



MINISTERIO DE EDUCACIÓN SUPERIOR
INSTITUTO SUPERIOR MINERO METALÚRGICO
"Antonio Núñez Jiménez"
FACULTAD DE HUMANIDADES
DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD Y FINANZAS

Trabajo de diploma

*Título: Implementación del Procedimiento de
Planificación y Control de las Inversiones
Corrientes de la UEB Hotel Miraflores.*

Trabajo en opción al título de Licenciado en Contabilidad

Autor (a): Kirenia Cutiño Hernández

Tutor: MSc. Marcos Miguel Medina Arce



MINISTERIO DE EDUCACIÓN SUPERIOR
INSTITUTO SUPERIOR MINERO METALÚRGICO
"Antonio Núñez Jiménez"
FACULTAD DE HUMANIDADES
DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD Y FINANZAS

Trabajo de diploma

*Título: Implementación del Procedimiento de
Planificación y Control de las Inversiones
Corrientes de la UEB Hotel Miraflores.*

Trabajo en opción al título de Licenciado en Contabilidad

Autor (a): Kirenia Cutiño Hernández

Tutor: MSc. Marcos Miguel Medina Arce



La planificación centralizada es el modo de ser de la sociedad socialista

Ernesto Ché Guevara de la Serna

Dedicatoria

A mis padres, por entregarme la vida y guiarme por la senda de la vida.

A mi adorada hermana, por todo su amor y apoyo en todos los momentos de mi vida.

Agradecimientos

Al Msc. Marcos Miguel Medina Arce de quien he recibido el apoyo y la ayuda necesaria que posibilitaron la realización de este trabajo.

A mis familiares y amigos por su preocupación y aliento en los momentos duros.

A todas las personas que de una manera u otra me brindaron su ayuda incondicional para lograr mi objetivo.

*A todos Gracias...
Kirenia Cutiño Hernández.*

Resumen

El objetivo general de la presente investigación es: proponer un Procedimiento para el control y la planeación de la inversión corriente en la actividad hotelera. Para ello se tomó como argumentos: la planeación para la fijación de objetivos, la gestión por procesos como herramienta de gestión, utilizada en la mejora continua y la toma de decisiones relacionada con la inversión corriente como elemento fundamental en el sector hotelero, sobre la base del control,

Este procedimiento está basado en los fundamentos teóricos estudiados, e integra métodos, técnicas y herramientas financieras y de gestión, que permiten relacionar variables fundamentales en cuanto a gestión financiera operativa se refiere.

Como resultados de la investigación se obtiene, el modelo de mejor ajuste que explica el comportamiento del consumo de los productos imprescindibles. Además el pronóstico del consumo en relación con los niveles de actividad, la delimitación de los niveles máximos y mínimos de consumo para estos productos, la determinación de los inventarios de seguridad y la planificación de los niveles de inventarios.

Abstract

The general objective of this investigation is: propose a procedure for the control and planning of the common inversion in the hotel. The arguments in this investigation are: the planning for the fixation of objectives, the process managements as tool of step, used it in the endless improvement and take of decision related with the common inversion as piece fundamental in the hotel sector, on the base of the control.

This procedure is based on the theoretical knowledge, integrates the financial methods; techniques and process managements. This procedure permits the relationship between fundamental variables and financial operative management.

The results of the investigation are a model who explains the conduct of the consumption of the indispensable products. The same way this investigation contains the prognostic of the consumption with regard to the levels of activity, delimitation of the maximum and minimum levels of consumption for these products, determination of the inventories of security and the planning of the levels of inventories.

Introducción	1
Capítulo 1. Fundamentos teóricos acerca de la Gestión del Capital de Trabajo como un proceso	4
1.1 Fundamentos teóricos de la gestión	4
1.2 Niveles de la gestión.....	7
1.3 Gestión por procesos.....	9
1.4 La gestión del Capital de Trabajo como un proceso.....	17
1.5 Riesgo y rentabilidad.	25
1.6 Técnicas, métodos y herramientas a utilizar en la investigación	30
Capítulo II. Aplicación del Procedimiento para el control y la planeación de la inversión corriente en la actividad hotelera de la UEB Hotel Miraflores.	35
2.1 Aplicación del Procedimiento para el control y la planeación de la inversión corriente.	35
2.1.1 Paso 1: Caracterización de la UEB Hotel Miraflores	35
2.1.2 Paso 2: Caracterización del Departamento encargado de los procesos contables – financieros.....	38
2.1.3 Segunda etapa: Aplicación del Procedimiento para el control y la planeación de la inversión corriente.	44
2.1.4 Paso 1: Proponer la estrategia funcional financiera operativa.....	44
2.1.5 Paso 2: Definición de los procesos de la gestión financiera operativa	51
2.1.6 Paso 3: Análisis del Sistema de Indicadores.....	54
2.1.7 Paso 4: Proceso de planeación de la Inversión Corriente.....	61
Conclusiones	67
Recomendaciones	68
Bibliografía	69

Introducción

Actualmente la dinámica del mundo globalizado obliga a las entidades a que empleen técnicas que ayuden a su correcto desenvolvimiento en cuanto a gestión económica financiera se refiere. La economía cubana no está exenta ni aislada de estos cambios.

El país está inmerso en una continua lucha por perfeccionar cada una de las ramas de la economía, dándole prioridad al sector del turismo. Desde la década de los cincuenta a nivel mundial se ha erigido este como uno de los sectores de mayor crecimiento, a partir del momento en que se reconceptualiza la estrategia económica del país, es catalogado como “locomotora de la economía cubana”. Es por esta razón que se deben desplegar investigaciones que contribuyan a su continuo perfeccionamiento. Se evidencia entonces la importancia que tiene el desarrollo de todo un sistema de conocimientos sobre el sector, se profundicen estudios e investigaciones que permitan sentar las bases teóricas que sustenten el avance de esta rama y así garantizar la calidad de los servicios y obtención de mejores resultados.

En este sentido resulta importante que los directivos de estas entidades dominen elementos de la gestión financiera. Unido a ellos, todo el personal deberá aportar al desarrollo de los procesos económicos que se realizan en la misma, garantizando la calidad del servicio y que se revierta al final de la cadena en la satisfacción del cliente.

A raíz de lo expuesto, se plantea la especial importancia que cobra la gestión financiera operativa como función de la dirección empresarial para lograr el eficiente manejo de los recursos y las operaciones del negocio, así como obtener los resultados esperados en correspondencia con los objetivos organizacionales propuestos y perseguidos, léase: menor riesgo y mejores niveles de crecimiento y rendimiento.

La administración financiera operativa es capaz de realizar la adecuada gestión del efectivo disponible, establecer los términos de crédito a conceder a los clientes que constituyan un estímulo y ello beneficie las ventas, definir adecuadamente el financiamiento corriente que minimice los costos y el manejo de los inventarios que reduzcan los costos asociados con estos y contribuya y facilite la toma de decisiones para lograr, de este modo, estabilidad o mejora en el tratamiento de los términos relacionados con el binomio rentabilidad y riesgo.

La Unidad Empresarial de Base (UEB) Hotel Miraflores, ubicada en el municipio de Moa, no ha estado exenta de los problemas financieros que afronta el turismo en la actualidad, provocando el regreso de la mayoría de los clientes a sus países de origen a finales del año 2008, esto trajo como consecuencia la necesidad de realizar estudios investigativos que le permitan identificar, medir y comunicar la información económica para la toma de decisiones e implementar medidas para su mejor desenvolvimiento económico.

Por lo anterior, se plantea como **problema científico**: la deficiencia existente en el control y planeación de las inversiones corrientes en el Hotel Miraflores.

Para afrontar este problema se define como **objeto de estudio**: la Gestión del Capital de Trabajo en la UEB Hotel Miraflores.

Para dar solución al problema expuesto, se plantea como **objetivo general**: Aplicar el procedimiento para el control y la planeación de las inversiones corrientes de la UEB Hotel Miraflores.

Para dar cumplimiento a este objetivo se trazaron las siguientes **tareas**:

- Presentar los fundamentos teóricos de la investigación.
- Explicar los métodos y técnicas a incluir en el estudio de las variables, que a nivel profesional influyen en el control y la planeación de la inversión corriente.

- Implementar el procedimiento para el control y la planeación de la inversión corriente en la actividad hotelera.

Sobre la base de la definición del problema se elabora y establece la **hipótesis**: Si se implementa el procedimiento para el control y la planeación de la inversión corriente en la actividad hotelera, que tenga como premisa la profundización en la planeación y el control como funciones de la administración, sobre la base de la gestión por procesos y técnicas estadísticas, se logrará la transformación sistemática con excelencia en el proceso de toma de decisiones, revertido en mejores resultados.

A partir de lo anterior, el **campo de acción** procedimientos que permitan el control y planificación de la inversión corriente en la UEB Hotel Miraflores.

Los métodos fundamentales que se emplearán en el desarrollo de la investigación son:

Métodos teóricos:

Inductivo – Deductivo: para la asimilación teórica de la realidad y para el razonamiento donde se infiere a una conclusión,

Análisis – Síntesis: para el análisis del objeto de estudio y la sistematización del conocimiento.

Histórico – Lógico: para la fundamentación de los fundamentos teóricos acerca de la Gestión del Capital de Trabajo como un proceso.

Hipotético - Deductivo: para el planteamiento de la hipótesis de las insuficiencias planteadas en el problema.

Métodos Empíricos:

La entrevista: para la recolección de información sobre las características del objeto de estudio y los procesos de compras e inventarios.

Consulta a expertos.

Capítulo 1. Fundamentos teóricos acerca de la Gestión del Capital de Trabajo como un proceso

1.1 Fundamentos teóricos de la gestión

Generalmente quien “gestiona” es el que mueve todos los hilos necesarios para que ocurra determinada cosa o para que se logre determinado propósito. Gestión, proviene de la acepción latina *gestiō - ōnis*, acción del verbo *gēnere* que quiere decir o significa acción y efecto de gestionar según la Real Academia Española, que coincide además con el Aristos ilustrado y el Iter- Sopena en que la gestión constituye el acto de gestionar o de administrar, concretado en hacer diligencias para el logro de algo, encabezado por un gestor, conocido también como gerente. El Glosario Iberoamericano de Contabilidad de Gestión plantea que la gestión¹ “significa administración u organización de elementos, actividades o personas con objetivos de eficiencia y eficacia organizativa”.

La administración consta de cuatro funciones fundamentales, la primera de ellas es la planeación, que se encarga de determinar los objetivos y cursos de acción que van a seguirse; la segunda es la organización, encargada de la distribución del trabajo entre los miembros del grupo; otra de las funciones de la administración es la ejecución de las tareas asignadas con voluntad y entusiasmo por parte del grupo, para llevar a cabo el control de estas actividades, de conformidad con los planes trazados por la empresa, para así poder redefinir estos. (Fig. 1.1).

Figura No 1.1: Ciclo de Administración.



Fuente: elaboración de la autora.

¹ Su vocablo equivalente en inglés es performance.

Elementos de las funciones del Ciclo Administrativo.

Teniendo como base los criterios de los autores: Pérez Rodríguez, J. L. (2006), Seidel, Hans (2006), Jiraldo López, J. A. (2006), y otros, se definen como elementos de la planeación los siguientes conceptos:

- Propósitos o misiones: es aquí donde se identifica la función o tarea básica de una empresa o de una parte de esta.
- Objetivos o metas: estos son los fines que se persiguen por medio de una actividad de una u otra índole.
- Estrategias: es la determinación de los objetivos básicos a largo plazo de una empresa y la adopción de los cursos de acción y la asignación de recursos necesarios para su cumplimiento.
- Políticas: son enunciados o criterios generales que orientan o encausan el pensamiento en la toma de decisiones.
- Procedimientos: son planes por medio de los cuales se establece un método para el manejo de actividades futuras.
- Reglas: se exponen acciones o prohibiciones específicas, no sujetas a discrecionalidad de cada persona.
- Programas: son un conjunto de metas, políticas, procedimientos, reglas, asignaciones de tareas, pasos a seguir, recursos por emplear y otros elementos necesarios para llevar a cabo un curso de acción dado.
- Presupuestos: es la formulación de resultados esperados expresados en términos numéricos. Considera alternativas de maximización de la rentabilidad, disminución de los costos, el mejoramiento de los flujos de caja y la obtención de ahorro.

La organización está integrada por los siguientes elementos:

- Funciones: dentro de estas están la identificación y la clasificación de las actividades requeridas, la agrupación de las actividades necesarias para el cumplimiento de los objetivos, (la asignación de cada grupo de actividades a un administrador dotado de la autoridad, o delegación de esta, necesario

para supervisarlos) y la estipulación de coordinación horizontal y vertical en la estructura organizacional.

- Jerarquías: se fijan la autoridad y la responsabilidad correspondiente a cada nivel existente dentro de la organización.
- Puestos: se constituyen las obligaciones y requisitos que tienen en concreto cada unidad de trabajo susceptible de ser desempeñada por una persona, que debe ser la más indicada entre varios candidatos para ocupar el puesto en ese mismo momento o en el futuro, que continúe capacitándose para elevar la eficiencia de los grupos de personas y de la organización o de una unidad importante dentro de ella.

La ejecución como fase del ciclo administrativo lleva implícitos los siguientes aspectos:

- Trabajo en grupo: pone en práctica la filosofía de participación de todos los involucrados en la toma de decisiones o realización de determinados actos. Intervienen líderes y subordinados, los primeros ejercen influencia en los segundos a través de la autoridad y el mando, sobre la base de la comunicación eficaz y efectiva entre los miembros de la organización.
- La delegación de autoridad: es la forma técnica para comunicar a los subordinados la facultad de decidir sin perder el control de lo que se ejecuta. Permite conducir o retar a otros para que hagan su mejor esfuerzo.
- La ejecución de las tareas asignadas: es la realización de las tareas que se habían orientado, desarrollando el potencial de cada miembro implicado.
- Estimulación de los logros obtenidos: se satisfacen las necesidades de los empleados, incluyendo recompensas materiales y/o reconocimientos morales, por los esfuerzos realizados en el trabajo.
- La supervisión: es revisar si las cosas se están haciendo tal y como se habían planeado y ordenado, chequeando la ejecución de las tareas asignadas a la luz de los resultados del control.

El control como parte del ciclo de administración concibe los siguientes elementos:

- Establecimiento de normas: es sencillamente criterio de desempeño, son los puntos seleccionados de un programa de planeación para que los administradores puedan recibir señales de cómo marchan las cosas.
- Medición del desempeño: debe realizarse idealmente con fundamento en la previsión a fin de que las desviaciones puedan detectarse antes de que ocurran y evitarse mediante las acciones apropiadas.
- Corrección de las variaciones respecto a normas y planes: este punto del control puede concebirse como parte del sistema total de administración y ponerse en relación con las demás funciones administrativas.

En el propósito de cada plan y de todos los planes derivados, las operaciones administrativas de organización, ejecución y control, están diseñadas para sustentar el cumplimiento de los objetivos de la empresa; la planeación lógicamente precede a la ejecución de todas las otras funciones administrativas.

1.2 Niveles de la gestión

En las empresas es común hablar de tres niveles de administración o gestión:

- La gestión estratégica
- La gestión táctica
- La gestión operativa.

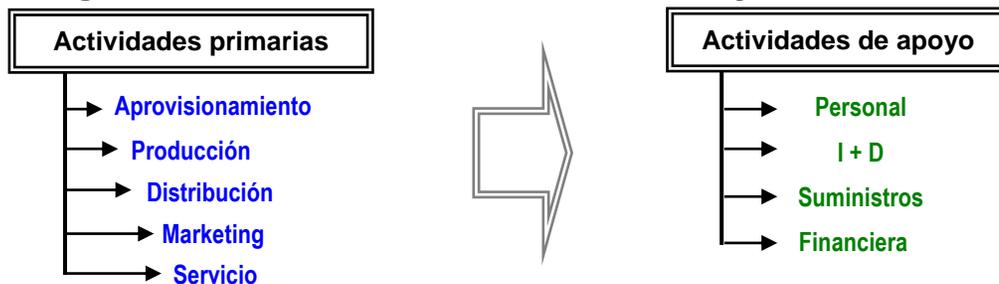
La gestión estratégica es el conjunto de decisiones y acciones que llevan a la organización a alcanzar los objetivos corporativos. Tiene directa relación con la formulación, ejecución y control del Plan Estratégico de la empresa y se basa en la comprensión y administración de la relación e interacción de la empresa con el medio ambiente, es decir con los proveedores y los clientes por una parte y por otra, con los demás agentes presentes en el entorno tales como la competencia, el gobierno y en general todos aquellos que constituyen la cadena del valor a la que pertenece la organización.

De la gestión estratégica se deriva la gestión táctica, ya que los objetivos de esta última se desprenden directamente de la primera y deben estar alineados con

ellos. La gestión táctica involucra el ámbito interno de la organización y tiene como finalidad el desarrollo de todas sus actividades internas, es decir aquellas que componen la cadena del valor interna de la organización. La cadena de valor enseguida se puso en el frente del pensamiento de gestión de empresa como una poderosa herramienta de análisis para la planificación estratégica. Entre sus objetivos está: maximizar la creación de valor mientras se minimizan los costos, por consiguiente la cadena de valor de una empresa está conformada por todas sus actividades generadoras de valor agregado y por los márgenes que éstas aportan.

En la cadena del valor interna se distinguen, fundamentalmente, dos tipos de actividades (Fig. 1.2):

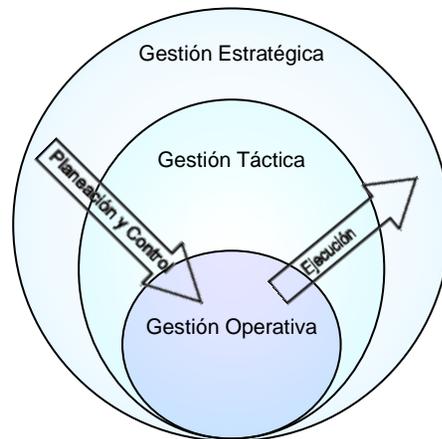
- Actividades primarias o de la línea básica del negocio, que son todas aquellas a través de las cuales se desarrolla el bien o servicio que va a satisfacer, las necesidades del cliente y dentro de las cuales se encuentran el aprovisionamiento, la operación o producción, la distribución, el marketing y el servicio.
- Actividades de apoyo, las cuales tienen que ver con todas las actividades de soporte a las actividades primarias y en general al funcionamiento de la empresa: personal, suministros, financiamiento, etc. A nivel táctico, la gestión debe ser integral e integradora de todas las anteriores actividades, integral porque involucra a la empresa como un sistema e integradora porque articula cada una de las actividades de manera que se logren los resultados esperados.
- **Figura No 1.2:** Cadena del valor interna de la organización.



Fuente: elaboración de la autora.

Finalmente, se encuentra la gestión operativa, que no por ser de alcance más limitado es menos importante que la gestión estratégica y la gestión táctica. Los objetivos operativos se derivan directamente de los objetivos tácticos. El nivel operativo involucra cada una de las actividades de la cadena del valor interna, tanto primarias como de apoyo, por tanto es posible hablar de gestión de aprovisionamiento, gestión de la producción, gestión de distribución, gestión de marketing y gestión de servicio, gestión de personal, la gestión financiera, etc. De manera que la gestión tiene la particularidad de planearse, organizarse y controlarse de lo estratégico a lo operativo y se ejecuta de lo operativo a lo estratégico tal como aparece en la Figura 1.3.

Figura No 1.3: Planeación, control y ejecución en la gestión estratégica, táctica y operativa.



Fuente: Tomado de: Beltrán, J. M. La gestión. Disponible en: http://html.rincondelvago.com/planeacion_3.html.

Lo esencial del concepto de administración o gestión se refiere a un sistema cuyas funciones son planear, organizar, ejecutar y controlar todos los procesos que se llevan a cabo dentro de la Compañía para alcanzar un objetivo; de ahí la importancia de analizar la administración o gestión por procesos.

1.3 Gestión por procesos

Antes de conceptualizar el término gestión por procesos, es importante referirse a la definición de proceso, que a partir de la revisión bibliográfica se pueden listar lo siguientes:

- Conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados.
- Secuencia ordenada y lógica de actividades repetitivas que se realizan en la organización por una persona, grupo o departamento, con la capacidad de transformar unas entradas (inputs) en salidas o resultados programados (outputs) con un valor agregado, para un destinatario, que es el cliente de cada proceso y que puede estar dentro o fuera de la empresa.
- Conjunto de actividades interrelacionadas entre sí, que a partir de una o varias entradas de materiales o información, dan lugar a una o varias salidas también de materiales o información con valor añadido.
- Secuencias ordenadas y lógicas de actividades de transformación que parten de unas entradas (informaciones en un sentido amplio: pedidos, datos, especificaciones y medios materiales: máquinas, equipos, materias primas, consumibles, etc.) para alcanzar unos resultados programados, que se entregan a quienes los han solicitado, los clientes de cada proceso.
- Un proceso es un conjunto de actividades que se desarrollan en una secuencia determinada permitiendo obtener unos productos o salidas a partir de unas entradas o materias primas. Los procesos pueden ser industriales (en los que entran y salen materiales) o de gestión (en los que entra y sale información).

En resumen, un proceso no es más que el encadenamiento de un grupo de actividades, que logran a partir de unas entradas (input) y el consumo de recursos, el alcance de determinado objetivo -entiéndase salidas (output)- (Figura 1.4

Figura No 1.4: Diagrama de descripción de un proceso



Fuente: elaboración propia

Conociendo entonces el concepto de proceso generalizado por los estudiosos del tema, la gestión por procesos consiste en gestionar integralmente cada una de las transacciones o procesos que la empresa realiza.

Otros términos relacionados con la gestión por procesos y que son necesarios tener en cuenta para facilitar su identificación, selección y definición son los siguientes (Negrín, E. y otros):

- Proceso relevante: es una secuencia de actividades orientadas a generar un valor añadido sobre una entrada, para conseguir un resultado que satisfaga plenamente los objetivos, las estrategias de una organización y los requerimientos del cliente. Una de las características principales que normalmente intervienen en los procesos relevantes es que estos son ínter funcionales, siendo capaces de cruzar verticalmente y horizontalmente la organización.
- Proceso clave: es aquel proceso extraído de los procesos relevantes que inciden de manera significativa en los objetivos estratégicos y son críticos para el éxito del negocio.
- Subprocesos: son partes bien definidas en un proceso. Su identificación puede resultar útil para aislar los problemas que pueden presentarse y posibilitar diferentes tratamientos dentro de un mismo proceso.
- Sistema: estructura organizativa, procedimientos, procesos y recursos necesarios para implantar una gestión determinada, como por ejemplo la gestión de la calidad, la gestión del medio ambiente o la gestión de la prevención de riesgos laborales. Normalmente están basados en una norma de reconocimiento internacional que tiene como finalidad servir de herramienta de gestión en el aseguramiento de los procesos.
- Procedimiento: forma específica de llevar a cabo una actividad. En muchos casos los procedimientos se expresan en documentos que contienen el objeto y el campo de aplicación de una actividad; qué debe hacerse y quién debe hacerlo; cuándo, dónde y cómo se debe llevar a cabo; qué materiales, equipos y documentos deben utilizarse y cómo debe controlarse y registrarse.

- **Actividad:** es la suma de tareas, que se agrupan en un procedimiento para facilitar su gestión. La secuencia ordenada de actividades da como resultado un subproceso o un proceso y se desarrolla en un departamento o función.
- **Proyecto:** suele ser una serie de actividades encaminadas a la consecución de un objetivo, con un principio y final claramente definidos. La diferencia fundamental con los procesos y procedimientos estriba en la no repetitividad de los proyectos.
- **Indicador:** es un dato o conjunto de datos que ayudan a medir objetivamente la evolución de un proceso o de una actividad. Es definido también como la expresión numérica representativa de la consecución de un resultado.

La gestión tiene unos signos vitales, es decir, factores claves de éxito que indican si la gestión está dando los resultados esperados o si, por el contrario, existe alguna desviación que se aleje de los objetivos establecidos. Estos signos vitales de la gestión son: la eficacia, la eficiencia, la efectividad y la productividad y se miden a través de indicadores de gestión, que permiten establecer el grado o niveles adecuados de los factores claves de éxito anteriormente mencionados, así como identificar las acciones correctivas a emprender.

Características de los indicadores.

Los indicadores presentan las siguientes características:

- Representan el resultado obtenido de uno o varios procesos.
- Deben ser lo más representativo posible de la magnitud que se pretende medir.
- Se expresan normalmente a través de un dato numérico.
- El beneficio que se obtiene del uso de los indicadores supera al esfuerzo de capturar y tratar los datos.
- Son comparables en el tiempo para poder analizar su evolución.

Requisitos que deben cumplir los indicadores:

- Útiles, que sirvan realmente para la mejora.
- Expresables en forma de índice.
- Ligados a un objetivo.
- Fáciles de calcular.
- Autoexplicativos.
- Sensibles, capaces de detectar irregularidades.
- Referido a un período de tiempo definido.
- No manipulables, concretos, se parte de datos claramente identificables y fórmulas precisas.
- Numerador y denominador relacionados y correspondientes a los mismos períodos de actividad.
- Priorizar los indicadores que mejor midan en calidad, plazo y respuesta de la actividad.

