

MONOGRAFIA: ANALISIS DE RIESGO FINANCIERO.

AUTOR: GASTÓN DE JESUS RODRÍGUEZ MILIÁN.

SOL Melia- CUBACAN- VARADERO.

2005.

Según el informe sobre el desarrollo, 2002 del Banco Mundial, se define que instituciones eficaces son aquellas que cumplen con las siguientes funciones:

- ❑ Encauzar la información sobre la situación del mercado, sus bienes y participantes.
- ❑ Definir y hacer observar los derechos de propiedad y los contratos, determinando quien consigue que cosa y en que momento.
- ❑ Intensificar o reducir la competencia en los mercados.

Continua mas adelante señalando que: “gracias a estas tres funciones, todas las estructuras institucionales repercuten en la distribución de los chivos, ingresos y costos, así como en los incentivos de los participantes en el mercado y en la eficiencia de sus transacciones”.

Ahora bien,: ¿Quién construye estas instituciones?. Ante el desarrollo de las economías y la creciente complejidad de las transacciones, las instituciones deben también evolucionar. Esta evolución puede ser resultado de los cambios ocurridos en las instituciones existentes, pero puede deberse también a la construcción o transplante de otras nuevas. ¿Quién construye estas instituciones? El estado, pero también las empresas y los representantes de la comunidad y los agentes de los mercados internacionales.

Las autoridades públicas que desean establecer instituciones, conscientes del contexto de información, observancia y competencia, deben evaluar que es lo que inhibe el desarrollo del mercado o que da lugar a los resultados concretos en este terreno. La clave es identificar que tipos de instituciones se necesita, en vez de dar por supuesto que lo que hace falta es una estructura concreta. Los responsables de las políticas deben preguntarse:

- ❑ ¿Quién necesita información y sobre que?
- ❑ ¿Están claramente definidos y protegidos los derechos de propiedad, y los contratos?
- ❑ ¿La competencia es suficiente o excesiva?

Además, cuatro planteamientos básicos en el desarrollo institucional son validos para todos los sectores y piases: complementar lo que existe, innovar para identificar instituciones que funcionan, conectar a las comunidades a través de flujos de información, y promover la competencia.

De todo esto se desprende que después de implementar el mecanismo capaz de lograr el perfeccionamiento y desarrollo de las instituciones financieras que garanticen un desarrollo sostenido y sostenible tanto a nivel macro, como micro económico el mercado se vera expuesto a un sinnúmero de riesgos, entre los que podemos citar:

- ❑ Riesgo de tipo de interés.
- ❑ Riesgo soberano.
- ❑ Riesgo de transferencia.
- ❑ Riesgo de tipo de cambio.
- ❑ Riesgo de crédito.

Es precisamente en estos dos últimos riesgos que nos queremos detener, y sobre los que se basa el presente trabajo.

Intentaremos esbozar una metodología de trabajo, incluido el Job description del Departamento de RIESGOS DE CREDITO de una empresa hotelera en particular, pero que dado el carácter general

de la misma será aplicable a cualquier otra actividad empresarial, y se explicara un método sencillo de corrección operativa de las desviaciones de producción y gastos por el riesgo del tipo de cambio.

Si se conocen las principales teorías y metodológicas de análisis del riesgo de crédito y riesgos cambiario, y se aplican correctamente por las administraciones de los hoteles (empresas), se disminuyen considerablemente ambos riesgos, y se propicia el objetivo de ventas del hotel (empresa).

Esta metodología se aplica en los hoteles Sol Melia en Varadero, pertenecientes a la propietaria Cubacan S.A. (Melia Varadero, Melia Américas y Sol Palmeras), lo que permitirá verificar la hipótesis planteada.

De lo anterior se derivan las siguientes interrogantes científicas:

1. ¿Cuales son las principales teorías y metodología para el análisis del riesgo crediticio y bancario?
2. ¿Cómo se organiza un departamento de Riesgos y crédito?
3. ¿Qué departamentos participan en la gestión de riesgo?
4. ¿Cómo el análisis de los resultados de la aplicación de estas técnicas inciden en la toma de decisión de la empresa?

Repuestas a estas interrogantes:

1- Análisis histórico y gnoseológico del Riesgo de crédito y cambiario. Necesidad e importancia del Departamento de Riesgo.

1.1 Breve reseña histórica del crédito a cliente.

Muy sucintamente se esbozara la evolución que ha ido experimentando el crédito a clientes. Se tomara en lo fundamental los criterios de Eliseu Santandreu al respecto.

En sus inicios la actividad económica se desarrollaba mediante la práctica del trueque, es decir el cambio de un bien por otro. Naturalmente, esa práctica no suponía la concesión de crédito por ninguna de las partes con respecto la otra, ya que el acuerdo y cambio se hacía simultáneamente.

En la época de los fenicios, grandes comerciantes, ya se empezó a cobrar después de la entrega de la mercancía. En algunas crónicas históricas se relata que cuando estos comerciantes natos llegaban a las costas del país, pueblo o aldea al cual deseaban vender sus productos, lo hacían de la siguiente forma: Desembarcaban sus vituallas y las depositaban en la arena de la playa, a la vez que encendían una gran hoguera, regresando de nuevo a sus naves y desplazándose a alta mar. El fuego avisaba a los aborígenes de la llegada de los fenicios y, a continuación se desplazaban al lugar en el cual se había realizado la exposición de los productos. Una vez comprobado el género, los habitantes del lugar, potenciales clientes de los fenicios, podían optar por: a) elegir, sin tocar ni tomar los productos que eran de su interés, colocando a su lado, en señal de valoración y pago de los mismos, otros objetos como oro, piedras preciosas, telas, etc. que se suponía podían ser del interés de sus proveedores, b) optar por no elegir ni tomar nada y, por supuesto, no dejar nada a cambio.

Acabada esta operación encendían a su vez una nueva hoguera, con la cual avisaban a los fenicios que la operación había finalizado y que podían regresar, con el fin de comprobar el éxito o fracaso de la operación.

Los fenicios regresaban al escenario de su negocio y, a su vez, podían optar por las siguientes alternativas: a) aceptar la oferta de sus clientes, recogiendo lo ofrecido, b) rechazando la oferta de sus clientes, dejando los bienes que éstos habían ofrecido y retiraban los suyos y por último c) haciendo una contraoferta, con lo cual se repetía la operación.

