



UNIVERSIDAD DE PANAMÁ

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS Y CONTABILIDAD

VICERRECTORÍA DE INVESTIGACIÓN Y POSTGRADO

PROGRAMA DE MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

CON ESPECIALIZACIÓN EN FINANZAS

**“MANUAL ÓPTIMO DE APOYO PARA LA ADMINISTRACIÓN
FINANCIERA DE UN HOTEL”**

POR:

DOREIDE I. ALMENGOR M.

8-311-133

TESIS PRESENTADA COMO UNO DE LOS REQUISITOS PARA
OPTAR AL GRADO DE MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN
DE EMPRESAS CON ESPECIALIZACIÓN EN FINANZAS

PANAMÁ, REPÚBLICA DE PANAMÁ

2000

AGRADECIMIENTO

Reconozco al Licenciado José Bermúdez, quien en todo momento fue el faro, guía y estuvo siempre dispuesto a revisar mis humildes borradores, con miras a cristalizar en forma positiva nuestras metas u objetivos, para el Licenciado mi entero y perenne agradecimiento

Asimismo, al Licenciado Arnulfo Santamaria quien fue la persona que me ayudó a que llevara a feliz término las entrevistas pertinentes a distintos personajes relacionados con el área de finanzas, en diferentes y prestigiosos hoteles de esta localidad

DEDICATORIA

A mis distinguidos padres, Mayda Rosa de Almengor y Dagoberto Almengor, quienes me han brindado en forma oportuna todo el apoyo económico, moral y espiritual tan necesarios para salir avante frente a tantos valladares o escollos y vicisitudes que nos presenta u ofrece la vida cotidiana contemporánea

A mis hermanos menores, Seyna y Dagoberto, quienes me han hecho llevadera y alegre mi recorrido vivencial, conformando con ellos un hogar humilde, pero íntegro y agradable

A mi abuela Aminta, quien oportunamente me ha ofrecido toda clase de apoyo, a fin de que pudiera culminar mis estudios con ineluctable e ineludible éxito. Así como también, a mis tíos primos y demás, que forman parte del gremio familiar

Para todas las personas arriba mencionadas, una posición especial y distinguida en mi altar mental, a objeto a que su labor y cooperación permanezcan incólume por todo el resto de mi transitoria y fugaz vida terrenal

INDICE GENERAL

	Pagina
Introduccion	xv
Resumen Breve Español	1
Resumen Breve Ingles	2
CAPÍTULO I. GENERALIDADES	
A Reseña Historica	4
1 Historia de la Industria Hotelera en Panamá	6
2 Participación de la Industria Hotelera en la Economía del Pais	9
3 Importancia que Representa la Industria Hotelera para la Economía del pais	12
3 1 Consumo de Productos Agropecuarios del País	12
3 2 Notable Demanda de Productos Nacionales	13
3 3 Generación de Empleos y Ocupación	14
3 4 Fomento de Turismo Receptivo y Nacional	14
3 5 Retribución Creciente a los Factores Productivos	15
B Administracion Aplicada a la Hoteleria	17
1 Proceso de Planeación en la Hoteleria	17
2 Desarrollo Básico de la Organización y Coordinación en el Hotel	20
2 1 Tipos de Organizacion	23
2 2 Tecnicas y Estructura de la Organización hotelera	22
3 Integración del Personal	32
4 Dirección del Hotel	34
5 Control y Evaluación de Resultados	42
C Categorización de los Hoteles	48
1 Hotel de Lujo	48
2 Hotel de Primera "A" (4 estrellas)	48
3 Hotel de Segunda (2 estrellas)	50
4 Hotel de Tercera (1 estrella)	50
D Clasificación de los Establecimientos y Clasificacion por la Calidad	51
CAPÍTULO II. CONSIDERACIONES PARA UN EXCELENTE FUNCIONAMIENTO DE LA ADMINISTRACIÓN FINANCIERA	
A Aspectos Generales de la Administracion Financiera	58
1 Finanzas y Economia	59
2 Finanzas y Contabilidad	60
B Objetivos del Administrador Financiero	61
C Principales Funciones del Administrador Financiero	68
D Fundamentos para la Administración Financiera Efectiva	75
1 Administración de Activos	75
1 1 Efectivo	76

1 2 Cuentas por Cobrar	78
1 3 Inventario	82
2 Recursos de Financiación	91
2 1 Fuentes de Financiamiento a Corto Plazo	95
2 1 1 Cuentas por Pagar a Proveedores	95
a Condiciones de Pago	97
b Costo del Crédito Comercial	99
c Efecto de dilatar el Pago	100
2 1 2 Pasivos Acumulados	100
2 1 3 Fuentes Bancarias	101
a Línea de Crédito	102
b Documento por Pagar	104
2 2 Fuentes de Financiamiento a Largo Plazo	105
2 2 1 Convenio de Crédito Revolvente	107
2 2 2 Garantía de Equipo	107
2 2 3 Arrendamiento Financiero	109
2 3 Fuente de Capital	110
E Crédito y Cobranza	113
1 Créditos Proporcionados a Clientes del Hotel	114
2 Cobranzas Realizadas a Clientes del Hotel	117

CAPÍTULO III TÉCNICAS O HERRAMIENTAS UTILIZADAS PARA UN ADECUADO ANÁLISIS FINANCIERO

A Análisis Financiero	122
1 Estados Financieros	131
2 Análisis Vertical	136
3 Análisis Horizontal	137
4 Razones o Indicadores Financieros	145
4 1 Razones de Liquidez	147
4 2 Razones de Endeudamiento	149
4 3 Razones de Actividad	152
4 4 Razones de Rentabilidad	155
5 Flujo de Fondos	157
5 1 Fuente de Fondos	158
5 2 Uso de Fondos	160
5 3 Elaboración del estado de cambios en la Posición Financiera	161
5 4 Ajustes para obtener el Estado de Resultado Definitivo	162
5 4 1 Ajustes a las Utilidades Retenidas	162
5 4 2 Ajuste de los Activos Fijos Netos	163

B Herramientas para la Planeacion	167
1 Concepto e Importancia de la Planeación Financiera	167
2 Presupuesto de Caja o Efectivo	168
3 Proyección de Estados Financieros	173
C Análisis de Equilibrio	178
D Proyectos de Inversión	184
1 Clasificación de los Proyectos de Inversión	184
2 Estudios Técnicos/Económicos	189
3 Método de Evaluación	193
Conclusiones	203
Recomendaciones	206
Bibliografía	209

INDICE DE CUADROS

	Página
Tipos de Organización	24
Organización en Cadena o Independiente	27
Organigrama Nivel Operativo	29
Organigrama Nivel Administrativo	30
Balance General	132
Estado de Ganancias y Pérdidas	134
Ejemplo de Balance General	164
Estado Preliminar de Cambios en la Posición Financiera	165
Estado Definitivo de Cambios en la Posición Financiera	166

INTRODUCCIÓN

Los países que cuentan en el presente con una economía no estructurada como la nuestra, no pueden ni deben proseguir atados a los renglones o rubros de la ganadería, agricultura, pesca, minería, explotación forestal, comercio, prestación de servicios. Nuestro devenir histórico nos ha moldeado a que nos circunscribamos específicamente a una economía orientada al comercio y a la prestación de servicios como consecuencia de nuestra posición geográfica de tránsito derivadas del acarreo inicialmente de mercancías a través de la ruta Chagres y Camino Real, la construcción del ferrocarril y luego la construcción del canal.

Pero considero que ha llegado el momento de adoptar un criterio o concepción teleológica de nuestro futuro y una postura holística que se debe asumir dado al empuje de ese fenómeno de mundialización emergente.

En virtud de lo expuesto, soy del criterio de que debemos hacer un uso correcto de explotación de la industria hotelera con un apoyo científico, normas financieras y demás, que permitirán explotar adecuadamente la industria hotelera en Panamá, a fin de no quedarnos rebasados por países hispanoamericanos como México, Costa Rica, Colombia, Perú, Brasil, Argentina, Chile y otros países de las Antillas que ya han aprovechado y explotado con prontitud esta industria.

La función financiera desempeña un papel esencial en el éxito de cualquier empresa. Ello se debe a que cada segmento de las operaciones de una compañía afecta los resultados finales. Las finanzas van más allá del pronóstico, la administración del capital y la función contable, incluyen también el control y la fiscalización de todas las actividades de la compañía.

Por esa razón, el Manual de Apoyo para la Administración Financiera es un instrumento tan valioso para toda persona con autoridad, como los altos ejecutivos de una empresa. Todo Gerente tiene que operar dentro de Guías Financieras prescritas para ser eficaz. Adicionalmente, tiene que determinar cuáles desembolsos aprobar y cuáles rechazar, debe también conocer los límites de su autoridad y saber cómo utilizar las técnicas financieras para acrecentar los objetivos de la empresa.

Este Manual tiene como finalidad brindar a los ejecutivos de Finanzas normas y procedimientos específicos que se necesitan para el control de la mayoría de las actividades más importantes de su empresa.

En el desarrollo y presentación de este manual se muestra a los Gerentes de Finanzas valerse de técnicas, para reducir el riesgo de pérdidas, incrementar las utilidades, mejorar la planificación y proteger a la compañía contra irregularidades que pueden conducir a graves problemas operativos, financieros y legales.

RESUMEN BREVE

Durante el desarrollo de este trabajo se muestra un Manual Óptimo de Apoyo para la Administración Financiera de Hoteles, en el cual se describe en primera instancia los aspectos fundamentales de la Administración que todo Gerente o Ejecutivo debe conocer para equilibrar los conocimientos sobre las medidas y pasos a seguir en la toma de decisiones para planificar, controlar y supervisar las necesidades de fondos de la empresa.

Posteriormente, presentamos los aspectos generales de la administración financiera, objetivos y funciones del Administrador Financiero, exponemos también fundamentos para la administración financiera efectiva entre los cuales resalta la administración de capital de trabajo y los recursos de financiación que constituyen una parte esencial de la operación misma del hotel. Adicionalmente, hablamos de los créditos proporcionados por el hotel y de las técnicas de cobranza que pueden ser utilizadas.

Adicionalmente, se establecen las herramientas de análisis de estados financieros que más frecuentemente se aplican, y que permiten al ejecutivo disponer de información financiera, interpretada bajo ciertos criterios que orienten la planeación y las decisiones adecuadas. También mostramos las bases del control presupuestal, pues con ello se contribuirá a enfrentar más adecuadamente, el futuro de la hotelería en Panamá.

Para finalizar señalamos las técnicas de evaluación de las Inversiones, alternativas de inversión y riesgos en los proyectos de inversión, que permitan al ejecutivo financiero disponer de medidas de rendimiento de proyectos, de tal forma que podrá decidir lo que conviene aceptar y lo que debe rechazarse al momento de que haya que tomar decisiones en cuanto a inversiones por adopción de nuevas tecnologías, el desarrollo de nuevos sistemas de servicios, expansión de la infraestructura para colocarse en una mejor posición competitiva. Estas inversiones son complejas de evaluar, pues además de su alto riesgo, causan impactos múltiples e importantes en las organizaciones.

SUMMARY

During the development of this work, it shows a helpful Manual for the financial Administration of Hotels, in which the fundamental aspects of Administration that any Manager or Executive should know in order to balance his knowledge toward rules and steps to be followed when making decisions for planning, controlling and supervising the necessity for funds in the enterprise, all of this is described in first place

Hereafter we present the general aspects of the financial administration, objectives and functions of the Financial Administration, we also present the basis for an effective financial administration where we would point out the administration of capital work and the finance savers that constitutes an essential part of the operation of the same hotel. In addition, we talk about the credits given by the hotel, and the techniques that can be used to collect money

In addition, the tools for analysis of financial states are established, those that are more frequently applied and that allow the executive to have the financial information, interpreted under certain criteria that orient the planning and adequate decisions. We also show the basis for budget control, because with this we contribute to face adequately the future of the hotel industry in Panama

To conclude, we show the techniques of evaluation of investments, alternatives and risks in investment projects, that would allow the finance executive to have availability in the production projects, in order to be able to decide what is best to be accepted, and must be rebounded of the moment when decisions must be taken concerning investments by adopting new techniques, the development of new service systems, expansion of the basic structures to put themselves in a more competitive position. These investments are very complex to be evaluated, because aside from the high risk, they cause multiple and important impacts on the organizations

CAPITULO I
GENERALIDADES

A. RESEÑA HISTÓRICA

Para presentar el desenvolvimiento histórico de la actividad hotelera es conveniente estudiar diversas etapas, las cuales conducen a una mejor comprensión de los hechos más importantes de la actividad hotelera

La actividad hotelera se inicia en la antigüedad cuando los primeros exploradores, comerciantes y misioneros necesitaron hospedaje, comida y descanso durante sus viajes y los particulares ofrecían hospedaje en sus casas a aquellas personas que después de una jornada de camino, solicitaban posada

Con los años, el viaje se hizo necesidad, ya que por motivos comerciales, turísticos, políticos y culturales se construyeron albergues al lado de santuarios o en las inmediaciones del camino donde se calculaba que los viajeros necesitarían descansar

Las primeras posadas en la antigüedad eran apenas algo más que una simple cama o una banca en el rincón de un cuarto o establo, generalmente ubicado en moradas privadas cuyos dueños ofrecían hospedaje a personas que después de una jornada de camino requerían alojamiento para pasar la noche

Para reconocer la actividad que se ofrecía en dichas casas, se determinó el hábito de instalar una señal especial correspondiéndole a las posadas el símbolo de una rama verde o un festón del mismo color

El primer edificio construido con propósito de hotel fue el LENINDRION en Olimpia, Grecia (siglo IV A C) y que se inauguró con motivo de los juegos Olímpicos

Durante el Imperio Romano se desarrolló un sistema extenso de caminos revestidos con ladrillos a lo largo de Europa y Asia Menor. Para conveniencia de los viajeros se

construyó una cadena de alojamientos a la orilla de las principales vías públicas, desde España hasta Turquía

Hasta la Edad Media sólo hubo tabernas y restaurantes para hospedaje público y no fue sino hasta el año 1400 cuando aparecen las primeras instalaciones con carácter de estafetas y establos para el cuidado de cabalgaduras, las que recibieron el nombre de Mesones. Además, los monasterios y casas religiosas, también destinaban un sitio para dar alojamiento a los forasteros

En el siglo XVIII, durante la Revolución Industrial, es cuando las tabernas europeas comenzaron a combinar hospedaje con servicio de comida y bebida, si bien los viajeros todavía tenían que compartir con otras personas las camas y las habitaciones, las tarifas eran muy altas

Como las posadas y tabernas europeas donde los mercaderes y soldados posaban la noche resultaban inadecuadas para los aristócratas, se escogió estructuras lujosas con cuartos privados, aseo individual y todas las comodidades de los castillos europeos. Los nuevos y elegantes establecimientos adoptaron como apelativo genérico la palabra francesa "hotel" que significa mansión, sus tarifas por supuesto, excedían los recursos de los ciudadanos comunes

A lo largo del siglo XIX florecieron grandes y lujosos hoteles que dieron pie al surgimiento de una edad de oro de la hotelería alrededor de 1829. Por esa época, se construye el Tredmont House, que constituyó un hito histórico al ser el primer hotel en contar con habitaciones provistas de llave, una jarra de agua y una barra de jabón. El primer hotel de lujo también se instaló en México en 1855 y se llamó Hotel Iturbide

El hospedaje cómodo e higiénico, considerado tiempo atrás privilegio de ricos, se hizo accesible al ciudadano común con el surgimiento de la industria y la implantación del sistema de vida más democrático. Por otra parte, la impresionante evolución experimentada en materia de transporte ha permitido que más y más gente recorra largas distancias a precios cada vez más asequibles, con lo que el turismo ha alcanzado un auge mundial.

Desde sus humildes inicios, la hotelería y el turismo han logrado tan prodigiosos avances que muchos Estados y Naciones dependen hoy día en gran manera, de las divisas que arroja el turismo para proveer empleo a los ciudadanos y propiciar su bienestar.

1. HISTORIA DE LA INDUSTRIA HOTELERA EN PANAMÁ

El inicio de la actividad de la hotelería en Panamá, tiene como referencia el año de 1903, ya que, marca el nacimiento de nuestro país como República independiente, pero sin lugar a dudas, ya se habían suscitado sucesos de mucha significación, antes de esta fecha, en nuestro territorio, que permitieron que Panamá se diera a conocer en el mundo. Uno de estos sucesos fue el descubrimiento de las Minas de Oro de California en Estados Unidos en el año de 1848, dado que era a través de Panamá por donde se cruzaba del Océano Atlántico al Océano Pacífico para trasladar el oro hacia la costa este de los Estados Unidos.

Igualmente, en 1848 se construye en la isla de Taboga un hotel que lleva su nombre. Con sus dos pisos, doce cuartos, comedores, bar de madera y cocina en la planta baja, con capacidad para albergar un total de 75 personas pasó a ser el edificio más importante de

la bien llamada "Isla de las Flores", que contaba además, con otros hoteles como Verandah, Pabellón, Aspinwall, Nuevo Mundo y Casa Blanca

La actividad turística se fue desarrollando debido a los acontecimientos sociales y la importancia estratégica que tiene Panamá como zona de tránsito. Esta condición la dieron a conocer como destino turístico, y creó la necesidad de brindar los servicios de alojamiento y alimentación.

El primer hotel de lujo se construyó el 4 de septiembre de 1875 con las características de un moderno establecimiento profesional para la época, llamado El Gran Hotel Central, localizado en el área de la Catedral de Panamá, en la Plaza de la Independencia, actualmente es ocupada por la Central de Correos. En la ciudad de Colon se construyó el que era Aspinwall House y el Hotel Washington que operaba con el nombre de Washington House en 1890. En las primeras décadas de este siglo en la ciudad de Panamá contamos, con la construcción del Hotel Colon, Hotel Colonial y el desaparecido Hotel Tivoli.

Al darse la construcción del Canal Interoceánico (1911-1915) por Estados Unidos y la presencia de las bases militares, provocó la llegada de familiares y amigos de los soldados. Esa afluencia de visitantes a Panamá, estableció el incremento en la demanda de sitios de alojamiento y alimentación. Este flujo de población comenzó nuevamente en 1937 cuando se iniciaron grandes obras de defensa en la Zona del Canal. Este fenómeno adquirió grandes proporciones hasta el punto que las posibilidades de alojamiento en las ciudades de Panamá y Colón, resultaron inapropiadas e insuficientes.

Para tener una perspectiva mas amplia de la evolución de la hotelería en Panama, nos remontamos al año de 1960 con la aparición del Instituto Panameño de Turismo (I P A T), mediante el decreto Ley 22 del 15 de septiembre de 1960

El Hotel Granada se inauguro en 1969, con solamente 85 habitaciones Durante el periodo comprendido entre 1970 a 1979, la Gerencia General del Instituto Panameño de Turismo (I P A T), logra un verdadero impulso de la actividad hotelera en la república de Panamá que reglamenta por medio de la Ley 74 del 22 de diciembre de 1976, por la cual se regula el servicio remunerado de hotelería y hospedaje público

Actualmente, está en vigencia la Ley 8 del 14 de junio de 1994, por la cual se otorga beneficios e incentivos a las entidades que promueven la oferta turística, entendida ésta como cualquier actividad turística que estimule la permanencia del turista en el país

El turismo hacia el siglo XXI nos muestra lo siguiente El Hotel Intercontinental con capacidad para 206 habitaciones, el Hotel Radisson ubicado en calle 53 Urbanización Marbella con una capacidad de 128 habitaciones, el Hotel Marriot ubicado en la calle 52 Bella Vista y calle Ricardo Arias, con una capacidad de 296 habitaciones, el Hotel Miramar Inter-Continental ubicado en la Avenida Balboa, que cuenta con 206 habitaciones diseñadas especialmente para el exigente hombre y mujer de negocio, El Hotel Bristol Panama ubicado en la Avenida Aquilino de la Guardia con 57 habitaciones, cada una posee amplios baños revestidos de marmol italiano, así como la tina y ducha separada Para el año 2002 contaremos con la ampliación de una planta Hotelera (Desarrollo de Infraestructura Básica) ¹

¹ Plan Maestro de Desarrollo Turístico de Panama 1993 – 2002 IPAT Panama, 1996

2. PARTICIPACIÓN DE LA INDUSTRIA HOTELERA EN LA ECONOMIA DEL PAIS

La contribución de la industria hotelera a la economía nacional es, como se ha estado observando, de considerable magnitud, sin embargo, quisieramos profundizar con otras evidencias para que no quede escepticismo alguno con relación a lo que representa realmente la industria hotelera para la economía del país

Al turismo hotelero se le ha reconocido como una fuente de ingresos y de empleo, muy efectiva al presente y bien promisoría para el futuro. Se le considera también como un factor de mejoramiento para la balanza de pagos y como un considerable generador de ingresos para el Fisco. Todo ello, a pesar de que, hasta el momento solo hemos aprovechando una porción pequeñísima de sus inagotables posibilidades

Con la recuperación de la Zona del Canal, el Aeropuerto de Tocumen, el desarrollo de la Isla Contadora, las nuevas inversiones en los corredores (norte y sur), proyectos para poner en valor a Panama La Vieja, y el constante desarrollo que caracteriza a nuestro comercio y a nuestra industria, el turismo hotelero tiene asegurado un magnifico potencial. La gran mayoría de las inversiones turísticas han provenido y deberan seguir proviniendo del sector privado, que aprovecha las pautas reguladoras, los incentivos fiscales, las obras de infraestructura y las promociones para aumentar su desarrollo. Esta atención al turismo hotelero obedecé a una política racional congruente, basada en el aprovechamiento de recursos naturales y de toda índole, como la estratégica posición geográfica de la República, que la convierte en el curso obligado del tráfico marítimo mundial y de infinidad de rutas aéreas internacionales. Estas circunstancias son fuentes

considerables del turismo hotelero, porque atraen visitantes a Panamá, como también los maneja la activa Zona Libre, el centro financiero y, un comercio fabuloso, donde es fácil encontrar todo lo concerniente a la industria y la artesanía universal que se venden a precios sugestivos y tentadores

Es esencial, por lo tanto, imprimir un impulso eficaz al desarrollo de esta industria, porque existe un alto grado de interdependencia entre las inversiones actuales y los proyectos que aún se encuentran en proceso de planeación. Así pues, la misma prioridad que el Estado ha concedido hasta ahora al fomentar la inversión turística-hotelería, debe continuar como política constante, mantenerla sin otras variaciones que no sean para vigorizarla y dinamizarla

Es importante señalar que las ventajas económicas existentes en nuestro país, resultan de gran importancia, principalmente, en lo referente a la diversificación y distribución de ingresos, de manera que se está asegurando transferencia del mismo desde zonas económicamente más fuertes a otras más débiles, contribuyendo a incentivar el ahorro y la formación de capitales de inversión de zonas de escaso desarrollo

En síntesis, podemos decir que, la actividad turística-hotelería puede considerarse propiamente como una exportación, debido a que es uno de los tantos medios de captar divisas al país, con la evidente ventaja de que a cambio de ella, solo entregamos servicios

Por otro lado, queremos mencionar que la contribucion del sector turismo a la economia del pais son las siguientes²

- Segun estimaciones recaudadas por el Instituto Panameño de Turismo, refleja que en los últimos tres años, (1995, 1996 y 1997), el aporte del turismo al Producto Interno Bruto fue de aproximadamente 10%, o sea, de B/ 567 7 millones
- Incrementar la estadía del visitante un día más, con un gasto promedio de B/ 220 40 por turista, representaría un ingreso adicional anual de B/ 82 7 millones

Sin embargo, el valor más importante del sector turismo para Panama segun proyecciones de la Organización Mundial de Turismo, la tasa de crecimiento de empleos en el sector turismo es de 5 2% que es superior a la tasa global de crecimiento promedio de empleos que es de 2 5%

Por otro lado, la Organización Mundial de Turismo informa que la region, la generacion de empleos es de 4 2 empleos directos e indirectos por habitacion, o sea, 1 2 empleos directos y 3 empleos indirectos por cuatro ²

Según fuentes de la contraloría y del Instituto Panameño de Turismo (I P A T), las exportaciones relacionadas con el sector turismo durante los tres últimos años (1995, 1996, 1997), han sido mayores que las derivadas del banano, trasiego de petroleo, camarones y azúcar, entre otros, lo demuestra la conveniencia de considerar al sector turismo como una exportacion por si misma, dentro de la balanza de pagos

² Ibid., p 16

3. IMPORTANCIA QUE REPRESENTA LA INDUSTRIA HOTELERA PARA LA ECONOMÍA DEL PAÍS.

La importancia de cualquier tipo de industria se mide por su contribucion al ingreso nacional, por la influencia que ejerza sobre la balanza de pagos y por los efectos positivos que tenga para el desarrollo economico de un pais

Hemos tomado las características de la Industria Hotelera en el aspecto economico para que éstas nos brinden una clara idea de la trascendencia que tiene esta actividad sobre la economía nacional

A continuacion mencionaremos algunos elementos que contribuyen al desarrollo de la economía del país del sector industrial hotelero

3.1 CONSUMO DE PRODUCTOS AGROPECUARIOS DEL PAIS

La producción de bebidas y comidas terminadas a base de productos agropecuarios adquiridos en los mercados nacionales resulta ser uno de elementos claves para el crecimiento económico del sector agropecuario

Cabe resaltar que el sector hotelero es un fuerte generador de ingresos y sobre todo para dicho sector que actualmente ha sido afectado por el alza de aranceles, por tal motivo las grandes empresas hoteleras deben contribuir con el consumo de los productos agropecuarios nacionales para que de alguna forma podamos minimizar la problemática por la que estan pasando en la actualidad

Es por ello que todas las empresas grandes, medianas y pequeñas deben apoyar al sector agropecuario y a la vez, ese sector debe esforzarse por brindar un mejor producto,

es decir, que tenga calidad porque la competencia que está por llegar del extranjero va a ocasionar un revuelo en esta actividad.

Por otro lado, las otras empresas que no se dediquen a la actividad hotelera como lo son restaurantes, supermercados, etc., deben consumir productos agropecuarios netamente nacionales para que de esta forma se pueda contribuir al progreso de este sector agropecuario.

3.2 NOTABLE DEMANDA DE PRODUCTOS NACIONALES

La hotelería tiene la característica particular de consumir mayor cantidad de artículos terminados que de materia prima favoreciendo en primera instancia, a las industrias locales, ya que un alto porcentaje es demandado en los mercados internos, en los renglones como muebles, uniformes, utensilios de limpieza y otros³

Los hoteles de cinco estrellas en cierta medida aportan o contribuyen a la demanda de productos nacionales como por ejemplo los uniformes que utilizan sus empleados, en los artículos de limpieza en general, etc.

Por otra parte, en algunos casos los hoteles de 5 estrellas, sus muebles son importados, pero no es en todo el hotel, son ciertas habitaciones, salones de conferencia y salones de eventos de lujo.

³ LAMBERTINI, Leon. Técnicas Hoteleras. Secsa Mexico, 1991, p 150

3.3 GENERACIÓN DE EMPLEOS Y OCUPACIÓN

Se puede calificar de excelente la contribucion que hace la hotelería a la economia nacional, ya que los hoteles de mayor categoría dan empleo a una persona por cada habitación en servicio y los de menos categoría a una persona por cada tres o cuatro disponibles

Los grandes hoteles en lo concerniente a poder disminuir el desempleo generan una gran cantidad de empleo de tal forma que, pueda mejorar la calidad de vida de sus empleados, brindarles confianza en si mismo por contar con un empleo estable y digno

En síntesis, podemos puntualizar que el desempleo es un problema mundial y que afecta grandemente la estabilidad emocional y mental de las personas, por consiguiente, consideramos que todas las empresas grandes, medianas o pequeñas deben tener esto presente siempre y ayudar a mermar la problematica del desempleo que cada día va en aumento Esperamos que con la devenida de la modernización y globalizacion va a existir una desmesurada apertura de industria o empresas, por ende debe disminuir el desempleo en nuestro país

3.4 FOMENTO DE TURISMO RECEPTIVO Y NACIONAL

Los hoteles de 5 estrellas con las empresas del transporte y los atractivos naturales de cada region conforman los pilares de cualquier tipo de turismo por el cual se establece el siguiente principio economico Existe relación directa entre la cantidad y la calidad de los servicios hoteleros ofrecidos y el volumen de turistas que visitan la región donde se encuentran ubicados

Por otro lado, necesitamos de la ayuda del Instituto Panameño de Turismo (IPAT), la Autoridad Nacional del Ambiente (ANAM), la Asociación Panameña de Hoteles (APATEL), etc ,de que coloquen su granito de arena en lo referente a dar publicidad a nuestro país internamente como externamente por parte del Instituto Panameño de Turismo (IPAT), la Autoridad Nacional del Ambiente (ANAM), de cuidar los recursos naturales de la región que son los recursos que se pueden explotar turísticamente, para ello se requiere de mano fuerte con aquellas personas o empresas que no quieren acatar las reglas establecidas

Si se logra que funcione esta medida podemos fomentar un excelente turismo receptivo, nacional, y aportar a la economía nacional, porque contaremos con calidad turística para brindarles a los turistas una excelente estadía en nuestro suelo istmeño

3.5 RETRIBUCIÓN CRECIENTE A LOS FACTORES PRODUCTIVOS:

Entre las industrias de servicios se destaca la hotelería por la retribución que ofrece al factor capital, trabajo y terrenos, superando en muchas ocasiones a las industrias de transformación o empresas que procesan su materia prima, como por ejemplo empresas textiles, los ingenios azucareros, etc . Esto se debe a que el negocio de hoteles especialmente los de 5 estrellas en su gran mayoría no se le establece un límite o control en sus precios los cuales pueden ser incrementados a criterio de la administración del hotel

A juzgar por la actual proliferación de hoteles, pareciera que la industria turística panameña atraviesa por su momento más vigoroso Sólo entre los años de 1997 y 1998

han abierto sus puertas en la capital el Miramar Intercontinental, el Radisson Royal, The Bristol y el Country Inn, entre otros

Además, se han remodelado los siguientes hoteles Riande Continental Ciudad y el Ejecutivo En total, los hoteles panameños suman actualmente 3 mil 940 habitaciones

Por otro lado, con la reversión del Canal de Panamá a manos panameñas, conjuntamente con la globalización son las razones por las cuales nuestro país actualmente existe una desmesurada apertura de hoteles, por consiguiente, se puede contribuir, cooperar a disminuir el desempleo en Panamá

B. ADMINISTRACION APLICADA A LA HOTELERIA

La administración es un proceso de aplicación general, la complejidad practica dependerá a su vez, de la magnitud y estructura de la empresa de que se trate, por ello la forma de administrar un hotel de una estrella, aunque esencialmente es la misma, en uno de cinco estrellas variara por la amplitud y especificación de funciones de este ultimo ⁴

Para optimizar los diferentes recursos es necesarios cumplir con un proceso administrativo, en el cual interactúan elementos secuenciales planeacion, organizacion, integración, dirección y control, de tal forma, que podamos administrar los recursos disponibles en una empresa sin importar su magnitud

1. PROCESO DE PLANEACIÓN EN LA HOTELERIA

La planeación es la fase del proceso administrativo en que la gerencia observa con toda claridad qué decisiones tomar, como y cuando ejecutarlas y el costo de realizarlas, para hacer de su función una actividad que tienda a la excelencia en el manejo y combinación de los recursos que posee el hotel

Describiremos los pasos que debe seguir el gerente hotelero cuando tiene previsto que va hacer inicialmente o como resultados de operaciones anteriores, con base en la informacion que de ellos se genera, y plantea en que tiempo debe lograr lo que se propone

Una vez definido lo anterior es necesario que incluya todos y cada uno de los elementos que ha considerado en un documento que se denomina plan, el cual orientará

⁴ LAMBERTINI, Ibid p 151

las acciones que se van a ejecutar a través de los objetivos, políticas, estrategias, programas, procedimientos y presupuesto que se fijen como directrices

La tarea de planear, le permite al administrador que el hotel oriente, destine y controle los recursos humanos, técnicos y materiales adecuados a sus actividades y proyectos, tendientes a obtener el mayor rendimiento de los mismos para cumplir con las obligaciones que como empresa tiene la sociedad, es decir, el cumplimiento de tipo social, de servicios y económicos

La finalidad de la planeación es la de racionalizar los recursos disponibles hacer eficaz la operación y anticipar acciones, las cuales se combinan para lograr los objetivos propuestos

Al momento de planear se debe tomar en cuenta los siguientes consideraciones

- 1 La planeación debe estar orientada hacia el futuro
- 2 Al planear el administrador, deberá suponer que ciertos factores se comportarán de manera determinada, con base en sus observaciones y a la información disponible
- 3 La planeación se basa en factores predecibles que afectan o afectaran las decisiones
- 4 La información es un elemento indispensable para la planeación, sin embargo, no debe esperarse contar con toda la información, sino planear con base en la que este disponible
- 5 Existen tres tipos básicos de información para el hotel ambiental, competitiva (propios y de la competencia) e interna

Una vez utilizados estas consideraciones, debemos además, conocer los tipos básicos de planeación cuya diferencia solo es conceptual y a veces difícilmente identificable, sin embargo, es conveniente identificarlos con el propósito de lograr una adecuada planeación global

Planeación Estratégica

- Los planes estratégicos están enfocados a los fines y no a los medios. Por lo general cubren periodos más largos y su visión es más amplia
- Se consideran estratégicos la mayoría de los planes a largo plazo
- Los planes que incluyen a toda la empresa son estratégicos

Planeación Táctica

- Los planes tácticos están enfocados hacia el empleo de los objetivos. Por lo general abarcan periodos más cortos, ya que sus objetivos son inmediatos
 - La planeación de los elementos concretos como servicios o publicidad, es táctica
- Por lo general, después de haber diseñado un plan estratégico, deben elaborarse planes tácticos complementarios que permitan la realización del primero

Es importante que durante el proceso de planeación se realice un análisis de los recursos, se determinen las oportunidades y opciones, se formulen los objetivos, se definan las posibles alternativas, se seleccione la mejor alternativa posible, para luego elaborar un plan

El plan es un documento con información suficiente y variada, que contiene y establece

- La mejor línea de acción seleccionada

- Metas
- Sistemas
- Normas aplicables
- Actividades que van a desempeñar
- Distribución de los recursos
- Plazos de realización
- Responsables de la ejecución

La finalidad de la planeación es encauzar los objetivos propuestos como resultados concretos para cumplir en un tiempo determinado

Los objetivos tienden a ser de concepción general y responden a la orientación de los resultados que una trayectoria definida debe alcanzar el hotel, mediante un comportamiento específico y predeterminado y las metas son objetivos que se desean alcanzar en un tiempo determinado ⁵

2. DESARROLLO BÁSICO DE LA ORGANIZACIÓN Y COORDINACIÓN EN EL HOTEL

Una vez que se ha establecido lo que se debe lograr, es decir habiendo cubierto la etapa de planeación, es necesario determinar como lograrlo. Esta etapa del proceso administrativo es la organización

La organización es el establecimiento de la estructura necesaria para la sistematización racional de los recursos, mediante la determinación de jerarquía por la

⁵ Suarez, Rafael. La Hotelería de Carne y Hueso. Editorial Panorama. México. 1992, p. 139

correlacion y agrupacion de la actividad, con el fin de realizar y simplificar las funciones del personal para lograr el objetivo común

De aqui se desprenden cinco elementos que a continuación se explica

- 1 Estructura Es el establecimiento del marco fundamental, señalando la disposición y correlación de funciones, jerarquias y actividades necesarias para lograr los objetivos
- 2 Sistematización Es la coordinacion racional de todas las actividades y recursos del Departamento para facilitar el trabajo y realizarlo con eficiencia
- 3 Agrupación y asignación de actividades y responsabilidades Es la division, agrupacion y asignación de funciones para promover la especializacion de tareas
- 4 Jerarquía Es el establecimiento de niveles de autoridad y responsabilidad dentro del hotel
- 5 Simplificacion de funciones Es proponer los métodos más sencillos para realizar el trabajo de la mejor manera posible

Para que el gerente esté en posibilidades de proponer una organización racional debe sujetarse a los siguientes principios

- 1 Del Objetivo Todas y cada una de las actividades establecidas en la organización debe relacionarse con los objetivos
- 2 De la Organización Mientras más específico y menor sea el campo de acción de un individuo, mayor será su eficiencia y destreza
- 3 De la Jerarquia Se requieren centros de autoridad de los que emane la comunicación necesaria para lograr los planes

- 4 De la paridad de autoridad y responsabilidad A cada grado de responsabilidad conferido debe corresponder el grado de autoridad necesario para cumplir dicha responsabilidad
- 5 De la unidad de mando Al determinar un centro de autoridad y decisión para cada función debe asignarse un solo jefe
- 6 De la difusión Las obligaciones de cada puesto que conllevan responsabilidad y autoridad deben publicarse y ponerse por escrito a disposición de todo aquel personal que tenga relación con las mismas
- 7 De la amplitud o tramo de control Hay un límite en el número de subordinados que deben reportarse a un ejecutivo para que este pueda realizar todas sus funciones eficientemente
- 8 De la coordinación La estructura organizacional debe propiciar la armonía y la adecuada sincronización de los recursos que integran el hotel para cumplir los objetivos generales
- 9 De la continuidad Una vez que se ha establecido la estructura organizacional requiere mantenerse, mejorarse y ajustarse a las condiciones del ambiente

En la separación y delimitación de actividades que se hace para realizar una función con mayor precisión, eficiencia y perfeccionamiento del trabajo, se debe presentar las siguientes etapas

- 1 Jerarquización Disposición de funciones por orden de rango, grado o importancia

- 2 Departamentalización Agrupar funciones y actividades en unidades específicas con base a su amplitud
- 3 Descripción de funciones, actividades y obligaciones Definir claramente las labores y actividades que se desarrollarán en cada una de las unidades o puestos de los distintos departamentos de la organización.

