

**CENTRO UNIVERSITARIO “JOSÉ MARTÍ PÉREZ”
SANCTI SPÍRITUS**

FACULTAD CONTABILIDAD Y FINANZAS

TRABAJO DE DIPLOMA

TÍTULO: *“Principios metodológicos para regular el proceso de gestión del capital de trabajo en el Complejo Hotelero Cubanacán S.A.”*

Autor(a): *Deglis Yusley Romano Guiribitey*

Tutor(a): *MSc. María Luisa Lara Zayas.*

Hoteles

Curso 2008-2009

“Año del 50 Aniversario del Triunfo de la Revolución”

PENSAMIENTO

La disciplina financiera es uno de los aspectos más importantes de la gestión de las empresas....

Ernesto Che Guevara.



Dedicatoria

...Si pudiera regalar mi alma, un castillo, una montaña un lugar donde encontrar serenidad y paz; pero estas cosas son imposibles, sin embargo soy la mujer más feliz, cuando le dedico mis triunfos:

A Jorge Damián un pequeño ser que amo como a nadie en el mundo.

A mi madre y abuela que están siempre presentes cuando más las necesito y las haría las personas más felices de la tierra.

A mi esposo que me apoya y comparte conmigo la belleza y la majestuosidad de la vida.

A todos, simplemente, Muchas Gracias.

Agradecimientos

Agradezco a la vida, por la capacidad que me dió para enfrentar las glorias y los fracasos.

Gracias a la vida por haberme dado tanto, me dió el oído que en todo su ancho, grava noche y día la sabiduría para vencer.

No hay palabras para agradecer la absoluta dedicación, entrega y amistad incondicional de mi tutora María Luisa Lara Zayas.

A mis profesores que dieron todo lo de sí para formarme como profesional.

A mis compañeros y amigos por su gentileza, camaradería durante todos estos años de duro bregar.

A todos aquellos que de una forma u otra me han apoyado en la realización exitosa de esta investigación.

A todos, simplemente, Muchas Gracias.

Resumen

La presente investigación tiene como objeto de estudio práctico específico, al Complejo Plaza-Rijo de la cadena hotelera Cubanacán S.A, se encuentra situado en el municipio Sancti Spíritus, provincia de igual nombre. Durante la misma se comprobó que los directivos no cuentan con herramientas que le posibiliten la toma de decisiones que contribuyan al incremento de la eficiencia y eficacia en el uso de los recursos financieros, así como en los planes estratégicos no se proyectan objetivos que contribuyan a maximizar la rentabilidad y minimizar el riesgo de insolvencia con vista a lograr la liquidez y el crecimiento empresarial a corto, mediano y largo plazo. En correspondencia con las deficiencias detectadas, el objetivo general consiste en: diseñar principios metodológicos para regular el proceso de gestión del Capital de Trabajo. 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 31 de diciembre del 2007 y 2008. 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 la gestión del Capital de Trabajo. La validación de los principios metodológicos propuestos demostró que posibilitan la toma de decisiones que contribuyan al incremento de la eficiencia y eficacia en el uso de los recursos materiales y financieros. Poniéndose de manifiesto la necesidad de la implementación de estos, los cuales brindan la información que requiere la gerencia para el logro de la eficiencia en la gestión del Circulante.

Índice

Contenido	Pág.
Introducción	1
Capítulo I: GESTIÓN DEL CAPITAL DE TRABAJO. MARCO TEÓRICO	7
1.1 El Capital de Trabajo. Su gestión	7
1.2 Componentes del Capital de Trabajo	10
1.3 Composición y magnitud del Capital de Trabajo Operativo.	13
1.4 Objetivo Financiero de la gestión del Capital de Trabajo.	16
1.5 Métodos para el cálculo del Capital de Trabajo Necesario.	18
1.6 Relación entre Capital de Trabajo Necesario y el Real que se obtiene en el Balance.	22
1.7 Flujos de Fondo.	23
1.8 Flujos de Fondo, liquidez y rendimiento.	27
1.9 Rendimiento, crecimiento y financiamiento.	28
Capítulo II: DIANÓSTICO Y RESULTADOS EN SU APLICACIÓN.	33
2.1 Caracterización del Complejo Plaza-Rijo, Cubanacán S.A	33
2.2 Diagnóstico y resultados en su aplicación.	37
2.3 Cálculo del Capital de Trabajo.	48
Capítulo III: PRINCIPIOS METODOLOGICOS PARA REGULAR EL PROCESO DE GESTIÓN CAPITAL DE TRABAJO EN LAS INSTALACIONES HOTELERAS.	55
3.1 Planeación Financiera.	55
3.2 Ciclo Financiero a corto Plazo.	56
3.3 Capital de Trabajo a financiar.	61
3.4 Liquidez	67
3.5 Rendimiento de la Inversión.	72
Conclusiones	76
Recomendaciones	78
Bibliografía	79
Anexos	80

Introducción

Un sector importante en la economía cubana lo constituye el turismo con excelentes perspectivas sustentadas en su capital humano, riqueza ecológica, seguridad pública, social y moral. El producto turístico se ha diversificado territorialmente originando crecimientos significativos.

Es indiscutible el avance que ha mantenido este sector, que se pone de manifiesto en el crecimiento de sus ingresos, destacándose en los aportes corrientes a la Balanza de Pagos con un impacto relevante en la economía interna y una participación activa en el Producto Interno Bruto, convirtiéndose en uno de los sectores más dinámico de la economía cubana.

Durante estos últimos años las inversiones en plantas hoteleras han presentado crecimiento, así como la tasa ocupacional se comporta de forma creciente. El ritmo de crecimiento de visitantes al país es significativo recibándose más de diez millones de turistas internacionales, ocupa Cuba una posición relevante en la región del Caribe.

Cuba recibe emisiones importantes de tres grandes países tales como: Alemania, Inglaterra y Estados Unidos, este último mercado presenta dificultades para abordarlo debido al bloqueo económico que ejerce esa nación contra Cuba, lo que ha conllevado a realizar esfuerzos adicionales en los restantes mercados para lograr una mayor diversificación de la dimensión de turistas a la Isla.

En tal sentido en la Resolución Económica aprobada en el V Congreso del PCC se plantea como meta para el año 2000: “ **lograr el arribo de más de dos millones de turistas y alcanzar más de 2 600 millones de dólares de ingresos**”. (1).

Bajo esta condición el turismo en el transcurso de estos años ha mantenido un desarrollo significativo que se pone de manifiesto en el incremento sistemático de los indicadores fundamentales que expresan el desempeño.

A pesar de los resultados obtenidos se le impone como reto el incremento sostenido de la eficiencia mediante el aumento de la productividad del trabajo y el mejoramiento de la gestión financiera. Por tal razón reviste importancia el tema objeto de estudio, ya que el mismo se enmarca en: “**Principios Metodológicos para regular el proceso de gestión del Capital de Trabajo en las instalaciones hoteleras**”, lo que posibilita la toma de decisiones estratégicas que contribuyan al desarrollo de la actividad mediante la administración eficiente de los recursos financieros.

Para el desarrollo de este trabajo se ha seleccionado el Complejo Plaza-Rijo, Cubanacán S.A., ya que los directivos no cuentan con principios metodológicos para regular el proceso de gestión del Capital de Trabajo que posibilite la toma de decisiones estratégicas que contribuyan a incrementar la eficiencia y eficacia en el manejo de los recursos financieros con vista a lograr el crecimiento empresarial.

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 financiamiento que se requiere, para tomar decisiones estratégicas que contribuyan al buen funcionamiento del hotel mediante el control sistemático de los recursos, lo que posibilita el incremento de la eficiencia.

En investigaciones realizadas se ha podido constatar que en las instalaciones hoteleras de la Cadena Cubanacán S.A., no existen principios metodológicos para regular el proceso de gestión del Capital de Trabajo, para la toma de decisiones estratégicas que contribuyan a lograr la máxima rentabilidad de la inversión en activo circulante con el menor riesgo, garantizando la liquidez adecuada para lograr el incremento del valor de las instalaciones hoteleras, lo que fundamenta la situación problemática de esta investigación.

Por tal razón el problema científico de la presente investigación se centra en **¿Cómo administrar eficientemente el circulante en el Complejo Rijo-Plaza?** En correspondencia con el problema científico, la hipótesis de investigación expresa: ***Si se diseñan principios metodológicos, se***

podrán tomar decisiones estratégicas que contribuyan a la administración eficiente del Circulante.

Una vez definido el problema científico a cuya solución contribuye esta investigación, así como la hipótesis de la misma, el objeto de estudio teórico se expresa en los principios metodológicos que regulan el proceso de gestión del Capital de Trabajo, tomando como objeto de estudio práctico específico el Complejo Plaza- Rijo, Cubanacán S.A.

En correspondencia con la hipótesis de investigación planteada, el objetivo general del presente trabajo consistió en: **Diseñar principios metodológicos para regular el proceso de gestión del Capital de Trabajo, en el Complejo Plaza- Rijo, Cubanacán S.A.**

El objetivo general se desglosa en los siguientes objetivos específicos:

-Identificar y precisar los diferentes enfoques en materia de gestión del Capital de Trabajo.

-Diagnosticar la situación actual que presenta el análisis del Capital de Trabajo en la entidad objeto de investigación.

-Diseñar y proponer principios metodológicos para regular el proceso de gestión del Capital de Trabajo que permitan tomar decisiones estratégicas que contribuyan al incremento de la rentabilidad de la inversión en activo circulante con el menor riesgo y la liquidez adecuada para lograr el aumento del valor de la instalación hotelera.

-Aplicar los principios metodológicos en el Complejo Plaza- Rijo, Cubanacán S.A.

-Analizar los resultados obtenidos en la aplicación de los principios metodológicos para regular el proceso de gestión del Capital de Trabajo propuestos en la presente investigación con la dirección de la entidad para su implementación.

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

➤ **Histórico-lógico**, en el análisis de la documentación y la literatura con el propósito de determinar la importancia del Capital de Trabajo.

➤ **El análisis-síntesis, inducción-deducción y el enfoque sistémico** que permitieron el estudio de los métodos y técnicas para evaluar la gestión del Capital de Trabajo en las instalaciones hoteleras.

El procesamiento computacional de los resultados, sin excluir el análisis lógico, la analogía, la reflexión y otros procesos mentales que también le son inherentes a toda actividad de investigación científica.

El trabajo está estructurado en tres capítulos:

- **Capítulo I** Marco teórico-referencial de la investigación.
- **Capítulo II** Diagnóstico y resultado en su aplicación.
- **Capítulo III** Propuesta de Principios Metodológicos para regular el proceso de gestión del Capital de Trabajo

La **novedad científica** que aporta la presente investigación radica en el diseño por primera vez, de principios metodológicos para regular el proceso de gestión del Capital de Trabajo en el Complejo Plaza- Rijo, Cubanacán S.A., lo que permite potenciar y agilizar el proceso de toma de decisiones, como acción necesaria para alcanzar los resultados eficaces, eficientes y competitivos que precisan, cada vez más, las instalaciones hoteleras.

La actualización e integración de los conocimientos universales alrededor de temas novedosos relacionados con la gestión del Capital de Trabajo, la propuesta de principios metodológicos para regular el proceso de gestión del Capital de Trabajo fundamentan el valor teórico de la investigación realizada.

El **valor metodológico** se manifiesta en la integración coherente de los conceptos de diferentes orígenes y áreas del saber, con el objetivo de diseñar principios metodológicos para regular el proceso de gestión del Capital de Trabajo posibilitando la toma de decisiones que contribuyan al incremento de la eficiencia y eficacia en la administración de los recursos.

El **valor social** se manifiesta, de un lado, en la organización de la participación de los trabajadores del Complejo Plaza- Rijo, Cubanacán S.A., en el proceso de gestión y la toma de decisiones, así como su impacto en el incremento de la eficiencia lo que contribuye a mejorar el nivel de vida de la sociedad.

El **valor práctico** se expresa con la implementación de los principios metodológicos propuestos, que permiten regular el proceso de gestión del Capital de Trabajo para la toma de decisiones que contribuyan al incremento de la eficiencia y eficacia en el uso de los recursos.

El **valor económico** queda explícito en la investigación ya que se logra una administración más eficiente del circulante en las instalaciones hoteleras, así como el incremento de la rentabilidad económica.

Capítulo I

Gestión del Capital de Trabajo. Marco Teórico.

El presente capítulo estudia desde el punto de vista teórico- conceptual la importancia de la gestión del Capital de Trabajo para lograr la obtención de beneficios y el posterior crecimiento empresarial.

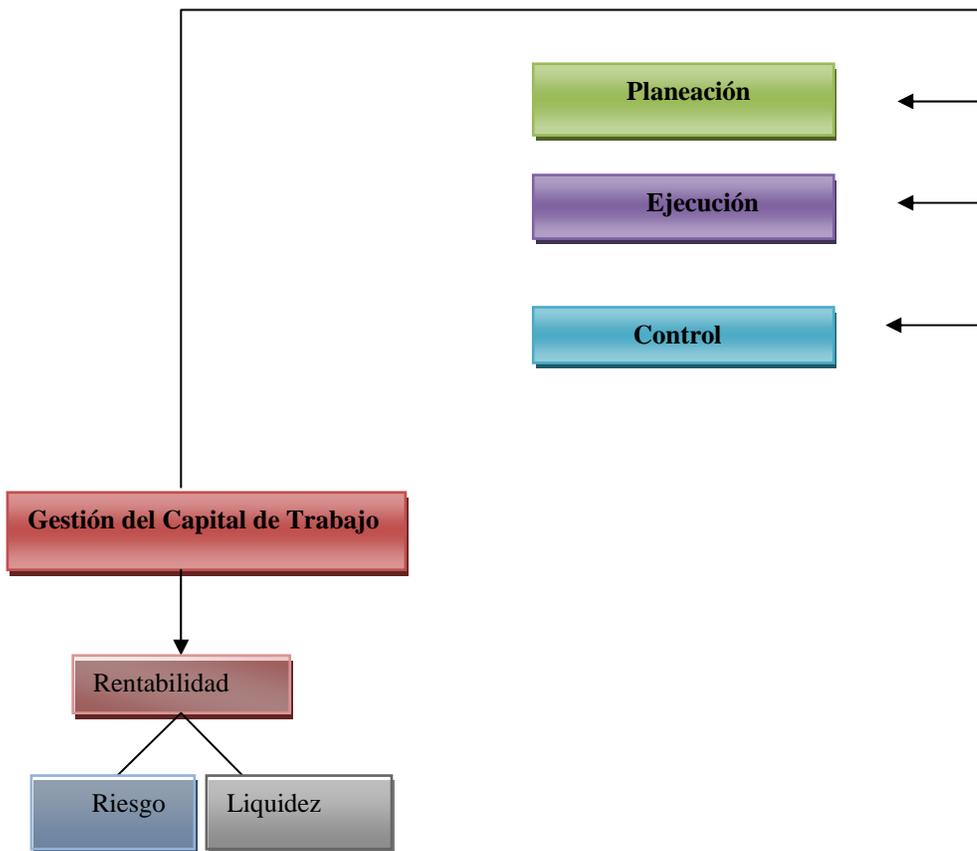
1.1: El Capital de Trabajo. Su Gestión

El nuevo paradigma empresarial cubano plantea retos extraordinarios y para enfrentarlos se han originado importantes transformaciones en las técnicas de registro y control, se han implementado nuevos mecanismos financieros, así como nuevos métodos de planeación y dirección que conllevan a un nuevo modelo económico que exige elevar la productividad del trabajo, alcanzar mejores resultados con menos costos.