Esta práctica fenicia, cuyo escenario se desarrolló en la zona mediterránea, fue pionera en la concesión de créditos a clientes. Obviamente, la parte que más arriesgaba en la operación era el vendedor, el cual asumía la posibilidad de que el comprador se llevara todos objetos ofrecidos sin dejar nada a cambio. Lo que no aparece en las crónicas es si alguien, en alguna ocasión se llevó la parte ofertada sin dejar nada a cambio, dando así a lo que hoy se conoce como fallido.

De hecho, el crédito a clientes o aceptación por parte del vendedor de cobrar con posterioridad al suministro del producto o servicio, nació fruto de la necesidad de tener que vender a toda costa. Las cosechas se habían de vender o se pudrían, el ganado se había de vender o se moría, etc. Estas constataciones dieron origen a la necesidad de conceder un plazo de cobro a los clientes mayoristas, a fin de que los mismos pudieran pagar sus consumos en la medida que los iban vendiendo a los consumidores finales.

Por otro lado, el descubrimiento de nuevas tierras, como América, también obligó a conceder plazos de pago a los clientes del continente europeo, que eran los proveedores más importantes (las cosas no han cambiado mucho desde entonces). La larga travesía, el desembarco de la mercancía, el tiempo necesario para venderla y el regreso con el dinero era extraordinariamente largo y arriesgado. Fue en esa época cuando nació, por necesidad lo que hoy conocemos como factoring sin recurso, lo cual suponía que un intermediario denominado factor adelantaba el dinero al vendedor y, además, respondía del buen fin de la operación frente al mismo.

En la Edad Media, la actividad económica que, por su propia naturaleza, ya nació asumiendo un coste y riesgo importante, fue la práctica bancaria, pero que, consciente de ese alto grado de riesgo, desarrolló una cultura muy distinta. En esta época la concesión de préstamos y créditos ya se basaban en duras y rigurosas condiciones que obligaban a los clientes a devolver dichos préstamos y créditos, o tener que prescindir de los bienes cedidos como garantía. La exigencia de garantía era muy habitual, asimismo la morosidad o incumplimiento de pago, era castigada con gran severidad por la Ley.

Con el tiempo, el desarrollo de técnicas en materia de gestión financiera supuso también el desarrollo de políticas basadas en el aprovechamiento del crédito de las compras. En otras palabras, si en lugar de pagar al contado se logra un crédito de 60 días, se ha obtenido una fuente de financiación espontánea, es decir, sin coste explícito, lo que facilita a la empresa consumidora la posibilidad de disponer del producto para su posterior transformación, venta y pago del mismo una vez realizada su venta y cobro, con lo cual se pretendía que parte del dinero procedente de la venta se destinara a pagar el coste del producto vendido.

Esta práctica se fue desarrollando en todos los sentidos. Las empresas la implantaban con sus proveedores y, a su vez sus clientes se la exigían a ellas, lo cual originó una dependencia mutua.

Esta necesidad originó el desarrollo de una práctica bancaria específica y basada en la creación y oferta de productos para la financiación de las ventas que realizaban las empresas.

Asimismo, también se fue primando el pago anticipado, o en el momento de entrega del género. Consiste en premiar al que paga antes del vencimiento considerado como normal, mediante la aplicación de una bonificación denominada descuento por pronto pago. En cambio, en otros países se considera que el vencimiento coincide con el momento de la entrega del dinero, acordándose un recargo a aplicar en el caso de la concesión de un plazo de pago por parte del vendedor.

Obviamente, el coste que supone la utilización de los productos financieros que anticipan el vencimiento de cobro, o la aplicación de bonificaciones en términos de pronto pago, implica para la empresa vendedora un sobrecoste financiero que incrementa el coste total del producto, lo cual supone la asunción de un estrechamiento en el margen de beneficio cuando se puede incrementar el precio de venta.

Es conveniente recordar que si bien la práctica comercial aconseja que las condiciones de venta, entre las que se encuentran las de pago, las debe establecer por derecho propio, el vendedor, en la práctica quien las impone es el cliente, sobre todo cuando éste dispone de una estructura e

importancia muy superior a la de su proveedor. No en valde reza el viejo refrán: “**el que paga, manda**”

Este aspecto puede ser positivo, ya que por lo general, las grandes empresas presentan un grado de solvencia y cumplimiento de sus obligaciones muy alto, lo cual tranquiliza y da confianza al vendedor. En cambio, esa propia importancia le proporciona al cliente la posibilidad de imponer unas condiciones que pueden resultar, en ocasiones leoninas.

1.2 Necesidad de un departamento de créditos. Ver figura 1

El Departamento de Gestión de créditos se halla integrado en el organigrama de la empresa a nivel mundial. Alcanza un mayor desarrollo en el ámbito anglosajón.

Es un instrumento que permite básicamente rentabilizar la inversión realizada por la empresa en sus Cuentas a cobrar, y por tanto permite aumentar su competitividad.

Se configura pues como una palanca que permite aumentar las ventas y la eficacia del negocio en base a los siguientes elementos:

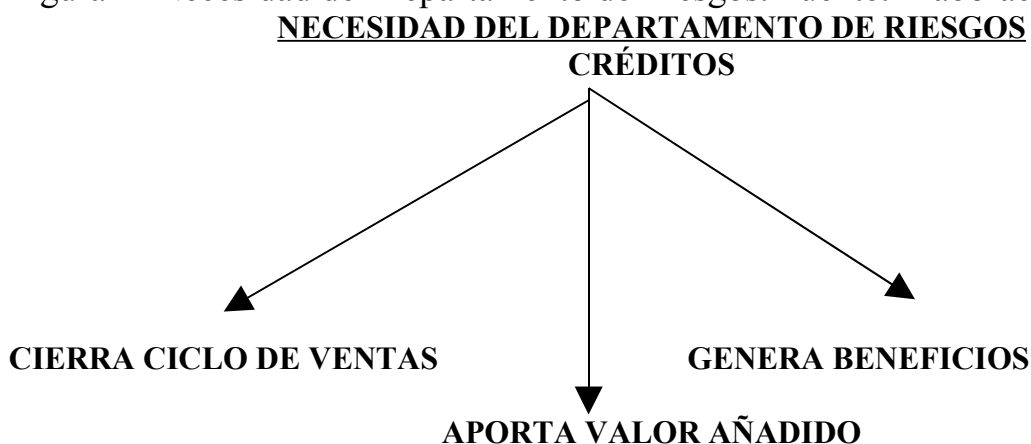
- ❑ Identificación del riesgo de crédito comercial.
- ❑ Control de créditos y cobros.
- ❑ Contabilidad de ventas y cobros.

