total Activo	1231.1	881.8	1200.2	97.5	136.1
Endeudamiento	0.45	0.71	0.47	104.4	66.2

Fuente de Información.

Todos los datos se obtienen del Balance General o Estado de Situación, es el resultado de dividir el total pasivo entre los activos totales.

En la tabla se aprecia que el endeudamiento es de un 47.0 por ciento y tiende a aumentar con respecto a igual período del año anterior en 4.4 por ciento, y con relación al inicio del año tiende a disminuir en un 33.8 por ciento.

- Razón de Autonomía:

Indica en qué medida la inversión es financiada por recursos propios. Una disminución en el indicador indica que la dirección tiene menor autonomía desde el punto de vista financiero. Se calcula como sigue:

Total Patrimonio / Total Activo

Se ilustra seguidamente la técnica para su análisis.

Tabla 3.8 Razón de Autonomía

U.M.MCUC

Indicadores	Año Anterior (1)	Inicio (2)	Año Actual (3)	Variación %	
				3/1	3/2
Total Patrimonio	671.7	259.6	636.3	94.7	245.1
Total Activo	1231.1	881.8	1200.2	97.5	136.1
Autonomía	0.55	0.29	0.53	96.4	182.8

Fuente de Información.

Todos los datos se obtienen del Balance General o Estado de Situación, es el resultado de dividir el Total Patrimonio entre el Activo. Cuando el resultado es mayor o igual que el 70 por ciento es favorable.

En la tabla 3.8 se aprecia que en la entidad el 53.0 por ciento de los activos están financiados por recursos propios resultado que disminuye con respecto a igual período del año anterior e incrementándose con relación al inicio del año.

Razones de Actividad.

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

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

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

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

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

Esta circulación continua se materializa en el ciclo operativo:

Efectivo – Inventario – Cuentas por Cobrar – Efectivo

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

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

Para su análisis proponemos los siguientes índices:

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

$\frac{GM}{IPMPM}$ = Rotación en veces

Tiempo / Rotación en veces = Rotación en días

Donde:

GM: Gastos de materiales sin desgaste de útiles.

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

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

Sustituyendo la fórmula:

$$29\,018.17 / 25\,498.69 = 1.14 \text{ veces}$$

$$180 \text{ días} / 1.14 \text{ veces} = 158 \text{ días}$$

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

✓ Rotación en días del inventario de materiales de limpieza.

$$\frac{\text{Gasto de materiales de limpieza}}{\text{Inventario promedio de materiales de limpieza}} = \text{Rotación en veces}$$

Sustituyendo la fórmula.

$$4817.19 \text{ CUC} / 1683.62 \text{ CUC} = 2.86 \text{ Veces}$$

$$\text{Tiempo} / \text{Veces} = \text{Rotación en días}$$

$$180 \text{ días} / 2.86 \text{ veces} = 63 \text{ días}$$

✓ Rotación en días del inventario de materiales para lavandería.

$$\frac{\text{Gasto de materiales de lavandería}}{\text{Inventario promedio de materiales de lavandería}} = \text{Rotación en veces}$$

Sustituyendo la fórmula.

$$298.23 \text{ CUC} / 368.88 \text{ CUC} = 0.81 \text{ Veces}$$

Tiempo / Veces = Rotación en días

$$180 \text{ días} / 0.81 \text{ veces} = 222 \text{ días}$$

✓ Rotación en días del inventario de materiales de oficina.

$$\frac{\text{Gasto de materiales de oficina}}{\text{Inventario promedio de materiales de oficina}} = \text{Rotación en veces}$$

Sustituyendo la fórmula.

$$4188.99 \text{ CUC} / 4831.53 \text{ CUC} = 0.867 \text{ Veces}$$

Tiempo / Veces = Rotación en días

$$180 \text{ días} / 0.867 \text{ veces} = 208 \text{ días}$$

✓ Rotación en días del inventario de materiales varios.

$$\frac{\text{Gasto de materiales varios}}{\text{Inventario promedio de materiales varios}} = \text{Rotación en veces}$$

Sustituyendo la fórmula.

$$19\,714.76 \text{ CUC} / 18\,614.66 \text{ CUC} = 1.06 \text{ Veces}$$

Tiempo / Veces = Rotación en días

$$180 \text{ días} / 1.06 \text{ veces} = 170 \text{ días}$$

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

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

Donde:

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

CMV: Costo de las mercancías para la venta.

