

**REPÚBLICA DE CUBA
UNIVERSIDAD DE CIEGO DE ÁVILA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**

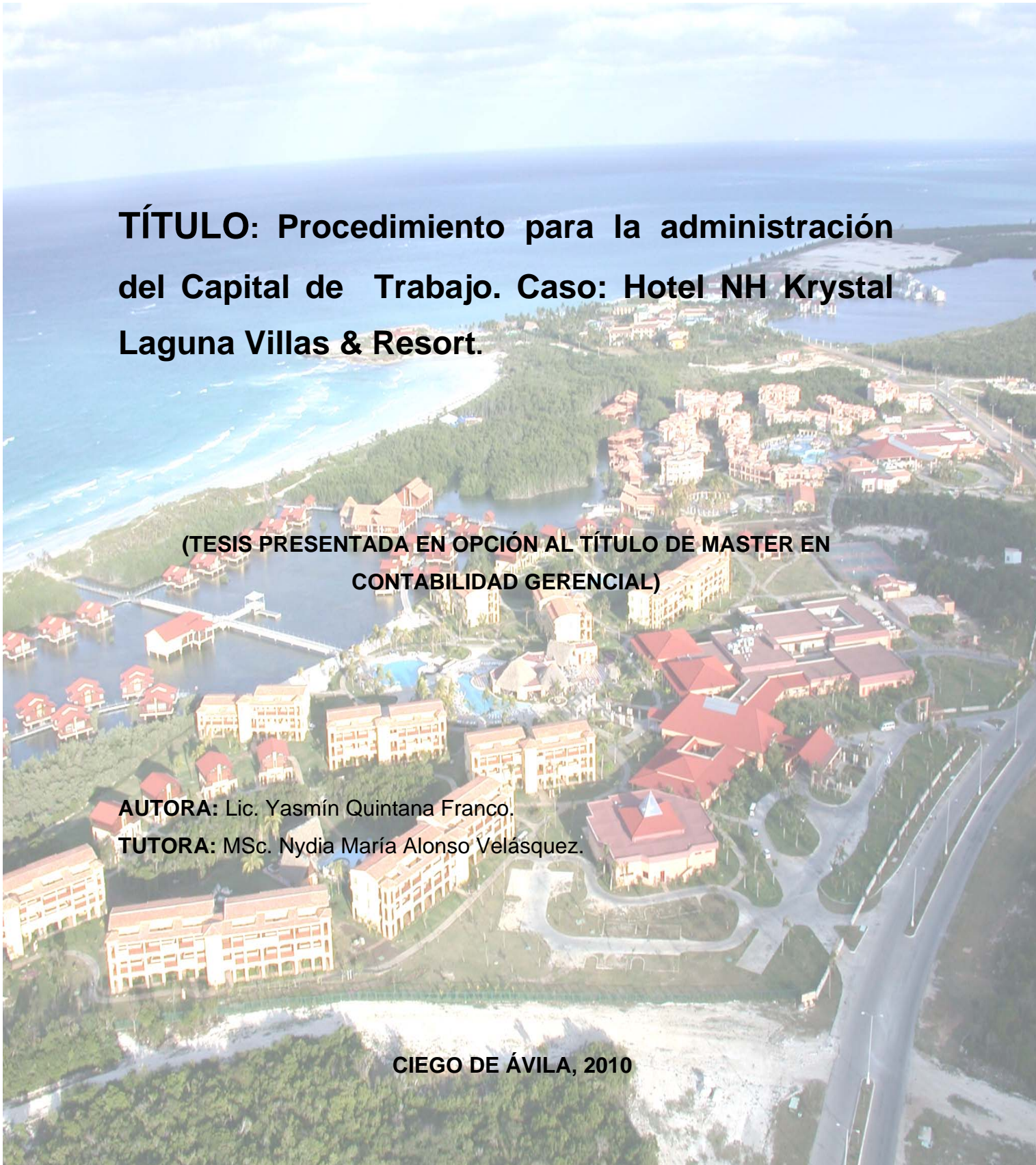
**TÍTULO: Procedimiento para la administración
del Capital de Trabajo. Caso: Hotel NH Krystal
Laguna Villas & Resort.**

**(TESIS PRESENTADA EN OPCIÓN AL TÍTULO DE MASTER EN
CONTABILIDAD GERENCIAL)**

AUTORA: Lic. Yasmín Quintana Franco.

TUTORA: MSc. Nydia María Alonso Velásquez.

CIEGO DE ÁVILA, 2010



REPÚBLICA DE CUBA
UNIVERSIDAD DE CIEGO DE AVILA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS

**TÍTULO: PROCEDIMIENTO PARA LA ADMINISTRACIÓN DEL
CAPITAL DE TRABAJO CASO: HOTEL N-H KRYSTAL LAGUNA
VILLAS & RESORT.**

***TESIS PRESENTADA EN OPCIÓN AL TÍTULO DE MASTER EN CONTABILIDAD
GERENCIAL.***

AUTORA: Lic. Yasmín Quintana Franco.

TUTORA: Ms. C. Nydia María Alonso Velázquez. (Profesora Auxiliar)

CIEGO DE AVILA, 2010.

Pensamiento



“Así como el hábito de trabajar con el dato estadístico, saber utilizarlo, que no sea una cifra fría como es para la mayoría de los administradores de hoy salvo quizás un trato de la producción, sino que es una cifra que encierra toda una serie de secretos que hay que develar detrás de ella, aprender a interpretar estos secretos es un trabajo de hoy”

CHE.

Dedicatoria

- ✓ *A la Revolución Cubana, que hoy pongo a su servicio todo lo que soy.*
- ✓ *A mis padres que con su infinito amor, su sacrificio e incondicional apoyo han hecho posible que hoy este sueño se haga realidad.*
- ✓ *A mis familiares, por su dedicación y el apoyo que me han dado.*
- ✓ *A mis sinceras amistades.*
- ✓ *A todos los que me ayudaron de una forma u otra para la realización de este trabajo.*

Yasmín

Agradecimiento

Quisiéramos expresarles nuestro más sinceros agradecimiento a:

- Nuestra tutora MSc. Nydia María Alonso Velásquez que con su conocimiento, dedicación y profesionalidad, contribuyó a la realización de este trabajo investigativo.
- A la Revolución Cubana, por darnos la posibilidad de cursar estudios superiores y formarnos como profesionales integrales.
- Al colectivo de trabajadores del HOTEL N-H KRYSTAL LAGUNA VILLAS & RESORT por la comprensión y ayuda en la etapa final de la realización de este trabajo investigativo.
- A todos los profesores que durante estos largos años se han esforzado para dar de sí, lo mejor.
- A todos aquellos que de alguna manera nos han ayudado y a los que al leer nuestro trabajo se sientan parte de él.

A todos muchas gracias.

Resumen

El trabajo titulado: Procedimiento para la administración del capital de trabajo. Caso: Hotel N-H Krystal Laguna Villas & Resort. El mismo se avaló como de gran importancia pues en las decisiones de inversión a corto plazo tomadas por la entidad radica la mayor responsabilidad de su administración financiera. Tales disposiciones, cuando se relacionan con el corto plazo tendrían que ver con los niveles de inversión en activos circulantes, en otras palabras, con su Capital de Trabajo. Dicha investigación resultó una herramienta disponible en aras de contribuir al control y planificación de dichos recursos, por lo que contó con la aceptación por parte de la administración del negocio. La misma se estructuró en tres capítulos abarcando fundamentos teóricos del Capital de Trabajo, características generales y específicas del sector turístico cubano. En su desarrollo se elaboró un procedimiento que permitió demostrar e identificar las fluctuaciones cíclicas del Capital de Trabajo de la entidad objeto de estudio en el período de fluctuación estacional. Esto permitió definir su repercusión en el modelo de cálculo del saldo óptimo de efectivo para el año 2008 y a la vez precisó los niveles requeridos en ingresos y en algunos gastos relacionados con dicha estación cíclica. El procedimiento utilizado puede ser aplicado a cualquier entidad relacionada con la actividad turística que experimente fluctuaciones cíclicas y es aplicable a cualquier período deseado. Con esta investigación se abre un campo al perfeccionamiento de la financiación de los activos circulantes en entidades con fluctuaciones estacionales.

Summary

The work titled PROCEDURE FOR THE ADMINISTRATION OF THE CAPITAL OF WORK. CASE: HOTEL N-H KRYSTAL LAGOON VILLAGES RESORT. The same one was endorsed as of great since importance in the short term investment decisions taken by the entity the biggest responsibility in their financial administration resides. Such dispositions, when they are related with the short term they would have to do with the investment levels in active circulating, in other words, with their Capital of Work. This investigation was an available tool for the sake of contributing to the control and planning of these resources, for what had the acceptance on the part of the administration of the business. The same one was structured in three chapters embracing theoretical foundations of the Capital of Work, general and specific characteristics of the Cuban tourist sector. In their development a procedure was elaborated that allowed to demonstrate and to identify the recurrent fluctuations of the Capital of Work of the entity study object in the period of seasonal fluctuation. This allowed defining their repercussion in the pattern of calculation of the good balance of cash for the year 2008 and at the same time he/she specified the levels required in revenues and in some expenses related with this recurrent station. The used procedure can be applied to any entity related with the tourist activity that experiences recurrent fluctuations and it is applicable to any wanted period. With this investigation a field opens up to the improvement of the financing of the circulating assets in entities with seasonal fluctuations.

ÍNDICE

	Pág.
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I: ASPECTOS GENERALES DEL CAPITAL DE TRABAJO.	7
1. Aspectos Generales del Capital de Trabajo.	7
1.1 Gestión Financiera.	7
1.2 Administración del Capital de Trabajo.	9
1.3 Administración del Efectivo.	17
1.4 Administración de los Inventarios.	25
1.5 Administración de las Cuentas por Cobrar	27
CAPÍTULO II: PROCEDIMIENTO PARA LA ADMINISTRACION DEL CAPITAL DE TRABAJO.	31
2.1. Caracterización de la actividad turística.	31
2.1.1. El sector Turístico en Cuba.	31
2.1.2. El destino Jardines del Rey.	33
2.1.3. Caracterización del Hotel N – H Krystal Lagunas Villas & Resort.	35
2.2. Estudio del comportamiento del Capital de trabajo.	39
2.3. Determinación de las fluctuaciones cíclicas en el Capital de Trabajo.	40
2.4. Determinación del Saldo Óptimo de Efectivo.	42
CAPÍTULO III: APLICACIÓN DEL PROCEDIMIENTO DEL CAPITAL DE TRABAJO.	52
3.1. Aplicación del procedimiento del comportamiento del Capital de Trabajo.	52
3.2. Determinación de las fluctuaciones cíclicas en el Capital de Trabajo.	53
3.3. Determinación del Saldo Óptimo de Efectivo.	55
CONCLUSIONES	65
RECOMENDACIONES	66
BIBLIOGRAFÍA	67
ANEXOS	72

INTRODUCCION:

La ciencia y la tecnología tienen un papel de primer orden dentro de los esfuerzos del país por convertir cada resultado en un aporte concreto al desarrollo y sentar las bases para avanzar hacia una economía del conocimiento, que nos permita enfrentar los complejos retos del mundo actual.¹

La actividad turística, inmersa en este proceso, está llamada a contribuir al desarrollo económico y social del país por su efecto multiplicador, razón por la cual representa una oportunidad y un reto. En los documentos del V Congreso del PCC se deja bien claro la misión del turismo como captador de divisas frescas, ocupando una posición competitiva en el mercado.

Las decisiones a corto plazo, operativas o corrientes representan una gran parte del tiempo de trabajo de los directivos financieros ya que involucran la administración del ciclo corto de la empresa y su continuidad. De hecho, se pueden seguir estrategias a largo plazo acertadas, y sin embargo fracasar por no preocuparse de la búsqueda de liquidez para pagar los compromisos en el corto plazo.

La toma de decisiones financieras a corto plazo debe realizarse sobre bases científicas para lo cual se requiere el uso de las técnicas y métodos conocidos internacionalmente que permitan la valoración objetiva y con criterio económico de las diferentes alternativas, lo que repercutirá en el logro de una mayor eficiencia en el uso de los recursos financieros, así como la prestación de un servicio de calidad de acuerdo a la misión de la organización económica. Sobre este tema Díaz Balar ha planteado: "...Desde la perspectiva interna hay que enfrentarse a una reducción de las formas tradicionales de división del trabajo, a la necesidad de adquirir conocimientos científicos y tecnológicos en los campos de la gestión empresarial de avanzada y la mayor descentralización con relación al desarrollo de tareas y procesos de toma de decisiones..."²

En el discurso por el XX Aniversario de la Caída del Guerrillero Heroico, el Comandante en Jefe manifestó: "Algo a lo que Che le prestó atención absoluta, total, precisamente fue a la contabilidad, al análisis de los gastos, costos,

¹ Peláez, Otilio: *Balace del CITMA; Periódico Granma 25 de Enero, 2003; Pág. 3*

² Castro Díaz Balar, Fidel: *Ciencia, Tecnología y Sociedad; Editorial Científico – Técnica, 2003; Pág.68.*

centavo a centavo. Che no concebía la construcción del Socialismo y el manejo de la economía sin la organización adecuada, el control eficiente y la contabilidad estricta de cada centavo”.³

A partir de los años 90, Cuba enfrenta una crisis económica por el derrumbe del campo socialista, perdiendo más del 80 % de su mercado; esto hace que el estado cubano adopte nuevas medidas para recuperar su economía como son la diversificación del mercado, despenalización del dólar y la apertura a la inversión extranjera. Todo esto condujo a cambios significativos en la economía cubana y a la aplicación de nuevas técnicas de administración financiera empleadas en el mundo entero.

Los profesionales del país en la esfera económica, tuvieron que incorporar la aplicación de estas técnicas para poder evaluar la situación de sus entidades de forma similar a las empresas del resto del mundo y mejorar la eficiencia.

“La eficiencia es, por tanto, el objetivo central de la política económica pues constituye una de las mayores potencialidades con que cuenta el país. Hacer un mejor uso de los recursos, elevar la productividad del trabajo, alcanzar mejores resultados con menos costos, tendrá un efecto positivo en nuestro balance financiero, facilitando la participación en el comercio internacional y en el acceso a los mercados de capital e inversiones.”⁴

Específicamente esta investigación se centra en el análisis del Capital de Trabajo en el Hotel N-H Krystal Laguna Villas & Resort.

Este Hotel obtiene utilidades y una situación financiera favorable, pero presenta dificultades en el Capital de Trabajo, lo que no le permite alcanzar estadios superiores en su gestión empresarial.

El Capital de Trabajo es responsable de la custodia e inversión del dinero, de los modelos de administración del efectivo, el cobro a clientes, la garantía de crédito, la gestión del crédito comercial, etc.

La importancia de esta investigación está dada porque con una adecuada administración del Capital de Trabajo se garantiza una mejor utilización del dinero, un incremento de las ventas y un crecimiento del negocio.

³ Castro Ruz, Fidel. Discurso por el XX Aniversario de la Caída del Guerrillero Heroico “Ernesto Che Guevara”.

⁴ Resolución Económica del V Congreso del PCC. Periódico Granma 7 de Noviembre 1997.

Ante esta situación se propone aplicar técnicas modernas que le garanticen al Hotel N-H Krystal Laguna Villas & Resort una adecuada administración del Capital de Trabajo.

Criterios que se tuvieron en cuenta al evaluar el problema de investigación:

1. Conveniencia: Esta investigación le permite al hotel hacer frente a sus obligaciones a corto plazo y lograr una mayor rentabilidad.
2. Relevancia social: Con una mejor administración del Capital de Trabajo se obtienen mejores resultados económicos en el hotel lo cual permite que la misma cumpla con sus obligaciones fiscales, con el papel social que desempeña y con poder estimular a sus trabajadores por los resultados obtenidos.
3. Implicaciones prácticas: Ayudará a resolver las dificultades que presenta el hotel en cuanto a la administración financiera al conocer y poder aplicar las técnicas modernas.
4. Valor teórico: Se propone aplicar las técnicas modernas que permitan una mejor administración del Capital de Trabajo, al igual que las que se aplican en los hoteles más avanzadas del mundo.

Con anterioridad no se han realizado otras investigaciones que persigan el objetivo antes expuesto, siendo el primer estudio realizado del Capital de Trabajo en el Hotel N-H Krystal Laguna Villas & Resort.

PROBLEMA CIENTÍFICO: ¿Cómo administrar el Capital de Trabajo en el Hotel N-H Krystal Laguna Villas & Resort?

El objeto de estudio de la presente investigación lo constituyen **las técnicas de administración** del Capital de Trabajo.

OBJETIVO DE LA INVESTIGACIÓN:

Implementar un procedimiento de administración del Capital de Trabajo, basado en técnicas y métodos de administración financiera de avanzada para lograr una adecuada utilización del capital de trabajo en el Hotel N-H Krystal Laguna Villas & Resort.

El **campo** de acción de la investigación lo constituye la tecnología del proceso de administración del Capital de Trabajo.

HIPOTESIS CIENTIFICA: Si se implementa un procedimiento basado en técnicas y métodos de administración financiera de avanzada, entonces se garantizará una acertada administración del Capital de Trabajo en el Hotel N-H Krystal Laguna Villas & Resort.

Para la realización de esta investigación se trazaron las siguientes **tareas específicas:**

- Valoración de los fundamentos teóricos sobre Capital de Trabajo.
- Diagnóstico de las técnicas y métodos actuales de administración del Capital de Trabajo más utilizados en las empresas en el mundo.
- Caracterización de las actividades del Hotel N-H Krystal Laguna Villas & Resort en los últimos años.
- Elaborar un procedimiento financiero para garantizar una adecuada administración del Capital de Trabajo que permita elevar la eficiencia empresarial.
- Implementar el procedimiento elaborado en Hotel N-H Krystal Laguna Villas & Resort de forma automatizada.

Esta investigación es de tipo aplicada, correlacionada, de campo, no experimental y longitudinal y se desarrolla desde una perspectiva socio crítica. Para su realización se utilizó como población las empresas del territorio y como muestra el Hotel N-H Krystal Laguna Villas & Resort.

Se utilizaron los siguientes métodos teóricos:

- Histórico-lógico: para analizar las diferentes teorías sobre la administración financiera.
- Analítico-sintético: para el análisis de la gestión del Capital de Trabajo en la empresa objeto de estudio.
- Inductivo-deductivo: para la formulación de la hipótesis del trabajo investigativo.

- Dialéctico: para analizar las contradicciones de las diferentes técnicas de administración del Capital de Trabajo a aplicar en la empresa objeto de estudio.
- Enfoque de sistemas: sirvió de base para el diagnóstico de la investigación, diseño y aplicación del procedimiento, permitiendo el análisis de las razones financieras.

Los métodos empíricos que se utilizaron para obtener información fueron: la observación, la entrevista y el estudio documental.