El objetivo fundamental del Departamento de Gestión de Créditos será:

LA REDUCCIÓN AL MÍNIMO DEL PERÍODO MEDIO DE COBRO.

LA REDUCCIÓN AL MÍNIMO DE LOS SALDOS INCOBRABLES.

Figura 1- Necesidad del Departamento de Riesgos. Fuente: Elaboración propia.



1.3 Objetivos del Departamento de Riesgos.

- ❑ Optimización de la inversión en deudores.
- ❑ Calidad en las cuentas por cobrar.
- ❑ Cobrar en los plazos pactados. Minimizar deuda vencida.
- ❑ Control del crédito. Reducir riesgo de impago.
- ❑ Dar servicio al cliente.

1.2 Principios fundamentales para la concesión de un crédito.

- 1 Sentido común.
- 2 No conceda un crédito que luego no pueda justificar.
- 3 La calidad del riesgo es vital. No hay rentabilidad que aquella que no se cobra.
- 4 Moralidad del cliente.
- 5 Recuerde que el crédito es un privilegio, no un derecho.
- 6 Si no conoce el negocio, no le dé crédito.

- 7 La decisión de la condición de un crédito no debe ser automatizada. Estos deben ser un complemento, no un sustituto.
- 8 Evalúe el equipo gestor.
- 9 Trabaje en equipo; la inteligencia que demuestra un equipo de trabajo es mucho mayor que la de cualquiera de los individuos que la integra.
- 10 No puede existir precipitación a la hora de concesión de un crédito.
- 11 Documentación del crédito.
- 12 Los valores de garantía no son sustitutos del reembolso. Debe atender a la facilidad de realización de la garantía.
- 13 No tomar una decisión de un crédito importante sin contar y analizar todos los datos.
- 14 No sucumbir nunca ante la presión del Departamento comercial.

1.3 Código de ética del gestor de Riesgos.

- 1 Sobrepassar las expectativas de nuestros clientes, construyendo relaciones duraderas.
- 2 Trabajar con honestidad y respeto.
- 3 Procurar a nuestros empleados igual trato y oportunidades, desarrollando sus aptitudes mediante una continua formación y un entorno agradable de trabajo.
- 4 Mantener los fondos de clientes en cuentas separadas.
- 5 Mantener una total confidencialidad con la información adquirida.
- 6 Respetar estrictamente la LEY.
- 7 Preservar la integridad humana.

1.6 Funciones y responsabilidades.

- Aprobación de créditos:
 - ☞ Acorde con la política y plazos establecidos por la compañía.
 - ☞ Delimitación límites de créditos por clientes.
 - ☞ Utilización garantías adicionales.
- Condicionamientos para la aprobación de créditos:
 - ☞ Presiones del mercado. Competencia.
 - ☞ Diferencias entre empresas mayoristas y minoristas.
- Funciones:
 - ☞ Evitar la morosidad y dilación en el pago.
 - ☞ Asegurar nuevos desarrollos y políticas que aconsejen un mayor control de los saldos de clientes.
 - ☞ Ayudar en el diseño de la contratación de clientes.
 - ☞ Profundizar cada día en el conocimiento del negocio.
 - ☞ El ámbito de cobros comprende el cobro puntual de facturas pendientes, reclamaciones y deducciones indebidas, notas de cargo y gastos financieros.
 - ☞ La meta de cobros es potenciar la conversión de cuentas de clientes en flujo de caja y reducir las deudas incobrables, siempre que sea posible.
 - ☞ El personal de riesgos debe tratar de identificar y reducir las exposiciones de clientes que puedan retrasar los pagos.
 - ☞ Los saldos de cuentas vencidas y el deslizamiento deben reducirse al mínimo mediante unos cobros eficaces.

- ☞ Los cobros deben realizarse con estilo profesional y cortesía. Está prohibido el lenguaje injurioso, sean cuales sean las circunstancias.

Los recursos o herramientas utilizadas para conseguir el cumplimiento de los plazos de pago pactados, atendiendo al coste y a su efectividad pueden ser:

HERRAMIENTA	COSTE	EFFECTIVIDAD
CARTA	BAJO	BAJA
TELEFONO	MEDIO	MEDIA
CORREO ELECTRÓNICO	MEDIO	ALTA
VISITA PERSONALIZADA	ALTO	MUY ALTA

Las visitas a clientes conviene efectuarlas al menos una vez al año, aunque son recomendables cada vez que se termine una temporada, sobre todo a los clientes más importantes, por cuanto ayudan a mantener consolidados los estados de cuentas con los mismos, y permite conocer sus sistemas de pago, y adaptarse a ellos con nuestra facturación.

Es obvio que si el cliente paga los días 25 de cada mes, y nosotros hemos pactado (CONTRATO) un plazo de pago de 30 días, pagarán a 55 días, por lo que con anticipar las facturas 5 días, ganaremos 25 días al ciclo de cobros.

Es importante además, identificar a los clientes que nos obligan a una rotación constante de recursos, a recoger cheques por pequeños importes o bien rechazan los pagos argumentando con frecuencia la no-recepción de nuestras facturas, etc.

1.7 Organización.

El éxito de la gestión de cobros está en el nivel de organización que tenga el departamento. Para ello debe cumplir fundamentalmente con los siguientes supuestos:

1 Cualificación de los saldos de clientes.

Reconocimiento de la dotación necesaria lo antes posible. No destinar recursos para saldos de difícil cobro: Ceder en gestión externa.

2 Planificación de objetivos.

Anual: Período medio de cobros.

Dotaciones.

Cargas administrativas.

Mensual: Período medio de cobros.

Flujo de ingresos.

Dotaciones.

3 Dotación de recursos informáticos del área.

Es básico que para no crear de personal un departamento, debe estar mecanizado.

El proceso de reclamación debe ser versátil y automático.

4 Definición con precisión de las tareas administrativas.

No es un Departamento de atención al cliente.

No es un Departamento contable.

Diferenciación Front Office/ Back Office.

5 Formación continuada.

De todos los gestores de cobro.

La inversión en formación permite la consecución anticipada de resultados.

1.8 Dimensión del Departamento de Riesgos.

El tamaño del área va a depender de la relación de funciones asignadas, entre las que deben diferenciarse:

FUNCIONES ADMINISTRATIVAS.

Control de pagos. Imputación contable de los pagos.

Aprobación de créditos.