El complemento indispensable de la etapa de la división del trabajo es la coordinación. Esta coordinación nos muestra la sincronización de los recursos y esfuerzos de un grupo con el fin de lograr oportunidad, unidad, armonía y rapidez en el desarrollo y la consecución de objetivos.

La eficacia de cualquier sistema organizacional estará en relación directa con la coordinación misma que se obtiene a través del establecimiento de líneas de comunicación y autoridad fluidas.

Además, la coordinación se desarrolla combinando, uniendo, integrando y balanceando los esfuerzos del personal.

2.1 TIPOS DE ORGANIZACIÓN

Es necesario seleccionar el modelo de estructura que deberá emplearse, es decir, la que se considere más adecuada, ello dependerá de factores como el giro y tamaño del hotel, recursos, objetivos, tipo de servicios que ofrecen volumen de ventas, entre otros.

A continuación se presenta un cuadro de los diversos modelos, en el que se enuncian sus características, así como sus ventajas y desventajas.

CUADRO 1
TIPOS DE ORGANIZACIÓN

TIPO DE ORGANIZACIÓN	CARACTERÍSTICAS	VENTAJAS	DESVENTAJAS
LINEAL O MILITAR (Recomendable para pequeños hoteles)	<ul style="list-style-type: none"> Las decisiones se concentran en una sola persona El gerente asigna y distribuye el trabajo a su personal, quienes a su vez sólo le reportan a él 	<ul style="list-style-type: none"> Mayor facilidad en la toma de decisiones y en la ejecución de éstas No hay conflictos de autoridad ni fugas de responsabilidad. Es claro y sencillo La disciplina es fácil de mantener 	<ul style="list-style-type: none"> Es rígida e inflexible La organización depende de hombres clave, lo que origina trastornos No fomenta la especialización Los ejecutivos están saturados de trabajo, lo que ocasiona que no se dediquen a labores directivas sino de operación únicamente
FUNCIONAL	<ul style="list-style-type: none"> El trabajo se divide y se establece la especialización, de manera que cada quien ejecute el menor número posible de funciones 	<ul style="list-style-type: none"> Mayor especialización Se obtiene la más alta eficiencia de cada persona La división del trabajo es planeada y no incidental El trabajo manual se separa del trabajo intelectual Disminuye la presión sobre un solo jefe por el número de especialistas que existen en la organización 	<ul style="list-style-type: none"> Dificultad de localizar y fijar responsabilidades Afecta seriamente la disciplina y moral de los trabajadores por contracción aparente o real de las órdenes Se viola el principio de unidad de mando, lo que ocasiona confusión y conflictos
STAFF (Surge en los medianos y grandes hoteles)	<ul style="list-style-type: none"> Maneja detalles Cuenta con especialistas que proporcionan información y dan asesoría No tiene autoridad para imponer decisiones Por lo general no se presenta sola sino con otros tipos de organización La línea de autoridad se marca punteada 	<ul style="list-style-type: none"> Logra que los conocimientos de los expertos influyan en la manera de resolver los problemas de dirección Hace posible el principio de la responsabilidad indivisible y paralelamente permute la especialización del staff 	<ul style="list-style-type: none"> Puede producirse confusión si los deberes y responsabilidades de la asesoría no se delimitan Puede ser ineficaz por falta de autoridad para realizar sus funciones Puede ser ineficaz por falta de respaldo inteligente en la aplicación de sus recomendaciones Pueden existir roces o conflictos con los departamentos de la organización lineal
POR COMITES (Recomendable para grandes hoteles con operaciones complicadas)	<ul style="list-style-type: none"> Se asignan diversos asuntos administrativos a un grupo de personas que reúnen a discutir y decidir en común problemas que se les encomiendan Pueden ser <ul style="list-style-type: none"> * Directivos * Ejecutivos * De vigilancia * Consultivo 	<ul style="list-style-type: none"> Soluciones objetivas ya que representan varios criterios en conjunto Responsabilidad compartida entre todos sus miembros Permite que las ideas se fundamenten y se critiquen Se aprovechan al máximo los conocimientos especializados 	<ul style="list-style-type: none"> Las decisiones son lentas ya que las deliberaciones son tardías Una vez constituido es difícil disolverlo En ocasiones los gerentes se desligan de su responsabilidad y se valen del comité para que se haga responsable de sus propias acciones

2.2 TÉCNICAS Y ESTRUCTURAS DE ORGANIZACIÓN HOTELERA

Son herramientas necesarias para hacer una organización racional, son indispensables durante el proceso de organización y se aplican de acuerdo con las necesidades de cada hotel

Entre las principales técnicas se destacan

Organigramas Gráficas de la estructura del hotel que establecen líneas de autoridad y niveles jerárquicos

Manuales Documentos que detallan la organización del hotel

Instructivo y Diagramas de Procedimientos Operativos Formalización y representación gráfica de los pasos y secuencia que se deberá seguir de una actividad en operación específica

Carta de Distribución de Trabajo: Cuadro que analiza los puestos que integran un departamento o sección para lograr una división de funciones y mejorar la estructura de los grupos de trabajo

Análisis de Puestos: Clasificación pormenorizada de las labores de un puesto así como las características, conocimientos y aptitudes que debe poseer el personal que lo desempeña

Estructura de la Organización Hotelera

Las áreas que se consideren en cada estructura forzosamente deberán estar en función de las necesidades específicas de cada hotel, sin embargo, si el hotel pertenece a una cadena, no importando el tipo de contrato que tenga celebrado con ella, en su propia estructura se reflejara la de la corporación y tendrá influencia directa

Organización en Cadena, Organización Independiente

La sede de la cadena se encuentra físicamente alejado de cada hotel y fija desde ahí

- Políticas de Operacion
- Procedimientos de Prestación de Servicios
- Estrategias comerciales
- Aplicación de Sistemas

A continuación y de forma breve exponemos las principales diferencias entre la organizacion en cadena y la independiente

CUADRO 2
 OEGANIZACIÓN EN CADENA E INDEPENDIENTE

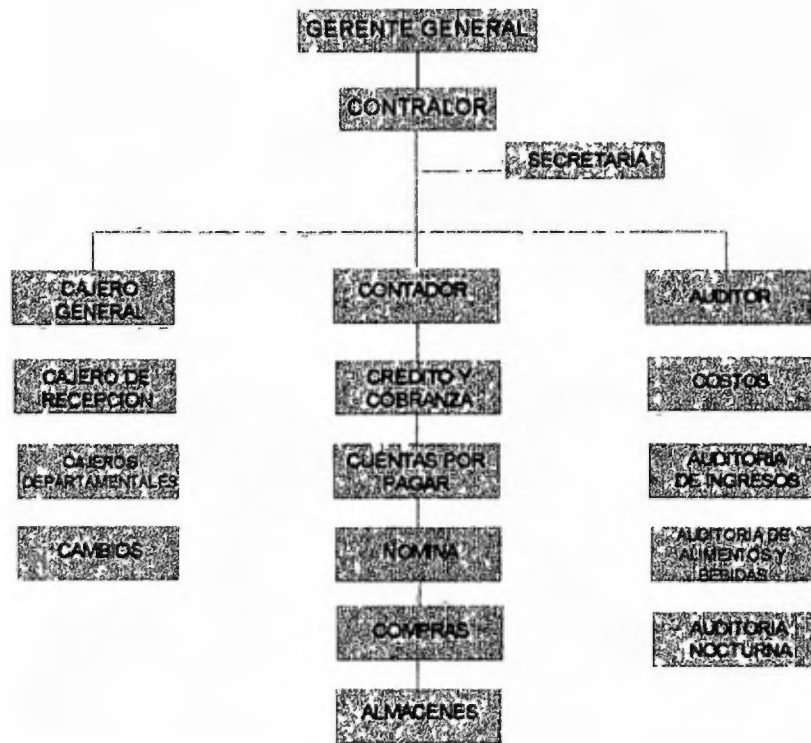
EN CADENA	INDEPENDIENTE
<ul style="list-style-type: none"> • Organización tipo con variaciones mínimas según el tipo de hotel • Decisiones centralizadas en el corporativo • Funciones estandarizadas • Organigramas generales • Mayor rigidez • Mayor experiencia y apoyo técnico administrativo • Mayor nivel de especialización funcional 	<ul style="list-style-type: none"> • Organización única por hotel • Decisiones inmediatas y de origen interno • Funciones que responden a las actividades propias • Organigrama específicos • Mayor flexibilidad • Experiencias normalmente circunscritas a la propia empresa • Menor nivel de especialización tendencia a la generalización

Las funciones desempeñadas en los diferentes hoteles son básicamente las mismas, sin embargo, los métodos, procedimientos y formas específicas varían de un hotel a otro de acuerdo con

- La capacidad o tamaño del hotel
- Las características físicas del edificio
- La variedad y calidad de los servicios que ofrece

A continuación se presentan un modelo de organigrama, considerando opciones de operación

CUADRO 4
NIVEL ADMINISTRATIVO
4, 5 ESTRELLAS



Recomendaciones:

Estas son algunas recomendaciones claves y útiles en materia de organización

- 1 A los ejecutivos se les debe asignar responsabilidad precisas y definidas
- 2 La responsabilidad debe ir acompañada de la autoridad correspondiente
- 3 No se deben hacer cambios en el alcance o en las responsabilidades de un puesto, sin conocimiento preciso de esto por parte de todas las personas interesadas
- 4 Ningún ejecutivo o empleado que ocupe un solo puesto en la organización deberá estar sujeto a órdenes de más de una persona
- 5 Nunca deberán darse órdenes a subalternos pasando por encima del ejecutivo que los dirige en su trabajo
- 6 Siempre que sea posible se debe llamar la atención a los subalternos en privado En ningún caso debe hacerse en presencia de ejecutivos o empleados de igual o menor categoría
- 7 Ninguna controversia sobre autoridad o responsabilidad entre los ejecutivos o los empleados debe considerarse trivial y tiene que decidirse rápido y cuidadosamente
- 8 Los ascensos, cambios de salarios y medidas disciplinarias siempre deben ser aprobadas por el jefe inmediato superior de aquel que tiene la responsabilidad directa
- 9 No se debe esperar que un ejecutivo o un empleado sea a la vez ayudante y crítico de otro
- 10 A todo ejecutivo cuyo trabajo está sujeto a inspección regular se le debe proporcionar la ayuda y los medios necesarios para llevar su propio registro de la calidad de su trabajo

3. INTEGRACIÓN DEL PERSONAL

No es suficiente que los planes y su fundamento organizacional estén bien estructurados y sean factibles de realizarse y operar. Para que esto se logre y además se desarrolle de manera positiva y creciente es necesario que exista un personal debidamente integrado al hotel.

La integración se entiende como la incorporación del personal a los fines y orientación del hotel, comprometiéndose por convicción a realizar un esfuerzo dinámico y productivo.

Sólo con un personal perfectamente integrado se puede llevar a cabo una labor de liderazgo apropiada y, desde luego una dirección productiva con metas crecientes y más ambiciosas.

El personal del hotel es sin duda alguna, su principal recurso, pues constituye el elemento que proporciona los cambios estructurales y de actitudes de la empresa.

Los recursos humanos del hotel se entienden como "El conjunto o grupo de personas que elaboran en la organización del hotel". Su importancia estriba en que a través de él se desarrolla la prestación de los servicios del hotel. La buena o mala imagen de un hotel dependen de gran parte de una actitud positiva o negativa de su personal, tenga o no contacto directo con el huésped.

Para que haya una adecuada integración es necesario que existan los siguientes elementos básicos:

- Objetivos y metas establecidas
- Políticas de actuación

- Organización formal
- Descripción del puesto que habrá de desempeñar
- Expectativa de los alcances del puesto y la persona

En base a lo anterior, la integración se desarrolla a través de un proceso, cuyas etapas principales son

- Planeación de los Recursos Humanos consiste en cubrir la demanda que tiene el hotel de recursos humanos, anticipándose en forma sistemática con una oferta adecuada. La planeación de recursos humanos se realiza cuando se cumplen las siguientes acciones

Reclutamiento reunir los posibles candidatos

Selección elección de él o los mejores candidatos

Contratación formalizar la relación de trabajo

Inducción introducir al nuevo empleado a su puesto o trabajo y al hotel mismo en la organización funcional

Capacitación Es el proceso de enseñanza-aprendizaje es básico para capacitar adecuadamente al personal del hotel. Todo ser humano posee habilidades y características que es necesario desarrollar dentro de los esquemas que requiere la función que se desempeña. Es aquí donde la capacitación, como instrumento de eficiencia y calidad del hotel, juega un papel importante en la superación del personal y de los servicios del propio hotel.

La capacitación se sujeta al siguiente esquema

- Detección de necesidades de capacitación determinar que aspectos debiles o nuevos deben ser sujetos de capacitación por la empresa
- Determinacion de objetivos de aprendizaje establecen las finalidades de preparación concreta a las que debe orientarse la capacitacion
- Instauration e imparticion significa generar y coordinar las acciones específicas de capacitación dentro de un programa
- Evaluacion y seguimiento implica determinar el alcance de aplicacion práctica que como resultado de la capacitacion se ha obtenido

4. DIRECCIÓN DEL HOTEL

La etapa de direccion es una de las mas tracendentales dentro del proceso administrativo, ya que en ella se da la ejecucion misma de la administracion. Se mostrara que todo gerente ejerce mas representativamente la función administrativa, porque pone en marcha todos los lineamientos establecidos durante la planeacion y la organización, que se logra con las formas de conductas mas deseables en los miembros de la estructura organizacional, valiéndose de la motivación, comunicacion y el liderazgo, que no es mas que el estilo con el que un gerente administra.

La dirección es el aspecto interpersonal de la administracion por medio del cual el personal comprende y contribuye con efectividad y eficiencia al logro de los objetivos del hotel.

Una dirección deficiente anula el esfuerzo de la organización y de la dotación del personal y puede hacer imposible el logro de los objetivos; por ello el factor humano y el trato que se le de es determinante. Este trato depende de la naturaleza de cada uno de los individuos que integran el personal a cargo de la dirección; lo que debe lograrse es el pleno esfuerzo de ellos.

Principios Básicos de Dirección

1. De la Dirección del Objetivo: Cuanto más efectiva sea la dirección, mayor será la contribución del personal para lograr los objetivos del hotel.
2. De la Armonía del Objetivo: La dirección será eficiente en tanto logre que el personal satisfaga sus intereses personales en la consecución de los objetivos del hotel, si éstos no se contraponen a su autorealización. Además, si los objetivos de todos los departamentos y secciones se relacionan armoniosamente para el logro del objetivo general del hotel.
3. De la Impersonalidad del Mando: La dirección será más eficiente si los jefes y el personal están conscientes de que el ejercicio de la autoridad es un requerimiento para lograr los objetivos del hotel, que no se dan instrucciones que surgen de la voluntad personal.
4. De la Supervisión Directa: Cuanto más apoyo y comunicación exista entre el dirigente y su personal se dará mayor sensación de responsabilidad personal en los resultados.
5. De la Vía Jerárquica (unidad de mando): Mientras más completa sea la relación de información de un individuo con un sólo jefe, habrá menores

contradicciones en las instrucciones, menores fugas de responsabilidad y la ejecución de los planes será mas fácil y eficiente

- 6 Del Manejo del Conflicto Cuanto mas rápido se solucionen los obstaculos que se anteponen al logro de los objetivos, mayor sera el aprovechamiento que se tenga de ellos, ya que se visualizarán nuevas estrategias de dirección y se emprenderan diversas alternativas

Motivación

Todo aquel que tiene personal a su cargo debe llevar a cabo la motivacion, que consiste en inducir al personal a actuar del modo deseado con el maximo de sus capacidades, aún con las limitantes que tenga, éstas son mayores segun se desciende de nivel en una organización

El sistema de motivación debe cubrir ciertos requisitos

- 1 Ser productivo Los resultados deben ser superiores a los costos

Contener respuestas son los llamados estímulos, recompensas o incentivos

A continuación, se presenta una lista en el que a partir de ciertas necesidades se determinan los factores de motivacion y se ejemplifica el estímulo correspondiente

Factores de Motivación Estimulos o Incentivos

- | | |
|-----------------------|---|
| 1 Seguridad-identidad | Ascensos
Cargos especiales
Incrementos de Sueldos
Aumento de la influencia en el hotel |
| 2 Evitar el tedio | Compensaciones extraordinarias
Pensiones
Posibilidad de ser accionista |

- | | | |
|---|-------------------------|--|
| 3 | Control de su trabajo y | Organización y definición clara de funciones sobre su grupo
Ser tomado en cuenta
Permitir la creatividad |
| 4 | Mejorar la experiencia | Rotación de posiciones
Capacitación
Encomendar tareas especiales |

Comunicación

La comunicación es la transferencia e intercambio de información de una persona a otra cuando entre ellas existen intereses y fines comunes que motivan esa relación

Finalidades de la comunicación

- 1 Tomar decisiones
- 2 Motivar
- 3 Establecer y proyectar una imagen

El origen de la información está en lo que se conoce como fuentes, que pueden ser internas y externas, y al recibir los mensajes se utilizan de la siguiente manera

Externa Para decisiones sobre tarifas, tecnología y finanzas, política, imagen y relaciones públicas

Interna Para decisiones acerca de modificación de conductas, efectuar cambios operativos o de actuación

Las ventajas de la comunicación utilizada como herramienta son

- 1 El medio por el que se unifica la actividad organizada, es la guía
- 2 Contribuye al logro de los objetivos

Para tomar decisiones es indispensable considerar los siguientes factores

- 1 ¿Qué necesito saber?

2 ¿Tengo un sistema que interpreta la información que proviene de las fuentes externas e internas?

3 ¿Se evalúa la información generada para tomar una decisión lo más fundamentada posible?

Comunicación Interna

En toda organización la comunicación fluye por los canales de autoridad y responsabilidad y se llama formal, ejemplos correspondencia, instructivos, manuales, ordenes, etc. En los grupos informales de la organización surge también la comunicación, pero no sigue los canales formales, aunque se puede referir a ella y se llama informal, por ejemplo opiniones, comentarios, rumores

Principios de la Comunicación

Para garantizar la efectividad de la comunicación deben respetarse algunos principios que están orientados a establecer la calidad del mensaje, las condiciones de recepción del mismo, mantener la integridad del esfuerzo organizado y aprovechar la organización informal

1 Claridad Se da cuando el lenguaje en el que está expresado el mensaje y la manera como se transmite son comprendidos por el destinatario, es responsabilidad del remitente

2 Integridad Sirve de base para el logro y mantenimiento de la cooperación necesaria para realizar los objetivos del hotel. Tiene implícito el apoyo de los jefes de las áreas (no saltar jefes de niveles inferiores)

- 3 Uso de la organización informal La comunicación es mas efectiva cuando para suplir los canales de la organización formal se hace uso de la organización informal Generalmente, se utiliza para proporcionar información adicional como apoyo

Comunicación Oral y Escrita En los hoteles la comunicación se presenta en dos formas

- 1 Oral Se transmite verbalmente, por ejemplo problemas y dificultades menores, opiniones en general, información anticipada sobre el avance en programas de trabajo, información adicional sobre los cambios en la operación y/o administración, capacitación, reafirmación de políticas, retroalimentación

Ventajas de la comunicación oral Tiene la potencialidad de generar un intercambio rápido y completo, permite el contacto directo del interlocutor y receptor

Desventajas la falta de atención hará deficiente el mensaje, La falta o equivocación en las preguntas aclaratorias repercute en el inadecuado suministro de información, los costos adicionales que implican las reuniones

- 2 Escrita Se transmite mediante material gráfico, por ejemplo Transmisión de una nueva política, cambios en la operación (horarios, turnos), Cambios en la administración (nuevos nombramientos), información cuantitativa, instrucciones y sugerencias, programas de actividades obtención de objetivos
- Ventajas Puede conservarse como procedimiento, es una fuente de referencia, se formula con mayor cuidado que la oral, ahorra tiempo y dinero

Desventajas Las equivocaciones y aclaraciones conllevan mayor tiempo, representan un gasto adicional en papelería, almacenaje y duplicaciones personales innecesarias.

Liderazgo

Todo grupo que desea obtener resultados requiere de un líder. El liderazgo es la acción de guiar, conducir, dirigir y anteceder a un grupo para que contribuya con su máxima capacidad al logro de los objetivos.

El ejercicio del liderazgo se da a través de las siguientes técnicas:

1 - Autocrática Se apoya en la autoridad que le confiere su puesto para mandar a su personal.

2 - Democrática Ejerce la administración participativa. Solicita alternativas y quizás acepta las recomendaciones del personal.

3 - Dejar Hacer(laissez faire) Abdica de su autoridad en la toma de decisiones y se convierte en débil consultor.

La técnica que se utilizará deberá seleccionarse de acuerdo con cada situación. Hay que ajustarse a las necesidades del hotel, las personas y el ambiente en el que se desempeñan.

La posición del líder en cuanto a su estilo de trabajo depende del comportamiento gerencial. El comportamiento gerencial es la orientación que el gerente manifiesta en el ejercicio de su labor, por lo tanto, transmite a su equipo.

En esta gestión confluyen las etapas de la dirección anteriormente descritas, y su importancia radica en que de ella y su ejercicio positivo dependerán.

- 1 La productividad del personal para lograr los objetivos
- 2 El desempeño de la comunicación eficaz
- 3 La relación entre el jefe y su personal
- 4 La corrección de errores
- 5 Observación de la motivación y del marco formal de disciplina

Por lo tanto, el liderazgo está ligado con las formas de comportamiento del gerente y éstas con los diversos estilos gerenciales que existan en el hotel, que en el resultado final variara el grado de eficiencia y productividad del mismo

Existe también otra forma de liderazgo que es la del hotel en el mercado. Si son conocidos como líderes por el servicio, calidad, atención a los huéspedes, etc no importando cuántos cuartos estén ocupados y de que tipo sean, el hotel integrara a los huéspedes que le interesen, conservando y consolidando así un proceso continuo y reciente. Es importante recordar que el verdadero concepto de servir es el de ser útil a sí mismo y a los demás. Se es útil a un huésped cuando al conocer sus necesidades y expectativas se le resuelven adecuadamente ofreciéndole la mejor atención y servicio. Esto se logra cuando cada individuo y cada departamento comprenda perfectamente las necesidades del huésped y le proporcione los servicios que las satisfagan a un nivel de cero defectos.

Cuando por deficiencia y mala atención se pierden huéspedes y ventas, recuperarlos es difícil, costosos y toma tiempo. Cuando existen actitudes negativas internas, estas se reflejan externamente en relación y con los resultados de ventas.

5. CONTROL Y EVALUACIÓN DE RESULTADOS

El control es la última etapa técnica del proceso administrativo, sin embargo, en la práctica esta íntimamente relacionada con las otras cuatro, ya que la información que de esta se obtiene es básica para reiniciar el proceso, retomando la idea anterior, en la cual se señaló que el proceso administrativo es un ciclo permanente

El control es un elemento primordial dentro de la administración, ya que si un hotel cuenta con magníficos planes, una estructura organizacional adecuada e integrada y una dirección eficiente, el gerente no podrá determinar cuál es la situación real si no existe un mecanismo mediante el cual se pueda cerciorar o informar si los hechos están de acuerdo con los objetivos planteados para el hotel en la etapa de planeación

Para profundizar brevemente en este mecanismo se dará inicio con los principios sobre los que se basa esta actividad para posteriormente describir su proceso y, por último, proporcionar al gerente del hotel dos guías prácticas

La labor administrativa del gerente del hotel en su dinámica de ejecución prácticamente se inicia y finaliza en la función de control, ya que este permite evaluar los resultados obtenidos y sentar las bases de las acciones que se deberán seguir

El control es la evaluación y medición de la ejecución de los planes y desempeño del personal, con el fin de detectar y prever desviaciones para establecer las medidas correctivas necesarias y asegurar que los objetivos del hotel se estén llevando a cabo

Tipos de Control

- 1 Control preliminar o preventivo supone lo que pueda pasar

- 2 Control concurrente o de seguimiento Vigila que las acciones y resultados estén dentro de las políticas, planes y presupuestos vigentes
- 3 Control de ajuste o correctivo Parte de la evaluación de los resultados alcanzados, su magnitud, esencia y tendencia, y en función de ello establecer las bases de ajuste de los planes actuales, o bien elaborar nuevos planes y programas de acción

Además, de las afirmaciones anteriores se dice que el control es de vital trascendencia porque

- 1 Permite el alcance exitoso de los planes
- 2 Se aplica a las cosas, a las personas y a los actos
- 3 Determina y analiza las causas de las desviaciones
- 4 Localiza los sectores responsables de la administración al establecer medidas correctivas
- 5 Reduce costos y ahorra tiempo al evitar errores
- 6 Su aplicación incide directamente en la racionalización de la administración, y por consiguiente, en el logro de la productividad de todos los recursos del hotel

Principios fundamentales del control

- 1 Del equilibrio De la misma manera que la autoridad se delega y la responsabilidad se comparte, debe proporcionarse el grado de control correspondiente para verificar que se está cumpliendo con la responsabilidad conferida, y que la autoridad delegada está siendo debidamente ejercida

- 2 De los objetivos Ningún control será válido si no se fundamenta en los objetivos y si a través de él no se evalúa el logro de los mismos. Por lo tanto, es imprescindible definir medidas que sirvan de guías para evaluar.
- 3 De la oportunidad Para que el control sea eficaz debe aplicarse antes del error, para tratar de evitarlo o para tomar medidas correctivas con anticipación.
- 4 De las Desviaciones Todas las variaciones que se presenten en relación con los planes deben analizarse detalladamente, para que de ser posible se conozcan las causas que las originaron y evitarlas en el futuro.
- 5 Del costo El establecimiento de un sistema de control debe justificar el costo que represente en tiempo y dinero contra las ventajas reales que reporte. De nada servirá establecer un sistema de control si los beneficios financieros que reditúa resulten menores que el costo y el tiempo que implica su implantación.
- 6 De excepción El control debe aplicarse, preferentemente, a las actividades excepcionales o representativas, con el fin de reducir costos y tiempo, delimitando adecuadamente cuáles funciones estratégicas requieren de control.
- 7 De la función controlada La persona o función que realiza el control no debe estar involucrada con la actividad que se deberá controlar.
- 7 De la flexibilidad Los controles deben seguir operando aun con los planes cambiados, circunstancias no previstas o fallas directas, por lo que se requiere flexibilidad en su diseño.

A continuación se expone brevemente la descripción y la ejecución del proceso de control

1 Definición de Estándares Los estándares representan el estado de ejecución deseado, no son más que los objetivos definidos. Los estándares más comunes por áreas clave de resultado son rendimiento de beneficio, posición en el mercado, productividad, calidad del servicio, desarrollo del personal, evaluación de la actuación

2 Evaluación de Resultados Esta etapa se apoya primordialmente en los sistemas de información como son la Contabilidad, los estudios de mercados, los estados financieros y otros sistemas de información interna. Los resultados se evalúan midiendo la ejecución y los resultados a través de la aplicación de unidades de medida, que deben definirse de acuerdo con los estándares para luego compararse y de ahí determinar las desviaciones y sus orígenes

3 Corrección La función ejecutiva del control se presenta al corregir acciones, ya que la acción correctiva consiste en integrar las desviaciones en relación con los estándares

4 Retroalimentación Es en esta etapa donde se encuentra la relación más estrecha entre la planeación y el control, ya que a través de la retroalimentación la información obtenida se ajusta al sistema administrativo en el transcurso del tiempo. De la calidad de la información dependerá el grado de rapidez con que se retroalimente el sistema

Técnicas de Control

Son las herramientas con las que se auxilia el gerente para llevar a cabo el proceso de control. En virtud de la estrecha relación entre la planeación y el control, las técnicas de la primera son a su vez las de control. En esencia los controles no son más que sistemas de información.

A manera de información, mostramos ejemplos de técnicas de control:

- 1 Sistemas de Información: Contabilidad, Auditoría, Presupuesto, Reportes, Informes, Formas, Archivos, Computarizados
- 2 Gráficas y Diagramas: De procedimiento, De Gantt
- 3 Estudios de Métodos: Tiempos y movimientos, Estándares
- 4 Métodos Cuantitativos: Ruta Crítica, Pert, Modelos Matemáticos, Investigación de Operaciones, Estadísticas, Cálculos Probabilísticos, Programación Dinámica
- 5 Control Interno
- 6 Programas

Factores de Control

Al aplicar el proceso de control deben considerarse cuatro factores:

- Cantidad: en actividades en las que el volumen es importante
- Tiempo: a través de él se controlan las fechas programadas
- Costo: es un indicador de la eficacia administrativa, ya que por medio de él se determinan las erogaciones de ciertas actividades

- Calidad se refiere a las especificaciones que debe reunir un determinado producto o servicio, o ciertas funciones del hotel

C. CATEGORIZACIÓN DE LOS HOTELES

Al hablar de categorización hotelera nos referimos a la calidad de servicio que presta el establecimiento de hospedaje, la cual se identifica por medio de cinco (5) categorías principales dadas en una escala descendente de 5 a 1 utilizando como símbolo de calidad una estrella para cada nivel escalar. Así la máxima categoría siempre tendrá cinco (5) estrellas y la inferior una (1) estrella.

Una categorización ordenada de los hoteles facilita su promoción internacional, ya que por medio de la misma, al turista se le vende la capacidad que ésta tiene para satisfacer sus deseos y necesidades.

La Junta Directiva del Instituto Panameño de Turismo, señala que los establecimientos de alojamiento público se categorizarán por medio de estrellas, que irán de menor a mayor, de acuerdo a sus condiciones mínimas básicas, que residen principalmente en las características físicas de las instalaciones hoteleras y en la calidad de los servicios que presentan.

1. HOTEL DE LUJO (5 ESTRELLAS)

Para que un hotel se pueda clasificar como de lujo deberá cumplir con ciertas disposiciones:

- a. **Situación** La situación del hotel debe ser saneada, con los servicios necesarios para garantizar su funcionamiento. Debe estar alejado de las fábricas que produzcan malos olores. De ser posible, el establecimiento deberá ser cubierto por una franja verde con árboles.