Un proceso se visualiza normalmente en forma de diagrama o esquema que describe en forma gráfica el modo en que las personas desempeñan su trabajo. Estos diagramas o esquemas pueden aplicarse a cualquier secuencia de actividades que se repita y que pueda medirse, independientemente de la longitud de su ciclo o de su complejidad, aunque para que sea realmente útil debe permitir cierta sencillez y flexibilidad.

Características de los Procesos

Los procesos poseen las siguientes características:

- Generalmente, cruzan repetidamente las fronteras funcionales, forzando a la cooperación.
- Cada proceso tiene una salida global única.
- Tiene un cliente que puede ser interno o externo.
- Variabilidad. Cada vez que se repite el proceso hay ligeras variaciones en las distintas actividades realizadas que a su vez, generan variabilidad en los resultados del mismo. “Nunca dos output son iguales”.

- Repetitividad. Los procesos se crean para producir un resultado e intentar repetir ese resultado una u otra vez. Esta característica permite trabajar sobre el proceso y mejorarlo. “A más repeticiones más experiencia”.

Para representar gráficamente un proceso, se recurre habitualmente a la construcción de un Diagrama de flujo o Mapa de procesos, utilizando convencionalmente determinados símbolos (Tabla 1.1).

Tabla No 1.1: Símbolos más utilizados para la descripción de un proceso.

Símbolo	Significado	Explicación
	Paso de tipo operación	Representa cualquier tarea del proceso que lleve implícita una acción física o intelectual (excepto las de inspección o almacenaje).
	Paso de inspección	Se corresponde con tareas de verificación del trabajo realizado en determinada actividad del proceso. Sus acciones más comunes son: clasificar, observar, supervisar, auditar, probar, revisar, verificar, entre otras.
	Paso de decisión	Representa cualquier punto de decisión. Siempre tendrá al menos dos salidas.
	Paso de almacenaje	Se corresponde con una etapa del proceso que sitúa un producto, información o servicio en una zona de conservación (archivo, almacén o refrigerador) o posición (cola) para utilizarlo o proporcionar el servicio más

		adelante.
	Paso de demora	Corresponde a actividades que implican un retraso o pausa en el flujo del proceso.
	Línea de flujo	Muestra la dirección y sentido del flujo del proceso y representa el progreso de los pasos en la secuencia.
	Documento	Se utiliza con el objetivo de especificar los documentos confeccionados, corregidos o consultados en cada etapa.
	Conector de tareas	Se utiliza para el caso en que el diagrama no se pueda hacer en una sola hoja.

Fuente: elaboración propia a partir de la bibliografía consultada

Dentro de cada símbolo se coloca la descripción de la actividad. Para simplificar su elaboración se recomienda utilizar una técnica basada en una estructura de frases sencillas para etiquetar las etapas del diagrama. Esta técnica se conoce como Paradigma: Recurso – Acción – Objeto. Consiste en definir el sujeto de la acción, o sea, el que la realiza (Recurso); la acción a realizar representada por un verbo (Acción); y el objeto de la acción (Objeto). Por ejemplo: Contabilidad (Recurso) revisa (Acción) la orden del cliente (Objeto).

La gestión por procesos en una organización encierra un significado diferente a lo que podría ser un simple enfoque, o una aproximación para mejorar una tarea o varias, implica la planificación, organización, control y ejecución de las actividades que integran a cada uno de los procesos de la empresa.

Ventajas de la gestión por procesos.

La gestión por procesos es un sistema de gestión de calidad y como tal, su principal objetivo es aumentar los resultados de la empresa a través de conseguir niveles superiores de satisfacción de sus clientes. Entre sus ventajas se encuentran:

- Analiza las limitaciones de la organización para mejorar la competitividad de la empresa.
- Reconoce la existencia de los procesos internos (relevantes):
 - a) identifica los procesos relacionados con los factores críticos para el éxito, lo que proporciona ventaja competitiva,
 - b) mide su actuación (calidad, costo y plazo) y la relaciona con el valor añadido percibido por el cliente.
- Identifica las necesidades del cliente interno y externo, midiendo su satisfacción.
- Entiende las diferencias de alcance entre la mejora orientada a los procesos (qué y para quién se hacen las cosas) y aquella enfocada a los departamentos o a las funciones (cómo se hace):
 - a) productividad del conjunto, frente al individual (eficacia global frente a efectividad parcial),
 - b) el departamento es un eslabón de la cadena, proceso al que añade valor.
- Asigna responsabilidades personales a cada proceso.
- Incorpora actividades adicionales de servicio, de escaso costo, cuyo valor sea fácil de percibir por el cliente (por ejemplo: información).
- Establece en cada proceso indicadores de funcionamiento y objetivos de mejora, lo que permite mantenerlos bajo control, reduciendo su variabilidad y dependencia de causas no aleatorias.
 - a) se utilizan gráficos de control y estadísticos, haciendo predecibles calidad y costo.

En esencia, la gestión por proceso implica una buena coordinación, basada en el conocimiento entre los miembros de la organización. Las actividades y funciones que se realizan deben estar bien especificadas, lográndose la total participación

por parte del cliente interno, designando responsables que serán los encargados de asegurar y vigilar el mantenimiento de los procesos así como su eficacia.

Los indicadores de proceso deben establecerse de manera tal que, mediante ellos, se pueda verificar el cumplimiento de los parámetros de eficacia de cada proceso con el fin de realizar un seguimiento de objetivos. De esta manera se podrán localizar los puntos susceptibles de mejora.

Uno de los procesos que se lleva a cabo en la gestión financiera de la empresa es precisamente el análisis de la gestión del Capital de Trabajo, elemento base de la presente investigación.

1.4 La gestión del Capital de Trabajo como un proceso

A lo largo del tiempo, los investigadores han identificado conceptos que se han incorporado paulatinamente al Capital de Trabajo empresarial, como por ejemplo: liquidez y flujo de fondos.

Para abordar adecuadamente los elementos relacionados con el Capital de Trabajo, es necesario presentar la definición de este como terminología a seguir, puesto que innumerables son los investigadores que se han dedicado al estudio de la gestión financiera operativa refiriéndose particularmente al análisis del Capital de Trabajo, el cual también ha sido denominado por algunos autores como: fondo de maniobra, capital circulante, Capital de Trabajo neto, recurso o fondo neto de rotación y tesorería neta. Asimismo son diferentes los criterios de los especialistas sobre la definición del término, observándose una homogeneidad. Entre estos autores se destacan: Gitman, L. (1986); Tracy, J. (1993); Weston, F. y Brigham, E. (1994); Maighs (1995); Bernstein, L. (1997); Horne, V. y Wachowicz (1997); Brealey, R. (1998); Amat, O. (1998); Kennedy, R. (1999); Santandreu, E. (2000); Demestre, A. (2002); Blanco, A. (2004); Gómez, G. (2004); Arévalo, R. (2004) y Munilla, F. et al., (2005).

Definición de Capital de Trabajo

Un análisis de las definiciones ofrecidas por los autores anteriormente mencionados, demuestran que el término Capital de Trabajo se ha utilizado por los contables, administradores e investigadores en general, en dos direcciones: la primera cualitativa o estática y la segunda cuantitativa o dinámica, según los criterios de Kennedy, R. (1999) y Santandreu, E. (2000).

La primera definición se utiliza de forma general, para referirse al excedente del activo circulante sobre el pasivo circulante. Esto significa que el Capital de Trabajo es el importe del activo circulante que ha sido suministrado por los acreedores a largo plazo y por los accionistas, o equivalentemente, que no ha sido suministrado por los acreedores a corto plazo. Entre los autores que defienden lo anterior se encuentran: Gitman, L. (1986); Tracy, J. (1993); Weston, F. y Brigham, E. (1994); Maighs (1995); Bernstein L. (1997); Brealey, R. (1998); Amat, O. (1998); Demestre, A. et al. (2002); Blanco, A. (2004); Gómez, G. (2004); Arévalo, R. (2004) y Munilla, F. et al. (2005).

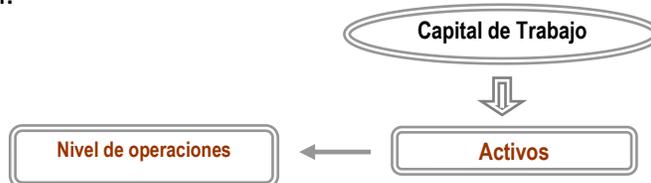
Algunas de las interpretaciones que se asocian a esta definición señalan: es la medida en que la empresa resuelve sus problemas de liquidez y los recursos con los cuales esta atiende sus actividades operativas y financieras, sin tener que acudir a fondos extraordinarios. La liquidez se refiere a la habilidad que adquiere una empresa para tener disponibilidad de activos de fácil conversión en efectivo, reafirmando su capacidad para cubrir en forma oportuna y sin retrasos sus obligaciones financieras a corto plazo (Gómez, E. 2004).

La segunda definición, cuantitativa o dinámica, se utiliza para referirse al activo circulante, lo que define al Capital de Trabajo como la inversión que se realiza en activos a corto plazo. Entre los defensores de lo anterior se destacan: Weston, F. y Brigham, E. (1994). Esta definición tiene sentido, en tanto explica el interés del administrativo en atender la inversión circulante proporcionada -entiéndase el importe total de los recursos usados en las operaciones normales-, y sus niveles correctos (Horne, V. y Wachowicz, 1997).

En el transcurso de esta investigación, en el afán de presentar los fundamentos teóricos y conceptuales del Capital de Trabajo, se entenderá como tal y de manera general, a la inversión en los niveles de activo circulante que se necesita para sostener el nivel de operaciones empresariales. Gráficamente esta definición global se observa en la Figura 1.6.

En los orígenes conceptuales del Capital de Trabajo queda plasmada la gestión del mismo como uno de los objetivos fundamentales del administrador financiero, observándose una homogeneidad entre los investigadores del tema al definirla como el manejo o administración de todas las cuentas corrientes de la empresa, que incluyen activos corrientes. Autores como Gitman, L. (1986), Weston, F. y Brigham, E. (1994) y Horne, V. y Wachowicz (1997) incluyen el efecto del Capital de Trabajo sobre el riesgo y la rentabilidad de la empresa.

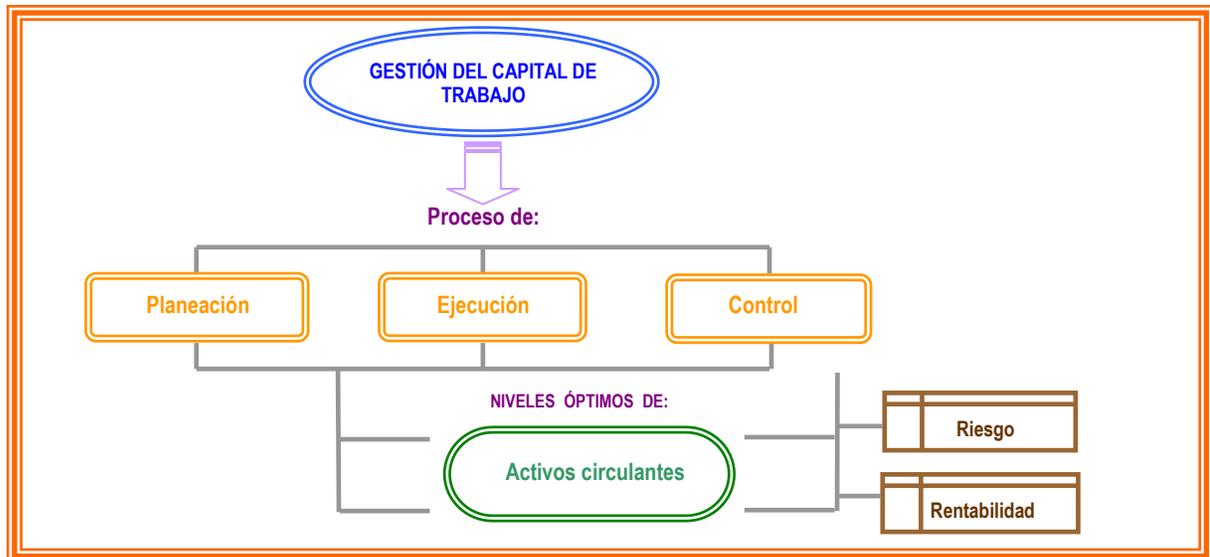
Figura No 1.6: Concepto de Capital de Trabajo acogido en el desarrollo de la investigación.



Fuente: elaboración propia.

En el contexto de esta investigación, se comparte la definición dada por Espinosa, D. (2005) para el término de Gestión del Capital de Trabajo, luego de revisar los criterios expuestos por los autores Weston, F. y Brigham, E. (1994), Santandreu, E. (2000), Demestre, A. et al. (2002) y Munilla, F. (2005), el cual se muestra en la Figura 1.7 y queda definido de la siguiente forma:

Figura No 1.7: Concepto de gestión del Capital de Trabajo acogido en el desarrollo de la investigación.



Fuente: Espinosa, D. 2005. Departamento de Contabilidad y Finanzas, de la Facultad Industrial y Economía de la Universidad de Matanzas "Camilo Cienfuegos".

“La Gestión del Capital de Trabajo es el proceso de la Gestión Financiera Operativa, que se dedica a la planeación, ejecución y control del manejo de los componentes del Capital de Trabajo y sus adecuados niveles y calidad, que permitan minimizar el riesgo y maximizar la rentabilidad empresarial”.

Un análisis de la definición anterior permite distinguir el fundamento de la gestión del Capital de Trabajo, el cual se concreta en una decisión esencial y la influencia de esta en el riesgo y la rentabilidad empresarial. Esta decisión se concreta en el nivel óptimo de inversión en cada uno de los componentes del activo circulante.

Todo lo anterior conduce al estudio de tres elementos fundamentales que se interrelacionan en la gestión del Capital de Trabajo y que conforman su base conceptual, a saber: componentes del Capital de Trabajo, intercompensación riesgo - rentabilidad y políticas de inversión a corto plazo.

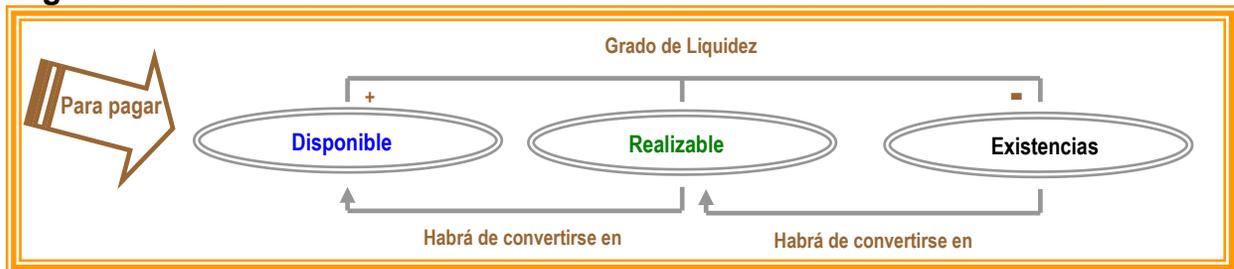
Componentes del Capital de Trabajo

Teniendo en cuenta tanto la definición más generalizada del Capital de Trabajo, como lo referido a su gestión, se deduce que está compuesto por las cuentas corrientes del activo circulante.

El activo circulante es uno de los componentes del activo total de una empresa y contiene sus activos más líquidos, incluyendo las cuentas más representativas de los bienes y derechos que se convertirán en dinero en un período de tiempo no mayor de un año (Demestre, A. *et al.*, 2002); es decir, son aquellos activos que se esperan convertir en efectivo, vender o consumir, ya sea en el transcurso de un año o durante el ciclo de operación.

Las categorías más comunes de los activos circulantes son el disponible, el realizable y las existencias (Demestre, A. *et al.*, 2002) y el avance de las diferentes formas de activo circulante a efectivo se muestra en la Figura 1.8.

Figura No 1.8: Ciclo de transformación de los activos circulantes en efectivo.



Fuente: Espinosa, D. Procedimiento para el análisis del Capital de Trabajo. Tesis presentada en opción al título de Máster en Ciencias Económicas. Matanzas, 2005.

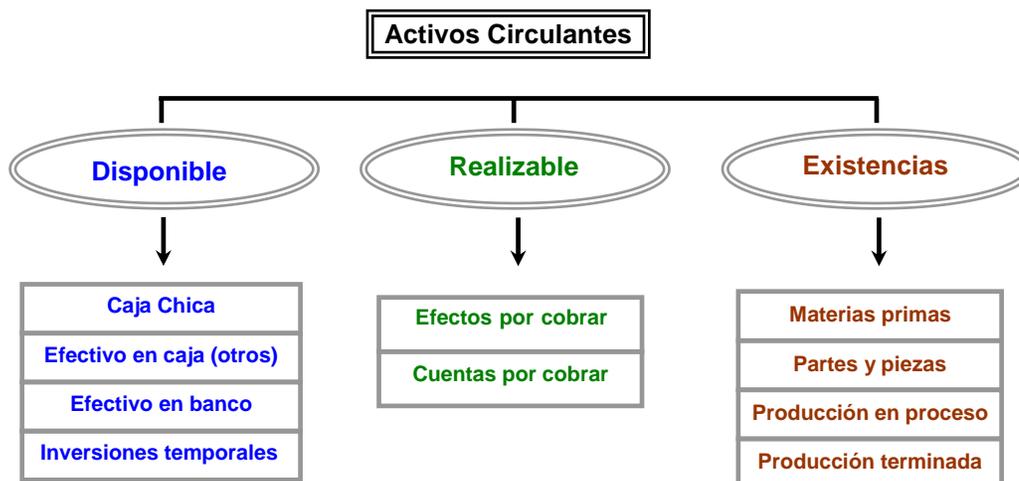
Las principales características del activo circulante son, fundamentalmente, su disponibilidad e intención de convertirse en efectivo dentro del ciclo normal de operaciones y su uso para la adquisición de otros activos circulantes, para pagar deudas a corto plazo y en general para cubrir todos los gastos y costos incurridos en las operaciones normales de la organización durante un período. El disponible (Figura 1.9) está constituido por las partidas representativas de aquellos bienes

que pueden ser utilizados para pagar las deudas a su vencimiento. Estas son efectivo en caja, efectivo en banco e inversiones temporales.

El efectivo en caja incluye las existencias de monedas y billetes propiedad de la entidad, tanto en moneda nacional como extranjera, el efectivo destinado al fondo para pagos menores (caja chica), al fondo para cambio y cualquier otro fondo de uso específico, sellos de correo y los cheques recibidos pendientes de depositar en banco y el ingreso en efectivo extraído del mismo para pagos de nóminas y otros. Este efectivo es un fondo limitado para enfrentar erogaciones de monto pequeño y cuya naturaleza y oportunidad exige que el pago sea en efectivo y no con cheques.

El efectivo en banco contiene las existencias de monedas y billetes en depósitos a la vista con los bancos que opera la empresa a través de cuentas corrientes, contra las que se giran los pagos y se depositan y reciben los cobros y transferencias, por lo que es conveniente mantener niveles aceptables en promedio dentro de las mismas.

Figura No 1.9: Esquema de las partidas que integran el Activo Circulante.



Fuente: elaboración propia.

Las inversiones temporales son inversiones de carácter financiero que realizan las unidades empresariales con los excedentes de efectivo, con el objetivo de

rentabilizar los recursos monetarios temporalmente libres. Incluyen las acciones y bonos emitidos por otras compañías comprados para rentabilizar el efectivo o con fines especulativos, bonos de tesorería, instrumentos de deuda a corto plazo, certificados de depósitos, depósitos a plazo fijo y otras formas de inversiones temporales, que por sus características y el mercado en que se negocian, son consideradas como *cuasi dinero* (Demestre, A. et al. 2003). El administrador financiero deberá vigilar que se mantengan niveles aceptables de disponible en proporción a las necesidades de la organización y prever futuros requerimientos, pues este es el rubro del balance que debe ser muy bien aprovechado para que genere una administración oportuna y utilidades sanas a la empresa.

El realizable (Figura 1.9) reúne aquellos bienes y derechos que habrán de convertirse en disponibles. Dentro de estos se encuentran los efectos, cuentas por cobrar y los pagos anticipados.

Cuando una empresa vende productos a otra o a un organismo estatal, por lo general no espera cobrar inmediatamente. Estas facturas no pagadas o crédito comercial forman el grueso de las cuentas por cobrar. Estas organizaciones también venden algunos productos a crédito al consumidor final, formando el resto de las cuentas por cobrar (Brealey, R. A. 1997).

A partir de lo anterior, las cuentas por cobrar representan los derechos del negocio contra deudores, que normalmente surgen de la venta de mercancías o por la prestación de servicios dentro de las operaciones normales de la entidad.

Los efectos por cobrar, por su parte, incluyen letras de cambio y pagarés – que son aceptados o emitidos por los clientes y que se encuentran pendientes de cobrar-, constituyen derechos de cobro a favor de la empresa, respaldados por instrumentos formales de pago. Estos efectos pueden ser descontados en el banco o en alguna institución financiera.

Los pagos anticipados representan futuras partidas de gastos que ya han sido pagadas a cambio de recibir en fecha futura bienes y/o servicios que se van a

consumir dentro de un año (Demestre, A. et al., 2002). Si es mayor el ciclo normal de operaciones, se clasificará como activo no circulante, específicamente dentro de cargos diferidos.

Las existencias (Figura 1.9) recogen el valor de los inventarios que posee la empresa y que son de su propiedad, incluyendo inventarios tanto de materias primas, producciones en proceso y productos terminados, así como de materiales. Los inventarios de materias primas comprenden los artículos que compra la empresa, los cuales representan materiales básicos para la actividad operativa. Los inventarios de producciones en curso o en proceso incluyen todos los elementos que se utilizan de forma actual en el proceso de producción, mientras que los inventarios de productos terminados reúnen a aquellos artículos que han sido producidos pero aún no han sido vendidos. Además se incluyen en las existencias, partes y piezas de repuesto, combustibles, insumos de oficina y cualquier otro material auxiliar; mercancías para la venta o mercadería de las empresas comercializadoras al por mayor y al detalle (Demestre, A. et al. 2002).

El inventario es considerado como una inversión, puesto que el encargado de la administración de la empresa debe controlar sus niveles y asegurar que no existan demasiadas acumulaciones del mismo. Esto requiere el desembolso de efectivo que se espera que genere un rendimiento en el corto plazo (Gitman, L. 1986). En el proceso de "producción - ventas" de la empresa, es necesaria la presencia de inventarios para que esta prevea un mínimo de interrupciones. Se necesita una existencia tanto en materia prima como de productos en proceso para asegurarse de que los artículos necesarios estén disponibles cuando se necesiten. Debe haber un inventario de artículos terminados disponible que representen las existencias amortiguadoras para que la empresa pueda satisfacer la demanda de ventas a medida que se presentan. Todo lo anterior conlleva a la determinación del inventario óptimo.

En general, los diferentes niveles de activos circulantes, influyen directamente en los niveles de Capital de Trabajo y, por consiguiente, en los diferentes grados de

riesgo y rentabilidad. Por lo anterior, se precisa el análisis de este binomio y su repercusión en las políticas de inversión a corto plazo.

1.5 Riesgo y rentabilidad.

Las decisiones financieras tomadas por los administradores de la empresa afectan positiva o negativamente el grado de liquidez y de rendimiento (Weston, F. y Brigham, E. 1994). A partir de lo anterior, dos cuestiones u objetivos fundamentales del manejo del Capital de Trabajo son maximizar la rentabilidad y minimizar el riesgo. Sin embargo, ambos son directamente proporcionales, lo que significa que cuando una de las variables aumenta, también lo hace la otra y viceversa. Una vez introducidos los elementos anteriores, se hace necesario definir los componentes del binomio riesgo – rendimiento.

Horne, V. y Wachowicz (1997) define el rendimiento como el ingreso recibido sobre una inversión, la cual generalmente se expresa en por ciento, en tanto Weston, F. y Brigham, E. (1994) lo generaliza indistintamente como la corriente de flujo de efectivo y la tasa de rendimiento sobre los activos². Por su parte Gitman, L. (1986) y Gómez, G. E. (2004) consideran la rentabilidad como las utilidades después de gastos. Estos investigadores concuerdan en que por fundamentación teórica esta se obtiene y aumenta por dos vías esenciales: la primera, aumentando los ingresos por medio de las ventas y la segunda, disminuyendo los costos pagando menos por las materias primas, salarios, o servicios que se presten. En el marco de esta investigación, el análisis de la rentabilidad en forma de tasa, indicando la capacidad de los recursos para generar utilidades, se acoge como vía más eficaz para los análisis posteriores.

Por su parte, la categoría riesgo en su definición, se asimila con mayor dificultad (Horne, V. y Wachowicz, 1997). En términos muy simples, existe riesgo en cualquier situación en que no se conozca con exactitud lo que ocurrirá en el futuro.

² Para determinar la tasa de rendimiento sobre los activos, se utiliza la expresión: Utilidad antes de intereses e impuestos / Activos totales.

El riesgo es sinónimo de incertidumbre, que es la dificultad de poder predecir lo que ocurrirá en el futuro.