Envío y reenvío de facturas.

Estadísticas.

Otras.

FUNCIONES DE GESTIÓN.

Tratamiento con clientes.

VARIABLES A TENER EN CUENTA:

NÚMERO DE CLIENTES.

SALDO DE CLIENTES.

IMPORTE MEDIO DE TRANSACCIONES.

CRECIMIENTO DE LA FACTURACIÓN.

1.9 Estrategia del Departamento de Riesgos.

Los tres elementos que configuran el Departamento de Riesgos son:

LA ESTRUCTURA OPERATIVA FÍSICA.

La estructura operativa física está relacionada con la distribución geográfica de la función de gestión de riesgos. Debate entre centralización y descentralización. La centralización no excesiva, a nivel de complejos por áreas geográficas parece contar con más ventajas al respecto de ejecución de políticas, procedimientos, estudio de crédito, negociación de garantías, etc.

LA ESTRUCTURA DE DEPENDENCIA INTERNA.

La dependencia interna derivará normalmente del director financiero. Existe debate igualmente sobre el personal que imputa pagos debe pertenecer a Riesgos o a Contabilidad.

LA ESTRUCTURA DE NIVEL DE APROBACIÓN.

Debe existir una política definida que determine la autoridad de aprobación de crédito. El Departamento de Riesgos debe centralizar esta función.

PROCEDIMIENTOS DE CRÉDITO.

Deben existir por escrito.

Deben formular claramente los objetivos el Departamento de Riesgo.

Deben contemplar el equilibrio entre l consecución de objetivos de ventas y la inversión de la compañía en sus cuentas por cobrar.

El Departamento de Riesgo debe contar con descripciones de puestos de trabajo, evaluación de los empleados, cobros, concesión de demoras de pagos y niveles de autorización de créditos.

El Departamento de Riesgo debe evaluar a sus clientes, basándose en la capacidad de pagos de acuerdo con su solvencia.

La clasificación del riesgo debe documentarse en el fichero de crédito del cliente e introducirse en el sistema de cuentas a cobrar.

1.10 La gestión en el departamento de Riesgos.

La retención del crédito a clientes.

Se debe informar al cliente siempre que ocurra una retención del crédito. Ello asegura nuestra credibilidad.

Al llamar a un cliente en situación de retención del crédito debe intentarse obtener un compromiso de pago antes de comunicarle su situación.

Solo debe comunicarse a los clientes que se ha producido la retención cuando se hayan agotado todos los medios para obtener un compromiso satisfactorio de pago.

El departamento comercial debe estar perfectamente informado de esta decisión.

El único autorizado para llevar a vía de hecho la retención es el DIRECTOR.GENERAL.

La negociación en créditos.

Los profesionales de riesgos deben negociar constantemente con los clientes para proteger la inversión de las cuentas por cobrar.

Antes de negociar se deben prever las metas. Garantía adicionales o compromisos concretos de pago.

Deben tenerse previstas tácticas alternativas de negociación.

Reuniones del Departamento de Riesgos.

Las reuniones semanales de personal del Departamento de Riesgos mejoran la comunicación, dentro de la estructura organizativa del Departamento.

Se utilizará para comentar resultados, objetivos, cobros, cancelaciones de deudas incobrables.

Contarán con un orden del día preestablecido, que permita a cada uno informar de sus áreas de responsabilidad.

Las acciones tratadas se pondrán por escrito para asegurar su seguimiento y aplicación.

Con los resultados y acciones inmediatas a tomar, el Jefe del Departamento de Riesgos debe participar en los Consejos de Dirección de la Empresa.

En caso de empresas con varios Departamentos de Riesgos dispersos por regiones, se deben organizar reuniones o foros de participación, con frecuencia trimestral a fin de intercambiar experiencias y estandarizar procedimientos.

Hasta aquí hemos visto conceptos generales sobre el Departamento de Riesgos, en el próximo epígrafe veremos el riesgo cambiario y como contrarrestarlo.

1.11 Riesgo cambiario.

Los mercados de divisas existen para facilitar las operaciones comerciales internacionales, y permiten a las compañías involucradas en el comercio internacional cubrirse de una variación desfavorable en el tipo de cambio de los pagos o cobros que son consecuencia de sus operaciones en el exterior, a través de compras o ventas a plazo a un tipo fijo de las monedas más relevantes, diseñado para contrarrestar cualquier pérdida potencial de posibles aumentos o disminuciones de los tipos de cambio de las divisas.

En el pasado, el comercio en la economía real determinaba relación entre los tipos de cambio de las monedas. Dado que la mayoría de los flujos de moneda eran resultado directo de una operación real, había un equilibrio conforme bienes y capital se movían en la misma dirección. Pero ahora estos movimientos van en sentido contrario. Debido a que los flujos de derivados de operaciones financieras son unas cantidades extremadamente altas en relación con el tamaño de los flujos monetarios que son consecuencia de las operaciones comerciales reales en el comercio: si la moneda de un país baja con relación a otras, los productores nacionales encuentran más ventajoso el exportar. El mercado establece la economía en estos casos.

La especulación proporciona liquidez, pero hace que los mercados sean más volátiles y que sea más difícil presentar predicciones. Los cambios en las monedas pueden ser grandes y a menudo con poca relación con los fundamentos de la economía del país. Son particularmente dañinos para las empresas que dependen en gran medida de las exportaciones y/o importaciones de materias primas y servicios.

De ahí que en este caso, que se refiere a la exportación de servicios turísticos, este riesgo (riesgo cambiario) adquiera una importancia vital, máxime considerando las condiciones de embargo económico, y las leyes Torricelli y Helms Burton impuestas por los EE.UU. a Cuba.

Al todo el intercambio económico estar medido en dólares USA, y ser esta moneda precisamente la principal implicada en el embargo económico, y a su vez tener el grueso de operaciones con países

Europeos y Canadá, lo que implica contratos en monedas distintas al Dólar USA, (euros y Dólar Cad), esto representa correr con el riesgo de la pérdida de producción por la fluctuación de estas monedas respecto al Dólar Usa.

Entonces, ¿qué hacer? ; lo ideal sería asegurarse contra todo tipo de fluctuación, a través de un intermediario financiero, pero como la moneda a asegurar sería el Dólar USA, nos tropezamos de nuevo con el problema del embargo económico, y las Leyes Norteamericanas ya mencionadas.