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

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

Sustituyendo la fórmula:

$$227\,012.78 \text{ CUC} / 35\,497.93 \text{ CUC} = 6.40 \text{ veces}$$

$$180 \text{ días} / 6.40 \text{ veces} = 28 \text{ días.}$$

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

- Comestibles.
- Bebidas.
- Tabacos y Cigarros.

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

Comestible:

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

Donde:

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

CVC: Costo de las mercancías vendidas.

IPMC: Inventario promedio de las mercancías que representan comestibles.

Sustituyendo la fórmula:

$$189\,054.33 \text{ CUC} / 27\,825.44 \text{ CUC} = 6.79 \text{ veces}$$

$$180 \text{ días} / 6.79 \text{ veces} = 27 \text{ días.}$$

Bebidas:

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

Donde:

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

CVB: Costo de Venta de las bebidas.

IPMB: Inventario promedio de las mercancías que representan bebidas.

Sustituyendo la fórmula:

$$36\,339.94 \text{ CUC} / 7\,672.48 \text{ CUC} = 4.74 \text{ veces}$$

$$180 \text{ días} / 4.74 \text{ veces} = 38 \text{ días.}$$

Tabacos y Cigarros:

$$RDITC = \frac{CVTC}{IPMTC}$$

Donde:

RDITC: Rotación en días del inventario de las mercancías que clasifican como tabacos y cigarros.

CVTC: Costo de Venta de las mercancías vendidas que representan tabacos y cigarros.

IPMTC: Inventario promedio de las mercancías que clasifican como tabacos y cigarros.

Sustituyendo la fórmula:

$$1\,618.64 \text{ CUC} / 675.80 \text{ CUC} = 2.40 \text{ veces}$$

$$180 \text{ días} / 2.40 \text{ veces} = 75 \text{ días.}$$

✓ Rotación de los Combustibles y Lubricantes:

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

Donde:

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

GCL: Gastos de combustibles y lubricantes.

IPCL: Inventario promedio de combustibles y lubricantes.

Sustituyendo la fórmula:

$$4\,967.73 \text{ CUC} / 695.82 \text{ CUC} = 7.13 \text{ veces}$$

$$180 \text{ días} / 7.13 \text{ veces} = 25 \text{ días.}$$

Los datos para realizar el análisis antes expuesto se obtienen del Balance de Comprobación de Saldos.

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

Tabla 3.9 Análisis de la Rotación de los Inventarios U.M. Uno

Tipo de Inventario	Norma	Real	Variación
Inventario de Materiales	30 días	158 días	128 días
• Limpieza	30 días	63 días	33 días
• Lavandería	30 días	222 días	192 días
• Oficina	30 días	208 días	178 días
• Varios	30 días	170 días	140 días
Inventario de Mercancías	30 días	28 días	-2 día
• Comestible	30 días	27 días	-3 días
• Bebidas	30 días	38 días	8 días
• Tabaco y Cigarros	30 días	75 días	45 días
Inventario de Combustible	30 días	25 días	-5 días

Existen recursos inmovilizados en el Inventario de Materiales de oficina, lavandería, limpieza y desechables. El Inventario de Mercancías presenta una rotación de 28 días, no obstante el Inventario de Bebida rota cada 38 días desacelerando la rotación acorde a la norma en 8 días.

Rotación de Cuentas por Cobrar:

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

- Situación financiera del cliente.
- Prestigio de la entidad a la cual se le otorga el crédito y funcionamiento eficiente de la misma, entre otras.