En la gestión financiera, el riesgo se asocia con la variabilidad de los resultados que se esperan (Horne, V. y Wachowicz, 1997), derivándose de esto que es más arriesgado aquello que ofrece resultados más variables, sean positivos o negativos. Con respecto al análisis de los riesgos en un negocio, se pueden identificar tres fundamentales a evaluar: el riesgo comercial, el riesgo financiero y el riesgo operativo.

El riesgo comercial es el inherente al propio mercado en que se desempeña la empresa, donde es vital el análisis de la línea de negocios, la rama en la cual se opera y el entorno económico - financiero. El riesgo operativo se encuentra vinculado a las dimensiones óptimas de plantas y equipos, la utilización de los recursos y la relación con los niveles de venta, es decir, las condiciones de tecnología. El riesgo financiero es el relacionado con el nivel de endeudamiento y la relación entre financiamiento ajeno y propio, es decir, el análisis relacionado con la estructura financiera.

Vinculado al Capital de Trabajo, el riesgo significa peligro para la empresa por no mantener suficiente activo circulante para:

- Hacer frente a sus obligaciones de efectivo a medida que estas ocurran. En este sentido, Gitman, L. (1986) define el riesgo como la insolvencia que posiblemente tenga la empresa para pagar sus obligaciones y expresa además que el riesgo es la probabilidad de ser técnicamente insolvente.
- Sostener el nivel apropiado de ventas (Horne, V. y Wachowicz, 1997).
- Cubrir los gastos asociados al nivel de operaciones³.

Ya consideradas las definiciones anteriores, es necesario analizar los puntos claves para reflexionar sobre una correcta Gestión del Capital de Trabajo frente a la maximización de la rentabilidad y la minimización del riesgo sobre los cuales,

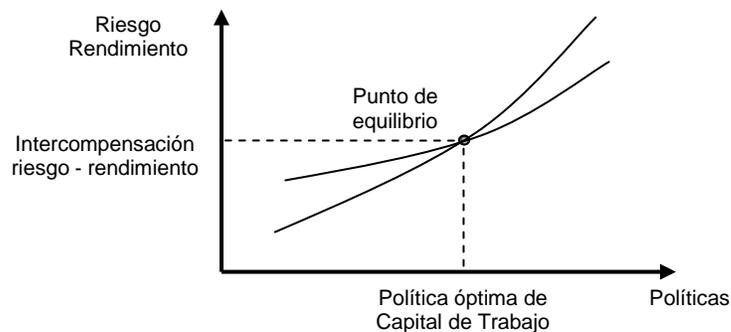
³ Espinosa, D.2005. Procedimiento para el análisis del Capital de Trabajo. Tesis presentada en opción al título de Máster en Ciencias Económicas. Matanzas.

autores como Gitman, L. (1986); Weston, F.; Brigham, E. (1994); Gómez, G. E. (2004) y Munilla, F. (2005), coinciden en que estos son:

- La naturaleza de la empresa, siendo necesario ubicarla en un contexto de desarrollo social y productivo, pues la administración financiera en cada una es de diferente tratamiento. También es importante destacar que la empresa es un subsistema del sistema sociedad y como tal, mantiene una relación de interdependencia con los otros subsistemas de la misma.
- La capacidad de los activos en la generación de utilidades, haciendo énfasis en la mezcla de cada uno de los componentes del activo circulante y velando por el tiempo que cada uno de ellos necesita para avanzar a la forma de efectivo.

En resumen, un administrador financiero debe buscar aquel punto de equilibrio particular entre el riesgo y la rentabilidad que se derivan de las diferentes decisiones o políticas del Capital de Trabajo, tal como lo muestra la Figura 1.10. Este punto de equilibrio se denomina intercompensación riesgo – rendimiento.

Figura No 1.10: Intercompensación riesgo – rendimiento.



Fuente: Espinosa, D. Procedimiento para el análisis del Capital de Trabajo. Tesis presentada en opción al título de Master en Ciencias Económicas. Matanzas, 2005.

Políticas del Capital de Trabajo y su influencia en el riesgo y la rentabilidad

Las políticas del Capital de Trabajo están asociadas a los niveles de activo circulante que se fijan para realizar las operaciones de la empresa, teniendo en cuenta la relación entre ellos, así como con los niveles operativos, por lo que se pueden categorizar dos elementos fundamentales en este sentido (Gitman, L.

1986; Weston, F. y Brigham, E. 1994; Horne, V. y Wachowicz, 1997 y Santandreu, E. 2000):

- Nivel fijado como meta para cada categoría de activo circulante: política de inversión circulante.
- Los efectos de estos niveles en el binomio riesgo - rentabilidad.

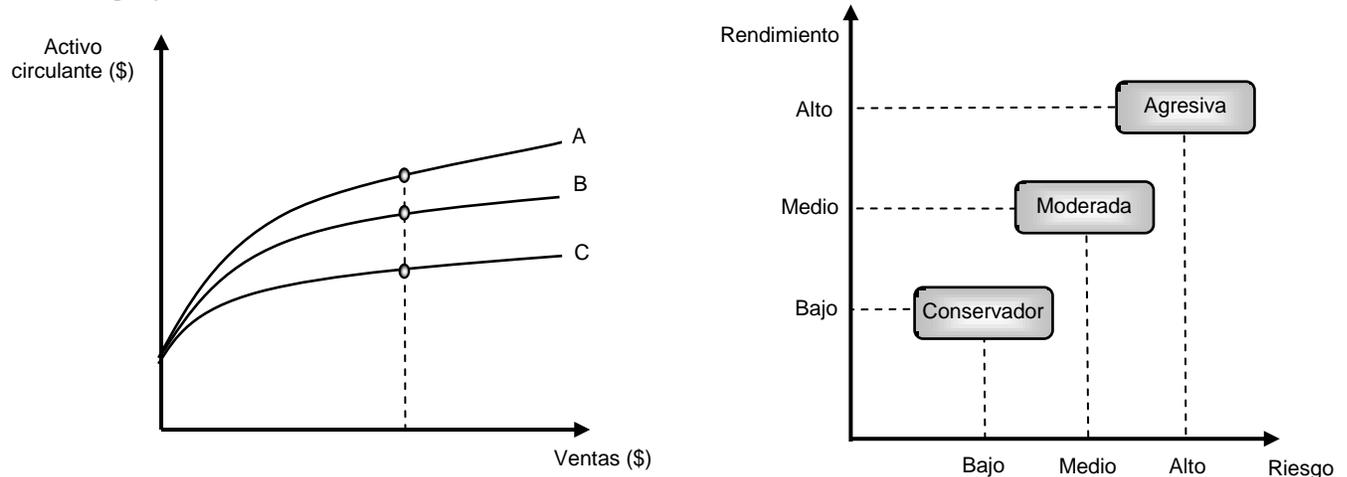
Existe una estrecha relación entre la inversión y las operaciones de la empresa, aspecto fundamental en la comprensión de las políticas del Capital de Trabajo, para lo cual, antes de establecer los elementos teóricos relacionados con estas y su influencia sobre el riesgo y la rentabilidad, se hace necesario establecer las bases que sustentan la problemática de la asociación de los niveles de activos circulantes con los niveles de operación.

Weston, F. y Brigham, E. (1994), en su afán de establecer métodos para el pronóstico financiero, se refieren a relaciones, una de ellas relevante en este marco: la relación entre las ventas y la inversión en activo circulante. Esta relación los autores la definen de *causalidad*, puesto que la demanda de ventas es la causa de que se invierta en inventarios, en cuentas por cobrar y en la mantención de efectivo. Por otro lado definen la importancia de la *estabilidad* para lograr pronósticos más cercanos a la realidad. En su modelo de cálculo de los EFR⁴ o Requerimiento de Fondos Externos, estos autores muestran una relación lineal entre las ventas y las cuentas por cobrar e inventarios, asumiendo el crecimiento de los activos circulantes en relación directa con las ventas y suponiendo de esta forma linealidad en la relación: ventas - activos circulantes.

Por su parte, Horne, V. y Wachowicz (1997) reconocen estas relaciones, pero así también la inconsistencia de crecimientos estables. Respecto a lo anterior explican que para cada nivel de ventas pueden establecerse diferentes niveles de activos circulantes, pero que esta relación no es lineal, sino logarítmica. Esto se muestra en la figura 1.11.

⁴ Del término en inglés: External funds required.

Figura No 1.11: Políticas de inversión en activo circulante y su impacto en el riesgo y la rentabilidad.



a) Políticas de inversión en activo circulante

b) Impacto en el riesgo y la rentabilidad

Fuente: Espinosa, D. 2005. Procedimiento para el análisis del Capital de trabajo. Tesis presentada en opción al título de Máster en Ciencias Económicas. Matanzas

Las políticas que se pueden implementar se clasifican en: relajada o conservadora, restringida o agresiva y moderada o intermedia (Weston, F. y Brigham, E., 1994 y Horne, V. y Wachowicz, 1997), las cuales se argumentan a continuación.

La política relajada o conservadora⁵, es una política bajo la cual se aseguran elevados niveles de activos circulantes. Con ella se considera a la empresa preparada para cualquier eventualidad, manteniéndose cantidades relativamente grandes de efectivo e inventarios y a través de lo cual, las ventas se estimulan por medio de una política liberal de crédito, dando como resultado un alto nivel de cuentas por cobrar. En la Figura 1.11 a), la curva A es la exponente de esta política. Como resultado de la aplicación de esta política, será mayor la liquidez y por lo tanto menor el riesgo de insolvencia, así como menor la rentabilidad.

Por su parte, la política restringida o agresiva⁶ es una política bajo la cual el mantenimiento de efectivo, inventarios y cuentas por cobrar es minimizado, es decir, se mantienen cantidades relativamente pequeñas de activo circulante.

⁵ También denominada Política de gato gordo por Weston, F. y Brigham, E. (1994).

⁶ También denominada Política de apoyo mediano por Weston, F. y Brigham, E. (1994).

Como consecuencia de esta política, el riesgo y la rentabilidad de la empresa se verán elevados. Esta política en la Figura 1.11 a), se corresponde con la curva C.

La política moderada o intermedia, sin embargo, se encuentra entre la política relajada y la política restringida, donde se compensan los altos niveles de riesgo y rentabilidad con los bajos niveles de éstos. En la Figura 1.11 a), la curva B se corresponde con este comportamiento.

De manera general se puede enfatizar en el impacto que tienen las políticas sobre el riesgo y la rentabilidad, tal como lo muestra la Figura 1.11 b).

Todo lo anterior conlleva a interiorizar que al determinar la cantidad o nivel apropiado de los componentes del activo circulante, el análisis del Capital de Trabajo debe considerar la compensación entre rentabilidad y riesgo, donde mientras mayor sea el nivel de activo circulante, mayor será la liquidez de la empresa, si todo lo demás permanece constante; así mismo, con una mayor liquidez es menor el riesgo, pero también lo será la rentabilidad.

1.6 Técnicas, métodos y herramientas a utilizar en la investigación

Para llevar a cabo con éxito el procedimiento para el control y la planeación de la inversión corriente, se debe profundizar en los métodos, técnicas y herramientas que sirvan de base para el desarrollo del mismo, los cuales se explican a continuación.

Análisis de la documentación

Se analiza la información relevante de la organización en función de los objetivos de la investigación. Se destacan entre estos los estados financieros, los documentos primarios relacionados con la gestión de compras e inventarios y la explotación de la información que los softwares pueden brindar.

Diagrama de flujo.

El Diagrama de flujo o Flujograma, consiste en expresar gráficamente las distintas operaciones que componen un procedimiento, proceso o parte del mismo, estableciendo su secuencia cronológica. Según su formato o propósito, puede contener información adicional sobre el método de ejecución de las operaciones, el itinerario de las personas, las formas, la distancia recorrida, el tiempo empleado, entre otras.

Su importancia reside en que ayuda a designar cualquier representación gráfica de un procedimiento, proceso o parte de este. El flujograma de conocimiento o diagrama de flujo, como su nombre lo indica, representa el flujo de información de un procedimiento o proceso.

En la actualidad los flujogramas son considerados en las mayorías de las empresas o departamentos de sistemas como uno de los principales instrumentos en la realización de métodos y sistemas, pues permiten la visualización de las actividades innecesarias.

La simbología de elaboración de diagramas de flujo de uso generalizado se muestra en la Tabla No 1.1 del presente capítulo.

Análisis de relación entre variables

Los análisis que se realizan para determinar las relaciones entre variables, tienen como objetivos específicos:

- Determinar si una variable es capaz de explicar el comportamiento de la otra.
- Predecir el valor de una, dado un valor determinado de la otra.

El estudio preliminar que se desarrolla en este sentido es el de los diagramas de dispersión. Este es un método que se aplica cuando se sospecha que existe relación entre la variable de respuesta y las explicativas. Su análisis resulta muy útil pues la forma que toma la nube de puntos puede dar una idea del tipo de

relación existente entre las variables (Pupo, J. et al., 2004), respondiendo a las políticas trazadas.

Este análisis puede explicar a simple vista, en qué medida están relacionadas las variables y hasta qué punto se puede predecir el valor de la otra. Al observar la nube de puntos se puede apreciar si los puntos se agrupan cerca de alguna recta, si es así, existe una correlación lineal y la recta se denomina recta de regresión. Cuando la nube de puntos se aproxima mucho a la recta, hay correlación lineal fuerte y si la nube de puntos se aleja de la recta, entonces es débil. La recta de regresión es ascendente cuando la correlación es positiva o descendente cuando la correlación es negativa, es decir, la forma en que varía la variable dependiente a partir de la variación de la independiente, denota el sentido de la recta. El tipo de línea a emplear para definir el mejor ajuste, se establece mediante su forma, pueden ser: una línea recta⁷, una curva monotónica⁸ y una curva no monotónica⁹.

Se puede generalizar entonces que la relación entre dos variables queda representada mediante la línea de mejor ajuste, que es la que esquematiza las condiciones de la nube de puntos y de la relación. Los componentes elementales de una línea de ajuste y por extensión de una relación entre dos variables son: la fuerza, el sentido y la forma.

La apreciación visual de la existencia de correlación no es suficiente. El análisis del gráfico debe enriquecerse con el análisis del Coeficiente de Correlación, que indica qué tipo de relación existe entre dos variables, así como la magnitud de dicha correlación.

⁷ Admite que existe una proporción entre la diferencia entre dos valores de la variable dependiente y la diferencia entre dos valores de la variable independiente. A ese factor de ajuste entre ambas series se le llama pendiente de la recta y se asume que es constante a lo largo de toda la recta de ajuste

⁸ El factor de proporción entre las dos variables no es constante a lo largo de toda la recta y por lo tanto la pendiente de la misma es variable en su recorrido. Se dice entonces que la línea de ajuste es no lineal monotónica, puesto que la línea se ha convertido en curva. Sin embargo, lo que no varía es el sentido de la relación: si la relación es positiva lo será a lo largo de todo el recorrido de la curva y si es negativa, será negativa en toda la curva.

⁹ Tanto la pendiente de la curva como el sentido de la relación, que en unos sectores puede ser positiva (ascendente) y en otros negativa (descendente).

El software Statgraphics devuelve dos coeficientes importantes teniendo en cuenta el objetivo de su uso:

- Coeficiente de Correlación.
- Coeficiente R^2 o Coeficiente de determinación.

El Coeficiente de Correlación es una medida de la asociación entre variables que puede tomar valores entre -1 y +1 (Pupo, J. et al., 2004). La interpretación de su resultado es la siguiente:

- Si está próximo a 1 ó -1 la correlación es fuerte (por encima de ± 0.8).
- Si está próximo a 0, la correlación es débil.
- Si es mayor que 0 la correlación es directa, hay relación lineal positiva.
- Si es menor que 0 la correlación es inversa, hay relación lineal negativa.
- Si es igual a 0 la correlación es nula, la relación lineal es nula.

Es evidente que el hecho de que la correlación sea fuerte no implica causalidad. Si este coeficiente se eleva al cuadrado, se obtiene el coeficiente de determinación R^2 , que indica qué por ciento de la variabilidad en la variable dependiente, se explica por la variable independiente, es decir, este coeficiente expresa de forma porcentual cómo la variable independiente definida es capaz de explicar el comportamiento de la variable dependiente, que es lo mismo que: hasta qué punto se puede afirmar que la variable dependiente es explicada por la independiente a partir de un nivel de confianza prefijado. Para obtener resultados más confiables, R^2 puede moverse en un intervalo de 0 a 1 y a medida que se acerque a 1 el ajuste logrado es mejor, pues disminuyen los errores de estimación, pudiéndose plantear que este coeficiente ofrece una medida de la bondad del ajuste hecho (Pupo, J. et al., 2004). Cuando el valor de R^2 se aleja del 100%¹⁰, se puede categorizar que:

- No existe relación entre las variables.
- El modelo seleccionado para hacer el ajuste no es el adecuado.
- Existen otras variables que modifican y explican la variabilidad¹¹.

¹⁰ Pita Fernández, S. y Pértiga Díaz, S. Relación entre variables cuantitativas. Disponible en: http://www.fisterra.com/mbe/investiga/var_cuantitativas/var_cuantitativas.htm. 2001.

¹¹ La introducción de más variables con técnicas de análisis multivariado, permitirá identificar la importancia que otras variables pueden tener sobre la variable dependiente.

El análisis antes explicado debe llevarse a cabo para identificar los componentes de la variable punto de partida en el estudio (nivel de operaciones) y su relación con el consumo de cada producto. Con el objetivo de determinar los intervalos de comportamiento del consumo de cada producto para diferentes niveles de operaciones, se aplica la herramienta de análisis: software Statgraphics. Para este estudio, se prefija un nivel de confianza (entre 0.95 y 0.99¹²) y a partir de la recta de regresión que relaciona las variables turistas días y consumo del producto, se establecen tanto los pronósticos de consumo como los límites de comportamiento de los mismos. Resumiendo, para las variables relevantes de la investigación se desarrolla el análisis estadístico.

¹² El nivel de confianza debe establecerse entre el 95% y el 99%, para de esta forma garantizar un error mínimo en las predicciones que oscile desde el 1% hasta el 5% como máximo.

Capítulo II. Aplicación del Procedimiento para el control y la planeación de la inversión corriente en la actividad hotelera de la UEB Hotel Miraflores.

Teniendo en cuenta los aspectos teóricos abordados en el Capítulo 1 sobre la gestión del Capital de Trabajo y la gestión por procesos, se sientan las bases para el desarrollo del presente capítulo que tiene como objetivo:

- Aplicar el procedimiento para el control y planeación de la inversión corriente, en la UEB Hotel Miraflores.

2.1 Aplicación del Procedimiento para el control y la planeación de la inversión corriente.

Esta etapa cuenta con dos pasos: Caracterización de la UEB Hotel Miraflores, Caracterización del Departamento encargado de los procesos contables – financieros.

Este epígrafe se desarrolla a partir de la propuesta del procedimiento que se presenta en el Anexo No 2.1 y las etapas y pasos concebidos para su aplicación subsecuente y lógica.

Resultados de la Etapa I

2.1.1 Paso 1: Caracterización de la UEB Hotel Miraflores

Breve reseña histórica del surgimiento del Hotel Miraflores.

El Hotel Miraflores fue inaugurado el 13 de Agosto de 1987, en la ciudad de Moa, considerado Hotel de Ciudad, situado en el Reparto Residencial del mismo nombre, siendo restaurado en el período 2006-2007.

La Unidad Empresarial de Base Hotel Miraflores es la única de su tipo en el territorio perteneciente al MINTUR y cuenta con una posición única para hacer frente al amplio mercado y servicios que se generan en las empresas del níquel y

del municipio, ofreciendo un producto hotelero y extrahotelero que satisface las expectativas de los clientes, sustentado en el mejoramiento continuo de la calidad de los servicios que se prestan.

Limita al norte y oeste con el Reparto Miraflores, al sur con el ISMM y al este con el Reparto Las Coloradas. Cuenta con 148 habitaciones climatizadas con baño privado, caja de seguridad, TV a color con antena parabólica que oferta siete canales (tres nacionales y cuatro extranjeros), restaurante con servicios de Buffet (cocina cubana e internacional), cafetería, bares, piscina, tienda, enfermería, farmacia, animación, rent a car, taxi, Cubacel, parqueo, cajas de seguridad en recepción, un pequeño salón de reuniones, etc. Su comercialización actual se orienta a: turistas libres nacionales, extranjeros y directos y Sistemas de Dietas. En la Tabla No 2.1 se exponen otras de las características de este hotel.

Tabla No 2.1. Características generales de la UEB Hotel Miraflores.

Aspectos Generales:	Hotel Miraflores
Dirección	Calle Calixto García S/N, Reparto Miraflores. Municipio Moa, provincia Holguín.
Categoría	Dos Estrellas
Grupo hotelero	ISLAZUL
Modalidad	A la carta
Teléfono	60-6103
Fax	60-6332

Fuente: elaboración propia.

Estructura organizativa.

La estructura organizativa del hotel se muestra en el Anexo No 2.2, esta es plana o lineal, común en este tipo de instalación. Cuenta con una plantilla total de 151 trabajadores, los cuales reúnen las condiciones y aptitudes necesarias para las labores que desempeñan, la edad promedio del colectivo es de 48 años. Algunos

aspectos fundamentales a incluir en los Ejercicios Estratégicos de dichas instalaciones son los siguientes (Tabla No 2.2).

Tabla No 2.2. Aspectos del Ejercicio Estratégico del Hotel Miraflores.

Aspectos del Ejercicio Estratégico:	Hotel Miraflores
Misión	Ofrece las expectativas del turismo nacional e internacional, distinguiéndose la eficiencia de sus servicios por su cubanía, calidad y confort, siendo sus directivos altamente profesionales y preocupados por mantener ventajas competitivas y la conquista del entorno, contando para ello con trabajadores caracterizados por su amabilidad, conocimientos y motivación, apoyados por una tecnología que garantiza un crecimiento sostenido.
Visión	Mantener y mejorar la condición de líderes en la calidad de los servicios hoteleros y extrahoteleros en el entorno, logrando a través de una economía activa el fortalecimiento de la empresa.

Fuente: elaboración de la autora.

En el Anexo No 2.3 se muestran otros aspectos relacionados con los Ejercicios Estratégicos del hotel, los cuales analizan los factores internos, que se resumen en la fortalezas y debilidades, y los externos, enfocados a las amenazas y oportunidades que posee la organización con el medio que la rodea. En este sentido es importante detenerse para analizar esta importante relación instalación – entorno.

Relación con el entorno.

El hotel constituye un subsistema del sistema entorno y con este desarrolla constantes interacciones que posibilitan un mejor funcionamiento, estas relaciones de intercambio y retroalimentación se establecen entre el hotel y los clientes, los proveedores, organismos nacionales e internacionales como bancos e instituciones financieras, el fisco y otros. Las relaciones con el entorno del hotel están enmarcadas primeramente en sus clientes y proveedores los que se exponen en el Anexo No 2.4. Las conexiones con los bancos e instituciones

financieras son imprescindibles para la supervivencia del Hotel Miraflores y la realización de sus operaciones de cobro - pago.

2.1.2 Paso 2: Caracterización del Departamento encargado de los procesos contables – financieros.

Caracterización de la Subdirección de Economía.

El área encargada de llevar a cabo los procesos contables y financieros es la Subdirección de Economía, la cual está compuesta por siete trabajadores de los cuales sólo cinco están laborando actualmente. Dentro de los principales objetivos de esta subdirección están:

1. Planificar, analizar, organizar, dirigir, coordinar y controlar las actividades económicas – financieras del hotel, de acuerdo con las políticas establecidas al respecto por la Cadena ISLAZUL.
2. Analizar los resultados de las operaciones económicas y financieras que se llevan a cabo en la entidad.
3. Controlar la utilización eficiente de los recursos para lograr resultados previstos.

Las principales funciones de la Subdirección de Economía son

- Elaborar el presupuesto anual integrando las distintas propuestas de los departamentos y áreas del hotel.
- Definir los procedimientos adecuados, de acuerdo a las instrucciones y normas establecidas por la Empresa ISLAZUL, Holguín, y las indicaciones de la Dirección del Hotel.
- Administrar el presupuesto aprobado y emitir información periódica para su análisis y evaluación por la Empresa ISLAZUL, Dirección General y Departamentos del Hotel.
- Supervisar de manera general los distintos departamentos y áreas, realizar comprobaciones sobre el estado general de la organización y en unidades

específicas como almacenes, para controlar el estado de los productos en los diferentes puntos de venta.

- Controlar y mantener un seguimiento estricto de las cuentas por cobrar.
- Mantener una política de pagos eficaz, a corto y mediano plazo, de acuerdo con las posibilidades de los proveedores, el interés de sus suministros y la calidad y necesidad de los mismos.
- Analizar los costos de los insumos del hotel y su conformidad o no con el presupuesto.
- Supervisar los resultados de los inventarios periódicos, estado de dotaciones y realización de las inversiones previstas.
- Revisar y firmar los cheques de pago y comprobar el estado de cuentas bancarias, efectuando las conciliaciones necesarias, verificando saldos y cualquier otra información que sirva para disponer de datos actuales y reales.
- Verificar y revisar las auditorias internas que se realizan.
- Proponer promociones, reconocimientos y sanciones y evaluar al personal, en coordinación con la Subdirección de Recursos Humanos.