- b Estacionamiento Deberá calcularse a razón de un puesto por cada tres habitaciones En ningún caso podran usarse como establecimiento los espacios de retiro de la edificación
- c Recepción o Vestíbulo Debe ser lujoso, de materiales tales como mármol, madera fina y otros El vestibulo servira para comunicarse con la recepción y además será obligatorio para las habitaciones y otras dependencias
- d Salones de Reuniones Serán decoradas lujosamente con sus correspondientes servicios sanitarios Puede ser un gran salón con facilidades para subdividirse según sea necesario
- e Bar Deberá ser decorado lujosamente y ofrecer toda clase de bebidas al cliente Contará con servicio sanitario propio y depositos para botellas y demas útiles necesarios para el servicio
- f Tiendas El hotel de lujo debe incluir una área de tiendas para el uso de sus clientes, así como también al público en general
- g Restaurante Ademas de contar con un comedor principal el hotel de lujo deberá incluir otro de menor tamaño
- h Lavandería Comprendera el recibo y clasificación de ropa, depósito de lencería limpia y existencias, lavado, secado y planchado, oficina para entrega de uniformes, lavado y secado (servicios para huéspedes)

2. HOTEL DE PRIMERA "A" (4 ESTRELLAS)

Deberá cumplir con muchas disposiciones como lo son una situación adecuada, amplios estacionamientos, etc. Si el hotel presenta además espectáculos de atracciones, se proveerá estacionamientos adicionales según la ordenanza de zonificación.

Este hotel tiene mucha similitud con el de lujo. La lavandería es un servicio opcional. Las habitaciones serán amplias y confortables y el 60% de ellas dispondrán de baños completos.

3. HOTEL DE SEGUNDA (2 ESTRELLAS)

Este tipo de hotel tendrá una dimensión mínima de 100m² por habitación, con una superficie mínima de 25m² y una oficina de administración.

El hotel de segunda no requiere de salones de fiestas y el bar es opcional. Los comedores no requieren de gran capacidad. Los ascensores son obligatorios si el hotel se desarrolla en más de tres pisos.

4. HOTEL DE TERCERA (1 ESTRELLA)

La dimensión mínima del vestíbulo será de 70m² por habitación. En cuanto a los salones será necesario sólo uno. Los teléfonos estarán a disposición en los pasillos para uso de clientela. El baño contará con una ducha común y un lavamanos.

D. CLASIFICACIÓN DE LOS ESTABLECIMIENTOS Y CLASIFICACION POR LA CALIDAD

En nuestro país, la actividad hotelera es clasificada por el Instituto Panameño de Turismo. Tenemos que Acosta, Cedeño y Erazo, lo clasifican así

“La Industria Hotelera, por lo tanto, se compone de todos los establecimientos que tienen como función esencial la presentación de servicios de alojamiento y alimentación y en forma complementaria la de los servicios auxiliares necesarios para satisfacer la comodidad y seguridad de los usuarios, quienes como contraprestación pagarán una tarifa predeterminada”⁶

Podemos, considerar entonces, que dentro de la rama de la hotelería, lo comprenderán hoteles y todos aquellos establecimientos que presten servicios remunerados de hospedaje y alimentación. Con el fin de clasificar los establecimientos de hospedaje público en Panamá, se promulgó el decreto 132 de 1953, que fue el primer paso hacia la clasificación hotelera.

Esta clasificación, resultó insuficiente, pues no especifica con claridad los elementos indispensables de cada tipo de hospedaje.

Con la ley 74 del 22 de diciembre de 1976, se amplió la clasificación y se estipulan los reglamentos internos que se tienen que seguir para regular el servicio remunerado de alojamiento público.

1 Hotel

Es el esfuerzo organizativo por lograr todas las cualidades de comodidad y servicios que pueda exigir el cliente. Es la más sofisticada modalidad de los

⁶ ACOSTA, CEDEÑO Y ERAZO Tratado General de Hotelería. Editorial Pax, Bogotá, p 5

establecimientos de hospedaje Su función básica es la de proporcionar facilidades de alojamiento y comida, pero junto a esto ha evolucionado en una industria refinada que no solo ofrece comodidad, sino que sus administradores han desarrollado el arte del servicio eficiente y completo de aseo, atención y confortabilidad llegando a muchos casos al lujo magistral en sus instalaciones ⁷

2 Motel

Se denomina así al establecimiento de alojamiento público ubicado preferentemente en zonas rurales o cerca de playas o carreteras, que tenga un mínimo de 20 habitaciones, que haya sido construido con el propósito de brindar a los automovilistas servicio remunerado de alojamiento y de alimentación los cuales deben contar con una recepción, sala de estar estacionamiento, teléfono público y prestar servicios de limpiezas en las habitaciones y dependencias ⁸

El Motel comúnmente es una sola planta de construcción, razón por la cual se localiza en las áreas extendidas de terreno. Consta de departamentos con entradas independientes desde el exterior; compuesto de dormitorio, cuarto de aseo con garajes, o cobertizos para autos próximos a aquellos

Podemos concluir entonces, que el Motel es un lugar de alojamiento situado por lo general en las entradas de las ciudades, junto a carreteras y donde el huésped puede estacionar su vehículo junto a su habitación

⁷ MOLINA. GALLARDO Diccionario Técnico de Hotelería Editorial Noguer 1977 p 125

⁸ CASILLAS SIXTO Diccionario General de Hotelería y Turismo Editorial Continental, México, 1985 p 46

3 Pension

Se denomina pension al establecimiento de alojamiento remunerado que sin reunir los elementos que tipifican a los hoteles, moteles y residenciales con excepcional servicio de limpieza, cuentan con un mínimo de seis habitaciones y facilitan ocasionalmente alimentación a sus huéspedes⁹

Cabe señalar entonces, que pensión es el establecimiento de alojamiento publico, remunerado que no reunirá los elementos primordiales de hoteles, moteles y residenciales. Contará con un mínimo de seis (6) habitaciones, debe prestar el servicio de limpieza y aseo en las habitaciones y dependencias

4 Aparhotel

Se considera Aparhotel al grupo de apartamentos que se alquilan amueblados con servicio diario de limpieza y facilidades de cocina en forma individual, su contrato de hospedaje debe ser por un mínimo de una semana y no mas de tres meses¹⁰

En síntesis, podemos decir que pertenece a esta clasificación los apartamentos que se alquilan amueblados con servicios diario de limpieza, ofreciéndole al hoesped la facilidad de una cocina para que se prepare sus alimentos

5 Residenciales

Se denomina residencial al establecimiento de hospedaje con menos de treinta (30) habitaciones. Que reúna a la vez condiciones de hotel, pero no ofrece servicio de comedor pudiendo en algunos casos ofrecer el servicio de desayuno o cafetería¹¹

⁹CASILLAS (Ibid., p 135)

¹⁰ Ibid. p 23

¹¹ Ibid., p 163

Podemos concluir diciendo, que los establecimientos residenciales cuentan con menos de treinta (30) habitaciones, sólo en algunos casos ofrece servicios de desayuno

6 Hotel Familiar

Facilidad turística operada por un individuo o familia a las propias habitaciones o casa de los dueños, que se caracteriza por ser un establecimiento pequeño, con servicio personalizado que incluye comida del tipo casero regional y cuya construcción está estrechamente ligada a la arquitectura popular del área ¹²

7 Hotel para Convenciones

Construido a lo largo de las carreteras, cerca de aeropuertos y autopistas, proporcionan servicios muy similares a los de los hoteles, de hecho, ya no es posible establecer una diferencia marcada entre un motel moderno y un hotel ¹³

8 Hotel Comercial o de Tránsito

Diseñado para quienes viajan por asuntos de negocios, está cerca de aeropuertos, áreas comerciales, y centros urbanos y tiene una clientela mayormente integrada por comerciantes, ejecutivos e industriales ¹⁴

9 Hotel Vacacional

Funciona generalmente en lugares con ciertas atracciones turísticas como montañas, lagos, o en el interior del país. De construcción horizontal, suele contar con todo tipo de facilidades ¹⁵

10 Hotel Residenciales

¹² Ibid., p 130

¹³ Ibid., p 152

¹⁴ Ibid., p 171

¹⁵ Ibid. p179

Edificio de apartamentos que ofrece servicios domésticos, un comedor y algunos servicios de comidas en las habitaciones

11 Hotel de Negocios

Infraestructura vertical, que ofrece diversos servicios como son restaurantes, bar, fax, computadoras, modem, servicios de caja de seguridad digital y cerraduras por tarjetas

CLASIFICACIÓN POR CALIDAD DE SERVICIOS O CATEGORÍAS

NUM	SISTEMA DE VOCABLOS DESCRIPTIVOS	SISTEMA DE LETRAS	SISTEMA DE ESTRELLAS
1	DE LUJO	AA	XXXX
2	SUPERIOR DE PRIMERA	A	XXX
3	ORDINARIO DE PRIMERA	B	XXX
4	SUPERIOR DE TURISTA	C	XX
5	ORDINARIO DE TURISTA	D	X

OTRAS CLASIFICACIONES

Hotel Metropolitano Edificio ubicado dentro de las ciudades, en zonas urbanas y cercano a lugares de diversión como teatros, cines, museos, sitios históricos y otros

Hotel Casino Estos presentan características especiales donde el ingreso por concepto de alojamiento es prácticamente secundario

Clasificación por su operación

- a **Permanentes** Los que permanecen operando durante todo el año
- b **De estacion** Estos son los que operan exclusivamente durante determinados periodos del año

CAPITULO II

CONSIDERACIONES PARA UN EXCELENTE

FUNCIONAMIENTO DE LA ADMINISTRACIÓN FINANCIERA

A. ASPECTOS GENERALES DE LA ADMINISTRACIÓN FINANCIERA

La administración financiera emergió como un campo separado de estudio a principios de este siglo, donde se deba un especial énfasis a los aspectos legales de las fusiones, a la formación de nuevas empresas y a los diversos tipos de valores que las empresas podían emitir para obtener capital.

Desde hace varios años, el área de las finanzas se ha convertido en un campo altamente especializado y técnico. El análisis, evaluación y toma de decisiones se realizaban a través de un proceso complejo, se utilizan programas y métodos desarrollados para lograr una mejor interpretación de los hechos y acciones efectuadas por la empresa.

Las principales características de las finanzas en la época actual, nos lleva a dos tendencias, una es la continua globalización de los negocios y la otra, un mayor incremento en el uso de la tecnología de las computadoras. Esta última, revolucionará la forma en que se toman las decisiones. Las compañías estarán capacitadas para alimentar y analizar datos sobre una base de tiempo real, también significa que el análisis cuantitativo se usará rutinariamente para “probar” la eficacia de distintos cursos de acción. En conclusión, la próxima generación de administradores financieros necesitará de mejores talentos tanto computacionales como cuantitativos que los requeridos en el pasado. Las tendencias antes expuestas han aumentado en forma notoria la importancia de la administración financiera. Si la economía ha de funcionar eficientemente, tanto las firmas comerciales como los organismos estatales y las instituciones sin fines de lucro,

deben asignar sus recursos sobre una base sana. Las finanzas representan un papel importante en las operaciones de cualquier tipo de institución. El planeamiento y los principios de control de las finanzas de las empresas contribuyen a la eficiente utilización de los recursos.

Las decisiones financieras afectan, además tanto la magnitud de la corriente de ingresos, como el riesgo de la empresa. Las decisiones de política afectan el riesgo y la rentabilidad de la empresa, y estos dos factores determinan conjuntamente el valor de ésta.

En resumen, se observa que las finanzas cumplen papel fundamental en el éxito y en la supervivencia de la empresa. Las finanzas son una función administrativa, fundamental en cuanto suministran las medidas para corregir la débil administración de otras áreas, ya que los medios financieros adecuados, pueden emplearse para rehabilitar y reorganizar los departamentos débiles, y renovar su eficacia. Sin embargo, puesto que el dinero por sí solo no puede ser sustituto de la solidez de otras operaciones, las finanzas son una parte interdependiente del conjunto de las funciones administrativas y de las responsabilidades que afectan el desempeño de la empresa.

1. FINANZAS Y ECONOMÍA

Las finanzas se consideran como una forma de la economía aplicada que se funda en alto grado en conceptos económicos, para visualizarlos, es necesario describirlos a partir de dos amplios campos: Macroeconomía y Microeconomía. La Macroeconomía se ocupa de la estructura institucional del sistema bancario, de la tesorería de la nación y de

las políticas económicas a disposición del gobierno para afrontar y controlar el nivel de actividad

Dado que un hotel moderno debe funcionar dentro de un ambiente macroeconómico, es importante que el administrador financiero, gerente o contralor, estén enterados del sistema institucional en el que se mueven. Asimismo, deben conocer las consecuencias de la política moderna más restrictivas, analizar la capacidad del hotel para hacerse de fondos y generar ingresos, y tener conocimiento de las diferentes instituciones financieras y sus formas de operación, para así poder evaluar las fuentes de financiamiento e inversión potenciales de su hotel.

La teoría microeconómica se ocupa básicamente de la operación eficiente de un negocio, es decir, definen las actividades que le permiten a una empresa alcanzar el éxito financiero. De esta manera, conceptos como oferta, demanda, estrategias sobre utilidades, precios, ventas, así como medición del riesgo, determinación del valor y la racionalidad de la depreciación, se relacionan con la teoría microeconómica. Todos estos conceptos son parte esencial para análisis posteriores que influyan en la toma de decisiones. Es importante señalar que se debe determinar la información económica que se requiere para una toma de decisiones adecuada y oportuna.

2. FINANZAS Y CONTABILIDAD

Para la toma de decisiones, es necesario conocer las circunstancias que delimitan la realidad o que pueden configurar el futuro y saber si esas condiciones son de certidumbre total, de incertidumbre o involucran riesgo.

La forma en que las personas conocen las circunstancias que se encuentran alrededor de una acción, es a través de la información

Hay fundamentalmente dos tipos de información que dependen de su mensurabilidad: cuantitativa expresable en unidades de valor, y cualitativa que implica el ejercicio del juicio personal

La primera información cuantitativa de que debe disponer el ejecutivo son los estados financieros tradicionales proporcionados por la contabilidad, y algunos reportes complementarios que frecuentemente son elaborados por el mismo personal, pero que informan desde un punto de vista diferente con respecto a las mismas operaciones del hotel, como por ejemplo

- 1 Estado de flujo de efectivo
- 2 Reporte de cobranzas del período
- 3 Reporte de antigüedad de la cartera, etc

La información contable puede retroalimentar al personal de finanzas acerca de la pertinencia de decisiones previas. La administración puede controlar el desempeño de las ventas, la ocupación y las utilidades en proyectos previamente aprobados, con el objeto de verificar si las expectativas para los proyectos se han logrado. En este proceso de retroalimentación, también pueden ser necesarios algunos ajustes a los datos contables para proporcionar la información más importante

Recuerde que la información contable de un hotel se procesa con el objeto de facilitar a los diversos interesados el tomar decisiones de carácter financiero en relación

con dicha empresa, así que determine la información financiera que requiere para una toma de decisiones adecuada y oportuna

Si bien es cierto, que la contabilidad y las finanzas se relacionan, también es conveniente enfatizar que no es posible determinar con certeza su diferencia, ambas se complementan

B. OBJETIVOS DEL ADMINISTRADOR FINANCIERO

Administrar los recursos financieros de una empresa define la condición básica para que un negocio opere efectivamente, pues la previsión del capital empleado para el financiamiento de las operaciones de la empresa, el costo de obtener capital adicional y la aplicación que le da el mismo, resultan aspectos de una importancia que deben ser manejados por profesionales y con gran precaución. Así pues, la necesidad de un ejecutivo de finanzas dentro de una empresa representa un elemento fundamental en la dirección de sus operaciones.

La función financiera consiste en la responsabilidad de suministrar los fondos requeridos por la empresa tomando en consideración los objetivos del negocio. La adquisición de tales fondos y su control recae sobre el gerente de finanzas de la empresa quien ha de estar capacitado y preparado para ejecutar la tarea de administrar las finanzas del negocio.

Las funciones que realiza el ejecutivo de finanzas son llevar al máximo el valor neto de la inversión de los accionistas, pues dirige la planeación financiera. La estimación de ingresos y egresos, la producción de fondos y el control del uso y distribución de los mismos. Esta coordinación de actividades facilita el mantenimiento de una liquidez adecuada para cubrir sus cuentas, reducir el riesgo de los accionistas, y por consiguiente mantener en marcha positiva la vida de la empresa.

Por otro lado, el ejecutivo de finanzas resulta una de las figuras más importantes de las que cuenta la administración, pues sirve como asesor para aumentar las utilidades del negocio.

En relacion al concepto sobre el aumento de la utilidades, un ejemplo seria la utilizacion de una parte del capital social en inversiones que prometan un valor rentable de la inversion de los propietarios, la cual demanda un equilibrio adecuado entre la liquidez y el lucro

La eficiencia del administrador financiero en mantener la liquidez adecuada mientras se distribuyen los recursos de la empresa a sus usos mas provechosos proporcionara internamente los pagos y balances de un sistema financiero

Estos conceptos sobre los objetivos del administrador financiero, nos conducen a la conclusion de que el índice de cumplimiento o alcance de estos objetivos, tienen un efecto paralelo, ya que al elevarse el valor del patrimonio o capital, hay mas seguridad de que se disponga del efectivo necesario para pagar las cuentas a su debido tiempo

Existen opiniones en el sentido de que el objetivo de los propietarios de una empresa es la maximizacion de las utilidades, o la maximización de la riqueza. En realidad, el factor que vincula a ambos objetivos es el riesgo

Para alcanzar la meta de la maximización de utilidades, el administrador financiero debera tomar aquellas iniciativas donde se espera lograr una mayor contribución a las utilidades globales de la empresa. De tal forma, el administrador tomara decisiones importantes y estas conduciran al rendimiento monetario más alto posible

En su libro de Finanzas, Fred Weston, nos plantea que, “ riesgo es la posibilidad de que los resultados reales difieran con los esperados”, es una deficiencia del objetivo de la maximizacion de las utilidades, ya que esta no considera los riesgos. Una premisa basica de la administracion financiera es que existe una relacion de intercambio entre

rendimiento (utilidades) y riesgo. El rendimiento y el riesgo vienen siendo los determinantes clave del precio de las acciones que, a su vez, invariablemente representan la riqueza del propietario de la empresa. Los administradores financieros se basan en estas dos dimensiones para tomar decisiones en lo referente al precio de las acciones.

El Director (Gerente) de Finanzas es el funcionario con mayor autoridad para controlar las operaciones financieras de una organización. Las responsabilidades del director de finanzas varían entre organizaciones, pero casi siempre incluyen las siguientes cuatro áreas:

- Contraloría/Control Financiero
- Tesorería
- Impuestos
- Auditoría Interna
- Presupuestos

Algunas personas confunden las responsabilidades del contralor y del tesorero. Las funciones de ambos incluyen:

- **Contraloría**
Planeación y Control, Reportes Internos, Evaluación y Consultas, Reportes externos, Protección de Activos, Evaluación económica
- **Tesorería**
Provisión de Capital, Financiamiento a corto plazo, Banca y Custodia, Crédito y Cobranza, Inversiones, Administración de divisas extranjeras

Los administradores financieros tienen una obligación ante las organizaciones a las que sirven a su profesión, al público y así mismo, de mantener las normas más elevadas de ética en su conducta, las cuales mencionamos a continuación

a. Competencia

- Mantener un nivel apropiado de competencia profesional por un desarrollo constante de sus conocimientos y habilidades
- Desempeñar sus actividades profesionales de acuerdo con las leyes y reglamentos y estándares técnicos relevantes
- Preparar informes y recomendaciones completas y claras, después de un análisis apropiados de información relevante y confiable

b. Confidencialidad

- Abstenerse de revelar información confidencial adquirida en el curso de su trabajo, excepto cuando se les autorice, a menos que legalmente estén obligados a hacerlo
- Informar a sus subordinados, según sea apropiado, respecto de la confidencialidad de la información adquirida durante el curso de su trabajo, y controlar sus actividades para asegurar el mantenimiento de esa confidencialidad
- Abstenerse de usar, o parecer que usan información confidencial adquirida en el curso de su trabajo para obtener una ventaja poco ética o ilegal, ya sea personalmente o por medio de terceras personas

c. Integridad

- Evitar conflictos reales o aparentes de interés, e informar a todas las personas apropiadas de cualquier conflicto potencial
- Evitar participar en cualquier actividad que obstaculice su capacidad para cumplir con sus funciones con apego a la ética
- Rechazar cualquier regalo, favor o atención que pudiera influir o que pudiera parecer que influye en sus acciones
- Abstenerse de subvertir, ya sea activa o pasivamente, el logro de los objetivos legítimos y éticos de la organización
- Reconocer y comunicar las limitaciones profesionales u otras restricciones que pudieran evitar un juicio responsable o un desempeño exitoso de alguna actividad
- Comunicar información, tanto desfavorable como favorable, y juicios u opiniones profesionales
- No involucrarse o apoyar cualquier actividad que pudiera desacreditar a la profesión

d. Objetividad

- Comunicar la información imparcial y objetivamente
- Revelar plenamente toda la información relevante que razonablemente pudiera esperarse influyera en la comprensión de un presunto usuario de los reportes, comentarios y recomendaciones presentados

C. PRINCIPALES FUNCIONES DEL ADMINISTRADOR FINANCIERO

Para cumplir con el objetivo de pagar las cuentas y aumentar las utilidades, el administrador financiero deberá realizar “tres funciones principales planeamiento y control financiero, consecucion de fondos e inversión de estos ”¹¹

No hay un patrón establecido de las funciones del administrador financiero, pero existen ciertas funciones que deben ejecutarse con prioridad Consideramos que estas funciones prioritarias son las relacionadas con el control de efectivo y previsión de fondos para casos de emergencias Las funciones del administrador financiero varían según la política del hotel, el tamaño del mercado que abarque el hotel, sus propias posibilidades y las de otros funcionarios y directivos Es por ello por lo que podemos decir que sus funciones se fundamentan en dos conceptos El ciclo administrativo y el logro de los objetivos financieros y La productividad y la liquidez como objetivos paralelos

1. EL CICLO ADMINISTRATIVO Y EL LOGRO DE LOS OBJETIVOS FINANCIEROS

El administrador financiero deberá conocer completamente el funcionamiento del hotel y la posición de este dentro del mercado que participa, para poder realizar una proyección de los ingresos que este basada en el presupuesto de producción y en el presupuesto de ventas De este modo, se podrá llevar un mejor control de las operaciones porque se tiene un plan y se conocen las metas que se desean alcanzar Considerados

estos conceptos, el círculo administrativo se desarrolla al realizarse las diferentes operaciones del hotel, como son la de brindar y proporcionar servicio de hospedaje con la mejor atención y calidad. Por medio de la planificación que representa la herramienta fundamental para el logro de los objetivos financieros, el ciclo administrativo se puede realizar con menos riesgos.

La planificación que se realice para la dirección y desarrollo de las operaciones del hotel, están abarcadas en las siguientes gestiones que se encuentran bajo la responsabilidad principal del administrador financiero y que harán posible el logro de los objetivos financieros: la planificación y el control financiero, la administración del activo, la consecución de fondos.

- a) La planeación y el control financiero. “Las funciones de planeación son una de las más sobresalientes entre todas las funciones del administrador financiero”¹²

Frecuentemente, el administrador financiero participa en el establecimiento de las normas y reglamentos que darán curso al negocio, por lo tanto, deberá realizar sus funciones con una visión clara y amplia de las operaciones de la empresa. Le concierne al administrador financiero, el asesoramiento en cuestiones de expansión del negocio, sustitución de maquinaria y equipo y demás asuntos que implican egresos de fondos y financiamiento de operaciones. Conociendo los planes futuros y las estimaciones de las ventas futuras, el administrador tiene las bases fundamentales para la preparación de un flujo de efectivo, el cual representa uno de los medios más precisos que tendrá la empresa para proveer sus

¹² ANTHONY ROBERT Sistemas de Planeamiento y Control. Buenos Aires, 1974 p 34

requerimientos de ingresos y egresos, los cuales están basados en la producción y venta que se ha proyectado para el período. Al desarrollar estos planes, se deberán aprovechar todos los recursos disponibles porque los resultados no podrán adivinarse y las operaciones podrían ser obstaculizadas por fuerzas externas sobre las cuales el ser humano tiene muy poco control.

- b) **La administración del activo.** Después de haber planeado el flujo futuro de los ingresos de efectivo para un período determinado, y recuperado cualquier fondo necesario, el administrador financiero deberá determinar el rendimiento de tales recursos para el período y la línea que ha seguido en relación a lo planeado. Recomendamos realizar un análisis por departamento que refleje los movimientos de los activos y sus resultados, lo cual ofrecerá un punto de partida para mejorar cualquier dificultad en la administración de los activos. Los métodos que se utilicen, dependerán de las situaciones específicas, de los medios con que cuente la empresa y la eficacia del administrador de usar los recursos adecuados a corto plazo.
- c) **Consecución de fondos.** Si los egresos de efectivo planeados exceden a los ingresos y el saldo a este renglón es insuficiente para resolver la diferencia de fondos, el administrador financiero encontrará necesario obtener fondos de fuentes externas al negocio y deberá recurrir a aquellas entidades que faciliten financiamiento, como lo son los bancos y asociaciones de crédito, o recurrir a fuentes internas como la disminución de los gastos innecesarios y la rápida recuperación de los débitos por las cuentas por cobrar atrasadas. En cada caso, se

escogera la forma que más convenga a la empresa, de acuerdo a sus necesidades prioritarias. Las posibilidades de consecución de fondos dependerán de las condiciones financieras de la empresa dentro de un plazo de seis meses a un año, de esta forma la empresa obtendrá más provecho de esta ayuda financiera, porque podrá tener más tiempo para recuperar su balance. La experiencia comercial ha demostrado que un período de seis meses o más, es prudencial para precisar la seguridad de una operación financiera dentro del mercado en que se compite y estimar sus posibilidades de ingresos según el presupuesto de ventas.

El ciclo administrativo se aplica a cualquier tipo de empresa de servicio debido a que los períodos de ciclo, forman parte de las actividades que se llevan a cabo en la realización de las diferentes operaciones de la empresa. Este ciclo comprende los períodos de compra, mantenimiento, cobranza y pago de los servicios a su fuente de origen. Al completarse este ciclo, podremos preparar el estado de ganancias y pérdidas, y el balance de situación en donde se reflejarán los resultados del desarrollo completo del ciclo, los cuales mostrarán hasta qué nivel los objetivos planeados fueron alcanzados.

2. LA PRODUCTIVIDAD Y LA LIQUIDEZ COMO OBJETIVOS PARALELOS.

Tanto la liquidez como el lucro pueden verse amenazados por una administración ineficiente de los activos y esto representa una de las causas de fracaso y cierres de empresas. Cuanto más tiempo permanezcan atados los fondos a una cuenta por cobrar lenta, o una máquina deficiente según sea el caso, menos ganancia estará obteniendo la

empresa por la inversión. Cada cuenta de activo representa la inversión de un dinero que ha sido obtenido de acreedores o propietarios. Es muy importante que la empresa recupere en un tiempo justo el capital invertido, para pagar sus cuentas y reinvertir en más activos. De esta forma, el proceso de productividad de los activos se realiza por la rápida recuperación de los fondos.

Podemos definir la productividad como el nivel de producción que sobrepasa el punto de equilibrio de los diferentes niveles productivos, de acuerdo con el tipo de producto, de forma tal que hay un gran margen entre las ventas y los costos. La productividad y la liquidez son objetivos paralelos que ocupan un lugar muy importante en la gestión financiera. En otras palabras, creemos que el segundo objetivo de la gestión financiera, es hacer que los fondos o capital invertido, realice una rotación eficiente a corto y largo plazo sin arrastrar riesgos.

Para una adecuada inversión, recomendamos que se tomen en cuenta los siguientes conceptos:

- El administrador financiero debe gestionar que el capital invertido en nuestras partidas de activo no afecte la liquidez de la empresa.
- El administrador financiero deberá gestionar el potencial de utilidad de cada inversión para conocer los riesgos implicados. Si la inversión comprende un alto índice de riesgos e incertidumbre, se aconseja descartar la inversión. Para tener una imagen más clara de nuestros conceptos, hemos resumido un planteamiento sobre este tema del autor R. Aliber quien indica que cuando se encamina la unidad monetaria hacia la inversión de inventarios, “se debe tener la seguridad de que la unidad monetaria

regrese al depósito de efectivo acompañada de dividendos adicionales que han sido calculados previamente y que representan la rentabilidad del egreso”¹³

Otras de las tareas del administrador financiero consiste en adquirir y usar fondos con miras a maximizar el valor de la empresa. Algunas actividades que intervienen en esta área son las siguientes

- a Preparación de pronóstico y planeación. El administrador financiero debe interactuar con otros ejecutivos al mirar hacia el futuro y al determinar los planes que darán forma a la posición futura de la empresa.
- b Decisiones financieras e inversiones de mayor importancia. Una empresa exitosa generalmente observa un crecimiento rápido en las ventas, lo cual requiere de inversiones en planta, equipo e inventarios. El administrador financiero debe ayudar a determinar la tasa óptima de crecimiento en ventas y también ayudar a decidir sobre los activos específicos que se deberán adquirir y la mejor forma de financiar esos activos.
- c Coordinación y control. El administrador financiero debe interactuar con otros ejecutivos para asegurarse que la empresa sea operada de manera eficiente. Todas las decisiones de negocios tienen implicaciones financieras y los administradores, tanto financieros, como de otra naturaleza, necesitan tener esto en cuenta.
- d Forma de tratar con los mercados financieros. Se debe tratar con los mercados de dinero y de capitales, ya que toda empresa afecta y se ve afectada por los

¹³ ALIBER, ROBERT El Juego Internacional del Dinero Editorial El Ateneo, Buenos Aires 1974

mercados financieros generales, de los cuales se obtiene los fondos y se negocian los valores de una empresa, entre otras cosas

En síntesis, los administradores financieros toman decisiones con relación a aquellos activos que deben adquirir sus empresas, la forma en que esos activos deben financiados y la manera en que la empresa debe administrar sus recursos existentes. Si estas funciones se desempeñan en forma óptima, los administradores financieros contribuirán a maximizar los valores de sus empresas y esto también aumentará el bienestar a largo plazo de aquellos que hacen uso de los servicios del hotel o que laboran para la empresa.

D. FUNDAMENTOS PARA LA ADMINISTRACIÓN FINANCIERA EFECTIVA

En algunas ocasiones, las decisiones financieras de hoteles muy pequeños son tomadas por la alta gerencia, pero aún en este caso y desde luego cuando tal función se delega, o establecer políticas financieras para ser aplicadas por el resto del personal, es conveniente conocer las generalidades financieras que se presentan en esta sección

1. ADMINISTRACIÓN DEL CAPITAL DE TRABAJO

“El objetivo de este tipo de administración consiste en manejar cada uno de los activos y pasivos a corto plazo de la empresa de manera que se alcance un nivel aceptable y constante del capital neto de trabajo”¹⁴

El descuido en el manejo del capital de trabajo es la causa de que muchas empresas posean problemas administrativos y es por esto que debemos prestar delicada atención y concentrarse en el mismo

Existe otra regla con la que se tiene que contar y es que a mayor liquidez es menor la rentabilidad y viceversa. Por tal razón el administrador financiero debe manejar los principales activos corrientes como la caja, las cuentas por cobrar y el inventario eficientemente de manera que se conserve la liquidez del negocio sin que la rentabilidad se afecte

El Capital Neto de Trabajo es la diferencia entre los activos corrientes y los pasivos corrientes y es una medida para evaluar la liquidez de una empresa, ya que se

¹⁴ GUTIERREZ, LUIS Finanzas Prácticas para países en Desarrollo, Colombia, 1993, p 21

tiene la idea de que entre mayor sea el margen en que los activos corrientes cubren los pasivos corrientes, tanta más capacidad tiene la empresa para pagar las deudas y es menor el riesgo de que la empresa logre pueda poseer problemas financieros

Es importante que cada uno de los activos sea explicado de acuerdo a su calidad. La calidad de un activo se define como proximidad al efectivo. Se iniciará la explicación de activos más líquidos a menos líquidos.

1.1 EFECTIVO

Poseer cierta cantidad de efectivo es necesario y sirve por distintas razones, tales como realizar transacciones, obtener ventajas en el caso de compras con descuento, sirve de holgura en caso de problemas.

Los recursos financieros con que cuenta una empresa no son ilimitados, y por esto, existe un punto por encima del cual resulta muy costoso contar con excedentes, ya que mucha liquidez reduce la rentabilidad.

El dinero es un recurso escaso y como tal la
corresponde un costo. A su turno, es un recurso
que produce valor agregado y la norma debe ser utilizarlo
siempre que produce más de lo que cuesta, salvo por unos mínimos
de efectivo que permanentemente se han de mantener casi que ociosos
para precaver situaciones de iliquidez”¹⁵

Para calcular el mínimo de efectivo que se debe mantener, se hará una breve explicación de diferentes fórmulas o razones financieras relacionadas entre sí, que les

¹⁵ Ibid. p 21

indicaran el monto que es necesario que la empresa conserve en efectivo para equilibrar la liquidez con la rentabilidad

Según Lawrence Gitman (en su obra “Administracion Financiera Básica”), el ciclo de caja de una empresa se calcula obteniendo el número promedio de días que transcurren entre las salidas de efectivo asociadas al pago de cuentas pendientes, y las entradas efectivo, que se relacionan con la cobranza de las cuentas por cobrar Representado esto como ecuacion, el ciclo de caja (CC) es

$$CC = EPI + PCP - PPP$$

Donde

EPI = Edad promedio de inventario,

PCP = Periodo de cobranza promedio,

PPP = Periodo de pago promedio

La Rotacion de Efectivo es el numero anual de veces que el efectivo sufre una rotación y puede calcularse dividiendo 360 entre el ciclo de caja. Cuanto mayor sea esta rotación, tanto menor cantidad de efectivo requiera una empresa

La ecuación es así,

$$RE = 360 / CC$$

Con estas dos razones financieras se puede determinar cual es el efectivo mínimo para operaciones (EMO), pero para que este monto pueda cubrir las necesidades y requerimientos, tanto de las operaciones del negocio como de los acreedores de la empresa, se debe calcular así dividiendo los desembolsos totales anuales de la empresa entre su tasa de rotación de efectivo. Se llamará a los desembolsos totales anuales DTA y la fórmula quedará así:

$$\text{EMO} = \text{DTA} / \text{RE}$$

El EMO es un aproximado de lo que se debe mantener en Caja para que el negocio pueda cubrir sus gastos de operaciones, deudas y cualquier otro requerimiento de la empresa durante el año.