No queda otra alternativa que utilizar tasas fijas de control interno de la producción, pero variándolas de acuerdo al comportamiento real del mercado con una frecuencia semanal. Con esto se logra disminuir al mínimo el importe de gastos por diferencia de cambio en divisas con relación al Presupuesto.

Analicemos esto con un poco más de detalle.

Cuando se elabora el presupuesto de producción (que se valora en Dólar USA), se tiene en cuenta una tasa fija única para toda el año, la cual se calcula teniendo en cuenta el comportamiento de la moneda en cuestión, y el proyecto de economía del país(es) que la soportan, para así pronosticar un valor medio durante el año a presupuestar, así se obtiene el volumen de producción presupuestada.

Pero, como se ha explicado anteriormente, el valor de la moneda también es afectado por la inflación, y el tipo de interés nacional. Además de que puede haber procesos autosostenidos en los que el entusiasmo por una moneda, o la falta de él dirige el tipo. Los especuladores podrían decidir, como lo hicieron el miércoles negro de septiembre de 1992 y durante la crisis de Rusia y asiática 1997/98, que una moneda está sobrevalorada o simplemente que es posible obtener ganancias especulativas.

Nos detenemos aquí un momento. Tenemos entonces una producción presupuestada, con una tasa de cambio fija para todo el año objeto de presupuesto, y una segunda producción real, que se irá valorando de acuerdo a una tasa fija, pero muy variable (se sugiere semanal, que irá ajustando la producción a la fluctuación real del tipo de cambio de la moneda en que fue contactada toda la producción diferente al Dólar USA, y además un tercer momento que es el valor del pago que se corresponde con esta producción, que será con la tasa de cambio del día en que se efectúe el mismo; de ahí que la necesidad del seguimiento del comportamiento de las tasas de cambio de toda la producción contratada diferente al Dólar Usa es de vital importancia.

Es por ello que el mecanismo implementado es el de crear una tabla en la que se compara la tasa de cambio presupuestada, con la tasa de cambio real que se está utilizando en la contabilidad, y a su vez con la tasas de cambio real diaria, que se toma de Internet, de cualquier corporación que se dedique a este estudio seriamente, y que en este caso concreto es la página: www.xe.com. A partir de este análisis, se va corrigiendo en tiempo real la fluctuación de la tasa de cambio, con la consecuente disminución de los gastos por diferencia de cambio de divisas. En la tabla que se muestra a continuación se observa esto con detalle.

Cuadro 1- Análisis del comportamiento de las tasas de cambio. Fuente Elaboración propia.

		Desde	03-dic-01	Hasta					09-dic-01	
		Tasa CAD Ultimo Día Semana Anterior								1,5727
Divisa :	CAD	CAD por USD Real	Diferencia día Anterior	% Diferencia	Tasa SIHOT Presupuesto	Tasa SIHOT Aplicada	Diferencia a Sihot Apl-Ppto	Diferencia Real - Sihot Apl	% Diferencia	
Fecha										

Lunes	03/12/01	1,5759	-0,0032	-0,20%	1,5300	1,5800	0,0500	-0,004	-0,26%
Martes	04/12/01	1,5723	0,0036	0,23%	1,5300	1,5800	0,0500	-0,008	-0,49%
Miércoles	05/12/01	1,5708	0,0014	0,09%	1,5300	1,5800	0,0500	-0,009	-0,58%
Jueves	06/12/01	1,5761	-0,0053	-0,34%	1,5300	1,5800	0,0500	-0,004	-0,24%
Viernes	07/12/01	1,5723	0,0039	0,25%	1,5300	1,5800	0,0500	-0,008	-0,49%
Sábado	08/12/01	1,5734	-0,0011	-0,07%	1,5300	1,5800	0,0500	-0,007	-0,42%
Domingo	09/12/01	1,5734	0,0000	0,00%	1,5300	1,5800	0,0500	-0,007	-0,42%
Promedio Periodo		1,5735	-0,0001	-0,01%	1,5300	1,5800	0,050	-0,007	-0,41%
EURO Ultimo Día Semana Anterior									1,1171
Divisa :	EURO	Euros por USD Real	Diferencia a día Anterior	% Diferencia	Tasa SIHOT Presupuesto	Tasa SIHOT Aplicada	Diferencia Sihot Apl-Ppto	Diferencia a Real - Sihot	% Diferencia
Fecha									
Lunes	03/12/01	1,1244	-0,0073	-0,65%	1,0800	1,1100	0,0300	0,014	1,30%
Martes	04/12/01	1,1244	0,0001	0,01%	1,0800	1,1100	0,0300	0,014	1,29%
Miércoles	05/12/01	1,1293	-0,0050	-0,44%	1,0800	1,1100	0,0300	0,019	1,74%
Jueves	06/12/01	1,1213	0,0080	0,72%	1,0800	1,1100	0,0300	0,011	1,02%
Viernes	07/12/01	1,1231	-0,0018	-0,16%	1,0800	1,1100	0,0300	0,013	1,18%
Sábado	08/12/01	1,1240	-0,0008	-0,07%	1,0800	1,1100	0,0300	0,014	1,26%
Domingo	09/12/01	1,1247	-0,0008	-0,07%	1,0800	1,1100	0,0300	0,015	1,33%
Promedio Periodo		1,1245	-0,0011	-0,10%	1,0800	1,1100	0,030	0,014	1,30%

En el momento en que el porcentaje de la diferencia sobrepasa el 5%, se reajusta la tasa a utilizar para valorar la producción.

1.12 Factoring como método de gestión de riesgo.

Inicialmente, trataremos de introducir los conceptos y características del factoring como medio de gestión de la cartera de créditos de cualquier empresa, para finalizar entrelazando este concepto con las peculiaridades de la empresa Credit & Consult, C&C en lo adelante, encargada del factoring para Sol Meliá.

FACTORING es la prestación de un conjunto de servicios administrativo-financieros que realiza la COMPAÑÍA DE FACTORING (Factor) a un CLIENTE (empresa vendedora), respecto de los créditos comerciales a corto plazo originados por la venta de mercancías o prestación de servicios y que le cede la citada empresa vendedora titular de los mismos.

En este caso, lo que se utiliza por los hoteles de Sol Meliá en Cuba, es un método muy similar al factoring de exportación, que en términos generales, es la prestación de los servicios administrativo-financieros del FACTORING a los créditos comerciales originados por las ventas a otros países.

Una vez recordados los principales conceptos y definiciones, podemos comenzar a vincular esta vía de cobro de la facturación a crédito utilizada por Sol Meliá.