Relaciones entre la Subdirección de Economía y otras áreas encargadas de los procesos contables – financieros.

La Subdirección Económica está estrechamente relacionada con el resto de los departamentos de la entidad, en especial con el Departamento de Abastecimiento, que incluye compras y almacén o simplemente el Departamento de Compras encargado de realizar las compras de los productos y el almacenamiento de los mismos. (Tabla No 2.3.)

Tabla No 2.3. Relaciones entre la Subdirección de Economía y otros departamentos vinculados a la Gestión Financiera Operativa.

Subdirección de Economía y el Dpto. de Abastecimiento o Compras.	Subdirección de Economía y el Dpto. de Servicios Gastronómicos	Subdirección de Economía y el Almacén
<p>Inventarios. Pagos a proveedores. Valor y cobro a trabajadores, por pérdidas o roturas de productos. Control de almacén. Información del comportamiento del presupuesto.</p>	<p>Control de Insumos, lencería, equipos y mobiliario. Inventarios. Valoración y cobro de trabajadores por las pérdidas y roturas de insumos, equipos y productos. Fijar precios a los productos que se ofrecen. Costos y gastos. Ingresos de gastronomía.</p>	<p>La emisión de los documentos al introducir al sistema digital los datos correspondientes a la entrada y salida del producto al almacén, los cuales son revisados por el encargado de pagos y el de inventarios en Economía. Estos tienen requisitos de estricto cumplimiento para llenar los datos, entre ellos las firmas de Jefe de Abastecimiento o de Compras, Jefe de Almacén, el Director y el responsable del punto de venta. Estos documentos son: Entrada del producto:(Informe de Recepción a ciegas, Factura del Proveedor, Actualización de Compras/ Reversiones de Compras) Salida del Producto: (Vale de Solicitud de los Puntos de Venta, Actualización Movimientos/ Gastos/ Ventas y Reversiones).</p>

Fuente: Elaboración de la Autora.

El hotel no presenta una Estrategia Funcional Financiera Operativa definida que relacione, entre otras cuestiones, los procesos financieros que se desempeñan en los distintos departamentos que corresponda.

Gestión de Compras.

El objetivo de este procedimiento es definir y precisar el proceso de trabajo de las actividades de gestión de compras en la Empresa ISLAZUL Holguín. El tipo de trabajo de la actividad de gestión de compras está dado por la gestión de materiales, insumos y materias primas que son necesarias para el funcionamiento integral de la empresa. La actividad de gestión de compras tiene en cuenta entre otros, los aspectos siguientes:

1. Requisitos para las compras: los productos, materiales o insumos que se solicitan deben de tener las especificaciones de calidad como se muestra en el registro RGL-1-01 “Ficha Técnica de Productos”, incluyendo de ser necesario las de manipulación, transporte y almacenamiento. El algoritmo de las compras está diseñado para esta entidad según establece el anexo No 2.5.
2. Selección de Proveedores: la selección de los proveedores se realiza atendiendo a lo establecido en el procedimiento PGL-2 “Selección y Evaluación de Proveedores”. El proveedor seleccionado para una línea de productos definida, debe haber sido evaluado teniendo en cuenta los criterios que se puedan evaluar.
3. Planificación de las compras: los proveedores, mediante la contratación expondrán el tiempo de entrega para cada producto, conocido como tiempo de reordenamiento en días (L), a su vez los clientes internos formularán sus necesidades del producto promedio por día(C), estos datos se recogen en el registro RGL-1-01 “Ficha de Productos”.
4. Verificación de los productos comprados: las verificaciones de los productos comprados se harán de la forma siguiente:
 - Evaluación y reevaluación periódica de la práctica de la calidad del proveedor.
 - Entrega de certificado de concordancia y calidad por parte del proveedor.

- Evaluación por muestreo de los productos comprados para comprobar que los mismos cumplen con los requisitos de compra especificados.
5. **Transportación:** los choferes o encargados de las compras deberán garantizar la protección y cuidado de los productos que se compran y transportan, respondiendo por los mismos. El transporte deberá cumplir con los requisitos necesarios para garantizar la integridad cualitativa y cuantitativa de carga, por lo que deberán contar con los aditamentos necesarios (encerados, sogas y otros). En caso de transportación de alimentos, se debe proceder según se expone en la NC 38-03-02/86 “Transportación de alimentos – Requisitos generales” y está supervisado por el Sistema de Inocuidad de Alimentos.
 6. **Recepción y almacenamiento:** la recepción de los productos comprados se hará según lo establecido por el Sistema de Contabilidad Nacional en los subsistemas correspondientes de Almacenes, Cobros y Pagos. El encargado del almacén debe conocer los requisitos de manipulación, transportación y almacenamiento de los productos; revisar mediante el conteo físico la cantidad recepcionada y registrarlo en el “Informe de Recepción” y velar además si se han cumplido o no los requisitos de calidad previstos, comprobando la integridad física de la carga.
 7. **Reclamaciones:** se acordará con el proveedor a través del proceso de contratación la utilización de diferentes variantes para dar solución a reclamaciones ocasionadas por mala calidad de los productos.
 8. **Documentos y registros:**
 - RGL-1-01 “Ficha Técnica de Productos”
 - RGL-1-02 “Demanda de Productos”
 - RGL-1-03 “Orden de Productos”
 - RGL-1-04 “No Conformidades de Productos Comprados”
 - RGL-1-05 “Control de la Satisfacción de la Demanda de Productos”

Gestión de Inventario.

El Subsistema Inventario es tratado en el Manual de Contabilidad con profundidad, entre los documentos que se establecen se citan:

- Modelo SC -2-01 Solicitud de Compras.
- Modelo SC - 2-12 Factura.
- La política para el saneamiento de los inventarios está establecida en la Instrucción No. 7/2001 y se encuentra incluida en el Manual de Compras, así como el procedimiento para el cálculo de los niveles de stock de inventarios.

La evaluación de los inventarios está hecha por familia de productos y se ubican según corresponda en uno de los dos almacenes que posee el hotel: Víveres, Insumos y Mantenimiento. Al final del mes se hace un conteo del 10 % y al año el 100% de los productos que se encuentran en cada almacén, además cada vez que el Jefe de Almacén sale de vacaciones se realiza el 100% del conteo físico. Los niveles máximos y mínimos a tener de estos inventarios no están definidos como sistema, sino que se basan en la experiencia de los trabajadores del área, la ocupación de clientes, el nivel de consumo de los productos así como los suministros de los proveedores y de un estudio realizado en el año 2009 (Zúñiga Durán, 2009).

El Presupuesto de Compras de las instalaciones se realiza en el último trimestre del año junto con el Presupuesto Anual. El primero de estos se realiza sobre la base del Presupuesto de Gastos de cada departamento, la ocupación mensual de clientes y los inventarios máximos a tener. Estas propuestas son presentadas a ISLAZUL para su aprobación. Después de autorizado el presupuesto, se le da a conocer a cada departamento.

2.1.3 Segunda etapa: Aplicación del Procedimiento para el control y la planeación de la inversión corriente.

Para el desarrollo de esta etapa cuenta con cuatro pasos: proponer la estrategia funcional financiera operativa, definición de los procesos de la gestión financiera operativa, análisis del Sistema de Indicadores y proceso de planeación de la Inversión Corriente

2.1.4 Paso 1: Proponer la estrategia funcional financiera operativa

Estrategia funcional financiera operativa

Para la determinación de los factores internos se hizo necesaria la realización de un diagnóstico financiero, que incluyó lo siguiente:

Análisis del nivel de operaciones.

El marco temporal seleccionado para la recolección de los datos utilizados corresponde al período enero - diciembre del 2009, por lo que se analizan 12 períodos. Los estados financieros utilizados se muestran en los Anexos No 2.6. La variable que describe el nivel de operaciones del hotel son los ingresos, la misma se comporta con una tendencia estacional por temporada y aleatoria (Anexo No 2.7).

Los meses en que mayor cantidad de ingresos se reciben son julio y diciembre, comportándose aproximadamente de esta manera las utilidades, los valores mínimos de ingresos se obtuvieron en el mes de agosto y abril, al igual que la utilidad bruta. La utilidad neta toma valores mínimos en el mes de enero y abril. Los costos admiten los valores más bajos en el mes de abril y diciembre. Los gastos toman los valores más bajos en septiembre. En los meses de junio y julio se reciben los mayores valores de costos, y los valores superiores de los gastos ocurrieron en los meses de enero y junio. Los valores máximos, mínimos y promedio de los ingresos, costos, gastos y utilidades para el hotel en el año 2009 se muestran en la Tabla No 2.4.

Tabla No 2.4. Valores máximos, mínimos y promedios de las partidas asociadas al nivel de operaciones del Hotel Miraflores.

Partida	CUP			CUC		
	Valores máximos	Valores promedio	Valores mínimos	Valores máximos	Valores promedio	Valores mínimos
Ingreso	92.610,27	19.460,95	4.908,79	83.402,19	64.366,95	44.879,49
Costo	2.800,22	976,22	14,39	27.027,98	17.853,99	12.159,33
Gasto	185.926,18	103.322,34	73.431,16	27.713,24	24.057,25	20.410,90
Utilidad bruta	92.595,88	18.566,08	2.342,37	57.161,68	46.512,96	32.720,16
Utilidad neta	-9.959,50	-83.861,39	-175.217,55	35.344,85	22.455,72	5.623,12

Fuente: elaboración de la autora.

Política de Inversión Corriente Aplicada.

Al procesar los ingresos totales junto a los Activos Circulantes y el Inventario de mercancías se obtienen que la relación que existe entre la variable nivel de operaciones o ingresos y los activos circulantes se puede argumentar a través del modelo de mayor ajuste, el cual brinda la fórmula para, a partir de un nivel de ingresos dado, realizar el pronóstico de los activos circulantes correspondientes, en este caso, los modelos seleccionados son los que se muestran en la Tabla No 2.5:

Tabla No 2.5. Modelos de ajuste que explican la relación entre los Ingresos, el Activo circulante total y los inventarios.

Hotel	Ecuación de ajuste entre los activos circulantes y los ingresos.	R	R ² (%)
Miraflores	Act. Circ. = 108 362,44+ 1,1291*Ingresos	0,44	19,50

Fuente: elaboración propia.

Se evidencia en el Hotel Miraflores que la relación entre las variables activos circulantes e ingresos no llega a ser fuerte, lo que se fundamenta con la observación del diagrama de dispersión que relaciona a los ingresos y los activos circulantes (Anexo No 2.8). Por su parte al procesar los ingresos para ver la relación que tienen con los inventarios, se evidencia que la relación es moderadamente, o sea, que el comportamiento de los inventarios es explicado en alguna medida por su relación con los ingresos, lo que queda argumentado por el diagrama de dispersión que relaciona estas variables (Anexo No 2.8). Para el hotel, de manera general, se puede resumir que la relación que existe entre las variables: ingresos y activos circulantes no es fuerte, a igual que el comportamiento de los inventarios y los ingresos.

Análisis de la calidad de la Inversión Corriente.

Para determinar el peso que representa el activo circulante dentro del activo total (Anexo No 2.9) se aplicó la Técnica Tamaño común (Tabla No 2.6), lo que permitió determinar lo siguiente: en el Hotel Miraflores como promedio el grupo más importante son los activo fijos y este es el que posee mayor peso dentro del activo total, por lo que es importante para el desarrollo de la investigación realizar el análisis de la Inversión corriente.

Tabla No 2.6. Composición del Activo total.

Partida	CUP			CUC		
	Valores máximos	Valores promedio	Valores mínimos	Valores máximos	Valores promedio	Valores mínimos
Activo circulante	220.310,41	130.335,40	59.929,56	939.657,19	427.294,69	206.344,73
Activos fijos	1.066.708,64	1.033.283,14	998.880,69	1.308.907,78	1.273.325,83	1.252.521,19
Cargos Diferidos	3.651,82	2.066,64	456,46	3.833,59	2.156,39	479,19
Otros activos	241.514,84	102.775,62	30.625,72	1.046.316,06	706.451,82	141.462,20

Fuente: elaboración de la autora.

Al realizar un estudio del porcentaje que representan las partidas del activo circulante (Anexo 2.8.), en el período de estudio, se observa que como promedio (Tabla 2.7) en el Hotel Miraflores en CUP el efectivo es el de mayor peso dentro del activo circulante, seguido de los inventarios, las cuentas y efectos por cobrar y por último otros activos, en CUC las cuentas y efectos por cobrar es el de mayor peso dentro del activo circulante, seguido del efectivo, luego los inventarios, y por último otros activos.

Tabla 2.7. Calidad de la Inversión Corriente.

Partida	CUP			CUC		
	Valores máximos	Valores promedio	Valores mínimos	Valores máximos	Valores promedio	Valores mínimos
Efectivo	487.569,13	106.214,81	5.224,78	371.053,19	74.430,38	26.000,00
Cuentas y Efectos por cobrar	11.526,45	5.218,14	2.001,50	665.502,04	176.746,45	26.027,03
Inventario	41.565,84	37.010,84	33.238,76	177.512,08	161.961,64	137.876,13
Otros activos circulantes	91,50	67,20	52,50	2.303,49	354,26	49,00

Fuente: Elaboración de la autora.

Evaluación parcial de la Inversión Corriente

La rotación del activo circulante se emplea para determinar la eficiencia del mismo, la razón Utilidad/ (Promedio Activo circulante) tiene un valor promedio de - 87,66 % en el hotel (Tabla 2.8), lo que expresa que por cada peso de activo circulante se generan pérdidas de -\$ 0,8766. Por su parte las Ventas/ (Promedio Activos circulantes) indican la eficacia del activo circulante o sea, la capacidad que tiene la empresa de obtener ingresos con la explotación de sus activos circulantes, el resultado en el período es de 241,55 %, lo que indica que por cada peso de activo circulante se producen \$ 2,4155 de ventas en el hotel. Las razones anteriores forman parte del Grupo de Eficiencia y Eficacia.

El Ciclo de Inventario indica la cantidad de días que como promedio transcurren para que roten las existencias del hotel, asociadas al inventario de mercancía para la venta, las mismas demoran como promedio 307 días aproximadamente. El resultado de este indicador es desfavorable, pues las compras se deben realizar quincenalmente, lo que indica que estos inventarios deben rotar rápidamente, obteniéndose un resultado contrario a lo estipulado para la UEB; este resultado es corroborado por los índices de Liquidez General y de la Prueba Ácida, esta última representa el 59 % de la primera lo que significa que hay una lenta rotación de los inventarios. Esta razón se incluye en el Grupo de Nivel de actividad. Esta razón se incluye en el Grupo de Nivel de actividad. Este resultado ratifica los obtenidos por Legrá Durán, 2008, quien en sus recomendaciones plantea que se hiciera el análisis de los inventarios teniendo en cuenta que los mismos son inventarios alimenticios y deben ser de rápido movimiento.

La eficacia del activo circulante constituye un punto fuerte, ya que su valor es aceptable, no así con la eficiencia del activo circulante y del ciclo de inventario donde los valores que se generan son inestables y poco convenientes, demostrando la incapacidad de la administración de lograr elevar los beneficios y erradicar las numerosas pérdidas que se obtienen en el período de estudio.

Tabla No 2.8. Análisis de las Razones financieras promedio.

Indicador	UM	Resultado promedio	Evaluación
		Hotel Miraflores	Hotel Miraflores
Grupo Capacidad de pago o Liquidez			
Liquidez General	\$	3,15	Fuerte
Índice de Solvencia	\$	6,91	Fuerte
Prueba Ácida	\$	1,86	Fuerte
Liquidez Disponible	\$	1,44	Fuerte
Capital de Trabajo Neto	\$	284.403,26	Fuerte
Grupo Eficiencia			
Riesgo operativo o Utilidad/Ventas	%	-73,25	Deficiente
Rendimiento del Activo Circulante	%	-87,66	Deficiente
Eficacia del Activo Circulante	%	241,55	Fuerte
Grupo Nivel de actividad			
Ciclo de Cobros	Días	7	Fuerte
Ciclo de Pagos	Días	5	Fuerte
Ciclo de Inventario	Días	307	Débil
Ciclo de Efectivo	Días	309	Débil
Grupo Endeudamiento			
Endeudamiento	%	14,47	Fuerte
Calidad de la deuda	%	23,07	Fuerte

Fuente: elaboración propia.

Existe un alto riesgo operativo, traducido en la incapacidad de cubrir los costos operativos con las ventas. Por cada peso de venta se obtiene una pérdida de \$

0,73 como promedio. Este indicador es desfavorable, pues se encuentra asociado a las pérdidas que se ha obtenido.

Existe bajo riesgo financiero avalado por un índice de solvencia de \$ 6,91 como promedio, indicando que por cada peso del pasivo total se tienen \$ 6,91 de activos reales, lo que indica que tiene una alta capacidad de pago en el período analizado.

El hotel tiene capacidad para disponer de partidas con mayor grado de liquidez, asegurando su rápida transformación en efectivo, con un valor promedio de \$ 1,86, expresando de forma general que el efectivo en caja y banco junto a las cuentas y efectos por cobrar superan las obligaciones a corto plazo, lo que se explica en la gran cantidad de activos circulantes disponibles y realizables que existe.

El Capital de Trabajo Neto promedio calculado es de \$ 284.403,26, esta razón indica que los valores de los activos circulantes superan y cubren los pasivos circulantes, comportándose de manera favorable.

Avalado por el ciclo de cobros calculado, como promedio en este período se esperan 7 días para ejecutar el derecho de cobro. El Ciclo de Pagos define que la cantidad de días promedio que él se retrasa en pagar sus obligaciones a corto plazo es de 5 días. Este indicador muestra resultados favorables. El Ciclo de Efectivo muestra resultados promedios de 309 días.

El Hotel Miraflores tiene como promedio un 14,47 % de endeudamiento, lo que garantiza que por cada peso de activo se utilicen \$ 14,47 de financiamiento ajeno, pero si se analiza además que la entidad posee capacidad de pago en el período de estudio, la situación mejora.

La calidad de la deuda se encuentra en un valor promedio de 23,07 %, es decir, además de tener pocas deudas las mismas son en lo fundamental a largo plazo, por tanto la entidad tiene una situación favorable frente a los acreedores y con poco riesgo impago.

A partir del análisis anterior, de manera general puede definirse que el Hotel Miraflores debe centrar sus esfuerzos en disminuir el ciclo de inventarios velando que se cumpla la debida rotación de las existencias en correspondencia con el tipo de inventario y la naturaleza de la entidad.

2.1.5 Paso 2: Definición de los procesos de la gestión financiera operativa

Proceso de Gestión de Compras (Anexo No 2.10)

Los departamentos o puntos de ventas realizan los pedidos de los productos que necesitan mediante el documento de Solicitud de Compras, estos se envían al Departamento de Abastecimientos (compras y almacén). Estas necesidades se presentan semanalmente en el Comité de Compras para su aprobación. Todas las semanas se reúne el Comité, compuesto por integrantes permanentes (Director, Subdirector económico, Jefe de Abastecimiento y el Jefe de Almacén) y los invitados que se consideren necesarios que participen (Jefes de áreas o departamentos que soliciten insumos o compras no habituales) para analizar las necesidades de compras habituales y no habituales con mayor profundidad, el Jefe de Abastecimiento lleva las propuestas de los proveedores que ofrecen los productos solicitados, considerando al menos tres ofertas. Concluida la valoración de las peticiones hechas por los departamentos se revisa el Presupuesto de Compras y se aprueban o deniegan las solicitudes de los departamentos en el momento, seleccionando finalmente al vendedor que brinde las condiciones más ventajosas y convenientes en cuanto a calidad y precio y se elaboran las órdenes de compras. Los proveedores elegidos para la compra de los pedidos deben constar en contratos firmados con el hotel y en la empresa, en caso contrario debe llevarse a cabo uno.

Se elabora un Acta del Comité de Compras en dicha reunión, al final se le da lectura y se envía al Comité de Compras del Grupo, en estas se incluyen los participantes, el orden del día, chequeo de acuerdos, el análisis de las compras no habituales y se le anexa la Solicitud de las Compras Habituales (establece la descripción del producto, la unidad de medida, cantidad, las observaciones, fecha

de pedido, el número de la orden, la firma del solicitante que es el Jefe de Almacén, aprobada por el Jefe de Abastecimiento y por Subdirector general). En las actas que se elaboran al principio del mes se realiza una evaluación de los resultados de las compras y se analiza la situación de los inventarios del mes anterior. Los pedidos del almacén se incluyen en el acta del comité de la semana que corresponda, de esta forma se garantiza su actualización. Se emite el original del documento para el Departamento de abastecimiento, el que entrega la Orden de compra al proveedor, una copia para la Subdirección de economía y otra para el departamento solicitante. La negociación de las compras se realiza por convenio, el Jefe de Abastecimiento se reúne personalmente con los proveedores para que tomen los pedidos, se mantiene estrecha comunicación con estos, ya sea por vía telefónica o por correo electrónico. Se le debe comunicar que envíe la mercancía al almacén o el Jefe de Abastecimiento realiza dicha compra en las instalaciones del proveedor escogido (en el menor de los casos).

Se elaboran los Modelos: Indicadores de Compras, mes y acumulado, donde se evalúa la estructura de las compras cada mes, su relación con los ingresos y los turistas/días, realizando un desglose de las compras por proveedores.

Proceso de Gestión de Inventarios

Las mercancías compradas se entregan en los Almacenes de víveres, insumos y mantenimiento del hotel según corresponda, realizándose el Informe de Recepción correspondiente. Cuando llega la mercancía el Jefe de Almacén realiza la recepción a ciegas, esta debe coincidir con la factura original del proveedor. Si no coincide la mercancía traída con lo establecido en la factura, el Jefe de Almacén debe elaborar la Tarjeta de estiba nueva.

Culminado el proceso de recepción y almacenamiento, el técnico de economía recibe los documentos traídos por el Jefe de Almacén: Informe de Recepción a Ciegas¹³ y la Factura del proveedor, estos documentos contienen la información

¹³ Este comprende el código, descripción, UM del producto y cantidad recibida, el precio en la factura, la existencia en tarjeta, fecha, No. de factura, nombre y firma de quien entrega y recibe).

que el técnico introduce al sistema informático, velando porque coincida con el original, la misma emite la Actualización de Compras o Reversiones de Compras, al cual el sistema permite realizar correcciones en caso de cometer errores. El mismo verifica los pagos del arancel del producto al proveedor, que el importe con el pago al proveedor coincida con factura y se comprueba que la existencia final coincida con la existencia en tarjeta, para ello compara la Actualización de Compras, Informe de Recepción a Ciegas, Tarjeta y Factura. Esta documentación, excepto la tarjeta, es llevada a la Subdirección de Economía por el técnico, debe quedar en original y dos copias, la cual es revisada por la Encargada de Cuentas por Pagar (revisa factura y firma, si hay error elabora el comprobante correspondiente) y el Especialista de Costos, una tercera copia se guarda en almacén.

Los encargados de diferentes puntos de ventas y departamentos solicitan las mercancías que necesitan a través del Vale de solicitud (establece el área solicitante, la fecha, la unidad de medida, la cantidad del pedido y la descripción del producto, estos datos son llenados por el solicitante), por su parte el Jefe de Almacén llena la sección: código, la unidad de medida, la cantidad y la existencia en tarjeta, debe estar firmado por quien solicita y autoriza, el que despacha y quien recibe la entrega). El Jefe de Almacén rebaja de la Tarjeta de estiba si se tiene la cantidad solicitada, por su total, en caso contrario hasta donde tenga en existencias, pone el saldo final en tarjeta, lo cual debe coincidir con el saldo final en máquina, el técnico compara que la cantidad pedida y despachada se corresponda con los datos del software Interhotel y la factura del producto por el dependiente.

Sobre la base de lo anteriormente realizado, el técnico emite el documento Actualizaciones de Movimientos/ Gastos Ventas/ Reversiones, velando además que se corresponda con los datos llenados manualmente por cada punto de venta en el Vale de Solicitud. Esta documentación Actualización Movimientos/ Gastos Ventas/ Reversiones y Vales de Solicitud, es llevada al punto de venta para que lo firmen junto a la mercancía que se hará entrega por el dependiente de almacén, la

persona responsable del punto de venta debe comprobar que la descripción y cantidad del producto en vale se corresponda con el físico despachado, en la sección: Recibido por: firma el encargado del punto de venta o Jefe del departamento y en Revisado por: firma el técnico. A continuación son llevados a la Subdirección de Economía donde se revisan y quedan guardados original y dos copias, una copia queda en el almacén y otra en el punto de venta.

El adecuado cumplimiento del proceso anteriormente descrito garantiza el buen funcionamiento del almacén y el registro contable de las operaciones asociadas, permite con ello el vínculo entre Abastecimiento y Economía y la vigilancia de lo establecido en los manuales de procedimientos e instrucciones de organismos superiores, facilita la detección con carácter preventivo de las ilegalidades y hechos presuntamente delictivos y la aplicación de medidas para erradicarlos.