.Estos métodos permitieron en cada paso, la revisión bibliográfica para fundamentar la importancia y actualidad del tema, así como la situación real existente en este hotel. Es utilizado el criterio de expertos para validar la conveniencia del procedimiento propuesto.

Como información estadística se utilizaron los estados financieros que corresponden a los años 2007 y 2008 del hotel objeto de estudio y de los principales clientes. En el caso de las encuestas se tomó una muestra representativa de los hoteles del territorio.

En esta investigación se esperan como resultados que al aplicarse las técnicas de control financiero se logre una óptima administración del Capital de Trabajo que le permitan al hotel racionalizar sus recursos monetarios, incrementar sus ventas, hacer frente a sus obligaciones a corto plazo y obtener una eficiencia económica que maximice sus ganancias.

El aporte práctico de esta investigación está dado en que puede aplicarse un procedimiento financiero para la administración del Capital de Trabajo, que facilita el trabajo del administrador financiero.

Lo novedoso de este trabajo está en poder aplicar las técnicas y métodos de avanzada de administración financiera que se utilizan a nivel internacional en una empresa cubana, adaptadas a las particularidades de la economía nacional.

Se incluye en el trabajo la automatización del procedimiento empleado, para ello se empleó el procesador Microsoft Excel para las tablas y gráficos.

El trabajo se estructuró en tres capítulos:

➤ Capítulo I: Fundamentación teórica sobre la administración del Capital de Trabajo. En este capítulo se abordan las consideraciones teóricas sobre la administración del Capital de Trabajo y los diferentes métodos de calcular el efectivo óptimo, la presupuestación del mismo, así como las estrategias a seguir. Sobre el crédito comercial se tratan los antecedentes, situación actual y las etapas del mismo. Este capítulo constituye la base conceptual y bibliográfica del tema estudiado, la revisión de los criterios de los autores valorados, permitiendo fundamentar su actualidad e importancia y facilitando la transición de la teoría a la práctica.

➤ Capítulo II: Propuesta de un procedimiento para la administración Capital de Trabajo en el Hotel N-H Krystal Laguna Villas & Resort.

En este capítulo se presenta el procedimiento metodológico para la administración del Capital de Trabajo.

➤ Capítulo III: Aplicación del procedimiento para la administración Capital de Trabajo en el Hotel N-H Krystal Laguna Villas & Resort.

Aquí se caracteriza a la entidad objeto de estudio y se aplica el procedimiento propuesto en el capítulo precedente, procediendo al análisis de los resultados obtenidos con su implementación.

Luego se exponen las conclusiones y recomendaciones a las que se llegaron como resultado de la investigación, las que constituyen una herramienta de trabajo para la dirección de esta entidad.

Aspectos generales del Capital de Trabajo

1. Aspectos generales del Capital de Trabajo.

1.1) Gestión financiera.

La Administración Financiera puede contemplarse como una forma de la Economía Aplicada que toma información de la Contabilidad, que igualmente es otra función de dicha área. Existe una estrecha relación entre las Finanzas y la Economía. La función contable debe considerarse como un insumo necesario de la función financiera, o lo que es lo mismo, como una subfunción de las finanzas, donde esta última juega un papel decisivo en la toma de decisiones, puesto que la forma y evolución de hacer negocios y de competir en los nuevos mercados está llevando con una velocidad impresionante a efectuar cambios en la forma de administrar las empresas, aún más si tomamos en cuenta que todas las decisiones surgidas en consecuencia en las diferentes áreas organizacionales tienen efectos financieros.

Se considera que las funciones de la contabilidad y las finanzas dentro de una empresa no se pueden separar, sin embargo existen diferencias entre ellas en relación al tratamiento que se le da a los fondos y en la toma de decisiones.

Para la contabilidad, cuya función consiste en registrar, clasificar, resumir e interpretar los hechos económicos y brindar información para medir los resultados de un negocio, los ingresos se reconocen en el momento de la venta, independientemente de su cobro y los gastos incurridos aunque estos se paguen posteriormente, cumpliendo de esta forma con los Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados. Para las finanzas, se reconocen los ingresos y gastos cuando verdaderamente se producen entradas o salidas de efectivo.

El administrador financiero analiza los informes del contador, produce datos adicionales y toma sus decisiones basadas en su análisis con el objetivo de controlar la posición financiera de la empresa, evaluar la necesidad para incrementar la capacidad productiva y determinar el financiamiento adicional que se requiere para el futuro.

La gestión financiera tiene a su cargo dos funciones distintas como aportación para elevar el valor neto actual de la inversión de los propietarios de una empresa. Por un lado, asume la responsabilidad de las "finanzas". Por sí misma, esta palabra puede entenderse como el hecho de proveer los medios para hacer frente a los diferentes tipos de pagos; esto incluiría mantener la solvencia del negocio y obtener oportunamente los flujos de efectivo para cumplir con las obligaciones de la empresa. En este sentido, las finanzas cubren la planificación financiera, es decir, la estimación de los ingresos y egresos de tesorería, la producción de fondos y el control y distribución de esos fondos. Por otra parte, el doble objetivo de la administración financiera es elevar al máximo el valor actual de la riqueza, procurando que se disponga de efectivo para pagar las cuentas a tiempo y ayudar a la distribución más provechosa de los recursos que se encuentran dentro del Hotel después de haber adquirido los activos necesarios para lograr que dicha entidad cumpla con su objeto social.

En otras palabras, las finanzas como ciencia se encarga de la administración de los bienes financieros, su función es garantizar la solvencia de un negocio con el fin de obtener el incremento de las utilidades; siendo su objetivo fundamental el de maximizar los resultados de la empresa.

Se debe administrar los recursos financieros para el logro de los objetivos empresariales y a su vez, propiciar que la entidad pueda liquidar sus obligaciones en las fechas de vencimiento correspondientes, las finanzas tienen que gestionar óptimamente los activos y pasivos ya existentes para poder sobrevivir en el entorno competitivo actual.

Idealmente el administrador financiero debería balancear los ingresos y egresos de efectivo de manera tal que no aparecieran saldos inactivos que no devengarán ninguna utilidad para el negocio. Producto a que no es posible prever con exactitud los flujos de tesorería, el administrador financiero debe protegerse manteniendo algunos saldos disponibles que le permitan hacer frente a sus compromisos en forma y plazos. Esta circunstancia es la que conlleva al dilema de optimizar su gestión.

El directivo financiero se enfrenta a dos problemas básicos:

- ¿Cuánto deberá invertir la empresa y en qué activos?
- ¿Cómo conseguir los fondos necesarios para las inversiones?

La respuesta al primer problema básico constituye las decisiones de inversión y la respuesta al segundo las de financiamiento. Toda decisión debe estar encaminada a lograr maximizar el valor actual de la empresa. Una eficiente administración financiera garantiza la liquidez de las empresas y la generación de beneficios, por lo que identificar y analizar aquellos factores determinantes de la insolvencia y del fracaso empresarial, mejorando y proponiendo nuevos sistemas de información que permitan detectar con suficiente antelación situaciones específicas de riesgo, deben ser objetivos básicos en la política estratégica de cualquier administrador financiero.

De todo lo anterior se desprende que para que una empresa alcance el éxito a largo plazo, tiene que sobrevivir en el corto plazo. Por lo tanto, ya que las finanzas constituyen un área importante y dinámica la cual se relaciona con la correcta administración de los bienes y obligaciones de la entidad, se hace necesario señalar que en la medida que los administradores y el aparato económico de las organizaciones económicas conozcan más sobre la contabilidad y las finanzas, serán más capaces de controlar su organización y sus decisiones.

1.2) **Administración del Capital de Trabajo.**

Generalmente las empresas operan con la finalidad de mantener un equilibrio específico entre los activos circulantes y los pasivos circulantes, y entre las ventas y cada categoría de los activos circulantes. En tanto se mantenga el equilibrio fijado como meta, los pasivos circulantes podrán ser pagados oportunamente, los proveedores continuarán embarcando bienes y reabasteciendo los inventarios y éstos serán suficientes para satisfacer la demanda de ventas. Sin embargo, si la situación financiera se aleja del equilibrio programado, surgirán y se multiplicarán los problemas.

El correcto manejo de los recursos propios de un Hotel tiene una incidencia directa en la marcha del negocio y representa un peso significativo en el desenvolvimiento de la gestión empresarial. De su administrador depende grandemente que dicho negocio sea un éxito o una catástrofe; por tanto, para un empresario el control de

los recursos de su empresa constituye un elemento indispensable a dar seguimiento.

Weston, Fred y Copeland coinciden que: "La administración del Capital de Trabajo abarca todos los aspectos de la administración de los activos y pasivos circulantes. La administración efectiva del Capital de Trabajo requiere una comprensión de las interrelaciones entre los activos circulantes y los pasivos circulantes, y entre el capital de trabajo, el capital y las inversiones a largo plazo"⁵.

El Capital de Trabajo, algunas veces denominado Capital de Trabajo Bruto, es la inversión que una empresa realiza en activos a corto plazo. Aproximadamente el 60 % del tiempo de un administrador financiero se dedica a las operaciones internas diarias de la empresa, lo cual abarca la Administración del Capital de Trabajo y la primera asignación de muchos estudiantes de administración financiera suele estar relacionada también con la administración del capital de trabajo. Los activos circulantes representan también, un 60 % de los activos totales de una empresa de negocios. Puesto que representan una porción muy grande de los activos, y debido a que estas inversiones tienden a ser relativamente volátiles, los activos circulantes requieren de una cuidadosa atención del administrador financiero.

Weston, Fred afirma que: "En una perspectiva más amplia, la administración financiera a corto plazo representa los esfuerzos de la empresa para ser ajustes a los cambios a corto plazos. Éstos representan los desarrollos ante los cuales la empresa de respuestas rápidas y efectivas."⁶

La Administración del Capital de Trabajo es particularmente importante para las empresas pequeñas; aunque estas entidades pueden minimizar su inversión en activos fijos arrendando plantas y equipos, no pueden evitar la inversión en efectivo, inventarios y cuentas por cobrar.

El Capital de Trabajo Neto o Fondo de Maniobra, como también se le conoce, se define como la cifra resultante de la diferencia entre los activos circulantes menos los pasivos circulantes. Esta definición muestra la posible disponibilidad del activo

⁵ Weston, Fred y Copeland. Fundamentos de Administración Financiera. P. 167.

⁶ Weston, Fred. Finanzas en Administración Novena Edic. Vol. II MC Graw Hill. 1995

circulante en exceso del pasivo circulante y representa un índice de estabilidad financiera o margen de protección para los acreedores actuales y para futuras operaciones.

Según algunos autores, al ser el Capital de Trabajo el margen de activo circulante con que cuenta la empresa para cubrir sus obligaciones a corto plazo, mientras mayor sea éste, mayor será la liquidez de la misma y mejores condiciones tendrá para pagar sus cuentas a medida que vencen, Gitman considera entonces que: "... mientras más grande sea la cantidad de activos circulantes existentes, mayor es la probabilidad de que algunos de ellos puedan convertirse en efectivo para pagar una deuda vencida..."⁷

No siempre la anterior afirmación es cierta. Un exceso de efectivo, cuentas por cobrar e inventarios puede estar provocado por una mala administración del activo circulante. Sobre esto Brealey, Richard y Mujers Plantean que: "... La fuerza de la medida del capital de trabajo radica en que éste no se vea afectado por movimientos estacionarios o temporales entre los diferentes Activos y Pasivos Circulantes. Pero su fuerza es también su debilidad, pues esconde mucha información interesante..."⁸.

En realidad, no se encuentra uniformemente identificada, desde el punto de vista patrimonial, una estructura que sea expresión estática del equilibrio financiero. Ahora, desde un punto de vista financiero, dicha situación se supone cuando la empresa alcance y sea capaz de mantener un capital de trabajo neto mínimo.

Esta cifra está determinada, cuantitativa y cualitativamente, por el ciclo corto de la instalación, que a su vez es una esquematización del proceso productivo de la misma; de esta forma se produce un vínculo estrecho y directo entre actividad y saldos de circulantes.

Según Geovany E. Gómez (2002) "El objetivo de la Administración del Capital de trabajo es manejar cada uno de los activos y pasivos circulantes de la Empresa de tal manera que se mantenga un nivel aceptable de éste".⁹

⁷ Gitman, Lawrence. Fundamentos de Administración Financiera. Editorial MES. P. 167

⁸ Brealey, Richard y Mujers, Steward. Fundamentos de empresarial. Editorial Mc Graw – Hill Interamerica de España S.A. 1993. p-.700.

⁹Geovanny E. Gómez (2002), [En línea], <<http://www.gestiopolis.com/canalesfinancieros/articulos/no%2016>>, © 16 de febrero de 2006.

Según la autora el Capital de trabajo: Es el dinero que se requiere para comenzar a producir. La inversión en capital de trabajo es una inversión en activos corrientes: efectivo inicial, inventario, cuentas por cobrar e inventario, que permita operar durante un ciclo productivo, dicha inversión debe garantizar la disponibilidad de recursos para la compra de materia prima y para cubrir costos de operación durante el tiempo requerido para la recuperación del efectivo (Ciclo de efectivo: Producir-vender-recuperar cartera), de modo que se puedan invertir nuevamente.

Bajo una perspectiva netamente financiera de equilibrio, se debe procurar que el disponible generado por las inversiones cubra las necesidades para afrontar los vencimientos del pasivo circulante. Si ambos ciclos de conversión se realizasen a ritmos y frecuencias semejantes y otros fuesen conocidos con certeza, la misión se centraría a la consecución del equilibrio financiero en la coordinación de los mismos. Si esto pudiera planificarse con tal precisión, de tal forma que quedara garantizada la cobertura de vencimientos con el disponible generado por la conversión de circulante, el equilibrio que anteriormente se ha identificado como capacidad para afrontar las deudas a sus vencimientos, quedaría garantizado cuando existiera igualdad cuantitativa entre activo y pasivo circulante, no siendo necesario, en este caso, que una de las partes fuera superior a la otra. Así pues, en la igualdad se encontraría el equilibrio.

Para alcanzar la situación de solvencia se requiere disponer de un volumen de inversiones circulantes superior a los recursos financieros a corto plazo, con objeto de tener garantizada la cobertura de pagos, incluso en situaciones de producirse hechos o circunstancias que retrasen, sobre lo previsto, la conversión en disponible de algunas partidas de circulante e incluso el ritmo productivo.

Como se mencionaba anteriormente, el capital de trabajo neto es una masa que va a permitir y garantizar la continuidad del ciclo corto o proceso productivo de la entidad en una situación financiera estable. Es un fondo que hace referencia a un momento determinado y como tal, supone garantía de continuidad financiera momentánea o a muy corto plazo. En la cuantificación del fondo de maniobra hay

que considerar unas partidas que constituyen origen y, a su vez, otra que resultan ser aplicación del mismo.

Al llevar a cabo el análisis financiero de una empresa, se trata de establecer básicamente la capacidad que tiene la misma para satisfacer las deudas en sus respectivos vencimientos, situación que se identifica como Equilibrio Financiero. La valoración de la capacidad supone tomar como referencia temporal lo que implica no solamente establecer si la situación actual permite afrontar las deudas, sino también determinar que esta misma posibilidad se va a mantener en el futuro. La situación de capacidad actual está estrechamente vinculada a la magnitud del capital de trabajo neto, mientras que la capacidad futura se asocia al concepto de autofinanciación y capacidad de autofinanciación futura.

Las empresas con seguridad en sus entradas de dinero pueden tener eventualmente capital de trabajo neto negativo sin perder capacidad de pago; no obstante, la mayoría de las empresas requieren un fondo de maniobra positivo debido a la posibilidad de que las entradas de efectivo muestren inconsistencias. Además, producto a que una empresa pequeña tiene un acceso relativamente limitado a los mercados de capital a largo plazo, debe basarse sólidamente en el crédito comercial y en los préstamos bancarios a corto plazo: ambos afectan el capital de trabajo neto aumentando los pasivos circulantes.

Meigs plantea que: "Las empresas que tengan entradas a cajas inciertas deben mantener niveles adecuados de activos circulantes para cubrir sus Pasivos Circulantes"¹⁰.

Gitman Lawrence afirma que: "... lo que hace necesario mantener fuertes entradas de caja, es la incapacidad de la mayoría de las empresas de igualar entradas y salidas de caja"¹¹.

Inversión del Capital de Trabajo y Políticas Financieras.

La Administración del Capital de Trabajo se refiere a la administración de los Activos Circulantes y Pasivos Circulantes dentro de ciertos lineamientos de política. La Política del Capital de Trabajo se refiere a dos aspectos básicos:

¹⁰ Meigs y Meigs. Contabilidad: La base para la toma de decisiones gerenciales. Editorial MES. P. 127.

¹¹ Gitman Lawrence. Fundamentos de Administración Financiera. La Habana, Editorial MES. P. 170

- ✓ ¿Cuál es el nivel apropiado de los Activos Circulantes, tanto en forma total como en cuentas específicas de acuerdo a los niveles fijados como meta para cada una de sus categorías?
- ✓ ¿Cuál es la forma correcta en que debería financiarse los Activos Circulantes?

Existen tres políticas alternativas de inversión de activos circulantes. En esencia, estas políticas difieren en el sentido de que se mantienen distintas cantidades de activos circulantes para dar apoyo a cualquier nivel de ventas en la empresa. La primera de ellas es la Política Relajada de Inversión de Activos Circulantes. Es una política bajo la cual se mantiene una cantidad relativamente grande de efectivo, valores negociables e inventarios, y a través de la cual las ventas se estimulan por medio de una política liberal de crédito, dando como resultado un nivel determinado de cuentas por cobrar.

La Política Restringida de Inversión de Activos Circulantes, es una política bajo la cual el mantenimiento de efectivo, valores negociables, inventarios y cuentas por cobrar se ve minimizado; mientras que la Política Moderada de Inversión de Activos Circulantes se encuentra ubicada entre ambas políticas, es decir se trabaja y opera con una inversión moderada en los activos circulantes.

Una política restringida de inversión de activos circulantes generalmente proporciona el rendimiento esperado más alto sobre la inversión, pero conlleva a un riesgo más grande, mientras que surge lo opuesto cuando se adopta una política relajada. En este caso, la política moderada igualmente cae en el punto intermedio entre los dos extremos en términos del riesgo y el rendimiento esperados.

Según la autora la inversión en capital de trabajo constituye el conjunto de recursos necesarios, en forma de activos corrientes (efectivo mínimo, cuentas por cobrar, Inventarios), para la operación normal del proyecto durante un ciclo productivo, para una capacidad y un tamaño determinados. En una compañía cualquiera, el capital de trabajo debe garantizar la disponibilidad de recursos suficientes para adquirir la materia prima y cubrir los costos de operación y venta durante el tiempo necesario (normalmente 60 días), además del tiempo promedio

que demora la recuperación de los fondos (normalmente 30 días) para ser utilizados nuevamente en el proceso.