1.2 CUENTAS POR COBRAR

Las cuentas por cobrar es un factor muy importante, ya que todo el esfuerzo de una empresa se puede deteriorar por un manejo inadecuado de las cuentas por cobrar al vender a crédito sin tomar en cuenta que, existe un costo por mantener las cuentas por cobrar. Este costo incluye el plazo (términos de ventas), los descuentos por pronto pago, los procesos de pagos y la tecnología que es utilizada para que se realicen los cobros a tiempo.

En realidad, las cuentas por cobrar son el producto de la competencia, ya que con el fin de mantener a sus clientes habituales y atraer a nuevos, la mayoría de las empresas consideran necesario ofrecer crédito

Las pequeñas empresas deben tener cuidado con sus políticas de crédito que son las que establecen si se otorga un crédito a un cliente y por cuanto se le debe conceder, debido a que entre mas alto es el promedio de cuentas por cobrar, tanto mas costoso será mantenerlas, y es por esto que deben tomarse muy en cuenta la reputacion crediticia o referencias de credito de los clientes

Existen variables relacionadas a las cuentas por cobrar como son las ventas y el cambio en las políticas de cobranzas de la empresa que, podrían hacer que el incremento en las cuentas por cobrar traiga un costo mayor al ingreso adicional a partir de ventas. Por ejemplo, si se otorga credito a clientes con menor reputacion crediticia, las ventas aumentaran, lo que dara como resultado un incremento en costos marginales en cuentas por cobrar y quizá en el costo de cuentas incobrables

Si una empresa reduce las restricciones acerca del credito, es decir, si aumenta el periodo de cobranza resulta un incremento en ventas al credito que es necesario evaluar para determinar si éste es conveniente para la empresa. Se puede calcular la conveniencia o no del cambio de normas de crédito mediante una formulas que a continuacion se presentan

Primero se debe calcular la Contribución Adicional de Utilidades a partir de ventas por supuesto que antes se ha estimado en que porcentaje aumentarán las ventas, y con esa cifra se encuentra cuantas unidades adicionales se venderán. Como los únicos

costos relativos a un cambio en las ventas serían los costos variables, entonces la contribución de utilidades por unidad, es la diferencia entre el precio de ventas por unidad y el costo variable por unidad. Este es el ingreso marginal por cambiar las normas de crédito a menos restrictivas, y luego de obtener esta cifra se tendrá que restar los costos que resultan de este cambio.

Los costos que están relacionados al cambio en el crédito pueden estimarse mediante las siguientes fórmulas

□ **Costo de la Inversión Marginal en Cuentas por Cobrar:**

Es la diferencia entre el costo de mantener cuentas por cobrar antes y después del cambio de las normas de crédito. A la diferencia se le llama Inversión Marginal en Cuentas por Cobrar y el costo de la misma es la multiplicación de esta inversión por el porcentaje del costo de oportunidad de una inversión de igual riesgo disponible.

Para encontrar la diferencia de mantener cuentas por cobrar se debe calcular la Inversión Promedio en Cuentas por Cobrar de la siguiente manera

$$\text{Inv Prom En CxC} = \frac{\text{Costo de Ventas Anuales}}{\text{Rotación de CxC}}$$

En donde,

$$\text{Rotación de Cuentas por Cobrar} = \frac{360}{\text{Período prom De Cobranza}}$$

□ **Costo de Cuentas Incobrables Marginales:** Es la diferencia entre el nivel de cuentas incobrables antes y después del cambio de las normas de crédito. Es

importante destacar que el porcentaje que se aplica cuando hay una política más flexible de crédito es mayor porque hay más peligro que los clientes dejen de pagar

También si la empresa va a ofrecer un periodo de descuento por pronto pago se debe calcular este costo, multiplicando el porcentaje de descuento por el porcentaje que se estime que acogerá el descuento por el nivel de ventas al crédito

Una vez que se sumen todos los costos expuestos anteriormente, se procede a restar este total de la contribución de utilidades adicionales a partir de ventas, para tomar la decisión más conveniente, de manera que si el ingreso es mayor que los costos se apoye el cambio en las normas de crédito

Como se ha indicado, lo más importante no es las ventas en sí, sino que estas se hagan efectivas, ya que al momento de pagar una deuda a corto plazo será necesario tener efectivo y no cuentas por cobrar. Es por esto que, muchas empresas dentro de las condiciones de crédito, ofrecen un descuento por pronto pago, ya que éste proporciona cambios positivos como los siguientes: aumentan el nivel de ventas, el periodo promedio cobranza puede disminuir y por tal motivo disminuye el costo de mantener cuentas por cobrar y se reduce la probabilidad de que haya gastos por cuentas incobrables. Sin embargo, también existe un inconveniente y éste es que al ofrecer un descuento por pronto pago, disminuye también el margen de utilidad por unidad, debido a que mayor cantidad de clientes aprovechan el descuento y pagan con un precio menor

1.3 INVENTARIO

El inventario es el menos líquido de los activos corrientes porque es necesario venderlo para poder hacerlo efectivo y si se vende al crédito, se convierte en una cuenta por cobrar

Para que una empresa administre eficientemente el inventario se necesita encontrar un nivel óptimo del mismo, debido a que tener mucho inventario resulta una inversión significativa, y no contar con las cantidades adecuadas para hacer frente a la demanda causaría pérdidas al no poder vender por falta del inventario

Para poderlo administrar, se deben conocer las características

Tipos de Inventario

- **Materia Prima** Comprende los materiales básicos para la fabricación de un producto
- **Producto en Proceso** Son los productos parcialmente terminados
- **Productos Terminados** Son los artículos ya producidos, pero que aún no han sido vendidos. La cantidad de estos productos lo imponen en gran parte la demanda del producto y la inversión requerida para los mismos

Valoración del Inventario

Un problema que afecta a todos los negocios, es la valoración del inventario. La empresa debe decidir que método le conviene más. Los métodos para la valoración son

- **El precio más bajo de costo o mercado** En este método, se tomará, el precio que sea más bajo, ya sea que éste sea el de costo o el del mercado y esa cifra será la que corresponderá al inventario al 31 de diciembre del año que se está analizando

- Primero que entra, primero que sale (PEPS) El PEPS supone que las existencias de un negocio se venden en el mismo orden en que se compraron, es decir que los primeros artículos que se compran son los primeros que se venden
- Último que entra, primero que sale (UEPS) Este método supone que los últimos artículos que se compran son los primeros que se venden

Cada método mostrará una cifra distinta, y es necesario elegir el método de valoración que proporcione mayores ventajas para el negocio. Además, es importante resaltar que el método elegido es el que será utilizado año tras año desde el punto de vista de la contabilidad, ya que el Ministerio de Hacienda y Tesoro no permite que se pueda explicar una razón válida para hacerlo.

Control de la Existencias del Inventario

Para que en un momento dado, no falte un determinado artículo, es necesario saber cuál es el inventario de cada artículo en particular. La mayoría de los empresarios requieren conocer el número de artículos diferentes que hay en existencia, y es por esto que deben mantenerse informados de la cantidad de artículos que poseen mediante un sistema automatizado de inventario.

Los sistemas automatizados de inventario nos permiten conocer mediante reportes todas las entradas realizadas y todas las salidas efectuadas, adicionalmente, tener la cantidad indicada en "saldo".

a. El control de la Producción y su Relación con las Finanzas

La relación que existe entre la administración de las finanzas y el control de la producción, es aquella que tiene que ver con el control de los costos, ya que un

aumento o disminución de los costos afecta el flujo de fondos y la capacidad adquisitiva de la empresa

El administrador financiero llevara un control estricto de las finanzas que son afectadas por el servicio prestado a los clientes, si se aplican normas adecuadas que ayuden a operar a un minimo de costos Este control podra realizarse previendo las siguientes situaciones

- Un buen procedimiento de control, una disminución y rotación más rápida de los inventarios que a su vez resulta en que se tenga menos capital congelado en materiales que no se emplean, y disminuyen la obtención de mayores ganancias del dinero invertido
- Utilizar un método de seguimiento que tenga como base, un sistema de producción que prevea un mínimo de costos y un nivel máximo de utilidades, que esté basado en la planificación y programación previa de las necesidades de los clientes con lo cual se evitan los atrasos
- Controlar los cambios cuantitativos y cualitativos manteniéndose al día por medio de documentos e informes sobre la demanda, los precios, los cambios en la moda y estilo, los cambios en el mercado por la competencia, las restricciones e incentivos estatales, las facilidades bancarias y técnicas que brinda el intercambio comercial entre países, etc

Una guía practica para llevar el control de las necesidades de inventario es por medio de un registro de los requerimientos del inventario agotado, lo cual a su vez es una

guía de las necesidades de fondos, para la compra de materiales necesario para brindar un excelente servicio

Otra forma para controlar las necesidades de inventario es por medio de la planificación. La planificación nos ayuda a conocer en determinado momento, la cantidad de fondos necesarios para una futura compra y permite controlar en forma sistemática, las operaciones financieras de la empresa para poder cumplir con la proyección planeada. Esta proyección debe hacerse tomando en consideración las reservas para imprevistos y los aumentos en los pedidos de los clientes.

b. La administración de los Inventarios

La administración de los inventarios merece especial atención por tres razones fundamentales. En primer lugar, comprende la parte principal del activo total en un gran número de negocios, en especial, los negocios de ventas al por menor. En segundo lugar, los cambios en los niveles de inventarios tienen efectos económicos en la recuperación de la inversión o egresos de fondos. Existen casos en que el nivel de venta disminuye, y el nivel óptimo no se recupera con las ventas futuras. Estos movimientos tienen cambios frecuentes que afectan la rotación de inventario, motivo de preocupación del administrador financiero y propietarios de negocios. Por esta razón, el administrador financiero deberá recomendar un análisis del mercado con el propósito de disminuir las variaciones en las ventas, ya que esta situación afecta la economía de la empresa en lo que respecta a la recuperación de fondos para seguir el ciclo administrativo en su etapa de compras.

Al planificar las futuras compras de inventario y producción de mercaderías, aconsejamos que se consideren los siguientes puntos que pueden servir de guía en las requisiciones de inventario

- 1 ¿Para qué se necesita la mercadería?
- 2 ¿Cuáles son los beneficios a tener la mercadería en inventario?
- 3 ¿Aumentan los beneficios al mismo nivel que aumenta el inventario?
- 4 ¿Hasta qué punto los beneficios costarán más que el mismo valor del inventario?

Así mismo, es recomendable que se realice un balance de los costos y riesgos de llevar un inventario contra los beneficios de tenerlo disponible. Los costos que deben ser considerados al planificar la cantidad de inventario que se ordenara para su producción o compra, son aquellos que se relacionan con el mantenimiento del inventario y aquellos que varían con el nivel o volumen del mismo

Basados en nuestras investigaciones, establecimos dos sistemas de seguimiento de control de inventario, con los cuales también se puede llevar un registro ordenado y al día, de los requerimientos de existencias, tanto del departamento de compras, como de los clientes

- Seguimiento de pedidos. Este sistema consiste en llevar un registro de requerimientos de productos, que puede estar clasificado por el número o modelo, su período de demanda, el nombre del abastecedor y el nombre del

cliente o departamento Este procedimiento nos mantiene al día en cualquier momento sobre los productos de mayor demanda

- Seguimiento de producción Este sistema consiste en llevar un registro de las órdenes de producción, clasificado de la siguiente forma
 - 1 Fecha requerida de entrega de los materiales solicitados para el servicio prestado
 - 2 Abastecedores del inventario requerido para cumplir con los requerimientos de los clientes

Este procedimiento sirve de guía, para saber cuando y en qué periodo, se necesitara nuevo inventario

Estos conceptos y recomendaciones sobre la planificación de las compras y la producción en la administración de los inventarios basado en la proyección o estimado de ventas y en las necesidades de fondos

- Preparacion de una proyección de las necesidades de inventario basado en la proyeccion o estimado de ventas y en las necesidades fondos
- Registro y control de ordenes de compra y de produccion por linea de productos
- Clasificación cronológica de los productos agotados y requeridos por los clientes por medio de los sistemas de seguimiento

a. La Rotación Efectiva del Inventario

Las políticas de venta de los inventarios, repercuten directamente en las necesidades monetarias de la empresa, porque una buena administración de los inventarios es una buena administración financiera

La necesidad de inventario está ligada a la rotación de inventario, porque el índice de rotación nos indica el ritmo de movimiento de la mercadería y el tiempo con que se cuenta para solicitarle o para ordenar nuevos productos. El índice de rotación de inventario también nos indica que se necesitarán recursos financieros disponibles para cumplir con los requerimientos de compra

Cantidad Económica de Pedido

El mantener cierta cantidad de dinero invertido en inventarios proporciona costos tales como costo de financiamiento, almacenamiento o mantenimiento, costo de pedido y el costo de oportunidad que se podría definir como aquel dinero que no se logra percibir, por haberlo invertido en inventario en este caso

“El objeto de pedir la cantidad precisa es evitar quedarse sin existencias al mismo tiempo que se reduce la inversión o el dinero inmovilizado en inventario”¹⁶

La cantidad económica de pedido es un modelo que determina la cantidad que se debe pedir de manera que se minimice los costos de inventario total. El costo total es la suma de los costos de pedido y de los costos de mantenimiento.

Lawrence Gitman les proporciona una clara explicación acerca de que incluye cada costo y como se determinan

¹⁶ COLTMAN MICHAEL. Cómo Iniciar y Administrar un Negocio Minorista. Colombia 1993 p 143

- Costo de Pedido Estos costos incluyen los gastos administrativos fijos para formular y recibir un pedido, esto es, el costo de elaborar una orden de compra, de efectuar los tramites resultantes, y de recibir y cotejar un pedido contra su factura
- Costo de Mantenimiento Son los costos variables por unidad resultantes de mantener un artículo en inventario durante un periodo específico Dentro de estos costos se encuentran los costos de almacenaje, costo de seguro, de deterioro, de obsolescencia y el costo de oportunidad

Tanto los costos de pedido como los de mantenimiento se expresan en terminos de unidades monetarios por pedido

La fórmula para determinar el CEP de un artículo determinado es

$$\text{CEP} = \frac{2PU}{M}$$

en donde,

U = uso en unidades por pedido

P = costo unitario por pedido

M = costo de mantenimiento de inventario por unidad por periodo

Q = cantidad del pedido en unidades

El objetivo del CEP es hacer que el costo total sea el menor posible Así que tiene que expresar una ecuacion tanto para el costo de pedido como para el de mantenimiento y luego sumar los resultados y verificar que el costo total es menor cuando se utiliza el CEP

Costo de Mantenimiento = $M \times Q/2$, que es el costo por periodo de mantener una unidad, multiplicado por el inventario promedio de la empresa

$$\text{Costo Total} = (P \times U/Q) + (M \times Q/2)$$

Si se despeja el CEP les dara el costo que minimiza la función de costo total

Con el CEP se puede saber cuantas unidades es necesario pedir en un año, pero ahora lo importante es saber cuando pedir las Esto se calcula con el Punto de Reformulacion

“En el modelo CEP se supone que los pedidos son recibidos inmediatamente cuando el nivel de inventario llega a cero De hecho, se requiere de un punto de reformulacion de pedidos que considere el lapso necesario para formular y recibir pedidos”¹⁷

La fórmula que se utiliza para calcular el Punto de Reformulación es la siguiente

$$\text{Punto de Reformulación} = \text{Tiempo de anticipo en días} \times \text{uso diario}$$

Por ejemplo Si una empresa sabe que necesita cinco días para recibir un pedido después de haberlo ordenado y usa como promedio diario en inventario, siete unidades, el punto de reformulación es de treinta y cinco unidades Esto significa a penas el nivel de

¹⁷ GITMAN, LAWRENCE J Administracion Financiera Basica Colombia, 1991, p 315

inventario llegue a treinta y cinco unidades hay que hacer el pedido de la cantidad indicada por el CEP. Este pedido sería recibido justo cuando el nivel de inventario es cero.

En cuanto a los Activos Fijos se puede señalar que estos se mantienen mientras haya capacidad ociosa y sólo se compran cuando un incremento en las ventas requiere que haya una expansión, es decir la adquisición de un Activo Fijo con mayor capacidad o si se necesita hacer un reemplazo debido a que los equipos o activos fijos ya están obsoletos o para incrementar la eficiencia del activo.

Lo importante de la compra de un activo fijo es que se debe financiar con pasivos a largo plazo y nunca financiarlo con pasivos a corto plazo porque acabaría con la liquidez de la empresa y tardaría muy poco para tener problemas financieros.

2.- RECURSOS DE FINANCIACIÓN

A través de nuestras investigaciones sobre financiamiento, pudimos recabar información sobre los factores y conceptos que ayudan a determinar las condiciones o garantías que deben tener los financiamientos. Estos conceptos también pueden ser utilizados como guía al establecer una norma de procedimientos en la administración de fondos.

- El período de financiamiento debe ser compatible con la durabilidad del activo, ya sea a corto o largo plazo.

¹⁷ GITMAN LAWRENCE J. Administración Financiera Básica. Colombia 1991, p 315

- La condición económica del país en relación con la rama comercial del negocio, afecta el ritmo de producción de la empresa y por consiguiente, la productividad de las operaciones
- Se debe mantener equilibrio en el pasivo y el capital
- El riesgo o incertidumbre de una proyección de financiamiento por expansión o inclusión de nuevos servicios, se debe tener en cuenta y medir los beneficios de los riesgos
- Medir la rentabilidad de una futura operación con los beneficios de los intereses bancarios

En hotelería, financiamiento es la manera en que un hotel reúne recursos económicos para hacer frente a sus necesidades operativas, de inversión y de promoción turística con el fin de seguir operando satisfactoriamente y en las mejores condiciones

Resulta de vital importancia para un ejecutivo conocer las fuentes y formas de financiamiento que debido a su naturaleza, se clasifican en dos tipos a corto y a largo plazo

Cada una de estas fuentes es, el resultado de las operaciones normales del negocio, ya que a medida que aumentan las ventas de la empresa, también lo hacen las cuentas por pagar como consecuencia del aumento necesario de las compras para producir ventas a niveles más altos

Por otro lado, Joshep F Jonhson en su obra *El Dinero y la Circulación* señala que “el credito es el poder para obtener bienes o servicios por medio de una promesa de pago, en una fecha determinada en el futuro”¹⁸

Esta definición implica el cambio de un valor presente por una promesa de pago en un tiempo especificado en el futuro, de este modo, el comprador demuestra su poder o influencia para obtener del proveedor el permiso para usar su capital

La administración de financiamiento a corto y a largo plazo, al igual que otras áreas dentro de la organizacion, no debemos manejarla aisladamente, ya que cualquier decisión respecto a ella tiene un impacto directo sobre las ventas y el flujo de efectivo. Un flujo de efectivo inadecuado deriva, eventualmente, compromisos dificiles de cancelar. Esto a su vez reduce significativamente la efectividad de la gestión de compras debido a que los proveedores a quienes les pagamos rehusarán venderle. La inhabilidad de conseguir credito necesario entorpecerá la adquisición de productos e inactivara las ventas. Una acumulacion de deudas morosas resultará poco apropiadas para otros prestamistas, quienes exigiran otro tipo de garantías e impondrán tasas de intereses más altas.

En la mayoría de las empresas, gran parte de las compras son de caracter repetitivo y normalmente contamos con disponibilidad de crédito para tales adquisiciones. Por otro lado, la politica de endeudamiento a corto y a largo plazo debe ser de gran importancia en la decisión concerniente a que porcentaje de las operaciones hemos de financiar.

Aún cuando pudiera ser más practico comentar acerca de la política de endeudamiento en función del nivel de liquidez de la empresa, la pregunta respecto a que

¹⁸ JONHSON JOSHEP F *El Dinero y la Circulación* Mass Ginn & Co Publishers, Boston, 1989, p 22

es lo que constituye el nivel de endeudamiento más apropiado resulta ser una cuestión de solvencia

Debemos evitar tener demasiado o muy poco endeudamiento, puesto que estas dos circunstancias conllevan costos y beneficios elevados. El endeudamiento en exceso implica un aumento del riesgo financiero por la volatilidad de la utilidad neta debido a altos cargos por intereses bancarios, aumento en las restricciones de préstamos, lo que reduce la flexibilidad para responder financieramente a nuevas oportunidades o amenazas competitivas y finalmente, la posibilidad de un aumento en la tasa de interés debido al aumento del riesgo para los acreedores. Por otra parte, poco endeudamiento presenta como resultado poco aprovechamiento de recursos externos para motivar el crecimiento de la empresa, no obstante, esta situación muestra como consecuencia costosas disminuciones en la potencialidad de las ventas, obteniendo un retorno menor en los recursos aportados por los accionistas.

Pero independientemente de como determinemos el volumen de endeudamiento, nos preguntamos ¿Cuál es el nivel de financiamiento a corto y a largo plazo más apropiado para la empresa? Esto es, en esencia, la clave del problema, por tal motivo, es importante tomar en cuenta estos factores al momento de formular la política de endeudamiento.

Entonces, ¿Quién debe fijar la política? Consideramos que la Alta Gerencia es quien debe determinar la política de endeudamiento, debido a que la misma debe estar encaminada a apoyar los objetivos de la empresa.

2.1 FUENTES DE FINANCIAMIENTO A CORTO PLAZO

Las principales fuentes de financiamiento a corto plazo para las empresas son las cuentas por pagar a los proveedores y los pasivos acumulados. Cada una de estas fuentes es el resultado de las operaciones normales del negocio. A medida que aumentan las ventas de las empresas también lo hacen las cuentas por pagar producto del aumento de las adquisiciones de inventarios. Normalmente, no hay un costo explícito vinculado a cualquiera de estos pasivos circulantes, sin embargo, la empresa debe aprovechar a menudo estas fuentes de financiamiento que no pagan intereses.

2.1.1 Cuentas por Pagar a Proveedores

Generalmente las cuentas por pagar nacen en las compras de existencias a los proveedores de la empresa en cuenta abierta. “Cuando una empresa (el comprador) compra bienes de otra empresa (el proveedor), normalmente no tiene que pagar esos bienes inmediatamente”¹⁹

Durante el período de tiempo anterior al pago, el comprador tiene una deuda por pagar al proveedor, la cual registramos como una obligación o cuentas por pagar. De este modo, las transacciones normales de los negocios proveen a la empresa de una fuente de financiamiento a corto plazo, el crédito comercial, como consecuencia del tiempo entre el envío de la mercancía y el pago de la cuenta.

Las compras en cuenta abierta es la fuente principal de financiamiento a corto plazo para la empresa, que incluyen todas las transacciones en las cuales compramos

¹⁹ SCHALL, LAWRENCE Administración Financiera. Editorial Mc Graw Hill, Mexico, 1989, p. 565

mercancías pero no firmamos un documento formal para tener constancia de la obligación del vendedor con el comprador. En efecto, el comprador al aceptar la mercancía que le despacha conviene en pagar al proveedor la suma requerida por las condiciones de venta del proveedor. Las condiciones de pago que nos ofrecen en tales transacciones, normalmente están contemplados en la factura del proveedor que a menudo acompaña las mercancías que se despachan. Estas condiciones de pago son de importancia fundamental para el comprador y debemos tenerlas en cuenta en la programación de todas las compras.

Aunque la obligación del comprador para con el proveedor puede no parecer tan valiosa como cuando el proveedor le pide al comprador que firme un documento, no hay diferencia legal entre los dos arreglos. Si una empresa fuera a declararse en quiebra, un acreedor que hubiera hecho la venta en cuenta abierta tendría un derecho legal tan valioso sobre los activos de la empresa como un acreedor en posesión de un documento por pagar. La única ventaja de utilizar documentos por pagar estriba en que es más fácil de probar por parte del tenedor del documento que realmente vendió la mercancía a la empresa en quiebra. En otras palabras, el tenedor de un documento puede encontrar ventajoso al instrumento en una situación en que el cliente niegue haber hecho una compra dada.

Entre los aspectos más importantes de las cuentas por pagar podemos mencionar los tipos de condiciones de pago que ofrecen los proveedores, los costos que resultan al renunciar a los descuentos por pronto pago y los resultados finales provenientes de dilatar el pago de las cuentas por pagar.

a. Condiciones de Pago

Las condiciones de pago de la empresa establecen el periodo de crédito, pago sin periodo de crédito o pago de contado, el periodo para el descuento por pronto pago y la fecha en que se inicia el periodo de credito

- **El periodo de crédito:** es el numero de días que transcurren hasta que se requiere el pago total. Haciendo caso omiso, de si nos ofrecen o no un descuento por pronto pago, debemos iniciar el periodo de credito relacionado con la transacción. Los periodos de crédito normalmente están comprendidos de 0 a 120 días, aunque en algunos casos nos estipulan periodos de crédito más largos.
- **El pago sin periodo de crédito:** es una modalidad que ofrecen algunos proveedores a sus clientes, en el cual nos exigen el pago contra entrega. Esta condición es conocida con las siglas C O D que **significa cash on delivery o cobrar o devolver**. Generalmente las condiciones C O D son concedidas solamente a clientes de quienes pensamos que pueden constituir un riesgo de credito dudoso; además no representan un crédito que el proveedor concede al cliente y no hay testimonio de una cuenta por pagar en los libros del comprador, por tal razon, podemos considerarlo como una venta al contado que no implica la aprobación de un credito.
- **El descuento por pronto pago:** representa un descuento porcentual sobre el precio de compra que se concede al comprador si pagamos dentro del periodo para descuento por pronto pago. Muchos compradores dilatan sus descuentos por pronto pago al tomar este, aún si pagan despues del periodo de descuento para

pronto pago Desde el punto de vista del proveedor del crédito, cuyo objetivo es cobrar sus cuentas al crédito rápidamente, un descuento por pronto pago representa un incentivo para que el comprador pague prontamente El producto menor a causa del descuento es compensado por los cobros acelerados

- **La iniciación del período de crédito:** comienza como parte de las condiciones de pago del proveedor El período de descuento por pronto pago especifica el número máximo de días después de la iniciación del período de crédito en que podemos tomar el descuento por pronto pago Normalmente este período de tiempo es de cinco a veinte días Se puede especificar de varias formas, como la fecha futura, fin de mes, mediados de mes o al recibo de la mercancía

Las condiciones de pago generalmente están estandarizadas dentro del campo comercial de la empresa Esto lo debemos a que las condiciones de pago a menudo se consideran como un recurso competitivo para aumentar el atractivo de los servicios de la empresa En muchos casos las condiciones de pago establecidas no son las condiciones que realmente establecemos a un cliente, hacemos arreglos que ofrecen condiciones más favorable a ciertos clientes Esto lo hacemos a menudo para atraer cuentas claves o para ayudar a empresas en crecimiento que tengan un capital de trabajo limitado Es prudente que el comprador examine detenidamente condiciones de pago de los proveedores al momento de tomar una decisión de compra, ya que en muchos casos puede haber privilegios

b. Costo del Crédito Comercial

Aunque no imponemos un costo explícito al beneficiario del crédito comercial, la empresa que concede el crédito incurre en un costo en el sentido de que su dinero está comprometido en un lapso intermedio. La aprobación del crédito a los clientes requiere la inversión de dinero que podríamos utilizar en otra parte, y ese costo lo trasladamos directamente al comprador en el costo de la mercancía. De la misma manera que un proveedor concede crédito comercial a su cliente, también lo hace el proveedor de éste, ayudando así a absorber parte del costo.

Si a la empresa le ofrecen condiciones de pago que incluyen un descuento por pronto pago, tiene dos opciones: aceptar o renunciar al descuento por pronto pago.

Si toma el descuento por pronto pago requerimos que la empresa pague más pronto que si renunciara a éste. En muchos casos las empresas toman el descuento por pronto pago sin saber si el pago se hace dentro del período de descuento por pronto pago. Si una empresa tiene la intención de tomar un descuento por pronto pago, debe esperar el último día del período de descuento por pronto pago. De este modo, no hay un costo implícito relacionado con la aceptación de un descuento por pronto pago.

La segunda opción consiste en renunciar al descuento por pronto, es decir, cancelar la deuda al final del período del crédito. Aunque no existe un costo directo relacionado con la renuncia a un descuento por pronto pago, hay un costo implícito. Esto lo debemos a que para dilatar el pago de sus cuentas por un número adicional de días la empresa debe renunciar a la oportunidad de pagar menos por los artículos que haya comprado.

c. Efectos de Dilatar el Pago

Si una empresa espera dilatar el pago de sus cuentas por pagar, reduce el costo de renunciar a un descuento por pronto pago, además que mejora su flujo de efectivo al resultar menor el monto de dinero necesario para cancelar las cuentas por pagar en el mes. Algunas veces sugerimos dilatar las cuentas por pagar como una estrategia razonable mientras la clasificación crediticia de la empresa no esté en peligro.

2.1.2 Pasivos Acumulados

Una segunda fuente espontánea de financiamiento a corto plazo son los pasivos acumulados, los cuales representan aquellos pasivos por servicios recibidos cuyo pago aun no hemos efectuado. Los renglones más comunes que acumula una empresa son los impuestos y los salarios. Como los impuestos son pagos al estado, la empresa no puede manipular su acumulación, sin embargo, hasta cierto punto, puede manipular la acumulación de salarios.

Aunque no hay un costo explícito o implícito relacionado con los pasivos acumulados, una empresa puede ahorrar dinero acumulando los salarios al máximo posible. Los pasivos acumulados son una fuente virtualmente libre de financiamiento. Los empleados prestan servicios por los cuales normalmente no reciben su salario hasta que haya pasado un periodo específico de tiempo, generalmente una semana, una quincena o un mes.

La aplicación de los pasivos acumulados como fuente de financiamiento libre de impuestos está de acuerdo con la filosofía general de pagar las cuentas con la mayor

dilatación posible mientras la empresa no deteriore su imagen crediticia. En el caso de los salarios acumulados la empresa debe tener cuidado de no lesionar la moral de sus empleados dilatando demasiado el pago de los salarios. La empresa debe utilizar las acumulaciones con la mayor frecuencia posible teniendo en cuenta cualquier clase de costos subjetivos relacionados con la utilización de acumulaciones.

2.1.3 Fuentes Bancarias.

La obtención de préstamos a corto plazo sin garantía generalmente provienen de los bancos, frecuentemente en forma de pagaré, el cual definimos como “una declaración escrita y firmada en la cual el prestatario está de acuerdo en pagar el préstamo cuando se vence y en pagar intereses”²⁰. Los pagarés podríamos pagarlos a solicitud del banco o a la vista, o pagaderos en un plazo de tiempo específico, treinta días, noventa días, ciento veinte días, etc. Esta situación está en contraste con el crédito comercial donde la única evidencia que el proveedor tiene del dinero adeudado es la solicitud de compra y la factura.

El objetivo del financiamiento bancario a corto plazo radica en el hecho de suministrarle fondos a la empresa para que pueda cubrir necesidades inmediatas de capital, ya sea para financiar inventarios, cuentas por cobrar o deficiencias en el flujo de efectivo, por lo que esperamos su recuperación a medida que éstos se convierten en efectivo, generando así el pago automático del compromiso. En otras palabras, el uso que le damos al préstamo ofrece el mecanismo para cubrirlo.

²⁰ Op Cit , p 575

a) **Línea de Crédito:** Una línea de crédito es un convenio entre un banco comercial y una empresa que establece un monto de préstamos a corto plazo sin garantías que el banco pone a disposición del solicitante. Un arreglo de línea de crédito no es un préstamo garantizado, pero estipula que si el banco tiene fondos suficientes, permite que el beneficiario utilice hasta cierta suma. El mayor atractivo de una línea de crédito desde el punto de vista bancario es que elimina la necesidad de estudiar los méritos para el crédito de un cliente cada vez que éste solicite dinero. Contablemente, estos préstamos los registramos como Préstamos Bancarios por Pagar.

Para obtener una línea de crédito, el cliente debe presentar ciertos documentos, tales como un presupuesto de caja, estados financieros auditados por firmas de auditores independientes, estados financieros proyectados, etc. El banco revisa estos documentos para determinar si la empresa necesita los fondos que solicita o no, y de ser así, si puede cancelar los fondos para los cuales busca una alternativa de crédito. Si un banco encuentra que un cliente es aceptable, le concede la línea de crédito.

a.1 Tasa de interés: Un arreglo de línea de crédito es normalmente por periodo de un año, y es muy probable que la tasa de interés convenida cambie durante este periodo. En consecuencia, para protegerse, en una línea de crédito el banco generalmente agrega el cargo por interés a la tasa de interés convenida. Entonces, si cambia la tasa de interés, ésta es cargada automáticamente a los nuevos préstamos. El monto en exceso de la tasa de

interés negociada que el banco le carga a un cliente depende de sus méritos para el crédito. Mientras más méritos para el crédito tenga el solicitante menor es el diferencial de interés y viceversa.

a.2 Monto de la Línea

“El monto de una línea de crédito es la cantidad máxima que la empresa puede deber al banco en un momento determinado”²¹

Técnicamente, es posible que la empresa solicite un préstamo más elevado que el monto de su línea de crédito, pero en ningún momento el saldo del préstamo puede exceder a la línea de crédito.