La economía cubana, inmersa en un entorno inestable, agresivo y turbulento, se precisa administrar eficientemente los recursos para obtener resultados eficaces y eficientes. En la actualidad elevar la eficiencia es un requisito de primer orden, sin embargo, junto a esta lucha ardua de por sí, la complejidad e imperativos de las circunstancias de hoy obligan a ir dando pasos progresivos, paralelos y entrelazados que, a la vez que contribuyan a mantener el nivel de existencia del país — reduciendo la ineficiencia que caracteriza el grueso de la economía y, a la par disminuyendo costo en la parte de estas, que tengan condiciones que permitan ir ajustando la recuperación económica sobre bases nuevas de

acuerdo con las tendencias externas que posibiliten asegurar ventajas competitivas, duraderas y sostenibles.

El éxito de este propósito dependerá en gran medida de las decisiones en el corto plazo que se adopten para lograr la gestión eficiente del Capital de Trabajo.



Esquema 1.1 Gestión del Capital de Trabajo.

Como se aprecia en el esquema 1.1, la gestión del Capital de Trabajo comprende la planeación, ejecución y control de los componentes del Capital de Trabajo, así como los niveles adecuados que posibiliten minimizar el riesgo de insolvencia y maximizar la rentabilidad.

La gestión del Capital de Trabajo es un factor importante para el crecimiento de las empresas, pues asegura un margen de certeza razonable para las expectativas de los gerentes y administradores, con vista a lograr el éxito a corto, mediano y largo plazo.

La gestión eficiente del Capital de Trabajo es un escenario de viabilidad, que permitirá la obtención de beneficios y el posterior crecimiento de la empresa en un ambiente de innovación y competencia.

Maighs and Maighs en su Libro Contabilidad base para las decisiones gerenciales, 1995, define el Capital de Trabajo como “El exceso de los Activos Corrientes sobre los Pasivos Corrientes “.

Oriol Amat en su Libro Análisis de los Estados Financieros 5 ta Edición, expresa “El Capital de Trabajo puede definirse como la diferencia que se presenta entre los Activos y Pasivos Corrientes de la empresa”.

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

Fred J. Weston y Thomas E. Capeland, en 1996, en su libro Fundamentos de Administración Financiera exponen: “El Capital de Trabajo es la inversión de una empresa en Activos 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”.

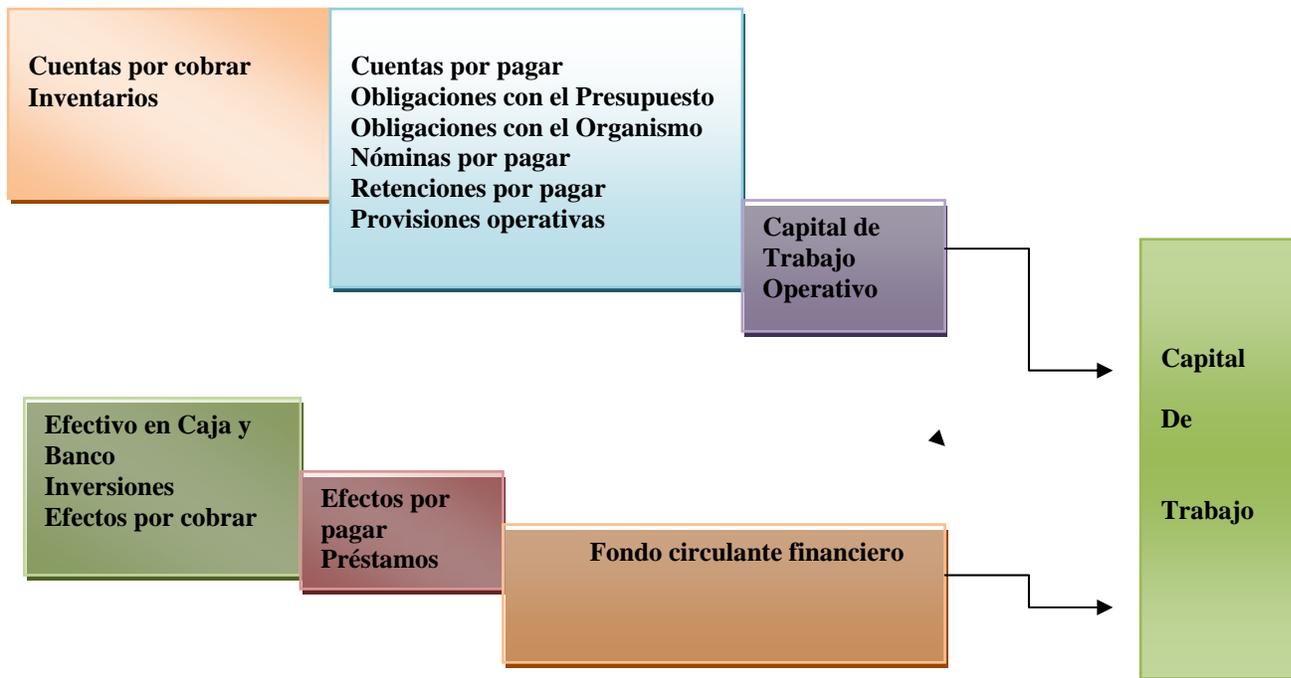
Kennedy y MC Mullen en 1996, en su libro Estados Financieros, Forma, Análisis e Interpretación, señalan: "El Capital de Trabajo Neto es el excedente del Activo Circulante sobre el Pasivo Circulante, el importe del Activo Circulante que ha sido suministrado por los acreedores a largo plazo y por los accionistas. El Capital de Trabajo es el importe del Activo Circulante".

César A. León Valdés en su artículo Construcción de un Estado de Flujos www.googlis.com, 2003, expresa: "El Capital Neto de Trabajo es la diferencia obtenida al comparar el total de Activos Corrientes, en una fecha determinada, con el total de Pasivos, también Circulantes o de corto plazo. El resultado de dicha comparación señala los recursos con los cuales la empresa atiende sus actividades operacionales y financieras, sin tener que acudir a fondos extraordinarios".

Por lo expuesto en los párrafos anteriores se considera que el Capital de Trabajo es una medida financiera, es la cantidad de recursos que participan en el ciclo financiero a corto plazo y dichos recursos son financiados con fuentes permanentes. Es un amortiguador financiero de las oscilaciones en el flujo de dinero por compras y ventas. Su función como amortiguador financiero está dada por la magnitud de fondos permanentes que financia el activo circulante.

1.2: Componentes del Capital de Trabajo.

El Capital de Trabajo está representado por partidas operativas y financieras, dando lugar a un Capital de Trabajo Operativo y a un Fondo Circulante Financiero. Seguidamente se ilustran los componentes del Capital de Trabajo.



Esquema 1.2. Componentes del Capital de Trabajo.

Como se aprecia en el esquema 1.2., el Capital de Trabajo es la suma del Capital de Trabajo Operativo y el Fondo Circulante Financiero. (CT=CTO+FCF).

El Capital de Trabajo Operativo es la diferencia entre el Activo Operativo Corriente menos el Pasivo Operativo Corriente. Por lo tanto el Capital de Trabajo Operativo está relacionado directamente con las operaciones corrientes de la empresa y su magnitud es resultado del ciclo financiero a corto plazo, poniéndose de manifiesto la vinculación entre este y el nivel de actividad. Por tal razón es la parte del Capital de Trabajo que varía en dependencia del nivel de actividad. Cuando las ventas crecen y el ciclo financiero no sufre cambios, el impacto financiero es negativo, lo que trae como consecuencia inmovilización de recursos. El Activo Operativo Corriente, está representado por las Cuentas por Cobrar, así como los Inventarios y en el Pasivo Operativo Corriente clasifican las Cuentas por

Pagar y las nóminas por Pagar, así como las Obligaciones con el Presupuesto del Estado.

La gestión del Capital de Trabajo Operativo depende de las decisiones que afectan a estos activos y pasivos corrientes en las distintas áreas de la empresa tales como: Abastecimiento Técnico Material, Comercial, Servicios, Producción entre otras. Del resultado de estas áreas depende en gran medida la duración del ciclo financiero a corto plazo.

El Fondo Circulante Financiero está vinculado a la gestión financiera. Está constituido por las partidas de mayor liquidez tales como: efectivo en caja y banco y las inversiones temporales, así como los pasivos financieros corrientes, representados por los efectos por pagar, préstamos bancarios a corto plazo y los intereses por pagar. Su magnitud no depende del nivel de actividad, sino de los fondos permanentes que posibiliten financiar con comodidad los activos operativos necesarios para el buen funcionamiento de la empresa.

Por tal razón 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 es necesario junto a los bienes de capital para el desarrollo de la producción, y es heterogéneo en la medida en que se encuentra formado por componentes diversos con diferentes grados de liquidez.

La empresa necesita permanentemente un Capital de Trabajo (recursos circulantes) que sea financiado con cierta estabilidad (a largo plazo) para lograr el equilibrio financiero, siendo su función financiera lograr una adecuada relación entre los ritmos de liquidez y exigibilidad de los activos y

pasivos circulantes, garantizando la solvencia y en función de esto se establecen dos reglas básicas:

1. Todo activo fijo debe estar financiado por fuentes permanentes (regla de equilibrio financiero mínimo).
2. Las fuentes permanentes deben ser superiores al activo fijo o lo que es lo mismo, que el Capital de Trabajo debe ser positivo (regla de seguridad).

$$CT = RP - AF = AC - PC = CTO + FCF$$

$$CTO = CC + I - PCO$$

$$FCF = E + IT - PCF$$

Donde:

CT: Capital de Trabajo

RP: Recursos Permanentes

AF: Activos Fijos

AC: Activo Circulante

PC: Pasivo Circulante

CTO: Capital de Trabajo Operativo

FCF: Fondo Circulante Financiero

E: Efectivo

IT: Inversiones temporales

PCO: Pasivo Circulante Operativo

PCF: Pasivo Circulante financiero

1.3: Composición y magnitud del Capital de Trabajo Operativo.

La composición del Capital de Trabajo Operativo depende del tipo de empresa. Por ejemplo una empresa de servicios el principal componente

está representado por las cuentas por cobrar y en una empresa productora por los inventarios.

La magnitud del Capital de Trabajo Operativo equivale a los fondos que pueden obtenerse en el corto plazo liquidando los activos circulantes y cancelando los pasivos circulantes. Por lo tanto esta cuantía no es la misma para todo tipo de empresa, pues estas dependen de diferentes factores entre los que se pueden citar:

- 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 costo 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 crédito puede mejorar sustancialmente, puede ser capaz de comprar mercancías en grandes cantidades a precios más bajos y por lo tanto las necesidades de Capital de Trabajo pueden reducirse.
- Condición de compraventa: Mientras más liberales sean las condiciones de crédito concedidas a los clientes, mayor será la cantidad de Capital de Trabajo Operativo 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 las bajas de los precios, cambios en la demanda o en el estilo, también existirá un costo 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 negocio: En época de prosperidad, existe una tendencia de los negocios a comprar mercancías adelantándose a sus necesidades al existir precios más bajos dando lugar a mantener niveles de inventarios adecuados y, por tanto, será necesario una cantidad mayor de Capital de Trabajo.

Los cambios en el Capital de Trabajo Operativo expresan los cambios en el ciclo financiero de la empresa. En este sentido se puede decir que en la magnitud del Capital de Trabajo Operativo influyen los siguientes factores:

- La duración del ciclo financiero a corto plazo.
- La cantidad de ciclo que se incorporan.
- Los costos fijos y variables.
- Nivel de actividad.

Cuanto más grande sea el monto del Capital de Trabajo que tenga una empresa, menos será el riesgo de que esta sea insolvente, 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 el tercero disminuye en una proporción equivalente.

Se considera que la administración del Capital de Trabajo tiene variables de gran importancia tales como rentabilidad, liquidez y riesgo, cada una de ellas constituyen un punto clave para la administración que realizan los gerentes, directores y encargados de la gestión financiera, es necesario entonces tomar decisiones efectivas para lograr una estructura financiera de capital donde todos los pasivos circulantes financien de forma eficaz y eficiente los activos circulantes y la determinación de un financiamiento óptimo para la generación de utilidad y bienestar social.

1.4: Objetivo financiero de la gestión del Capital de Trabajo.

El objetivo financiero de la gestión del Capital de Trabajo es el de lograr una adecuada combinación entre la liquidez y la rentabilidad, es decir maximizar el valor de la empresa. Por tal razón una buena parte del tiempo del gestor financiero lo dedica a la administración eficiente del Capital de Trabajo. La visión financiera de esta categoría aporta al directivo no financiero dos ventajas:

- Una medida homogénea para evaluar el impacto de la gestión del Capital de Trabajo sobre la gestión de la empresa.
- Globalización de la actuación de los distintos departamentos implicados.

En el ciclo de producción el Capital de Trabajo se adelanta por el tiempo de elaboración del producto, y al venderse el mismo, retorna en su totalidad, y como usualmente la empresa no espera a concluir un ciclo para iniciar otro, requiere de financiamiento para comenzar cada uno de estos ciclos, aunque tiene a su disposición financiamiento ajeno que debe devolver en corto plazo (cuentas por pagar a proveedores, salarios y gastos acumulados por pagar y

otros), si la empresa dependiera solo de este financiamiento, pudiera ocurrir interrupciones en su ciclo productivo que afectaría su resultado.

Teniendo en cuenta lo anterior se considera que un Capital de Trabajo excesivo o insuficiente refleja una situación financiera desfavorable para la empresa ya que:

- Si el Capital de Trabajo es excesivo, especialmente en forma de efectivo, cuentas por cobrar e inventarios refleja una gestión ineficiente del Circulante al existir recursos inmovilizados afectándose las operaciones financieras de la empresa.

- Las insuficiencias del Capital de Trabajo pueden estar originadas por un volumen de ventas 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 el efectivo 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 las obligaciones por pagar a largo plazo a 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.

En tal sentido se considera que la empresa para garantizar las operaciones normales, necesita una cantidad determinada de Capital de Trabajo, pues el defecto de este origina afectaciones en el desarrollo normal de las operaciones y el exceso del mismo conlleva a la inmovilización de recursos.

1.5: Métodos para el cálculo del Capital de Trabajo Necesario.

El Capital de Trabajo necesario, expresa las necesidades financieras que genera la explotación de la empresa. Depende de la gestión de los elementos que intervienen en el ciclo financiero. Constituye el fondo que necesita la empresa para garantizar las operaciones para no presentar problemas de liquidez.

Pues muchas veces en nuestras empresas el Capital de Trabajo real que se obtiene del Balance no coincide con el Capital de Trabajo que se requiere, existiendo exceso o defecto, lo que hace evidente la importancia que tiene para cualquier entidad calcular el Capital de Trabajo que realmente necesita para el desarrollo eficiente de su gestión.

José Álvarez López en su libro *Análisis del Balance, Auditoría e Interpretación*, España 1998; expone varios métodos muy usados para el cálculo del capital de trabajo necesario tales como:

❖ **Método Estadístico o Total:** El cual se basa en un estudio estadístico del capital trabajo necesario en un gran número de empresas pertenecientes a una actividad determinada, coincidente con la del negocio de que se trata 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 a una vez estimado el pasivo circulante necesario para la operación de la empresa, se calculan por diferencia entre activo circulante y pasivo circulante, el capital circulante requerido.

❖ **Método de Proporcionalidad o de Guibault:** Se basa en la relación existente entre el activo fijo y el costo de explotación anual, que como promedio tienen un alto número de empresas que desarrollan la misma

actividad. Parte del cálculo de los porcentajes que presentan dentro de dicho costo los gastos referidos a: activo fijo, materias primas, mano de obra, fabricación, administración y distribución, cuya suma debe ser igual al 100%. Y presume que existe proporcionalidad entre el crecimiento que experimentan estas variables para garantizar la producción prevista. Por ello, conociendo el valor de una de dichas variables, para el período planificado, se calculan las restantes, a partir de considerar que experimentarán un crecimiento de similar proporción. Entonces se calcula el activo circulante como:

$$\text{Activo Circulante} = \frac{MP + MO + OCT + GAD}{R}$$

Donde:

MP: Materias Primas.

MO: Mano de Obra.

OCT: Otros Gastos de Transportación.