En la Subdirección de Economía se le da continuidad al proceso de gestión de inventarios mediante un conjunto de actividades, controles y registros, entre las que se destaca, el recibo de los documentos por el Encargado de Costos, emitidos por el almacén, o sea, la facturación: se revisa que la entrada al software coincida con los datos de la factura en descripción y cantidad del producto. La factura de los proveedores se pasa a la encargada de cuentas por pagar, la cual debe conciliar con estos.

2.1.6 Paso 3: Análisis del Sistema de Indicadores

En el Hotel Miraflores se calcula una serie de indicadores necesarios para verificar y controlar el desempeño de las actividades, así como comparar con los patrones de comportamiento establecidos por los organismos superiores relativos a la gestión económico - financiera.

A raíz de lo anterior se realiza un análisis de aquellos indicadores que se aplican en el hotel vinculados a la inversión corriente, fundamentalmente para la gestión de compras e inventarios, por lo que se mencionan los que se calculan, los orientados pero no medidos, para sobre esa base, realizar una propuesta.

El Jefe de Abastecimiento o de Compra confecciona el Modelo Indicadores de Compras, Mes y Acumulado cada mes donde calcula los siguientes indicadores: Total de Compras, Compras de Economía Nacional, el porcentaje que las últimas representan de las primeras, Compras/Ingresos y Compras/Turistas Días. Estos indicadores son calculados también con las compras realizadas para cada almacén del hotel.

Realiza además el Modelo 5073 para la Información de los Indicadores de Compras Mensual y Acumulado Anual por proveedores, donde incluye los resultados de los indicadores anteriormente mencionados en el año, realizando un análisis de las compras a los principales proveedores.

En el Manual de Procedimientos de Compras del hotel, se establecen los indicadores que a continuación se relacionan:

1. Rotación de Inventarios: Determina las veces que el inventario ha sido vendido y reemplazado durante el año. Su fórmula es $\text{Consumo mensual} / \text{Inventario promedio mensual}$.
2. Cobertura de los Días: Determina la disponibilidad, en unidades, que existen de cada producto en relación con su promedio de venta. Se calcula primero el Consumo promedio por días es: $\text{Consumo} / \text{días transcurridos}$ y la Cobertura de los Días es igual al $\text{Promedio de Inventario} / \text{Consumo promedio} * \text{días}$.
3. Gastos de Compras por Peso de Ingreso: Mide cuánto se gasta en compras para la obtención de un peso de ingresos. Se obtiene al dividir Total de Compras del período entre Ingresos Totales del período.
4. Gastos de Compras por turistas días: Mide cuánto se gasta en compras por cada visitante días que recibió la instalación. Este indicador resulta de la razón $\text{Total de compras del período} / \text{Turistas días}$.
5. Canasta de precios: Relaciona el desempeño del comprador, al determinar el ahorro o gasto con respecto a los períodos anteriores, analizando los

precios de compras y el consumo de los productos. Es igual a $\Sigma (\blacktriangle \text{ Precios disminución} * \text{consumo}) - \Sigma (\blacktriangle \text{ precios aumento} * \text{consumo})$.

6. Estructura de las Compras: Determina el cumplimiento de la instalación con la política del grupo hotelero en condiciones similares de calidad, precios y estabilidad, dar prioridad a empresas y suministros nacionales. Se calcula como el por ciento que representan las compras nacionales e importadas del total de compras del período.
7. Cálculo del stock máximo y el mínimo para los productos considerados como principales.

Inventario mínimo = $X * T_e$

donde:

X: consumo promedio diario.

T_e : tiempo promedio que tarda el suministrador en entregar la mercancía una vez que se solicita la misma (días).

Inventario máximo = Inventario mínimo + Stock de seguridad.

Para la estimación del Stock de seguridad (Zúñiga Durán, 2009) se tienen en cuenta los siguientes parámetros: variabilidad del consumo promedio diario, variabilidad del tiempo de entrega, impacto en el beneficio del artículo en el servicio u oferta de la instalación, nivel de actividad del hotel (% de ocupación) y experiencia del experto que realiza la estimación. Este último está establecido en el Manual de Compras, pero realmente solamente se basa en la experiencia del Jefe de Abastecimiento o Compras.

Propuestas de indicadores cualitativos y cuantitativos a medir en el hotel:

1. Control de las reuniones del Comité de Compras del hotel.
2. Porcentaje que representan las compras habituales y no habituales del total de las compras realizadas.
3. Indicadores para evaluar al proveedor:
4. Nivel de confianza: verificación de la existencia del contrato entre proveedor y hotel, cumplimiento de la entrega, tiempo de entrega, calidad del producto

que oferta, precio módico, evaluar la condición de venta y término de pago que establece, cercanía de la instalación del proveedor.

5. Control de inventarios ociosos y de lento movimiento, así como las mermas (en un modelo), para su posterior análisis.

Para el desarrollo exitoso de las tareas comprendidas en este paso se realiza un estudio de los Sistemas Informáticos instalado en la entidad para facilitar el registro y control de las operaciones contables y financieras que se ejecutan diariamente, lo que permite su descripción y comprensión, para de este modo verificar la información.

Sistemas Informáticos de la UEB Hotel Miraflores

Sistema computacional integral para la planificación de los recursos en la empresa (Interhotel 2000)

El sistema de inventarios está destinado para el control de los medios de rotación de las diferentes instalaciones de la cadena. El mismo cuenta con un menú principal.

A continuación detallamos cada una de las opciones del menú principal.

Operaciones: Mediante este submenú se realizan las diferentes operaciones con los productos.

Entrada: Se realiza la entrada de los productos teniendo en cuenta el tipo de movimiento, este puede ser: Entrada de suministradores externos, Devolución de centros de costos y Entrada de suministradores internos. Se teclea el código del suministrador, el número del modelo y a continuación el código del producto. El sistema realiza una búsqueda en la base de datos y si el producto no existe permite darle al mismo, si existe entonces muestra el precio y la cantidad en existencia.

Salidas: Salida de los productos, puede ser entrega a receptores externos, receptores internos y centros de costo. El procedimiento que sigue es igual que para la entrada de los productos.

Ajustes: Mediante esta opción se realizan ajustes de más o de menos a los productos.

Modificaciones: Permite hacer cambios cuando un dato fue entrado de forma errónea. Esta modificación se realiza por documentos.

Imprime documentos: Permite la impresión de los documentos según el número de modelo.

Visualizaciones: Permite la visualización de la tarjeta de un producto, un documento específico o el total de un modelo (según la entrada o salidas de productos).

Registros: Permite la visualización de los movimientos de los productos efectuados por los diferentes conceptos en el día.

Cuadre diario: Muestra un reporte del cuadre diario de las operaciones realizadas en el día del inventario físico contra el saldo según libro.

Inventario: Este submenú permite realizar diferentes inventarios a los productos.

Inventario de productos por conteo: Permite obtener un listado de productos por subcuenta para realizar un inventario sorpresivo en el área donde se encuentran dichos productos.

Totales por subcuenta: Muestra un informe con el total que posee cada subcuenta.

Listado de productos con existencia: Muestra un informe con el listado de los productos que se encuentran en existencia agrupados por subcuenta.

Saldo inicial/cuadre: Permite realizar ajustes en el cuadro de las subcuentas al inicio del día o al inicio del mes.

Validar inventario físico: Muestra un informe con los descuadres existentes en los precios de los productos en el maestro y en las operaciones efectuadas.

Fijación de inventario: Permite actualizar el inventario de los productos.

Resúmenes: Mediante este submenú se obtienen diferentes informes sobre los productos.

Cuadre mensual: Muestra un informe con el cuadro del mes de las operaciones realizadas del inventario físico contra el saldo según libro.

Por centros de costo: Muestra el total de salidas o devoluciones por centros de costo.

Entradas/Suministrador: Informe de las entradas por suministradores.

Salidas/Receptor: Informe de las salidas por receptores.

Ajustes por sobrantes: Informe de los ajustes realizados por sobrantes.

Ajustes por faltantes: Informe de los ajustes realizados por faltantes.

Operaciones en el mes: Informe de los suministradores o centros de costos que incurrieron en movimientos durante el mes

Movimiento de productos: Permite modificar las descripciones, convertir las unidades de medidas, calcular importe, etc., de los diferentes productos.

Listado de productos de lenta rotación: Informe de los productos con más de 90 días sin movimiento.

Informe de compras: Informe de las compras realizadas en el mes.

Codificadores: Permite la búsqueda y consulta, listado por impresora, agregar, modificar o eliminar elementos en los diferentes clasificadores, así como los códigos que se encuentran disponibles en cada uno de ellos.

Utilidades: Este submenú es para el mantenimiento del sistema.

Salv guarda: Permite realizar la salva de los datos del sistema hacia disco. Utiliza el ARJ.EXE y este debe estar en la carpeta del sistema o en algunos de los caminos definidos en el autoexec del sistema.

Cierre del mes: Una vez terminadas las operaciones del mes se realiza el cierre de este, lo cual prepara al sistema para el trabajo del próximo mes.

Restaura: Permite la restauración de las salvas realizadas con anterioridad. Utiliza el ARJ.EXE y este debe estar en la carpeta del sistema o en algunos de los caminos definidos en el autoexec del sistema.

Ordenar ficheros: Realiza una reindexación de las tablas del sistema con el objetivo de un mejor trabajo con ellas.

Instalación: Realiza la configuración del sistema, esto incluye tipo de display a utilizar, tipo de impresora, torre donde se realizaran las salvas, cantidad de almacenes definidos por el usuario, cuentas usadas para los diferentes productos, directorio del sistema, el nombre de los almacenes, los tipos de operaciones a efectuar con los productos, la definición del reporte para el cuadro y los datos de la entidad donde se encuentra instalado el sistema.

Almacén de trabajo: Permite alternar entre los almacenes definidos en el sistema.

Fecha de trabajo: Permite cambiar la fecha de trabajo según el almacén donde se esté trabajando.

Exportar comprobantes: Permite exportar los movimientos efectuados en un rango de fechas para la contabilidad.

Datos del SIGE: Definición del directorio donde se encuentra la contabilidad, fecha de la última exportación, tipo de moneda y cantidad de dígitos de los departamentos.

Salir: Termina el trabajo con el sistema.

2.1.7 Paso 4: Proceso de planeación de la Inversión Corriente

Proceso de Gestión de Compras e Inventarios

Para llevar el control pleno de los procesos vinculados a la Gestión de compras y de inventarios es necesario que se consulten, regularmente, los documentos rectores que establecen el modo de realizar los mismos, el Manual de Compras (mencionado anteriormente) como documento de vital importancia, donde se relacionan los pasos y mecanismos para la adecuada Gestión de Compras e Inventarios, las funciones del personal del área sobre la base de los objetivos de la misma, así como la manera de proceder en los almacenes del hotel.

En el segundo paso de la etapa 2 se describen los procesos de la Gestión Financiera Operativa con profundidad, en especial los de compras e inventarios como esenciales dentro de la inversión corriente, cuyas actividades principales se establecen en los diagramas de flujo en Anexos mencionados anteriormente, sobre esta base se definen las siguientes actividades críticas del proceso de Gestión de Compras e Inventarios:

- Se realiza el análisis del pedido basándose en el promedio de turistas/días del mes anterior, por lo que no se considera la estacionalidad de la actividad hotelera, a lo que se incluye el comportamiento del mes anterior, información no siempre valiosa ni oportuna para elaborar el pedido. Lo correcto sería tener en cuenta el pronóstico de turistas/días para el próximo

período junto al análisis de información del mismo mes y semana del año anterior.

- Están definidos los niveles de inventario mínimo, máximo y de seguridad para algunos de los productos (Zúñiga Durán, 2009), esto provoca que no se tengan definidos límites de comportamiento para la inversión según la temporada, lo que incide en el desconocimiento de costos máximo y mínimo por períodos y totales.

Cartera de productos.

- Servicios Gastronómicos.
- Servicios de Recepción Hotelera.
- Servicios de Animación y Recreación.
- Servicios de Regiduría de Piso.
- Servicios Extrahoteleros.

Dentro de la cartera de productos en el año 2010, los principales servicios son la Gastronomía y la Recepción Hotelera, los que incluyen:

Gastronomía:

1. Ventas de paquetes en CUC

- Por \$ 5,00 CUC se oferta: 2 Pollos fritos, 2 Papas fritas, 2 Refrescos Enlatados Nacionales.
- Por \$ 5,00 CUC se oferta: 2 Bisteces de Cerdo Grille, 2 Papas fritas, 2 Refrescos Enlatados Nacionales.
- Por \$ 10.00 CUC se oferta: 2 Bisteces de Cerdo Grille, 2 Papas fritas, 20 Vasos de 200 ml de Cerveza Dispensada.
- Por \$ 10.00 CUC se oferta: 2 Pollos fritos, 2 Papas fritas, 20 Vasos de 200 ml de Cerveza Dispensada.
- Por \$ 10.00 CUC se oferta: 2 Pollos fritos, 2 Papas fritas 116 g, 7 Cervezas Enlatadas Nacionales.

- Por \$ 9,50 CUC se oferta: 2 Bisteces de Cerdo 232 g, 2 Papas fritas 116 g, 7 Cervezas Enlatadas Nacionales.
2. Entrada para el área de la piscina, con precios de 3,00 CUC para consumir 2.00 por la carta y por pax.
 3. Entrada para la Sala de Fiesta, con la modalidad de entrada por pax y no por parejas (de Martes a Jueves 2,00 CUC a consumir 1,00 CUC y de Viernes a Domingo 3,00 CUC a consumir 2,00 CUC).

Alojamiento:

- Ventas opcionales con el sistema CP (con desayuno incluido) a razón de 30,00 CUC/días la habitación doble y 20,00 CUC/días las habitaciones sencillas.
- Ventas opcionales con el plan AP (todo incluido) a razón de 16,00 CUC/días la habitación doble y 20,00 CUC/días las habitaciones sencillas y 8,00 CUC compartiendo habitación con niños de 3 a 12 años, los menores de 0 a 2 años es gratis, la oferta incluye por adulto 6 líquidos enlatados de producción nacional (cerveza o refresco) por día de estancia. Estas ofertas se venderán en las Agencias de ISLAZUL y no en las carpetas de los Hoteles, respetando los mecanismos de control interno que así lo requieran.

El análisis realizado de los productos más vendidos en el hotel en el período estudiado se comporta igual al estudio realizado en el 2009 por Zúñiga Durán, el listado de estos productos se muestra a continuación:

Productos que más se venden

Arroz	Frijoles	Pierna de cerdo	Refrescos enlatados
Jamón	Refresco	Palomilla de res	Cigarro Hupman
Leche	Huevo	Refresco instantáneo	Cerveza Cristal
Pollo	Aceite	Cerveza Bucanero	Añejo Blanco Habana Club

Queso	Harina	Añejo reserva	Cigarro Popular
Jugos	Café	Vodka Roscoff	

Propuesta de la planificación para los niveles de compra e inventario.

Objetivos del Plan:

- Perfeccionar el proceso de planeación y control de compras y de inventarios.
- Establecer las bases para el control en la prestación del nivel de servicio.
- Contribuir a la calidad en la prestación del nivel del servicio.
- Determinar las compras que se deben ejecutar para determinados niveles de operaciones.
- Determinar los niveles de compras y de inventarios en existencias sin afectar la calidad de los servicios.
- Contribuir a elevar la eficiencia económico-financiera del hotel.

Alcance del plan:

La planificación para los niveles de compras e inventarios considera los siguientes elementos:

- El trabajo en equipo, pues se requiere de la participación en conjunto de todos los participantes del proceso de gestión de compras e inventarios en la organización, para tomar decisiones en este sentido.
- La preparación o formación constante de todos los implicados, que motive el entrenamiento sistemático.
- La mejora continua al contar con una herramienta capaz de ajustar los niveles de compra e inventario, sin afectar el nivel de servicio.
- El aporte de resultados económicos y financieros superiores.

Factibilidad de las propuestas o alternativas.

Se relacionan los resultados de los pronósticos realizados con los valores reales mostrados, considerando el comportamiento de la variable Turistas Días en el período de estudio. A continuación se realiza el análisis de factibilidad para los

productos Pollo en cuartos traseros, Arroz, Cerveza Bucanero y Refresco TuKola, teniendo en cuenta los resultados reales expresados en unidades y en valores a precio promedio, considerando los indicadores:

- Σ Inventario Inicial + Σ Compras
- Mercancía Disponible Venta/Turistas Días
- Consumo
- Inventario Final

Con respecto a los productos que fueron seleccionados para su estudio en el Hotel Miraflores se obtuvieron los resultados que a continuación se muestran:

Tabla 2.9 Productos: Pollo en cuartos traseros y Arroz

Producto	Pollo en cuartos traseros		Arroz	
	UM	Real	UM	Real
Σ Inventario Inicial + Σ Compras	Kg	1.095,00	Kg	731,91
	\$	1.151,17	\$	600,16
Consumo	Kg	1.095,00	Kg	531,08
	\$	1.151,17	\$	435,48
Inventario Final	Kg	0	Kg	200,83
	\$	0	\$	164,68
Mercancía Disponible para Venta	u	1.095,00	u	531,08
	\$	1.971,00	\$	637,29
Mercancía Disponible Venta/Turistas Días	u	0,37	u	0,18
	\$	0,39	\$	0,15

Fuente: Elaboración propia

Tabla 2.10 Productos Cerveza Bucanero y Refresco TuKola

Producto	Cerveza Bucanero (Lata)		Refresco TuKola (Lata)	
	UM	Real	UM	Real
Σ Inventario Inicial + Σ Compras	Lata (355 ml)	6.912,00	Lata (355 ml)	3.240,00
	\$	2.495,92	\$	826,84
Consumo	Lata (355 ml)	1.682,00	Lata (355 ml)	2.760,00
	\$	607,37	\$	704,35
Inventario Final	Lata (355 ml)	2.230,00	Lata (355 ml)	480
	\$	805,25	\$	122,49
Mercancía Disponible para Venta	u	1.682,00	u	2.760,00
	\$	1.682,00	\$	1.794,00
Mercancía Disponible Venta/Turistas Días	u	0,57	u	0,93
	\$	0,2	\$	0,24

Fuente: Elaboración propia

En resumen el Indicador Σ Inventario Inicial + Σ Compras muestra resultados favorables para los productos, aunque se debe considerar que no siempre la mercancía disponible para la venta que se pronostica cubre el consumo real y que en ocasiones, se comporta por encima del pronosticado, lo que implica un déficit de existencia, ante lo cual el Jefe de Compras debe tomar medidas inmediatas, ya sea realizando compras adicionales que garanticen el consumo y por tanto, la satisfacción del cliente y de ser posible comprar el inventario de seguridad en ese momento, o sustituir el producto, pero a efectos contables el inventario final del producto en cuestión que se agota antes de cubrir el consumo o demanda, presenta saldo cero.

Las compras se realizaron todos los meses aún cuando el inventario inicial cubría toda la posible demanda.

La implementación del procedimiento para la aplicación y el control de las inversiones corrientes al integrar los métodos, técnicas y herramientas – financieras y de gestión permite al personal dirigente contar con la información necesaria para el análisis económico-financiero integral para la correcta toma de decisiones.

Conclusiones

1. A partir de la revisión bibliográfica efectuada, se presentaron los fundamentos teóricos y conceptuales de las variables de incidencia en la investigación (gestión, gestión por procesos y gestión del capital de trabajo como un proceso), obteniéndose con este análisis una mayor amplitud de conocimientos sobre el tema que enmarca el estudio.
2. La profundización en las técnicas estadísticas, financieras y de gestión que se abordaron en el diseño metodológico, le aportan solidez científica al Procedimiento para el control y la planeación de la Inversión Corriente que se propone.
3. El Procedimiento para el control y la planeación de la Inversión Corriente que se propone implementar, integra elementos de gestión como:
 - consolidación del trabajo en equipo concebidos multidisciplinariamente, agrupando especialistas de diferentes áreas,
 - la orientación de mejora continua y cambio constante,
 - el enfoque de proceso, herramienta poderosa por su capacidad de contribución de forma sostenida a los resultados en la solución de problemas financieros y operativos que favorezcan la gestión empresarial.
4. Los resultados obtenidos en la aplicación del Procedimiento para el control y la planeación de la Inversión Corriente, en el Hotel Miraflores, permite la transformación en la toma de decisiones y mejores resultados económicos y financieros del mismo.

Recomendaciones

1. Proponer a la dirección de la UEB Hotel Miraflores una revisión del sistema de Gestión del Inventario teniendo en cuenta que los ciclos de rotación del mismo son excesivamente altos.
2. Proponer a ISLAZUL la generalización y aplicación de estos procedimientos en otras UEB de la misma.
3. Perfeccionar el procedimiento propuesto a partir de su aplicación en empresas de otros sectores.

Bibliografía

1. Amat, Oriol. *Análisis de los Estados Financieros: fundamentos y aplicaciones*. 5^{ta} ed. España: Ediciones Gestión, 2000
2. Amasarían, M. *la gestión por procesos*. España: Editorial Mondragón, Corporación Ejecutiva.1999
3. Aristos. *Diccionario Ilustrado de la Lengua Española*. Editorial Científico-Técnica. Beltrán
4. Jaramillo, J. M. *La gestión. ¿Qué nivel de gestión maneja usted y cuál es su desempeño?* Disponible en: <http://www.revista-mm.com/rev31/gestion.htm>. [Consulta: noviembre 24, 2007]
5. Bernstein, L. A. *Fundamentos de análisis financiero*. 4^{ta} Edición. España: Editora Mc Graw- Hill. 1997
6. Blanco, A. *Gestión del Capital de Trabajo: un diagnóstico de su aplicación*. Trabajo de Diploma en opción al título de Licenciado en Contabilidad y Finanzas. Dirigido por Lic. Daisy Espinosa Chongo. Universidad de Matanzas “Camilo Cienfuegos”, 2004.
7. Blanco, A. *Gestión del Capital de Trabajo: un diagnóstico de su aplicación*. Trabajo de Diploma en opción al título de Licenciado en Contabilidad y Finanzas. Dirigido por Lic. Daisy Espinosa Chongo. Universidad de Matanzas “Camilo Cienfuegos”, 2004.
8. Diccionario ubicado en: Microsoft ® Encarta ® 2008. © 1993-2007 Microsoft Corporation. Reservados todos los derechos.
9. Dickinson, Y. *Propuesta de un Procedimiento para el proceso de planeación del inventario en el Hotel Herradura*. Trabajo de Diploma en opción al Título de Licenciada en Economía, dirigida por MsC. Daisy Espinosa Chongo. Universidad de Matanzas “Camilo Cienfuegos”, 2007.
10. Espinosa, D. *Procedimiento para el análisis del Capital de Trabajo*. Tesis presentada en opción al título de Máster en Ciencias Económicas. Matanzas, 2005.

11. García Dihígo, J; et al. *Metodología y Técnicas para La investigación Científica*. Disponible en: <http://www.nuevoclaroline.umcc.cu>. [Consulta: noviembre 24, 2006.]
12. *Gestión por Proceso*. Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/gestiprosos.htm>. [Consulta: noviembre 24, 2007.]
13. Giraldo López, J. A. *La Planeación Administrativa*. Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/recursos2/documentos/fulldocs/ger/plnadm.htm>. [Consulta: diciembre 2, 2007.]
14. Gómez, E. G. 2004. *Administración del Capital de Trabajo*. Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/canales/financiera/articulos/no%205/administracioncapitaltrabajo.htm>. [Consulta: noviembre 24, 2007.]
15. Horne, V. y Wachowicz. *Fundamentos de administración financiera*. 8va ed. Prentice Hall Hispanoamericana. 1997.
16. *La gestión por procesos*. Disponible en: <http://personales.jet.es/almozarrain/Gestion-procesos/htm>. [Consulta: noviembre 24, 2007.]
17. Navarro, E. (2007). *Gestión y reingeniería de procesos*. Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/56/gyrip.htm>. [Consulta: noviembre 24, 2007.]
18. Legrá Durán, M. *Análisis Económico Financiero en la UEB Hotel Miraflores*. Trabajo de Diploma en opción al Título de Licenciado en Contabilidad y Finanzas, dirigida por MsC. Marcos Miguel Medina Arce. ISMM Dr. Antonio Núñez Jiménez, 2008.
19. Negrín, E. 2006. *Metodología para el perfeccionamiento de los procesos en empresas hoteleras*. Disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos10/hotel/hotel.shtml>. [Consulta: noviembre 24, 2007.]
20. Pérez Rodríguez, J. L. *Administración del personal. Procedimientos y Proyectos de Planeación*. Disponible en: http://html.rincondelvago.com/administracion-de-personal_los-

- [procedimientos-y-proyectos-de-planeacion.html](#). [Consulta: noviembre 24, 2007.]
21. Pita Fernández, S. y Pértega Díaz, S. *Relación entre variables cuantitativas*. Disponible en: http://www.fisterra.com/mbe/investiga/var_cuantitativas/var_cuantitativas.htm.2001. [Consulta: noviembre 24, 2007.]
22. *Planeación y Administración de Empresa*. Disponible en: <http://html.rincondelvago.com/planeacion-y-administracion-en-la-empresa.html>. [Consulta: diciembre 2, 2007.]
23. *Planeación*. Disponible en: <http://www.elprisma.com/apuntes/administraciondeempresas/planeacion/default5.asp>. [Consulta: diciembre 2, 2007.]
24. *Proceso Administrativo*. Disponible en: http://html.rincondelvago.com/planeacion_3.html. [Consulta: diciembre 2, 2007.]
25. *Proceso Administrativo*. Disponible en: <http://html.rincondelvago.com/ciclo-administrativo.html>. [Consulta: diciembre 2, 2007.]
26. Rey Peteiro, D. (2007). *Gestión por Proceso y modelado de procesos*. Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/recursos4/docs/ger/gestrita.htm>. [Consulta: noviembre 24, 2007.]
27. Seidel, H. *Planeación*. Disponible en: <http://www.infomipyme.com/Docs/GT/Offline/administracion/planeacion.htm>. [Consulta: diciembre 2, 2007.]
28. Tracy, J.A. *Fundamentos de Contabilidad Financiera*. 3^{ra} Ed. México: Editorial LIMUSA. Grupo Noriega Ediciones. 1993
29. Trischler, W. E. *Mejora del valor añadido en los procesos*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000 S.A. 1998
30. *Tutoriales de Administración. Proceso Administrativo*. Disponible en: <http://sistemas.itlp.edu.mx/tutoriales/administracion/tema16.html>. [Consulta: diciembre 2, 2007.]