Por otro lado, el banco puede reservarse el derecho de revocar la línea si ocurre cualquier clase de cambios mayores en las operaciones de la empresa. Normalmente el banco se reserva el derecho de aprobar cualquier cambio en el personal clave de la administración o en la naturaleza de las operaciones de la empresa antes que estas se inicien. Hace esto porque los cambios en el personal o en las operaciones pueden afectar los resultados futuros y la capacidad de la empresa para atender la deuda y alterar su imagen como un riesgo de crédito aceptable.

Finalmente, en los contratos de líneas de crédito, la mayoría de los préstamos bancarios sin garantía a corto plazo requieren que el prestatario mantenga un saldo compensatorio en una cuenta corriente igual a un porcentaje de la suma que le presta. Esta condición no solamente obliga al solicitante de la línea a

²¹ GITMAN, LAWRENCE Administración Financiera Básica. Mexico, 1990 P 447

ser un buen cliente del banco, sino que también eleva el costo de interés para el cliente, aumentando así las utilidades del banco

b) Documentos por Pagar: Podemos obtener de un banco comercial un préstamo a un solo pago por parte del solicitante comercial que califica para el crédito. Normalmente este tipo de préstamo es una negociación ocasional cuando el solicitante necesita fondos adicionales durante un período corto, pero que no considera que continúe esta necesidad. El instrumento que resulta de este tipo de préstamo sin garantía a corto plazo es un documento que debe firmar el beneficiario del crédito. El documento contempla las condiciones del préstamo, que incluyen la fecha de vencimiento y la tasa de interés. Este tipo de documento a corto plazo generalmente tiene un vencimiento de 30 a 90 días. Su utilización es poco frecuente en la práctica, ya que en las empresas prefieren las líneas de crédito.

De todos los innumerables aspectos que conciernen a la administración de negocios, pocos son tan delicados como el referente a los niveles de endeudamiento a corto plazo. Básicamente, los préstamos a corto plazo son indispensables para proporcionar el flujo necesario de fondos para que las operaciones mantengan su curso normal y por lo general pensamos que son excesivos, insuficientes o inapropiados. Con el propósito de establecer el nivel apropiado de financiamiento a corto plazo en un momento dado, nos valemos de modelos matemáticos para alcanzar este objetivo. Generalmente, el modelo de rotaciones de cuentas por pagar es el más empleado para la administración del financiamiento a corto plazo, no obstante, el mismo no establece el

nivel óptimo de deuda a conservar en un momento determinado, sino más bien un nivel adecuado para la empresa

El modelo de rotaciones de cuentas por pagar se basa en la relación entre el valor monetario de las compras y el valor monetario de las cuentas por pagar en un periodo de tiempo dado. De esta relación obtenemos el número de veces que rota las cuentas por pagar en un periodo determinado, el cual podemos transformar al número de días en promedio que pagamos los compromisos a los proveedores, simplemente dividiendo esta razón por el número de días que consta el periodo analizado. Del mismo modo, podemos determinar qué periodo promedio de pagos es el más apropiado para la empresa y así, establecer el nivel de cuentas por pagar de acuerdo a los estimados de compras que necesitamos

2.2 FUENTES DE FINANCIAMIENTO A LARGO PLAZO

Los préstamos a corto plazo tiene una importante característica y es que son autoliquidables en menos de un año. Por otra parte, el préstamo a largo plazo financia necesidades más permanentes, como pueden ser los activos fijos y aumentos fundamentales en cuentas por cobrar e inventarios. Por lo general, el préstamo se paga con la producción de flujos de efectivo durante un periodo de años. Como resultado de ello, la mayor parte de estos préstamos se pagan en plazos regulares y periódicos, razón por la cual, se considera que el financiamiento a plazos incluye vencimientos finales de uno a diez años. A continuación exponemos varios tipos de deuda a plazo

Los bancos comerciales son una fuente primaria de financiamiento a largo plazo que tienen dos características que lo distinguen de otros tipos de préstamos mercantiles

- Tienen un vencimiento final de más de un año
- Con mayor frecuencia, representa crédito concedido bajo un convenio de préstamo formal

Por lo general, la tasa de interés sobre un préstamo a largo plazo es más alta que la tasa de un préstamo a corto plazo al mismo prestatario. La tasa de interés más alta ayuda a compensar la exposición al riesgo más prolongada del prestamista. La tasa de interés sobre un préstamo a largo plazo se puede fijar en dos formas

- Al inicio del préstamo se puede establecer una tasa fija que sea efectiva durante la vida del préstamo
- Se puede fijar una tasa variable que se ajustará de acuerdo con los cambios del mercado

Además, de los costos de intereses, al prestatario se le exige pagar por los gastos legales en que incurra el banco al redactar el acuerdo de préstamo

La principal ventaja de un préstamo bancario a plazo normal es la flexibilidad. El prestatario negocia directamente con el prestamista y el préstamo se puede adoptar a las necesidades del prestatario a través de una negociación directa

Por lo general, el banco ha tenido experiencia previa con el prestatario, así que está familiarizado con la situación de la empresa. Si las necesidades de la empresa llegan a cambiar, se pueden revisar los términos y las condiciones del préstamo

2.2.1 Convenios de Crédito Revolvente

Un crédito revolvente es un compromiso formal por parte de un banco de prestar hasta cierta cantidad de dinero a una empresa durante un período especificado de tiempo. Los pagarés que representan la evidencia de la deuda son a corto plazo, por lo general a 90 días, pero la empresa puede renovarlos o tomar préstamos adicionales, hasta el máximo especificado durante la duración del compromiso. Muchos compromisos de crédito revolvente son por tres años, aunque es posible que una empresa obtenga un compromiso a más corto plazo.

Cuando un banco establece un compromiso de crédito revolvente, está obligado legalmente, de acuerdo con el convenio de préstamo, a tener fondos disponibles en cualquier momento que la empresa desee tomar el préstamo. Por lo común, el prestatario tiene que pagar por esta disponibilidad, quizás el 0.50% anual sobre la diferencia entre el importe tomado como préstamo y el máximo especificado.

Este acuerdo de préstamos es particularmente útil en momentos en que la empresa tiene incertidumbre sobre sus necesidades de fondos. El prestatario tiene acceso flexible a los fondos durante un período de incertidumbre y puede establecer convenios de crédito más definidos cuando se resuelva la incertidumbre.

2.2.2 Financiamiento con Garantía de Equipos

El equipo representa otro activo de la empresa que se puede entregar como garantía de un préstamo. Si la empresa tiene equipo que es negociable o está comprando este tipo de equipo por lo general, está en posibilidad de obtener algún tipo de

financiamiento garantizado Al igual que con otros préstamos garantizados, el prestamista evalúa la negociabilidad del colateral que anticipara un porcentaje del valor de mercado, dependiendo de la calidad del equipo Con frecuencia el programa de pagos del préstamo se fija de acuerdo con el programa de la depreciación económica del equipo Al preparar el programa de pagos el prestamista desea asegurarse de que el valor del mercado del equipo siempre exceda el saldo del préstamo El exceso del valor del mercado esperado del equipo sobre el importe del préstamo es el margen de seguridad que variará de acuerdo con la situación específica

Entre las fuentes de financiamiento con garantía de equipos, se encuentran los bancos comerciales, las empresas financiadoras y los vendedores de equipo Debido a que el interés que carga una compañía financiadora sobre un préstamo con garantía de equipos, por lo general es más alto que el que carga un banco comercial, la empresa debe acudir sólo a la compañía financiadora si le resulta imposible obtener el préstamo de un banco El vendedor del equipo puede financiar la compra, conservando el pagaré garantizado o vendiendo el pagaré a una subsidiaria financiera suya o algún tercero El cargo por intereses dependerá del grado en que el vendedor utilice el financiamiento como una herramienta de ventas Los préstamos con garantía de equipo pueden quedar asegurados bien sea a través de una hipoteca sobre bienes muebles o mediante un convenio de contrato de venta condicional

La hipoteca sobre bien mueble es un gravamen sobre propiedades que no sean bienes raíces El prestatario firma un convenio de garantía que le da al prestamista un gravamen sobre el equipo especificado en el acuerdo

En el caso de un convenio de contrato condicional de venta, el vendedor del equipo conserva la propiedad del mismo hasta que el comprador haya cumplido con todas las condiciones del contrato. El comprador firma un convenio de garantía de contrato condicional de venta comprometiéndose a realizar pagos periódicos de plazos al vendedor durante un periodo especificado. Por lo general, estos pagos son mensuales o trimestrales. Hasta que queden satisfechas las condiciones del contrato, el vendedor conserva la propiedad del equipo. De esta forma, el vendedor recibe un pago a cuenta y un pagaré por el saldo del precio de compra al realizarse la venta del equipo. El pagaré está garantizado por el contrato, lo cual da al vendedor la autoridad de recuperar el equipo si el comprador no cumple con todas las condiciones del convenio. Si el comprador llegara a incumplir las condiciones del contrato, el vendedor podría recuperar el equipo y venderlo para liquidar su equipo.

2.2.3 Arrendamiento Financiero

Un arrendamiento es un contrato mediante el cual el dueño de un activo (el arrendador) le otorga a otra parte (el arrendatario) el derecho exclusivo de utilizar el activo, normalmente por un periodo de tiempo convenido, a cambio del pago del alquiler. Una ventaja obvia para el arrendatario es el uso de un activo sin tener que comprarlo. A cambio de esta ventaja el arrendatario incurre en varias obligaciones. La primera y más importante obligación es la de hacer pagos periódicos de arrendamiento. El contrato de arrendamiento debe especificar quién debe mantener el activo.

Prácticamente todos los convenios de arrendamiento financiero caen dentro de uno de los siguientes tres tipos principales un convenio de venta y arrendamiento simultáneos, la adquisición directa de un activo bajo un arrendamiento y el arrendamiento apalancado

Bajo un convenio de venta y arrendamiento simultáneos, la empresa vende un activo a otra y ésta a su vez lo arrienda de nuevo a la empresa. Por lo general, el activo se vende aproximadamente a su valor de mercado. La empresa recibe el precio de venta en efectivo y el uso económico del activo durante el período básico de arrendamiento. A su vez se obliga a realizar pagos periódicos por arrendamiento y renuncia a la propiedad del activo

2.3 FUENTE DE CAPITAL

Las facilidades de capital representan uno de los recursos financieros más importantes que debe manejar el administrador financiero

El término capital se aplica a aquellos medios o recursos con que cuenta la empresa o puede contar, para la obtención de fondos y disponer de ellos para el desarrollo de las necesidades financieras

Cuando la situación económica lo requiera, la empresa puede recurrir a las siguientes fuentes internas de capital que se encuentran en las ganancias obtenidas por las operaciones de la empresa y en los activos facilitando la disponibilidad de fondos

- Las utilidades netas
- Los valores negociables

- a. **Las Utilidades Netas.** Los estados financieros nos informan en detalle sobre las utilidades netas de la empresa en un periodo dado. Los objetivos de la utilización de las utilidades netas deben ser para beneficio propio de la empresa. Siendo las utilidades la ganancia o ingresos que obtiene la empresa de sus operaciones o actividad mercantil sirven como fuente de recurso financiero, para cubrir las necesidades de financiamiento. Una de las formas de utilizar las utilidades netas es convirtiéndolas en capital de trabajo en su parte activa y, en préstamos por pagar a accionistas, en su parte pasiva.
- b. **Los Valores Negociables.** Los valores negociables son aquellos activos que se pueden convertir en líquidos a corto plazo. Estos valores pueden ser negociados como garantía para la obtención de préstamos de fuentes externas y representa una fuente de fácil conversión de ingresos.

Como ejemplo de valores negociables tenemos

- Las letras de cambio
- Los bonos privados estatales
- Las ventas de activos fijos
- La emisión de acciones

La letra de cambio. Es el documento por cobrar contra una segunda o tercera persona, como producto de la venta o concesión de activo, o de una obligación pagadera a una fecha irrevocable. Este recurso es utilizado por las empresas como garantía de préstamos o financiamiento. Por medio de

este recurso, un negocio podrá obtener financiamiento de compra de inventario, cartas de crédito, crédito bancario, etc. El banco a su vez se beneficia por los intereses que recibe de este financiamiento. Este recurso puede clasificarse también como una fuente externa porque el aprovechamiento se realiza también de otras fuentes internas.

Los bonos privados o estatales. Son documentos por cobrar que emiten las empresas y el estado, quienes reciben fondos o efectivo, a cambio de estos documentos de crédito. Estos documentos devengan intereses a una tasa estipulada y son pagaderos a una fecha irrevocable.

Las ventas de activos fijos. Existen activos fijos que por su condición tienen facilidad de venta a empresas de bienes raíces. La venta de un activo de este tipo sería un recurso de rápida liquidez.

La emisión de acciones. Aumenta el capital de trabajo de un negocio. Su éxito depende de la reputación del negocio y de la rama comercial a la que se dedica la empresa.

E. CREDITO Y COBRANZA

Resulta de suma importancia para cualquier negocio, y en particular para el hotel, llevar una adecuada administración de los créditos y cobranzas, ya que de una u otra manera son la clave de una buena situación financiera

El saber a quien proporcionarle crédito, por cuánto, bajo qué condiciones y cuándo, son algunas de las preguntas que el ejecutivo tendrá que contestarse al igual que las políticas de cobranza a ofrecer

1 CRÉDITOS PROPORCIONADOS A CLIENTES DEL HOTEL

Si bien es cierto que a los huéspedes que se encuentran en casa se les está otorgando un crédito, me refiero principalmente a las cuentas pendientes de cobro por clientes que ya dejaron el hotel

Una de las responsabilidades del ejecutivo hotelero consiste en determinar a quien se otorgará el crédito y bajo qué condiciones, para esto, es necesario que el ejecutivo realice su pequeño estudio acerca del posible cliente para conocer puntos tales como

- Reputación crediticia
- Referencias de credito
- Periodo de pago promedio
- Indices financieros

Estos son algunos de los aspectos indispensables para conocer basar y decidir la factibilidad de conceder el crédito. Los pasos elementales para el proceso de investigación crediticia son

- a) Obtener información de crédito. Cuando una empresa se presenta al hotel para solicitar crédito, el ejecutivo deberá obtener información que le permita conocerla suficientemente para decidir si es o no sujeta a crédito.

Además, existen fuentes externas de información como son

- Estados financieros. El hotel debe solicitar a la empresa sus estados financieros más recientes para analizar su situación de liquidez, actividad, endeudamiento y utilidades, para conocer la naturaleza de su administración financiera global. La disposición del cliente (empresa) para proporcionar esta información puede ser un indicador de la situación actual de la empresa.
- Intercambios directos de información crediticia. Otra forma para obtener información de crédito, puede ser por medio de asociaciones empresariales locales, regionales o nacionales, dirigiéndose a otros proveedores que traten con el solicitante de crédito e investigar, por su conducto, el comportamiento de pagos de éste. A menudo puede obtenerse cooperación en lo relacionado con tales solicitudes, a condición de admitir reciprocidad en el suministro de información.
- Verificaciones bancarias. Es posible que el hotel obtenga información crediticia del banco del solicitante. Sin embargo, este tipo de información puede resultar insuficiente, a menos que el solicitante ayude en su

consecucion, lo que parece ser la unica solucion, ya que el banco del solicitante no puede revelar información específica, como saldos de cuentas o prestamos, etc Sin el consentimiento del solicitante Por lo general, se suministra una estimacion del saldo en caja de la empresa

- b) Analisis de la información crediticia Una vez que ya se dispone de información sobre el solicitante del crédito, y que se ha hecho una estimacion razonable del importe que se concedería a credito, debe analizarse el conjunto y evaluar si para el hotel resulta conveniente abundar en este estudio, pues no debe perderse de vista que todo el proceso implica un costo que idealmente debe ser muy inferior al beneficio de realizarlo

Estas normas de evaluacion de crédito deben ser compatibles con las de cobranza y cada hotel debe adoptar el análisis que satisfaga sus necesidades

El ejecutivo hotelero debe conocer perfectamente la situación actual del hotel antes de otorgar o modificar las políticas de crédito Para esto, es necesario el conocimiento de las principales variables que afectan de alguna manera estas políticas Estas variables son

- Volumen de las ventas El volumen de las ventas en un hotel se verá afectado positivamente cuando aumentan los patrones de crédito, de la misma manera, se reducirán cuando existan restricciones en la política crediticia Estos cambios producirán efectos sobre los ingresos y costos que influirán logicamente bien en las utilidades netas

- Inversión en cuentas por pagar Asociado al crédito , se encuentra el costo de mantenimiento de cuentas por cobrar Si un hotel ofrece credito a sus clientes, existirá un lapso en el cual tendrá que absorber el costo de esas cuentas por liquidar Cuanto más alto sea el promedio de cuentas por cobrar, mayor sera el costo de mantenimiento y viceversa, de manera que puede esperarse que una flexibilización en las políticas de crédito, incrementará el costo por mantenimiento y lo contrario, una reducción en tales costos Los cambios en las ventas al igual que las cobranzas, producen mayores costos de mantenimiento para las cuentas por cobrar, cuando se flexibilizan los patrones de crédito y costos reducidos cuando se restringen Estas reacciones ocurren también cuando se modifican las condiciones de crédito o las cobranzas
- Gastos por eventos incobrables Sin duda alguna otra variable que se verá afectada como consecuencia de los cambios en las normas de crédito, son los gastos por cuentas incobrables, ya que a medida que se suavizan las normas de crédito, se incrementará el riesgo del hotel para adquirir cuentas incobrables Finalmente, el otorgamiento del crédito corresponde a un juicio subjetivo (basado en información objetiva) respecto a la solvencia de un tercero, por lo que resulta muy valiosa la experiencia en este terreno de quien debe tomar las decisiones
- Condiciones de crédito Las condiciones de crédito de una empresa especifican los términos de pagos estipulados para todos los clientes que operan a crédito Para este efecto se utiliza, por lo general, una especie de

clave, las condiciones de crédito se pueden indicar, por ejemplo como 2/10 neto 30, lo cual significa que el comprador obtiene un descuento de 2% si paga dentro de los diez días siguientes a la iniciación del periodo de crédito, si el cliente no aprovecha tal descuento por pronto pago, deberá pagar el monto total dentro de los treinta días siguientes al inicio del periodo citado

2. COBRANZAS REALIZADAS A CLIENTES DEL HOTEL

Partiendo de la base de que la función es una transformación de activos, lo que preocupa es que sin estar consciente, se vaya alejando o dificultando la posibilidad de realizarla en condiciones óptimas, es decir, mientras se verifica que la cobranza se realiza oficialmente a través de información contable, real y proyectada, se tiene el indicativo de “estarlo haciendo bien”, pero debe analizarse ¿por qué las cuentas se vencen sin ser pagadas?

Siendo cada caso diferente, resulta lógico que se resolviera también diferente, lo cual sería muy costoso, por lo que se presenta una clasificación del cliente en los siguientes grupos que facilitarán al ejecutivo la asignación de la técnica que le corresponde a cada uno

- Clientes que honestamente interpretan mal las condiciones de venta
- Clientes que pasan por alto sus cuentas por negligencia o por métodos de trabajos diferentes
- Clientes que descuidan las fechas de vencimiento por lo reducido de la cuenta
- Clientes que temporalmente se atrasan, pero generalmente pagan a tiempo

- Clientes que temporalmente se atrasan por condiciones extraordinarias del negocio
- Clientes que siempre se atrasan
- Clientes que podrían pagar puntualmente, pero descuidan las fechas de vencimiento porque piensan que es más provechoso para ellos utilizar el dinero del acreedor que su propio dinero
- Clientes que se han sobreextendido a sí mismos
- Clientes que tienen descuento no ganados
- Clientes que están al borde de la insolvencia o que son en realidad insolventes

Después de clasificar al cliente moroso en cualquier de los grupos anteriores (o en los que el hotel determine), y seleccionar la forma de actuar para el cobro, encontrara que de todos modos puede presentarse tres etapas en la cobranza recordatorio, insistencia y acción drástica. Es recomendable que a los clientes habituales se les envíe un estado de cuenta mensual antes de llegar a las etapas mencionadas.

Por lo regular se emplean diversos procedimientos de cobranza. A medida que una deuda se vence y envejece, la gestión de cobro se torna más personal y más exigente. A continuación, se exponen las técnicas o procedimientos básicos de cobranza, en el orden normalmente adoptados en los procesos de cobro.

- Notificaciones por escrito. Después de cierto número de días posteriores al vencimiento de una cuenta por cobrar, la empresa suele enviar una carta en términos corteses recordando al cliente su adeudo. Si se hace caso omiso de dicha carta, se envía otra más exigente. En caso necesario, puede remitirse otra más

Las notificaciones de cobranza por escrito son el primer paso en el proceso de cobro de cuentas mencionadas

- Llamadas telefónicas Si las notificaciones por escrito no dan ningun resultado, el mismo gerente de credito de la empresa puede llamar al cliente y exigirle el pago inmediato Si el cliente presenta una explicación adecuada, se puede convenir en prorrogar el periodo de pago Una llamada del abogado de la compañía tambien puede ser útil, si los demás recursos no han funcionado
- Visitas personales Esta técnica es muy común a nivel de credito del consumidor, pero también pueden utilizarla los proveedores industriales, El envio de un cobrador, o incluso del vendedor encargado, para requerir el pago al cliente, puede ser un procedimiento de cobro muy eficaz, ya que el pago podría realizarse en el acto
- Recurso legal Esta es la medida más estricta en el proceso de cobranza, y representa una opción antes de utilizar una agencia de cobros Este procedimiento ño es solamente oneroso, sino que puede reducirse así la posibilidad de futuros negocios con el, sin que garantice el pago final de los adeudos vencidos
- Computarización del manejo de cuentas por cobrar Se ha extendido mucho la utilizacion de computadoras en la facturación y cobranza de cuentas Una computadora es util para facturar a los usuarios de credito en el momento adecuado despues de la compra Conforme se reciben los pagos, se registran en ella La computadora puede programarse para supervisar las cuentas por cobrar, despues de la facturación Mediante verificaciones periódicas automáticas ya

establecidas, se envían notificaciones de cobranza por escrito. Si después de enviar varias de estas no se recibe ninguna respuesta, se manda entonces una notificación especial, la cual puede formar parte del informe mensual del gerente de crédito. Es en este momento cuando las gestiones de cobro se personalizan. Puede recurrirse a las llamadas telefónicas, al envío de un cobrador o a una agencia de cobranza. El recurso legal es también otra posibilidad.

Actualmente, las computadoras no sólo se emplean para supervisar los adeudados, sino también como ayuda en el proceso de decisión de otorgamiento de crédito.

Se registra información acerca del comportamiento de pago de todos los clientes, datos que pueden obtenerse cuando así se requiera a fin de evaluar solicitudes de renovaciones o extensiones de crédito.

Una computadora sirve también para evaluar las funciones de un departamento de crédito, obteniendo así información respecto al estado de cuentas pendientes de cobro. Aunque la computadora no puede desempeñar la función total del manejo de cuentas, ha reducido y continuará haciéndolo todos los trámites considerados como insalvables en los departamentos de crédito de la empresa.

CAPITULO III

**TÉCNICAS O HERRAMIENTAS UTILIZADAS PARA UN
ADECUADO ANÁLISIS FINANCIERO**

A. ANÁLISIS FINANCIERO

El análisis financiero se puede definir como un proceso que comprende la recopilación, interpretación, comparación y estudio de los estados financieros y datos operacionales de un negocio. Esto implica el cálculo e interpretación de porcentajes, tasas, tendencias, indicadores y estados financieros complementarios o auxiliares, los cuales sirven para evaluar el desempeño financiero y operacional de la firma ayudando así a los administradores, inversionistas y acreedores a tomar sus respectivas decisiones.

El análisis, cualquiera que sea su finalidad, requiere una comprensión amplia y detallada de la naturaleza y limitaciones de los estados financieros, puesto que el analista tiene que determinar si las diversas partidas presentan una relación razonable entre sí, lo cual da pie para calificar las políticas financieras y administrativas de buenas, regulares o malas.

En general, cuando el analista realiza su trabajo, busca dar respuesta a muchas interrogantes, procedentes de diversos ángulos, dentro y fuera de la empresa. Tales preguntas son, entre otras, las siguientes:

- a ¿Es el nivel de activos adecuado al volumen de operaciones de la empresa?
- b ¿Se cuenta con el capital de trabajo suficiente para atender la marcha normal de las operaciones de la compañía?
- c ¿Posee la empresa una capacidad instalada excesiva y subutilizada? ¿Será suficiente para el desarrollo futuro? ¿Se requerirán nuevas inversiones en planta?
- d ¿Cómo ha sido financiado el activo de la empresa? ¿Es adecuada la estructura de capital?

- e ¿Podrá la empresa pagar sus pasivos corrientes? ¿Podrá atender sus obligaciones de largo plazo? ¿Son proporcionados el aporte de los socios y el volumen de pasivos con terceros?
- f ¿La empresa ha venido fortaleciendo su base patrimonial? ¿Cual ha sido su política de dividendos? ¿Ha crecido su patrimonio proporcionalmente al incremento en las operaciones de la empresa?
- g ¿Se están obteniendo unas tasas de rentabilidad aceptables sobre las ventas y sobre el patrimonio? ¿Cuál ha sido su tendencia a través del tiempo?
- h ¿Está la empresa generando suficientes fondos para crecer, o tiene que financiar su crecimiento con recursos externos?
- i ¿Hasta qué punto el negocio se ha visto afectado por factores externos económicos, políticos, sociales?
- j ¿Cuál es la posición de la competencia? ¿Cuáles son sus tendencias? ¿Existen productos sustitutos?
- k ¿En qué medida afectan a la empresa las disposiciones legales de tipo laboral o fiscal?

En principio existen varias personas y entidades a quienes interesa y conviene el análisis financiero. Cada uno lo enfocara desde el punto de vista de sus propios intereses y dará énfasis a ciertos aspectos que considere de mayor interés

- a La administración del hotel. Debe ser, en principio, la mas interesada en los resultados del análisis financiero. Las personas que están dirigiendo el negocio son directamente responsables de las finanzas y las operaciones. El

análisis financiero provee a los administradores de herramientas para determinar la fortaleza o debilidad de las finanzas y las operaciones. Por tal razón el administrador financiero estará especialmente interesado en conocer acerca de su empresa

- Su capacidad para pagar compromisos de corto y largo plazo
- La rentabilidad de sus operaciones
- El valor real de sus activos
- La naturaleza y características de sus obligaciones
- La habilidad para obtener sus inversiones
- Su potencial para conseguir nuevos recursos
- La capacidad para soportar cualquier inconveniente de naturaleza interna o externa

Los resultados del análisis, en respuesta a estos interrogantes, constituyen una invaluable herramienta para que la administración pueda tomar medidas en cuanto a

- Medición de costos
- Determinación de la eficiencia relativa de las divisiones, departamentos, procesos y productos
- Evaluación de los funcionarios del área financiera, a quienes se han delegado responsabilidades
- Determinación de nuevas normas de dirección y procedimientos
- Evaluación de los sistemas de control interno
- Establecimiento de futuros planes y procedimientos

- Justificación de actuación, ante los inversionistas
- b Los inversionistas Los dueños del patrimonio están especialmente interesados en la rentabilidad a largo plazo y la eficacia administrativa de la empresa, de tal manera que esto se traduzca en un incremento del valor de la empresa. Para ellos será importante el potencial de utilidad, o capacidad para generar utilidades, así como la estabilidad operacional de la compañía. También se preocuparán por la estructura de capital, evaluándolas siempre dentro de los parámetros de rentabilidad y riesgo.
- c Los bancos y acreedores en general Para los bancos, proveedores y acreedores en general poseen una vital importancia los resultados del análisis financiero y darán un énfasis particular a determinados aspectos, dependiendo del tipo de obligación, especialmente en cuanto a plazo. Tratándose de una obligación de largo plazo, el interés del análisis coincidirá en parte con el del inversionista, dando énfasis a la capacidad de generar utilidades y la estabilidad en las operaciones de la empresa. A largo plazo, el factor rentabilidad, y el uso que se da a las utilidades, debe ser considerado con prioridad frente al factor liquidez, ya que el hecho de que una empresa posea una buena liquidez no es garantía de existencia de recursos en el momento de cancelar un crédito con vencimiento a cinco años.
- d Las Cámaras de Comercio Toda persona o empresa que ejerza el comercio, en la concepción más alta de la palabra, debe estar inscrita en una cámara de comercio. Esta institución, por lo general mantiene actualizada la

información financiera de sus afiliados y calculan algunos indicadores con el fin de llevar ciertos registros poder suministrar información a los afiliados

- e Bolsa de Valores Las sociedades inscritas en la Bolsa de Valores tienen la obligación de enviar, al final de cada periodo, sus estados financieros a la Bolsa respectiva Esta evalúa la situación financiera de la Sociedad y suministra información a quienes estén interesados en el mercado de tales valores
- f La Administración de Impuestos Toda empresa está obligada a presentar anualmente su declaración de renta, la cual incluye estados financieros muy detallados La administración de Impuestos examina y evalúa dicha información financiera, siempre desde su propio punto de vista, tratando de establecer si cada compañía está cumpliendo debidamente con su deber de contribuyente

El análisis financiero no es un frío cálculo de indicadores o una interpretación de cifras, aislada de la realidad Por el contrario, debe estar enmarcado dentro del conjunto de hechos y situaciones que forman el medio ambiente dentro del cual se ubica y opera la empresa No se debe considerar a la empresa como un ente aislado, sino más bien como un organismo viviente y dinámico que forma parte de una economía con características especiales, que se relaciona con los demás sujetos integrantes de esa economía, que recibe influencia de otras empresas y entidades, y que, a su vez, revierte unos resultados sobre el medio económico que le ha dado origen

De igual manera no se pueden considerar los aspectos financieros de la empresa como unos datos sin relacion alguna con las áreas no financieras de la compañía. Se debe entender que los resultados operacionales de la empresa y su situación financiera, en un momento dado, son el fruto de una labor administrativa. Constituye el trabajo de directivos, empleados y obreros. Representan de una manera tangible el efecto de una políticas de producción y mercadeo. En fin, son el resumen del esfuerzo unanime de todas las áreas de una empresa. Por consiguiente el estudio de toda la empresa, en su conjunto se hace necesario para poder hallar justificación a muchos indicadores financieros, los cuales de otra manera, no tendrían una explicación lógica.

A continuación mostramos dos grupos que se deben considerar al momento de realizar análisis financieros

- a) Aspectos externos a la empresa, los cuales están dentro de los siguientes parámetros
- La Situación Económica Mundial. Estará necesariamente afectando directa o indirectamente a nuestro país, y a nuestras empresas. Este efecto no sólo es palpable sobre el comercio internacional sino también sobre la estructura productiva de cada país y de cada empresa.
 - La Situación Económica Nacional y sus Cambios Permanentes. En este campo debe ser de nuestra permanente preocupación las políticas económicas generales del gobierno, las medidas monetarias, la actitud y

pronunciamientos de los gremios, el desarrollo de importaciones y exportaciones, etc

- La Situación del Sector Toda empresa debe estar incluida en alguno de los sectores de producción, cuya situación es necesario analizar antes de entrar a particularizar en el estudio específico de la empresa
 - La Situación Política y Aspectos Legales Es necesario tener en cuenta las frecuentes medidas de orden impositivo, la posición personal de los gobernantes y candidatos a gobernantes sobre la inversión extranjera, la protección a la industria nacional, la apertura de las importaciones, etc
- b) Aspectos internos de la empresa Es necesario involucrar al estudio financiero todas y cada una de las diferentes divisiones de la compañía, con el fin de determinar su grado de influencia sobre los resultados de la gestión financiera
- La administración tiene una influencia definitiva sobre la situación financiera de la empresa La organización del hotel debe ser funcional, esto es, acorde con su tamaño, sus necesidades y su objeto social Además, de la funcionalidad de la organización se debe examinar el grado de capacidad, experiencia y conocimiento acerca del negocio que tengan los directores y ejecutivos
 - Las relaciones laborales de la empresa con sus trabajadores constituyen un punto que el analista no debe olvidar Un sano ambiente laboral es un principio de garantía de que la empresa podrá cumplir con sus presupuestos, y por consiguiente, sus compromisos financieros, por lo

- menos en un futuro inmediato. Por el contrario la existencia de sindicatos beligerantes, la insatisfacción laboral o la proximidad de una negociación colectiva de trabajo son aspectos que le restan posibilidades a la compañía.
- **El Mercado** La existencia de un mercado potencial es la primera condición para que una empresa inicie operaciones dentro de cualquier sector de la economía. Sin mercado una empresa no puede subsistir, y el comportamiento de sus productos dentro del mismo, marca la pauta en el desarrollo y los resultados de la compañía. Por esta razón, es de vital importancia estudiar las posibilidades en el mercado nacional, competencia nacional y extranjera, las políticas de cartera, la estacionalidad de las ventas. La información recolectada y el análisis de estas facetas forman una premisa indispensable para la posterior interpretación de ciertos indicadores financieros tales como la rotación de la cartera, el crecimiento de las ventas, la rotación de los activos totales, el comportamiento de ciertos costos, las variaciones en la inversión de trabajo.

Hechas todas las reflexiones anteriores y examinados todos los factores externos e internos de la empresa, ya se puede entrar a realizar el análisis financiero propiamente dicho, el cual se basará en el examen e interpretación de los estados financieros básicos, debidamente clasificados. Mediante la aplicación de todas las técnicas posibles, tales como indicadores, análisis horizontal y vertical, elaboración de estados financieros, flujo de fondo, proyecciones financieras, etc.