GAD: Gastos de Administración y Distribución.

R: Rotación.

❖ **Método de los Plazos de Cobros y Pagos o de Calmés:** Se aplica preferentemente en empresas comerciales, y estudian las condiciones de explotación de la entidad en cuestión. La fórmula que aplica es:

$$\text{Capital Circulante} = E - CVmxt_2 + Vmxt_5$$

Donde:

E: Existencias Normales de Almacén.

t₂: Plazo de Pago a Proveedores, en meses.

t₅: Plazo de Cobro a Clientes en meses.

CVm: Costos de Ventas Mensual.

V: Ventas Mensuales.

Además, $E = \frac{\text{Costo de Ventas Previsto}}{\text{Rotación Normal}}$

❖ **Método de las Rotaciones:** Se utiliza preferentemente en las empresas industriales, por ser bastante correcto, según José Álvarez, y de fácil aplicación. Parte de los conceptos del ciclo de explotación y período de maduración financiera de la empresa. La fórmula utilizada es:

$$\text{Capital Circulante} = \frac{MP}{r_1} + \frac{MP}{r_2} + \frac{CV}{r_3} + \frac{CV}{r_4} + \frac{V}{r_5}$$

Donde:

MP: Consumo de Materias primas del año.

CV: Costo de Ventas Anual.

V: Ventas Anuales.

r₁: Rotación de materias primas.

r₂: Rotación de los proveedores.

r₃: Rotación de los productos en proceso.

r₄: Rotación de los productos terminados.

r₅: Rotación de los clientes.

Jaime Loring, en su libro *Gestión Financiera*, España 1995; plantea: “Que la determinación del volumen conveniente de capital circulante es una condición necesaria para salvaguardar a la empresa de este problema de liquidez y para asegurar un equilibrio financiero a corto plazo; y describe varios métodos entre los que se encuentran:

◆ **Cálculo en Función de las Ventas:** Parte de la hipótesis de que, en general las partidas del activo circulante y el 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 variaciones que deben experimentar las partidas del circulante, para la cual se puede aplicar un coeficiente o porcentaje de venta.

◆ **Método de Comparación Inter empresas:** Se sustenta en el estudio de una muestra significativa de empresas pertenecientes a una población homogénea, tanto en actividad como en tamaño y entorno. Presupone que se eliminen del estudio las empresas que se consideran aberrantes o no significativas. Debe preocuparse que en dicha muestra solo entren empresas con resultados económicos prósperos y adecuada situación financiera. De la muestra se obtiene la estructura media del activo total, en fijo y circulante. El método supone que tanto el activo total como el pasivo circulante de la empresa son datos, que no van a ser redimensionados. Partiendo de estos datos, se define la estructura del activo en fijo y circulante, teniendo en cuenta el índice medio y se calcula el capital circulante.

◆ **Cálculo en Función de las Masas Financieras:** Similar al método de rotaciones antes expuesto. Este autor señala que se debe considerar un año como duración del período o ejercicio, para tratar de eliminar las deformaciones introducidas por la estacionalidad. Recomienda además trabajar con saldos medios.

Fred Weston y Eugene Brigham, en su libro *Fundamentos de Administración Financiera*, Décima Edición México 1996, plantean que el capital circulante necesario se calcula a partir de la convención del efectivo y de los gastos promedios diarios. “El ciclo de conversión del efectivo es el plazo de tiempo que transcurre desde que se hace el pago por la compra de materia prima hasta el cobro de las cuentas por cobrar generada por la venta del producto final”. De ahí que:

Capital circulante= Ciclo de conversión del efectivo x Gasto promedio diario.

Ciclo de Conversión del Efectivo = Período de Conversión del Inventario + Período de Conversión de las Cuentas por Cobrar - Período de conversión de las Cuentas por Pagar

El método utilizado por Weston y Brigham también se sustenta en esencia en las rotaciones, aunque se diferencia de lo planteado por Loring, en el tratamiento de la rotación del inventario. Loring desagrega el inventario, mientras Weston y Brigham lo tratan de forma integrada.

1.6: Relación entre el Capital de Trabajo Necesario y el Real que se obtiene en el Balance.

El Capital de Trabajo Real es el que obtiene la empresa en el Estado de Situación o Balance General. El Capital de Trabajo Necesario como se plantea anteriormente es el que necesita la empresa para financiar su explotación. Cuando el Capital de Trabajo Real que tiene la empresa es menor que el Capital de Trabajo Necesario que debería tener, hay un déficit del Capital de Trabajo y deberá ir a la búsqueda de financiamiento adicional. En caso contrario, hay un superávit de Capital de Trabajo que puede originar inmovilización de recursos.

Si $CTNA < CTNN$: déficit de Capital de Trabajo.

Si $CTNA > CTNN$: superávit de Capital de Trabajo.

Si $CTNA = CTNN$: equilibrio financiero.

El déficit de Capital de Trabajo incrementa el riesgo financiero para los acreedores a corto y mediano plazo, pues la empresa presenta problemas con la liquidez lo que afectaría el pago a los proveedores en los plazos convenidos, siendo necesario:

- Acelerar la rotación de los elementos que intervienen en el ciclo operativo.
- Renegociar la deuda con los proveedores.
- Incrementar el capital propio o pasivo a largo plazo.

Si hay superávit de Capital de Trabajo, el principal problema existente es que pueden estar infrautilizados algunos elementos del activo circulante: en este caso se debería tomar algunas de las medidas siguientes:

- Rentabilizar al máximo las inversiones en activo circulante.
- Reducir los capitales permanentes.

La evaluación de las necesidades del Capital de Trabajo se materializa en el análisis de los flujos de fondos, ya que la gestión adecuada de los mismos es necesaria para la sobrevivencia de la empresa.

1.7: Flujos de Fondos

El comportamiento de los flujos de fondos de una empresa es un aspecto fundamental en la gestión del Capital de Trabajo. La categoría Fondos significa dinero. Cuando una empresa no genera suficiente dinero para pagar las deudas, los mecanismos de financiamiento se limitan y la magnitud de las compras se reduce producto de las restricciones del crédito.

La generación de dinero se origina por la diferencia entre el precio de venta y los costos y gastos incurridos en dicha operación, dando lugar a un excedente de dinero, que se destina al pago de dividendos a los propietarios y a las reservas patrimoniales.

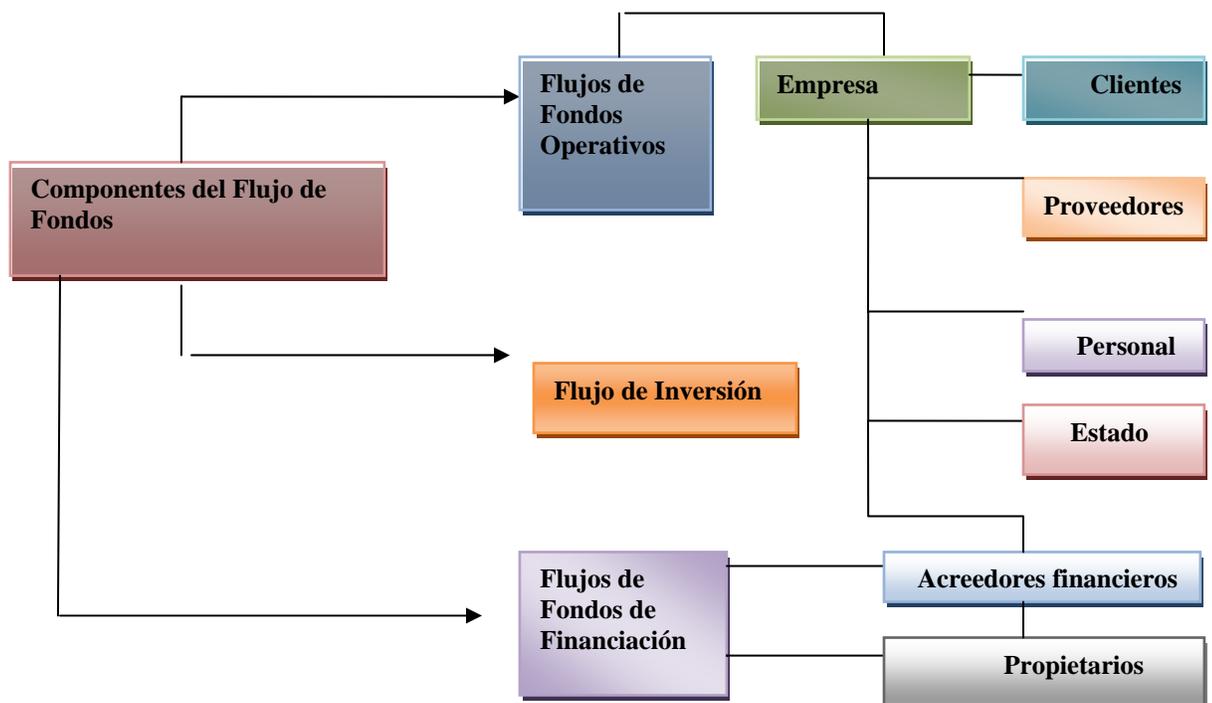
El Estado de Flujos de Fondos, tiene como propósito proporcionar información sobre los ingresos y pagos de efectivo de una empresa durante un período. El término de flujo de fondo incluye tanto los ingresos como los pagos en efectivo. Además, este estado proporciona información acerca

de todas las actividades de inversión y de financiación de la empresa durante un período. Este estado como fuente de información del análisis histórico da a conocer el resultado de las políticas de financiamiento e inversión de la entidad. Como herramienta de planeación, el estado proyectado resulta esencial para la determinación del monto, tiempo y características del financiamiento o inversión requerida.

El análisis de este estado persigue establecer el impacto que tienen las actividades de la empresa en el flujo de fondo, posibilitando evaluar:

- ✓ Las características del flujo de fondos.
- ✓ El origen y evolución del excedente.
- ✓ La posibilidad de que la empresa presente dificultades financieras.

Para realizar un análisis financiero es necesario considerar los componentes del flujo de fondos, que se ilustran en el siguiente esquema.



Esquema 1.3. Componentes de Flujos de Fondos.

Como se aprecia en el esquema 1.3., los componentes que conforman un estado de flujos de fondos son: actividades de Operación, Inversión y Financiación.

Flujos de fondos por actividades de operación. Las actividades de operación, hacen referencia básicamente a las actividades relacionadas con el desarrollo del objeto social de la empresa, esto es la producción o comercialización de sus bienes, o la prestación de servicios.

Entre los elementos a considerar tenemos la venta y compra de mercancías. Los pagos de servicios públicos, nómina, impuestos, etc. En este grupo se encuentran las cuentas de inventarios, cuantas por cobrar y por pagar, los pasivos relacionados con la nómina y los impuestos.

Por tal razón el flujo de fondos operativos está compuesto por los movimientos de dinero entre la empresa y sus clientes, sus proveedores, trabajadores y el Estado, siendo estos elementos básicos del ciclo financiero (dinero- mercancías- cuentas por cobrar- dinero). Este flujo constituye un factor básico para establecer la capacidad de autofinanciamiento de la empresa.

Flujos de Fondos por Actividades de inversión. Las actividades de inversión hacen referencia a las inversiones de la empresa en activos fijos, en compra de inversiones en otras empresas, títulos de valores, etc.

Aquí se incluyen todas las compras que la empresa ejecuta por conceptos diferentes a los inventarios y a gastos, destinados al mantenimiento o incremento de la capacidad productiva de la empresa. Hacen parte de este grupo las cuentas correspondientes a la propiedad, planta y equipo, otros activos fijos tangibles y las de inversiones.

Flujos de Fondos por Actividades de financiación. Las actividades de financiación hacen referencia a la adquisición de recursos para la empresa, que bien puede ser de terceros [pasivos] o de sus socios [patrimonio].

En las actividades de financiación se deben excluir los pasivos que corresponden a las actividades de operación, eso es proveedores, pasivos laborales, impuestos, etc. Básicamente corresponde a obligaciones financieras y a la emisión de bonos.

Es una actividad de financiación la capitalización de empresa ya sea mediante nuevos aportes de los socios o mediante la incorporación de nuevos socios a través de la venta de acciones.

De lo expuesto en los párrafos anteriores se puede plantear que los estados de fondos constituyen instrumentos importantes para la administración eficiente del Capital de Trabajo, con vista a lograr un financiamiento óptimo que garantice a la empresa operar sin restricciones financieras e incrementar la eficiencia y eficacia en el manejo de los recursos financieros.

1.8: Flujos de Fondos, liquidez y rendimiento.

Los componentes del flujo de fondos se relacionan con los del rendimiento, ambas categorías ayudan a interpretar la evolución de los procesos de inversión de la empresa tanto desde el punto de vista de la inversión en capacidad y los recursos necesarios para la utilización de esa capacidad. El análisis del flujo de fondos identifica el perfil financiero de la empresa. Las perspectivas financieras de la empresa basada en la liquidez, concebida en el dinero que se inmoviliza y después se libera y el flujo de fondos muestra estas características que se ponen de manifiesto en dinero-mercancías-dinero.

La descripción de los ciclos financieros mediante el flujo de fondos, la duración del ciclo financiero a corto plazo y los recursos requeridos para la operación del negocio, permite evaluar cuáles son las características relevantes de la liquidez de la empresa. Desde el punto de vista contable los indicadores más utilizados para evaluar la liquidez son: liquidez general e inmediata, estas medidas pretenden ser una representación aproximada de la capacidad de pago de la empresa. Las medidas contables de liquidez son de pocas transparencias para evaluar las dificultades financieras de la empresa, pues tienden a variar entre períodos sin que se pueda llegar a un juicio de la situación financiera a corto plazo.

Los componentes del rendimiento operativo (margen sobre las ventas X rotación activos operativos netos) reflejan además el comportamiento del flujo de fondo operativo, pues en este incide la ganancia, y los cambios en el activo operativo neto por las operaciones del período.

El endeudamiento incide en el flujo de fondos de financiación, así como el costo del pasivo financiero tiene un impacto negativo. Si aumenta el endeudamiento existe un flujo de fondos positivo.

La situación financiera a corto plazo es una consecuencia de los requerimientos operativos de fondos en la empresa y de la forma en que son financiados. Para evaluar las diversas dimensiones se requiere de varias mediciones tales como: Flujos de fondos, rendimiento, duración del ciclo financiero, Capital de Trabajo requerido.

1.8: Rendimiento, crecimiento y financiamiento.

Existe una estrecha relación entre las categorías: rendimiento, crecimiento y financiamiento que se pone de manifiesto en los siguientes equilibrios:

- ✓ **Equilibrio Operativo:** Expresa el rendimiento operativo y se deriva de la magnitud y composición de la ganancia operativa y los recursos utilizados.
- ✓ **Equilibrio Financiero:** Se evalúa mediante la comparación de los compromisos financieros con la magnitud y composición de los flujos de fondos operativos.
- ✓ **Equilibrio de la Empresa:** Expresa la forma en que puede financiarse el crecimiento. Es el resultado de la relación entre el crecimiento de las ventas, rendimiento y las metas de financiamiento.

El crecimiento es una condición para mejorar la competitividad de la empresa, su posición de mercado, la calidad de los recursos humanos y el ritmo de desarrollo de los procesos productivos y de servicios.

Un crecimiento acelerado puede provocar un incremento en el endeudamiento y perjudicar el rendimiento, situación que puede originar un impacto negativo en los flujos de fondos.

El crecimiento de las ventas provoca un incremento del Capital de Trabajo así como un aumento del excedente del flujo de fondos operativos, al incrementarse la ganancia. El crecimiento sostenible de las ventas es el crecimiento que se puede financiar sin hacer cambios en la estructura de financiamiento de la empresa.

El crecimiento sostenible de las ventas depende de los siguientes elementos:

- ✓ Rendimiento del activo.
- ✓ Costo del pasivo financiero.
- ✓ Endeudamiento financiero.
- ✓ Distribución de la ganancia.