31. Zúñiga Durán, D. *Gestión de Inventario en la UEB Hotel Miraflores*. Trabajo de Diploma en opción al Título de Licenciada en Contabilidad y Finanzas, dirigida por MsC. Marcos Miguel Medina Arce; Ing. Miguel Quiñones Vargas. ISMM Dr. Antonio Núñez Jiménez, 2009.

ANEXO No 2.1:

Procedimiento para el control y planeación de la inversión corriente en la actividad hotelera.

El procedimiento para el control y la planeación de la inversión corriente integra métodos, técnicas y herramientas – financieras, estadísticas y de gestión-, que permiten establecer los pasos a llevar a cabo en este sentido. Este procedimiento se muestra en la Figura 2.1 y su implementación se lleva a cabo en dos etapas.

Primera etapa: Diagnóstico general del objeto de estudio práctico, donde se verifica la existencia de procedimientos para el control de la gestión financiera operativa, la implementación de estos y la información relevante que en este sentido se ha obtenido. Esta etapa cuenta con dos pasos.

Paso 1: Caracterización del hotel.

El objetivo fundamental de este paso es:

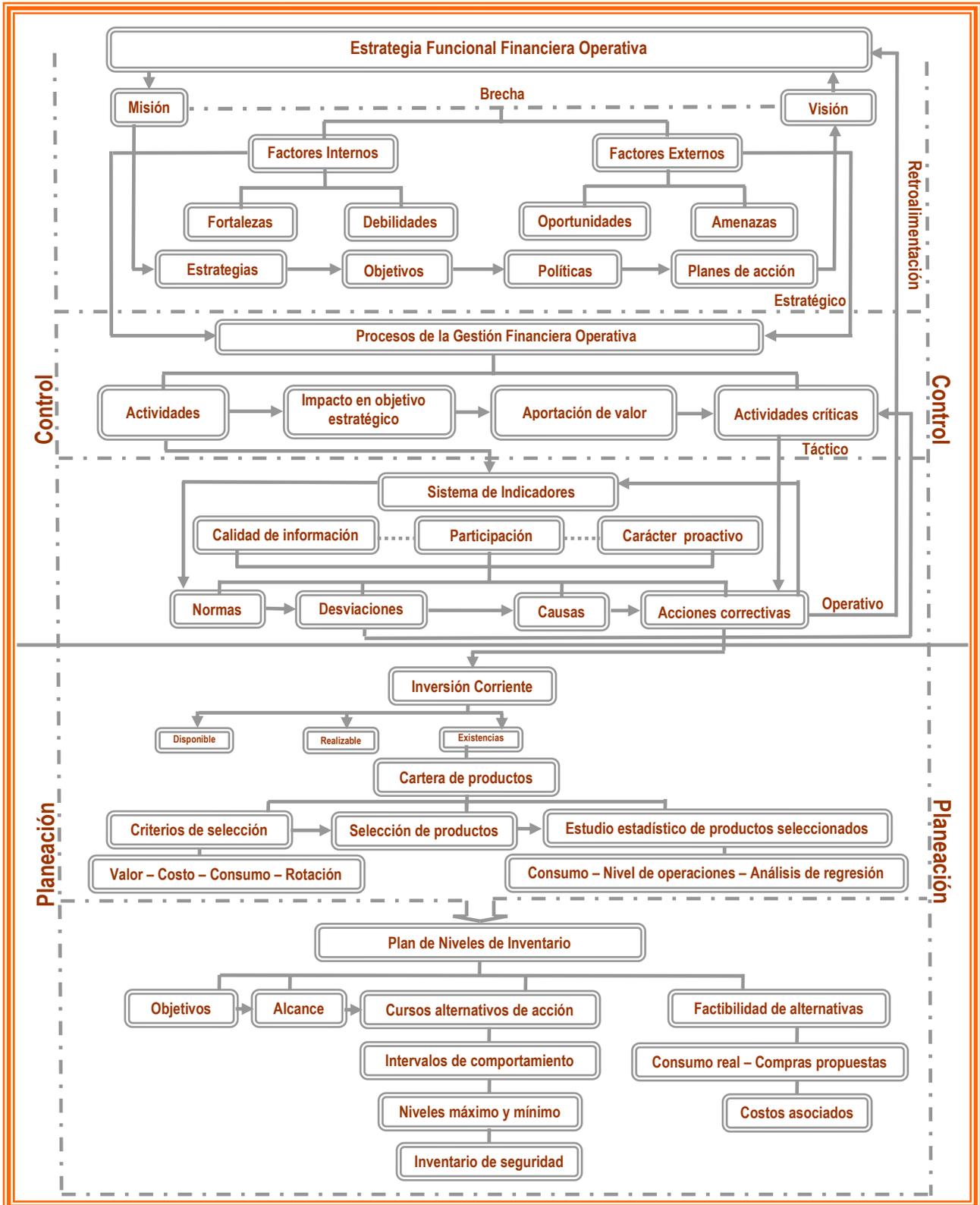
- Caracterizar el objeto de estudio práctico.

Para esto se propone ubicar a la empresa en un contexto de desarrollo social y productivo, adentrándose en el tipo de negocio y el establecimiento de la razón de ser de la misma, que se concreta en su misión, así como su visión, incluyendo el camino a transitar para eliminar la brecha existente entre estos dos estados. Unido a lo anterior, debe tenerse en cuenta la estructura organizativa. Analizar si la empresa incluye en sus objetivos, la importancia de la eficiencia y eficacia en la utilización de los recursos, fundamentalmente lo relacionado con la gestión de la inversión corriente y su repercusión en el riesgo y la rentabilidad empresarial, es un elemento esencial.

También se deben estudiar las relaciones internas y externas, lo cual incluye el conocimiento y evaluación de las relaciones existentes entre las áreas implicadas en el manejo de la gestión financiera operativa; es decir, las interrelaciones que se

establecen entre las áreas encargadas parcial o totalmente del manejo de todas las cuentas corrientes de la empresa.

Fig. 2.1: Procedimiento para el control y la planeación de la Inversión Corriente.



Fuente: Espinosa, Daisy; Selpa, Ambar; Monzón, Yenisleydis. 2007. Procedimiento para el control y la planeación de la Inversión Corriente.

Por su parte, el análisis de las relaciones externas prevé el estudio de cómo la empresa se relaciona con el entorno, basada fundamentalmente en que esta es un subsistema del sistema entorno. Se pueden identificar relaciones fundamentalmente entre la empresa y clientes, proveedores y gobierno, el fisco y agentes financieros e instituciones de crédito y servicio, destacándose entre estos el banco. Estas relaciones internas y con el medio que manejan la operatividad empresarial, son justificadas por las necesidades de la empresa de obtener recursos (inputs) del entorno y devolver a este, resultados (outputs).

Se desarrollarán además aspectos del ejercicio estratégico de la entidad, entre los que se comprenden: misión, visión y objetivos, mencionados anteriormente, y otros de interés como la Matriz DAFO que comprende las fortalezas y debilidades referido al ámbito interno y las amenazas y oportunidades como factores externos de la empresa, lo que facilitará la definición del problema estratégico, así como la solución del mismo.

Paso 2: Caracterización del departamento encargado de los procesos contables – financieros.

El objetivo principal de este paso consiste en:

- Caracterizar el departamento encargado de los procesos contables – financieros.

El desarrollo de este objetivo se logra mediante la descripción de la estructura y organización del departamento encargado de los procesos contables – financieros. Se mencionan y analizan las funciones ejecutadas por los trabajadores del área, así como los objetivos establecidos y a lograr por el personal de dicho departamento.

Sobre la base de las ya mencionadas relaciones internas que se desarrollan en la organización, se deduce entonces la necesidad e importancia que encierra la interacción del departamento encargado de los procesos contables – financieros con el resto de las áreas encargadas, inmersas y/o relacionadas con los procesos

financieros operativos, entre las que se destacan: compras, almacenes y otros, según las características del objeto de estudio práctico.

Resulta entonces necesario describir las características inherentes del capital humano del departamento encargado de los procesos contables – financieros y áreas relacionadas, entre las más importantes se encuentran nivel de experiencia y calificación, edad promedio, entre otros.

Como parte imprescindible de este paso se desarrollará la identificación de la definición de la estrategia funcional financiera operativa, así como la verificación de la existencia e implementación de la misma y los elementos que la componen.

Segunda etapa: Aplicación del Procedimiento para el control y la planeación de la Inversión Corriente. Esta etapa cuenta con cuatro pasos para el desarrollo de la misma.

Paso 1: Proponer la estrategia funcional financiera operativa.

Se pretende con este paso:

- Plantear la estrategia funcional financiera operativa.

La estrategia funcional financiera operativa generalmente está comprendida, por la elaboración de un modelo con representación visual en esquema y que responde a un procedimiento determinado. Entre sus elementos distintivos se encuentran aspectos relacionados con los diferentes niveles de la gestión empresarial, a su vez representan las etapas por las que transita la investigación, haciendo énfasis en los componentes del ejercicio estratégico. La estrategia que se propone incluye la realización de un ejercicio estratégico que comprenda la misión y visión correspondiente al control de la gestión financiera operativa y la planeación de la inversión corriente. Para ello deben definirse objetivos, estrategias, políticas y planes de acción encaminados a acortar la brecha existente entre dicha misión y visión, a partir del análisis de los factores internos y externos que repercuten en la gestión financiera operativa. Los primeros permiten identificar las fortalezas y debilidades, mientras que los segundos, identificar las oportunidades y amenazas

que inciden en el subsistema. Se considera relevante en este empeño, desarrollar los análisis con visión de gestión por procesos, teniendo en cuenta la importancia de este proceder para la identificación de las actividades críticas verificándose el cumplimiento de las normas establecidas que permitan identificar las desviaciones y causas de las mismas para definir las acciones correctivas correspondientes y el impacto en los objetivos estratégicos que permitan estrechar cada vez más la brecha existente entre lo que se planea y se controla, y entre el estado actual y el estado deseado.

La estrategia funcional financiera operativa, debe ser adaptable a las condiciones cambiantes del entorno donde se desenvuelva la entidad y debe ser susceptible a las transformaciones que ocurren en la organización a la que responde, lo que garantiza un control, cada vez más eficiente de la gestión financiera operativa.

Para determinar algunos de los factores internos y externos relacionados con la gestión financiera operativa, debe llevarse a cabo el diagnóstico financiero y conviene tener en cuenta además la caracterización del departamento encargado de los procesos contables – financieros, que comprende el paso 2 de la primera etapa del procedimiento.

Diagnóstico financiero

Se pretende con esta tarea:

- Aplicar una herramienta que permita analizar la gestión financiera operativa, profundizando en los niveles de existencias o inventarios, como uno de los componentes modificadores más importantes del Capital de Trabajo.

Se desarrollarán en esta tarea técnicas financieras cuyos resultados conlleven al análisis económico–financiero integral, profundizando en el estudio de la inversión corriente y el nivel de operaciones.

Estas técnicas se explican a continuación:

Análisis del nivel de operaciones.

Los ingresos constituyen la variable base o punto de partida que marca las pautas del comportamiento del resto de ellas. Es por esta razón que en este primer paso, se debe analizar el valor del indicador ingresos. En este sentido es importante identificar variaciones de tendencia, estacionales, cíclicas o aleatorias. Para esto se propone el método gráfico, el cual es un enfoque que no requiere de un modelo matemático, que depende de la experiencia y capacidad del analista para identificar con su juicio subjetivo el punto dentro de los patrones en los datos.

Política de Inversión Corriente aplicada.

Este paso consiste en:

- Definir cuáles son las estrategias, enfoques o acciones que sigue la empresa en cuanto a niveles deseables de inversión circulante.

Es importante tener información sobre las posibles necesidades de inversión circulante por encima de los niveles normales, o por debajo de estos, detectando de esta forma políticas trazadas: conservadora, agresiva o moderada, sobre los niveles de activos circulantes invertidos o a invertir.

Para definir lo anterior, se propone utilizar los diagramas de dispersión: el primero entre los ingresos y el activo circulante y el segundo entre los ingresos y los inventarios. El análisis de estos gráficos, como resultado de las decisiones tomadas sobre las cantidades de estas partidas, debe mostrar para un intervalo de ingresos: diferentes niveles de activos circulantes en uno y de existencias, en el otro. No obstante a lo anterior, en respuesta de la observación de los diagramas de dispersión, las tendencias deben ser una correspondencia entre los valores de las variables, bajo los ejes “x” - “y” y viceversa, demostrándose la relación causal entre estas variables.

La estrecha relación que debe existir entre los ingresos y el activo circulante y los inventarios, es un elemento fundamental en el análisis del comportamiento del

Capital de Trabajo, por lo que la definición de la relación entre el nivel de ingresos y las partidas circulantes, goza de importancia, la cual radica en la utilización de herramientas estadísticas para la búsqueda de la relación causal que debe provocar el nivel de ingresos u operaciones, sobre el nivel de activo circulante y los inventarios, relación denominada por Weston, F. y Brigham, E. (1994) como *relación causal*.

De esta forma se logra conocer si la inversión circulante y específicamente las existencias, están siendo afectadas en alguna medida por los volúmenes de ingresos, lo que posibilitará su estimación a partir del nivel operativo, si se dispone de una ecuación que vincule estas variables.

Análisis de la calidad de la Inversión Corriente.

El análisis de la participación de cada partida de activo circulante, es un elemento de vital importancia, teniendo en cuenta que son estas las que conforman el Capital de Trabajo. Con estas partidas se cuenta para enfrentar las obligaciones a corto plazo, así como las contingencias que se puedan presentar en un momento determinado, fundamental en los resultados relacionados con el riesgo. Se pretende analizar la estructura y nivel de liquidez del activo circulante. Para el análisis de la calidad de los activos se propone aplicar la técnica de conversión a tamaño común (Demestre, A. et al., 2002) o análisis estructural que consiste en determinar los porcentajes que representan cada una de las partidas de los activos circulantes dentro de su total. Este análisis es de vital importancia pues evita las confusiones que puedan ocasionar variaciones absolutas, identificando la distribución de cada peso de inversión circulante.

Evaluación parcial de la Inversión Corriente.

En este paso se realiza el análisis del período de conversión de inventario, el cual es un indicador del tiempo promedio que se necesita para convertir los inventarios a artículos terminados y para vender estos productos a los clientes. La técnica que se propone para evaluar la eficacia de activos circulantes mide el grado de

efectividad con que la empresa está usando sus recursos. (Weston, F. y Brigham, E., 1994), es decir, la virtud potencial de las decisiones de inversión tomadas, para obtener un buen resultado.

La rotación de activo circulante, conocida también como eficacia de la inversión corriente, es una razón medidora de la eficacia con que se utiliza la inversión corriente. Esta rotación permite establecer la frecuencia de rotación de los activos circulantes que como promedio se han empleado durante un tiempo determinado, lo que puede interpretarse además como la cantidad de ventas que pueden ser generadas por cada peso de activo circulante promedio.

Otro análisis referente a la evaluación de la inversión corriente es la utilización de una razón financiera para medir su eficiencia, lo cual permite evaluar la capacidad de la administración para generar rendimientos a partir de la utilización de los recursos (Weston, F. y Brigham, E., 1994). Esta razón es utilizada para juzgar cuán eficiente es la empresa en el uso de sus activos (Brealey, 1997). La rentabilidad del activo circulante o eficiencia del activo circulante, posee una gran importancia, puesto que logra resumir el efecto de las utilidades generadas por el negocio sobre la inversión circulante empleada por la empresa, durante un período de tiempo o sea cuántos pesos de utilidades se logran por cada peso de activo circulante

Análisis integral.

Se propone el análisis del riesgo operativo y del financiero. El riesgo operativo explica la capacidad de la empresa para cubrir sus costos operativos, en tanto que el riesgo financiero explica la capacidad de la empresa para enfrentar los costos financieros. Por tal razón, para evaluar estos riesgos se ha seleccionado lo siguiente:

Con respecto al riesgo operativo, este se medirá a partir de la razón rentabilidad de los ingresos, la cual mide la eficiencia en cuanto a generación de utilidades operativas, es decir, expresa cuánto por concepto de utilidades, ha generado la

empresa por cada peso de venta que se efectuó en el período analizado. Por su parte el riesgo financiero se medirá a partir del Análisis de la Liquidez general.

Paso 2: Definición de los procesos de la Gestión Financiera Operativa.

El objetivo de este paso es:

- Definir los procesos de la gestión financiera operativa.

La definición de los procesos de la gestión financiera operativa permite identificar las actividades que los componen y el impacto de estas en los objetivos estratégicos anteriormente definidos, así como delimitar el grado o medida en que dichas actividades aportan valor al proceso de gestión financiera operativa, siendo necesario que se delimiten las claves o críticas comprendidas en el mismo.

Para cumplir estos objetivos se desarrollará el análisis del proceso de gestión de compras e inventarios llevado a cabo por el hotel, enfatizando en la descripción de los mismos.

Paso 3: Análisis del Sistema de Indicadores.

Entre los objetivos de este paso están:

- Identificar la existencia de indicadores relacionados con la gestión financiera operativa
- Proponer un Sistema de Indicadores.

Las actividades que componen los procesos definidos en el paso anterior deben ser evaluadas y controladas sobre la base del diagnóstico de indicadores relativos a las mismas, contando para la medición de dichas actividades con al menos un indicador que permita verificar el cumplimiento de las normas establecidas en correspondencia con lo planeado y posibilite identificar las desviaciones y causas de las mismas, para definir las acciones correctivas pertinentes, así como el tiempo que se necesita para su aplicación, en correspondencia con el sistema de indicadores establecidos y que facilite la incorporación de otros ya existentes pero no medidos y la creación de nuevos. Se deben identificar las perspectivas a las que pertenecen dichos indicadores, ejemplo: financiera, clientes, procesos

internos y formación o desarrollo que proporcione una adecuada medición del desempeño. Es importante conocer cómo se analizan estos indicadores, definir las personas responsables de la ejecución y el control de este proceso.

Al realizar el análisis del sistema de indicadores es imprescindible la valoración de la información, que permita explicar el funcionamiento del sistema de información utilizado por el hotel.

Esto comprende un estudio general de la base de datos utilizada por el objeto de estudio práctico, para la contabilización de las operaciones que se realizan en torno a la gestión de compras e inventarios y la información que es capaz de brindar o almacenar este sistema de información.

Paso 4: Proceso de planeación de la Inversión Corriente.

En este paso se presta total atención al inventario como punto de partida del proceso de gestión de la inversión corriente. Los objetivos fundamentales de este paso son:

- Determinar de la cartera de productos del hotel, aquellos en los que más se invierte.
- Proponer la planificación para los niveles de compra e inventario sobre la base del estudio realizado.

Cartera de productos

Cartera de productos se refiere al conjunto de artículos con que cuenta el objeto de estudio práctico para cumplir con su función social. El objetivo de esta tarea es precisamente:

- Realizar un análisis de los productos en su relación con el nivel de actividad, para establecer patrones de comportamiento.

Debido a que la cartera de productos puede ser muy amplia, se debe realizar una selección de ellos.

Propuesta de la planificación para los niveles de compra e inventario

Esta tarea tiene como objetivo:

- Presentar la planeación de los procesos de gestión de compra y de inventarios para el objeto de estudio práctico: en este caso, la propuesta de la planeación de los procesos de gestión de compras y de inventarios debe estar acompañada de los objetivos del plan y su alcance.

Factibilidad de alternativas

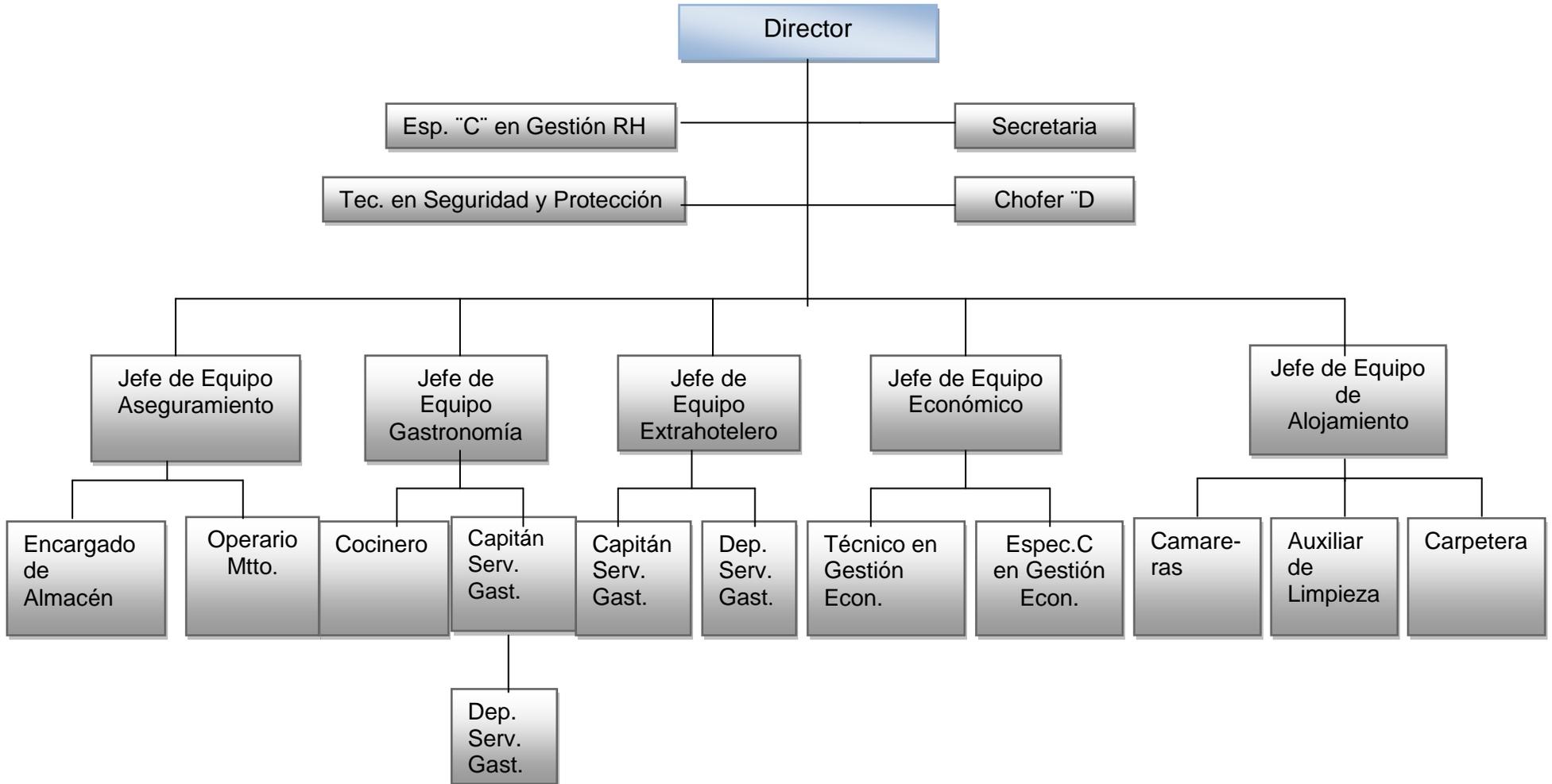
Para evaluar la factibilidad de las propuestas realizadas, se deben establecer con los resultados reales, teniendo en cuenta los siguientes indicadores:

- Inventario final para los diferentes niveles de actividad en el período analizado.
- El inventario inicial más las compras mensualmente.
- Nivel de consumo.
- Mercancía para la venta por turistas días.

ANEXO No 2.2

ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA

UEB HOTEL MIRAFLORES



ANEXO No 2.3:

Otros aspectos relacionados con los Ejercicios Estratégicos del Hotel

La matriz DAFO es un instrumento que permite relacionar los factores claves del entorno externo e interno que tienen un impacto negativo o positivo sobre el desenvolvimiento de la UEB, con el objetivo de determinar el problema estratégico y su solución en el período de tiempo determinado.