La empresa encargada, tal y como hemos referido anteriormente de la cartera de créditos de todos los hoteles Sol Meliá es Credit & Consult, C&C en lo adelante, es por ello que a continuación se detallan algunas características de la misma:

Tiene su sede en Palma de Mallorca. Reciben y recopilan informaciones a través de sus oficinas en las principales ciudades de España: Madrid, Barcelona, Málaga, Sevilla y Santa Cruz de Tenerife; sus colaboradores, proveedores y clientes en todo el mundo; 4 empresas de información y 19 bufetes de abogados

Cuentan además con la más importante base de datos de agencias, touroperadores y empresas nacionales e internacionales.

Tiene relación con más de 200 hoteles en todo el mundo, con las más importantes cadenas hoteleras de España y agencias de viajes de todo el mundo.

Refuerza su propia experiencia con la constante presencia en el entorno del sector turístico y con una fructífera relación con diferentes empresas del sector.

SISTEMA INFORMÁTICO

C&C Credit Consult esta en constante estudio y desarrollo de las nuevas tecnologías aplicándolas a los sistemas de comunicación, siempre pensando en el beneficio de sus clientes y accesibilidad a nuestros servicios.

Disponen de una aplicación personalizada para registros de los cobros diarios que nos permite:

Conocer la situación de las cuentas de más de 4000 clientes

Conocer periodo medio de los cobros

LLevar a cabo diferentes tipos de análisis

TRABAJAR CON C&C

Para acceder a sus servicios es suficiente con un mínimo de tecnología:

- Conexión a Internet y correo electrónico. Si no dispone de una conexión, por favor consulte la oferta de nuestro proveedor habitual.

- Hoja de calculo (Excel, Lotus o similar).

Su actividad principal se dirige a aquellas empresas interesadas en la información sobre agencias, tour-operadores y sector turístico en general. · Se dedica al control y a la gestión de los créditos y a la clasificación rating de clientes situados principalmente en el sector turístico.

- Le facilita en todo momento la información completa de la situación económica y financiera de los clientes clasificados, evitando o reduciendo la morosidad y los impagados.

- Le proporciona una mejora en la efectividad y rapidez de la recaudación y reclamación.

Figura 2- Estructura organizativa de C&C para con Sol Meliá División Cuba. Fuente: Elaboración propia.

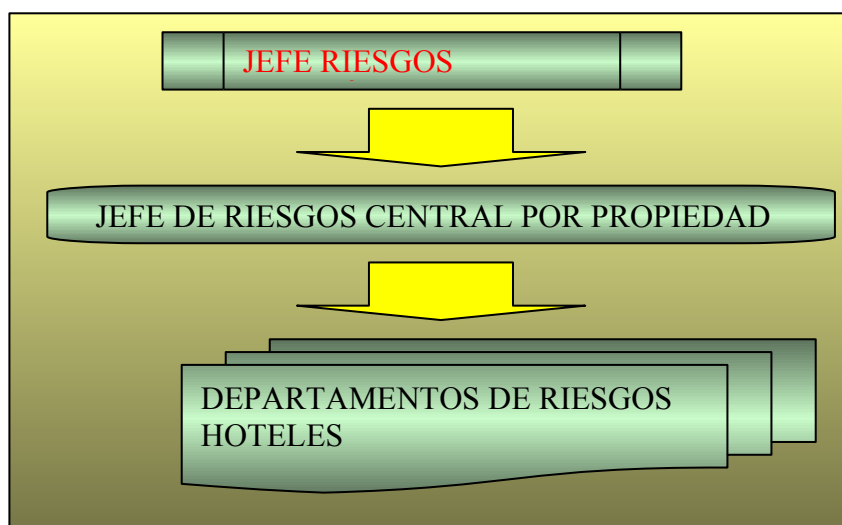


¿Cómo se lleva a cabo este trabajo?

Tal y como se ha venido explicando, C&C se retroalimenta de diferentes fuentes para actualizar la base de datos y elaborar el rating de los diferentes acreedores de las empresas a las que les lleva su

cartera de crédito. A su vez en el caso concreto de Sol Meliá División Cuba en cada hotel existe un departamento de Riesgos, que es el encargado de depurar las cuentas por cobrar.

Figura 3- Estructura organizativa de Riesgos Sol Meliá División Cuba. Fuente: Elaboración propia.



De todo esto se desprende que los encargados de actualizar el estado de la cartera de créditos, lo que los convierte en el eslabón primario de todo este mecanismo lo constituyen los Departamentos de Riesgos de los Hoteles. Esto corresponde a la respuesta de la segunda interrogante.

2- Elementos, estructura y funcionamiento del Departamento de Riesgos.

2.1 Concepto y estructura del Departamento de Riesgos.

El Departamento de Riesgos es un departamento de análisis financiero, que encamina sus esfuerzos a la realización de los cobros de toda la producción del hotel, fundamentalmente la producción a crédito, de ahí que en otras compañías reciba el nombre de departamento de créditos. De lo anterior se deriva que sus logros inciden directamente y constituyen factor determinante en la LIQUIDEZ y SOLVENCIA de la Empresa, y que sus trabajadores deben tener como premisa fundamental garantizar el mínimo posible de cuentas por cobrar, con la más adecuada composición por edades de la deuda.

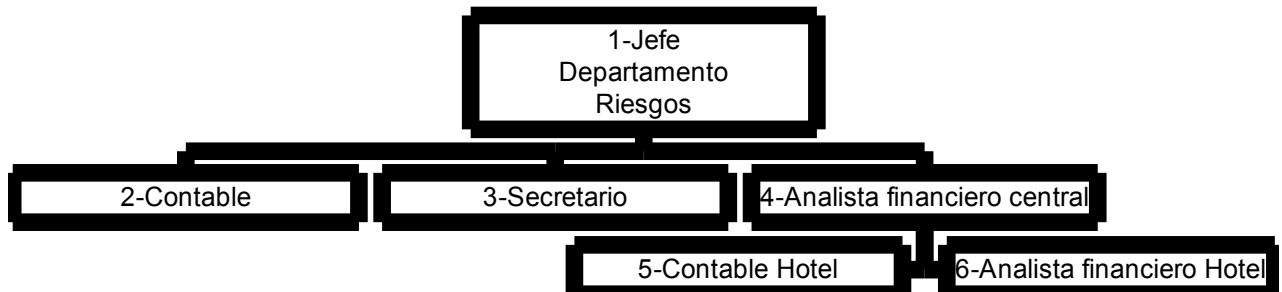
El principal objetivo de este departamento consiste en ayudar a construir una amplia y creciente base de ventas rentables.