El análisis financiero en sí no es un fin, es un medio, es un proceso que ayuda al administrador en la toma de decisiones. El analista es un asesor, no toma decisiones, solo estudia y recomienda. Pero debe haber alguien a quien interesen ese estudio y esas recomendaciones. En este sentido, es importante que quien este interesado en el análisis manifieste el objetivo concreto para el cual se realizara el estudio financiero, porque existen múltiples técnicas que el analista puede emplear, pero solamente el conocimiento de la finalidad del análisis puede determinar cuales técnicas o herramientas utilizar, cuáles desechar y que enfoque dar al estudio en sí.

El analista debe utilizar el máximo número de técnicas aplicables en cada caso. A mayor número de instrumentos utilizados mayor será la exactitud de los resultados. Algunos financieros pretenden que el estado de flujo de fondos pueda dar respuesta a todas sus inquietudes, otros sólo utilizan los indicadores financieros, en tanto que para unos terceros el presupuesto de caja constituye la solución a todos sus problemas. Sin embargo, se debe conocer todas estas y muchas otras posibilidades para conocer las intimidades de la empresa.

Las técnicas de análisis no son completamente independientes unas de otras, muchas se relacionan entre sí y se complementan dando mayor claridad a ciertos puntos críticos, para lograr una visión global del hotel, o de los aspectos de la empresa que interesen concretamente al estudio.

1. ESTADOS FINANCIEROS

Los estados financieros se preparan para presentar un informe periódico acerca de la situación del negocio, los progresos de la administración y los resultados obtenidos durante el periodo que se estudia. Constituyen una combinación de hechos registrados, convenciones contables y juicios personales. Las convenciones y juicios aplicados los afectan sustancialmente y su idoneidad depende esencialmente de la competencia de quienes lo formulan y de su respeto por los principios y las convenciones contables generalmente aceptados.

Los estados financieros básicos son el Balance General y el Estado de Pérdidas y Ganancias.

- a) **Balance General**. Representa la situación de los activos, pasivos y patrimonio de una empresa. En otras palabras, presenta la situación financiera, en un momento dado, según se refleja en los registros contables (p.e. (Cuadro 5, pág. 132)).
- b) **Estado de Pérdidas y Ganancias**. El Estado de Pérdidas y Ganancias muestra los ingresos y los gastos, así como la utilidad o pérdida resultante de las operaciones de la empresa durante un periodo de tiempo determinado, generalmente un año. Es un Estado dinámico, ya que refleja una actividad, es acumulativo, porque resume las operaciones de una compañía desde el primero hasta el último día del periodo (p.e. (Cuadro 6, pág. 134)).

**CUADRO 5
BALANCE GENERAL**

ACTIVO		
Activo Corriente		
Caja y Banco		24,576 32
Inversiones-Depósitos a Término		26,400 00
Cuentas por Cobrar		
Huespedes	76,468 24	
Tarjetas de Créditos	45,311 11	
Clientes y Canjes	759,211 47	
Empleados	26,464 39	
Locales Comerciales	251,782 89	
cxc a hoteles	10,133 31	
Proveedores	9,537 50	
Otras Cuentas por Cobrar	3,731 71	
Menos Provisión de Cartera		1,182,640 62
Inventarios		293,602 13
Anticipos y Cragos Difendos		20,621 67
TOTAL DEL ACTIVO CORRIENTE		1,547,840 74
Propiedad Planta y Equipo		
Propiedad Equipo Y Mejoras		
Terreno		
Mejoras a la Propiedad		
Menos Depreciación y Amortización		
OTROS ACTIVOS		
Gastos de Organización		
Depósitos de Garantía		43,196 20
TOTAL DEL ACTIVO NO CORRIENTE		1,023,710.81
Cuentas por Cobrar Hotelera XXX		456,978 56
TOTAL DE ACTIVO		3,028,530.11
PASIVO Y PATRIMONIO		
Pasivo Corriente		
Sobregiro Bancano en Libros		
Cuentas por Pagar		
Proveedores	962,830 74	
Servicios	458,734 04	
Cuentas por pagar a xxx	13,642 38	
Intereses Centro de Convenciones		1,435,207 16
Retenciones por pagar		77,645 63
Impuesto de tunsmo por pagar		67,564 90
Gastos Acumulados por Pagar		839,844 41
Anticipos y Propinas por Pagar		104,934 89
Prestamos y documentos por pagar		
TOTAL DE PASIVO CORRIENTE		2,525,196.99

PASIVO NO-CORRIENTE

Cuentas por Pagar otras compañías
Prestamos por pagar a bancos
Intereses por pagar
Cuentas por pagar Accionistas
Cuentas por pagar otros hoteles
Intereses por pagar a bancos
Prestamos por pagar a bancos
TOTAL DE PASIVO NO CORRIENTE

TOTAL DEL PASIVO**2,525,196.99****PATRIMONIO**

Capital Social Autonzado
Acciones no Emitidas

503,333.12

TOTAL DEL PATRIMONIO**503,333.12****TOTAL DE PASIVO Y PATRIMONIO****3,028,530.11**

CUADRO 6
ESTADOS DE GANANCIAS Y PERDIDAS

Ventas	4,909,000
menos	
Descuentos	877,700
Costos de Ventas	1,605,400
Utilidad Bruta	<u>2,425,900</u>
menos	
Gastos Administrativos	423,900
Otros Gastos de Operación	312,100
Total de Gastos	<u>736,000</u>
Utilidad Neta Antes de Impuestos	1,689,900
menos Impuestos Sobre la Renta	<u>506,970</u>
Utilidad Neta después de Impuestos	1,182,930

Existen unos principios contables básicos, generalmente aceptados, los cuales abarcan las convenciones, normas y procedimientos necesarios para delimitar las prácticas contables desarrolladas con base a la experiencia, el criterio y la costumbre.

Los principios más importantes son los siguientes:

- Los datos contables deben registrarse en términos de dinero.
- Toda transacción debe ser contabilizada por partida doble.
- La empresa es una entidad distinta de sus dueños.
- Se suponen las operaciones de un negocio en marcha.
- Se debe partir del supuesto que los Estados Financieros son consistentes.
- Los ingresos se reconocen cuando el proceso de devengar está cumplido o virtualmente cumplido y se ha efectuado un intercambio económico.
- Los ingresos y los gastos deben ser razonablemente equilibrados.
- Las partidas del Balance General están valuadas al costo.
- Se prefiere que los errores por medida tiendan a subestimar las utilidades y activos netos.

Los criterios de reclasificación y ordenamiento de cuentas son los siguientes:

- Los estados financieros deben ser sencillos y resumidos, haciendo especial énfasis en los rubros operacionales.
- El activo debe clasificarse en Corriente, Fijo y Otros Activos.
- El pasivo debe clasificarse en Pasivo a Corto Plazo o Corriente, Pasivos de Largo Plazo y Patrimonio.

- El Estado de Pérdidas y Ganancias debe contener como mínimo, y en su orden, las cuentas que aparecen en el (Cuadro 6, pag 134)
- Además de las cuentas citadas en los puntos anteriores se debe resaltar las que presentan un valor igual o superior al 5% ó 10% del activo total de la empresa. Las demás cuentas pueden ser resumidas como Otros Activos, Otros Pasivos, Otros Ingresos y Otros Gastos
- Cuando dentro de los estados financieros originales surjan otras cuentas no operacionales que el analista considera importantes para su estudio, a pesar de no ser muy significativas por su cuantía, deben aparecer con nombre propio dentro de los estados financieros reclasificados
- En las cuentas del activo y del pasivo en cuanto se refiere a plazos, es necesario que haya gran exactitud
- El analista debe tener un criterio conservador al reclasificar estados financieros

2. ANÁLISIS VERTICAL

Dentro del análisis financiero es una de las técnicas más sencillas, ya que consiste en tomar un solo estado financiero (puede ser un Balance General o un Estado de Pérdidas y Ganancias) y relacionar cada una de sus partes con un total determinado, dentro del mismo estado, el cual se denomina cifra base. Es un análisis estático, pues estudia la situación financiera en un momento determinado, sin tener en cuenta los cambios ocurridos a través del tiempo.

Si tomamos por ejemplo, el Balance General, se puede hacer el análisis vertical tanto de la parte izquierda (activo) como de la parte derecha (pasivo y patrimonio). Dentro del activo se puede tomar cada uno de los rubros individuales y calcular a qué porcentaje corresponde sobre el total del activo. También se puede tomar cada una de las cuentas y calcular qué porcentaje representa sobre el subtotal del grupo correspondiente. A manera de ejemplo, se pueden relacionar obteniendo el respectivo porcentaje, las cuentas por cobrar con el subtotal del activo corriente o con el total del activo. Asimismo, se puede obtener el porcentaje que representa la maquinaria y equipo sobre el subtotal del activo fijo o sobre el activo total.

Igualmente, podemos realizar al lado derecho del Balance General, comparando el monto de las obligaciones bancarias de corto plazo con el subtotal del pasivo corriente, con el total de pasivos o con el total de pasivo y patrimonio.

En lo que respecta al Estado de Pérdidas y Ganancias, también se le puede aplicar el análisis vertical, tomando como base, por lo general, el valor de las ventas y hallando el porcentaje que los demás rubros representan con respecto a esta base. Aunque del mismo modo se podría tomar como base el subtotal del costo de ventas o de gastos generales y hallar el porcentaje que sobre esta base puede presentar cada costo o cada gasto individual.

3. ANÁLISIS HORIZONTAL

Esta técnica de análisis de estados financieros considera la información (cifras) a dos o más fechas o períodos.

Los métodos utilizados para esta técnica son

- Mediante la comparación de partidos de los estados financieros a dos fechas o períodos distintos, determinando variaciones,
- Mediante la comparación de partidas o varias formas, o períodos distintos

Cuando se utiliza el método de comparación de partida a dos fechas distintas, se realiza determinando las variaciones entre éstos

Veamos el siguiente ejemplo 1

ACTIVO CIRCULANTE	1998	1999	VARIACION
Caja	4200	5000	+800
Bancos	3100	2900	-200
Cuentas por Cobrar	800	1300	+500
Clientes	3200	3000	-200
Agencias de Turismo	6000	4800	-1200
Tarjetas Crédito	1300	2000	+700
Funcionarios y Empleados	3050	1500	-1550
Deudores por Arrendamiento	2300	4000	-1700
Deudores Diversos	1500	850	-650
Documentos por Cobrar	3400	3000	-400
Almacén de Comestibles	800	1300	+500
Almacén de Bebidas	1200	1700	+500
Almacén de Abast. Generales	4000	2000	-2000
Almacen de Mantenimiento	2300	1000	-1300

Una vez presentado cómo se determinaron las variaciones, ahora veremos como se interpretan

Estas variaciones se interpretan de la siguiente manera

- Los fondos fijos de caja aumentaron a 800 en 1999 en comparación con 1998
- Bancos Se redujo a 200 en 1999 con respecto a 1998

- Cuentas por Cobrar a Huéspedes aumentó a 500 en 1999 en comparación con 1998
- Clientes Se vio afectado en 1999 a 200, en comparación a 1998
- Agencias de Turismo Durante 1999, se vio afectado en 1200, en comparación con 1998
- Tarjetas de Crédito Se realizó un incremento de 700 en 1999; si se compara con 1998

El año base puede ser el año más antiguo, dentro del periodo que abarque la comparación, el año más reciente o un año intermedio. Generalmente, se selecciona el primer año como el año base.

Ejemplo 2

ACTIVO FIJO	1998	1999	VARIACIONES
Terrenos	240	300	+60
Edificios	175	350	+175
Mobiliario y Equipo	230	290	+60
Equipo de Transporte	90	50	-40
Equipo de Servicio	104	25	-79
Depreciaciones Acumuladas	50	75	+25

Su interpretación sería

- Durante 1999 los terrenos aumentaron a 60 en comparación con 1998
- Los edificios aumentaron su valor 175 en 1999, con respecto 1998
- Durante 1999, el mobiliario y equipo del hotel aumento a 60
- El equipo de transporte sufrió un decremento de 40 en 1998, en comparación con 1999
- Por lo que respecta al campo de servicio, de 1998 a 1999 notamos una reducción

- La depreciación acumulada aumento en 1999 un 25 con respecto a 1998
- Existe otra manera de aplicar el método de variación cuando se toma como referencia el año o período inmediato anterior para compararlo con el año o período en análisis

PASIVO FIJO	1997	1998	1999	VARIACION CON RESPECTO AL AÑO O PERIODO ANTERIOR	
Prestamo Hipotecario	150	180	120	+ 30	- 60
Préstamo Refaccionario	70	35	60	- 35	+ 25
Documento por Pagar	25	38	31	+ 13	- 7

Estos resultados se interpretan de la siguiente manera

- Los préstamos hipotecarios aumentaron en 1998 un 30 con respecto a 1997, sin embargo, estos redujeron un 60 en 1999 con respecto a 1998
- Los préstamos refaccionarios en 1998 redujeron un 35, en comparación con 1997, pero en 1999 aumentaron considerablemente un 25 en comparación con 1998
- Los documentos por pagar a largo plazo en 1998, aumentaron un 13 con respecto a 1997, pero en 1999 redujeron un 7 en comparación con 1998

Cuando se utiliza el método de comparación de partidas de los estados financieros o varias fechas o períodos distintos, pueden utilizarse diferentes métodos

- Serie de Valores Este método consiste en la comparación de los valores absolutos de las partidas anunciadas en los diferentes períodos o años, es el más

sencillo porque permite comparar las cifras correspondientes a la misma partida en periodo o años diferentes

- Serie de Variaciones Determina las variaciones que existen en las diferentes partidas de los estados financieros de los periodos o fechas analizadas, ya sea considerando un año como base o bien un año anterior

Veamos el siguiente ejemplo tomando un año como base

ACTIVO DIFERIDO	1997	1998	1999	Variaciones con respecto al año base 1997	
				1998	1999
Gasto de Instalacion	250	230	340	-20	+90
Gastos de Organizacion	120	100	180	-20	+60
Primas de Seguros Pagadas por adelantado	25	12	23	-13	-2
Gastos Anticipados	50	85	70	+15	+20
Anticipo de Impuesto sobre La Renta	20	23	12	+3	-8

Esto se interpretaria de la siguiente manera

- Los gastos de instalacion en 1998 sufrieron un decremento de 20, y en 1999 aumentaron en 90 con respecto a 1997
- Los gastos de organizacion en 1998 se redujeron en 20, mientras que 1999 aumentaron en 60, con respecto a 1997
- Las primas de seguros pagadas por adelantado redujeron en 13 en 1998, durante 1999 también sufrieron decrementos de 2 con respecto a 1997
- Los gastos anticipados con respecto a 1997, en 1998 y 1999 se vieron aumentados en 15 y 20, respectivamente

- Anticipos de Impuestos sobre la renta aumentó durante 1998 en 3 y en 1999 redujo en 8, en comparacion con 1997
- Serie de Porcentajes y Variacion Consiste en determinar el porcentaje de variación que representa el valor de una partida en variacion con la misma partida o periodo, con un año base o anterior Cuando se toma el año base para determinar el porcentaje de variación de una partida en diferentes periodos o fechas, se efectúa de la siguiente manera se divide la cantidad correspondiente al año que se analiza, entre la cantidad del mismo renglón en el año base y el resultado se multiplica por cien

	1997	1998	1999	1997 se toma como año base = 100%	
				1998	1999
				%	%
A) Proveedores	320	326	290	102	91
B) Acreedores Diversos	200	220	194	110	97
C) Impuestos por Pagar	120	300	200	250	167
D) Documento por Pagar a corto plazo	200	120	215	60	108
E) Documentos Descontados	53	70	40		

Su interpretación es la siguiente

- Significa que los proveedores de 1998 fueron 102% y los de 1999 91% en comparacion con los de 1997, esto es que los proveedores de 1998 fueron 2% mayores que los de 1997 y los proveedores de 1999 fueron por el 9% menores que los de 1997
- Los acreedores diversos de 1998 fueron el 110% de los de 1997 y los de 1999 fueron el 97%, es decir, 1998 los acreedores aumentaron en un 10% y en 1999 redujeron en 3% con respecto a 1997

- Los impuestos por pagar en 1998 fueron el 250% de los de 1997, y los de 1999 fueron el 107%. En otras palabras, 1998 los impuestos por pagar aumentaron en 150% y en 1999 aumentaron un 67% en comparación con 1997
- Por lo que se refiere a los documentos por pagar a corto plazo, los de 1998 fueron el 60% y los de 1999 el 108% en comparación con los de 1997. Esto indica que los documentos por pagar a corto plazo en 1998, se redujeron en un 40% y en 1999 aumentaron 8% en comparación con 1997

Otra forma de aplicar este método, es cuando se toma como referencia para determinar las variaciones de las partidas del año o período inmediato anterior al que se analiza. Este se efectúa en forma similar, pero aquí se divide la cantidad correspondiente al año o período de la partida que se analiza, entre la cantidad de la misma partida del año o período inmediato anterior y se multiplica por cien.

	1997	1998	1999	1998	1999
A) Proveedores	320	326	290	2%	-11%
B) Acreedores Diversos	200	220	194	110	- 12%
C) Impuestos por Pagar	120	300	200	250	- 33%
D) Documento por Pagar a corto plazo	200	120	215	60	- 79%
E) Documentos Descontados	53	70	40		

La interpretación sería la siguiente:

- En 1998, los proveedores aumentaron en 2% con respecto a 1997, por el contrario, en 1999 se redujeron en 11% en comparación con 1998

- Los acreedores diversos aumentaron en 1998 un 10%, respecto a 1997, pero en 1998, al compararlo con 1999, se redujeron en un 12%
- Los impuestos por pagar a corto plazo aumentaron considerablemente en 1998 en 150% con respecto a 1997, mientras que en 1999, sufrieron un decremento del 33% en comparacion con 1997
- Los documentos por pagar a corto plazo durante 1998, se vieron reducidos en 40% con respecto a 1997, en cambio, en 1999 aumentaron un 79% con respecto a 1998

El analisis se debe centrar en los cambios “extraordinarios” o mas significativos, en cuya determinacion es fundamental tener en cuenta tanto las variaciones absolutas como las relativas. Al examinar estos cambios, se debe considerar ciertos criterios definidos, tales como los siguientes

Activo

- Variaciones en las cuentas por cobrar pueden haber sido originados por aumento o disminuci3n en las ventas o por cambios en sus condiciones
- Variaciones en los inventarios lo m3s importante es determinar si realmente hay cambios en la cantidad, o solamente se presenta un efecto del incremento en los precios
- Variaciones del activo fijo el analista debe preguntarse si una ampliacion del edificio se justifica, si los incrementos que esto genera en las ventas est3n respaldados por la capacidad del mercado

Pasivo

- Variaciones en pasivos corrientes pueden indicar cambios en la política de financiamiento, aumento en la tasa de interés, etc
- Variaciones en los pasivos laborales pueden ser causados por incrementos de personal, modificaciones de la legislación laboral o negociaciones colectivas de trabajo

Pérdidas y Ganancias

- Variaciones en las ventas netas se debe examinar si su incremento obedece a cambios en volumen, o solamente al cambio en el nivel de precios
- Variación en el costo de ventas y gastos de operación debe existir una relación directa entre los cambios experimentados por el costo de las ventas y los que se tienen en las ventas netas

Si el crecimiento de los costos y gastos de operación es inferior al crecimiento en las ventas, el margen de utilidad operacional se verá beneficiado

4. LAS RAZONES O INDICADORES FINANCIEROS

Las razones o indicadores financieros constituyen la forma más común de análisis financiero

El análisis por razones o indicadores señala los puntos fuertes y débiles de un negocio e indica probabilidades y tendencias. También, enfoca la atención del analista sobre determinadas relaciones que requieren posterior y más profunda investigación

Teóricamente se podrían establecer relaciones entre cualquier cuenta del Balance General o del Estado de Perdidas y Ganancias, por este motivo se ha seleccionado una serie de razones o indicadores que se pueden utilizar, y dentro de los cuales el analista debe escoger los que más le convengan según su caso

Las relaciones financieras, expresadas en términos de razones o indicadores, tienen poco significado por sí mismas. Por consiguiente, no se puede determinar si indican situaciones favorables o desfavorables, a menos que exista la forma de compararlas con algo. Los estándares de comparación pueden ser los siguientes

- Estándares mentales del analista, es decir su propio criterio sobre lo que es adecuado o inadecuado, formando a través de su experiencia y estudio personal
- Las razones o indicadores de la misma empresa, obtenidos en años anteriores
- Las razones o indicadores calculados con base en los presupuestos de la empresa. Estos serán los indicadores puestos como “meta” para la empresa y sirven para que el analista examine la distancia que los separa de los reales
- Las razones o indicadores promedio del mercado de la cual hace parte la empresa analizada

Los indicadores de la misma empresa, de años anteriores y presupuestados son relativamente fáciles de obtener, pero esto debe complementarse con las razones de las empresas competidoras más importantes, teniendo cuidado de seleccionar las que son similares en la mayoría de los aspectos tales como tamaño, números de trabajadores, etc. En caso de no disponer de este tipo de indicadores, desempeña especial papel el criterio personal del analista forjado en el estudio y la experiencia en la materia

Las razones financieras hoteleras se dividen en cuatro grupos basicos Razones de Liquidez, Razones de Actividad, Razones de Endeudamiento, Razones de Rentabilidad

- c) Inmediatamente despues de mostrar la formula correspondiente para cada indicador, se realizara el cálculo de cada razon tomando los Estados Financieros de los (Cuadro 5, pag 132) (Cuadro 6, pag 134)

4.1 RAZONES DE LIQUIDEZ

Las razones de liquidez en hotelería sirven para conocer en determinado momento, la capacidad para cumplir con las obligaciones financieras a corto plazo, a medida que éstas vencen Las tres razones básicas de liquidez son Razon del circulante, Razon de prueba de ácido y Capital neto de trabajo

Razón del Circulante denominada también “razón de solvencia”, se obtiene aplicando la formula

$$\text{Razón del Circulante} = \frac{\text{Activo Circulante}}{\text{Pasivo Circulante}}$$

$$\text{Razón del Circulante} = \frac{1,547,840.74}{2,522,196.99}$$

$$\text{Razon del Circulante} = 0.61$$

Esta razón sirve para determinar la capacidad del hotel para hacer frente a las deudas que ha contraído, es decir, que si todos los proveedores se presentaran en determinado momento para el cobro de sus facturas, esta razon indicaria si el hotel estaria en posicion de liquidarlos al momento

Esta razón nos muestra el número de veces que el activo circulante excede al pasivo circulante, algunas veces es considerado como satisfactorio dos de activo circulante por cada pasivo circulante que exista en el hotel

Razón de Prueba de Ácido

Esta razón se obtiene aplicando la fórmula

$$\text{Razón de prueba de ácido} = \frac{\text{Activo Circulante} - \text{Inventarios}}{\text{Pasivo Corriente}}$$

$$\text{Razón de prueba de ácido} = \frac{1,547,840.74}{2,525,196.99}$$

$$\text{Razón de prueba de ácido} = 0.49$$

Esta razón se encuentra muy relacionada con la del circulante y sirve para determinar la disponibilidad del mismo, es decir, la capacidad del hotel para cumplir con las obligaciones que requieran pagos en efectivo tales como gastos de operación y otros

Por lo general, se considera que un hotel cuenta con una situación financiera circulante bastante aceptable cuando la razón disponible es por lo menos del 100%, pero hay que tener cuidado y no confiarse de este porcentaje, ya que algunas veces las cuentas y cobros son difíciles de realizar y por otro lado, hay que tomar en cuenta que los inventarios, en determinado momento, pueden llegar a tener mayor liquidez que las cuentas por cobrar. El activo disponible (activo circulante – inventarios) se refiere al efectivo y activo relativamente rápido en lo que respecta a su liquidez, como son las cuentas por cobrar y las inversiones temporales, restando los menos líquidos como los

inventarios y los gastos pagados por adelantado, cuya conversión al efectivo es generalmente más lenta

Razón del Capital Neto de Trabajo a Ventas

Se obtiene aplicando la fórmula siguiente

$$\text{Razón Capital Neto de Trabajo a Ventas} = \text{Ventas/Capital Neto de Trabajo}$$

$$\text{Razon Capital Neto de Trabajo a Ventas} = 4,909,000/(1,547,840.74 - 2,525,196.99)$$

$$\text{Razon Capital Neto de Trabajo a Ventas} = - 5.02$$

Muestra el número de dólares de las ventas netas que el hotel obtuvo por cada dólar de capital neto de trabajo que no fue financiado por los acreedores a corto plazo

Existe una estrecha relación entre las ventas y el capital neto de trabajo. A medida de que el volumen de las ventas aumenta, la inversión en los inventarios y cuentas por cobrar aumentan y por tanto se hace necesario un importe mayor de capital neto de trabajo.

Esta razón es importante pues mediante ella se puede conocer el grado en que el hotel está operando en lo que se refiere a un monto pequeño o grande de capital de trabajo en relación con las ventas.

4.2 RAZONES DE ENDEUDAMIENTO

Los indicadores de endeudamiento tienen por objeto medir en que grado y de que forma participan los acreedores dentro del financiamiento de la empresa. De la misma manera, se trata de establecer el riesgo que corren tales acreedores, el riesgo de los

dueños y la conveniencia o inconveniencia de un determinado nivel de endeudamiento para la empresa

Desde el punto de vista de los administradores de la empresa, el manejo del endeudamiento es todo un arte y su optimización depende, entre otras variables, de la situación financiera de la empresa en particular, de los márgenes de rentabilidad de la empresa y del nivel de las tasas de interés vigente en el momento. Esto se conoce con el nombre de apalancamiento financiero y, en principio, un alto nivel de endeudamiento es conveniente solo cuando la tasa de rendimiento del activo total de la compañía es superior al costo promedio del capital. En otras palabras más sencillas, trabajar con dinero prestado es bueno siempre y cuando se logre una rentabilidad neta superior a los intereses que se tienen que pagar por ese dinero.

El endeudamiento se debe tener en cuenta al tomar decisiones de financiación tanto de corto y largo plazo. Sin embargo, los criterios complementarios en este tipo de análisis difieren según el plazo. Así, mientras en el corto plazo se mide el riesgo por el grado de liquidez, en el largo plazo es más importante analizar la capacidad de la empresa para generar recursos internamente, con los que pueda amortizar sus obligaciones.

En síntesis, las razones de endeudamiento constituyen medidas de la cantidad de dinero que el hotel emplea para generar utilidades propias con recursos de terceros.

Generalmente, esta medida se determina con base en datos del Estado de Ganancias y Pérdidas o Balance General, sin embargo, como una de las consecuencias más importantes de las cantidades adeudadas, son los intereses que deben pagarse por ellas, se considera conveniente medir las repercusiones de dichos intereses, es decir, la

capacidad del hotel para cubrirlos. Por ello, dentro de esta sección de razones están las siguientes: Deuda a Capital Contable y Deuda a Activos Totales.

Deuda a Capital Contable

Esta razón se obtiene mediante la siguiente fórmula:

$$\text{Deuda a Capital Contable} = \text{Pasivos Totales} / \text{Capital Social}$$

$$\text{Deuda a Capital Contable} = 2,525,196.99 / 503,333.12$$

$$\text{Deuda a Capital Contable} = 5.01$$

Este indicador establece el grado en que se utiliza el financiamiento de deuda en relación con el financiamiento de Capital Contable.

Deuda a Activos Totales

Esta razón se obtiene mediante la siguiente fórmula:

$$\text{Deuda a Activos Totales} = \text{Pasivos Totales} / \text{Activos Totales}$$

$$\text{Deuda a Activos Totales} = 2,525,196.99 / 3,028,530.11$$

$$\text{Deuda a Activos Totales} = 0.83$$

Mediante esta razón, se puede conocer la proporción total de activos aportados por los acreedores de la empresa, es decir, cuánto mayor sea el índice, tanto mayor será la

cantidad de dinero que otras personas ajenas al hotel proporcionen para generar ganancias

Razones de Cobertura

Se obtiene aplicando la fórmula

$$\text{Indice de Cobertura de Intereses} = \frac{\text{Utilidad antes de intereses e impuestos}}{\text{Gasto por Interes}}$$

Esta razón se utiliza con el objeto de ayudar a la toma de decisiones, determinando la capacidad del hotel para el pago de sus intereses, es decir, que si las utilidades del hotel se vieran afectadas notablemente, estaría o no en posición de cubrir los intereses correspondientes. En otras palabras, ayuda a determinar cuantos dólares existen de utilidad por cada dólar de interés.

Es recomendable que la razón de cobertura de intereses sea lo suficientemente grande como para poder no sólo cumplir con los pagos de intereses, sino también con parte del pago principal.

4.3 RAZONES DE ACTIVIDAD

Las razones de actividad sirven para medir la velocidad o rapidez con la que diversas cuentas se convierten en ventas o en efectivo. Esto, influye en la liquidez del hotel, ya que mientras más lenta sea la conversión existirá menor liquidez en la empresa.

Las razones básicas de actividad son Razon de rotacion de cuentas por cobrar (RT), Cambio de Cuentas por Cobrar en Días (RDT), Rotación de Inventarió (IT), Rotación de Inventario en Días (ITD), Rotacion de Activo Total

Rotación de Cuentas por Cobrar

Se obtiene aplicando la siguiente fórmula

$$RT = \frac{\text{Ventas al Crédito Netas Anuales}}{\text{Cuentas por Cobrar}}$$

$$RT = 4,909,000/1,182,640.62$$

$$RT = 4.15$$

La importancia de esta razon consiste en que ayuda a conocer el nivel de cobrabilidad y circulacion de las cuentas por cobrar, tambien constituye una comprobacion complementaria excelente para usarse al juzgar la razón del circulante

Cambio de Cuentas por Cobrar en Días (RDT):

$$RDT = 365/\text{Rotación Cuentas por Cobrar}$$

$$RDT = 365/4.15$$

$$RDT = 88 \text{ días}$$

Esta razón le permite al hotel conocer el número promedio de días en los que las cuentas por cobrar estan pendientes antes de ser cobradas

Rotación de Inventario

Se calcula mediante la formula

$$IT = \text{Costo de la mercancía vendida/Inventario}$$

$$IT = 1,605,400/293,602.13$$

$$IT = 5.47$$

Mediante esta razón se mide cuantas veces ha rotado (se ha vendido) el inventario durante el año, proporciona información sobre la liquidez del inventario y la tendencia a tener exceso de inventarios

Rotación de Inventarios en Días

$$ITD = 365/\text{Rotación de Inventarios}$$

$$ITD = 365/5.47$$

$$ITD = 67 \text{ días}$$

Esta razón se utiliza con el objeto de indicar el Numero Promedio de días en los que se tiene el inventario antes de ser convertido en cuentas por cobrar a través de las ventas

Rotación de Activo Total

Para conocer la eficiencia de los activos del hotel, es necesario utilizar la razón de rotación de activos. Esta nos permite, en determinado momento, saber cuantos activos utiliza el hotel para generar una cantidad de ventas (en el momento en el que la rotación de activo disminuya, significará que con mayor cantidad de activos se produce un nivel

de ventas, y a medida que la rotacion se incremente, significara que a una menor cantidad de activos, se produce el mismo nivel de ventas)

La fórmula que determina este indicador es

$$\text{Rotación de Activo Total} = \text{Ventas Netas/Activos Totales}$$

$$\text{Rotación de Activo Total} = 4,909,000/3,028,530.11$$

$$\text{Rotacion de Activo Total} = 1.62$$

Mediante esta razon, se determina cuando no se están empleando al 100% los activos y cuándo las ventas son mayores, debido a que si se están empleando dichos activos existentes en el hotel. A medida que la rotación de activos se incremente, mejor se-estaran utilizando los activos y viceversa

4.4 RAZONES DE RENTABILIDAD

Los indicadores de rendimiento, denominados tambien de rentabilidad o lucratividad, sirven para medir la efectividad de la administracion de la empresa para controlar los costos y gastos y, de esta manera, convertir las ventas en utilidades

Margen de Utilidad Bruta

Se determina aplicando la siguiente formula

$$\text{Margen de Utilidad Bruta} = \text{Utilidad Bruta/Ventas Netas}$$

$$\text{Margen de Utilidad Bruta} = 2,425,900/4,909,000$$

$$\text{Margen de Utilidad Bruta} = 0.49$$

$$\text{Margen de Utilidad Bruta} = 49\%$$

Generalmente, se expresa en porcentajes y proporciona una orientación de que los costos de ventas son adecuados o no, es decir, que ofrece un margen de utilidad bruta o que deben corregirse

Margen Neto de Utilidad

Se calcula aplicando la siguiente fórmula

$$\text{Margen Neto de Utilidad} = \frac{\text{Utilidad Neta después de Impuesto}}{\text{Ventas Netas}}$$

$$\text{Margen Neto de Utilidad} = 1,182,930/4,909,000$$

$$\text{Margen Neto de Utilidad} = 0.24$$

El margen de utilidad neta señala la eficiencia relativa de la empresa después de tomár en cuenta todos los gastos y el impuesto sobre el ingreso. Indica el ingreso neto por dólar de ventas de la empresa

Rendimiento sobre la Inversión (ROI)

$$\text{ROI} = \text{Utilidad Neta después de Impuestos} / \text{Activos Totales}$$

$$\text{ROI} = 1,182,930/3,028,530.11$$

$$\text{ROI} = 0.39 = 39\%$$

Esta razón nos muestra la capacidad del activo para producir utilidades, independientemente de la forma como haya sido financiado, ya sea con deuda o patrimonio

Rendimiento sobre el Capital en Acciones Comunes (ROE)

ROE = Utilidad Neta después de impuestos/Capital de los Accionista

ROE = 1,182,930/503,333 12

ROE = 2 35

Esta razón indica la capacidad de generar utilidades sobre el valor en libros de la inversión de los accionistas y se utiliza con frecuencia para comparar dos o más empresas en un mismo mercado. Un rendimiento de capital en acciones comunes alto refleja, con mucha frecuencia, la aceptación por parte de la empresa de importantes oportunidades de inversión y una administración de gastos eficiente. Sin embargo, si la empresa ha decidido emplear un nivel de deuda que es alto para los estándares de la industria, un rendimiento sobre capital en acciones comunes alto puede ser simplemente el resultado de asumir un riesgo financiero excesivo.