El capital de trabajo es el requerimiento que los empresarios subestiman con mayor frecuencia cuando buscan fondos para financiar un negocio. La mayoría de las empresas experimentan fluctuaciones cíclicas y/o estacionales. Virtualmente todos los negocios deben acumular activos circulantes cuando la economía es fuerte, pero cuando la economía es débil, tienen que liquidar sus inventarios y sujetarse a reducciones netas de cuentas por cobrar. No obstante a lo anterior, los activos rara vez se reducen a cero y tal hecho ha conducido al desarrollo de dos clasificaciones dentro de estos activos a corto plazo.

Los Activos Circulantes Permanentes son aquellos que aún se encuentran disponibles en la parte final de los ciclos de una empresa; mientras que los Activos Circulantes Temporales o Estacionales son los que fluctúan con las variaciones estacionales o cíclicas que se dan dentro de una determinada entidad. Por lo tanto, existen fluctuaciones en los requerimientos de capital de trabajo y por consiguiente, en las necesidades de financiamiento.

Fred, Weston y Eugene F. Brigham coinciden que: "La manera en la cual los activos circulantes permanentes y temporales son financiados se conoce como Política de financiamiento de Activos Circulantes de la empresa".¹²

Una empresa debe satisfacer la necesidad de destinar ciertos recursos para financiar las operaciones corrientes en conformidad a las políticas que halla adoptado; en otras palabras, parte del capital invertido debe destinarse a financiar el Activo Circulante que se requiere para mantener un adecuado financiamiento de las operaciones. Sin embargo, debe tener presente que en la misma medida en que la empresa al conceder crédito a sus clientes está contribuyendo al financiamiento de éstos, también es posible obtener financiamiento a corto plazo contrayendo deudas con proveedores e instituciones financieras que conforman el Pasivo Circulante. Así se explica que el capital de trabajo neto se determine estableciendo la diferencia entre el activo circulante y el pasivo circulante.

¹² Fred, Weston y Eugene F. Brigham. Fundamentos de la Administración Financiera. __ México: Mcgraw-Hill, 1995. __ 1148 p.

El monto del capital de trabajo, por si solo, reviste gran importancia puesto que constituye la base del financiamiento de las operaciones corrientes de la empresa, pero además, tiene una íntima relación con las posibilidades de generar mayores o menores utilidades. Si se adopta la política de contar con un elevado capital de trabajo que ponga a la empresa a cubierto de cualquier zozobra en su rodaje financiero, tal política atentaría contra el objetivo de maximizar los beneficios, por cuanto un exceso de capital de trabajo se traduciría en inmovilización de recursos y posiblemente en costos operacionales más elevados. Por otra parte, un capital de trabajo insuficiente puede ser motivo de un problema permanente de financiamiento.

En síntesis, toda empresa debe contar con un capital de trabajo acorde con la naturaleza de las actividades que se realizan y con las políticas comerciales que se hayan adoptado, evitándose la inmovilización de recursos, al mismo tiempo debe asegurarse una gran fluidez de los ingresos para cumplir oportunamente con los compromisos contraídos.

La relación entre el crecimiento en ventas y la necesidad de financiar los activos circulantes es estrecha y directa. Los aumentos en ventas también producen una necesidad inmediata de inventarios adicionales y, tal vez, de saldos de efectivo. Todas estas necesidades deben ser financiadas; por lo tanto, es imperativo que el administrador financiero se mantenga al corriente de las tendencias en las ventas y de los desarrollos en el segmento de capital de trabajo de la empresa.

La autora del presente trabajo considera que: La administración del capital de trabajo tiene como objetivo manejar cada uno de los elementos de los activos y pasivos circulantes, basándose en la correcta administración de dichos componentes. Se debe buscar el mayor rendimiento de cada peso, éste representado en efectivo, inventarios o cuentas por cobrar.

1.3) **Administración del Efectivo.**

La primera y razón fundamental para la tenencia de efectivo se deriva de las transacciones corrientes de cobros y pagos. En forma continua se está cobrando por la venta de bienes y servicios, y continuamente se está pagando a abastecedores, a los trabajadores por el concepto de sueldos, salarios, etc. y al

Estado por los correspondientes impuestos. Pero las entradas y salidas de efectivo no pueden estar coordinadas perfectamente, por lo que resulta necesaria una disponibilidad en efectivo que permita operar en la Entidad.

El Efectivo y los Valores Realizables (Inversiones Temporales) son los dos componentes de la Administración del Efectivo de gran importancia. Al administrador financiero le corresponde cuidar que se mantengan los saldos de efectivo adecuados, así como procurar que la administración se lleve a cabo con el menor costo posible, lo cual significa que no se presenten faltantes y que en su caso, los excedentes sean invertidos en riesgos mínimos, tratando de lograr máximos intereses. Además, la administración del efectivo puede verse como un centro generador de utilidades, de manera que la inversión del efectivo temporalmente ocioso pueda producir utilidades adicionales.

Se considera entonces que: "La administración eficiente del efectivo es de gran importancia para el éxito de cualquier compañía".¹³

Según Weston y Brigham " ... debido a que una empresa típica tiene aproximadamente un 25% de sus activos invertidos en Cuentas por Cobrar, su efectividad en la administración de esta es muy importante para su rentabilidad y sus riesgos y por lo tanto, para el precio de sus acciones".¹⁴

El Efectivo es el dinero de que se dispone, ya sea en caja o en los saldos de la cuenta de cheques (a la vista) que se lleva con el banco. Los Valores Realizables son generalmente aquellos que se pueden convertir en dinero con cierta rapidez, aunque no hay garantía de que los precios no fluctuarán haciendo que la empresa obtenga una utilidad o sufra una pérdida al efectuar la conversión.

Los tres motivos que por lo general explican el mantenimiento de saldos en efectivo por parte de las entidades son: de transacción, de precaución y de especulación.

Los saldos de transacción se guardan con el fin de afrontar necesidades de rutina, como la compra de materias primas, el pago de sueldos, rentas, luz, teléfono, etc.

¹³ Lucas Morga "1997", [en línea] Disponible en <http://www.efectivo-monografia.com.htm>. (Consultado el 16 de abril 2009)

¹⁴ Weston; J.F y Brigham, E.F: 1987. Finanzas en Administración; Editorial Interamericana S.A.: 1987

Según Martínez (2005): "La administración del efectivo tiene como objetivos básicos: Cumplir el programa de pagos para no entorpecer la operatividad normal del Hotel y minimizar recursos de tal forma que se eleve el rendimiento sobre la inversión total".¹⁵

Un objetivo de esencial importancia de la Administración del Efectivo de las entidades, consiste en hacer que éstas operen con el monto de efectivo óptimo que necesitan en caja y banco para el desarrollo normal de las operaciones, hacer frente a imprevistos y cumplir con sus obligaciones; aspectos que deben ser controlados por la administración de la entidad producto a la incidencia directa que tiene en el desempeño del negocio.

Un problema común a la administración es la previsión del empresario acerca de las necesidades futuras de efectivo, razón por la cual se ve obligado en muchas ocasiones a recurrir a fuentes de crédito de posible alto costo. Es decir, la administración del efectivo pretende dos aspectos. Primeramente se quiere minimizar los saldos de efectivo ociosos porque no producen nada para la empresa; pero al mismo tiempo, se debe contar con el efectivo suficiente para atender las necesidades previstas y no previstas de la mencionada entidad. En otras palabras, se refiere a satisfacer las necesidades de desembolsos (el programa de pagos) y minimizar u optimizar los recursos destinados a las operaciones y a los saldos precautorios.

Los factores generales que debe considerar específicamente el director de finanzas a fin de determinar los saldos de efectivo que requiere la empresa son:

La sincronización, los costos asociados con los déficit en las necesidades de efectivo, los costos asociados con el mantenimiento de un exceso de efectivo, los costos asociados con la conservación de saldos y valores negociables, las incertidumbres.

Existen otras formas específicas para disminuir las necesidades de efectivo basadas en técnicas que aceleran las entradas de dinero, como el uso de apartados postales, entre otras técnicas que retrasarían los desembolsos.

¹⁵ Martínez R, Juan Antonio. Diplomado en Finanzas. Facultad de Contaduría y Administración. Universidad Autónoma de Querétaro. __ p.3. año 2005.

Según Bolten: La generación de efectivo es uno de los principales objetivos de los negocios. "El efectivo se puede considerar como el aceite que lubrica los engranajes del negocio, sin él, el proceso se detiene".¹⁶

Presupuestación del Efectivo.

Una tarea importante del gerente financiero de toda empresa es la del pronóstico de los resultados que se esperan de un Estado de Flujo de Caja o Efectivo. Éste y nadie más, es responsable por el manejo y uso correcto del dinero.

La administración financiera del efectivo nos lleva necesariamente a la gestión de tesorería, la cual juega un papel fundamental en la administración eficiente de los recursos financieros, ella es la parte de las finanzas que se dedica al estudio, gestión y control del efectivo.

La actividad de tesorería debe trabajar en tres aspectos fundamentales: La gestión de liquidez.,la presupuestación, la gestión del circulante.

Los aspectos (1) y (3) de una forma u otra ya han sido o serán abordados en este capítulo; es decir, la gestión de liquidez abarca todo lo referente al uso racional del efectivo y tiene entre sus objetivos la administración del efectivo como tal, la gestión de fondos que se refiere a la inversión del efectivo ocioso o a la búsqueda de financiamiento adicional y la gestión del riesgo; elementos tocados en el epígrafe Administración del Efectivo. Por otra parte, la gestión del circulante abarca las políticas y estrategias del activo circulante en general, fundamentalmente medios de rotación (se estudiarán más adelante), así como la concepción y determinación de las entradas y salidas del efectivo, la necesidad de la determinación de un saldo a mantener en cuenta corriente para cada entidad y el control de lo que se presupuesta. Es precisamente en el segundo aspecto donde nos queremos detener ahora.

La presupuestación es la parte de tesorería encargada de la proyección del efectivo, jugando el papel protagónico el Presupuesto de Efectivo.

La administración financiera a corto plazo y la tesorería en particular tiene como uno de sus objetivos fundamentales garantizarle a la entidad la liquidez suficiente para poder operar, es decir, que la entidad pueda pagar sus deudas a corto plazo

¹⁶ Bolten. Steve. Administración Financiera. Tomo I. P. 169.

en el momento del vencimiento pero al menor costo posible, por tanto la preocupación del administrador financiero en el corto plazo gira alrededor del efectivo para operaciones y el movimiento del mismo, que no es más que el flujo de efectivo. Estos objetivos se materializan con la confección de un correcto presupuesto de efectivo.

Este presupuesto permite conocer para un determinado período si la entidad va a obtener un superávit o déficit financiero; de producirse un superávit determina donde invertir y en caso de déficit como obtener los medios necesarios de financiamiento, de producirse esta última se debe considerar el costo que de la utilización de las diferentes fuentes de financiamiento se deriva.

Es importante para determinar el presupuesto de efectivo los siguientes aspectos: Entradas de Efectivo, Salidas de Efectivo, Saldo inicial de las cuentas de efectivo, Saldo final (efectivo final esperado), Saldo óptimo de efectivo (efectivo mínimo necesario).

Si el saldo final de efectivo es menor que el saldo óptimo se requiere de financiamiento y viceversa, si existe exceso de efectivo éste debe ser invertido inmediatamente.

El presupuesto de efectivo constituye un instrumento financiero a corto plazo que incluye una proyección de los ingresos y egresos futuros del efectivo durante el período pronosticado. Es muy importante ya que permite tomar las medidas necesarias para el buen funcionamiento de la tesorería, tales como: definir la política de venta, definir y evaluar la gestión de cobros, influir en la política de compra y de pagos, así como conocer en qué momento y aproximadamente en qué cuantía la entidad tendrá necesidad de efectivo a corto plazo y consecuentemente buscar financiamiento; o si por el contrario tendrá excedentes temporalmente ociosos que podrían ser invertidos o redistribuidos y de esta manera poner a rendir el dinero, es decir que el presupuesto de efectivo permita que la Gerencia esté mejor preparada para afrontar las situaciones futuras del efectivo además de poder lograr un mayor control del efectivo esperado y tratar de garantizar la liquidez necesaria para la entidad..Cuenta esencialmente con un Flujo de Caja proyectado, dado por las entradas de efectivo que incluye la

totalidad de las partidas las cuales resultan entradas de efectivos en un período cualquiera y los desembolsos de erogaciones en el período que se abarca.

El formato en la confección del efectivo compuesto por todo el presupuesto de caja puede variar pero estará correcto si cumple con los objetivos siguientes:

1. Planificar los flujos de entradas y salidas de efectivo en el período considerado, segmentados en sus períodos.
2. Decidir los medios necesarios para atender las necesidades de dinero con el menor costo.
3. Asegurar una óptima utilización de los excedentes.
4. Tomar medidas de control para garantizar la estabilidad financiera.
5. Simular escenarios posibles en base a distintas políticas de gestión del circulante.

Modelos de Gestión de Liquidez.

Partiendo de la importancia de la liquidez en la empresa, es conocido el gran interés acerca de la correcta administración del efectivo. Para lograr este objetivo se necesita determinar las necesidades mínimas para el negocio, pudiendo utilizarse para ello diferentes métodos. Estos se pueden clasificar en analíticos y matemáticos, de los cuales solo usaremos el primer grupo.

Dentro de los métodos analíticos, que en este sentido son los menos precisos a la hora de calcular el saldo óptimo, se encuentra el Método Corriente. Mediante este modo se parte de la determinación del Ciclo de Conversión del Efectivo o simplemente Ciclo de Caja. Se trata de un método sencillo, donde se determina el nivel mínimo de caja para operaciones que necesita una empresa.

El Ciclo de Conversión del Efectivo es el plazo de tiempo que corre desde que se hace el pago por la compra de materias primas hasta la cobranza de las cuentas por cobrar generadas por la venta del producto final. Es decir, "... este ciclo de explotación abarca generalmente todo el período que transcurre desde el compromiso de tesorería para compras hasta el cobro de las cuentas resultantes de la venta de bienes o servicios".¹⁷

¹⁷ Berstein, Leopoldo A. Análisis de Estados Financieros: Teoría, Aplicación e Interpretación. T-1. España: Ediciones, 1993. p. 467.

Este concepto resulta de gran importancia a la hora de clasificar las partidas como circulantes o no circulantes.

Este método parte del supuesto de que el mínimo de necesidades de liquidez está dado por el promedio de caja requerido por la entidad con ritmos constantes en los niveles de compras, producción y ventas; donde la rotación de caja es el número de veces en que la caja del negocio rota realmente en el período analizado.

La limitación de dicho modelo proviene de considerar el saldo promedio de caja como las necesidades mínimas de efectivo.

El ciclo de caja implica el uso del efectivo para adquirir materias primas, transformarlas en productos terminados y venderlas a los clientes, además de pagar los gastos generales. Un negocio rentable tiene que recibir más efectivo que el que ha pagado al concluir el ciclo operativo, para afrontar los pagos necesarios.

En el Modelo del Ciclo de Conversión del Efectivo se usan los siguientes términos:

1. **Período de Conversión del Inventario:** Consiste en el plazo promedio de tiempo que se requerirá para convertir los materiales en productos terminados y posteriormente para vender esos bienes.

$$\text{Período de Conversión del Inventario} = \frac{\text{Inventario Promedio}}{\text{Ventas por día}}$$

$$\text{Ventas por día} = \frac{\text{Ventas}}{\text{Días del período analizado}}$$

2. **Período de Cobranza de las Cuentas por Cobrar:** Consiste en el plazo promedio de tiempo que se requerirá para convertir en efectivo las cuentas por cobrar de la empresa; es decir, para cobrar el efectivo que resulta de una venta a crédito. También se conoce como **Días de Venta Pendientes de Cobro (D.S.O)**.

$$\frac{\text{Período de Cobranza de las Cuentas por Cobrar}}{\text{Cuentas por Cobrar Promedio}} = \frac{\text{Ventas a Crédito por día}}{\text{Ventas a Crédito por día}}$$

$$\text{Ventas a Crédito por día} = \frac{\text{Ventas a Crédito}}{\text{Días del período analizado}}$$

3. **Período de Diferimiento de las Cuentas por Pagar:** Consiste en el plazo promedio de tiempo que transcurre entre la compra de los materiales y la mano de obra, y el pago en efectivo por los mismos.

$$\frac{\text{Período de Diferimiento de las Cuentas por Pagar}}{\text{Cuentas por Pagar Promedio}} = \frac{\text{Compras a Crédito por día}}{\text{Compras a Crédito por día}}$$

$$\text{Compras a Crédito por día} = \frac{\text{Compras a Crédito}}{\text{Días del período analizado}}$$

1. **Ciclo de Conversión del Efectivo:** Este procedimiento permite obtener una cifra neta de los tres períodos que se acaban de definir; es decir, es igual al plazo de tiempo que transcurre entre los gastos reales de efectivo del Hotel erogados para pagar los recursos productivos (materiales y mano de obra) y las entradas de efectivo provenientes de las ventas (el plazo de tiempo que transcurre entre el pago de la mano de obra y materiales, y la cobranza de las cuentas por cobrar). Por tanto, el ciclo de conversión del efectivo es igual

al plazo promedio del tiempo durante el cual una expresión monetaria determinada queda invertida en activos circulantes.

$$\begin{array}{ccccccc}
 (1) & & (2) & & (3) & & (4) \\
 \text{Período de} & & \text{Período de} & & \text{Período de} & & \text{Ciclo de} \\
 \text{Conversión del} & + & \text{Cobranza de las} & - & \text{Diferimiento de las} & = & \text{Conversión} \\
 \text{Inventario} & & \text{Cuentas por} & & \text{Cuentas por Pagar} & & \text{del Efectivo} \\
 & & \text{Cobrar} & & & &
 \end{array}$$

De otra manera:

$$\begin{array}{ccccccc}
 (1) + (2) & & (3) & & (4) \\
 \text{Demora de las Entradas} & & \text{Período de} & & \text{Ciclo de} \\
 \text{de Efectivo o Ciclo de} & - & \text{Diferimiento de las} & = & \text{Conversión} \\
 \text{Maduración} & & \text{Cuentas por Pagar} & & \text{del Efectivo}
 \end{array}$$

Para el cálculo de la rotación de caja se puede usar esta variante:

$$\text{Rotación de Caja} = \frac{\text{Días del período analizado}}{\text{Ciclo de Conversión del Efectivo}}$$

$$\begin{array}{l}
 \text{Saldo Promedio} \\
 \text{de Caja} \\
 \text{(Saldo Óptimo o} \\
 \text{Necesidad Mínima} \\
 \text{de Efectivo)}
 \end{array}
 = \frac{\text{Desembolsos anuales}}{\text{Rotación de Caja}}$$

La meta que la empresa debe perseguir en este sentido debe ser la de acortar su ciclo de conversión de efectivo tanto como fuera posible sin dañar las operaciones. De esta forma mejorarían las utilidades, ya que entre más prolongado sea este ciclo mayor será la necesidad de obtener un financiamiento externo, el cual por supuesto debe tener un costo. El ciclo de conversión del efectivo puede ser acortado:

Mediante la reducción del período de conversión del inventario a través del procesamiento y venta más rápidos y eficientes de productos o servicios.