Considerando lo expuesto hasta aquí, se puede hacer un esbozo de la estructura del Departamento de Riesgos Central de cualquier División, considerando el nivel de subordinación hasta el nivel de Hotel.

Ahora bien, aquí es preciso señalar que existen dos variantes de estructura: una variante de estructura vertical, que consiste en el establecimientos de subdepartamentos a nivel de unidades de un complejo (léase hoteles), subordinados a una Unidad Central de Riesgos, y otra variante de estructura horizontal, que consiste en un solo departamento para una red o complejo de unidades u hoteles. A continuación describiremos con más detalles ambas variantes.

Figura 4- Estructura vertical. Fuente: Elaboración propia.

Estructura (vertical) del departamento de Riesgos



1. Jefe del Departamento de Riesgos - Es el encargado de adecuar la estrategia de la empresa a las características de la División, así como centralizar, dirigir toda la actividad del departamento, y de coordinar los esfuerzos mancomunados de todos a fin de cumplir el principal objetivo del mismo.
2. Contable - Es el encargado de recibir las comunicaciones de pagos ya efectuados ó en vías de ser depositados, a partir de los cuales realiza la distribución por Hoteles y elabora las transitorias ó talones al cobro según sea el caso.
3. Secretario - Es el encargado del envío por DHL y/o cualquier otra vía de toda la facturación de los Hoteles. Así como de la elaboración y organización de la correspondencia con las agencias a nivel central.
4. Analista financiero Central - Es el encargado de la reclamación de los saldos pendientes de pago de agencias y empresas cubanas, además de apoyar al jefe del departamento en todo tipo de reclamaciones.
5. Contable del Hotel - Es el encargado de mantener actualizado el estado de cuentas a créditos a partir de las transitorias recibidas y/o otros procedimientos establecidos.
6. Analista financiero de Hotel - Es el encargado de llevar a cabo a nivel de Hotel de la estrategia trazada por el Jefe del Departamento Central, así como de las reclamaciones a nivel de Hotel, cuidando sobre todo el estado de la composición de la deuda por edades y el promedio del día de cobros.

Figura 5-ESTRUCTURA (HORIZONTAL) DEL DEPARTAMENTO DE RIESGOS.

Fuente: Elaboración propia.

Ventajas de la aplicación de esta estructura:

- Estandarización de la información para todos los hoteles del Complejo.

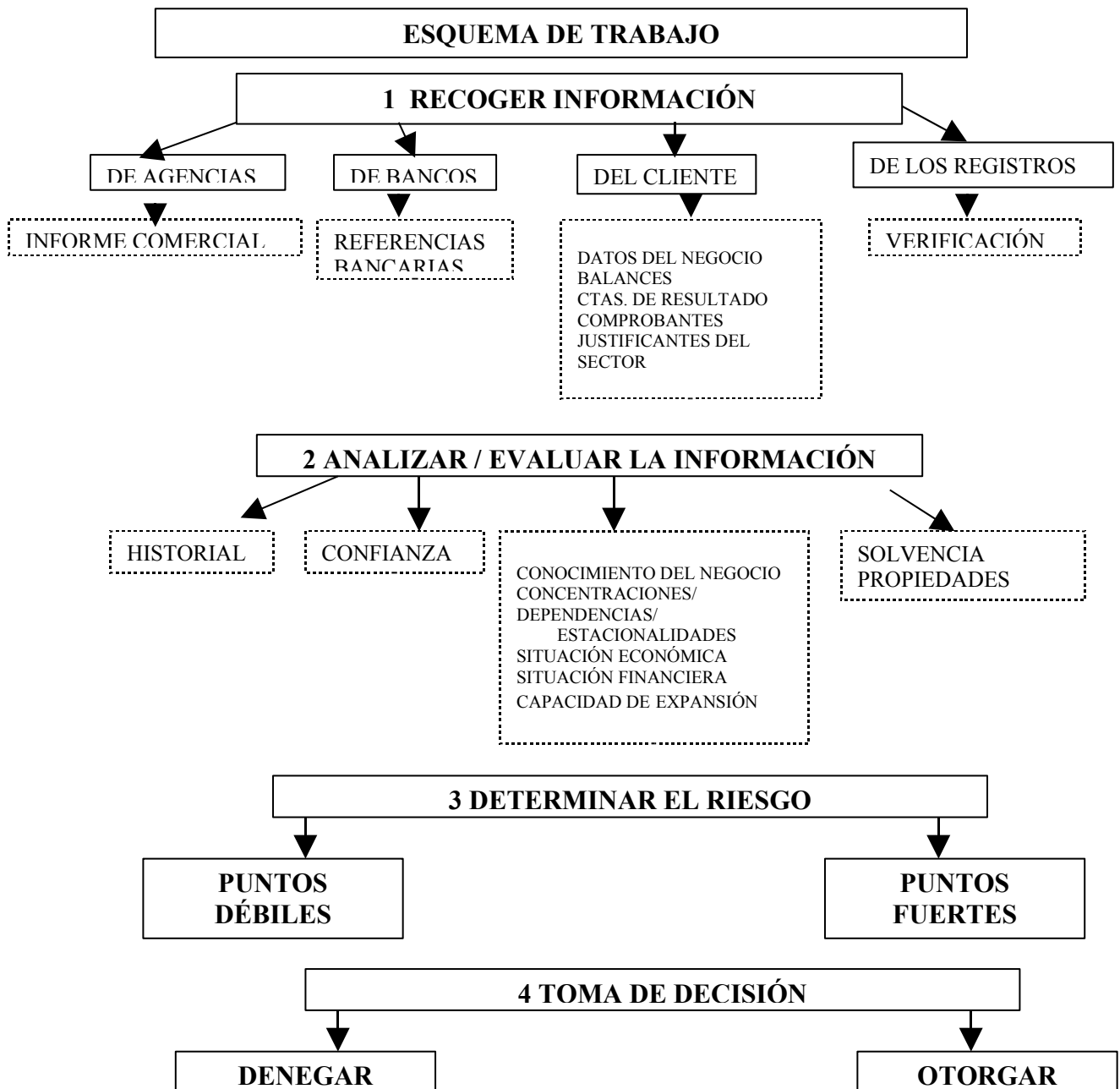
- ❑ Disminución de gastos de teléfono, fax, etc.
- ❑ Aumento del nivel de especialización por mercados.
- ❑ Perfeccionamiento del sistema de reclamaciones.
- ❑ Disminución de las deducciones por error en facturación.