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

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

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

- Análisis del período promedio de cobranza.
- Análisis de las edades de los saldos de los clientes.

Período promedio de Cobranzas:

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

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

Donde:

PPC: Período promedio de cobranza.

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

VNC: Ventas Netas a Crédito.

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

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

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

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

Sustituyendo la fórmula.

$$885\,300 \text{ CUC} / 310\,500 \text{ CUC} = 2.85 \text{ veces}$$

$$180 \text{ días} / 2.85 \text{ veces} = 63 \text{ días}$$

El ciclo de conversión de las cuentas por cobrar es de 63 días y se incrementa con lo establecido por la Casa Matriz y Resolución 56/00 del Banco Central de Cuba en 33 días, en esto inciden las cuentas de los Turoperadores extranjeros las que se encuentran centralizadas por la Casa Matriz.

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

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

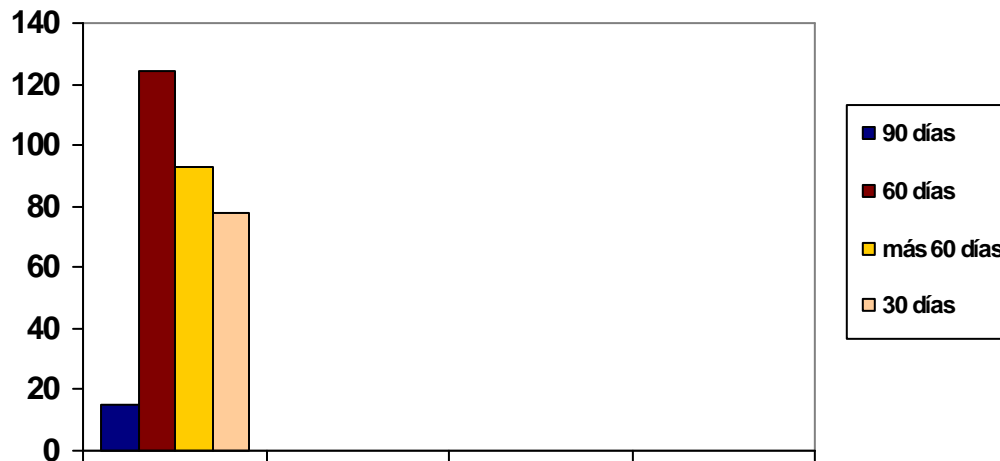


Gráfico 3.1 Análisis de las edades de las cuentas por cobrar

En el gráfico se aprecia que las cuentas por cobrar más representativas son las que tienen una antigüedad de 60 días con un monto de 124,2 MCUC, le sigue con más de 60 días con importe de 93,1 MCUC, existen cuentas envejecidas con más de 89 días que representan en términos monetarios 15,2 MCUC.

Efectivo

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

Ciclo Operativo – Ciclo de Pago.

Donde:

$$\text{Ciclo Operativo} = \text{Ciclo de conversión de las Cuentas por Cobrar} + \text{Ciclo de conversión de los Inventarios}$$

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

Los flujos de entradas y de salidas de efectivo están rara vez, si acaso, sincronizados, por lo que el ciclo de conversión del efectivo revelará por regla general los períodos en los que será necesario adquirir fondos externos.

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

Ciclo de Pago = Ciclo de Conversión de Cuentas por Pagar

Rotación de Cuentas por Pagar = $\frac{\text{Compras de mercancías y servicios}}{\text{Saldo Promedio de Partidas por Pagar}}$

Tiempo / veces de rotación = Período promedio de pago

Sustituyendo la fórmula.

$$362,2 / 235,5 = 1.54 \text{ veces}$$

$$180 \text{ días} / 1.54 \text{ veces} = 117 \text{ días}$$

El ciclo de conversión de las cuentas por pagar es de 117 días, lo que hace evidente que la entidad se financia con las deudas de los proveedores.