1. Mediante la reducción del período de cobranza de las cuentas por cobrar a través de una mayor celeridad en las cobranzas.
2. Mediante la extensión del período de diferimiento de las cuentas por pagar a través del retardamiento de sus propios pagos.

En la medida en que se puedan ejecutar estas operaciones sin incrementar los costos o deprimir las ventas, se hace recomendable llevarlas a cabo.

1.4) **Administración de los Inventarios.**

Dentro del activo circulante, otro elemento a tener en cuenta es la Administración de los Inventarios cuyo objetivo se sustenta en minimizar las inversiones en inventarios y hacer frente a la demanda del producto facilitando las funciones de producción y ventas.

Al respecto Lucas Morera (2007) expresa que "la venta del inventario es el **corazón** del negocio".¹⁸

Esta partida constituye una inversión monetaria significativa para la mayoría de las entidades y por esto se le debe dar énfasis a su administración eficiente para cumplir con el objetivo de maximizar las utilidades.

Normalmente la empresa opera en un ambiente que impone limitaciones financieras importantes en los inventarios. Para disminuir el requerimiento de caja del Hotel el inventario debe ser rotado con bastante prontitud, ya que mientras más rápida sea la rotación de éste, menor será el monto que debe invertir dicha entidad en el inventario para satisfacer una demanda dada de mercancías.

¹⁸ Lucas Morera (2001) [En línea], <<http://www.monografia.com>> © 8 de mayo de 2006.

Este objetivo financiero a menudo está en conflicto con el objetivo del Hotel de mantener inventarios suficientes para minimizar la escasez de éstos y satisfacer las demandas de producción. La empresa debe determinar el nivel óptimo de inventarios que concilie estos dos objetivos en conflicto.

La autora considera que la administración del inventario se refiere a la determinación de la cantidad de inventario que se debería mantener, la fecha en que se deberán colocar las órdenes y la cantidad de unidades que se deberá ordenar cada vez. Los inventarios son esenciales para las ventas, y las ventas son necesarias para las utilidades.

Características de los Inventarios.

Varios aspectos del inventario requieren preparación detallada. Uno de ellos se refiere a diferentes tipos de inventarios. Otro está relacionado con los diferentes enfoques acerca del nivel adecuado de inventarios que se mantienen en ciertas áreas funcionales de la entidad. Un tercero sería la relación entre el nivel de inventario y la inversión financiera requerida. Cada uno de estos tres aspectos del inventario se evalúa por separado.

Los tipos básicos de inventarios son: de materias primas, de alimentos y bebidas, tabacos y cigarrillos, mercancías para la venta, insumos y materiales de mantenimientos. Aunque usualmente no aparece por separado cada tipo de inventario en el Balance General, es importante entender la naturaleza de cada uno de ellos.

El administrador financiero debe ocuparse de todos estos inventarios, a pesar que su administración no suele hallarse bajo su control directo, ya que por cada tipo de inventario existe un responsable. Sin embargo debe controlar sus diferentes niveles (de inventario) y asegurarse de que no existan acumulaciones excesivas.

Se considera que: "El éxito está en encontrar el equilibrio adecuado entre lo mucho y lo poco, entre lo innecesario y lo insuficiente. Ese es el reto."¹⁹

Para lograr cumplir esta función, el administrador financiero debe trabajar con cada uno de los especialistas que están al frente de cada tipo de inventario para poder determinar los niveles necesarios de existencias en cada uno de ellos que

¹⁹ González, Benjamín. Introducción a las Decisiones Empresariales. Editorial Carifin. 1999. Pág. 33.

garanticen el hecho de mantener funcionando el proceso de producción y ventas interrumpidamente, puesto que los inventarios son esenciales para las ventas y éstas para las utilidades que reciba el negocio.

1.5 Administración de las Cuentas por Cobrar.

Como parte implícita de la Administración del Capital de Trabajo, debemos tener en cuenta y a la vez analizar, todo lo referente a la partida Cuentas por Cobrar.

Richard Calles precisa "Las cuentas por cobrar son derechos legítimamente adquiridos por la empresa que, llegado el momento de ejecutar o ejercer ese derecho, recibirá a cambio efectivo o cualquier otra clase de bienes y servicios".²⁰

Las cuentas por cobrar se derivan de las ventas a crédito. Se vende a crédito como un instrumento de mercadotecnia para tener una ventaja sobre la competencia y de esta forma incrementar las ventas, y por ende, las utilidades. El área financiera debe cuidar que se maximicen utilidades sin sufrir riesgos excesivos por el uso indiscriminado del crédito e ir vigilando que se eleven al máximo los índices de rotación. Toda empresa debe establecer políticas definidas para el otorgamiento del crédito.

La forma principal de ventas a crédito es en cuenta abierta, también se le conoce como Cuenta por Cobrar a Corto Plazo. Como ya se mencionaba, este tipo de operación no se descuenta con letras o pagarés, aunque en operaciones a crédito por varios meses suelen documentarse. Cuando las empresas utilizan sus cuentas por cobrar para financiarse por medio del endoso, documentan sus créditos para facilitar el financiamiento.

Como la mayoría de los negocios encuentran que dichas cuentas por cobrar representan gran parte de sus activos circulantes, normalmente se presta mucha atención a la administración eficiente de estas cuentas.

El objetivo fundamental que debe perseguir el administrador financiero en lo referente a la administración de las cuentas por cobrar, no es otro que el de tratar de minimizar los ciclos de cobros tanto como sea posible sin dañar, de ninguna

²⁰ Richard Calles (2000) [En línea] <<http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/fin/adxcinv.htm>>. © 12 de abril de 2006.

forma, el buen nivel de ventas logrado producto a la adopción de algún tipo de política crediticia.

Las políticas de cobro del Hotel son los procedimientos que esta sigue para cobrar sus cuentas a su vencimiento.

Sobre esto Gitman plantea: "La efectividad de las políticas de cobro se puede evaluar parcialmente examinando el nivel de estimación de cuentas malas. Este nivel no depende solamente de las políticas de cobro, sino también de la política de créditos en la cual se basa su aprobación."²¹

La política de cobranza abarca tanto el rigor de la entidad al cobrar, como la costumbre de los clientes para pagar, también incluyen los ofrecimientos del Hotel para incentivar a tales clientes a pagar en forma anticipada. Si una empresa desea hacer negocios en un país específico es difícil imponer procedimientos de crédito y cobranza de su propio país.

Gitman afirma que: "El envío de un cobrador que se enfrente al cliente puede ser un procedimiento de cobro muy efectivo. El pago puede hacerse en el acto"²².

Si se hicieron negociaciones previas a la operación y se fijó un período de crédito, se debe actuar diligentemente en el cobro y hacer una presión suficientemente razonable para lograrlo. Aún en el caso de aquellas cuentas que parecieran incobrables, se deben hacer los esfuerzos pertinentes para intentar seriamente su recuperación.

Los estándares de crédito definen el criterio mínimo para conceder crédito a un cliente. Aspectos tales como evaluaciones de crédito, referencias, períodos promedios de pago y otros índices financieros ofrecen una base cuantitativa para establecer y hacer cumplir los estándares de crédito. Conociendo las variables fundamentales que deben considerarse cuando una empresa está manejando la idea de hacer más flexibles o más rigurosos sus estándares se dan ideas generales de los tipos de decisiones que deben tomarse.

Se puede esperar que los cambios en los estándares de crédito modifiquen el volumen de ventas. Los efectos de estos cambios en las ventas y utilidades

²¹ Gitman. Fundamentos de la Administración Financiera. Pág. 226.

²² Gitman Lawrence. Fundamentos de Administración Financiera, La Habana, Editorial MES.P. 165.

dependen de su efecto en los costos e ingresos de la empresa. Una vez que la empresa ha fijado sus estándares, debe establecer procedimientos para evaluar a los solicitantes de crédito.

Conocer asimismo los factores externos que afectan a los clientes para evitar descabros financieros para nuestra empresa.

Weston plantea que: "Las normas de crédito que sean estrictas, perderán ventas; las normas de créditos que sean demasiado flexibles darán como resultado pérdidas excesivas por cuentas malas."²³

Una eficiente administración de crédito tiene como objetivos lograr ventas que no se conviertan en incobrables, es decir debe evitarse el costo que representa enviar cartas de cobranza, hacer llamadas telefónicas, visitas personales, acudir a seguros o fianzas, factoraje, proceder legalmente y contratar agencias de cobro, entre otros. Estos procedimientos y modalidades pueden dar resultados totales o parciales en el cobro de cuentas atrasadas, pero el principal objetivo es construir un nivel cada vez más amplio, de ventas rentables.

"La ejecución de una buena política de crédito es fundamental para una administración exitosa de las cuentas por cobrar".²⁴

Como se conoce, el objetivo de la administración de las Cuentas por Cobrar, es incrementar las ventas rentables. Weston argumenta "... que ello es factible si se logra extender crédito a los clientes dignos".²⁵

Luego de tratar sobre las estrategias que se pueden implementar para lograr una mejor administración del Capital de Trabajo, conocer algunos de los métodos que existen para determinar el efectivo óptimo y su presupuestación, así como de la importancia de la definición de las políticas de crédito del hotel y las etapas de la gestión del mismo, es que se tiene el fundamento teórico para el diseño del procedimiento a proponer.

²³ Weston Fred. Finanzas en Administración. Novena Edic. Vol. II. MC Graw Hill. 1995. Pág. 939.

²⁴ [En línea] <<http://www.gestiopolis/financiera/articulo/36/>> © 18 de abril de 2006.

²⁵ Weston, Fred y Copeland: Fundamentos de Administración Financiera Tomo 1 Editorial MES.

Procedimiento de Administración del Capital de Trabajo

El proceso administración financiera operativa, en especial la del capital de trabajo es de vital importancia para el sector turístico, constituyendo una herramienta que permite identificar las deficiencias en la entidad. Teniendo en cuenta lo anterior en este capítulo se realiza una valoración del comportamiento del capital de trabajo bruto y sus indicadores en la instalación hotelera y se propone un procedimiento que permita una administración objetiva del mismo, acorde con sus particularidades.

2.1 Caracterización de la actividad turística.

2.1.1) El sector turístico en Cuba.

A partir del año 1960 el flujo de turistas que arribaba a nuestro país describió una tendencia a la reducción en razón de lo convulso que se tornó el clima en medio de un proceso político social. Durante estos años y primeros de los 70, el sector turístico cubano se dirigió fundamentalmente hacia el sector interno. Hecho que condicionó una estructura habitacional poco competitiva como producto internacional.

Desde los años 60 y primeros de los 70, el sector turístico cubano se dirigió fundamentalmente hacia el sector interno. Para la década del 80, inició un proceso de reanimación que atrajo al país turistas de diferentes regiones del mundo. En estos años, este sector debió sortear innumerables dificultades derivadas de la falta de financiamiento propio, inexperiencia de sus ejecutivos y la falta de mercados. La primera de estas dificultades encontró solución en la apertura económica operada en la Isla a principios de 1990, que convirtió al turismo en el más dinámico de los sectores y hacia donde se dirigió el mayor número de inversionistas extranjeros. Lo anterior se reafirma en el Informe Central del IV y V Congreso del PCC respectivamente, donde se plantea que los polos y lugares de interés turístico se convertirán en importante fuente de ingresos para el desarrollo económico, de empleo y factor de estímulo de muy diversas ramas de la economía asociada a esta actividad.

Por una parte, se crea en 1994 el Ministerio del Turismo, a diferencia del organismo rector del turismo anterior, no administraría ninguna empresa

directamente, sino que sus principales funciones serían de orientación, coordinación, apoyo, política, fiscalización y control. Por otra parte, se había aprobado en 1982, el Decreto-Ley No. 50 "Sobre asociación económica entre empresas cubanas y extranjeras" y en 1995 entra en vigor la Ley No. 77, "Ley de la inversión Extranjera", que trajo consigo la ampliación de la inversión con capital extranjero en la actividad turística principalmente. Creándose en este sector las diferentes Cadenas y Grupos, y las entidades que están destinadas al apoyo de estas, ya sea en transportación, abastecimiento, publicidad o comercialización, preparación, superación y suministro de la fuerza de trabajo, así como ofertas extrahoteleras o de opcionales.

Las entidades hoteleras están integrada por: Cubanacán S.A, Gran Caribe, Gaviota, Islazul, Habaguanex, Comunidad Las Terrazas y el Grupo Empresarial Campismo Popular. Y entre las extrahoteleras se puede encontrar: Palmares, Cubatur, Transtur, Turarte y Caracol.²⁶

Cuba se consolida como destino turístico a partir de un crecimiento acelerado del número de arribos e ingresos. En los años 90, la industria turística en Cuba alcanzó un papel central dentro de la economía del país. En 1990 arribaron a la isla 340 300 visitantes, hasta alcanzar en el 2002, 1 668 162, que representó una caída de 4,8% en relación con el 2001, cuando visitaron el país 1 774 541 turistas. Esa disminución se debió a la crisis del sector turístico mundial tras los atentados terroristas del 11 de Septiembre en Nueva York y Washington, que agudizó la recesión económica internacional y dejó la quiebra de importantes aerolíneas.

De acuerdo a una encuesta realizada por una firma española entre cerca 2 850 personas de 23 países: Cuba ocupa el cuarto lugar como destino turístico, la ciudad de La Habana el quinto como ciudad y Varadero y el Hotel Nacional el tercero como playa e instalación, respectivamente, y Cuba es la preferida entre todas las islas del mundo.

Las estimaciones para el año 2010 son que en Cuba se recibirá entre 3 y 4 millones de visitantes y se planifica la construcción de alrededor de unas 80 000 habitaciones durante esta década.

²⁶ "MINISTERIO DE TURISMO", [en línea] <http://www.cubagob.cu/des_eco/turismo.htm>, [Consultado el 19 de abril del 2007].

Los resultados anteriores muestran sin lugar a dudas que la industria del turismo se ha consolidado como un sector determinante en la economía del país, y es considerado el sector más dinámico y de mayor efecto multiplicador en la economía cubana, aportando ingresos de manera directa como ningún otro, diferenciándose del resto de los sectores por sus aportes; además contribuye al desarrollo del país a través de la eficiente comercialización con elevadas utilidades, de un producto turístico autóctono, sustentable, competitivo internacionalmente y que se fundamenta en la realidad social e identidad cultural de la nación, los extraordinarios valores de su pueblo, la belleza de la naturaleza, la seguridad, la sanidad y la profesionalidad, en los servicios de alta calidad que brindan a sus trabajadores, en un clima de alto sentido de pertenencia y elevada moral revolucionaria.

2.1.2) **El destino Jardines del Rey.**

Situada al norte de la provincia de Ciego de Ávila, en la región central de Cuba, frente al canal viejo de Las Bahamas y protegido por la segunda barrera coralina más extensa del mundo, se encuentra la Cayería Jardines del Rey, la cual se une a la Isla mediante un pedraplén de 17 Km., de longitud, construido sobre las aguas poco profundas de la Bahía de los Perros. Sus 370 Km² de superficie y sus 21 Km. de playas vírgenes lo convierten en la cuarta extensión del archipiélago cubano. Dentro de este paraíso natural el hombre se ha dispuesto crear uno de los destinos turísticos más importantes del país debido a la explotación de 10 hoteles y un complejo hotelero.

La infraestructura de la industria del ocio en esa región muestra un dinámico crecimiento, con el objetivo final de llegar a superar las 20 mil habitaciones, a lo cual se suma una moderna Terminal aérea, puertos, bases náuticas, parques naturales y por supuesto, programas de ecoturismo.

Se acentúa en éste sus atributos naturales, entre los que sobresalen la flora y la fauna con 244 especies, de las cuales 159 son de aves, con un total de 31 endémicas de los cayos. La vegetación natural de los cayos es de una gran riqueza paisajística y florística compuesta por 344 especies vegetales, de las cuales 48 son endémicas y 10 son especies raras o en peligro de extinción.

Destacándose el Parque Natural "El Bagá", y otros parques temáticos que aprovechen la vocación natural. Las dunas de arena más altas del país y la cercanía de una barrera coralina de 400 kilómetros, considerada por los expertos como la segunda en importancia a nivel mundial -después de la australiana- añaden un toque de distinción a la oferta de Jardines del Rey, con las más variadas actividades de buceo para los amantes del submarinismo, en aguas de temperatura agradable y excelente visibilidad.

El principal de los islotes es Cayo Coco, el cual ocupa la cuarta posición en extensión en el archipiélago cubano, con un área de 370 km² y el atractivo adicional que ofrecen 22 kilómetros de excelentes playas, complementadas con una vegetación de manglares y cocoteros.

El desarrollo turístico en el polo no ha concluido aún, pues existe un proyecto de construir alrededor de 22 mil 350 habitaciones, de las cuales 16 mil 100 en Cayo Coco, 2 mil 850 Cayo Guillermo, 3 mil 150 Cayo Paderón y 250 en Antón Chico. Además no solo se ha expresado en un intenso proceso inversionista, sino también en un aumento de la cultura turística entre los nuevos trabajadores del sector, los mandos y directivos e incluso en profesionales y trabajadores de otros sectores que se relacionan con el turismo y la población.

Fidel Castro plantea que: "El país continuará desarrollando el turismo teniendo en cuenta la preservación de la naturaleza y la calidad del medio ambiente, el confort del turista y la calidad de los servicios."²⁷

2.1.3) **Caracterización del Hotel N-H Krystal Laguna Villas & Resort.**

Situada al norte de la provincia de Ciego de Ávila, en la región central de Cuba, frente al canal viejo de Las Bahamas y protegido por la segunda barrera coralina más extensa del mundo, se encuentra la Cayería Jardines del Rey, la cual se une a la Isla mediante un predraplén de 17 Km., de longitud, construido sobre las aguas poco profundas de la Bahía de los Perros. Sus 370 Km² de superficie y su 21 Km. de playas vírgenes lo convierten en la cuarta extensión del archipiélago cubano.

²⁷ Castro Ruz, Fidel. Discurso de la Inauguración del primer hotel Guitarr Cayo Coco en Ciego de Ávila, noviembre 1993.