5: FLUJO DE FONDOS

El estado de Flujo de Fondos se conoce también con otros nombres como son Estado de Fuentes y Usos de Fondos, Estado de Origen y Aplicación de Fondos, Estado de Cambios en la Situación Financiera, Estado de Origen y Aplicación de Recursos.

El Flujo de Fondos es un estado financiero auxiliar o complementario que resulta de la comparación del Balance General en dos fechas determinadas. De esta forma, se

deduce de donde obtuvo una empresa recursos financieros y que destinacion se dio a tales recursos

Un estado de flujo de fondos es de considerable ayuda, porque permite ver el empleo de fondos que ha hecho la empresa y la forma en que esas utilizaciones fueron financiadas. Este estado financiero puede ser utilizado de dos formas

- Como un flujo histórico tendiente a alcanzar los objetivos anteriores expuestos
- Como un pronostico de origen y aplicación de recursos que permita visualizar la probable expansión de la empresa, las necesidades financieras resultantes y la forma óptima de financiar tales necesidades

El flujo de fondos de una empresa debe ser considerado como un proceso continuo, para cada utilización de fondos debe haber una fuente que le provea

5.1 Fuente de Fondos

De manera general las fuentes basicas son

- a) Utilidad. Si se toma la utilidad neta despues de impuestos, sólo se tendra como uso por pago de impuestos de renta la diferencia que este rubro presente en el pasivo de los dos balances
- b) Depreciación y Otros Cargos que no impliquen Salida de Efectivo en el Periodo. Tales cargos son, entre otros, los siguientes
 - La Depreciacion. El cargo que se hace por depreciación, en el Estado de Ganancias y Pérdidas, no es un recurso que salga de la empresa en el mismo

período, puesto que los fondos sólo saldrán realmente cuando se compre un nuevo activo que sustituya al bien depreciado

- La Amortización de Diferidos Este castigo a pérdidas y ganancias no corresponde a una salida de caja en el periodo, ya que este egreso solo se hace una vez, en el año en que se hace la inversión, pero no durante los años de amortización En estos últimos periodos sólo se produce un ajuste contable pero no un gasto de efectivo
- c) Incremento del Capital Por naturaleza es una fuente de fondos, porque supone una aportación efectiva de los socios o accionistas Como es obvio, cuando se trata de una sociedad anónima el incremento debe ser de capital pagado y no solo de capital autorizado Adicionalmente, también debe considerarse como fuente de fondos la utilidad obtenida en la colocación de acciones
- d) Aumento de Pasivos El incremento de los pasivos constituye, por lo general, la principal fuente de fondos de una empresa Esto indica que se puede disponer de crédito adicional, suministrado por los acreedores Sin embargo, la interpretación de este punto no es suficientemente clara en todos los casos, como puede suceder particularmente con los impuestos de renta por pagar Si estos se incrementan, en el pasivo, no significa exactamente que se hayan recibido recursos de parte del estado, sino que la empresa ha generado tales recursos y los tiene disponibles mientras llega el momento de pagarlos, es decir, que tal incremento en el pasivo ha sido restado de la utilidad, en el Estado de Ganancias y Pérdidas, en forma de Provisión para impuestos de renta Si la anterior, deducción no se hubiera

efectuado, dichos recursos continuarían figurando como fuente dentro de la utilidad

- e) **Disminución de Activos** Toda disminución de activos constituye una fuente de fondos. Si se trata de un activo fijo, la disminución quiere decir que dicho activo se vendió. En este caso, es verdad, que la variación sólo muestra la disminución en el costo, pero si el activo se vende con utilidad, ésta aparecerá como fuente en el Estado de Pérdidas y Ganancias, en el cual debe contabilizarse como “Utilidad en venta de Activos” engrosando, por tanto, la fuente de utilidad.

En el caso de las cuentas por cobrar, la disminución indica que hubo una recuperación de cartera en el periodo.

5.2 Uso de Fondos

Los usos de fondos son primordialmente los siguientes:

- a) **Aumento en los activos** Todo incremento en los activos constituye una utilización de recursos por parte de una empresa. Pero tales usos deben interpretarse de diferentes maneras:
- Un aumento en el activo fijo significa que se utilizaron recursos en su adquisición.
 - Un incremento en las cuentas por cobrar significa que se han entregado a los clientes servicios y que la contrapartida en efectivo no se ha recibido todavía.
 - El aumento en el rubro de efectivo que se están usando recursos para acumular en caja y bancos, lo cual generalmente constituye un uso transitorio de fondos.

- b) **Disminución de Pasivos** La disminución de los pasivos implican que se están utilizando fondos para amortizar o cancelar cuentas de los acreedores
- c) **Pérdidas Netas** Si una empresa sufre una pérdida, esto significa que los ingresos generados, en el Estado de Ganancias y Perdidas, fueron menores que los egresos (costos y gastos) y que, por consiguiente, se tuvo que acudir a otras fuentes de recursos para cubrir el faltante, cuantificado en la pérdida (utilización de recursos)
- d) **Pago de Dividendos o Reparto de Utilidades** Las utilidades por distribuir, aunque aparecen en el patrimonio, en esencia constituyen una obligación con los socios o accionistas. De tal manera, cuando se reparten se están utilizando recursos para cancelar dicho compromiso
- e) **Readquisición de acciones** Algunas empresas (sociedades anónimas) acostumbran a readquirir ocasionalmente sus propias acciones, básicamente como estrategia de mercado para elevar artificialmente el precio, cuando éste se encuentra deprimido. Lo anterior implica una utilización de recursos por parte de la empresa, y en principio constituye una devolución a los accionistas de su inversión

5.3 Elaboración del Estado de Cambios en la Posición Financiera

El Estado de cambios en la Posición Financiera podemos elaborarlo considerando los siguientes pasos

- 1 Confeccionar un Estado preliminar de cambios
- 2 Ajustar el estado preliminar de cambios, de forma tal que obtengamos el Estado definitivo

Para realizar el Estado de cambios preliminar debemos ejecutar las siguientes pasos

- Calcular los cambios contenidos en el Balance General en el activo, pasivo y capital del periodo a analizar
- Clasificar cada cambio, considerando lo antes mencionado con respecto Fuente de Fondos (O) o Uso de Fondos (U)
- Agrupar todas las fuentes encontrados en el paso 1 y 2 en la columna de la izquierda, y todas las utilizaciones encontradas en estos mismos pasos en la columna de la derecha. Obtendremos así el estado preliminar de cambios en la posición financiera, y si su elaboración ha sido correcta, los fuentes u orígenes totales deben ser iguales al total de utilizaciones

5.4 Ajustes para obtener el Estado de Resultados definitivo

El Estado preliminar de cambios en la posición financiera que se encuentra en el Balance General, no contiene la información del Estado de Resultados. Los dos ajustes que se necesitan para obtener el estado de cambios definitivo se relacionan con el renglón de las utilidades retenidas y el renglón en el activo fijo neto

a. Ajustes a las utilidades retenidas

Con el objeto de incluir la información importante y necesaria para la elaboración del estado de cambios en la posición financiera definitivo reemplazamos el renglón de las utilidades retenidas por las utilidades neta después de impuestos en la columna de orígenes (O) y los dividendos en la columna de utilizaciones (U)

La diferencia entre las utilidades neta y los pagos de dividendos durante un período determinado nos refleja el cambio en las utilidades retenidas

b. Ajuste de los activos fijos netos

El cambio en los activos fijos netos es igual a los cambios en los activos fijos brutos menos los gastos por depreciación

Se debe considerar que la depreciación en realidad no genera fondos, éstos son generados a partir de las operaciones, lo cual es necesario sumarlo de nuevo al ingreso neto para contrarrestar el efecto de la entrada contable que lo quitó originalmente

Del mismo modo, que las utilidades netas después de impuestos y los dividendos, el cambio en los activos fijos brutos y los gastos de depreciación se sustituyen por el cambio en los activos fijos netos en el estado

CUADRO 7
Balance General

ACTIVO	AÑO 2	AÑO1	Variación	Clasificación Origenes (o) Utilizaciones (u)
Caja	320	240	+80	U
Valores Negociables	480	160	+320	U
Cuentas por Cobrar	320	400	-80	O
Inventario	480	720	-240	O
Activo Fijo Neto	960	800	+160	U
PASIVO				
Cuentas por Pagar	560	400	+160	O
Documentos por Pagar	480	560	-80	U
Pasivos Acumulados	80	160	-80	U
Pasivo a Largo Plazo	480	320	+160	O
Capital Social				
Acciones Preferentes	80	80	0	N
Acciones Comunes	96	96	0	N
Capital Pagado en exceso de valor Nominal	304	304	0	N
Utilidades Retenidas	480	400	+80	O

CUADRO 8
ESTADO PRELIMINAR DE CAMBIOS EN LA POSICIÓN FINANCIERA

ORIGENES		UTILIZACIONES	
Decremento en las Cuentas por Cobrar	80	Incremento en Caja	80
Decremento en Inventario	240	Incremento en Valores Negociables	320
Incremento en Cuentas por Pagar	160	Incremento Activos Fijos Netos	160
Incremento Pasivos Largo Plazo	160	Decremento en los Doc Por Pagar	80
Incremento Utilidades Retenidas	80	Decremento en los Pasivos Acum	80
Origenes Totales	720	Utilizaciones Totales	720

Realizando los ajustes a las Utilidades Retenidas, tomamos la utilidad neta del Estado de Resultado, que para nuestro ejemplo es 144 y aplicamos la siguiente fórmula

$$\begin{aligned} \text{Cambio Utilidades Retenidas} &= \text{Utilidad Neta despues de Impuestos} - \text{Dividendos} \\ \text{Dividendos} &= \text{Utilidad Neta después de Impuesto} - \text{Cambio Utilidades Retenidas} \\ \text{Dividendos} &= 144 - 80 \\ \text{Dividendos} &= 64 \end{aligned}$$

Realizando los ajustes a los activos fijos, tomamos el cambio de los activos brutos que para nuestro ejemplo es 240 y aplicamos la siguiente fórmula

$$\text{Cambio Activos Fijos Netos} = \text{Cambio Activos Brutos} - \text{Gastos de Depreciación}$$

$$\text{Gastos de Depreciación} = \text{Cambio Activos Brutos} - \text{Cambio Activos Netos}$$

$$\text{Gastos de Depreciación} = 240 - 160$$

$$\text{Gastos de Depreciación} = 80$$

CUADRO 9
ESTADO DEFINITIVO DE CAMBIOS EN LA POSICION FINANCIERA

ORIGENES		UTILIZACIONES	
Utilidades Netas después de Impuestos	144	Dividendos Distribuidos	64
Gastos por Depreciación	80	Incremento en los Activos Fijos	240
Decremento en Cuentas por Cobrar	80	Incremento en caja	80
Decremento Inventario	240	Incremento Valores Negociable	320
Incremento Cuentas por Pagar	160	Decremento Documento por Pz	80
Incremento Pasivo a Largo Plazo	<u>160</u>	Decremento Pasivos Acumulac	<u>80</u>
ORIGENES TOTALES	864	UTILIZACIONES TOTALES	864

B. HERRAMIENTAS PARA LA PLANEACIÓN

1. CONCEPTO E IMPORTANCIA DE LA PLANEACIÓN FINANCIERA

Con el fin de mantener y aumentar las ganancias y la rentabilidad de la empresa, los ejecutivos de la misma deben ser capaces de prever sus necesidades futuras de dinero basándose en sus cálculos o pronósticos sobre acontecimientos futuros

Estos pronósticos, ya sean a corto o a largo plazo, permiten hacer predicciones bien fundadas a cerca de la condición financiera futura de la empresa. A partir de ellos se planea el financiamiento de la empresa y se busca fuentes externas, tales como préstamos y acciones, si fueran necesarias

Los pronósticos son importantes por varias razones

- Los pronósticos de caja muestran cuándo y cuanto financiamiento nuevo será necesario, dadas las decisiones actuales de operación e inversión
- Los datos obtenidos de los pronósticos suministran una forma para mantener control sobre los asuntos financieros de la empresa y señalan condiciones cambiantes que se reflejan en los flujos de caja de la empresa
- Los proveedores de préstamos tales como los bancos comerciales son partidarios de una cuidadosa planificación financiera especialmente por parte de los pequeños negocios donde tal planificación no se hace frecuentemente. La evidencia de que se ha hecho una planificación financiera es muy útil en la obtención de préstamos

En general el pronóstico financiero permite a los administradores de la empresa ser más efectivos al controlar e invertir dinero, y al desarrollar el financiamiento. Estas

actividades aumentan las utilidades y reducen el riesgo y son, por consiguiente, vitales para el éxito continuo de la empresa. Gran parte de los problemas financieros que afectan a los negocios suelen surgir por la falta de planeación financiera.

Dos aspectos fundamentales del proceso de planeación son la planeación del efectivo y la planeación de las utilidades. La primera, que por lo general se realiza al elaborar el presupuesto de caja o efectivo, resulta de vital importancia, ya que de no contar con una cantidad de efectivo adecuada sin importar el nivel de utilidades la empresa perdería solvencia y terminaría con problemas financieros muy serios. La planeación de las utilidades generalmente se lleva a cabo con estados financieros proforma que muestran niveles anticipados de utilidades, activos, pasivos y capital.

2. PRESUPUESTO DE CAJA O EFECTIVO

La planeación del efectivo constituye el primer elemento clave en el proceso de planeación financiera y consiste en la elaboración del presupuesto de caja.

El presupuesto de efectivo es un intento de predecir las necesidades de efectivo a corto plazo de la empresa. Brinda una perspectiva del momento en que se esperan influjos y salidas de efectivo en un período determinado.

Generalmente, el presupuesto de caja abarca un año y es elaborado sobre una base mensual. Sin embargo, dependiendo de la naturaleza de la organización del hotel puede elaborarse para períodos mayores o menores de un año y sobre una base trimestral.

El presupuesto de efectivo brinda información mucho más detallada en relación con los flujos futuros de la empresa que los estados financieros pronosticados, haciendo

así fácil determinar las necesidades y ejercer control sobre el efectivo y la liquidez de la empresa

“Los planes y presupuestos financieros proporcionan “mapas” de las trayectorias a seguir para alcanzar los objetivos de la empresa. Además, estos instrumentos proporcionan una estructura para coordinar las diversas actividades de la empresa, además de que actúan como un mecanismo de control para establecer un patrón de funcionamiento respecto al cual pueden evaluarse los resultados reales”²⁵

Son muchos los propósitos por los cuales se prepara un presupuesto de efectivo, entre los más importantes se pueden mencionar

- Planeación del pago de deuda. Ya que podemos tener la seguridad de poder cancelar las deudas dentro de los términos establecidos teniendo como base las predicciones hechas. Los planes de pago de una deuda ayudan a elaborar planes para obtener préstamos y a su vez, le asegura al prestamista que su crédito le será liquidado.
- Planeación para la obtención de préstamos. En el presupuesto de caja se refleja el importe del faltante de efectivo que se espera tener cada mes, además del saldo mínimo de efectivo que se desea mantener cada mes. Esto ayuda a mantener las operaciones del negocio, a la vez que señala en que mes o periodo del año y el monto del préstamo a solicitar.
- Planeación del uso eficiente del efectivo. A través del presupuesto de efectivo se puede observar cuando habrá más dinero del necesario y se podrá

²⁵ GITMAN Lawrence Fundamentos de Administración Financiera Editorial Harla, México 1986 p 221

programar la manera mas rentable de invertir estos fondos libres en bonos o acciones para obtener beneficios adicionales para la empresa

- Planeación de pagos a accionistas o propietarios Aunque para la empresa se pronostiquen utilidades satisfactorias, el presupuesto de efectivo puede reflejar que en ciertos periodos no sería conveniente retirar estas utilidades para hacer pagos ya sea de dividendos a los accionistas, intereses sobre pasivos, etc A través del presupuesto de efectivo estos pagos se podrían programar mejor

La preparación de un presupuesto de caja se divide en cuatro pasos

1 Proyección de las ventas

El paso más importante y difícil para preparar un presupuesto de caja es pronosticar el volumen de ventas mensuales en un periodo de tiempo Es el punto clave para lograr la exactitud del presupuesto de caja ya que los cálculos mensuales de entradas y salidas de dinero se basan principalmente en la proyección de las ventas

No se puede tener la seguridad de que dichas predicciones serán correctas, deben esperarse errores ya que se trata de cálculos de valores futuros inciertos El objetivo de lograr un pronóstico de ventas cuyos errores caigan dentro de un margen aceptable

Las ventas se pueden predecir basándose en factores externos como la economía del país o el producto interno bruto, pero por lo general es más común que las empresas se guíen por factores internos Como por ejemplo, pedir a sus vendedores que calculen el numero de unidades de cada tipo de producto que esperan vender en el transcurso del año siguiente Estas predicciones son revisadas por el gerente de ventas quien puede ajustar

las cifras basandose en su propio conocimiento del mercado, de la capacidad predictiva del vendedor y de las capacidades de producción de la empresa

2 Cálculo de entradas de efectivo

Una vez terminado el pronóstico de ventas, el siguiente objetivo consiste en determinar los ingresos provenientes de estas ventas

Las entradas de efectivo del presupuesto de caja incluyen dos tipos de afluencias a)entradas por concepto de ventas al contado y ventas al crédito y b) otras entradas de efectivo, no relacionadas directamente con el volumen de ventas Cada tipo de entrada se calcula por separado

- **Ventas al contado y ventas a crédito.** Las fuentes principales de recibos de caja son las ventas de contado y el cobro de las cuentas por cobrar (ventas al crédito) En el caso de las ventas al contado se recibe el efectivo o cheque al momento de la venta En las ventas al crédito, el dinero no llega sino hasta más tarde Esto depende de las condiciones de facturación que se ofrezcan, del tipo de cliente y de las políticas de crédito y cobranza de la empresa Estas ventas se registran como entradas de efectivo en los meses en que las mismas son abonadas Algunas veces, cierto porcentaje de las cuentas por cobrar nunca se llega a recaudar, clasificándolas como cuentas malas Este porcentaje de cuentas malas como un porcentaje del total de las ventas mensuales

- **Otras entradas de efectivo.** Podrían resultar otros recibos de caja en el periodo planeado los cuales no están relacionados directamente con el volumen de ventas. Incluyendo fondos por la venta de valores en el mercado, del producto de adquirir deuda, vencimiento de inversiones en valores, recibos de caja de la venta de activos, etc

3 Cálculo de salidas de efectivo

Los pagos de caja se hacen para una amplia variedad de propósitos: sueldos y salarios pagados por la empresa a sus empleados, pago a proveedores de bienes y servicios, impuestos del gobierno y pagos de gastos operacionales. Existen ciertas clases de salidas de caja que no están relacionadas directamente con el volumen de ventas. Estas incluyen pagos por dividendos, pago programado de capital e interés de deuda a largo plazo, pago por compra de bienes raíces, propiedades, planta y maquinaria.

4 Cálculo de flujo neto de efectivo y salida de efectivo

El último paso para preparar el presupuesto de caja es calcular el flujo neto de efectivo y balance de caja. Ya tomados en cuenta todos los ingresos y egresos de efectivo predecibles, estos se combinan para obtener el flujo de entrada o salida neto de efectivo para cada mes. El flujo neto de efectivo entonces se puede sumar al efectivo inicial del mes.

Sabiendo con anticipación cuando y cuánto se requerrán los fondos necesarios, la administración gana un tiempo valioso para obtenerlos, asegurando la disponibilidad de estos fondos mediante el establecimiento de una línea de crédito o algún otro tipo de convenio. Se deberá concertar la línea de crédito por una cantidad mayor que la

necesidad de fondos máxima que se muestra en el presupuesto de caja, a fin de prevenirse con un margen de seguridad

3. PROYECCIÓN DE ESTADOS FINANCIEROS

Además de proyectar el flujo de efectivo de la empresa a lo largo del tiempo, resulta útil preparar un Estado de Situación y un Estado de Resultados Proyectado o Proforma, para fechas futuras determinadas con el fin de examinar la situación de la empresa tal como aparecerá al finalizar el período presupuestal. Mientras que el presupuesto de efectivo sólo proporciona información sobre las probables posiciones futuras de efectivo de la empresa, los estados proforma incluyen pronósticos de todas las cuentas de activos y pasivos, así como del Estado de Resultados. Los estados proforma se pueden preparar basándose en gran parte, de la información que entra en la preparación del presupuesto de efectivo.

Estos Estados Pro-forma pueden elaborarse para cada intervalo del presupuesto de caja, sin embargo, se acostumbra formularlos para el final del período que se pronostica.

Los Estados Financieros Pro-forma tienen múltiples ventajas entre las cuales se puede mencionar

- Hacen pronósticos de partidas como utilidades, dividendos y necesidades de financiamiento
- Los Estados Pro-forma permiten estudiar la composición del Balance General y Estado de Resultado futuros esperados. Se pueden calcular razones

financieras para el análisis de los estados, estas razones se pueden comparar con las de los balances generales actuales y pasados

- Usando esta información, se puede analizar la dirección del cambio en la situación financiera y el desempeño de la empresa en el pasado, en el presente y en el futuro
- La continua revisión de estos pronósticos mantiene a la empresa atenta a las cambiantes condiciones en su medio ambiente y en sus operaciones internas
- Comparando el estado proforma y el real al final del periodo planeado, los administradores pueden evaluar el grado en que los objetivos de la empresa se lograron. Ellos también ayudan a la empresa a conocer las razones de las desviaciones, a corregir los problemas operativos y a ajustar las proyecciones para el resto del periodo presupuestal a fin de conocer las condiciones operativas reales. Esto es lo que se define como la parte de retroalimentación y control del proceso de planeación, que es de gran importancia para alcanzar un alto nivel de desempeño administrativo

He aquí ciertas observaciones importantes relacionadas con los Estados Proforma.

- Al igual que el presupuesto de caja, se deben formular pronósticos pesimistas y optimistas al emplear los Estados Proforma para predecir las necesidades y/o los excedentes de fondos
- Es conveniente no pasar por alto la interpretación de los Estados Proforma ya que a través de ellos se puede obtener información útil para la toma de decisiones

- Finalmente, a pesar de que el presupuesto de caja y los Estados Proforma brindan la misma información respecto a las necesidades, y los excedentes de fondos, se debe tener muy claro la diferencia entre las dos técnicas

“El presupuesto de efectivo solo da información sobre las probables posiciones futuras de efectivo de la empresa, mientras que los Estados Proforma incluyen pronósticos de todas las partidas de activos y pasivos así como del Estado de Resultados. Gran parte de la información que entra en la preparación del presupuesto de efectivo se puede utilizar para derivar un estado proforma.”²⁶

a Estado de Resultados Proforma

El Estado de Resultados Proforma es un pronóstico de las ventas de una empresa, sus gastos y ganancias en un período en el futuro, que termina con el ingreso (pérdida) neta para el período

Los Estados de Resultados Proyectados son útiles para dos propósitos

- Para elaborar un Balance General Proforma que permita determinar la necesidad o el excedente de fondos en un momento específico, e el cual se necesitan datos sobre las utilidades
- Son útiles para evaluar la productividad proyectada de la empresa, lo que puede evaluarse a través de las razones financieras

b Estado de Situación Proforma

El Balance General proforma pronostica la cantidad de dinero de las fuentes de usos de fondos de una empresa al final del período planeado

²⁶ VAN HORNE, James Fundamentos de Administración Financiera Editorial Prentice Hall Hispano P 222

Los Balances Generales Proforma o Pronosticados se pueden utilizar para suministrar estimados de fondos requeridos y disponibles tal como lo hace el pronóstico de flujo de caja. Son útiles para evaluar la posición financiera proyectada de la empresa.

c Elaboración de los Estados Financieros Proyectados

Al elaborar el Estado de Resultados Proforma, las ventas, costo de la mercancía vendida y la porción en efectivo de los gastos de ventas, generales y de administración constituyen una simple lista de las estimaciones utilizadas para la preparación del presupuesto de caja de ventas. La utilidad neta antes de impuestos se obtiene restando los gastos estimados de las ventas estimadas. A continuación se calcula el impuesto sobre la renta (sobre la base de la tasa de impuesto aplicables) y se rebaja para llegar a la utilidad neta estimada después de impuestos. Deben deducirse el pago de dividendos estimado para el presupuesto de caja, en caso de que hubiera, obteniéndose el monto de las utilidades retenidas. Entonces se combinan todos estos estimados en un Estado de Resultados.

En caso de que no se hayan realizado estimaciones anticipadas para cada renglón del Estado de Resultados, en algunas ocasiones se sugiere la elaboración del Estado de Resultados Proforma, utilizando el método porcentual de ventas. Este método consiste en establecer el costo de la mercancía vendida, los gastos de operación y los intereses como un porcentaje de las ventas proyectadas.

Por su parte los pasos utilizados para pronosticar el Balance General depende igualmente de si se ha efectuado las estimaciones del presupuesto de caja.

El renglón de efectivo o caja incluye el monto del nivel de caja deseado, o bien, el monto del efectivo mínimo para operaciones estimadas, según sea el caso, más el excedente de efectivo al final del período (si hubiera) que resulta del presupuesto de caja.

Por su parte, las cuentas por cobrar se estimarán en base a las proyecciones de ventas, al igual que los niveles de inventario los cuales también serán pronosticados según la producción esperada, el inventario inicial del período y las compras programadas. Tomando en consideración estos datos se efectuará un estimado proforma de inventario.

Con respecto a los activos fijos, los cálculos se basarán en las ampliaciones y mejoras que se prevén para el hotel y las inversiones esperadas en mobiliario y equipo.

Las deudas de la empresa, tanto a corto como a largo plazo, serán proyectadas en base a la necesidad de fondos adicionales que la empresa requiera para operar.

La sección de capital se formula de la siguiente manera: el renglón de capital común permanece igual en caso de que no se hayan emitido acciones nuevas. La partida de utilidades retenidas deberá ajustarse sumando a las utilidades retenidas al inicio del período que se pronostica, las provenientes del Estado de Resultado Proforma.

C. ANÁLISIS DE EQUILIBRIO

A este método también se le conoce con el nombre de punto de crisis, punto crítico, punto neutro, punto de equilibrio económico, punto muerto, punto de absorción, punto de empate, punto de no ganancias, no pérdidas, entradas y gastos iguales, sistema de equilibrio, punto de ganancias cero, punto "n", etc

El punto de equilibrio es el nivel de ventas al cual se cubren todos los costos y gastos, por lo que la empresa no gana ni pierde. Algunos autores le llaman así porque es donde las ventas son iguales a los costos y gastos

El objeto primordial de toda empresa es alcanzar utilidades a través de sus transacciones, ya que los rendimientos son una retribución al riesgo de establecer una empresa

Los rendimientos constituyen en sí, una parte importante de los hoteles y el punto de convergencia de sus estados financieros, pero debido a la compleja estructura social de nuestra época, el hotelero tiene que afrontar problemas que no tuvieron sus predecesores, siendo el principal, la limitación de sus utilidades, como consecuencia de la constante competencia en el mercado turístico

En virtud de lo antes expuesto, el hotelero tiene la necesidad de obtener información oportuna y eficiente, que le permitiera ejercer un control adecuado sobre las modificaciones que pueden afectar las características económicas de su negocio

Los estados financieros son las principales fuentes de información a las que constantemente recurren los hombres de negocio. Sin embargo, estos estados financieros

no son suficientes como instrumento de las políticas administrativas de las empresas, es necesario y urgente proporcionar a sus directivos una nueva dimensión, una nueva proyección que les proporcione una perspectiva más amplia, tal es el objeto del punto de equilibrio servir como instrumento en la planeación de utilidades y en la toma de decisiones

El extenso estudio del punto de equilibrio, permite al hotelero conocer cual es el monto de ventas necesario para que los costos de su hotel sean absorbidos por sus ingresos y no haya pérdidas, programando en esta forma y con base en los resultados, las políticas a seguir para la continuidad de sus objetivos

Bajo el procedimiento correspondiente al punto equilibrio, al elaborar el Estado de Resultados, desaparecen los conceptos de utilidad o pérdida bruta, pero se muestran los costos fijos totales que deben ser conocidos, tanto en su magnitud como en su reincidencia. Además muestra el Estado de Resultados elaborado de esa forma, una relación entre ventas y costos, así como los costos fijos en sus distintas funciones y el remanente, o sea que hay una relación estrecha entre costos, volúmenes y utilidades

La relación que existe entre los costos y ventas y, por lo tanto, entre los costos y las utilidades en los distintos niveles de actividad hotelera, puede expresarse gráfica y numéricamente. Cualquiera de los dos representa un tipo más dinámico que el Estado de Resultados tradicional, ya que éste solo muestra las utilidades o pérdidas de un período dado y no utilidades o pérdidas a diferente nivel de producción y venta

De manera muy práctica y con el propósito de realizar el análisis de punto de equilibrio, en la contabilidad tradicional habrían de definirse los conceptos de costos y

gastos desde el punto de vista de su variabilidad, es decir, que las subcuentas que los representen se pueden agrupar en

- Fijos
- Variables

Se consideran “fijos”, los costos y gastos que normalmente NO varían en relación directa con la ocupación, sino que están en función directa del tiempo. Esto no quiere decir que nunca varían, pues se sabe que en la actualidad se presentan cambios con cierta frecuencia, sino que la causa de la modificación de esos lugares es ajena a la variación en la ocupación del hotel.

Por ejemplo, la renta, depreciación (línea directa), amortización, sueldos del personal, administrativos, etc. A estos costos, algunos autores o empresas, les asignan el nombre de costos fijos, o bien, costos constantes, costos indirectos programados, costo de período, costo de capacidad, costos comprometidos, costos auxiliares, costos de apoyo, etc.

Por el contrario se consideran gastos y costos variables los que están en función directa del volumen de ocupación, es decir, que varían en forma directa y proporcional al volumen de ocupación. Por ejemplo, Suministros de huéspedes, comisiones o agencias de viajes, etc. A estos costos algunos autores les asignan el nombre de costo de volumen, costos efectivos, o bien, costos directos, porque marchan en forma paralela con la ocupación y ventas. En el presente manual se les denominará costos variables.

Lo ideal para el tema del punto de equilibrio, sería que los costos fueran claramente pertenecientes a uno u otro de los grupos de fijos o variables, pero con

frecuencia no sucede así, pues existen algunos que tienen una raíz fija y un elemento variable

En general, se mantienen fijos dentro de determinados límites de aumento o reducciones en la producción y en las ventas, pero rebasados dichos límites, hacia arriba o hacia abajo, sufren bruscas variaciones, que no guardan proporción con las modificaciones habidas en la producción y en las ventas. La supervisión de camaristas, es ejemplo palpable de costos semivariables, debido a que permanece fija a cierto nivel de capacidad, pero cuando excede este límite, tiende a aumentar, permaneciendo nuevamente fija en esa nueva magnitud, hasta el establecimiento de otro nuevo volumen de actividad

A estos costos ciertos autores les asignan el nombre de costos semivariables, costos semifijos, costos mixtos. En el presente trabajo se les denominará costos semivariables, por anticipar simultáneamente de las características de los costos fijos y los costos variables

En la práctica se reconoce que no es fácil ni rápido variar considerablemente el porcentaje de ocupación mensual promedio, ya sea para incrementarse o reducirse, por lo que frecuentemente se da el tratamiento de gastos y costos fijos a los que por su naturaleza se ha clasificado así y a los que se consideran como semivariables con la aclaración de que estos últimos correspondan a cierto nivel de ocupación

Esta puntualización resulta muy útil, especialmente para la planeación financiera pues si se estima incrementar la ocupación y con ellos los ingresos del hotel, habrán de

calcularse en forma adecuada los costos y gastos en que se puede incurrir para lograrlo y determinar así los beneficios del proyecto

La clasificación de los tipos de costos debe realizarse después de un minucioso estudio de las operaciones del hotel, pues de la buena o mala determinación depende que se obtenga un punto de equilibrio más o menos preciso. Existen varios métodos para determinar si un concepto debe considerarse como fijo, variable o semivariable, pero lo más importante es que se revise periódicamente la clasificación establecida, no con el propósito de cambiarla, salvo en los casos en que verdaderamente se requiera, sino con el objeto de verificar que la clasificación es correcta y su aplicación "consistente"

Antes de hacer un cambio, es menester examinar lo más profundo posible los orígenes del problema y una vez estudiados a conciencia, se procederá a hacer el cambio, si conviene, sin dejar de tomar en cuenta, siempre la consistencia que es la que sirve en general en la contabilidad para controlar cualquier tipo de registro

Uno de los factores más importantes que intervienen en la determinación del punto de equilibrio, es la cantidad que resulta de disminuir de las ventas netas, los costos variables. Esta diferencia es denominada contribución marginal, ingreso marginal, aportación marginal, margen de aportación, etc. indica la parte de las ventas de que se dispone, para cubrir los costos y gastos fijos y obtener utilidades

Al obtener este factor, el hotel estará en condiciones de orientar su política de ventas hacia las áreas básicas hoteleras que le proporcionen una contribución marginal superior, puesto que muestra las utilidades alcanzables por encima del punto de equilibrio y mide la contribución de las ventas al pago de los costos fijos y a la obtención de

utilidades Esta contribución solo se logra mediante la clasificación anticipada de los costos de operación en fijos y variables

El punto de equilibrio se calcula en términos monetarios con la siguiente fórmula

$$D = \text{Costos Fijos} / \text{Porcentaje de contribución}$$

$$D = \text{Costos Fijos} / (1 - (\text{VT}/\text{S}))$$

en donde,

D = Punto de Equilibrio

S = Ingreso total por ventas

VT = Costos operativos variables totales pagados para lograr S ventas

Por ejemplo Imagínese que por cierto período un hotel tiene costos operativos fijos de B/ 200,000, ventas totales de B/ 1,600,000 y costos variables de operación B/ 1,200,000

Al calcular el punto de equilibrio tenemos

$$D = 200,000 / (1 - (1,200,000 / 1,600,000))$$

$$D = 200,000 / 0.25$$

$$D = \text{B} / 800,000$$

D. PROYECTOS DE INVERSIÓN

La presupuestación de inversiones es el proceso por medio del cual se procede a la asignación racional de recursos entre diferentes proyectos de inversión. La presupuestación de inversiones analiza, fundamentalmente, las inversiones cuyos efectos se manifiestan en varios periodos anuales. Ejemplos de proyectos de inversión en un hotel son la introducción de nuevos servicios, el penetrar a nuevos mercados, la construcción de instalaciones. Todas las adquisiciones de activos físicos, aunque sean para reponer equipos existentes, son decisiones enmarcadas dentro del presupuesto de inversión.