La distribución de dividendo tiene un impacto negativo en el crecimiento de las ventas ya que la empresa dispone de menos fondos para la inversión.

La tasa de crecimiento de las ventas que mantiene el equilibrio financiero se ilustra seguidamente:

Crecimiento

Sostenible de las ventas = Rendimiento del Patrimonio (1 – dividendo)

El coeficiente de distribución de dividendos se calcula mediante la siguiente fórmula:

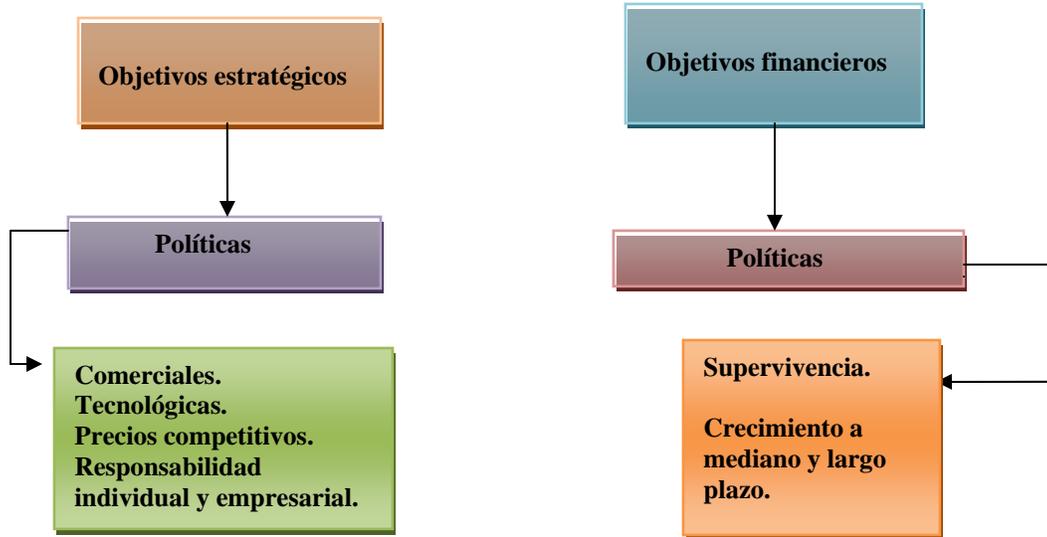
Coeficiente de

Distribución de dividendos = Dividendos / Ganancia ordinaria

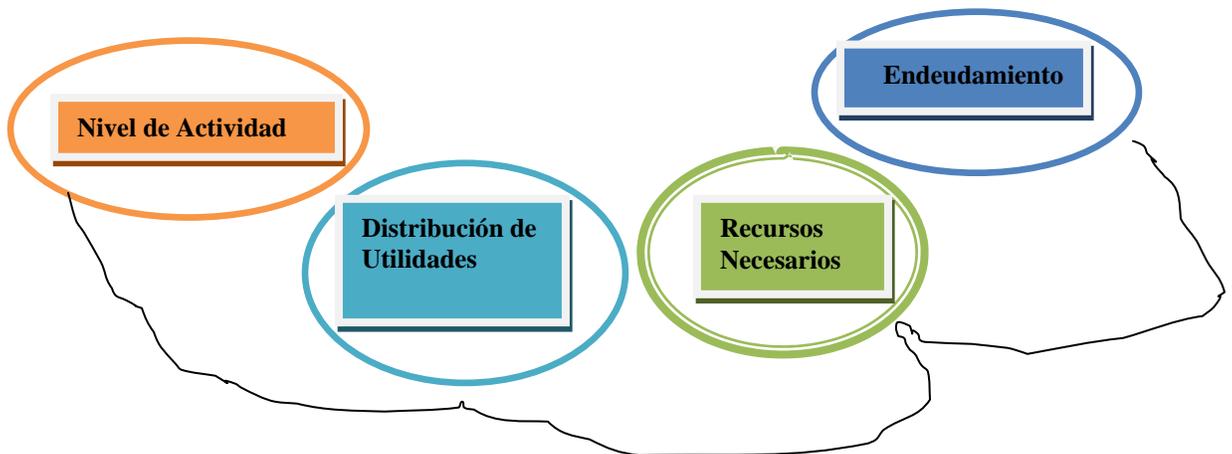
La empresa en sus planes estratégicos establece objetivos competitivos que se manifiestan en las políticas: comerciales, tecnológicas, precios competitivos, responsabilidad individual y empresarial, calidad en los servicios, así como se definen los objetivos financieros que están comprometidos a asegurar la eficacia y el crecimiento a mediano y largo plazo.

Los objetivos financieros son resultados que gerente y participantes han elegido para lograr la supervivencia de la empresa, poniéndose de manifiesto en las políticas de ventas, cobro, pago, utilidades, dividendos entre otras y la congruencia de estos rubros se aprecia en el siguiente esquema.

Plan de la empresa.



Las congruencias de las metas resulta de la relación entre:



Esquema 1.4., Objetivos estratégicos y financieros.

El esquema 1.4 expresa la relación que debe existir entre los objetivos estratégicos y los financieros, así como la incidencia del nivel de actividad en los recursos necesario, endeudamiento y distribución de utilidades.

El nivel de actividad define los recursos necesarios, sus formas de financiamiento y en dependencia de estas se evalúa el riesgo a largo plazo considerando las perspectivas de rendimiento. El rendimiento se mide como rendimiento de la inversión y este se analiza en sus dos componentes: margen sobre las ventas y rotación de los activos.

En este capítulo se han estudiado aspectos relacionados con los rubros que componen el Capital de Trabajo, se ha enfatizado en la gestión del Capital de Trabajo para incrementar la rentabilidad de la inversión, disminuir el riesgo, obtener una liquidez adecuada que contribuya a maximizar el valor de la empresa, así como en la importancia de la gestión de los flujos de fondos y su relación con el ciclo financiero a corto plazo, el rendimiento y el endeudamiento.

Considerando el impacto que tiene la gestión del Capital de Trabajo para el logro de la eficiencia y eficacia en el manejo de los recursos, en el próximo capítulo se proponen principios metodológicos para regular el proceso de gestión del Capital de Trabajo en el Complejos Plaza- Rijo , Cubanacán S.A

Capítulo I I

Diagnóstico y resultados en su aplicación.

En el presente capítulo se aplican los métodos del análisis económico-financiero para evaluar la situación actual que presentan los indicadores del desempeño, así mismo la capacidad de pago mediante los flujos de fondos y el rendimiento de la inversión para la toma de decisiones que contribuyan a minimizar el riesgo financiero en el Complejo Rijo-Plaza Cubanacán S.A.

2.1: Caracterización del Complejo Plaza - Rijo, Cubanacán S.A.

EL HOSTAL DEL RIJO

El inmueble en su comienzo era de mampostería y cubierta de tejas, sin portal. En 1845 se reconstruye y se incrementan el portal, segundo nivel y terraza.

La hija de Don Rudesindo, María del Rosario Rijo y Gil, única heredera del inmueble contrae matrimonio con el médico José Manuel García, naciendo de esa unión Antonio Rudesindo García Rijo, a la postre, médico graduado en la ciudad de París. Introdujo la consulta médica gratuita los jueves de cada semana, así como el novedoso, para su época, sistema de diagnóstico por historia clínica. Fue presidente de la sociedad El Progreso, del Cuerpo Médico Espirituano, Concejal del Ayuntamiento, entre otros cargos y reconocimientos.

Después de su trágica muerte, en 1912, la viuda, María Sofía Weiss Versó, abandona el país y la casa pasa a ser una escuela religiosa de niñas.

En la década del 40, el inmueble se convierte en hospedaje y toma el apellido de su nuevo dueño, Segundo Díaz, con el que se le conoce hasta el presente.

Con el triunfo de la Revolución la Ley de Reforma Urbana, reconoce la ocupación de los inquilinos, incrementándose el deterioro y las transformaciones al edificio.

Posteriormente con la ley de la Protección a los Monumentos, se le da grado de protección III, por ser un bien cuya conservación presenta alteraciones irreversibles, significación local y establece ambientalmente relaciones con bienes del primer y segundo grado de protección.

En 1988 se inician los trabajos de rescate y las tareas de investigación, tomando mayor auge en la década del los 90.

HOSTAL PLAZA

Esta instalación fue construida en la primera mitad del siglo XIX, y constituyó la casona familiar del doctor José Manuel García, en años posteriores fue propiedad de varias familias distinguidas de la ciudad hasta que Jesús Solís González lo compra y ya en la primera década del siglo XX, el HOTEL PLAZA se mostraba a los espirituanos como un acogedor destino que además ofrecía servicios de café, repostería y lunch.

El complejo cuenta con 43 habitaciones, distribuidas de la siguiente forma: 16 en el Hostal del Rijo, de las cuales 14 son estándar, 1 suites y 1 para des capacitados. El Hostal Plaza cuenta con 23 habitaciones son estándares y 4 son junior suites. Además cuenta con un parqueo para 10 plazas. Servicio de caja de seguridad, Fax y correo electrónico con comunicación local e internacional.

En ambas instalaciones se lleva a cabo manifestaciones artísticas y culturales de la ciudad, poseen una importante colección de obras plásticas de artistas espirituanos donde se evidencia el estilo personal de cada autor,

las mismas están ubicadas en las habitaciones, pasillos restaurante y otras áreas. El mural cerámico de gran formato del Patio Bar titulado “Ciudad” constituye la mayor obra, enriquecido por excelentes esculturas de evocación clásica. El conjunto fabuloso de cuadros, murales cerámicos, escultura mobiliario adornos típicos de la ciudad de Sancti Spíritus que acoge nuestras instalaciones en sus interiores, le conceden a la ambientación del lugar una especial distinción otorgándole la categoría de Centro de Arte.

El “Restaurante Arcada” ofrece servicio a la carta en desayuno almuerzo y comida, contando con platos que representan la cocina cubana e internacional y algunos fruto del ingenio de los chefs, además de contar con una Carta de Postres, Carta para Servicio de Café y una Carta de Vinos que representan cada una de las regiones de mayor tradición en la producción de los mismos. El bar lobby “Arcada” con una variada oferta de coctelería nacional e internacional, representada la primera por las creaciones de bármanes, cuenta además con una representación de lo mas prestigioso a nivel internacional de cada tipo de bebida así como una amplia variedad de cafés y ofertas de alimentos ligeros.

Misión y Visión.

Misión.

Satisfacer las necesidades de alojamiento y restauración, contando con un personal comprometido con sus funciones y una planta hotelera en el centro de la ciudad de Sancti Spíritus, que recrea las tradiciones de su época acorde a las expectativas de los clientes.

Valores que guían la misión.

- Solidaridad
- Profesionalidad

- Respeto
- Disciplina
- Adaptabilidad
- Amabilidad
- Cortesía
- Compañerismo

Visión

Hoteles Encanto que sobre cumplen las expectativas de alojamiento, restauración y culturales, dotados de un personal altamente calificado y que mantiene la contabilidad certificada y los sistemas de Gestión de la Calidad, Seguridad Higiene y Salud, Seguridad Contra Incendio, Sistema Gestión de los Recursos Humanos y Sistema Gestión de Medio Ambiente en un proceso de perfeccionamiento empresarial.

Contratación.

Los Contratos recibidos para la temporada de invierno del año 2008 superan considerablemente los existentes en la temporada anterior. Lo que muestra un aumento en la gestión de ventas por parte de la Dirección Comercial del Grupo Cubanacán.

Los hoteles del Complejo se caracteriza por ser hoteles de recorrido donde el turista solo duerme una noche, manteniendo una estancia media anual de 1.2 pernoctaciones

Los principales mercados en el invierno 2008 fueron: Inglaterra (20%), Alemania (18 %), Holanda (15%). Otros emisores de afluencia son Noruega (7 %), Italia y Francia (6%) respectivamente y Suiza con una participación de un 5%.

Se decreció en los siguientes indicadores. Turistas días extranjeros - 409 T D extranjeros, para un decrecimiento de un 10.6 por ciento con relación a igual período de la pasada temporada y en - 3253 T D extranjeros con respecto al plan para un 51.7 por ciento de cumplimiento. De los turistas días de paquete se recibieron - 24 T D paquete, decrecen solo en 0.8 por ciento y comparado con lo presupuestado se incumplió en - 2799 T D para un 51.2 por ciento de cumplimiento. Mientras que el TD directo, disminuye en - 385 T D dirigido para 55.3 por ciento de decrecimiento con respecto al invierno 2007 y con respecto al plan se reciben - 454 T D dirigidos para solo 50 por ciento de cumplimiento.

La estructura de dirección del complejo figura en el anexo 1.

2.2: Diagnóstico y resultados en su aplicación.

En el Capítulo I se plantea la importancia de la gestión del Capital de Trabajo, así mismo se define como el proceso de planeación, ejecución y control de los componentes que lo integran. Se hace referencia a los niveles adecuados que posibilitan minimizar el riesgo de insolvencia y maximizar la rentabilidad. Es indudable la importancia que reviste en los momentos actuales ejercer el control eficiente del efectivo, las cuentas por cobrar y por pagar, los inventarios, para la toma de decisiones estratégicas que contribuyan a lograr la ritmicidad del ciclo financiero a corto plazo con vista a obtener los flujos de fondos que se requieren para lograr la capacidad de pago adecuada y el rendimiento de la inversión en las instalaciones hoteleras.

En el presente Capítulo se hace el diagnóstico con el propósito de conocer la situación actual que presentan los indicadores económicos y financieros. En la realización del mismo se emplearon diferentes técnicas tales como: revisión de la información cuantitativa y cualitativa proveniente de los análisis financiero contable, 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 al personal del área económica.

Los resultados obtenidos en el diagnóstico fáctico (Anexo 2) se exponen a continuación:

- En el gráfico que se ilustra seguidamente se analiza el comportamiento de los ingresos en la moneda nacional, así como en la moneda libremente convertible.

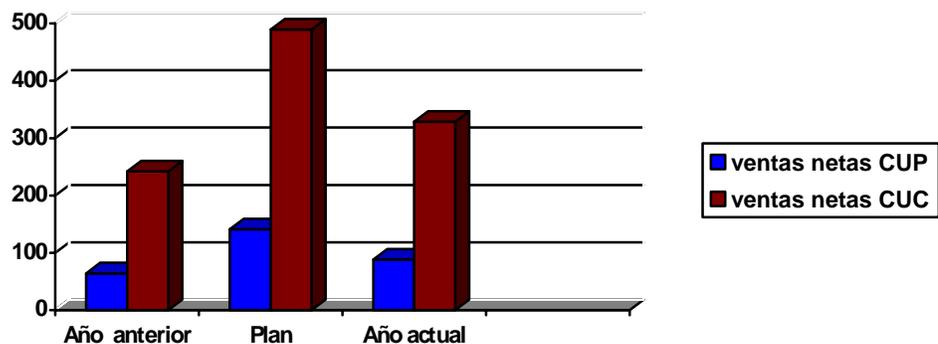


Gráfico 2.1

Como se aprecia en el gráfico 2.1 la entidad planifica un crecimiento en las ventas netas en la moneda libremente convertible de un 102.0 por ciento, sin embargo este indicador solo crece en un 35.7 por ciento y se cumple en un 67.2 por ciento.

En la moneda nacional se planifica un crecimiento de un 12.9 por ciento y se crece en un 37.6 por ciento, así como se cumple 121.9 por ciento.

En el incumplimiento de las ventas netas en la divisa incide:

- ✓ 2537 turistas días que se dejan de recibir, lo que ha dado lugar a la no obtención de ingresos por 104,2 MCUC.