Dentro de este paraíso natural el hombre se ha dispuesto crear uno de los destinos turísticos más importantes del país; ya ubicado en tercer lugar gracias a la explotación de diez hoteles y un complejo hotelero de dos hoteles. Encontrándose dentro de ellos el Complejo Hotelero N-H Krystal Laguna Villas & Resort con categoría 4 estrellas plus, propiedad de la Empresa Mixta El Senador S.A, que constituye objeto de estudio del presente trabajo, como accionistas presenta al grupo Cubanacán y la empresa extranjera OAKES, y es administrado por N.H. Atardecer Caribeño S.L.U.

Inaugurado el 22 de Julio de 2001, por nuestro comandante en jefe Fidel Castro Ruz, consta de 3 pisos, con una capacidad habitacional de 690, divididas en 428 del Hotel “Laguna Azul” y 262 en el Hotel “El Emperador”; de ellas 352 Club (170 con vista a la laguna, 150 al mar y 130 a la piscina), 258 Junio Suite (50 con vista la laguna, 176 al jardín y 58 a la piscina), 70 Villa (Dentro de la laguna), 6 Villa Suite (Dentro de la laguna), 4 Royal Suite (Dentro de la laguna). Todas poseen facilidades como baño completo, terraza/balcón, secador de pelo, dormitorios, teléfono línea exterior (con cargo), aire acondicionado, TV vía satélite con mando a distancia, servicio de lavandería (con cargo), mini-refrigerador y caja de seguridad.

La Instalación tiene como actividad fundamental la comercialización del producto turístico Jardines del Rey en el extranjero, su misión plantea:

La prestación de servicios de excelencia, con una imagen cuatro estrellas plus, cuidando de un buen mantenimiento de las instalaciones propiciando la plena satisfacción del cliente.

Los servicios gastronómicos juegan un rol fundamental en el servicio 4 estrellas plus, que brinda este complejo hotelero para la plena satisfacción del cliente durante su estancia en la instalación, ofreciendo el servicio gastronómico de mayor calidad y el más costoso del polo turístico Jardines del Rey y uno de los mejores del país.

Para los clientes adultos, por el día, pueden disfrutar de un variado programa de deportes, juegos en piscina, en la playa, juegos de mesa (ping pong / billar), clases de tenis, baile y de español, equitación, voleibol de playa, cocobikes y

amplio programa de excursiones ecológicas con servicio de guías y gimnasio con instructor, deportes náuticos (windsurf, Catamarán, kayak, bicicletas acuáticas, pesca, snorkelling).

Para la animación nocturna existe un amplio programa de espectáculos, noches temáticas (campesina o cubana, del Sketh, de participación del cliente, de bienvenida, fiestas en la playa, mini disco, música en vivo).

Dentro de las opciones generales que se facilitan están: servicios de peluquería, de toallas, lavandería, una galería comercial, piscina exterior con jacuzzi y duchas en el área, sauna, masaje, asistencia médica 24 horas, sala de juegos, alquiler de motocicletas, autos, jetsky, baño turco, tiendas, buró de turismo.

Además el complejo hotelero cuenta con un moderno salón de reuniones "El Patio" con instalaciones para servicio gastronómico y medios audiovisuales, con capacidad según el formato escogido (cóctel -200, banquete-100, teatro-150, escuela-100).

La recepción, departamento encargado de la supervisión y el control de las entradas y salidas de los clientes, así como facilitarles toda la información necesaria, brinda otros servicios como: cambio de moneda según la tasa vigente y aceptación de pagos en tarjeta de créditos: Visa, Mastercard, Eurocard y otras que no tengan conexión con los bancos norteamericanos.

El sistema contable computarizado utilizado por la instalación desde su surgimiento fue el AccPac (realizado en USA), usado durante cinco años, el que posteriormente es reemplazado por un nuevo sistema (eaAccount) que cumple con los requisitos internacionales y a su vez con las Normas Cubanas de Contabilidad.

El complejo hotelero cuenta con una considerable cantidad de Activos Fijos Tangibles, cuyo monto asciende a más de \$ 47 millones de pesos.

El servicio turístico que vende el hotel lo hace fundamentalmente a través de los Tour Operadores (TT.OO) que radican en el extranjero, donde se destaca el mercado Canadiense e inglés. También, aunque muy poco frecuente, realiza ventas directas al cliente.

El Hotel desde el punto de vista organizacional se encuentra estructurado según organigrama (Ver Anexo 1).

La estructura de los principales países emisores de clientes hasta el momento se muestran (Ver Anexo 2). Los clientes canadienses llegan a la instalación a través de los grupos turísticos Signatura, Tours Mont Royal, Vancances Air Transat, Conquest y Nouvelles Fronteires, los alemanes mediante la Neckerman, Nur Alemania, Kreutzer y Sunsnacks, por su parte, los huéspedes provenientes de Argentina llegan a través de los Tours Operadores Iberojet, Havanatur y Turismo Cabal, entre los fundamentales.

En el año 2008 los resultados económicos del Hotel N-H Krystal se muestran a continuación:

Ingresos Totales	\$ 11 188 792
Utilidad	\$ 818 758
Costo por Peso	\$0.92
Turistas-Días	146 365
Promedio de Turistas-Días	401
Nivel de Ocupación Promedio Anual	60.25 %
Promedio de Días-Clientes	7,0

El estudio de la liquidez del Hotel parte del estudio de las razones financieras, comparando períodos iguales de tiempo para evaluar el funcionamiento pasado y proyectado.

Las razones que recomendamos utilizar para el estudio de la liquidez del Hotel son:

- Razones de liquidez.

Se debe utilizar como medio de apreciar la capacidad del Hotel para afrontar sus obligaciones.

$$\text{Liquidez General} = \frac{\text{Activo Circulante}}{\text{Pasivo Circulante}}$$

Indica la medida en que las exigencias a corto plazo de los acreedores son cubiertas con el activo circulante. Su tendencia debe ser superior a 1, para demostrar lo anterior.

$$\text{Liquidez Inmediata} = \frac{\text{Activo Circulante} - \text{Inventario}}{\text{Pasivo Circulante}}$$

Se le deduce al activo circulante aquella parte de menor liquidez, o sea, los inventarios. Sirve para medir la capacidad para hacer frente a las obligaciones del Hotel con mayor seguridad.

Razón de Tesorería = Efectivo + Valores negociables

Esta razón muestra la disponibilidad inmediata para hacer frente con el nivel de efectivo o casi efectivo, a las obligaciones a corto plazo del Hotel.

Al aplicar las razones se obtuvo el siguiente resultado:

Razones Financieras

Razones de Liquidez	Año 2007	Año 2008
Liquidez General o índice de solvencia	1.43	0.90
Liquidez inmediata o Prueba ácida	1.14	0.71
Razón de tesorería o Prueba amarga	0.68	0.83

El Hotel se encuentra afectado en sus indicadores de liquidez al cierre del año 2008 por lo que se impone analizar la estructura de los activos circulantes o el Capital de Trabajo de la entidad.

2.2 Estudio del comportamiento del Capital de Trabajo:

El proceso de elaboración del comportamiento del capital de trabajo en el hotel se debe ejecutar en varias etapas, las que están determinadas por el nivel de decisiones al que le corresponde la aprobación, las cuales son las siguientes:

Primera Etapa: Estudio del comportamiento del activo circulante:

- Evaluación de la composición del Activo Circulante y su carácter cíclico.
- Determinación del Saldo Óptimo de Efectivo.

Segunda Etapa: Determinación de los indicadores asociados los requerimientos temporales de Activo Circulante.

- Determinación de los requerimientos de ventas totales a crédito.
- Determinación de las compras a crédito asociadas a la inversión temporal.
- Cálculo de los requerimientos de gastos de personal asociados a la inversión temporal.
- Determinación del Saldo Óptimo de Efectivo sin fluctuaciones cíclicas.

El comportamiento cíclico de la actividad turística.

En aras de dar cumplimiento al objetivo propuesto en este trabajo, se hace necesario abordar primeramente lo referente al término fluctuaciones cíclicas o estacionales, de las cuales pueden ser objeto de influencia gran parte de las diferentes clasificaciones de empresas existentes hoy día.

Las fluctuaciones cíclicas desde un punto de vista general, podrían traducirse para muchos de estos negocios como épocas identificadas con las estaciones del año que provocarían ciertos cambios en sus procesos operativos, como consecuencia a ciertas condiciones climáticas de una determinada factibilidad económica;

En este caso las fluctuaciones cíclicas dadas en la entidad son llamadas “Estación de Invierno”, comprendida de noviembre a marzo y “Estación de Verano” correspondiente al resto de los meses.

2.3 Determinación de las fluctuaciones cíclicas en el Capital de Trabajo.

Muchos negocios atraviesan por estaciones de altas o bajas en su economía, donde en dependencia a las consecuencias de estas situaciones por las que atraviesan, tendrán que acumular o deshacerse de activos circulantes a su conveniencia; en otras palabras, realizar cambios en su política de inversión de capital de trabajo.

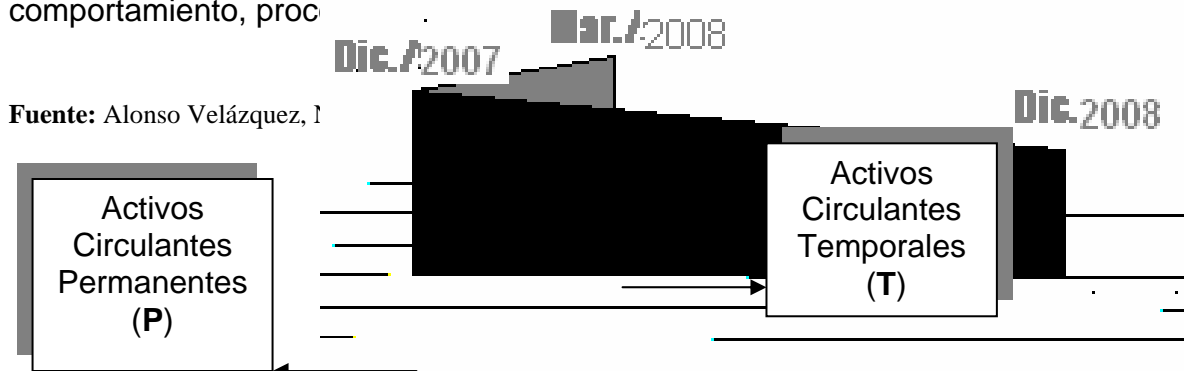
Para determinar exactamente las variaciones ocurridas en los volúmenes de activos a corto plazo en el período de fluctuación, se hace necesario mostrar los saldos correspondientes a los meses donde la economía experimentará cambios y los meses de culminación e inicio en que se enmarca el período analizado.

A continuación se muestra un cuadro comparativo que incluye las cuentas del activo corriente de los meses establecidos para facilitar el análisis propuesto, (Ver anexos 3 y 4).

Composición de los Activos Circulantes					
ACTIVO CORRIENTE	<u>Año Base</u>	Año Dado	Año Dado	Año Dado	<u>Año Dado</u>
Efectivo en Caja y Bancos					
Cuentas por Cobrar Netas					
Otras partidas por cobrar					
Pagos Anticipados					
Inventarios					
Total de Activo Corriente					

Fuente: Elaborada por la autora.

En las entidades con comportamiento estacional los activos circulantes estarán compuestos por una porción **P** de activos circulantes permanentes y una porción **T** de activos circulantes temporales; esta última como consecuencia del aumento en la demanda del servicio correspondiente a los mencionados períodos (se entendería mejor si se considerara a la entidad como una empresa con un nivel económico estable sin afectaciones por estaciones cíclicas). Es decir, los activos circulantes temporales del hotel son aquellos en los que se incurre por encima del nivel correspondiente a la época menos productiva, y por tanto, fluctúan desde cero durante la estación baja hasta alcanzar esta última cifra récord durante la fase pico de marzo. Ha continuación se mostrará un esquema que muestra tal comportamiento, proc



Primeramente se debe determinar, en este caso, la tasa de disminución anual de activos corrientes. Con tal propósito se procederá a precisar la cifra de decremento estableciendo la diferencia entre el valor de activos a corto plazo mostrado al cierre del año 2007 y el reflejado para diciembre del 2008.

$$\text{Variación del Capital de Trabajo} = \frac{\text{Capital de trabajo Año Dado} - \text{Capital de Trabajo Año Base}}$$

Utilizando la siguiente expresión se podrá identificar el resultado esperado.

$$\text{Tasa de decrecimiento o Incremento anual} = \frac{\text{Variación del capital de Trabajos}}{\text{Capital de Trabajo al cierre del año base}} \times 100$$

De esta misma forma, es necesario determinar cuál sería la tasa de decrecimiento o incremento al final de la temporada estacional (marzo).

$$\text{Tasa para 3 meses} = \frac{3}{12} \times \text{Tasa anual}$$

Para precisar la cifra de Activos Circulantes Permanentes se le aplicará la tasa de decrecimiento para 3 meses calculada, al saldo de activos circulantes presentado a finales del año base. Por tanto, la operación daría como resultado la cifra de activos corrientes que aproximadamente hubiera aparecido en el Balance General de marzo, si el hotel no estuviera influenciado por las fluctuaciones cíclicas.

De tal manera:

$$\text{P (Activos Circulantes Permanentes)} = \frac{\text{Saldo de Activos Circulantes al Cierre del año Base}}{\text{Tasa Efectiva}} \times (1 - \text{Trimestral})$$

Quiere decir que la instalación requería para esta etapa pico de una cifra de activos corrientes de forma necesariamente permanente, para por lo menos poder mantener un nivel de ventas medio o acorde a las situaciones presentadas en el resto de los meses.

Este nivel de activos es el que se encuentra disponible en la parte final de la estación de invierno. Seguidamente, para determinar la porción **T** de Activos Circulantes Temporales correspondería establecer la diferencia entre el saldo real expresado en dicho estado financiero de marzo y la porción **P** antes calculada.

$$T \text{ (Activos C. Temporales)} = \text{Saldo Real de los AC} - P \text{ (Activos Circulantes)} \\ \text{Del año dado} \qquad \qquad \qquad \text{Permanentes)}$$

2.4 Determinación del Saldo Óptimo De Efectivo.

Después de haberse identificado el nivel de inversión en activos circulantes que aparece por encima del nivel permanente de la empresa para estos meses de la estación de invierno, correspondería precisar cuantitativamente aquellas partes dentro del procedimiento de cálculo del Saldo Óptimo de Efectivo que se relacionarían con el mencionado valor de activos a corto plazo. Como base de este análisis aparece la determinación de dicho parámetro para el año dado, a partir del cual se identificarían dichas cifras.

Para ello, el modelo a emplear será el Método Corriente el cual tiene sus fundamentos en el cálculo del Ciclo de Conversión del Efectivo.

Llevar a cabo este procedimiento le permitiría a la instalación conocer cuáles fueron sus requerimientos de diferentes partidas para el período de fluctuación analizado, así como su incidencia en tales resultados al final del año.

Como en el modelo a emplear se incluyen algunos Ratios, se hará también un análisis del período contable de acuerdo solamente a tales términos.

Teniendo presente que el diagnóstico del hotel en lo referente a las Razones Financieras, se debe hacer comparando sus resultados con ratios de otros hoteles u otros tipos de empresas, donde para ello hay que realizar un estudio de los datos en cuanto a la evolución a lo largo de los años y de esa forma determinar los parámetros de comparación. Los índices a utilizar en este sentido, que son los establecidos para el sector turístico, son consecuencia de tales requisitos. Los mismos se muestran en la Tabla 1.

Ratios	Hoteles (días)	General (días)
Plazo de rotación de Inventarios	29	45
Plazo de pago a proveedores	50	85
Plazo de cobro a clientes	31	81
Ciclo de maduración	60	151
Ciclo de caja	10	66

Fuente: Sitio <http://www.monografias.com/trabajos7/anfi/anfi.shtml> 2009

El primer elemento a determinar sería el Período de Conversión del Inventario. Con los saldos de esta partida mostrados en el Balance General para diciembre de 2007 (inicial) y diciembre del 2008 (final), se calcularía una cifra promedio anual con el objetivo de utilizar datos más reales en su cálculo. La expresión ha utilizar debe ser la siguiente:

$$\text{Inventario Promedio} = \frac{\text{Inventario inicial} + \text{Inventario final}}{2}$$

Para la determinación de las Ventas por día se debe utilizar el total de ingresos reflejados por tal concepto y los 360 días del año calendario objeto de análisis. Las mismas se identificarían con la siguiente fórmula:

$$\text{Ventas por día} = \frac{\text{Ventas Totales}}{\text{Días del periodo analizado}}$$

Aplicando la expresión principal sería:

$$\text{Periodo de Conversión Del Inventario} = \frac{\text{Inventario Promedio}}{\text{Ventas por Día}}$$

El hotel requería en el año 2008 de 10 días para vender sus inventarios; es decir para realizarlos. De acuerdo al parámetro establecido de 29 días se evidencia una situación favorable para la entidad.

El Período de Cobranza de las Cuentas por Cobrar será el otro índice a determinar. De igual manera, se partirá del promedio de saldos para el año calendario.

$$\text{Cuentas por Cobrar Promedio} = \frac{\text{Cuentas por Cobrar Inicial} + \text{Cuentas por Cobrar Final}}{2}$$

Para la determinación de los ingresos diarios, sólo se debe tomar en cuenta aquellas ventas que sean a crédito, las cuales son las que en realidad dan origen a estos activos corrientes por cobrar. Su modo de cálculo debe quedar de esta forma:

$$\text{Ventas a Crédito por Día} = \frac{\text{Ventas a Crédito Totales}}{\text{Días del periodo analizado}}$$

La expresión establecida para la determinación de este período sería:

$$\text{Periodo de Cobranza de} = \frac{\text{Cuentas por Cobrar Promedio}}{\text{Ventas por día}}$$

las Cuentas por Cobrar Ventas por día

Siguiendo el mismo procedimiento en la determinación del Período de Diferimiento de las Cuentas por Pagar, se partiría de la fórmula reflejada a continuación:

$$\text{Cuentas por Pagar} = \frac{\text{Cuentas por Pagar Inicial} + \text{Cuentas por Pagar Final}}{\text{Promedio} \quad \quad \quad 2}$$

Al igual que en los términos anteriores, se debe tomar en cuenta la partida que da origen a este tipo de deuda a corto plazo. En este caso son las compras que se realizan a crédito. La expresión para el cálculo de las Compras a Crédito será:

$$\text{Compras a Crédito por día} = \frac{\text{Compras a Crédito Totales}}{\text{Días del período analizado}}$$

Para lo cual el período de Diferimiento de las Cuentas por Pagar se determinaría con la fórmula:

$$\text{Periodo de Diferimiento a las} = \frac{\text{Cuentas Por Pagar Promedio}}{\text{Compras a crédito por día}}$$

Utilizando las Razones Financieras anteriores podemos obtener el plazo de tiempo en que la operaciones a corto plazo de convierten en dinero. Se empleará la siguiente estructura:

(4)		(1)		(2)		(3)
Ciclo de	=	Período de	+	Período de	-	Período de
Conversión del		Conversión del		Cobranza de las		Diferimiento de las
Efectivo		Inventario		Cuentas por		Cuentas por Pagar
				Cobrar		

De los esquemas declarados en el *Capítulo 1*, para el cálculo de la rotación de caja emplearemos la siguiente fórmula:

$$\text{Rotación de Caja} = \frac{\text{Días del período analizado}}{\text{Ciclo de Conversión del Efectivo}}$$

En la determinación del Saldo Óptimo de Efectivo para el año 2008 utilizaremos la salida anual de caja, según el Flujo de Efectivo de la entidad y las veces en que

ésta rotaba durante el período, tomando como base cálculos realizados con anterioridad en este capítulo.

$$\text{Saldo Óptimo de Efectivo} = \frac{\text{Desembolso anual}}{\text{Rotación de caja}}$$

(Saldo Promedio de Caja)

Ahora, a partir de este momento se cuenta con los elementos necesarios para establecer el grado de variación que provocaría el nivel de inversión en activos corrientes **T** en determinados parámetros del modelo declarado, pero con respecto a sus niveles permanentes para la época de fluctuación cíclica. Es decir, utilizando el mismo orden de los cálculos anteriores, se pretendería identificar en cada caso, las cifras que estarían asociadas a dicha porción de activos circulantes, las cuales serían a su vez las necesidades temporales para este período estacional. El resto correspondería a los valores permanentes que mantendría el hotel para operar con un nivel de inversión en bienes a corto plazo acorde a los períodos de baja económica.