Posibilita conocer las debilidades de la organización y solucionarlas, evaluar posibles amenazas y proyectar estrategias para enfrentarlas, descubrir las potencialidades (fortalezas) que posee la organización, significando el empleo del talento interno en la búsqueda de soluciones nuevas y observar el entorno e interactuar con él; aprovechar las oportunidades que se presenten para fortalecer las posiciones o avanzar en nuevas direcciones. Esta matriz es una herramienta importante para proyectar acciones y estrategias hacia una situación que se quiere alcanzar (visión); permite la orientación correcta de todos los elementos organizacionales y concreta todas las acciones hacia la posición estratégica de resultados.

A partir de este diagnóstico financiero realizado y teniendo en cuenta los análisis hechos anteriormente con respecto al departamento encargado de los procesos contables financieros y áreas relacionadas, se puede llegar a establecer determinadas fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades que ayudan a acortar la brecha existente entre la misión y la visión de la Estrategia Funcional Financiera Operativa .

Tabla No 2.15 Aspectos del ejercicio estratégico de la estrategia funcional financiera operativa.

Aspectos del Ejercicio Estratégico	Hotel Miraflores
Fortalezas:	<ol style="list-style-type: none"> 1. Única instalación en el entorno realmente diseñada para los servicios que presta, incluyendo su red extrahotelera. 2. Realización de diferentes comisiones con los jefes de equipo. Las comisiones de Compras, Económica, Calidad, entre otras. 3. Aplicación consecuente por parte de la Dirección Territorial de los nuevos enfoques en las Técnicas de Dirección. 4. Incremento salarial, como resultado de la implementación del perfeccionamiento empresarial.
Debilidades:	<ol style="list-style-type: none"> 1. La fuerza de trabajo caduca con derechos legales de permanecer en la plaza lo que afecta la calidad del servicio. 2. Falta de un Especialista de Calidad, que lleve el control sistemático de la misma. 3. Falta de nivel idiomático fundamentalmente en el personal de contacto.
Amenazas:	<ol style="list-style-type: none"> 1. Emplazamiento de la instalación lugar alejado de la capital provincial y de los polos turísticos, lo que dificulta la comunicación por problemas de transportación. 2. Pésima calidad de los viales que nos unen con Baracoa, de gran afluencia de turismo extranjero. 3. Lejanía para garantizar la logística de los servicios que oferta el Hotel.
Oportunidades:	<ol style="list-style-type: none"> 1. Excelente relaciones con la radio , la prensa y la televisión 2. Se cuenta con la disposición y apoyo del PCC y el gobierno para realizar actividades hoteleras y extrahoteleras

Fuente: elaboración de la autora.

ANEXO No 2.4:

Clientes y Proveedores

Principales Proveedores

La Unidad Empresarial de Base Hotel Miraflores cuenta con una subdirección comercial que tiene como objetivo garantizar las compras. Este departamento cuenta con un encargado de almacén, un dependiente y un jefe de abastecimiento. El departamento de compras en coordinación con la subdirección de economía ha creado a lo largo de los años una inmensa y rica cartera de proveedores, estos proveedores han sido analizados y consultados antes de ejecutar compras de cualquier índole como garantía en la prestación de sus servicios. A continuación se relacionan algunos de los suministradores principales:

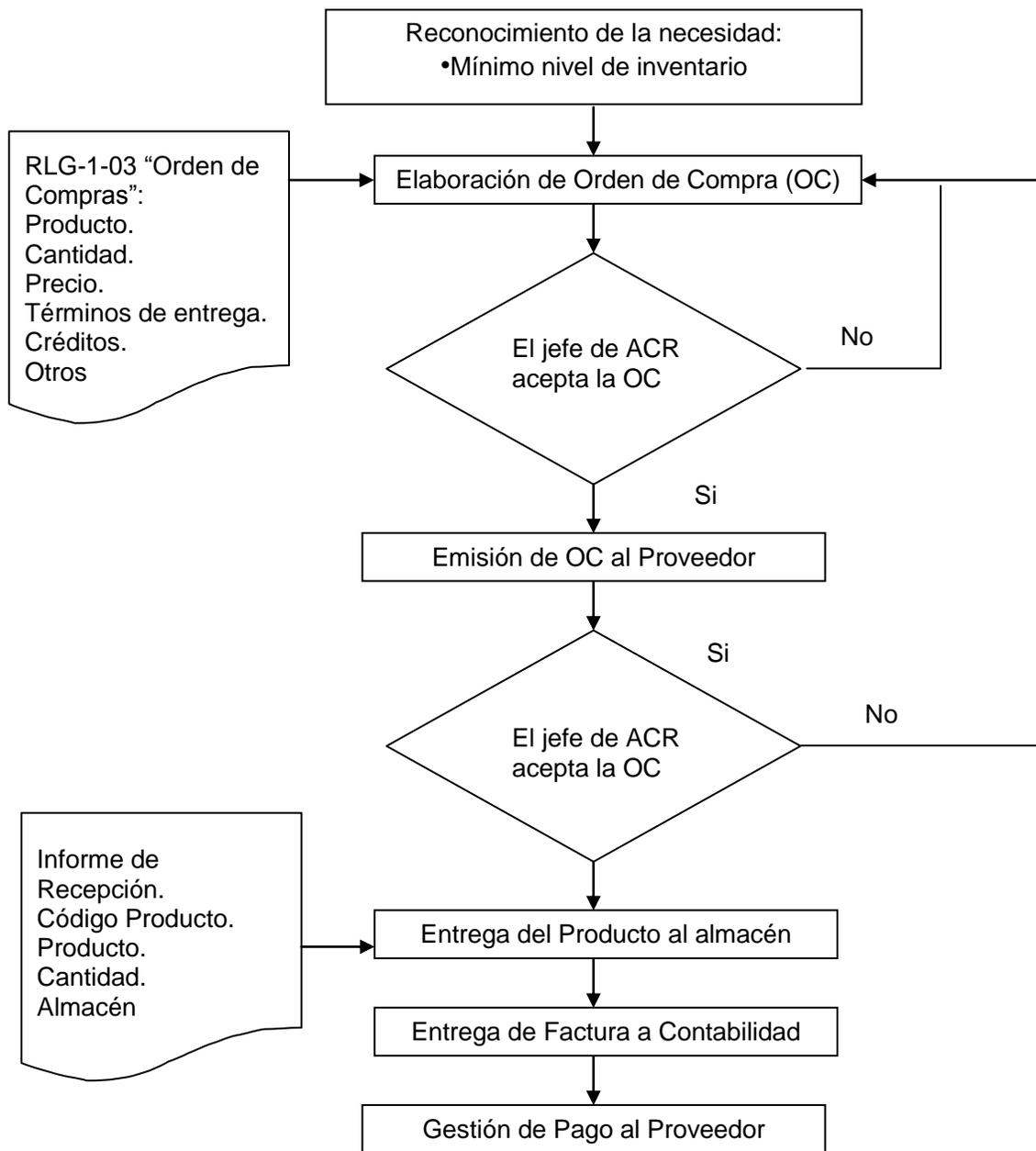
1. Comercializadora ITH Holguín
2. A T Comercial
3. Cuba Rum
4. Cervecería Bucanero
5. Frutiflora Holguín

Clientes

Para toda aquella empresa que sea prestadora de servicio, los clientes son su razón de ser, llevando como lema “El cliente siempre tiene la razón”, además de aplicar y conocer que el conflicto no es malo ni bueno, es neutral. El cliente, definiéndolo de manera general y comprensible en la vida cotidiana, empresarial o en cualquier posición, no es más que cualquier persona jurídica o natural, que reciba un servicio determinado.

ANEXO No 2.5:

Flujograma de la actividad de Gestión de compras



ANEXO No. 2.6
Balance General
Moneda: Moneda Nacional

Indicadores	Apertura	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Activos	1.384.470,03	1.372.500,19	1.238.325,11	1.169.115,10	1.323.469,19	1.166.749,63	1.215.022,45	1.220.002,81	1.244.291,30	1.200.532,99	1.296.531,94	1.330.523,11	1.445.664,19
Activos Circulante	218.982,85	208.332,16	65.779,09	78.668,50	220.310,41	62.900,47	102.079,15	112.940,61	117.156,21	59.929,56	160.417,85	170.242,11	205.268,66
Efectivo en Caja	3.336,25	3.401,70	2.879,50	3.086,45	9.955,35	3.039,80	2.744,05	2.935,20	2.684,90	2.887,40	3.411,80	6.760,40	13.023,65
Efectivo en Banco -Operaciones Corrientes	152.191,89	147.399,13	2.345,28	5.275,16	154.128,27	2.924,84	47.253,51	64.010,83	64.327,90	17.535,85	115.216,53	122.716,95	137.864,99
Cuentas por Cobrar a Corto Plazo	2.401,75	2.262,40	2.001,50	8.101,10	6.451,00	9.679,80	2.227,40	3.633,40	5.061,10	2.619,10	3.836,30	3.874,55	11.526,45
Cuentas por Cobrar a Clientes	2.401,75	2.262,40	2.001,50	8.101,10	6.451,00	9.679,80	2.227,40	3.633,40	5.061,10	2.619,10	3.836,30	3.874,55	11.526,45
Pagos Anticipados a Suministradores			795,57										
Pagos Anticipados de Inversiones	10.996,97	10.996,97	10.996,97	10.996,97	10.996,97	2.184,00	2.184,00	2.184,00	2.184,00	2.184,00	2.184,00	2.184,00	2.184,00
Anticipos a Justificar													
Adeudos del presupuesto del Estado	10.207,76	3.185,97	5.896,91	10.750,38	49,37	6.721,46	10.188,20	2.914,58	6.123,73	1.252,74	1.572,39	345,64	1.094,49
Ingresos Acumulados por Cobrar	381,47	381,47	28,89	28,89	28,89	28,89	28,89	28,89	28,89	28,89	28,89	28,89	28,89
Inventarios	39.466,76	40.640,02	41.565,84	39.633,98	38.709,06	38.321,68	37.390,10	37.233,71	36.445,69	33.421,58	34.115,44	33.414,18	33.238,76
(+)Valor de los inventarios	60.574,97	61.748,23	62.674,05	60.742,19	59.626,90	59.239,52	58.307,94	58.151,56	57.363,53	51.671,55	53.719,88	52.769,97	52.923,56
De ellos: Mercancía para la venta	256,18	34,24	59,67	298,65	97,45			414,93	86,02	10,04			
Materias Primas y Materiales	14.275,58	1.567.078,00	16.571,17	16.769,30	16.235,94	15.946,01	15.014,43	14.443,12	13.984,00	13.703,75	13.053,21	12.600,55	12.096,13
Envases y embalajes retornables	281,78	281,78	281,78	281,78	281,78	281,78	281,78	281,78	281,78	281,78	281,78	281,78	281,78
Utensilios para alojam.,gast.,y	16.644,21	16.644,21	16.644,21	16.644,21	16.644,21	16.263,48	16.263,48	16.263,48	16.263,48	10.927,73	13.638,76	13.326,36	13.982,25
Utiles y herramientas para otras	26.644,21	26.328,22	26.328,22	26.328,22	26.328,22	26.328,22	26.328,22	26.328,22	26.328,22	26.328,22	26.325,10	26.141,25	26.143,37
Otros Invenarios	2.368,97	2.368,97	2368,97	2.368,97									
Inventarios Ociosos	420,03	420,03	420,03	420,03	420,03	420,03	420,03	420,03	420,03	420,03	420,03	420,03	420,03
(-) Desgaste de Utiles y Herramientas	21.108,21	21.108,21	21.108,21	21.108,21	20.917,84	20.917,84	20.917,84	20.917,85	20.917,84	18.249,97	19.604,44	19.355,79	19.684,80
Otros Activos Circulantes		64,50	64,50		91,50		63,00				52,50	917,50	1.555,43
Sub Total de Activos Fijos	1.072.625,75	1.066.708,64	1.066.556,98	1.059.820,88	1.054.677,26	1.042.848,13	1.036.945,09	1.027.431,60	1.022.177,93	1.016.742,74	1.010.970,56	1.005.202,17	998.880,69
Activos Fijos Tangibles	454.646,96	449.374,13	448.426,90	442.486,37	437.342,75	425.513,62	419.610,58	410.097,09	404.843,42	399.408,23	393.636,05	387.867,66	381.546,18
Valor de los Activos Fijos Tangibles	730.562,53	731.206,81	736.179,38	736.179,37	736.974,94	730.937,46	730.937,46	724.796,58	725.369,72	730.869,72	730.869,72	730.869,72	730.296,58
Máquinas y equipos energéticos	63.549,10	64.193,38	70.864,22	69.165,94	69.961,51	63.924,03	63.924,03	63.924,03	63.924,03	63.924,03	63.924,03	63.924,03	63.997,63
Máquinas y equipos productivos	887,98	887,98	887,98	887,98	887,98	887,98	887,98	887,98	887,98	887,98	887,98	887,98	887,98
Aparatos y Equipos Técnicos especiales	5.966,03	5.966,03	5.966,03	5.966,03	5.966,03	5.966,03	5.966,03	5.966,03	5.966,03	5.966,03	5.966,03	5.966,03	5.966,03
Medios y Equipos de Transporte										5.500,00	5.500,00	5.500,00	5.500,00
Muebles y Otros Objetos	660.159,57	660.159,42	658.461,15	660.159,42	660.159,42	660.159,42	660.159,42	654.018,54	654.591,68	654.591,68	654.591,68	654.591,68	653.944,94
(-) Depreciación de A. Fijos Tangibles	275.915,57	281.832,68	387.752,48	293.693,00	299.632,19	305.423,84	311.326,88	314.699,49	320.526,30	331.461,49	337.233,67	343.002,06	348.750,40
Máquinas y equipos energéticos	363,34	628,13	895,60	1.183,79	1.471,99	1.612,53	1.878,87	2.145,21	2.411,55	2.624,70	2.837,84	6.050,98	3.279,67
Máquinas y equipos productivos	25,90	29,60	33,30	37,00	40,70	44,40	48,10	51,80	55,50	58,46	61,42	64,38	67,34
Aparatos y Equipos Técnicos especiales	35,36	40,63	45,90	51,17	56,44	61,71	66,98	72,25	77,52	82,79	88,05	93,33	83,90
Medios y Equipos de Transporte										5.500,00	5.500,00	5.500,00	5.500,00
Muebles y Otros Objetos	275.490,97	281.134,32	286.777,68	292.421,04	298.063,06	303.705,20	309.332,93	312.430,23	317.981,73	323.195,54	328.746,35	334.293,37	339.819,49
Inversiones nominales en proceso	617.334,51	617.334,51	617.334,51	617.334,51	617.334,51	617.334,51	617.334,51	617.334,51	617.334,51	617.334,51	617.334,51	617.334,51	617.334,51
Equipos por instalar y materiales para el	644,28		795,57										
Subtotal de Activos Diferidos					3.651,82	3.295,34	2.738,86	2.282,38	1.825,90	1.369,42	912,94	456,46	
Gastos Diferidos a corto plazo					3.651,82	3.295,34	2.738,86	2.282,38	1.825,90	1.369,42	912,94	456,46	
Subtotal de Otros Activos	92.861,43	97.459,39	105.989,04	30.625,72	44.829,70	57.805,69	73.259,35	77.348,22	103.131,26	122.491,27	124.230,59	154.622,37	241.514,84
Faltantes de bienes en Investigación	139,56								34,59	2.503,99	77,34	85,09	
Cuentas por Cobrar Diversas a trabajadores	383,87	522,42	433,21	377,96	1.898,88	2.033,29	1.617,31	3.775,43	2.781,09	2.689,80	2.618,31	2.190,09	67.960,85
Cuentas por Cobrar Diversas a Terceros	92.338,00	92.338,00	92.338,00	110,39								42,00	
Operaciones entre dependencias de Activos		4.598,97	13.217,83	30.137,37	42.930,82	55.772,40	71.642,04	73.572,79	100.315,58	117.297,48	121.534,94	152.305,19	173.553,99
TOTAL DE PASIVOS Y CAPITAL	2.893.511,70	2.908.621,85	2.773.200,75	270.675.798,00	2.860.156,16	2.702.040,39	2.746.966,27	2.749.830,22	2.773.491,71	2.728.893,84	2.824.123,50	2.858.987,04	2.968.159,64
PASIVOS	187.239,16	377.566,86	353.517,20	31.577.041,00	328.180,24	269.888,89	302.798,53	306.351,09	296.939,54	287.771,48	343.236,55	340.545,82	351.970,39
SUB TOTAL DE PASIVOS CIRCULANTES	218.358,82	277.017,93	226.915,84	175.875,02	188.493,78	130.202,43	113.112,07	116.585,06	107.275,51	90.107,45	85.572,52	82.881,79	95.918,64
Efectos por Pagar a Corto Plazo					1.003,33								
De operaciones corrientes					1.003,33								
Cuentas por Pagar a Corto Plazo	4.453,30	2.901,55	10.244,42	31.740,33	38.679,31	17.349,91	28,46	2.384,21	5.144,58	6.926,56	7.708,50	2.372,35	6.384,43
Cuentas por Pagar- Activos fijos tangibles	96.766,01	93.032,56	92.227,61										
Cuentas por pagar del proceso inversionista									573,14	573,14	573,14	573,14	
Cobros anticipados				1.274,70	264,50	219,50	219,50	217,00	202,00	508,40	625,50	1.630,80	7.741,50
Obligaciones con el Presupuesto del Estado	30.015,10	38.607,19	20.442,41	18.003,48	18.058,59	17.534,62	17.216,06	14.163,05	11.189,36	7.208,21	8.310,99	8.986,68	11.292,55
Nóminas por pagar operaciones	46.973,04	95.434,93	48.306,22	53.461,78	45.450,28	46.666,04	54.416,06	51.213,74	50.511,50	40.034,84	42.243,05	41.711,06	42.996,55
Retenciones por pagar operaciones	16.163,35	18.809,58	15.719,62	17.118,45	15.801,38	14.847,67	54.416,34	14.577,20	13.944,81	12.372,74	13.670,32	13.872,08	14.085,28
Gastos acumulados por pagar							10.654,28	4.000,00	13.503,60				

Provisión para Reparaciones Generales	78,09	131,78	186,01	241,41	299,76	353,73	407,70	461,67	515,64	569,69	623,74	886,48	940,55
Provisiones para vacaciones	23.175,79	14.497,60	13.010,26	14.717,96	17.452,28	20.240,99	17.288,65	17.813,07	10.701,96	10.158,75	11.106,43	12.146,56	11.775,37
Provisiones para innovadores y	702,64	702,64	702,64	702,64	702,64	702,64	702,64	702,64	702,64	702,64	702,64	702,64	702,64
Otros pasivos circulantes	31,50	12.900,10	26.076,65	38.614,27	50.781,71	12.287,33	12.178,44	11.052,48	286,28	11.052,48	8,21		
SUB TOTAL DE OTROS PASIVOS	-31.119,66	100.548,93	126.601,36	139.895,39	139.686,46	139.686,46	189.686,03	189.766,03	189.664,03	197.664,03	257.664,03	257.664,03	256.051,75
Cuentas por Pagar diversas a trabajadores	465,70	148,93	201,36	231,36	22,43	22,43	22,43	102,00					51,75
Cuentas por Pagar diversas a terceros													
Operaciones entre dependencias- Pasivos	-31.585,36	100.400,00	126.400,00	139.664,03	139.664,03	139.664,03	189.664,03	189.664,03	189.664,03	189.664,03	189.664,03	189.664,03	256.000,00
CAPITAL	2.706.272,54	2.531.054,99	2.419.683,55	2.390.987,57	2.531.975,92	2.432.151,50	2.444.167,74	2.443.479,13	2.476.552,17	2.441.122,36	2.480.886,95	2.518.441,22	2.616.189,25
Capital de las Empresas en PE	2.458.120,80	2.458.120,80	2.458.925,75	2.458.925,75	2.458.925,75	2.450.112,78	2.450.112,78	2.446.472,18	2.446.472,18	2.446.472,18	2.446.472,18	2.446.472,18	2.444.260,71
Capital de las Empresas en PE	2.458.120,80	2.458.120,80	2.458.925,75	2.458.925,75	2.458.925,75	2.450.112,78	2.450.112,78	2.446.472,18	2.446.472,18	2.446.472,18	2.446.472,18	2.446.472,18	2.444.260,71
Capital de las UEB	248.151,74	248.151,74	248.151,74	304.151,74	545.151,74	539.265,22	654.265,22	749.265,22	863.265,22	893.265,22	993.265,22	1.088.265,22	1.178.265,22
Capital de las UEB	248.151,74	248.151,74	248.151,74	304.151,74	545.151,74	539.265,22	654.265,22	749.265,22	863.265,22	893.265,22	993.265,22	1.088.265,22	1.178.265,22
Resultado del periodo(Ganacias o		-175.217,55	-287.393,94	-372.089,92	-472.101,57	-557.226,50	-660.210,26	-752.258,27	-833.185,23	-898.615,04	-958.850,45	-1.016.296,18	-1.006.336,68
Ingresos		10.708,63	20.529,53	41.147,48	59.753,06	74.703,37	85.284,17	93.473,95	98.382,74	106.384,09	122.476,97	140.921,11	233.531,38
Ingresos		10.708,63	20.529,53	41.147,48	59.753,06	74.703,37	85.284,17	93.473,95	98.382,74	106.384,09	122.476,97	140.921,11	233.531,38
Costos y Gastos		185.926,18	307.923,47	413.237,40	531.854,63	631.929,87	745.494,43	845.732,22	931.567,97	1.004.999,13	1.081.327,42	1.157.217,29	1.239.868,06
Costos		154,04	483,21	569,17	683,23	1.703,77	4.503,99	6.076,99	8.643,41	9.549,26	10.724,08	10.724,08	10.738,47
Gastos		185.772,14	307.440,26	412.668,23	531.171,40	630.226,10	740.990,44	839.655,23	922.924,56	995.449,87	1.070.603,34	1.146.493,21	1.229.129,59
Operaciones entre dependencias- Pasivos		108.502,91	160.528,81	202.862,55	250.300,68	290.496,37	330.422,27	363.621,01	389.329,87	404.741,20	421.827,28	441.494,13	467.317,08
Funcionales y Administración		76.786,10	143.935,26	205.300,10	274.588,70	332.460,87	402.851,64	468.210,24	525.680,18	582.739,66	640.508,57	696.252,39	752.541,93
OSDE		400,00	1.400,00	1.400,00	1.400,00	1.400,00	1.400,00	1.400,00	1.400,00	1.400,00	1.400,00	1.400,00	1.400,00
Financieros		50,45	120,23	274,91	394,56	458,56	522,92	566,92	657,44	711,94	793,58	1.272,78	1.351,44
Otros		32,68	1.455,96	2.830,67	4.487,46	5.410,30	5.793,61	5.857,06	5.857,07	5.858,07	6.073,91	6.073,91	6.519,14