Los propuestas de inversión deben ser evaluadas cuidadosamente, con el fin de determinar su aceptación o rechazo y/o establecer su grado de prioridad dentro de los planes estratégicos de la empresa. Los errores que se cometen en las decisiones de inversión, no solo tienen consecuencias negativas en los resultados de las operaciones, sino que también impactan en el desarrollo de la organización.

1. CLASIFICACIÓN DE LOS PROYECTOS DE INVERSIÓN

Los proyectos de inversión se clasifican de acuerdo al tipo de función que desempeñan dentro de la empresa.

- **Proyectos de renovación** Estas inversiones se realizan con el fin de sustituir equipos, instalaciones o edificaciones obsoletas o desgastadas físicamente, por nuevos elementos productivos.

- **Proyectos de modernización** En esta categoría están comprendidas todas las inversiones que se efectúan para mejorar la eficiencia de la empresa tanto en su fase productiva como en la de la comercialización de sus productos
- **Proyectos de expansión** corresponden a esta clasificación las inversiones que se hacen, con el fin de poder satisfacer una demanda creciente de los servicios de la empresa
- **Proyectos estratégicos** las inversiones calificadas como estratégicas son las que afectan la esencia misma de empresa, pues tomadas en conjunto conforman su estrategia misma. Por su naturaleza, estas inversiones conllevan generalmente, una alta dosis de riesgo en todos sus elementos, y sus efectos dentro del hotel son muy importantes

Es importante observar el alto grado de correlación existente entre el tipo de función que desempeña la inversión y su grado de riesgo. La primera clasificación implica generalmente poco riesgo, mientras que en las últimas clasificaciones el grado de riesgo tiende a aumentar, correspondiendo el riesgo mayor a las inversiones estratégicas.

Una segunda forma de clasificar los proyectos de inversión es atendiendo a la relación de dependencia o independencia económica de los mismos. Las inversiones, según este criterio pueden clasificarse en complementarias, independientes y mutuamente excluyentes. Se considera que dos o más inversiones son complementarias cuando la ejecución de una de ellas facilita o es condición para realizar las otras. Las inversiones son independientes cuando no guardan ninguna relación o dependencia económica entre sí. Por último las inversiones son mutuamente excluyentes cuando,

por su propia naturaleza, sólo puede llevarse a la práctica una ellas. Un ejemplo de inversiones mutuamente excluyentes puede ser el de distintos equipos para desempeñar un mismo proceso o el de distintas utilidades posibles de una misma extensión de tierra.

Una tercera forma de clasificar los proyectos de inversión es en función del sector de la economía en que se realizan, así podemos reconocer inversiones en empresas del sector privado, las cuales se deben aceptar cuando incrementan los beneficios de la empresa (crean valor) y por lo tanto, aumentan el patrimonio de sus accionistas. La presupuestación de inversiones, en su dimensión financiera, nos proporciona los métodos de selección y criterios de rendimiento para decidir sobre los proyectos de inversión en las empresas.

La presupuestación de inversiones debe visualizarse como un proceso continuo y dinámico, que se genera dentro de la organización, y no como agrupación de técnicas aplicables a las decisiones de inversión.

A continuación se explican las funciones y tareas en cada una de las etapas, así como las interrelaciones correspondientes:

- a. La generación de ideas de proyectos de inversión. Se produce a varios niveles dentro de la organización del hotel, la cantidad y tipo de ideas propuestas depende en gran medida del crecimiento financiero y de la naturaleza de la empresa, así como del grado de desarrollo tecnológico del hotel donde se encuentre ubicado. Es de vital importancia, para la funcionalidad de esta fase, el disponer de comunicaciones e incentivos apropiados dentro de la empresa. Nos

referimos aquí tanto a las comunicaciones formales que fluyen de acuerdo a la organización como a las comunicaciones de tipo informal. La comunicación formal es conveniente que se produzca no solo verticalmente de arriba hacia abajo, sino también de abajo hacia arriba y horizontalmente.

- b Selección preliminar de las ideas de proyectos que se consideran más prometedoras por su potencial económico. La selección preliminar identifica las ideas que deben estudiarse a fondo, así como aquellas que pueden ser rechazadas de inmediato. Normalmente, un comité formado por dos o tres ejecutivos de la empresa puede ser valioso en la selección preliminar de las inversiones. Las decisiones del comité pueden adoptarse con base en criterios tales como la adecuación de las propuestas de inversión a la estrategia y planes futuros de la empresa, el monto de los recursos que han de invertirse en relación con las disponibilidades de los mismos dentro de la organización y finalmente, el potencial económico que se puede apreciar en el proyecto aun antes de conocer los resultados de estudios técnico-económicos formales.
- c Estudios técnico-económicos de factibilidad. Se analizan los núcleos fundamentales de información económica, que son necesarios para determinar el potencial de rendimiento de las propuestas de inversión. Específicamente, se deben estimar inversiones, valores residuales, vidas económicas y los flujos de beneficio provenientes de las operaciones de cada proyecto. Para que las estimaciones efectuadas reflejen las presiones económicas del entorno, es necesario incorporar parámetros macroeconómicos relevantes, especialmente en

- lo concerniente al fenómeno de inflación/devaluación. Las tareas y trabajos desarrollados en esta etapa son responsabilidad primordial de los equipos de trabajos formados “ad hoc” para la preparación de los estudios de factibilidad.
- d Escogencia de una metodología de evaluación. Para determinar los rendimientos económicos de los proyectos de inversión y el establecimiento de los rendimientos mínimos aceptables por la empresa. Los métodos de evaluación que utilizan procedimientos de actualización y que, por lo tanto, toman en cuenta la cronología de los flujos de efectivo tales como La Tasa Interna de Rendimiento (TIR), el Valor Actual Neto (VAN) que deben ser analizados, evaluados y adoptados de acuerdo con las necesidades específicas en cada hotel.
- e El análisis de riesgo. Mediante la identificación de variables críticas, la construcción de escenarios probables, la utilización de modelos de simulación, o bien el ajuste de las tasas de rendimiento requeridas para las inversiones en función de los riesgos percibidos.
- f La selección definitiva de los proyectos. Es quizás la más importante y crítica del proceso. Además de decidirse qué proyectos deben aceptarse y qué proyectos deben rechazarse, se procede a su jerarquización, en un orden que va de los económicamente más deseables a los menos deseables. Asimismo, se determina finalmente el grado de acoplamiento entre los proyectos aceptables y la estrategia global de la empresa.

g Elaboración y documentación del presupuesto de inversión La preparación del presupuesto y las labores de coordinación relacionadas son responsabilidad de la dirección financiera Es importante observar que la inclusión de los proyectos dentro del presupuesto de inversiones no significa una autorización para su ejecución inmediata Por el contrario cada proyecto incorporado en el presupuesto deberá ser autorizado individualmente en las condiciones y tiempos establecidos

2. ESTUDIOS TÉCNICO/ECONÓMICOS

Uno de los propósitos fundamentales de la presupuestación de inversiones es determinar la contribución económica de los diversos proyectos al hotel, para otorgar prioridad a aquellos que ofrezcan mayor contribución Para determinar el potencial de contribución de un proyecto, se requiere estimar las inversiones, los ingresos, los costos y gastos y los valores residuales del mismo Asimismo, es necesario determinar el tiempo en que se producen estas transacciones Las estimaciones cuantitativas pueden ser pocas y sencillas o bien muchas y complejas, dependiendo del tamaño y tipo de proyecto

A continuación se presentan esas estimaciones básicas, que en conjunto forman lo que podríamos denominar como el horizonte económico del proyecto

a Las inversiones necesarias para la realización del proyecto Inversión se refiere a las erogaciones o flujos negativos que ocurren al comienzo de la vida económica de un proyecto y que representan desembolsos de efectivo para la adquisición de activos de

capital, tales como terreno, edificios, maquinarias y equipos. Se deben incluir también los costos de transporte y los costos de instalación relacionados. Asimismo, deben estar incluidos los incrementos en el capital de trabajo del hotel causados por el proyecto. Las inversiones que reflejan incremento en las ventas del hotel ocasionarán necesidades adicionales en los rubros de cuentas por cobrar, inventarios y quizás de efectivo. Estas necesidades serán compensadas parcialmente por los aumentos de las fuentes de financiamiento, especialmente por el rubro de cuentas por pagar. La parte que no es compensada –el incremento neto en el capital de trabajo– debe considerarse como un desembolso de efectivo atribuible al proyecto. Los flujos de las inversiones se pueden estimar sin mucha incertidumbre, es decir, pueden calcularse con un alto grado de precisión; de resultar estas estimaciones incorrectas, las distorsiones que causan en el rendimiento económico del proyecto son considerables.

- b Vida económica esperada del proyecto. Vida económica es el período en el cual una inversión permanece económicamente superior a la inversión alternativa para desempeñar el mismo fin, es decir, el tiempo durante el cual la inversión no se vuelve obsoleta. La vida económica del proyecto es el horizonte de tiempo que se adopta para su evaluación, a medida que el horizonte considerado es mayor, la evaluación del proyecto es más completa, pero existe un punto en el tiempo donde anticipar más años redundará en rendimientos decrecientes, pues la comprensión adicional no es compensada por los costos en que se incurre en el análisis adicional. Se considera con frecuencia que horizontes de 10 a 12 años son adecuados, sin embargo, la definición del horizonte dependerá en último término de la naturaleza e importancia

de la inversión, del tiempo disponible para el análisis y del comportamiento de los flujos del proyecto

- c Los valores residuales que tendrán las inversiones al finalizar la vida económica del proyecto. Se anotarán como flujos positivos los valores residuales de los activos productivos depreciables y no depreciables al finalizar la vida económica de un proyecto. Debe tenerse especial cuidado en la estimación de ciertos activos, tales como bienes raíces que pueden tener una apreciación de su valor a lo largo de los años. Los impuestos relacionados con los valores residuales de los activos fijos deben ser incluidos en el análisis como flujos negativos o positivos, según sea el caso. A pesar de que la probabilidad de equivocarse en estas estimaciones es alta, el impacto de los errores en las tasas de rendimiento de los proyectos se diluye, debido a que los efectos se manifiestan en los flujos finales del horizonte económico.
- d Los beneficios que genera el proyecto a lo largo de su vida económica y los periodos de tiempo en los cuales se producen. Cuando se evalúan inversiones, recomendamos para la medición de sus beneficios, usar el concepto de los flujos de efectivo generados y no el de las utilidades contables resultantes. Es necesario, entonces, diferenciar claramente entre los flujos de efectivo y las utilidades contables relacionadas con un proyecto. La información contable es de mucha utilidad para evaluar ejecutorias y para comparaciones entre empresas, pero su importancia es limitada cuando se le quiere emplear en evaluación de proyectos. En los problemas de inversión los beneficios deben medirse por los flujos incrementales generados en la empresa por la nueva inversión, independientemente de su clasificación contable.

Los flujos relevantes al análisis son aquellos directamente atribuibles a la inversión y que, por lo tanto, son flujos incrementales. Una ventaja de usar el concepto de flujo es que la transacción de efectivo es un suceso claramente definido, y que conduce a una situación significativamente diferente a aquellas ocasionadas por las convenciones contables. Los proyectos se realizan para obtener aumentos en las ventas o reducción en costos o para una combinación de ambas cosas. Las inversiones que mejoran los ingresos aumentando ventas producen simultáneamente incrementos en los costos y gastos en las ventas. Los costos y gastos incrementales son generalmente menos difíciles de estimar que los ingresos por ventas incrementales, ya que estos últimos están sujetos a un mayor grado de incertidumbre y requieren determinar el tamaño y segmento del mercado. Estas variables dependen de muchos factores tales como precios, publicidad, esfuerzo de ventas, reacciones de la competencia, preferencias del consumidor y la situación económica ambiental. Para los primeros años de la vida económica de un proyecto, la estimación de los flujos es más fácil que para los últimos años y en la medida en que las estimaciones se efectúan en un horizonte más lejano, las dificultades aumentan. Afortunadamente, a medida que los errores de cálculo se producen en los años más lejanos del proyecto, su efecto en las estimaciones del rendimiento de la inversión es menor. En la determinación de los flujos de operaciones se debe tener especial cuidado con los efectos fiscales de las partidas de depreciación y los gastos financieros relacionados con el financiamiento del proyecto.

3. MÉTODOS DE EVALUACION

Los métodos de evaluación de los proyectos de inversión pueden clasificarse en dos grupos fundamentales

- a Los métodos denominados aproximados, de los cuales vamos a estudiar el período o plazo de recuperación y la rentabilidad contable o tasa de rendimiento contable
- b Los métodos que utilizan el valor cronológico de los flujos de efectivo, es decir, los que conceden al dinero importancia en función del tiempo. Estos métodos son la Tasa Interna de Rendimiento (TIR), el Valor Actual Neto (VAN)

Es importante reconocer que, aunque los métodos o criterios cuantitativos dominan el proceso de análisis y evaluación de las inversiones, el buen juicio es un elemento de gran importancia, debido a la complejidad del proceso. Algunas veces, consideraciones de tipo cualitativo, tales como el grado de necesidad o urgencia para la realización del proyecto, regulaciones legales, requerimientos estratégicos o presiones laborales, pueden ser tan decisivas en la realización de un proyecto de inversión, que podrían pasarse por alto los criterios eminentemente económicos.

Período de Recuperación (PR)

El período o plazo de recuperación de una inversión es el tiempo en que tarda en recuperarse la inversión inicial del proyecto. Cuando los flujos neto de efectivo

generados por el proyecto son iguales en cada periodo, entonces el Periodo de Recuperación puede determinarse con la siguiente relacion

$$\text{Periodo de Recuperación (PR)} = I/R$$

Donde,

I = Inversión Inicial

R = Flujo de Neto de Efectivo anual

Cuando los flujos netos de efectivo no son iguales, el Periodo de Recuperación se calcula acumulado los flujos de efectivo sucesivos hasta que su suma sea igual a la inversión inicial. Cuando además de los desembolsos iniciales de inversión existen flujos netos negativos en los primeros años de la vida de un proyecto, el Periodo de Recuperación se determina por el tiempo que tarda en recuperarse o amortizarse la suma total de flujos negativos, incluyendo los desembolsos tanto por inversiones o como por resultados de operación. Según este método, las mejores inversiones son aquellas que tienen un plazo de recuperación más corto. Dicho método está inspirado en una política de liquidez acentuada, más que la determinación del rendimiento de una inversión.

No obstante que es útil conocer el Periodo de Recuperación de un proyecto, no podemos recomendar su utilización como método para determinar la aceptación de un proyecto o su deseabilidad con respecto a otros, porque tiene una serie de limitaciones fundamentales. En primer lugar el PR no toma en cuenta la cronología de los distintos flujos de efectivo y los considera como si se tratara de flujos percibidos en el mismo momento del tiempo. Una segunda limitación del PR es que no considera los flujos obtenidos después del plazo de recuperación, es decir, supone que una vez que se

recupera la inversión del proyecto, este deja de existir para propósitos de medición de su rendimiento. Finalmente se tiene el problema de que no existe ninguna sustentación teórica respecto al establecimiento de un punto de corte o un PR máximo aceptable por lo tanto, es muy difícil relacionar el PR con un criterio de maximización de utilidades. Sin embargo, en situaciones especiales, tales como las de alto riesgo ambiental, el PR puede ser un criterio complementario de especial importancia en la evaluación de proyectos de inversión.

Tasa Interna de Rendimiento (TIR)

Los métodos de evaluación que utilizan la actualización o descuento de los flujos futuros de efectivo, proporcionan bases más objetivas para seleccionar y jerarquizar los proyectos de inversión. Estos métodos consideran tanto el monto como el tiempo en que se producen cada uno de los flujos relacionados con el proyecto, ya sea que representen inversiones o resultados de operación. El método que a continuación se presenta es la Tasa Interna de Rendimiento (TIR).

La TIR de un proyecto de inversión es la tasa de descuento (r), que hace que el valor actual de los flujos de beneficio (positivos) sea igual al valor actual de los flujos de inversión (negativos). En una forma alterna podemos decir que la TIR es la tasa que descuenta todos los flujos asociados con un proyecto a un valor de exactamente cero. Cuando la inversión inicial se produce en el periodo de tiempo cero, la Tasa Interna de

Rendimiento será aquel valor de (r) que verifique la ecuación siguiente

$$I = R_1/(1+r) + R_2/(1+r)^2 + R_3/(1+r)^3 + \dots + R_n/(1+r)^n$$

Donde,

I = Inversión inicial

R₁ a R_n = Flujos de efectivo futuros por periodo

(1+r) a (1+r)ⁿ = Factores de descuento por periodo

La empresa deberá realizar aquellos proyectos de inversión cuya TIR sea superior al punto de corte establecido y deberá rechazar aquellos con TIR inferior. Cuando existan varios proyectos realizables y limitaciones de recursos financieros y técnicos, se dará prioridad a las inversiones cuyas tasas de rendimiento sean mayores y se irá descendiendo en el orden de rendimiento, hasta agotar los recursos financieros y técnicos.

Valor Actual Neto

El Valor Actual Neto (VAN) es uno de los métodos básicos que toma en cuenta la importancia de los flujos de efectivo en función del tiempo. Consiste en encontrar la diferencia entre el valor actualizado de los flujos de beneficio y el valor, también actualizado, de las inversiones y otros egresos de efectivo. La tasa que se utiliza para descontar los flujos es el rendimiento mínimo aceptable de la empresa, por debajo del cual los proyectos de inversión no deben efectuarse.

El Valor Actual Neto de una propuesta de inversión se puede representar por la siguiente igualdad

$$\text{VAN} = -I + R_1/(1+k) + R_2/(1+k)^2 + \dots + R_n/(1+k)^n$$

Donde,

- I = Inversión inicial
- R₁ a R_n = Flujos de efectivo por periodo
- k = Rendimiento mínimo aceptable

No cabe duda de que si el valor actual neto de un proyecto es positivo, la inversión deberá realizarse y si es negativo deberá rechazarse. Las inversiones con VAN positivos incrementan el valor de la empresa, puesto que tiene un rendimiento mayor que el mínimo aceptable.

Es importante observar que el método de la TIR se nos proporcionan los flujos positivos y negativos del proyecto, después determinamos la tasa de rendimiento (r) y la comparamos con el rendimiento mínimo aceptable para decidir acerca de la aceptación o rechazo del proyecto. En el método del VAN se nos proporcionan los flujos del proyecto y la tasa de rendimiento mínimo aceptable (k) y entonces determinamos el Valor Actual Neto del proyecto. El VAN de los proyectos variará en función de las tasas de descuento utilizadas, es decir, que la deseabilidad de los diferentes proyectos cambia, si cambia la tasa de rendimiento mínimo aceptable por la empresa. A medida que la tasa

es mayor, los flujos de los primeros años cobran mayor importancia. A medida que la tasa es menor, la importancia de los flujos en función del tiempo disminuye y cobran mayor importancia aquellos proyectos que tienen flujos positivos absolutos mayores.

4. RIESGOS EN LOS PROYECTOS DE INVERSIÓN

En las decisiones de inversión, como en cualquier otra decisión se trata de seleccionar entre varios cursos alternativos de acción. Debe haber diferentes consecuencias para la empresa en cada alternativa para que exista una verdadera decisión.

Para poder escoger entre diversos cursos de acción es necesario tener, además del pronóstico, algún criterio de comparación. Es decir, la combinación de una o varias variables que permitan medir, con fines de comparación, las ventajas y desventajas de cada curso alternativo de acción. La escogencia de un criterio para comparar es sumamente importante en el resultado de la decisión. La selección del criterio que se debe utilizar, requiere de un cuidadoso análisis sobre el problema de inversión, es más los objetivos y fines que persigue la empresa deben constituir las bases para escoger los criterios de comparación en el campo de las inversiones.

Las variables de mayor importancia en el comportamiento de los flujos de un proyecto, que determinan su nivel de riesgo, son de dos tipos:

- 1 Variables exógenas al proyecto, que determinan el comportamiento del entorno en que opera la empresa.

Las variables exógenas relevantes en los proyectos son:

- Inflación.

- Devaluación
- Riesgos políticos

2 Variables endógenas al proyecto, que determinan el comportamiento de factores directamente relacionados con el rendimiento del proyecto

Las variables endógenas más importantes en los proyectos de inversión son

- Inversiones en bienes de capital
- Inversiones en capital de trabajo
- Valores residuales de las inversiones
- Tamaño del mercado
- Precio de venta proyectado
- Crecimiento del mercado
- Proporción del mercado
- Costos/gastos de producción proyectados
- Costos/gastos fijos proyectados

Los riesgos de un proyecto considerado integralmente vienen a ser determinados por los riesgos implícitos en cada una de las variables críticas y en el riesgo del entorno

La forma más sencilla de solucionar el problema de evaluación de proyectos bajo riesgo consiste en considerar los proyectos bajo certeza subjetiva, es decir, seleccionar un valor representativo del rendimiento del proyecto e ignorar toda cuantificación adicional del riesgo. Para esto es necesario realizar estimaciones de las variables críticas con el fin de calcular el VAN y el TIR representativos de cada proyecto. Estas estimaciones son

- Los valores representativo de las inversiones
- Los precios de ventas representativos para cada año
- El volumen de ventas representativo para cada año
- Los costos y gastos representativos en cada año
- Un valor representativo de la vida económica del proyecto
- Un valor representativo de los valores residuales de las inversiones

Las estimaciones precedentes darán por resultado un flujo de caja representativo para cada año, y entonces se puede obtener un VAN representativo del proyecto. El VAN estimado representa una medida de rendimiento bajo certeza subjetiva, con un riesgo implícito igual al riesgo promedio de la empresa, con estas bases se procede a la evaluación final de los proyectos.

Cuantificación del Riesgo

Los retornos anuales de proyectos se obtienen de la combinación de los ingresos anuales con los costos anuales. Si tanto los ingresos como los costos son variables aleatorias, se puede visualizar una serie de resultados posibles para los retornos correspondientes a cada año. Esto significa, que se puede construir una distribución de frecuencias para el retorno de cada año. Es natural esperar que las distribuciones de los primeros años, tendrán mayor variación que la de los últimos años debido a que los retornos pronosticados se vuelven más y más inciertos a medida que aumenta el tiempo. En todo caso, una vez establecida la distribución de frecuencias para cada año, se está en posición de medir el riesgo del proyecto, mediante una de dos alternativas.

- Utilizar la probabilidad de obtener un VAN igual o menor a cero como medida del riesgo del proyecto
- Medir el riesgo incremental del proyecto en la tasa de descuento, utilizando un diferencial sobre la tasa libre de riesgo

Es importante resaltar que el riesgo de un proyecto puede medirse, explícitamente, con la probabilidad de alcanzar un VAN negativo o con una tasa de descuento que incluya un premio por el riesgo asumido. Las dos medidas nos conducen a metodologías de selección de proyectos que combinan medidas de rendimiento del proyecto con la medida del riesgo asociado.

Uno de los métodos utilizados para la medición del riesgo es considerar la probabilidad de alcanzar un VAN negativo en cada proyecto de la cartera. En este método las medidas utilizadas para evaluar proyectos de inversión son el VAN representativo, como medida de rendimiento, y la probabilidad de alcanzar un VAN negativo como medida del riesgo.

La metodología comprende los siguientes pasos

- Estimar el VAN representativo de cada proyecto utilizando la tasa libre de riesgo del país
- Estimar la distribución del VAN de cada proyecto. Para construir esta distribución de frecuencias del VAN se requiere, en algunos casos, de simulaciones computarizadas de las variables del proyecto, con el fin de estimar los flujos de caja que el cálculo de la distribución del VAN necesita

La distribución de frecuencias representará los riesgos del mercado y el proyecto en sí

- Estimar, para cada distribución, la probabilidad de que el VAN de cada proyecto sea negativo
- Determinar el máximo riesgo admisible por la empresa, es decir, la máxima probabilidad admisible, de que un VAN sea negativo
- Eliminar de la cartera los proyectos que no satisfacen la máxima probabilidad admisible
- Seleccionar entre los proyectos restantes, aquellos que maximicen el valor total del VAN, hasta agotar los proyectos con valores actuales netos positivos o los recursos disponibles

CONCLUSIONES

Después de haber expuesto en este Manual Óptimo de Apoyo para la Administración Financiera de un Hotel, los elementos que se deben considerar en la administración de un Hotel, los elementos que se deben considerar en la administración de un hotel y los métodos, técnicas y herramientas más utilizadas a nivel de la administración financiera de esta clase de empresa, podemos concluir que el mismo es de vital ayuda a los Gerentes Financieros de nuestro país. Con la creación de nuevos hoteles en el área bancaria de Panamá y de muchos otros lugares, las finanzas adquieren dentro de estas compañías una importancia invaluable e incalculable.

Debido a esta importancia se observa en primera instancia algunas generalidades en cuanto a los elementos que interactúan en la administración y conceptos esenciales que deben ser del conocimiento del gerente financiero de un hotel, de tal forma, que posea una panorámica general del ambiente en el que se desempeña, o sea, un criterio de contexto.

La actividad financiera, a manera general, podemos decir que comprende tres funciones básicas: preparación y análisis de información financiera, determinación de la estructura de capital y estudio del financiamiento del hotel.

En este manual plasmamos que las diferentes técnicas de análisis financiero permiten medir el nivel de fortaleza o debilidad de un hotel en diferentes ocasiones, logrando de esta forma, que los responsables tomen las mejores decisiones para su futuro, pero en forma consensuada, o a través del diálogo y la comunicación permanente.

Adicionalmente, concluimos que las razones financieras son un instrumento medidor que refleja la temperatura financiera de la empresa o de la administración a

cargo y constituyen una forma útil de recopilar grandes cantidades de datos financieros y de comparar la evolución de la empresa con su pasado o con otras empresas a fin de poder hacerle frente a la competitividad que nos ha legado actualmente la globalización y por ende, la modernización de toda empresa

Por otro lado, el Estado de Flujo de Fondos como herramienta de análisis, muestra una panorámica de los principales movimientos ocurridos en la empresa, por ejemplo cómo se obtuvieron los recursos y cómo fueron utilizados los mismos

También, incluimos la planeación financiera, que nos permite el control de las operaciones del hotel y brinda la información necesaria para determinar las necesidades futuras de efectivo de la empresa, planear el financiamiento de estas necesidades y ejercer control sobre el efectivo y la liquidez de la empresa

En cuanto a las inversiones concluimos que deben analizarse y evaluarse desde un punto de vista financiero, para asegurarnos de que tienen rendimientos mayores a sus costos de financiamiento y, de esta forma, garantizar que escogemos un proceso de creación de valor para los accionista del hotel Asimismo, es necesario determinar las fuentes de financiamiento que tiene a su disposición la empresa, definir sus diferentes costos de consecución y proponer metodologías para combinar esos costos, con el fin de establecer tasas mínimas de rendimiento

RECOMENDACIONES

La Administración Financiera es el principal elemento de una empresa, sin un buen funcionamiento, absolutamente negocio alguno podría existir. Por tal razón, presento estos extractos sobre la administración financiera para un hotel, de manera que lo puedan utilizar de consulta los Gerentes Financieros y así poder desempeñar una excelente labor administrativa. Es importante que cada personaje que esté a cargo de esta delicada responsabilidad, cuente con una capacidad analítica sobresaliente, gran habilidad para investigación y, por qué no decirlo, algo de esa suspicacia que ayude a descubrir detalles que no aparecen a primera vista o instancia.

Adicionalmente, a todas estas cualidades también debe poseer mucha mística, entusiasmo, persistencia y condiciones especiales para el trabajo en equipo. Debe poseer sólidos y amplios conocimientos de contabilidad general, porque no podría interpretar y analizar debidamente los estados financieros, si no conoce las técnicas y procedimientos que se utilizan en su preparación. Además, debe estar permanentemente enterado de las situaciones y cambios en los campos económicos, políticos, fiscales, tanto a nivel nacional, como internacional, los cuales pueden incidir en la marcha de un hotel.

Finalmente, la Administración Financiera es una actividad que no se debe manejar aisladamente, por el contrario, se debe mantener una estrecha relación, comunicación y consenso con el trabajo de los demás funcionarios del hotel, ya que esto ayuda a mejorar el desarrollo de la gestión financiera.

Por último, todo esfuerzo desarrollado por la administración financiera debe tender hacia un fin, que es, maximizar el valor de la empresa. Este valor es un concepto muy complejo, pero podemos decir que se comprende en el valor de mercado de cada

acción o aporte social, y que, de alguna manera, a través del tiempo, el valor promedio de la acción refleja el éxito o fracaso de la administración financiera del hotel



BIBLIOGRAFIA

- 1 ALIBER, Robert, El Juego Internacional del Dinero Editorial El Ateneo, Buenos Aires, 1974 México, 200p
- 2 ANTHONY, Robert Sistema de Planeamiento y Control Editorial Buenos Aires, 1974 México, 250p
- 3 ACOSTA, Cedeño y Erazo Tratado General de Hotelería Editorial Pax, Bogotá, p 5
- 4 BOWLIN, Oswald, Martín, John Análisis Financiero. Guía Técnica para la Toma de Decisiones Editorial Mc Graw Hill, 1982, México, 359p
- 5 BREALEY, Richard Principios de Finanzas Corporativas. Editorial Mc Graw Hill, España, 1994, 1203 p
- 6 CASILLAS, Sixto Diccionario General de Hotelería y Turismo. Editorial Continental, México, 1985 275 p
- 7 COHEN, Cary Manual de Políticas y Procedimientos Financieros Editorial Alexander Hamilton Institute, New Jersey, 1994
- 8 COLMAN, Michael Cómo Iniciar y Administrar un Negocio. Colombia, 1993, 185p
- 9 DIEZ, Luis Ingeniería Financiera La Gestión en los Mercados Internacionales Editorial Mc Graw Hill, España, 1991 464p

- 10 GALLEGO, Jesus, Gómez Jesus Administración y Dirección de Personal en los Establecimientos Hoteleros. Editorial Iberico Europea, 1976, España, 529p
- 11 GITMAN, Lawrence Fundamentos de Administración Financiera Editorial Harla S A , 1978, México, 761p
- 12 GUTIERREZ, Luis Efinanzas Prácticas para Países en Desarrollo. Colombia, 1993, 285p
- 13 HAROLD, Koontz ADMINISTRACION. Editorial Mc Graw Hill, México, 1990, 771p
- 14 I P A T , O E A Plan Maestro de Desarrollo Turístico 1993-2002. 1993, Panamá
- 15 I P A T Turismo Hacia el Siglo XXI. 1996, Panamá, 139p
- 16 JARILLO, José Dirección Estratégica. Editorial Mc Graw Hill, España, 1992, 204p
- 17 JONHSON, Joshep El Dinero y la Circulación. Mass Ginn & Co Publishers, Boston, 1989, 145 p

- 18 KETELHOHN, Marin Inversiones Estratégicas Un Enfoque Multidimensional Editorial Asociación Libro Libre, Costa Rica, 1995, 288p
- 19 LAMBERTINI, Leoní Técnicas Hoteleras Editorial Secsa Mexico, 1991, 200p
- 20 LATTIN, Gerald Administración Moderna de Hoteles y Moteles Editorial Trillas, 1990, México, 274p
- 21 LUNDBBERG, Donald Manual de Organización y Administración de Hoteles y Restaurantes Editorial CENTRUM, 1986, España
- 22 MAO, James Análisis Financiero Editorial Centro Regional Ayuda Técnica, 1974, México, 558p
- 23 MOLINA, Gallardo Diccionario Técnico de Hotelaria Editorial Noguer, 1977, 300p
- 24 MONCARZ, Elisa, Moncarz, Raul, Nevere, Raymond Fundamentos de Finanzas Editorial Scott Foresman and Company, 1990, 617p
- 25 NEIL, Arthur Organización y Gestión Hotelera para Hoteles de 1 a 3 Estrellas . Editorial Hispano Europea, 1976, España, 381p

- 26 RAMIREZ, Cavassa Hoteles, Gerencia, Seguridad y Mantenimiento Editorial Trillas, 1990, 404p
- 27 ROBICHECK, Alexander, Myers, Stewarts Decisiones Optimas Financieras. Editorial Herrero Hermanos, 1972, Mexico, 217p
- 28 ROSS, Stephen Finanzas Corporativas Editorial Mc Graw Hill, España, 1997, 984p
- 29 SALMASI, Luigi Administración Hotelera Editorial Index, 1979, España, 124p
- 30 SCHOLTZ, William Administración Lucrativa de Hoteles y Moteles Editorial C E C S A , México, 1979, 252p
- 31 STWENSON, Richard Fundamentos de Finanzas Editorial Mc Graw Hill, 1983, México
- 32 SUÁREZ, Rafael la Hotelaria de Carne y Hueso Editorial Panorama Mexico 1992, 250p
- 33 VAN HORNE, James Administración Financiera Editorial Centro Regional Ayuda Técnica, 1973, Mexico, 939p
- 34 VISCIONE, Jerry Análisis Financiero Principios y Métodos Editorial Limusa, 1979, México, 320p

- 35 WESTON, J Fred, Brigham Eugene Fundamentos de Administracion Financiera Nueva Editorial Interamericana, 1982, Mexico, 648p