Segunda etapa: Determinación de los indicadores asociados los requerimientos temporales de Activos Circulantes.

Para ello se emplearía nuevamente el Método Corriente.

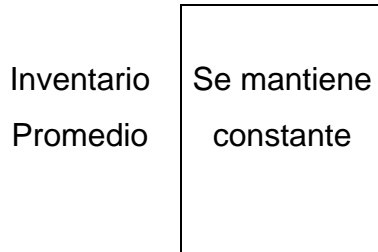
(1) Período de Conversión del Inventario.

Como se mencionaba, la porción de activos corrientes **T** fluctúa junto a la estación temporal, por tanto desaparece a medida que acaba esta última. Por eso, podemos decir que tal proporción no incidiría en el saldo de Inventario Promedio calculado para el año. Este se mantendría constante, pues al emplear las cifras de inicio y final del período en su determinación, no se toma en cuenta este nivel de inversión cíclico intermedio.

Primera fase: Determinación de los requerimientos de Ventas Totales y a Crédito:

No sería la misma situación para el caso de las cuentas de ventas y gastos (Compras y Gastos del personal directo a los servicios) ya que sí serían afectadas, pues como se muestran al final del período con un carácter acumulativo, sí

incluirían todas aquellas entradas o salidas de efectivo como consecuencia a dicho nivel de inversión **T**.



Se debe especificar qué cifra de las ventas para marzo se asocia a la porción **T** de activos corrientes, la cual representaría las necesidades temporales de ingresos en el período de fluctuación cíclica. Este elemento será denominado **Vf**.

Emplearemos la siguiente fórmula:

$$\begin{aligned}
 & \mathbf{Vf} \\
 & \text{(Requerimiento de ventas asociadas a la inversión temporal de activos corrientes en la época estacional)} \\
 & = \frac{\mathbf{T}}{\text{Saldo total de Activos Circulantes de marzo}} \times \text{Ventas Totales hasta marzo}
 \end{aligned}$$

Como la primera fase de las expresiones anteriores, es decir la división, no sufrirá cambios para el cálculo del resto de los términos, podríamos considerar el número como una constante **k** a partir de este momento.

La cifra de Activos Circulantes Temporales reconocidos, provocó esta porción de ingresos por ventas **Vf** dentro del total reflejado en marzo; ahora se debe restársela al total de ventas del año para determinar el nuevo resultado de *Ventas por día*.

$$\begin{aligned}
 & \text{Total de Ventas del año} \\
 & = \mathbf{Vf} \quad \text{Nuevas Ventas Totales}
 \end{aligned}$$

(2) Período de Cobranza de las Cuentas por Cobrar.

De la misma manera que sucedía con el término anterior, la cifra de Cuentas por Cobrar Promedio determinada para el año calendario dado no se alteraría si tomamos en cuenta el nivel de inversión en activos circulantes temporales. Para su determinación también se utilizan los saldos mostrados al inicio y final de tal

período y por tanto, excluye dicha porción cíclica. Además, se supone que las cuentas por cobrar que surjan dentro de este período y específicamente, dentro de la porción **T** se cobren dentro de los 44 días (recordar los ratios calculados con anterioridad), por lo que al final del año no se mostraría ningún saldo con esta antigüedad. Cuentas por Cobrar Promedio, se mantiene constante

De la misma forma, correspondería identificar la porción de ventas que se asocia con el término **T** para el mes de marzo, pero esta vez utilizando solamente las Ventas a Crédito; es decir, se obtendría el nivel requerido de ingresos por cobrar en dicho período estacional. Será llamada **VCf**.

$$\begin{array}{l} \mathbf{VCf} \\ \text{(Requerimiento de ventas a} \\ \text{crédito asociadas a la inversión} \\ \text{temporal de activos corrientes} \\ \text{en la época estacional)} \end{array} = \mathbf{K} \times \begin{array}{l} \text{Ventas a Crédito} \\ \text{hasta marzo} \end{array}$$

El nivel de inversión en activos corrientes antes determinado (**T**) se identifica con la porción de ingresos por ventas a crédito **VCf** dentro del total de esta partida reflejada en marzo. El nuevo valor de Ventas a Crédito Totales será el siguiente:

$$\text{Nuevas Ventas a Crédito Totales} = \text{Total de Ventas a Crédito del año} - \mathbf{VCf}$$

(3) Determinación de las compras a crédito asociadas con la inversión temporal.

El saldo de Cuentas por Pagar Promedio determinado para el período contable no sufriría cambios, pues de igual forma para llegar a tal cifra se utilizan los valores reflejados al cierre de los años base y dado. Por tanto, no se analizan las cuentas por pagar surgidas al final de la estación de invierno. Por otra parte, si se había calculado una rotación en este sentido de 51 días, se supone que a finales de año no se reflejen tales saldos.

Cuentas por Pagar Promedio	Se mantiene constante
----------------------------	-----------------------

En este caso tenemos que determinar el nivel de compras a crédito que se identifica con la inversión de activos a corto plazo **T** ocurrida para marzo. El nuevo elemento será llamado **Cf**, este sería el nivel de compras a crédito requerido por encima del nivel permanente al final de marzo.

$$\begin{aligned} & \mathbf{Cf} \\ & \text{(Requerimiento de compras a} \\ & \text{crédito asociadas a la} \\ & \text{inversión temporal de activos} \\ & \text{corrientes en la época} \\ & \text{estacional)} = k \quad \times \quad \text{Compras a Crédito} \\ & \hspace{15em} \text{hasta marzo} \end{aligned}$$

(4) Ciclo de Conversión del Efectivo.

Luego de haber identificado todos los elementos y requerimientos asociados al nivel de inversión en activos circulantes temporales, correspondería realizar el nuevo cálculo del ciclo de caja.

$$\begin{array}{ccccccc} & \mathbf{(4)} & & \mathbf{(1)} & & \mathbf{(2)} & & \mathbf{(3)} \\ \text{Ciclo de Conversión} & & & \text{Período de} & & \text{Período de} & & \text{Período de} \\ \text{del Efectivo} & & & \text{Conversión del} & + & \text{Cobranza de las} & - & \text{Diferimiento de las} \\ & = & & \text{Inventario} & & \text{Cuentas por} & & \text{Cuentas por Pagar} \\ & & & & & \text{Cobrar} & & \end{array}$$

Con este resultado, determinemos las veces en que rotaría la caja.

$$\text{Rotación de Caja} = \frac{\text{Días del período analizado}}{\text{Ciclo de Conversión del Efectivo}}$$

Tercer Paso: Cálculos de los requerimientos de gastos del personal

Para determinar la variación del Saldo Óptimo de Efectivo de acuerdo al nivel permanente de inversión en activos circulantes igualmente utilizaremos la salida anual de efectivo; pero se había expresado, que conjuntamente con el nivel de compras anual, también se afectarían los gastos de Personal por mano de obra directa a los servicios. Es decir, es evidente que una producción incremental que se relacione con un nuevo nivel de inversión en activos circulantes, se asocie con un determinado volumen de compras y además con gastos de mano de obra que sean directamente proporcional a la cantidad de servicios que se deben prestar;

por tanto, al total de desembolsos mostrados en el año fuera conveniente restarle aquellas salidas que por estos conceptos hallan ocurrido. De tal manera la porción de gastos que se identifica con el término **T** será denominada **Sf**.

$$\begin{array}{l}
 \mathbf{Sf} \\
 \text{(Requerimiento de} \\
 \text{gastos de personal} \\
 \text{asociadas a la inversión} \\
 \text{temporal de activos} \\
 \text{corrientes en la época} \\
 \text{estacional)}
 \end{array}
 = k \times
 \begin{array}{l}
 \text{Gastos de Personal} \\
 \text{directo a los servicios} \\
 \text{hasta marzo}
 \end{array}$$

La entidad necesitaba en la época estacional de \$119 482.10 para gastos de personal directo a los servicios por encima del nivel permanente de gastos por este concepto.

Ahora debemos sumar los términos **Sf** y **Cf** para determinar la parte de desembolsos que se le quitará al total de salidas anuales de caja.

En la determinación del Saldo Óptimo de Efectivo:

$$\begin{array}{l}
 \text{Df (Desembolsos} \\
 \text{Temporales)}
 \end{array}
 =
 \begin{array}{l}
 \text{Cf (Requerimientos de} \\
 \text{Compras a crédito)}
 \end{array}
 +
 \begin{array}{l}
 \text{Sf (Requerimientos de} \\
 \text{Gastos de personal)}
 \end{array}$$

$$\begin{array}{l}
 \text{Saldo Óptimo de} \\
 \text{Efectivo sin} \\
 \text{fluctuación cíclica}
 \end{array}
 = \frac{\text{Desembolso anual}}{\text{Rotación de Caja}}$$

Manteniendo el supuesto de que el hotel no incurriera en el nivel de inversión **T**, evidenciamos claramente la diferencia en el Saldo Óptimo de Efectivo para ambos casos. En otras palabras, cuando la entidad se analiza desde un punto de vista en que tiene que realizar marcados cambios en su política de inversión de capital de trabajo, para una determinada época dentro de su período contable, donde tiene que mantener un nivel de inversión en activos circulantes relativamente grande en comparación con su nivel medio, vemos que su necesidad mínima de caja tiene un valor inferior al mostrado en caso que sucediera todo lo contrario.

$$\begin{array}{|c|} \hline \text{Saldo Óptimo de} \\ \text{Efectivo sin} \\ \text{fluctuación cíclica} \\ \hline \end{array} = \begin{array}{|c|} \hline \text{Saldo Óptimo de} \\ \text{Efectivo bajo} \\ \text{fluctuación cíclica} \\ \hline \end{array} - \begin{array}{|c|} \hline \text{Variación} \\ \hline \end{array}$$

Es cierto que la determinación del saldo óptimo de efectivo implica una transacción entre el costo de oportunidad de la tenencia excesiva de efectivo y el costo comercial de tener menos efectivo del necesario, pero desde esta perspectiva valdría tener presente en que situaciones se encuentra.

Al tener diseñado el procedimiento para la administración Capital de Trabajo se propone su aplicación en el Hotel N-H Krystal Laguna Villas & Resort. En el próximo capítulo se aplicará el procedimiento en la entidad objeto de investigación.

3.1 Capítulo III: Aplicación del procedimiento del comportamiento del Capital de Trabajo:

Con el fin de comprobar los resultados de la nueva propuesta se procede a valorar la aplicación de la misma en la entidad objeto de estudio, según procedimiento desarrollado en el capítulo anterior.

Siendo este el caso de la entidad objeto de estudio es el Hotel e independientemente a otros tipos de ocurrencias que de igual manera podrían provocar cambios en cualquier negocio establecido. En realidad el interés específico radicará en las incidencias que dichas fluctuaciones ejercerían en algunos elementos y componentes del Capital de Trabajo del Hotel N-H Krystal Laguna Villas & Resort perteneciente a la rama turística específicamente.

El período que se desea analizar es el año calendario 2008, solo correspondería tomar en cuenta de la temporada de invierno los meses enero, febrero y marzo (2007-2008) como muestra más significativa, por coincidir dentro de tal período y ser además los meses más representativos de lo que se quiere demostrar. Producto a determinadas causas, los meses noviembre y diciembre no son la muestra más fehaciente para esta época pues rara vez se comportan de la manera deseada en nuestro país. Por otra parte, la otra época estacional, independientemente a que se encuentra ubicada en dicho año, muestra en su comportamiento las situaciones medias en este negocio. Es decir, se pretende hacer un análisis de la incidencia que provocan concretamente estos tres meses en su condición de fluctuación cíclica, en la composición del Capital de Trabajo para esta época y como consecuencia, en los resultados y necesidades de ciertos elementos financieros para dicho período estacional, así como para el final del año contable 2008, tomando como base el modelo de determinación del Ciclo de Conversión del Efectivo.

El comportamiento en la entidad objeto de estudio es similar. Es decir, en la Estación de Invierno el Hotel N-H Krystal Laguna Villas & Resort acumula mayores saldos de activos circulantes producto a que ésta coincide con la parte, que dentro de su período contable, su economía es más fuerte.

3.2 Determinación de las fluctuaciones cíclicas en el Capital de Trabajo.

A continuación se muestra un cuadro comparativo que incluye las cuentas del activo corriente de los meses establecidos para facilitar el análisis propuesto, del año base y año dado, (Ver anexos 3 y 4).

Tabla 3.1

Composición de los Activos Circulantes					
ACTIVO CORRIENTE	<u>Año Base</u>	Año Dado	Año Dado	Año Dado	<u>Año Dado</u>
Efectivo en Caja y Bancos	\$395 688.56	\$439 455.38	\$395 534.90	\$527 141.49	\$665 556.68
Cuentas por Cobrar Netas	835 713.14	1 108 153.68	1 108 959.02	1 213 937.28	387 158.09
Otras partidas por cobrar	57 768.10	48 513.12	55 089.23	69 304.01	133 000.30
Pagos Anticipados	(625 932.79)	(489 350.41)	(309 814.22)	(417 205.66)	(611 385.08)
Inventarios	165 568.75	162 423.89	186 545.94	175 736.85	147 157.79
Total de Activo Corriente	<u>\$ 828805.76</u>	<u>\$1269195.66</u>	<u>\$1436315.87</u>	<u>\$1568913.97</u>	<u>\$ 721 487.78</u>

Fuente: Elaborada por la autora.

Los activos circulantes decrecen del cierre del año 2007 al cierre del 2008 de \$828 805.76 a \$721 487.78, pero a consecuencia de las fluctuaciones estacionales o cíclicas se impulsan estos activos corrientes a valores mayores para los tres meses de alza económica, alcanzando una cifra máxima de \$1 568 913.97 durante el momento pico de la temporada alta; es decir, en el mes de marzo.

Durante este período la instalación ofrece incentivos de ventas muy significativos, tanto a las agencias de viajes como a los clientes independientes; es por ello que al final de marzo los inventarios mostrados en el Balance General son significativamente más altos de los que existen al final del año calendario. Por tanto, debido a este auge en las ventas, las cuales son incentivadas por políticas de crédito, las cuentas por cobrar de la entidad

también son mucho más altas a finales de marzo que a finales de diciembre. En este sentido, se puede deducir que el hotel mantiene durante estos tres meses de fluctuación cíclica una **Política Relajada de Inversión de Activos Circulantes**.

Fundamentalmente, son estas las principales causas por las que los activos corrientes se comportan de una manera tan diferente de un período a otro.

Es importante recordar que una política relajada de inversión de activos circulantes generalmente proporciona el rendimiento esperado sobre la inversión más bajo en comparación con el resto de las políticas, pero a su vez conlleva a un riesgo mucho menor.

Con tal propósito se procederá a precisar la cifra de decremento estableciendo la diferencia entre el valor de activos a corto plazo mostrado al cierre del año 2007 y el reflejado para diciembre del 2008.

Capital de Trabajo	-	Capital de Trabajo	=	Variación del Capital
Año dado		Año Base		de Trabajo
		Dic./2008		Disminución
		\$721 487.78	-	\$828 805.76 = (\$107 317.98)

Utilizando la siguiente expresión se podrá identificar el resultado esperado.

$$\frac{\$107\,317.98}{\$828\,805.76} \times 100\% = (12.9\%) \quad \text{Tasa de decrecimiento para 12 meses}$$

De igual forma, es necesario determinar cuál sería la tasa de decrecimiento al final de la temporada estacional (marzo).

$$\frac{3}{12} \times (12.9\%) = (3.2\%) \quad \text{Tasa para 3 meses}$$

De tal manera:

Saldo de Activos Circulantes al cierre de 2007

$$\begin{array}{l}
 \longrightarrow \\
 \$828\,805.76 \quad (1-0.032) = \mathbf{\$802\,283.98} \quad \mathbf{P \text{ (Activos C. Permanentes)}}
 \end{array}$$

Quiere decir que la instalación requería para esta etapa pico de una cifra de activos corrientes de forma necesariamente permanente de \$802 283.98, para

por lo menos poder mantener un nivel de ventas medio o acorde a las situaciones presentadas en el resto de los meses.

$$\begin{array}{l} \text{Saldo real de} \\ \text{marzo} \end{array} \quad \mathbf{P} \\ \\ \$1\,568\,913.97 - \$802\,283.98 = \mathbf{\$766\,630.00} \longrightarrow \mathbf{T \text{ (Activos C. Temporales)}}$$

El Hotel N-H Krystal Laguna Villas & Resort necesitaba mantener para marzo una inversión de \$766 630.00 en activos a corto plazo por encima de su nivel permanente para poder cubrir el gran volumen de ventas totales ocurridos hasta dicho período y de esta forma satisfacer el aumento en la demanda de los servicios prestados.

Se puede afirmar que se incurre en este nivel de inversión en activos a corto plazo (T) solamente en presencia de tales situaciones en el mes pico de alza económica, en otras palabras, este nivel de activos circulantes fluctúa con las variaciones estacionales o cíclicas. Por consiguiente, la estructura del Activo Circulante Total para marzo hubiera quedado de la manera siguiente (Ver, Anexo 3):

Tabla 3.2

Activo Corriente	Dic./1999	Mar./2000	Dic./2000
Total de Activo Corriente	\$828 805.76	<u>\$802 283.98</u>	\$721 487.78

Evidentemente las fluctuaciones en la posición de capital de trabajo del Hotel N-H Krystal Laguna Villas & Resort resultan de variaciones estacionales.