- Los costos de las mercancías ascienden a 79,3 MCUC y los gastos totales presentan un valor de 177,9 MCUC y se cumplen en un 85.0 por ciento. La no proporcionalidad entre el cumplimiento de estos y las ventas se encuentra localizada en los gastos fijos.
- El indicador costos y gastos totales por peso de venta es de 0. 7827 CUC y se incrementa con relación al presupuesto en 0.1627 CUC que representa en valores relativos el 26.2 por ciento.
- La entidad planifica un beneficio de 185,9 MCUC y se cumple en un 50.7 por ciento. El margen neto real es de 0.2870 CUC y se cumple en un 75.5 por ciento.
- Los factores que han incidido en el incumplimiento de la utilidad neta son los siguientes:
 - ✓ Por el incumplimiento de las ventas netas se dejan de obtener utilidades que ascienden a (61,0) MCUC.
 - ✓ Por el incremento de los gastos se dejan de

Obtener utilidades	(71,8)
--------------------	--------
 - ✓ Por otros ingresos se obtienen utilidades 41,2

Total Utilidades dejadas de obtener	(91,6)
--------------------------------------------	---------------
- En la moneda nacional se obtiene una pérdida que asciende a 343,4 MCUP, subsidiada por el Organismo Superior. En esta incide el gasto de la fuerza de trabajo. Este indicador disminuye con relación al plan en un 4.0 por ciento.
- El resultado obtenido en los indicadores contables que expresan liquidez se ilustra en el siguiente gráfico.



Gráfico 2.2

Como se denota en el gráfico 2.2 la entidad cuenta con una liquidez general de 1.16 CUP y 2.93 CUC, así como la liquidez inmediata es de 1.15 CUP y 2.26 CUC, estos resultados hacen evidente que la entidad no corre riesgo de insolvencia. Este resultado expresa además que la entidad cuenta con Capital de Trabajo en la moneda libremente convertible, así como en la moneda nacional lo que se aprecia en el gráfico 2.2.

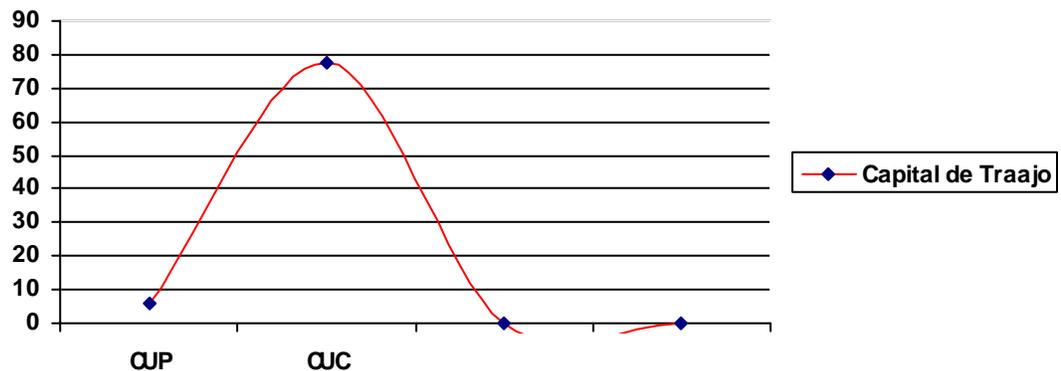


Gráfico 2.3

- En el período objeto de diagnóstico el Capital de Trabajo o Circulante en la moneda nacional asciende a 5,8 MCUP, resultado que se torna más

favorable en la moneda libremente convertible al existir un importe de 77,6 MCUC. No obstante disminuye con relación al año anterior en 16,0 MCUC.

- Para este análisis se han considerado como Activo Circulante las siguientes partidas: Efectivo en Caja y Banco, Cuentas por cobrar a corto plazo, Cuentas por cobrar diversas, Inventario de Mercancías para la venta, Inventario de Materia primas, Inventario de Combustibles, Inventario de Partes y piezas de repuestos, Pagos anticipados, Pagos a cuenta de terceros . No se ha considerando el inventario de Útiles y herramientas por ser medios de trabajo que no participan en el ciclo financiero a corto plazo, así como las Reparaciones Capitales ya que no existe en el Pasivo Circulante la Provisión como fuente de financiamiento, ambas partidas no cumplen con los criterios establecidos en la Norma Cubana de Contabilidad No1 pág.18, párrafo 58 donde se plantea: ***Un Activo clasificará como Circulante o Corriente cuando satisfaga alguno de los siguientes criterios:***

A) Se espere realizar, o se pretenda vender o consumir, en el transcurso del ciclo normal de la operación de la entidad.

B) Se mantenga fundamentalmente con fines de negociación.

C) Se espere realizar dentro del período de los doce meses posteriores a la fecha del balance o

D) Se trate de efectivo u otro medio equivalente al efectivo.....

- En el gráfico que se ilustra a continuación se aprecia que el Activo Circulante en la moneda libremente convertible en el año 2008 disminuye con relación al año anterior en 41,7 MCUC y el Pasivo Circulante en 25,0 MCUC, lo que ha dado lugar a que el Capital de Trabajo disminuya con relación al año anterior en 16,7 MCUC.

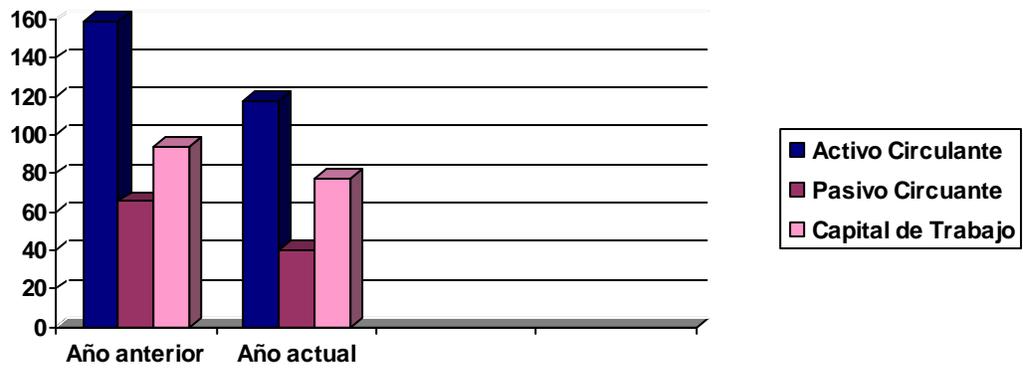


Gráfico 2.4

- En la moneda nacional el Activo Circulante disminuye en 50,9 MCUP y el Pasivo Circulante en 15,0 MCUP.

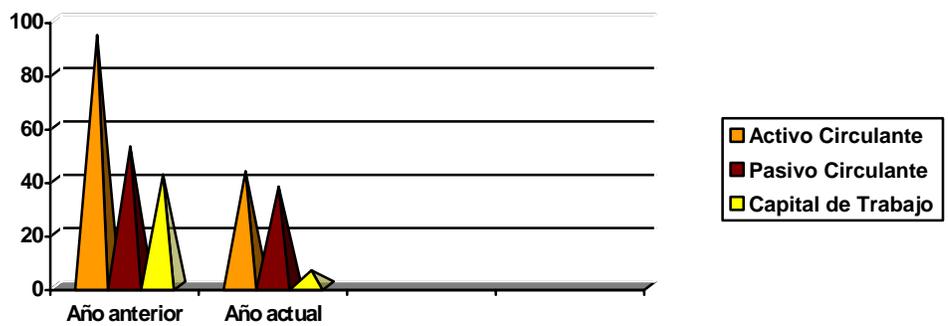


Gráfico 2.5

- El efectivo en la Moneda Nacional tiende a disminuir en 55,3 MCUP y en divisa decrece en 16,0 MCUC, lo que se ilustra en el siguiente gráfico.

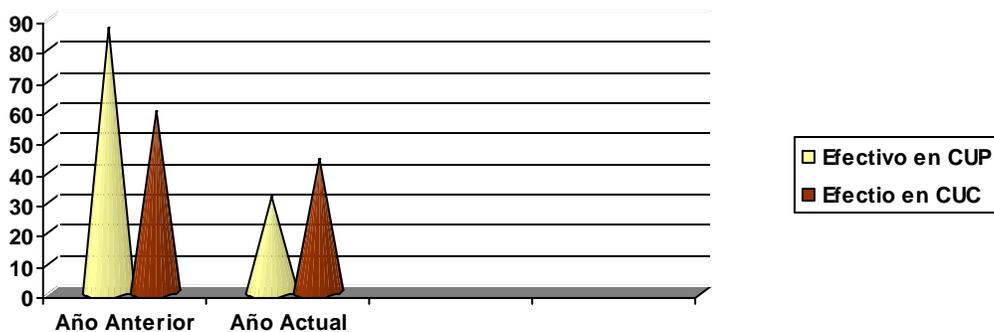


Gráfico 2.6

- Las cuentas por cobrar a clientes ascienden a 28,4 MCUC y se incrementan con relación al año anterior en un 17.4 por ciento. En el siguiente gráfico se ilustra la estructura del saldo acorde a la antigüedad de la facturas.

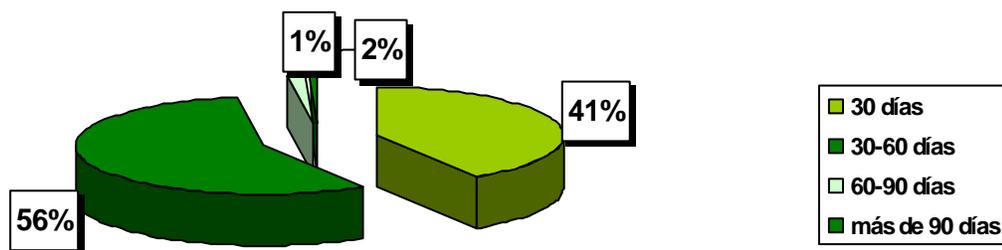


Gráfico 2.7

- El inventario de mercancías para la venta asciende a 16,6 MCUC y se incrementa con relación al año anterior en un 100.0 por ciento, lo que se denota en el siguiente gráfico.

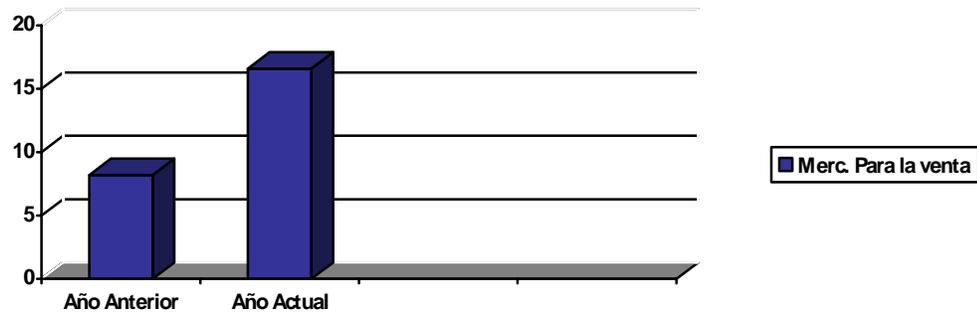


Gráfico 2.8

- Las cuentas por pagar en la moneda nacional ascienden 3,9 MCUP y en la moneda libremente convertible presentan un saldo de 27,3 MCUC. La antigüedad del mismo se ilustra en el siguiente gráfico.

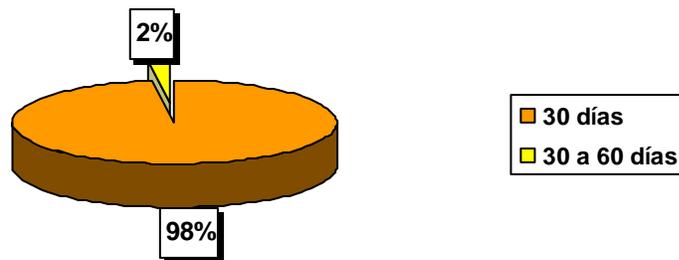


Gráfico 2.9

- La entidad presenta al cierre del ejercicio contable una pérdida en la moneda nacional del orden de los 343,4 MCUP y en la moneda libremente convertible una utilidad por un valor de 94,3 MCUC, lo que ha originado una deuda a corto plazo con la casa matriz de 87,9 MCUC.
- La pérdida en la moneda nacional es financiada por el Organismo Superior.

- El endeudamiento es de un 36.6 por ciento, siendo la deuda más representativa las utilidades pendientes de aportar a la Casa Matriz que representa el 64.3 por ciento de las deudas a corto plazo. En el siguiente gráfico se ilustran los indicadores que expresan apalancamiento.

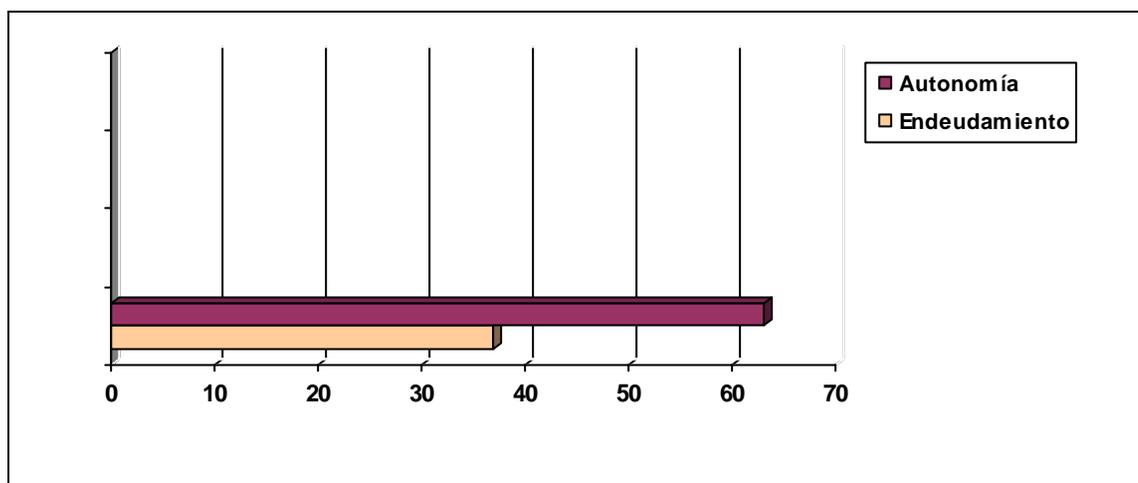


Gráfico 2.10

- El ciclo de conversión del efectivo en la moneda libremente convertible es de 76 días, la inmovilización de recursos se encuentra localizada en los inventarios. Seguidamente se ilustra la rotación en días de cada componente:

Tabla 2.1 Ciclo de Efectivo.

Indicadores	Plan	Real	Desviación
Ciclo de cobro	45 días	35 días	-10 días
Rotación de inventarios	35 días	72 días	37 días
Ciclo de pago	30 días	31 días	1 días
Ciclo de efectivo	50 días	76 días	26 días

Como se aprecia en la tabla 2.1 la entidad planificó un ciclo de efectivo con una duración de 50 días, y recupera el efectivo gastado después de los 76 días. En este análisis se pone de manifiesto que existen recursos inmovilizados en los inventarios. No obstante al comparar este resultado con el del año anterior se aprecia la siguiente situación.

Tabla 2.2. Ciclo de Efectivo

Indicadores	Año anterior	Plan	Real	Desviación
Ciclo de cobro	36 días	45 días	35 días	-10 días
Rotación de inventarios	66 días	35 días	72 días	11 días
Ciclo de pago	60 días	30 días	31 días	1 días
Ciclo de efectivo	42 días	50 días	76 días	26 días

Como se aprecia en la tabla 2.2 la entidad planifica ineficiencia en el ciclo de efectivo, ya que proyecta un crecimiento de 8 días con respecto al año anterior localizado en el ciclo de cobro.