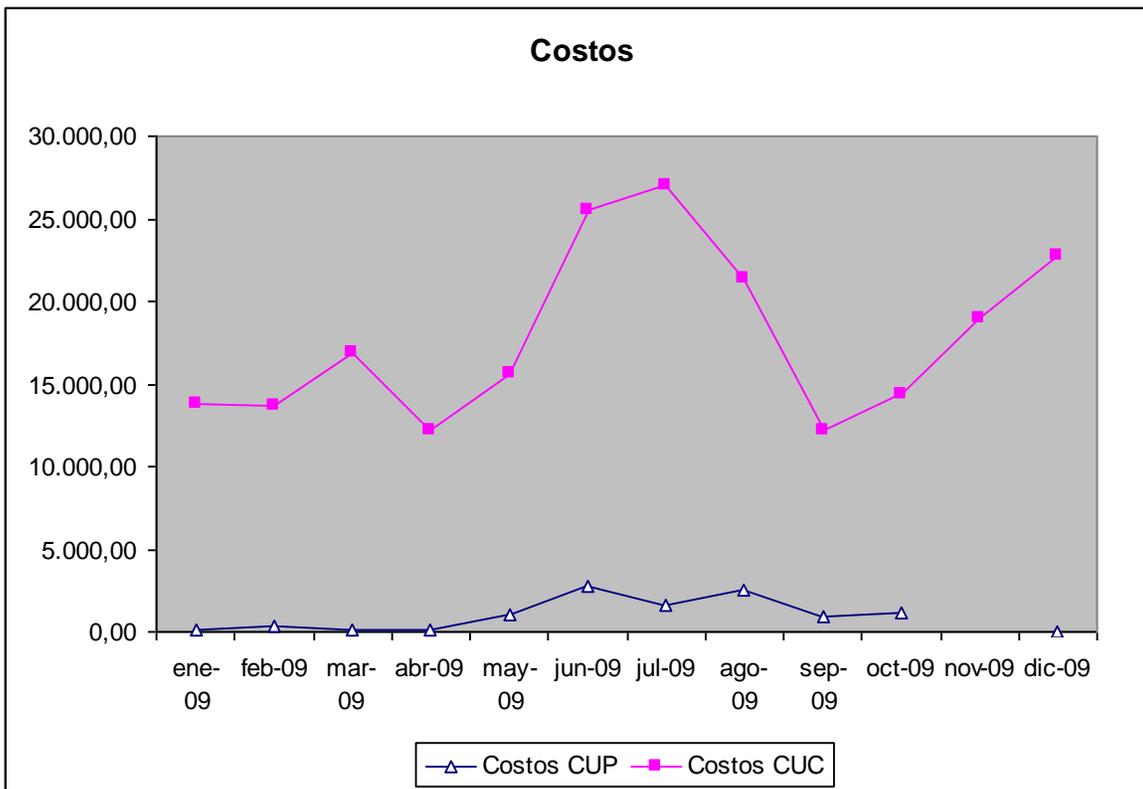
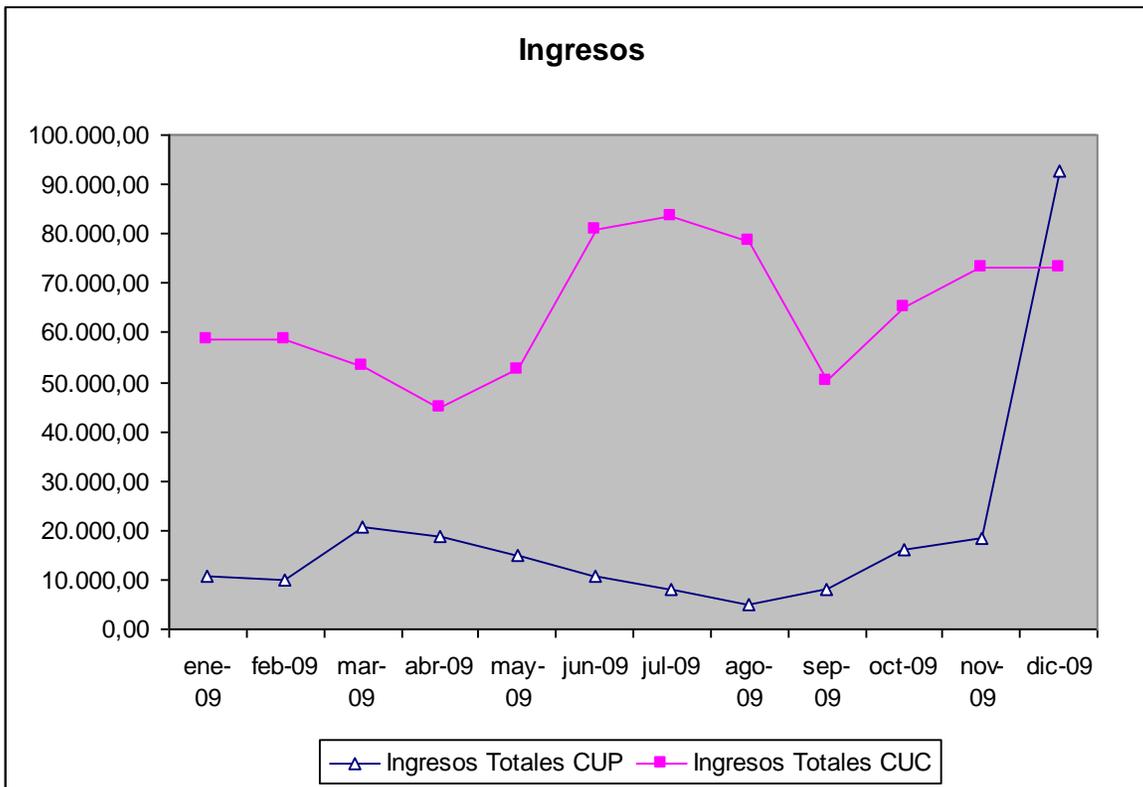
ANEXO No. 2.6**Estado de Resultado**

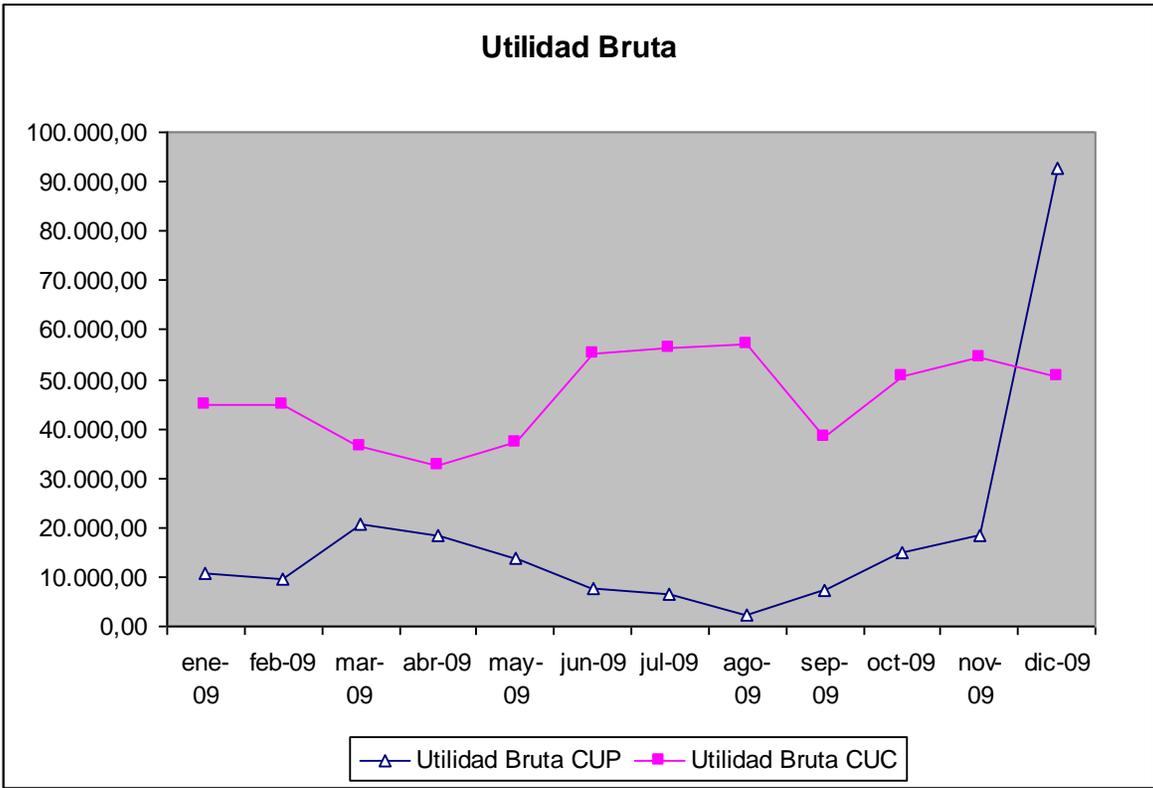
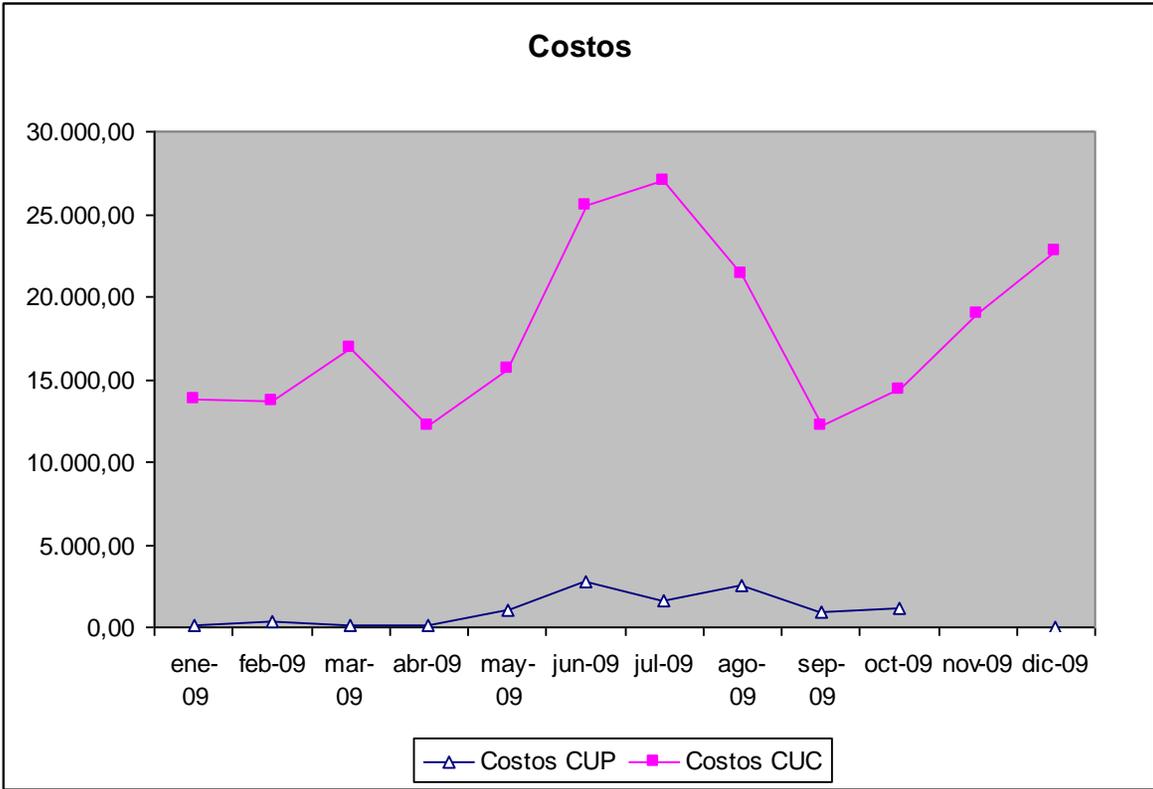
Moneda: Moneda Nacional

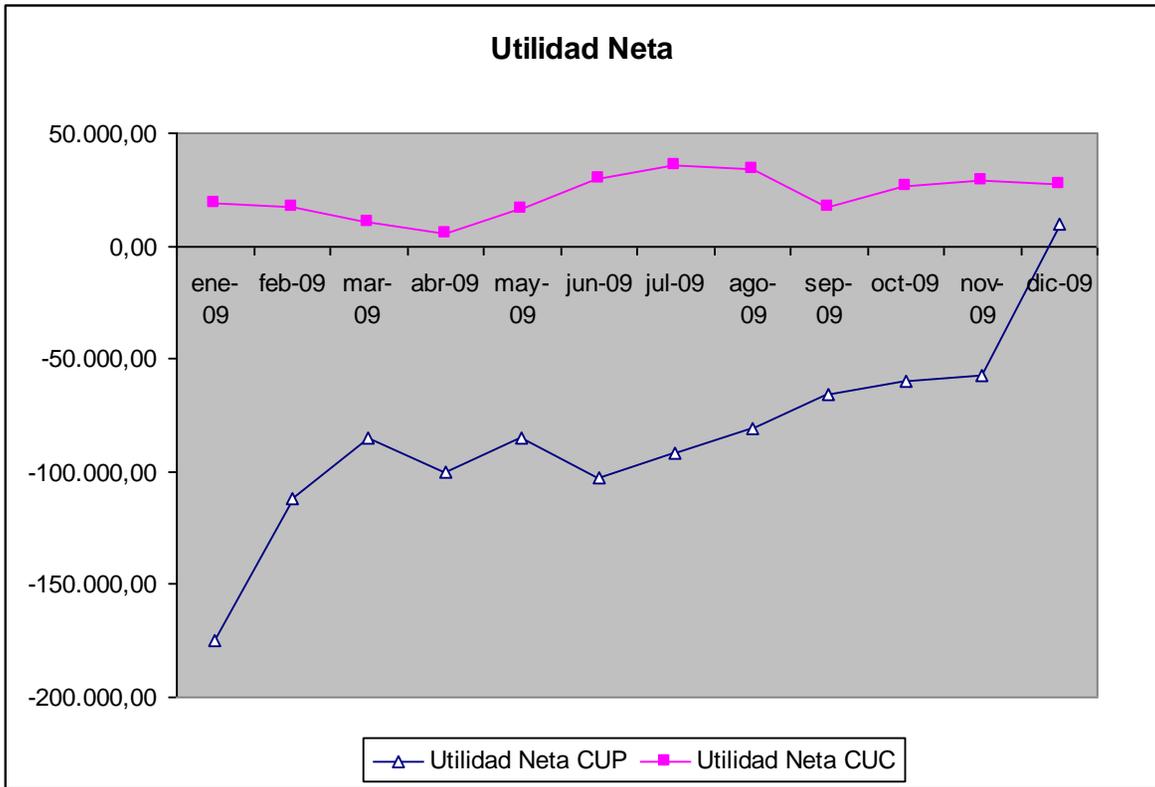
Indicadores	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total
INGRESOS TOTALES	10.708,63	9.820,90	20.617,95	18.605,58	14.950,31	10.580,80	8.189,78	4.908,79	8.001,35	16.092,88	18.444,14	92.610,27	233.531,38
VENTAS NETAS	6.706,84	5.783,10	13.634,65	12.658,00	9.944,00	6.797,00	5.120,10	2.543,50	4.644,50	13.467,00	15.519,84	22.309,35	119.127,88
Alojamiento	4.191,74	3.373,00	9.304,65	10.166,50	6.753,00	5.250,50	3.492,10	1.664,00	3.476,00	7.896,00	10.728,30	14.373,35	80.669,14
Alojamiento	4.191,74	3.373,00	9.304,65	10.166,50	6.753,00	5.250,50	3.492,10	1.664,00	3.476,00	7.896,00	10.728,30	14.373,35	80.669,14
Gastronomia	2.515,10	2.409,80	4.330,00	2.491,50	3.191,00	1.546,50	1.628,00	879,50	1.168,50	5.571,00	4.791,54	7.936,00	38.458,44
Restaurant	2.515,10	2.409,80	4.330,00	2.491,50	3.191,00	1.546,50	1.628,00	879,50	1.168,50	5.571,00	4.791,54	7.936,00	38.458,44
OTRAS PARTIDAS INGRESOS	4.001,79	4.037,80	6.983,30	5.947,58	5.006,31	3.783,80	3.069,68	2.365,29	3.356,85	2.625,88	2.924,30	70.300,92	114.403,50
COSTOS Y GASTOS TOTALES	185.926,18	121.997,29	105.313,93	118.617,23	100.075,24	113.564,56	100.237,79	85.835,75	73.431,16	76.328,29	75.889,87	82.650,77	1.239.868,06
COSTO MERC.Y SERV. VEND	154,04	329,17	85,96	114,06	1.020,54	2.800,22	1.573,00	2.566,42	905,85	1.174,82		14,39	10.738,47
Gastronomia	154,04	329,17	85,96	114,06	748,25	2.373,12	1.573,00	2.566,42	905,85	1.174,82		14,39	10.039,08
Centros Nocturnos					272,29	427,10							699,39
GASTOS MAT.PRIMAS Y MAT	970,34	863,97	1.648,86	723,72	289,93	931,58	571,31	582,12	558,79	1.479,44	736,62	583,27	9.939,95
Materiales de Mtto	577,21		317,60										894,81
Utensilios y Herram.	262,63	89,98	330,27	114,17				86,10	278,54	99,62	296,26	76,13	1.633,70
Otros Materiales	130,50	773,99	1.000,99	609,55	289,93	931,58	571,31	496,02	280,25	1.379,82	440,36	507,14	7.411,44
De ello:Mat. Oficina	130,50	773,99	1.000,99	533,36	289,93	931,58	571,31	496,02	280,25	618,87	440,36	408,52	6.475,68
Limpieza												3,10	3,10
Lenceria				76,19						760,95			837,14
Envases													
Otros												95,52	95,52
LUZ, FUERZA Y AGUA	2.097,51	1.973,79				3.412,50	1.033,76	1.251,25	912,73	1.022,84	1.143,87	1.576,12	14.424,37
Agua y Alcantarillado	2.097,51	1.973,79				3.412,50	1.033,76	1.251,25	912,73	1.022,84	1.143,87	1.576,12	14.424,37
SALARIOS, IMPUEST./SEGUR	143.340,95	72.858,86	64.166,26	76.309,72	60.682,23	61.585,02	58.476,20	40.166,41	34.220,61	32.979,48	34.986,39	42.505,02	722.277,15
Salario	98.531,26	52.416,44	46.162,79	49.468,19	44.960,57	44.143,76	36.315,51	28.896,60	18.482,56	21.310,19	22.834,62	29.032,49	492.554,98
Impuestos/Nomina	24.632,81	13.104,11	11.540,69	12.367,06	11.240,14	11.035,93	9.078,89	7.224,15	4.620,64	5.327,55	5.708,66	7.152,30	123.032,93
Seguridad Social	20.176,88	7.338,31	6.462,78	14.474,47	4.481,52	6.405,33	13.081,80	4.045,66	11.117,41	6.341,74	6.443,11	6.320,23	106.689,24
SEGUROS			120,00										120,00
DEPREC Y AMORTIZACIÓN	7.754,04	7.756,06	7.687,39	7.647,73	7.634,22	7.397,25	7.357,91	7.266,01	6.788,45	7.125,90	7.122,11	7.202,93	88.740,00
GASTOS A ANTERIORES				939,58									939,58
OTROS GASTOS	31.609,30	38.215,44	31.605,46	32.882,42	30.448,32	37.437,99	31.225,61	34.003,54	30.044,73	32.545,81	31.900,88	30.769,04	392.688,54
Gastos de Alimentos	8,22	127,13	52,64	62,43	215,75	68,99	63,45			216,84			815,45
Gatos Dieta, Alb. y Pas	84,00	254,50	446,50	207,00	224,00	203,00		272,00	68,22	274,00	233,50	277,00	2.543,72
Capacit. Y Adiestram						390,00							390,00
Comision Bancaria	50,45	69,78	31,35	59,87	64,00	64,36	44,00	80,22	54,50	81,64	479,20	78,66	1.158,03
Arrendamiento Loc e Inmubl	12.118,44	12.118,44	12.118,44	12.118,44	12.118,44	12.118,44	11.052,48	11.052,48	11.052,48	11.052,48	11.052,48	11.052,48	139.025,52
Servicio de Lavanderia	328,39	543,68	529,06	415,17	428,28	388,51	717,89	249,40	498,49	638,38	732,13	604,69	6.074,07
Seguridad y Proteccion	17.073,20	15.431,60	17.073,20	15.048,00	15.549,60	15.048,00	13.613,60	13.503,60	11.990,00	12.386,00	12.100,00	12.386,00	171.202,80
Servicio Com y Fumigaci	250,00												250,00
Servicios Asesoría Cons		2.971,29											2.971,29
Servicios Contrat Mtto	888,47	5.153,35	1.319,66	4.728,40	1.099,51	8.891,53	1.625,60	5.175,38	5.386,01	6.920,93	5.323,41	5.376,84	51.889,09
Servicios Artisticos					559,83								559,83
Otros Servicios		545,67	31,28	183,33	156,12	138,46	25,58	31,05	22,03	30,04	1.065,47	44,46	2.273,49
Mermas y Deterioros								0,87					0,87
Impuestos Varios	408,13												408,13
Lic. Operación Transp						60,00		255,00					315,00
Otros	400,00	1.000,00	3,33	59,78	32,79	66,70	4.083,01	3.383,54	973,00	945,50	914,69	948,91	12.811,25
RESULTADO DEL PERIODO	-175.217,55	-112.176,39	-84.695,98	-100.011,65	-85.124,93	-102.983,76	-92.048,01	-80.926,96	-65.429,81	-60.235,41	-57.445,73	9.959,50	-1.006.336,68

ANEXO No 2.7

Análisis del nivel de operaciones







Fuente: elaboración propia

ANEXO No 2.8

Diagrama de dispersión que relaciona a los ingresos y los activos circulantes

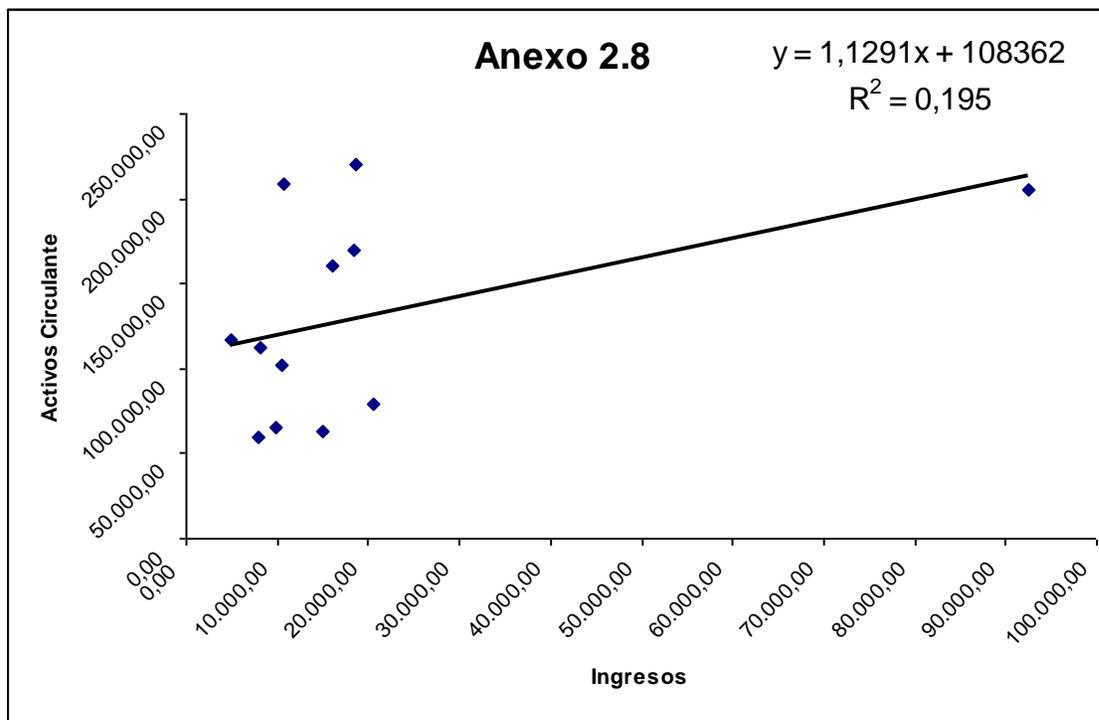
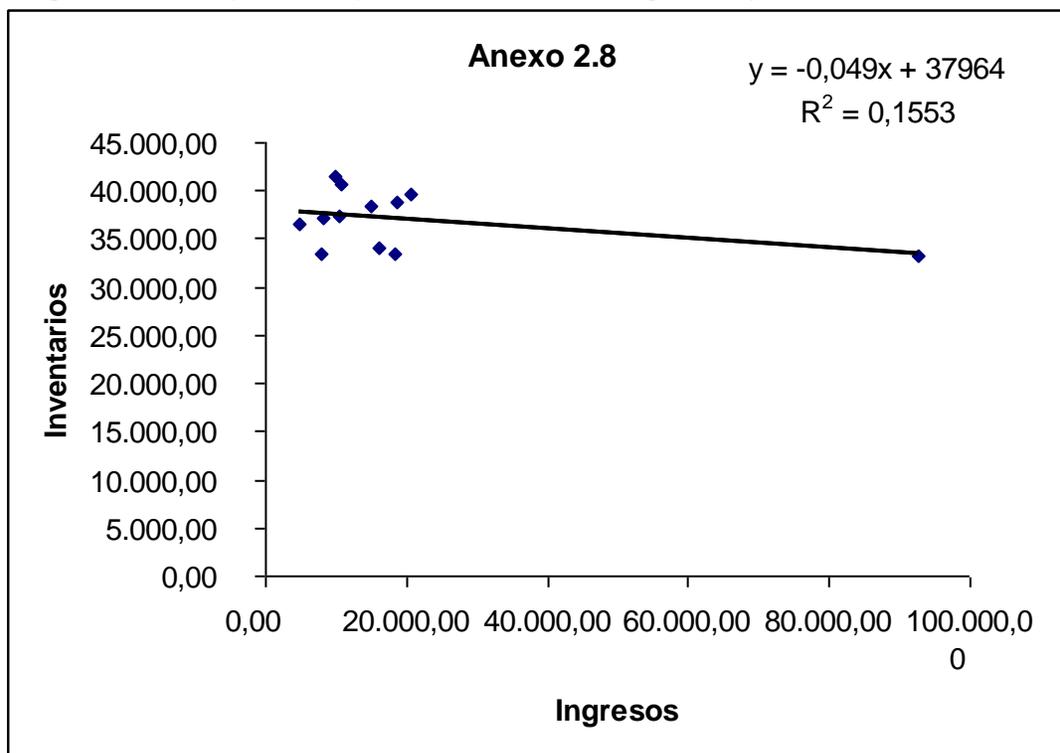


Diagrama de dispersión que relaciona a los ingresos y Inventarios



Fuente: elaboración propia

ANEXO 2.10

ORGANISMO:				SOLICITUD DE MATERIALES					
EMPRESA:									
UNIDAD:		CODIGO							
ALMACEN AL QUE SE SOLICITAN:									
ORDEN No.			CENTRO DE COSTO:			CODIGO:			
CODIGO	DESCRIPCION			U/M	CANTIDAD	SALDO EN EXIST			
SOLICITADA POR:			AUTORIZADO POR:			VALE DE ENTRADA No.		SOLICITUD No.	
NOMBRE Y APELLIDOS:			NOMBRE Y APELLIDOS:						
FIRMA:	D	M	A	FIRMA:	D				