3.3 Determinación del Saldo Óptimo de Efectivo

El primer elemento a determinar sería el Período de Conversión del Inventario. Con los saldos de esta partida mostrados en el Balance General para diciembre de 2007 (inicial) y diciembre del 2008 (final), se calcularía una cifra promedio anual con el objetivo de utilizar datos más reales en su cálculo. La expresión ha utilizar debe ser la siguiente:

$$\begin{array}{r} \text{Inventario} \quad \$165\,568.75 + \$147\,157.79 \\ \text{Promedio} \quad - \frac{\quad}{2} \quad - \$156\,363.27 \end{array}$$

Para la determinación de las Ventas por día se debe utilizar el total de ingresos reflejados por tal concepto y los 360 días del año calendario objeto de análisis. Las mismas se identificarían con la siguiente fórmula:

$$\begin{array}{r} \text{Ventas por} \quad \$5\,594\,396.00 \\ \text{día} \quad - \frac{\quad}{360 \text{ días}} \quad - \$15\,539.99 \end{array}$$

Aplicando la expresión principal sería:

$$\begin{array}{r} \text{Período de} \quad \$156\,363.27 \quad (1) \\ \text{Conversión del} \quad = \frac{\quad}{\$15\,539.99} \quad = 10 \text{ días} \\ \text{Inventario} \end{array}$$

El hotel requería en el año 2008 de 10 días para vender sus inventarios; es decir para realizarlos. De acuerdo al parámetro establecido de 29 días se evidencia una situación favorable para la entidad.

El Período de Cobranza de las Cuentas por Cobrar será el otro índice a determinar. De igual manera, se partirá del promedio de saldos para el año calendario.

$$\begin{array}{r} \text{Cuentas por} \quad \$860\,887.02 + \$416\,582.28 \\ \text{Cobrar} \quad = \frac{\quad}{2} \quad = \$638\,734.65 \\ \text{Promedio} \end{array}$$

Para la determinación de los ingresos diarios, sólo se debe tomar en cuenta aquellas ventas que sean a crédito, las cuales son las que en realidad dan origen a estos activos corrientes por cobrar. Su modo de cálculo debe quedar de esta forma:

$$\begin{array}{r} \text{Ventas a} \quad \quad \quad \$5\,192\,785.00 \\ \text{Crédito por} \quad - \quad \frac{\quad}{360 \text{ días}} \quad - \quad \$14\,424.40 \\ \text{día} \end{array}$$

La expresión establecida para la determinación de este período sería:

$$\begin{array}{r} \text{Período de Cobranza} \quad \quad \quad \$638\,734.65 \quad \quad \quad \mathbf{(2)} \\ \text{de las Cuentas por} \quad - \quad \frac{\quad}{\$14\,424.40} \quad - \quad 44 \text{ días} \\ \text{Cobrar} \end{array}$$

La entidad necesitaba en este período 44 días después de una venta para convertir en efectivo las cuentas por cobrar. Como el parámetro establecido en este caso es de 31 días, podemos decir que el hotel presenta una situación desfavorable con respecto a sus plazos de cobro a clientes.

$$\begin{array}{r} \text{Cuentas por} \quad \quad \quad \$423\,782.90 + \$540\,598.02 \\ \text{Pagar} \quad = \quad \frac{\quad}{2} \quad = \quad \$482\,190.46 \\ \text{Promedio} \end{array}$$

$$\begin{array}{r} \text{Compras a} \quad \quad \quad \$3\,377\,538.27 \\ \text{Crédito por} \quad = \quad \frac{\quad}{360 \text{ días}} \quad = \quad \$9\,382.05 \\ \text{día} \end{array}$$

$$\begin{array}{r} \text{Período de} \quad \quad \quad \$482\,190.46 \quad \quad \quad \mathbf{(3)} \\ \text{Diferimiento de las} \quad = \quad \frac{\quad}{\$9\,382.05} \quad = \quad 51 \text{ días} \\ \text{Cuentas por Pagar} \end{array}$$

El plazo promedio de tiempo que transcurría entre la compra de inventarios y el pago en efectivo por la misma para el año calendario 2008 era de 51 días. El

índice predeterminado para establecer un diagnóstico en este aspecto es de 50 días, por lo que se evidencia que el plazo de pago a proveedores de la entidad cumple prácticamente con dicho parámetro, aunque con una ligera inclinación negativa.

$$\begin{array}{ccccccc}
 & \mathbf{(1)} & & \mathbf{(2)} & & \mathbf{(3)} & & \mathbf{(4)} \\
 & 10 \text{ días} & + & 44 \text{ días} & - & 51 \text{ días} & = & \text{Ciclo de Conversión del} \\
 & & & & & & & \text{Efectivo}
 \end{array}$$

Su parámetro establecido es de 60 días

Ciclo de Maduración

$$\begin{array}{cccc}
 \mathbf{(1)+(2)} & & \mathbf{(3)} & & \mathbf{(4)} \\
 54 \text{ días} & - & 51 \text{ días} & = & 3 \text{ días}
 \end{array}$$

El plazo de tiempo que transcurría entre los gastos reales de efectivo del hotel, erogados para pagar los recursos realizables y las entradas de efectivo provenientes de la venta en el período analizado era de 3 días. Podemos decir entonces, que para el año 2008 un dólar quedaba invertido en activos circulantes durante este plazo de tiempo. El parámetro establecido para dicho aspecto es de 10 días; como se aprecia, la situación de la empresa se torna favorable respecto al plazo de convertir en efectivo sus operaciones circulantes.

$$\begin{array}{ccc}
 \text{Rotación de} & & 360 \text{ días} \\
 \text{Caja} & - & \frac{\quad}{3 \text{ días}} & - & 120 \text{ veces}
 \end{array}$$

Saldo Óptimo de	\$6 491 856.00	
Efectivo (Saldo		\$54 098.80
Promedio de Caja)		
-	-----	-
	120 veces	
=	-----	=

El Saldo Óptimo de Efectivo del Hotel N-H Krystal Laguna Villas & Resort para el año 2008 es de \$54 098.80.

➤ **Segunda Etapa: Determinación de los indicadores asociados los requerimientos temporales de los Activos Circulantes:**

Para ello se emplearía nuevamente el Método Corriente.

1ra Fase: Determinación de los requerimientos de Ventas Totales a a Crédito:

Inventario
Promedio \$156 363.27

Se mantiene constante

Emplearemos la siguiente fórmula:

$$\frac{\$766\,630.00}{\$1\,568\,913.97} \times \$2\,685\,496.00 = Vf$$

$$\underline{0.488637372} \times \$2\,685\,496.00 = \$1\,312\,233.71$$

Nivel permanente de ventas para el final de marzo

$$\$2\,685\,496.00 - \$1\,312\,233.71 = \$1\,373\,262.29$$

El hotel necesitó al final de la estación cíclica una cifra de ventas de \$1 312 233.71 por encima de su valor permanente de ingresos.

De similar manera podría calcularse el nivel de ventas permanente para dicha época utilizando la primera expresión, aunque sustituyendo la variable **T** por la **P**.

Como la primera fase de las expresiones anteriores, es decir la división, no sufrirá cambios para el cálculo del resto de los términos, podríamos considerar el número **0.488637372** como una constante **k** a partir de este momento.

Total de Ventas del año	Vf	Nuevas Ventas Totales
\$5 594 396.00	-	\$1 312 233.71 = \$4 282 162.29

Por consiguiente las Ventas por día serán:

$$\begin{array}{r} \text{Ventas por} \\ \text{día} \end{array} = \frac{\$4\,282\,162.29}{360 \text{ días}} = \$11\,894.90$$

El ciclo de conversión de los inventarios quedaría de la siguiente forma:

$$\begin{array}{r} \text{Período de} \\ \text{Conversión del} \\ \text{Inventario} \end{array} = \frac{\$156\,363.27}{\$11\,894.90} = 13 \text{ días} \quad (1)$$

Cuentas por Cobrar Promedio	= \$638 734.65	Se mantiene constante
-----------------------------	----------------	-----------------------

Aplicando la fórmula quedaría:

$$0.488637372 \times \$2\,551\,060.00 = \$1\,246\,543.26$$

\$2 551 060.00 - \$1 246 543.26 = \$1 373 262.29 (Nivel permanente de ventas a crédito para final de marzo).

La entidad necesita al final de la época estacional de \$1 246 543.26 por encima del nivel permanente de ingresos por cobrar.

El nuevo valor de ventas a crédito totales será el siguiente:

$$\$5\,192\,785.00 - \$1\,246\,543.26 = \$3\,946\,241.74$$

Como naciente resultado de Ventas a Crédito por día tendríamos:

$$\begin{array}{r} \text{Ventas a} \\ \text{Crédito por} \\ \text{día} \end{array} = \frac{\$3\,946\,241.74}{360 \text{ días}} = \$10\,961.78$$

El período de Cobranza de las Cuentas por Cobrar quedaría así:

$$\begin{array}{r} \text{Período de Cobranza} \\ \text{de las Cuentas por} \\ \text{Cobrar} \end{array} = \frac{\$638\,734.65}{\$10\,961.78} = 58 \text{ días} \quad (2)$$

2da Fase: Determinación de las compras a crédito asociados con la inversión temporal:

$$\begin{array}{l} \text{Cuentas por} \\ \text{Pagar} \\ \text{Promedio} \end{array} = \$482\,190.46 \quad \text{Se mantiene constante}$$

Aplicando la fórmula quedaría:

$$0.488637372 \quad \times \quad \$812\,164.19 = \$396\,853.78$$

Nivel permanente de compras a crédito para el final de marzo

$$\$812\,164.19 \quad - \quad \$396\,853.78 = \$415\,310.41$$

El Hotel N-H Krystal Laguna Villas & Resort necesitaba mantener un nivel de compras a crédito de \$396 853.78 por encima de su nivel permanente para el final de la época estacional.

Podríamos decir que del total de compras mostrado en el mes pico de alza económica (marzo), la porción **Cf** corresponde al nivel **T** de activos circulantes. Por tanto, las Compras a Crédito Totales al final del período serían:

$$\begin{array}{r} \text{Total de Compras} \\ \text{a Crédito del año} \end{array} \quad \mathbf{Cf} \quad \begin{array}{r} \text{Nuevas Compras a Crédito} \\ \text{Totales} \end{array} \\ \$3\,377\,538.27 \quad - \quad \$396\,853.78 = \$2\,980\,684.49$$

A continuación mostramos la determinación de las Compras a Crédito por día a raíz de los cambios ocurridos.

$$\begin{array}{l} \text{Compras a} \\ \text{Crédito por} \\ \text{día} \end{array} = \frac{\$2\,980\,684.49}{360 \text{ días}} = \$8\,279.68$$

En correspondencia, el Período de Diferimiento de las Cuentas por Pagar sería el siguiente:

$$\begin{array}{rcc} \text{Período de} & \$482\,190.46 & \mathbf{(3)} \\ \text{Diferimiento de las} & - \frac{}{\$8\,279.68} & - 58 \text{ días} \\ \text{Cuentas por Pagar} & & \end{array}$$

Ciclo de conversión del efectivo:

$$\begin{array}{ccccccc} \mathbf{(1)} & & \mathbf{(2)} & & \mathbf{(3)} & & \mathbf{(4)} \\ 13 \text{ días} & + & 58 \text{ días} & - & 58 \text{ días} & = & \text{Ciclo de Conversión del Efectivo} \end{array}$$

Demora de las Entradas de

$$\begin{array}{ccccccc} \text{Efectivo} & \mathbf{(1)+(2)} & & \mathbf{(3)} & & \mathbf{(4)} & \\ & & & 71 \text{ días} & - & 58 \text{ días} & = 13 \text{ días} \end{array}$$

Con este resultado, determinamos las veces en que rotaría la caja.

$$\begin{array}{rcc} \text{Rotación de} & 360 \text{ días} & \\ \text{Caja} & - \frac{}{13 \text{ días}} & - 28 \text{ veces} \end{array}$$

3ra Fase: Cálculo de los requerimientos de gastos del personal asociados a la inversión temporal:

Para determinar la variación del Saldo

Sustituyendo:

$$0.488637372 \quad X \quad \$244\,521.00 \quad = \quad \$119\,482.10$$

Nivel permanente de gastos de personal para el final de marzo

$$\$244\,521.00 \quad - \quad \$119\,482.10 \quad = \quad \$125\,038.90$$

Ahora debemos sumar los términos **Sf** y **Cf** para determinar la parte de desembolsos que se le quitará al total de salidas anuales de caja.

Cf	Sf	Df	
\$396 853.78	+ \$119 482.10		= \$516 335.88
Total de Salidas Anuales de Caja	Df	Nuevo saldo de Salidas Anuales de Caja	
\$6 491 856.00	- \$516 335.88		= \$5 975 520.12

4ta Fase: Determinación del saldo óptimo de Efectivo sin fluctuación cíclica:

Saldo Óptimo de	\$5 975 520.12	
Efectivo sin	— $\frac{\quad}{28}$ —	<u>\$213 411.43</u>
fluctuación cíclica		

Saldo Óptimo de Efectivo sin fluctuación cíclica	Saldo Óptimo de Efectivo bajo fluctuación cíclica	Variación
\$213 411.43	\$54 098.80	= <u>\$159 312.63</u>

Determinemos el Fondo de Maniobra para el año 2008 en el Hotel N-H Krystal Laguna Villas & Resort en busca de una respuesta afirmativa a la interrogante anterior.

Activo Circulante	-	Pasivo Circulante	=	Fondo de Maniobra para el año 2008
\$721 487.78		\$800 450.23		(\$78 962.45)

Como se puede apreciar la cifra obtenida es negativa. Esto responde al hecho de que las empresas que eventualmente tienen un fondo de maniobra negativo están en presencia de Inestabilidad Financiera; por lo que se hace recomendable trabajar con un saldo que muestre todo lo contrario. En otras palabras, la mayoría de estas empresas requieren un Capital de Trabajo Neto positivo que les ayude a operar en el corto plazo y a la vez evitar situaciones de incapacidad de pago.

Además, si tomamos en cuenta que las empresas pequeñas tienen un acceso relativamente limitado a los mercados de capital a largo plazo y que por esto deben basarse sólidamente en el crédito comercial y en los préstamos bancarios a corto plazo, se evidencia aún más la necesidad de éstas de mantener un Capital Neto de Trabajo con carácter positivo.

En base a los resultados obtenidos con el análisis de la aplicación del procedimiento propuesto se llegó a una serie de conclusiones y recomendaciones.

Conclusiones

- ❖ Los cambios en la economía cubana, en particular en los sistemas financieros con el fin de insertarla en un mundo globalizado, hacen que las entidades se adecuen a dichas variabilidades para lo que deben trazarse estrategias con el objetivo de lograr una eficiente gestión financiera.
- ❖ El comportamiento estacional de la actividad turística incide en la composición y volúmenes de los elementos componentes del capital de trabajo y en el saldo óptimo de efectivo.
- ❖ El comportamiento de los indicadores en el año 2008, Conversión del Inventario y Período de Diferimiento de las Cuentas por Pagar se encuentran dentro de los parámetros considerados como estándares a nivel de rama; no se comporta de igual forma el Período de Cobranza al existir una desviación desfavorable de 13 días.
- ❖ El procedimiento propuesto permite determinar la composición e importe de las necesidades temporales y permanentes de capital de trabajo, lo que posibilita a la entidad trazar su política de financiamiento, así como precisar los requerimientos de ingresos y gastos relacionados a dichas fluctuaciones.

Recomendaciones

- ❖ Aplicar el procedimiento propuesto como herramienta para determinar las necesidades temporales y permanentes de activos circulantes, niveles de ventas y gastos, y el saldo óptimo de efectivo en el Hotel.

- ❖ Revisar a profundidad los mecanismos de cobros y pagos incluyendo políticas de créditos, con vistas a mejorar la gestión de cobro. Además, buscar vías para dilatar los pagos en aras de obtener financiamientos adicionales.

- ❖ Proponer la aplicación de los procedimientos establecidos en este trabajo para la determinación de la incidencia de las fluctuaciones estacionales en el capital de trabajo y el saldo óptimo de efectivo, dentro y fuera de la cadena Cubanacán.

BIBLIOGRAFÍA

1. Adell, R., Ketterer, J.A. Gestión de Tesorería con Futuros Financieros. EADA Gestión, Ediciones Gestión 2000 S.A., Barcelona, Año 2002.
2. Aguirre Sabana, Alfredo: Fundamentos de Economía y Administración Empresariales; Editorial Pirámide S.A. Año 2003.
3. Álvarez López: Análisis de Balances. Auditoria. Agregación e Interpretación; Editorial Donostiarra S.A. Año 2002.
4. Amat, O. Análisis de Estados Financieros. Fundamentos y Aplicaciones. 3ª. Edición, Ediciones Gestión 2000 S.A., Barcelona, 2004.
5. Amat Salas Oriol. Análisis económico financiero. Edición Gestión 2000 S.A. 2001.
6. Banco Central de Cuba. La automatización del Sistema Bancario Cubano. Año 1998.
7. Banco Central de Cuba. Resolución No. 56 del 2000. " Normas Bancarias para los Cobros y Pagos. Año 2000.
8. Banco Central de Cuba. Resolución No. 64, 7 de Agosto del 2000. " Normas Complementarias Bancarias para los Cobros y Pagos. Año 2000.
9. Brealey, Richard y Myers, Steward. Fundamentos de Financiación Empresarial. 4ta Edición, Editorial Mc Graw- Hill Interamericana de España S.A., Madrid, 1993.
10. Bueno Campos, Eduardo. Economía de Empresa. Análisis de las decisiones empresariales. Ediciones Pirámide S.A. Madrid 2002.
11. Blanch, L.L., Elvira, Navalón, E.M. Cash Management (Gestión de Tesorería). Ediciones Gestión 2000 S.A. Barcelona, 2da Edición. Año 2003.
12. CANEC. Manual para el Funcionamiento de la Tesorería. Grupo Corporativo EMSUNA. Año 2001.
13. Cañada, M. Cómo crear Empresas Rentables. Ediciones Gestión 2000. S.A. Barcelona 2003.
14. Castro Ruz, F. Informe al V Congreso del PCC. Año 1995.