Para el análisis del ciclo de conversión del efectivo se propone la siguiente tabla:

Tabla 3.10 Análisis del Ciclo de Conversión del Efectivo.

U.M. Uno

Indicadores	Norma en días	Real en días
Rotación en días del inventario de mercancías	30	28
Período promedio de cobro	30	63
Ciclo operativo	60	91
Período promedio de pago	30	117
Ciclo de conversión del efectivo	30	-26

El ciclo de conversión del efectivo es negativo, resultado que pone de manifiesto que la entidad se financia con las deudas a corto plazo, contraída con los proveedores.

3.4. Flujo de Efectivo.

Como se ha planteado en el capítulo I el propósito de un Estado de Flujo de Efectivo es el de proporcionar información sobre los ingresos y pagos de efectivo de una entidad durante un período contable.

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

Otros diagnósticos que pueden realizarse se relacionan con la capacidad que tiene una empresa en captar financiamientos externos, poner al descubierto el destino que le da al efectivo recibido en el período, poner de manifiesto si la empresa está en crecimiento, estancada o en recesión.

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

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

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

Fuentes.

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

- Disminución de Otros Activos.
- Aumento de Pasivos Circulantes
- Aumento de Otros Pasivos

Usos.

- Aumento del Activo Circulante.
- Aumento de Otros Activos.
- Disminución de Pasivos Circulantes.
- Disminución de Otros Pasivos.

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

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

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

Estado de Flujos de Efectivo

Junio 30 del 2007

U.M. MCUC

Flujo de efectivo proveniente de las operaciones corrientes		
Fuentes.		
Utilidad neta antes de impuestos	335,6	
Disminución de Cuentas Por Cobrar Diversas	10,6	
Disminución de Gastos Diferidos a Largo Plazo	8,3	
Aumento de Cuentas por Pagar Diversas	65,5	
Aumento de Cobros Anticipados	2,6	
Aumento de la Provisión para Cuentas Incobrables	0,7	
Aumento de Otros Pasivos	75,3	
Aumento de Nómina de Estimulación	1,2	
Total Fuentes		499,8
Usos.		
Utilidades del año anterior aportadas a la Casa Matriz	85,7	
Utilidades del año actual aportadas a la Casa Matriz	139,0	
Aumento de Cuentas por Cobrar	55,1	
Aumento de Cuentas por Cobrar Internas	68,4	
Aumento de Pagos Anticipados	19,9	
Aumento de Inventarios	6,6	
Aumento de Efectos y Cuentas por Pagar	117,3	
Disminución de Gastos Acumulados a Pagar	0,6	
Total Usos		492,6
Aumento del efectivo por actividades corrientes		7,2
Flujo proveniente de las actividades de inversión		
Usos		
Aumento del Activo Fijo Neto	50,3	
Total Usos		50,3
Disminución del efectivo por actividades de inversión		(50,3)
Flujo proveniente de las actividades de financiación		
Fuentes		
Aumento del Capital	41,1	
Total Fuentes		41,1
Aumento del efectivo por actividades de financiación		41,1
Disminución del efectivo al 30 de junio 07		(2,0)

Comprobación:

Saldo del Efectivo el 1 de enero 2007	48,6 MCUC
Saldo de Efectivo el 31 de junio 2007	46,6 MCUC
Disminución del Efectivo	(2,0) MCUC

El Estado de Flujos de Efectivo arroja un resultado desfavorable, ya que dichos recursos tienden a disminuir en 2,0 MCUC, con respecto al inicio del año. En la disminución del efectivo incide los aportes por Utilidades a la Casa Matriz, lo que ha dado lugar a que la entidad se financie con las deudas contraídas con los proveedores y Casa Matriz. En el siguiente gráfico se ilustra el resultado obtenido en cada flujo de efectivo.