- Seguidamente se ilustra el estado de Flujos de Fondos sobre la base del Capital de Trabajo en la moneda libremente convertible

Complejo Rijo-Plaza

Estado de Origen y Aplicación de Fondos CUC

Diciembre 31 de 2008

Fuentes

Utilidad neta

\$ 94 310.00

Otras fuentes

Aumento del Capital	46 325 .67
Disminución de Otros Activos	3 473. 97
Obligaciones con la Casa Matriz	78 418. 93
Total fuentes	222528.57

Aplicaciones

Aportes por utilidades	
Casa Matriz	147816.81
Aumentos de Activos Fijos	80 901.31
Disminución Otros Pasivos	9 876.55
Total aplicaciones	238 594.67
Disminución del capital de Trabajo	16 066.10

En el Estado de Origen y Aplicación de Fondos se pone de manifiesto que el Capital de Trabajo en la moneda libremente convertible disminuye con respecto al año anterior en 16,1 MCUC, motivado por los siguientes factores:

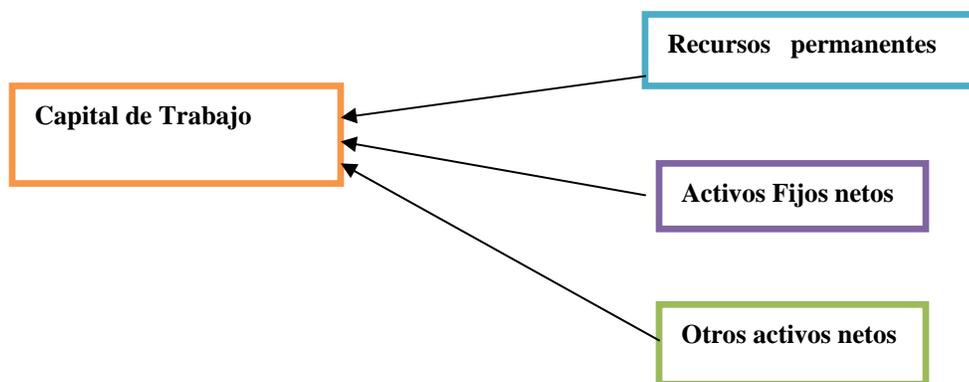
- Aportes por utilidades a la Casa Matriz
- Aumentos de Activos Fijos Tangibles
- Aumentos de Útiles

Seguidamente se muestra el cálculo del Capital de Trabajo según Estados Financieros de la Contabilidad.

Tabla 2.3 Cálculo del Capital de Trabajo

Indicadores	Año anterior	Año actual	Variación
Recursos permanentes	307,4 MCUC	448,1 MCUC	140,7
(-) Activos Fijos netos	214,5	295,4	80,9
(+/-) Otros activos netos	0,8	(75,1)	(75,9)
Capital de Trabajo	93,7	77,6	16,1

Fuente: Estados Financieros 2007-2008



Esquema 2.1

En el esquema 2.1 se ilustran los indicadores que se han considerado en el diagnóstico para el cálculo del Capital de Trabajo. En la tabla 2.3 se aprecia que los recursos permanentes se incrementan con respecto al año anterior en 140,7 MCUC incidiendo la utilidad neta del período que asciende a 94,3 MCUC.

- El Estado de Flujos de efectivo se muestra a continuación.

Complejo Rijo-Plaza
Estado de Flujos de Efectivo en CUC
Diciembre 31 de 200

Flujo de efectivo por actividades corrientes.

Fuentes:

Cobro a clientes	324,7 MCUC
Otros cobro	40,6
Total cobranza	365,3

Usos:

Pago a proveedores	264,9
Estimulación	5,0
Otros pagos	18,5
Total pagos	288,4

Aumento del efectivo por actividades corrientes **76,9 MCUC**

Flujo de Efectivo por actividades de Inversión

Fuentes:

Disminución de los Pagos Anticipados	40,9
De Inversiones.	
Disminución Rep. Capitales	9.0
Aumento de Cuentas por pagar Inv.	2,5
Total fuentes	52,4

Usos

Aumento de AFT	77,1	
Aumento de Otros medios de trabajo	2,9	
Aumento de Inversiones Materiales	10,2	
Total usos	90,2	
Disminución del efectivo por inversión		(37,8)
Flujo por actividades de Financiación		
Fuentes:		
Aumento del capital	46,3	
Aumento de la Obligaciones Casa Matriz	78,4	
Total fuentes	124,7	
Usos:		
Aumento de los aportes a la Casa Matriz	147,8	
Disminución del efectivo por financiación	(23,1)	
Disminución del efectivo 31-12-08	16,0	

Como se aprecia en el Estado de Flujos de efectivo la entidad obtiene por actividades corrientes un flujo de efectivo positivo que asciende a 76,9 MCUC, sin embargo en las actividades de financiación es negativo por los aportes a la Casa Matriz del beneficio dejando de ser este indicador una fuente de financiamiento de Capital de Trabajo. En el gráfico 2.11 se las variaciones del efectivo.

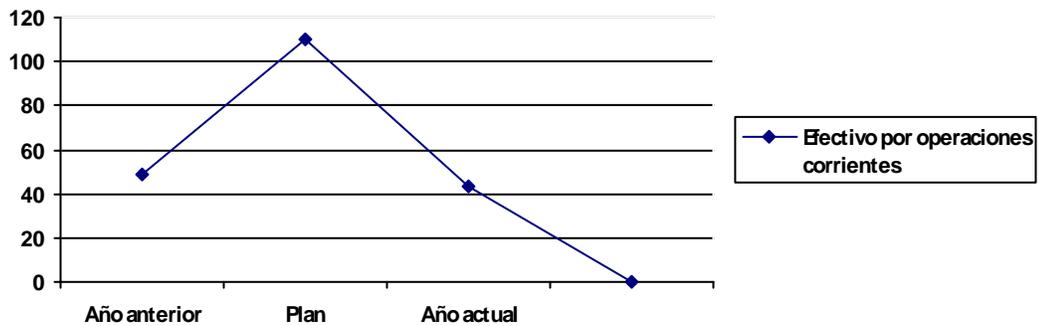


Gráfico 2.11

Como se aprecia en el gráfico 2.11 la entidad planificó un saldo en la cuenta Efectivo en Caja y Banco al cierre del ejercicio contable el 31 de diciembre del 2008 por un valor de 110,2 MCUC, sin embargo este asciende a 43,6 MCUC disminuyendo con respecto al plan en 66,6 MCUC y con relación al año anterior decrece en 16,0 MCUC.

En el análisis del rendimiento de la inversión se obtiene el siguiente resultado:

Utilidad neta / ventas netas X ventas netas / Activos totales

Sustituyendo la fórmula:

$93,4 \text{ MCUC} / 328,6 \text{ MCUC} \times 328,6 \text{ MCUC} / 576,3 \text{ MCUC}$

$0.283 \times 0.5707 = 0.16 \text{ CUC}$

El resultado obtenido refleja que la entidad por cada peso de inversión obtiene un beneficio de 0.16 CUC, situación que se torna desfavorable en la moneda nacional ya que se existe una pérdida de 343,4 MCUC incidiendo los siguientes factores: Gasto de salario a los trabajadores y la comercialización del hotel es en la moneda libremente convertible, obteniéndose un ingreso pequeño que no posibilita resarcir el gasto de salario.

- 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 financieros.
- Se elaboran presupuestos operativos.
- Se definen objetivos estratégicos que tributan a indicadores económicos.
- No se definen objetivos estratégicos que tributen a la capacidad de pago y al rendimiento de la inversión.
- 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 analiza el ciclo financiero a corto plazo.
- No se confecciona el estado de flujos de efectivo lo que trae consigo que se desconozca la capacidad que tiene el hotel para generar efectivo proveniente de las operaciones corrientes, incidiendo en la toma de decisiones para la administración eficiente de los recursos financieros, lo que puede originar riesgo de insolvencia y deterioro en el rendimiento de la inversión.

Los resultados del diagnóstico ponen de manifiesto la disminución del Efectivo y el Capital de trabajo en 16.0 MCUC, así como se desacelera la rotación de los inventarios, dando un lugar a un ciclo financiero de 76 días que se incrementa en 26 días con relación al planificado. Además la entidad

planifica un incremento del efectivo en 69,8 MCUC por operaciones corrientes sin proyectar el flujo de caja acorde al nivel de actividad y los ciclos financieros, sin embargo el efectivo por operaciones corrientes disminuye en 27,4 MCUC incidiendo los aportes por utilidades a la Casa Matriz. Las deficiencias detectadas en el diagnóstico ponen de manifiesto la necesidad de principios metodológicos para regular el proceso de gestión del Capital de Trabajo, posibilitando la toma de decisiones estratégicas que contribuyan a lograr el éxito a corto, mediano y largo plazo e incrementar el valor de la entidad.

Capítulo III

Principios metodológicos para regular el proceso de gestión del Capital de Trabajo en las instalaciones hoteleras.

En el presente capítulo se proponen principios metodológicos para regular el proceso de gestión del Capital de Trabajo en las instalaciones hoteleras, proporcionándole a la gerencia tomar decisiones que contribuyan a disminuir el riesgo de insolvencia e incrementar el rendimiento de la inversión.

3.1: Planeación financiera.

La gerencia de un hotel se pregunta: ¿se podrán pagar las obligaciones contraídas con la casa matriz, así como los préstamos recibidos?. Para dar respuesta a estas interrogantes se hace necesario aplicar la planeación financiera como herramienta de dirección, para tomar decisiones que contribuyan al control eficiente de los recursos.

La planeación financiera forma parte del proceso general de planificación de la empresa, sustentado en objetivos y estrategias definidas por la dirección. Es el proceso de proyecciones financieras que arrojan los Estados Financieros (Estado de Resultado, Balance General y Flujos de Efectivo) comprende además los planes estratégicos y operativos de la empresa, suministrándole a los directivos la información necesaria para la toma de decisiones estratégicas.

La planeación financiera es una herramienta empresarial tiene carácter estratégico y le posibilita a los directivos la toma de decisiones sobre inversión, estructura de capital y políticas de dividendos. Esta asegura la

eficacia y crecimiento de la entidad en un plazo mayor a un año, facilitando las decisiones estratégicas para sobrevivir y competir.

El riesgo, la incertidumbre se pueden evaluar a través del análisis de los planes estratégicos considerando las variables internas y externas que pueden incidir en las decisiones estratégicas y financieras.

En tal sentido se considera como principio básico en la gestión del circulante la planeación financiera, su ejecución y control, lo que posibilita tomar decisiones estratégicas para lograr la liquidez y el rendimiento en las instalaciones hoteleras. Por tal razón en el proceso de proyecciones financieras se propone la proyección del ciclo financiero a corto plazo como un indicador del plan por ser este una condición de liquidez.

3.2: Ciclo financiero a corto plazo.

Un principio metodológico lo constituye la proyección del ciclo financiero a corto plazo en el Plan de la entidad y el control sistemático del mismo, ya que el mismo muestra las relaciones entre los siguientes elementos: ventas, características técnicas y comerciales del proceso operativo de la instalación hotelera, así como el crédito comercial concedido por los proveedores.

Este representa el tiempo total que transcurre entre el pago de los insumos y el cobro de las mercancías y los servicios, también se le denomina ciclo de efectivo o de caja. La duración del ciclo financiero en un hotel depende del plazo en que se venden las mercancías y los servicios de alojamiento, se pagan las compras y los gastos y se cobran las ventas, siendo esta duración una condición de liquidez.

La suma de los plazos del inventario de mercancías, cuentas por cobrar proporciona la duración del ciclo de producción- a ventas- a cobros.

Una técnica de proyección muy utilizada es la de pronosticar las ventas, costos y gastos que originan erogaciones de efectivo, estableciéndose el pronóstico de la gestión de cobro y compras, se proyectan los saldos de las cuentas por cobrar, inventarios y cuentas por pagar. Seguidamente se proyecta dicho indicador en el Complejo Rijo-Plaza, considerando los siguientes pasos.

Primer paso: Proyección del ciclo de cobro.

Tabla 3.1: Proyección del saldo de las cuentas por cobrar

Cuentas	Año 2007	Proyecciones	Crecimiento Proyectado
Ventas netas	242,1 MCUC	489,2 MCUC	202.0 %
Cuentas por cobrar	24,1 MCUC	47,6 MCUC	198.0 %
Ciclo de cobro	36 días	35 días	-----

Para proyectar el saldo de las cuentas por cobrar con un nivel de venta de 489,2 MCUC y la gestión de cobro en 35 días se propone el siguiente cálculo:

$$(ventas\ netas / 360\ días) \times 35\ días$$

$$(489,2\ MCUC / 360\ días) \times 35\ días = 47,6\ MCUC$$

Se proyecta un saldo en las cuentas por cobrar de 47,6 MCUC

En la tabla 3.1 se denota que la entidad ha proyectado un crecimiento de las ventas netas de un 202 por ciento, en una proporción muy similar se incrementa el saldo de las cuentas por cobrar, manteniendo un ciclo de cobro de 35 días. Sin embargo en la gráfica 3.1 se aprecia que la entidad planifica un saldo final en las cuentas por cobrar de 10,0 MCUC con un ciclo

de cobro de 45 días lo que hace evidente que no existe una proyección objetiva.

Segundo paso: Proyectar el ciclo del inventario de mercancías.

Se establece como pronóstico el costo de las mercancías vendidas, en proporción a las ventas netas de mercancías. En la siguiente tabla se lustra la técnica utilizada.

Tabla 3.2: Proyección del ciclo de inventarios

Cuentas	Año 2007	Proyecciones	Crecimiento Proyectado
Costo de venta	44,8 MCUC	90,5 MCUC	202.0 %
Inventario de Mercancías	8,2 MCUC	8,8 MCUC	107.3 %
Ciclo de inventarios	66 días	35 días	53.0 %

En este análisis se ha considerado una cobertura de 35 días lo que implica un saldo final en el inventario de mercancías ascendente de 8,8 MCUC. Dichas existencias se han calculado como sigue:

(Costo de venta / 360 días) 35 días

Sustituyendo:

$(90,5 \text{ MCUC} / 360) 35 \text{ días} = 8,8 \text{ MCUC}$

Tabla 3.3: Proyección del ciclo de inventarios de materiales

Cuentas	Año 2007	Proyecciones	Crecimiento Proyectado
Gastos de Materiales	12,4 MCUC	30,8 MCUC	248.4 %
Inventario de Materiales	5,6 MCUC	3,0 MCUC	53.6 %
Ciclo de inventarios materiales	163 días	35 días	21.5 %

(Gasto de materiales / 360 días) 35 días

Sustituyendo:

$$(30,8 \text{ MCUC} / 360) 35 \text{ días} = 3,0 \text{ MCUC}$$

El gasto se proyecta con un crecimiento de un 248,4 por ciento por los mantenimientos a realizar en la baja turística a la instalación.

Tercer paso: Proyectar el ciclo de pago.

En la proyección del ciclo de pago se requiere proyectar las compras y los gastos que originan desembolsos de efectivo. Para proyectar las compras se aplica la siguiente fórmula:

Compras= (costo + gasto de materiales ± variación de las existencias)

Sustituyendo:

$$90,5 + 30,8 + 0,6 - 2,6 = 119,3 \text{ MCUC}$$

Compras de servicios = Servicios contratados

$$\begin{aligned} \text{Compras de mercancías} + \text{compras de servicios} &= 119,3 + 168,0 \\ &= 287,3 \text{ MCUC} \end{aligned}$$

Para calcular el saldo proyectado de las cuentas por pagar:

(Compras / 360 días) 30 días

Sustituyendo:

$(287,3 \text{ MCUC} / 360 \text{ días}) 40 \text{ días} = 31,9 \text{ MCUC}$

Tabla 3.3: Proyección del ciclo de pago.

Cuentas	Año 2007	Proyecciones	Crecimiento Proyectado
Compras	202,2	287,3	142.0
Cuentas por pagar	33,7	31,9	94.7
Ciclo de pago	60 días	40 días	66.7

La entidad proyecta un ciclo de pago de 40 días. Seguidamente se calcula el ciclo de efectivo proyectado.

Ciclo de efectivo = Ciclo de inventario + Ciclo de cobro – Ciclo de pago.