15. Cea García, J.L. El presupuesto de Tesorería y los estados financieros. Editado por el Instituto de Contabilidad y Auditoría de Cuentas. Madrid. España. Año 2003.
16. Corto Mota, Rodolfo. El Presupuesto. Planeación y elaboración. Fondo y Elaboración. Fondo Editorial FCA. Universidad Nacional Autónoma. México 2003.
17. Departamento de Control Económico. Informes, Metodologías y Estados Financieros. Año 2001.
18. Draper: Análisis de Regresión y Series Cronológicas; Editorial MES. Universidad de la Habana. Año 2001.
19. Font, J., Elvira, O. Confección y Análisis de Balances. Ediciones Gestión 2000 S.A., Barcelona. Año 2004.
20. Gaceta Oficial de la Republica. Bases Generales del Perfeccionamiento Empresarial. 1998.
21. Gitman, Lawrence: Fundamentos de Administración Financiera. Editorial MES.
22. Johnson, R. Administración Financiera. Compañía Editorial Continental S.A. Traducción de la 3ª edición en Inglés. Año 2001.
23. Lotte, L. La Tesorería en la Empresa. Editorial Francisco Casanovas Editor. Año 2000.
24. Martínez R., Juan Antonio. Diplomado en Finanzas. Facultad de Contaduría y Administración. Universidad Autónoma de Querrefaro. Año 2004.
25. Martínez, Osvaldo. Informe sobre los resultados económicos del 2005 y las perspectivas económicas para el 2006. Juventud Rebelde. Año 2005.
26. Meigs y Meigs. Contabilidad. La base para la toma de decisiones gerenciales. Editorial MES.
27. Ministerio de finanzas y Precios. Decreto Ley No. 192. Administración Financiera del Estado. Año 2000.
28. Morales Felguers Carlos. Presupuesto y Control en las Empresas. México 2001.
29. Murria R. Spiegel. Tesorería y Problemas de Estadística. Sexta reimpresión. Editorial Editorial Madrid España. Año 2000.

30. Navas López, José E. y Guerras Martín, Luis. La dirección estratégica de la empresa. Teoría y aplicación. Editorial Madrid España. Año 2001.
31. PCC. Resolución económica V Congreso del Partido Comunista de Cuba. Editorial Política. Año 1998.
32. Ramírez Padilla, David Noel. Contabilidad administrativa. Segunda Edición. Editorial Mac Graw Hill de México. 2001.
33. Ross, Stephen, W. Wethersfield, Randolph; F. Jaffe, Jeffrey. Finanzas Corporativas. Edición 1993.
34. Suárez Suárez, Andrés. Decisiones óptimas de inversión y financiación de la empresa. Editorial Pirámide S.A. 2000.
35. Van Horne, James C. Fundamentos de Administración Financiera. Editorial Prentice Holl Hispanoamérica S.A. 1998.
36. Illalaz, E. Contabilidad, principios y procedimientos. Año 2002.
37. Weston, Fred y Copeland. Fundamentos de Administración Financiera. Editorial MES.
38. Weston, J. F. y Brigham, E. F. Finanzas en administración. Editorial Interamericana S.A. 2001.

Sitios consultados:

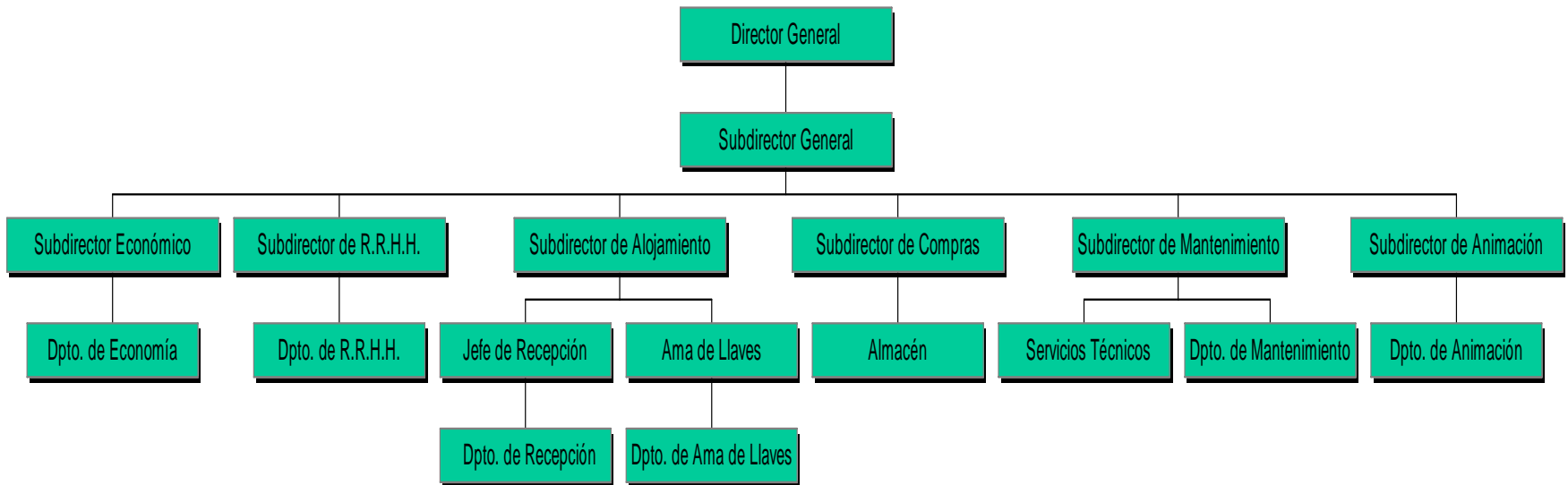
39. Resolución 10/97 del MFP, "Estado de Origen y Aplicación de Fondos" [en línea] 2005 Disponible en:
<http://www.cubaindustria.cu/contadoronline/Estados%20Financieros/EOAF-D.htm>, [Consultado: 13 de mayo de 2007].
40. Planeación financiera, [en línea]. Disponible en:
<http://www.salonhogar.com/materias/administracion/planefinanciera.htm>.
[Consultado: 24 de febrero de 2007].
41. Planeación financiera, [en línea]. Disponible en:
<http://usuarios.lycos.es/bayla/planfin.htm>. [Consultado: 7 de marzo de 2007].

42. Planeación y análisis financiero, [en línea]. Disponible en:
<http://www.gestiopolis.com/canales/financiera/articulos/no%201/analisisfinanciero.htm> [Consultado: 15 de diciembre de 2006].
43. Planeación, [en línea]. Disponible en:
www.gestiopolis.com/canales/financiera/articulos/presupuestocaja.htm
[Consultado: 19 de febrero de 2007].
44. Finanzas y Planeación, [en línea]. Disponible en:
<http://www.finanzas2000eu.com.co/> [Consultado: 29 de noviembre de 2007]
45. Planificación empresarial, [en línea]. Disponible en:
www.gestiopolis.com/recursos/documentos/ful/docs/fin/planificacionfra.htm
[Consulta: 21 de diciembre de 2006].
46. Planeación de los presupuestos financiera, [en línea]. Disponible en:
www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/fin/planificacionfra.htm.
[Consulta: 14-03-06].
47. Presupuesto Maestro, [en línea]. Disponible en:
www.gestiopolis.com/recursos/Documentos/fulldocs/fin/presumaestro.htm
[Consultado: 4 de enero de 2007].
48. Estado de Origen y Aplicación del Fondo, [en línea]. Disponible en:
<http://www.gestiopolis.com/canales/financiera/articulos/no%204/origenyaplicacion.htm> [Consultado: 17 de diciembre de 2006].
49. Presupuesto de efectivo, [en línea]. <http://www.monografias.com/trabajos21/presupuesto/presupuesto.shtml> [Consultado: 21 de noviembre de 2006].
50. Lucas Morga “1997”, [en línea]. Disponible en <http://www.efectivo-monografía.com.htm>. [Consultado: 15 de abril de 2007].
51. Calles Richard “2000”, [en línea]. Disponible en <http://www.Gestipolis.com>. [Consultado el 25 de mayo de 2007].
52. Asvey Lozano, “Presupuesto”, [en línea]. Disponible en
<http://www.monografias.com/trabajos3/presupuestos/presupuestos.shtm>
[Consultado el 3 de febrero de 2007].
53. Planeación y presupuestos, [en línea]. Disponible en
http://server2.southlink.com.ar/vap/planeamiento_y_presupuestos.htm
54. [Consultado el 14 de abril de 2007].

55. Presupuesto de efectivo, [en línea]. Disponible en <http://www.gestiopolis.com/canales/financiera/articulos/no%204/presupuestocaja.htm> [Consultado el 17 de marzo de 2007].
56. Estados proformas, [en línea]. Disponible en <http://www.gestiopolis.com/canales/financiera/articulos/no11/proforma.htm>. [Consultado el 3 de diciembre de 2006].
57. Planificación Financiera, [en línea]. Disponible en <http://usuarios.lycos.es/bayla/planfin.htm>. [Consultado el 8 de febrero de 2007].
58. Carlos López, “Presupuestación”, [en línea]. Disponible en www.gestiopolis.com/canales/financiera/articulos/no%204/presupuestocaja.htm [Consultado el 9 de mayo de 2007].
59. Crédito comercial, [en línea]. Disponible en www.gestiopolis.com/recurso/documentos/fin/adefeccord.htm. [Consultado el 23 de diciembre de 2006].
60. Administración financiera, [en línea]. Disponible en www.agenciaperu.com/investigacion.htm. [Consultado el 15 de febrero del 2007].
61. Administración del efectivo, [en línea]. Disponible en www.cajamadrid.es. [Consultado el 11 de diciembre de 2006].
62. Análisis financiero, [en línea]. Disponible en www.mtas.es/consejerias/argentina/default.htm. [Consultado el 19 de mayo de 2007].
63. Administración financiera, [en línea]. Disponible en www.corp-soft.net/toc.htm [Consultado el 30 de abril de 2007].

Anexo # 1

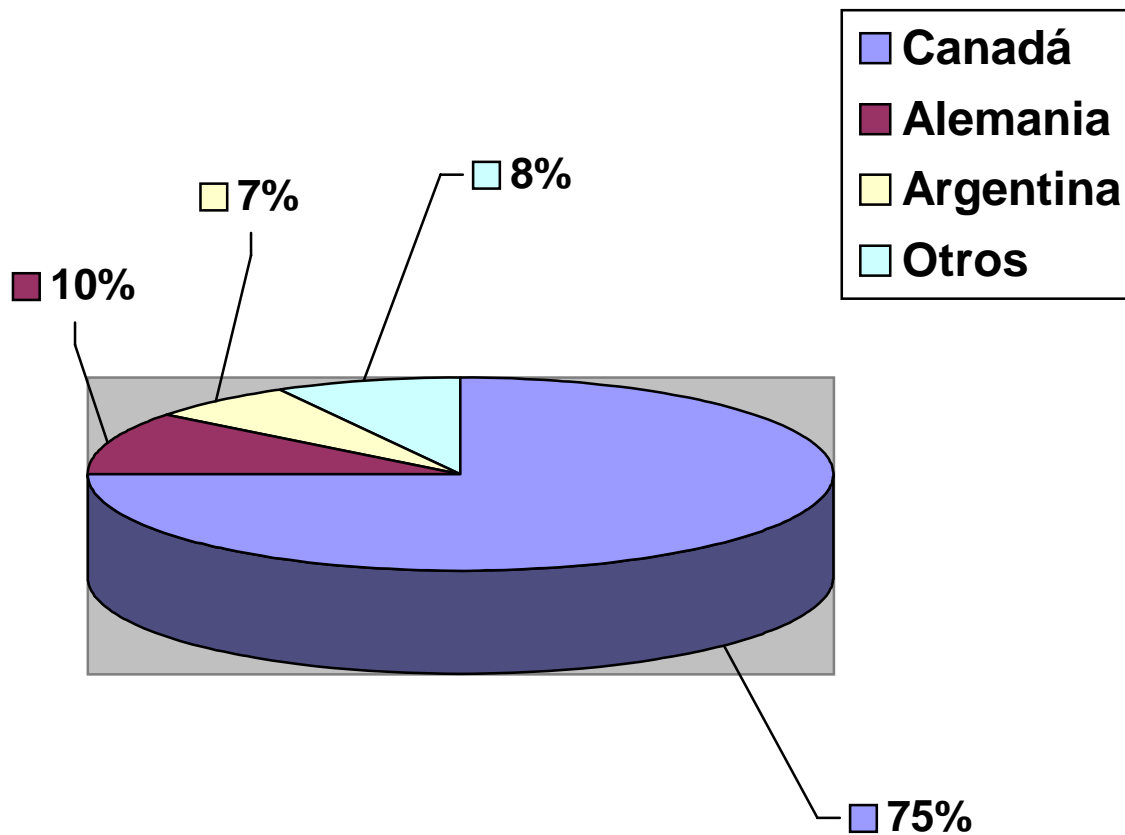
Organigrama HOTEL N-H KRYSTAL LAGUNA VILLAS & RESORT.



Anexo # 2

Gráfico # 1

Principales países emisores de clientes en la actualidad.



Anexo # 3:

Balance de Situación, HOTEL N-H KRYSTAL LAGUNA VILLAS & RESORT.

Diciembre 31, 2007

DESCRIPCION	Importes	Totales
Activo		
ACTIVO CORRIENTE		
Efectivo en Caja y Banco	\$395 688.56	
Cuentas por Cobrar a Clientes	860 887.02	
menos Provisiones cuentas dudoso cobro	-25 173.88	
Otras Partidas por Cobrar	57 768.10	
Pagos Anticipados	-625 932.79	
Inventarios	165 568.75	
Total de Activo Corriente		\$828 805.76
Activos Fijos Tangibles		
Activo Fijo Tangible	36 207.96	
Activo Fijo Intangible		
menos:		
Depreciación Activo Fijo Tangible	-600 000.00	
Total activos fijos		-563 792.04
Utensilios y Similares	261 719.64	
Total de Utensilios y Similares		261 719.64
Otros Activos		
Construcciones en Proceso	0.00	
Gastos a Corto Plazo	16 998.88	
Gastos de Preapertura	94 325.36	
Pérdidas por Deterioros y Faltantes	35 310.35	
Total Otros Activos		146 634.59
Total de Activos		\$673 367.95
Pasivos		
Pasivo Corriente		
Cuentas por Pagar a Proveedores	\$423 782.90	
Otras Partidas por Pagar	126 322.82	
Impuestos y Contribuciones por Pagar	29 420.15	
Cobros Anticipados	0.00	
Reservas de Operaciones	0.00	
Total Pasivo Corriente		\$579 525.87
Otros Pasivos		
Sobrantes de Medios de Rotación	16 238.70	
Cobros de Procesos de Identificación	7 327.12	
Depósitos Recibidos	-103 104.59	
Otros	100 000.00	
Total Otros Pasivos		20 461.23
Total Pasivo		\$599 987.10
Capital		
Capital Aprobado	\$73 380.85	
Préstamo Recibido	0.00	

Utilidades del Periodo		
Pérdidas por Deterioros y Faltantes	0.00	
Total de Capital		\$73 380.85
Total de Pasivos y Capital		\$673 367.95

Anexo # 4:

Balance de Situación, HOTEL N-H KRYSTAL LAGUNA VILLAS & RESORT.

Diciembre 31, 2008

DESCRIPCION	Importes	Totales
Activo		
ACTIVO CORRIENTE		
Efectivo en Caja y Banco	\$665 556.68	
Cuentas por Cobrar a Clientes	416 582.28	
menos Provisiones cuentas dudoso cobro	-29 424.19	
Otras Partidas por Cobrar	133 000.30	
Pagos Anticipados	-611 385.08	
Inventarios	147 157.79	
Total de Activo Corriente		\$721 487.78
Activos Fijos Tangibles		
Activo Fijo Tangible	19 933 207.60	
Activo Fijo Intangible	110 808.32	
menos:		
Depreciación Activo Fijo Tangible	-821 002.31	
Total activos fijos		19 223 013.61
Utensilios y Similares	383 843.66	
Total de Utensilios y Similares		383 843.66
Otros Activos		
Construcciones en Proceso	64 201.58	
Gastos a Corto Plazo	13 358.30	
Gastos de Preapertura	0.00	
Pérdidas por Deterioros y Faltantes	35 360.35	
Total Otros Activos		112 920.23
Total de Activos		\$20 441 265.28
Pasivos		
Pasivo Corriente		
Cuentas por Pagar a Proveedores	\$540 598.02	
Otras Partidas por Pagar	258 562.42	
Impuestos y Contribuciones por Pagar	28 303.04	
Cobros Anticipados	-27 013.25	
Reservas de Operaciones	0.00	
Total Pasivo Corriente		\$800 450.23
Otros Pasivos		
Sobrantes de Medios de Rotación	16 238.70	
Cobros de Procesos de Identificación	26 381.05	
Depósitos Recibidos	0.00	
Otros	0.00	
Total Otros Pasivos		42 619.75
Total Pasivo		\$843 069.98
Capital		
Capital Aprobado	\$19 508 195.30	
Préstamo Recibido	90 000.00	

Utilidades del Periodo		
Pérdidas por Deterioros y Faltantes	0.00	
Total de Capital		\$19 598 195.30
Total de Pasivos y Capital		\$20 441 265.28

Anexo # 5

Gráfico # 2

Comparación de saldos tomando en cuenta el Activo Circulante Total de marzo

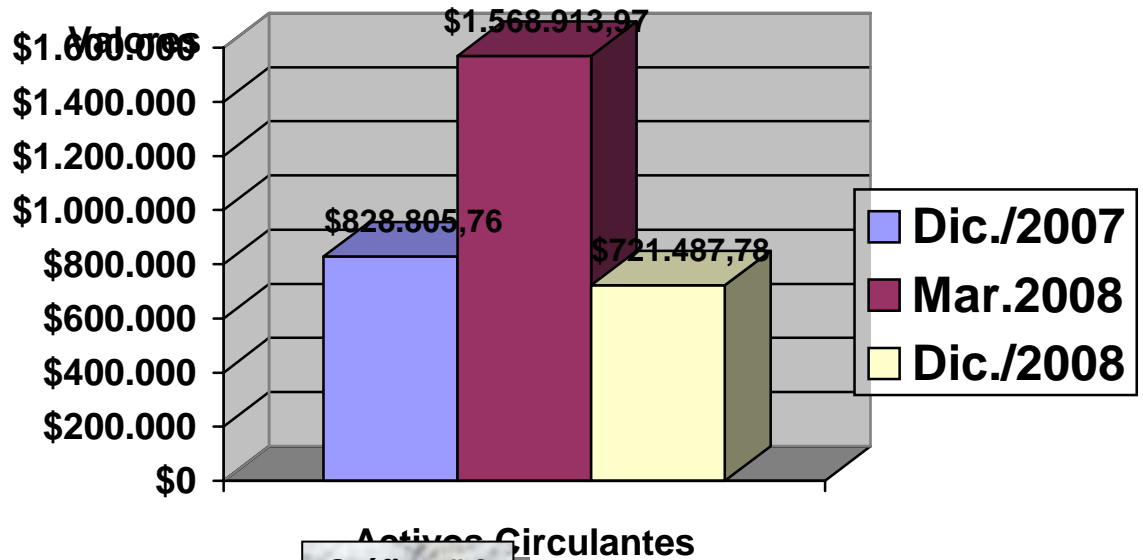


Gráfico # 3

Comparación de saldos incluyendo solamente los Activos Circulantes Permanentes de marzo