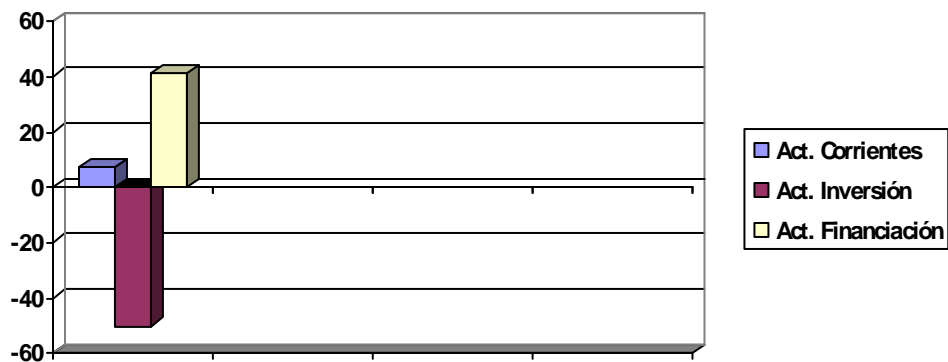


Gráfico 3. 2 Flujos de efectivo

En el presente capítulo se ha expuesto un procedimiento para calcular el Capital de Trabajo Necesario, el que lleva implícito la planeación como proceso de decisión anticipada para establecer lo que hay que hacer, como debe hacerse, antes que se necesite actuar, así como se proponen indicadores que posibilitan evaluar la situación financiera a corto plazo, para la toma de decisiones que contribuyan al control eficiente de los recursos financieros en las instalaciones hoteleras.

En este estudio se ha puesto de manifiesto que la entidad presenta exceso de Capital de Trabajo, lo que origina recursos inmovilizados en Cuentas por Cobrar e Inventarios, mientras que el Estado de Flujo de Efectivo muestra un resultado desfavorable debido al valor negativo que muestra el flujo de efectivo por actividades de inversión por la compra de activos fijos tangibles, influyendo también los flujos de efectivo por actividades corrientes por los aportes de utilidades a la Casa Matriz, situación que debe ser objeto de análisis en el Consejo de dirección para la búsqueda de alternativas que contribuyan al incremento de la eficiencia.

Conclusiones

- Ø En el marco teórico se ha profundizado en la importancia, así como en los métodos y técnicas para el análisis e interpretación de los Estados Financieros como herramienta de dirección para la toma de decisiones que contribuyan al incremento de la eficiencia y eficacia en el uso de los recursos.
- Ø En el análisis económico financiero en la entidad objeto de estudio arrojó las siguientes insuficiencias: no se analizan las causas y efectos de las desviaciones de los indicadores económicos; no se analizan con profundidad los indicadores financieros, desconociéndose el capital de trabajo que requiere la instalación para garantizar de forma ininterrumpida los servicios turísticos con la calidad que exige el mercado nacional e internacional.
- Ø El estudio realizado ha permitido el diseño de un procedimiento para evaluar y controlar los indicadores económicos y para el cálculo del Capital de Trabajo Necesario. Este procedimiento queda demostrado en el desarrollo del trabajo donde se pone de manifiesto que la aplicación del mismo posibilita la información que requiere la gerencia para la toma de decisiones que permitan lograr la eficiencia en el desempeño de la gestión económica y financiera en la entidad objeto de estudio.
- Ø En la medida en que se implemente el procedimiento propuesto para evaluar y controlar los indicadores económicos, así como para el cálculo del Capital de Trabajo Necesario, se podrá obtener un control más eficiente de los recursos financieros, materiales y humanos.
- Ø En el presente trabajo se ha demostrado que el procedimiento propuesto puede ser implementado en las instalaciones hoteleras de la Cadena Cubanacán S.A., siendo los resultados obtenidos en los indicadores objeto de análisis sometidos al criterio de la gerencia, emitiendo un dictamen favorable al respecto.