Sustituyendo la fórmula:

$35 \text{ días} + 35 \text{ días} - 40 \text{ días} = 30 \text{ días}$

Acorde a las proyecciones realizadas la entidad recupera el efectivo gastado en las operaciones corrientes después de los 30 días. En el siguiente gráfico

se ilustra los elementos que intervienen en el ciclo de efectivo, acorde a las proyecciones previstas en proporción al nivel de actividad proyectado.

Proyecciones de los elementos que intervienen en el ciclo financiero a corto plazo para un nivel de actividad de 489,2 MCUC

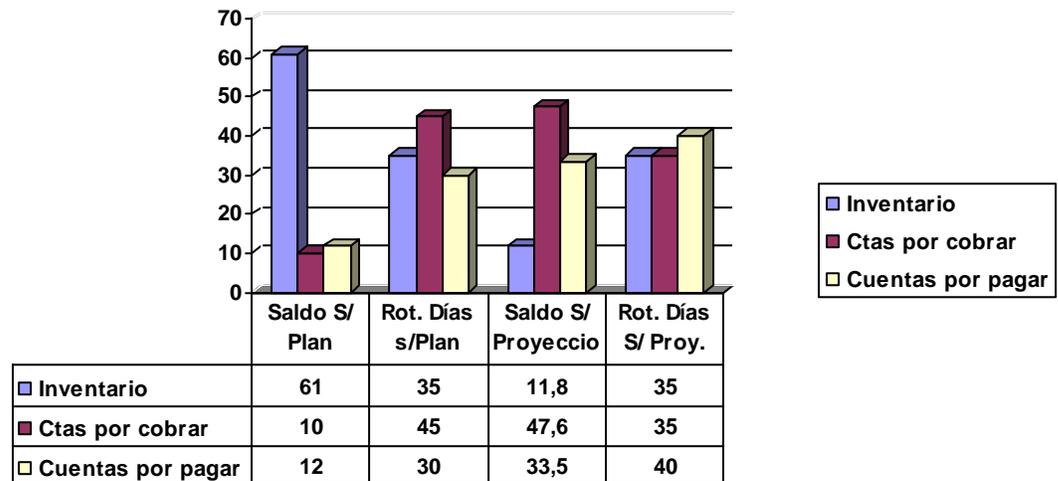


Gráfico 3.1

Como se aprecia en el gráfico 3.1 no existe una adecuada proporción en la planeación de los elementos que intervienen en el ciclo de efectivo según plan de la entidad acorde al nivel de ventas planificado. El ciclo financiero a corto plazo, es un indicador a considerar para proyectar las necesidades de Capital de Trabajo a financiar que requiere el hotel.

3.3: Capital de Trabajo a financiar.

El Capital Circulante o Capital de Trabajo que se obtiene del Estado de Situación o Balance General no expresa las necesidades de fondos financieros que requiere el hotel. Determinar estas necesidades significa un principio elemental en la gestión del Capital de Trabajo, pues posibilita ponderar la composición de los costos y gastos y su impacto por cambios en el nivel de actividad.

El cálculo del Capital de Trabajo a financiar, presupone la planeación financiera como proceso de decisión anticipada para establecer las

condiciones que contribuyan a maximizar las utilidades y a lograr una administración más eficiente del circulante. Este depende del ciclo de conversión del efectivo, costos y gastos por turistas días, acorde al nivel de actividad proyectado. Supone de proyecciones financieras para los ciclos de inventarios, derechos de cobro y obligaciones de pago. Las interrupciones del ciclo operativo reducen la rotación del dinero afectando la reproducción simple y ampliada de las instalaciones hoteleras.

Como se ha planteado en el Capítulo I existen varios métodos para determinar el Capital de Trabajo a financiar, pero lo más importante es calcular el que se requiere para compararlo con el volumen de recursos realmente utilizados por el hotel para determinar los excesos de recursos financieros o las deficiencias de financiación.

El Capital de Trabajo a financiar está dentro del ámbito de la planeación financiera, las necesidades de inversión en circulante depende de los objetivos de la instalación hotelera, pues tiene que ver con políticas de existencias, cobros y pagos, adoptadas por la gerencia para el logro de la eficiencia. Su análisis está relacionado directamente con el período de comercialización del hotel y con la eficiencia de los recursos.

Para calcular el Capital de Trabajo a financiar teniendo en cuenta el ciclo de conversión del efectivo o ciclo financiero a corto plazo, se proponen 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 para las temporadas de alta y baja.

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.

Se considera como derechos a cobrar los Efectos y Cuentas por Cobrar y 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, Salario y Estimulación a Pagar a los trabajadores.

Posteriormente se realiza la sumatoria de los dos primeros elementos detrayendo los días que corresponden a la financiación de los proveedores.

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 para cada temporada, se excluye el gasto por depreciación y amortización de los activos fijos, cuando no originan desembolsos de efectivo. Seguidamente se ilustra el cálculo de las necesidades de Capital de Trabajo

Tabla 3.4: Cálculo del Capital de Trabajo Necesario. Nivel de Actividad 10837 T Días

U:M:CUC

Gastos	Costos y Gastos Unitario T.D.	Turistas Días Totales	Tiempo Analizado	Desembolsos diarios de Efectivo	Plazos en días				Oblig. de pago (Días)	Ciclo de Efec.	Capital de Trabajo Necesario
					Stock Merc.	Stock Mat.	Stock Comb.	Cobranza			
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)	(11)	(12)
Mercancías	6.16	10837	360 días	185.56	35	-	-	35	40	30	5566.80
Materiales	2.84	10837	360 días	85.56	-	35	-	35	40	30	2566.80
Combustible	0.9412	10837	360 días	28.33	-	-	35	35	40	30	1133.20
Energía	3.03	10837	360 días	91.21	-	-	-	-	40	40	3648.40
Agua	1.15	10837	360 días	34.62	-	-	-	-	40	40	1384.80
Otros Gastos	13.41	10837	360 días	403.61	-	-	-	-	40	40	16144.40
Total	27.53	10837	360 días	827.52	-	-	-	-	-		30444.40

Fuente: Presupuesto 2008

Como se aprecia en la Tabla 3.4 los costos y gastos se convierten en requerimientos financieros del Capital de Trabajo, para cada elemento se expresa el plazo en días del ciclo de conversión proyectado.

En este análisis se denota que las necesidades de Capital de Trabajo Operativo ascienden a 30 444.40 CUC. En este proceso incide las posibilidades de la comercialización del hotel, pues una mayor explotación implicará mayores volúmenes de existencias, así mismo mayores costo.

s de administración. Determinar estas necesidades implica conocer el Capital de trabajo operativo real que se obtiene del Balance lo que se aborda en el siguiente epígrafe.

Análisis de Capital de Trabajo que se obtiene del Balance.

El Capital de Trabajo Operativo su cuantía depende del ciclo financiero a corto plazo, manteniendo una relación directa con el nivel de actividad. Para su cálculo se propone la siguiente fórmula:

Donde:

KW: Capital de Trabajo o Fondo de Maniobra

KWO: Capital de Trabajo Operativo

$$KW = RP - AF = AC - PC$$

$$KW = KWO + FCF$$

$$KWO = C + I - PCO$$

$$FCF = E - PCF$$

Donde:

KW: Capital de Trabajo

RP: Recursos Permanentes

CC: Cuentas por cobrar

I: Inventarios

PCO: Pasivo Circulante Operativo

PCF: Pasivo Circulante Financiero

FCF: Fondo Circulante Financiero

Sustituyendo la fórmula

$$KW = 448,1 - 295,4 - 75,1$$

$$KW = 77,6$$

$$KW O = 47,2 + 27,0 - 40,3$$

$$KWO = 33,9 \text{ MCUC}$$

$$KW = 77,6 - 34,0$$

$$FC F = 43,6 \text{ MCUC}$$

El Capital de Trabajo real que se obtiene del Balance asciende a 77,6 MCUC, representado por un Capital de Trabajo Operativo real por un valor de 34,0 MCUC y un Fondo Circulante de 43,6 MCUC el que se corresponde con el saldo que presenta el Efectivo en el Balance (Anexo 3). El Capital de Trabajo Operativo que se requiere asciende a 30,4 MCUC y el real es de 34,0 MCUC al comparar ambos indicadores se denota un exceso de 3,6 MCUC incidiendo la duración del ciclo operativo.

Este análisis también se puede realizar como sigue:

Recursos Permanentes	448,1 MCUP
Menos: Activos Fijos	295,4
Menos Otros Activos neteados con Otros Pasivos	75,1
Capital de Trabajo o Fondo de Maniobra	77,6
Menos: Capital de Trabajo Operativo	34,0
Fondo Circulante Financiero	43,6

Análisis de las necesidades de financiamiento.

Las necesidades de financiamiento se pueden determinar comparando el Capital de Trabajo o Fondo de Maniobra con el Capital de Trabajo Operativo y se nos puede presentar una de las siguientes situaciones:

$KW > KWO$, se pone de manifiesto que existe exceso de financiamiento permanente y que se genera efectivo.

$KW < KWO$, existe problemas de liquidez, implica un fondo circulante financiero negativo y se requiere de financiamiento.

Al analizar ambos indicadores en la entidad que nos ocupa se detecta la siguiente situación:

$KW = 77,6 \text{ MCUC}$

$KWO = 34,0 \text{ MCUC}$

$77,6 > 34,0 \text{ MCUC}$

La situación es favorable ya que cuenta con un efectivo que asciende a 43,6 MCUC lo que evidencia que la gerencia puede pagar las deudas y el incremento de la eficiencia depende de las decisiones que se tomen para acelerar la rotación del ciclo financiero a corto plazo.

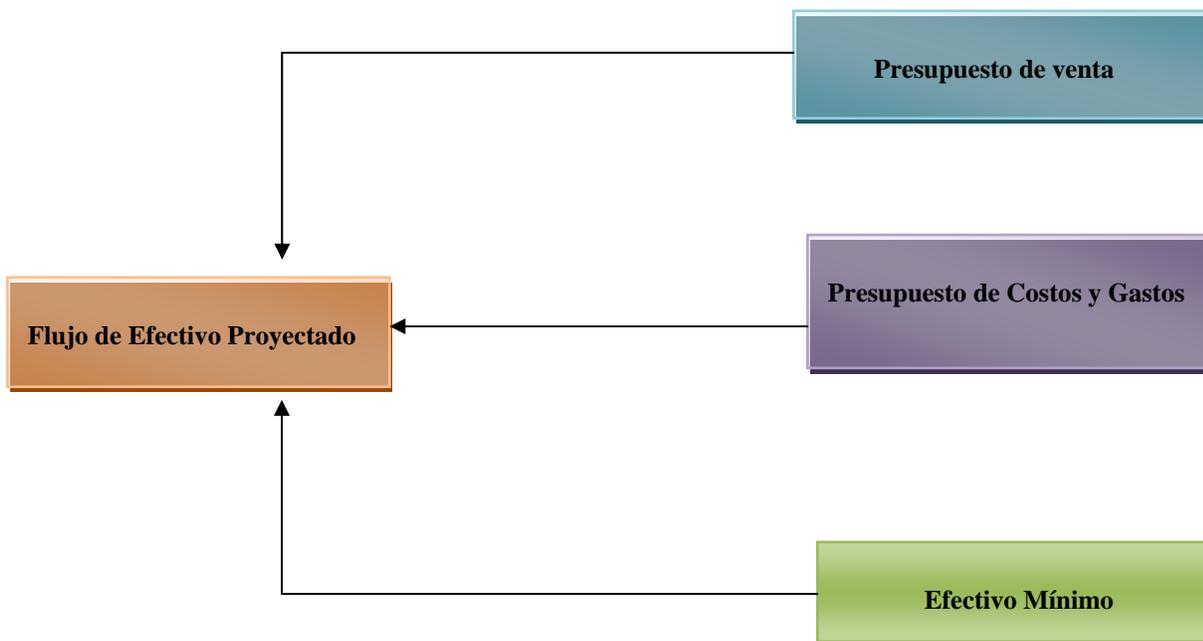
Como se ha planteado en el Capítulo I, EL Capital de Trabajo Operativo está vinculado al proceso operativo y es una consecuencia del ciclo financiero a corto plazo. Este está relacionado directamente con el nivel de actividad.

3.4. Liquidez.

Un principio básico en la gestión del Capital de Trabajo es el de planear la liquidez, su análisis posibilita a la gerencia tomar decisiones estratégicas y financieras para lograr el crecimiento en las instalaciones hoteleras.

La liquidez está asociada al efectivo y para lograr la administración eficiente del dinero es necesario proyectar Flujo de Efectivo, el mismo constituye una herramienta que apoya la toma de decisiones, suministrándole a la gerencia una información oportuna sobre la disponibilidad de dinero día a día para cubrir los gastos que originan erogaciones.

El flujo de efectivo es una forma anticipada de las entradas y salidas de efectivo considerando las operaciones normales de la entidad, este depende de los presupuestos operativos, abarca un período de un año lo que posibilita tener una idea de los máximos y mínimos resultante de los ingresos turísticos de cada temporada. Su relación con los presupuestos operativos se ilustra en el siguiente esquema.



Esquema 3.2 Flujo de Efectivo y su relación con los Presupuestos.

En el esquema 3.2 se denota la relación directa que presenta el Estado de Flujo de Efectivo proyectado con el presupuesto de venta, lo que involucra considerar los siguientes criterios en las instalaciones hoteleras:

- Los contratos con los turoperadores en el extranjero.
- La política de cobro establecida por la Casa Matriz.
- La política establecida por la Matriz para la comercialización del hotel.
- La venta de opcionales.

Los desembolsos de efectivo por concepto de costos y gastos deben proyectarse detalladamente acorde a los elementos de gastos para su posterior análisis. Se generan desembolsos por las operaciones normales tales como:

- Pago a proveedores.
- Pago a trabajadores.
- Pagos por servicios de reparaciones y mantenimientos.
- Pago por servicios de comunicaciones.
- Pago por electricidad.
- Pago de agua.
- Pago a la inmobiliaria por arrendamiento de locales.
- Pago por otros servicios recibidos.

Desembolsos financieros.

- Pago por servicios y comisiones bancarias.
- Recargo de las transacciones financieras
- Pago por intereses.
- Aportes de las utilidades a la Casa Matriz.

El Efectivo mínimo representa la cantidad mínima de dinero que requiere la instalación para garantizar sus compromisos de pago, representando un margen de seguridad para la liquidez del negocio y el rendimiento de la inversión.

El flujo de efectivo proyectado se ilustra a continuación considerando el nivel de actividad, costos y gastos según presupuesto y el ciclo financiero a corto plazo proyectado.

1.Saldo inicial efectivo operaciones corrientes	48,6 MCUC
<u>2.Entradas</u>	
3.Cobro a clientes	465,7

4.Otros cobros	0,0
5.Total de entradas	465,7
<u>6.Salidas</u>	
7.Pago a proveedores	289,1
8.Estimulación a Trabajadores	4,5
9.Otros desembolsos	11,4
10.Apoertes a casa matriz	160,7
11.Total salidas	465,7
12.Saldo Final	48,6

La proyección de los indicadores se realiza como sigue:

Cobranza:

Ventas según Plan ± variación saldo de cuentas por cobrar ± variación saldo Cobro anticipado

Sustituyendo:

$$489,5 - 23,5 - 0,3 = 465,7 \text{ MCUC}$$

$$\text{Cobranza proyectada} = 465,7 \text{ MCUC}$$

Las ventas se obtienen del Plan, el saldo inicial de las cuentas por cobrar figura en el Balance de la Contabilidad y el saldo final corresponde a la proyección $(489,5 \text{ MCUC} / 360 \text{ días}) 35 \text{ días} = 47,6 \text{ MCUC}$.

Pago a Proveedores:

Costos y Gastos que originan desembolsos según Plan – saldo inicial de + saldo final de cuentas por pagar.

Sustituyendo la fórmula:

287,3 MCUC + 33,7 MCUC - 31,9 MCUC

Pago a Proveedores = 289,1 MCUC

Otros pagos: Comprende aquellos pagos por transacciones financieras y el pago de OSDE en el sector.

Como se aprecia en el Estado proyectado de Flujo de Efectivo la entidad manteniendo un ciclo financiero a corto plazo de 30 días, se proyecta un flujo de efectivo por actividades corrientes de 160,7 MCUC que se aporta a la Casa Matriz por utilidades. Si se compara el flujo real con el proyectado se obtiene el siguiente resultado.

Tabla 3.5 Análisis de los Flujos de Efectivo.

Indicadores	Plan	Real
Ciclo de efectivo	30 días	76 días
Saldo inicial efectivo operaciones	48,6	48,6
Saldo inicial efectivo inversiones	0.00	10,9
Cobranza	465,7	365,3
Total entradas	465,7	365,3
Pago a proveedores	289,1	264,9
Pago estimulación a trabajadores	4,5	5,0
Otros desembolsos	11,4	18,5
Flujo por operaciones corrientes	160,7	76,9
Flujo de efectivo por Inversión	0.00	(37,8)
Flujo por actividades de financiación		
Obligaciones a pagar Casa Matriz	0.00	78,4
Aumento del Capital	0.00	46,3
Aportes a la Casa Matriz	160,7	147,8
Flujo por actividades de financiación	(160,7)	(23,1)
64Disminución del efectivo	0.00	16,0
Saldo final	48,6	43,5

El análisis del Estado de Flujos de Fondos le permite a la gerencia conocer el impacto que tienen las actividades de la instalación hotelera en los fondos. Como se aprecia en la tabla 3.5, el flujo de fondo operativo se corresponde con la utilidad operativa y refleja los movimientos entre la empresa, sus clientes, proveedores de bienes de consumo y el Estado, siendo estos los elementos básicos del ciclo financiero. Por tal razón se considera dicho flujo como una consecuencia de los ciclos financieros a corto plazo dinero-bienes- dinero. En tal sentido se puede plantear que expresa el dinero que se ha destinado a recursos y que se recupera con el cobro.

El flujo de financiación refleja las relaciones de la entidad con sus acreedores financieros y sus propietarios., como se aprecia en la tabla 3.5 la entidad que nos ocupa presenta un flujo de financiación negativo incidiendo los aportes anticipados a la Casa Matriz por concepto de utilidades.

3.5 Rendimiento de la inversión.

Las instalaciones hoteleras para realizar sus actividades requieren invertir en activos, para realizar dicha inversión se requiere analizar el nivel de actividad y los recursos necesarios para lograrlo. Para financiar los activos se utilizan diferentes fuentes de financiamientos y según estas se evalúa el riesgo considerando las perspectivas de rendimiento.

El nivel de actividad, los recursos que se requieren y su financiamiento determinan el rendimiento, siendo este un indicador fundamental para que la entidad pueda desarrollarse y crecer. Por tal razón se propone como un principio metodológico proyectar dicho indicador en el Plan de la entidad. Este se calcula como sigue:

$$\text{Rendimiento Operativo} = \text{Ganancia Operativa} / \text{Activos Operativos}$$

La ganancia operativa representa el beneficio atribuible al Activo Operativo, en las instalaciones hoteleras la ganancia operativa se calcula:

Ventas

Menos: Costo de venta

Utilidad Bruta en venta

Menos: Gastos Operacionales

Gastos Funcionales

Utilidad neta en Operación

Los Activos Operativos están representados por los Activos Circulantes o Corrientes y los Activos Fijos.

Para el análisis del rendimiento operativo se propone la siguiente tabla.

Tabla 3.6 Análisis del rendimiento operativo.

Indicadores	Año Anterior	Plan	Año Actual
Utilidad neta en operación	48,5	----- --	89,7
Activos Operativos	373,6	----- ---	413,4
Rendimiento Operativo	0.13	----- ---	0.217

Como se aprecia en la tabla 3.6 el rendimiento operativo no figura en el plan de la entidad, sin embargo se considera que el mismo debe proyectarse por ser un indicador que expresa eficiencia y eficacia en el manejo de los recursos.

Se propone para los activos operativos las proyecciones financieras como sigue:

$$ACO = E + I + CC$$

Donde:

ACO: Activo Circulante Operativo

E: Efectivo Operaciones corrientes

I: Inventarios

CC: Cuentas por cobrar

Para proyectar el valor de los Activos Fijos se propone: saldo final según Balance + incremento según plan de inversiones, así como la proyección de la depreciación acorde a las tasas establecidas por el Organismo Superior.

Como se aprecia en la tabla 3.6 el rendimiento operativo se incrementa con relación al año anterior en 0.087 CUC que representa en valores relativos 66.9 por ciento.

El rendimiento operativo se puede calcular considerando sus componentes: El margen operativo sobre las ventas y la rotación dl activo operativo .

$$R O = (UTNO / VN) (VN / AOP)$$

Donde:

RO: Rendimiento operativo

UTNO: Utilidad neta operativa

VN: Ventas netas

AOP: Activos operativos promedios

Sustituyendo la fórmula:

$$2007.- (48,5 / 242,1) (242,1 / 373,6)$$

$$0.20 \times 0.6480$$

$$0.13 \text{ CUC}$$

$$2008.- (89,7 / 328,6) (328,6 / 413,4)$$

$$0.2730 \times 0.79487$$

$$0.2170$$

Para el análisis se propone la siguiente tabla:

Tabla 3.7 Análisis del rendimiento operativo en sus dos componentes

Indicadores	Año Anterior	Plan	Año Actual
Ventas netas	242,1		328,6
Margen operativo	0.20	-----	0.273
Activos operativos	373,6		413,4
Rendimiento operativo	0.13	----- -	0.217

Como se aprecia la entidad no planifica el rendimiento operativo. No obstante este se incrementa en un 66.9 por ciento. El aumento de las ventas en un 35.7 por ciento provocó un incremento en el margen operativo de un 36.5 por ciento. Existiendo proporción entre el aumento de las ventas y los Activos Operativos.

En el presente capítulo se han propuesto principios metodológicos basados en la planeación financiera para regular el proceso de gestión del Capital de Trabajo, los cuales posibilitan tomar decisiones estratégicas que contribuyan a lograr la capacidad de pago, así como incrementar e rendimiento de la inversión.

Conclusiones

- El estudio realizado sobre la gestión del Capital de Trabajo ha permitido el diseño de principios metodológicos para lograr una administración más eficiente del circulante. Estos principios quedan aplicados en el desarrollo del trabajo donde se pone de manifiesto que los mismos posibilitan la toma de decisiones que contribuyan al incremento de la eficiencia y eficacia en el uso de los recursos materiales y financieros.
- En el resultado del diagnóstico se pone de manifiesto que no se analizan los indicadores financieros para la toma de decisiones estratégicas que contribuyan a incrementar la capacidad de pago y el rendimiento de la inversión.
- Las necesidades de Capital de Trabajo Operativo dependen del nivel de actividad, su proyección posibilita determinar las necesidades financieras de la instalación hotelera.
- La duración del ciclo financiero, los flujos de fondos y los recursos necesarios para la explotación del hotel permiten evaluar la liquidez.
- El nivel de actividad, los recursos utilizados y su forma de financiamiento representan elementos que definen el rendimiento.
- En el presente trabajo se ha demostrado que los principios metodológicos propuestos pueden ser implementados en todas las instalaciones hoteleras de la Cadena Cubanacán S.A.
-

Recomendaciones

- Instrumentar los principios metodológicos en el Complejo Plaza-Rijo Cubanacán S.A., para la toma de decisiones que contribuyan a la administración más eficiente de los recursos materiales y financieros.
- Efectuar periódicamente el análisis de los resultados obtenidos en la gestión del Capital de Trabajo para medir la efectividad en la aplicación de los principios metodológicos propuestos en el presente trabajo.
- Capacitar a los directivos y trabajadores en el análisis del Capital de Trabajo.

Bibliografía

- Álvarez López, José: Análisis de Balance, Auditoría e Interpretación, Editorial DONOSTIARRA, España 1998.
- Amát Salas, Oriol: Análisis de los Estados Financieros.
- 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: Discurso pronunciado por la inauguración del primer hotel en Cayo Coco, Ciego de Ávila. Periódico Granma La Habana 16 de noviembre de 1993.
- Fomero Ricardo. Análisis Financiero con información contable. Manual de Estudio Programado. Argentina. 2004.
- Gil Morell, Inés M: 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
-www. Googlee.com, noviembre 2003.
- Gómez, Geovanny E.: Artículo El Estado de Origen y Aplicación de Fondos
-www. Gestipilis.com, 2004.
- González Jordán, Benjamín: Las Bases de las Finanzas Empresariales. Editorial

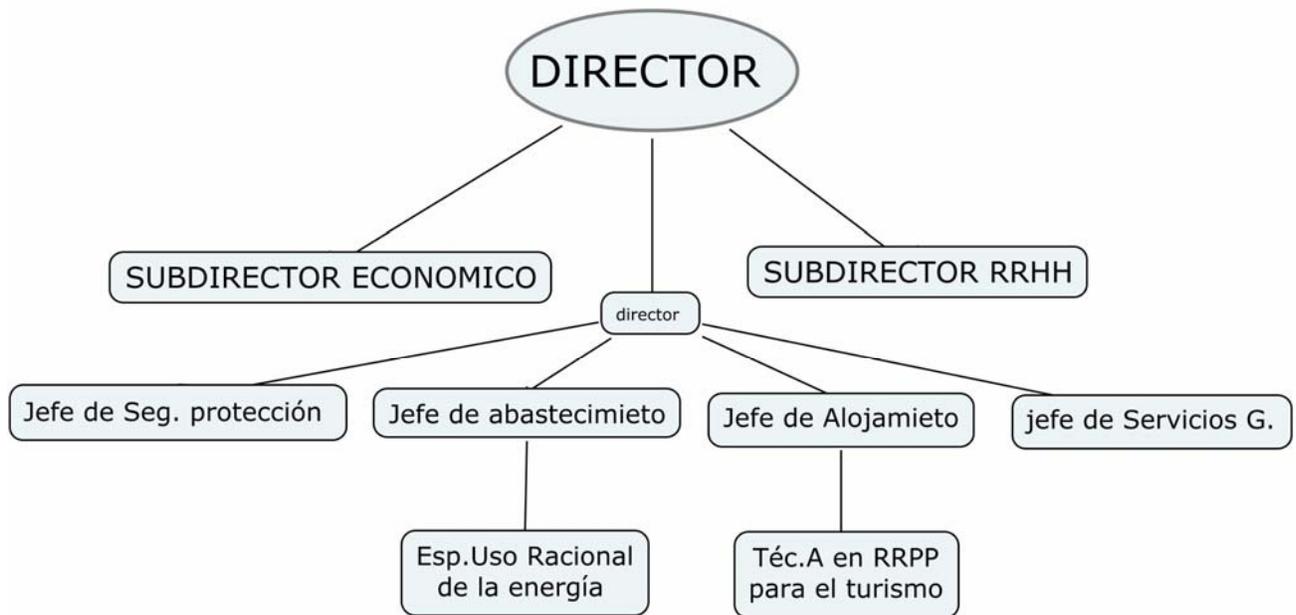
Academia. La Habana, Cuba 2003.

- Guajardo Cantú, Gerardo: Contabilidad Financiera. Segunda Edición. México 1984.
- Kennedy, Ralf Dale y Mc Mullen: Estados Financieros, Forma, Análisis e Interpretación. México. Lemusa. Noruega Editores 1996.
- León Valdés, Cesar A.: Artículo Construcción de un Estado de Flujo -www.Google.com, 2003.
- Loring, Jaime: La Gestión Financiera, Edición DEUSTDS. A, Bilbao. España 1995.
- Marx, Carlos: El Capital: Crítica de la Economía Política.- La Habana: Instituto Cubano del Libro: Editorial de Ciencias Sociales, 1963. - t1
- Moreno, Joaquín: Las Finanzas en la Empresa. Cuarta Edición. México 1989.
- Name, Alberto: Contabilidad Superior. Cuba 1980.
- Santandeur, Elíseo: El Chequeo de la Empresa. Ediciones Gestión 2000 S.A. Primera Edición Enero 1993.
- Weston, J. Fred y Capeland, Thomas E.: Fundamentos de Administración Financiera. Novena Edición. México 1996.
- Weston, J y Brigham: Fundamento de Administración Financiera, Décima Edición, Editorial MC Grauw-Hill Interamericana. México S.A, de CV. México 1996.

Anexo # 1: Estructura de Dirección del Complejo

ANEXO 1

ESTRUCTURA DE DIRECCIÓN DEL COMPLEJO PLAZA -RIJO CUABANCÁN S.A



Anexo2

Complejo Plaza-Rijo

Estado de Resultado

Dic 31/2008

Ventas	328,60
Costo de Venta	79,30
Utilidad Bruta	249,30
Gastos Operacionales	104,60
Gastos funcionales	104,60
Utilidad Neta en Operaciones	89,70
Otros Gastos	
Gastos financieros	8,80
Gastos por Pérdidas	0,30
Gastos de Años Anteriores	9,20
Gastos de Comedor	18,30
Ingresos Financieros	2,00
Otros Ingresos	23,30
Ingresos de años anteriores	10,20
Ingreso de Comedor	5,60
Otros	0,10
Utilidad	94,30

Anexo3

BALANCE GENERAL COMPARATIVO COMPLEJO PLAZA-RIJO DICIEMBRE 31/2008-2007

PARTIDAS	2007	2008	DEBE	HABER
Efectivo en Caja	8271,65	9402,1	1130,45	
Efectivo en Banco	40404,62	34226,36		6178,26
Efectivo en Banco de Inv	10913,42			10913,42
Cuentas por Cobrar	24152,54	28421,06	4268,52	
Cuentas por Cobrar Diversa	341,35	926,95	585,6	
Pagos Anticipados	656,68	1062,79	406,11	
Pagos Anticipados Invers	57704,65	16819,27		40885,38
Merc. para la Venta	8211,69	16581,33	8369,64	
Materias Primas	5635,05	7297,55	1662,5	
Combustible	148,85	112,4		36,45
Partes y Piezas de Resp	2617,88	2203,37		414,51
Otras Invers		901,63	901,63	
Total de Activo Circulante	159058,38	117954,81		
Activo Fijo Neto				
Útiles	70087,67	73027,01	2939,34	
Activo Fijo	95114,2	172175,54	77061,34	
Activo Fijo	243,65	0		243,65
Repar Capitales	43425,47	34382,82		9042,65
Inversión	5619,51	15806,44	10186,93	
Activo Fijo Neto	214490,5	295391,81		
Activo Diferido				
Gastos Diferi a Corto Plazo	8320,04	9756,04	1436,00	
Gastos Diferi a Largo Plazo	5313,7	4996,14		317,56
Total Diferido	13633,74	14752,18		
Otros Activos				
Pérdida en Invers	4956,01	363,6		4592,41
Aportes por Utilidades	62074,27	147816,81	85742,54	
Total de Otros Activos	67030,28	148180,41		
Total de Activo	454212,85	576279,21		
Efectos por pagar	0	7837,68		7837,68
Cuentas por Pagar	33694,57	27321,58	6372,99	
Cobros por venta	26825,89		26825,89	
Cuentas AFT				
Cuentas Inv		2493,11		2493,11
Cobros Anticipados	387,96		387,96	
Nómina	470,00	460,00	10,00	
Gastos Anticipados	3942,32	2082,5	1859,82	
Prov. para Reparac		88,51		88,51
Obliga Casa Matriz	34807,9	87898,58		53090,68
Total Pasivo Circulante	100128,64	128181,96		
Otros Pasivos	9918,97	42,44	9876,53	
Capital	307419,22	353744,89		46325,67
Utilidad	36746,02	94310		57563,98
	354084,21	448097,33		
Total Pasivo y Capital	454212,85	576279,21		