Recomendaciones

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

BIBLIOGRAFIA CONSULTADA

- Álvarez López, José: Análisis de Balance, Auditoria e Interpretación, Editorial Donostiarra, España 1998.
- Amát Salas, Oriol. Análisis de los Estados Financieros. España 2000.
- Benítez Miranda, Miguel Angel y Miranda Dearribas, María Victoria. Contabilidad y Finanzas para la Formación de los Cuadros de Dirección, Cuba 1997.
- Castro Ruz, Fidel. Informe Central Segundo Congreso del Partido Comunista de Cuba. La Habana: PCC Editora Política, 1980.
- Control de Gestión. El proceso presupuestario en la empresa. Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresa.1999.
- Covarrubias, Isaias. "Enfoque Sistémico e Individualismo Metodológico. Una aproximación. Universidad Centro Occidental Lisandro Álvaro. Barquisimeto. Venezuela. 2002.
- Del Toro Carlos, del alt, Herramientas para el Contador. Tradinco S.A. Montevideo. Uruguay. Enero.2005.
- Demestre, Ángela, del alt. "Análisis e Interpretación de los Estados Financieros". Combinado de Periódicos Granma. Cuba.2005.
- Fornero Ricardo: Manual de Estudio Programado de Análisis Financiero con la Información Contable. Argentina.2006
- Gil Morell, Inés María: Tesis de Doctorado "Análisis de la cadena de impagos del sistema empresarial cubano". 1999.
- Gitma Laurence, Fundamentos de Administración Financiera.
- Gómez, Geovanny E.: Artículo Administración del Capital de Trabajo
- ----- Artículo El Estado de Origen y Aplicación de Fondos
- González Jordán, Benjamín: Las Bases de las Finanzas Empresariales. Editorial Academia. La Habana, Cuba 2003.

- Guajardo Cantú, Gerardo: Contabilidad Financiera. Segunda Edición. México 1984.
- Hammer&Champú. Contabilidad de Costos. México 1993
- Instituto Cubano del Libro: Editorial de Ciencias Sociales, 11963. - t1
- Interpretación. México. Lemusa. Noruega Editores 1996.
- León Valdés, Cesar A.: Artículo Construcción de un Estado de Flujo
- Loring, Jaime: La Gestión Financiera, Edición DEUSTDS. A, Bilbao. España 1995.
- Marx, Carlos: El Capital: Crítica de la Economía Política.- La Habana:
- Ministerio de Finanzas y Precios. Resolución 235- 294. Habana. 2005.
- _____ . Resolución 297. Habana .2003
- Moreno Joaquín, Las Finanzas de las Empresas. México 1989.
- Name Alberto. Contabilidad Superior. Cuba. 1990.
- Patón WA, Manual de Contabilidad. México 1943.
- Ralfdale Kennedy; Mc Mullen. Estado Financiero, forma, análisis e interpretación. México 1996
- Rodríguez Lidia. Principios Básicos de Análisis Financiero Contable. Cuba.2002.
- Sánchez Antonio; Armentero Martha. Gestión del Costo en Logística. Evento Internacional de Contabilidad. Palacio de las Convenciones. Cuba. 2005.
- Santandeur, Elíseo: El Chequeo de la Empresa. Ediciones Gestión 2000 S.A. Primera Edición Enero 1993.
- Weston, J y Brigham: Fundamento de Administración Financiera, Décima Edición, Editorial MC GrauwHll Interamericana. México S.A, de CV. México 1996.
- <http://www.eumet.net/cursecom/colaboraciones/ICM-ESIM.htm>
- -www. Googlee.com, noviembre 2003.
- -www. Gestipilis.com
- W W W .ciberconta.unizar.es

- W W W .monografías. com
- W W W. empresapolis. com
- W W W. gestión 2000. com
- W W W. uclv.edu.cu
- W W W.uchedu.ay/yyhh
- W W W.googlis.com
- <http://portal.copextel.com.cu/>
- <http://192.168.//.//>