Desventajas:

- ❑ Desvinculación con el Departamento de Recepción, lugar donde se elaboran todas las reservas y facturas objeto de análisis por el Departamento.

Considerando este tipo de estructura, podemos resumir el esquema de trabajo general, dirigido por el Jefe del departamento de la siguiente manera:

Figura 6- Esquema de trabajo del Departamento de Riesgo. Fuente: En aproximación a Eliu Santandreu.



Como resultado del proceso anterior, se elaboran las fichas de clientes, que constituirán un Fichero General, que resulta herramienta indispensable para los departamentos de Riesgos, Comercial, Administración y Recepción del Hotel, así como para la máxima dirección de la entidad, en tanto puede ser útil para documentar advertencias, peticiones y acuerdos con los clientes, y para reconstruir hechos cuando se inician acciones legales contra un cliente en el caso que fuese necesario.

Cuadro 2-FORMATO DE LA FICHA DE CLIENTE Fuente: En aproximación Eliu Santandreu.

CÓDIGO:		ENTIDAD:	
N. I. F		MONEDA:	PLAZO PAGO:
DIRECCIÓN:			
DIRECTOR GENERAL:			
TEL:	FAX:	Email:	
FORMA DE PAGO:		DÍAS FIJOS DE PAGO:	
CUPO:	RELEASE:	DIAS DE COBRO:	
PERSONA DE CONTACTO EN DEPTO PAGO:			
TEL:	FAX:	Email:	
Persona del depto. Com. Del Mercado:			
HISTORIAL:			

El escaque correspondiente al historial es la herramienta más útil a la hora de establecer una valoración. A este acápite deben ir solamente los hechos relevantes del comportamiento de pago del cliente.

Por otra parte el Departamento de Riesgos está directamente relacionado con la Recepción del Hotel, tal es así que en muchas cadenas hoteleras se le conoce con el nombre de Departamento de créditos de la Recepción, de ahí que a continuación se describa su relación con este Departamento (Reserva, Facturación)

Su radio de acción en lo fundamental son los clientes a crédito, constituyendo el Grupo mayor, las Agencias o T.T.O.O. de los cuales nos referimos a continuación:

El primer contacto de la Agencia con el hotel, habitualmente, se produce a través del Dpto. Comercial. Este documento que establece los precios por temporadas, tipos de habitación y régimen se informatiza en el Sistema Automatizado de Recepción (SIHOT) y ya el hotel queda en situación de recibir la(s) Reserva(s) según lo acordado en contrato(s).

La solicitud de Reservas es realizada por la Agencia a través de Fax, Telex, teléfono o personal en el caso que existan oficinas en Cuba.

Estas Reservas son confirmadas por el hotel atendiendo a los Cupos (cantidad de habitaciones que se designan a cada Agencia en el proceso de contratación) y al Release (período que se acota para cada Agencia en el cual debe realizar sus solicitudes de Reservas, generalmente oscila entre 7,14 ó 21 días); información que también aparece reflejada en el contrato.

Cuando se exceden los Cupos, el Release o ambos, la Agencia antes de solicitar la Reserva tiene que preguntar sobre la posibilidad de hacerlo, lo que se denomina reserva ON REQUEST.

On Request quiere decir que la Agencia no tiene seguridad de reserva aunque exista contrato, desde luego todo esto funciona en dependencia de la ocupación del hotel y seriedad de la Agencia en cuestión.

En el caso de que este mecanismo funcione en tiempo y forma y exista la disponibilidad en el hotel, al llegar la Reserva, esta es confirmada utilizando la misma vía de comunicación, se informatiza en el Sistema Automatizado de Recepción y pasa a constituir potencialmente el Booking del hotel. Este Booking según Reserva, se confirma con las entradas, por lo que diariamente debe cuadrarse 3 veces, por la mañana, por el mediodía y por la noche, a fin de tener exactamente la ocupación real contra las Reservas.

Aquí es preciso hacer un paréntesis y comenzar a explicar las condiciones de pago ya que se interrelacionan tanto los Departamentos de Reservas y Riesgos a partir de lo que estas definen, que se ofrecerá un pequeño bosquejo de definiciones y términos referentes a este tema, y comenzaremos con el **Plazo de pago**.

El plazo de pago lo establece el contratador teniendo en cuenta:

Conocimiento previo de la Agencia.

Nivel de solvencia y seriedad de Agencia.

Situación de estabilidad política y económica del país de la Agencia.

Considerando lo anteriormente planteado, en general se establecen los siguientes plazos de pago:

- *Prepago.*
- *Crédito hasta 30 días.*
- *Crédito limitado por un Depósito de garantía preestablecido por ambas partes.*

Nos detendremos en el primer plazo de pago: el Prepago.

El Departamento de Reservas es en el que comienza toda la gestión de cobro de las Agencias con Prepago. Este Departamento remitirá diariamente al Dpto. de Riesgo, copia de los modelos Confirmación De Reserva Con Prepagos que se hayan realizado durante el día anterior.

Una vez que se tenga toda la información requerida para el seguimiento de los prepagos, y debidamente ordenada, podremos iniciar la gestión de reclamación de cumplimiento de Prepago, de lo que se encarga el Departamento de Riesgos en estrecha coordinación con la Dirección de la Recepción.

El Dpto. de Riesgo y la dirección de la Recepción chequeará esta información para las entradas a tres días vista con las notificaciones recibidas de las Agencias sobre Prepagos, a partir de lo cual se cumplirán uno de los siguientes supuestos:

- Plazo de pago.** *A) Que la agencia no haya realizado el prepago.*
1. Con esta certeza, procederemos a realizar la correspondiente reclamación a la Agencia.
 2. Riesgo realizará la reclamación siempre por escrito, para que quede constancia de ello, y la remitirá vía fax.
 3. En la reclamación especificará a la Agencia los datos y número de clientes, fechas de llegada y salida, servicio a realizar, Importe a pagar, y número de Reserva, que será el mismo de la Confirmación de Reserva con Prepago.
 4. En esta Reclamación se indicará de forma clara y contundente que se trata del Segundo Aviso, y se le recordará nuevamente a la Agencia que en caso de no haber recibido el Prepago antes de la entrada de los clientes, el Hotel se verá en la obligación de cobrarles a los mismos desde su llegada.

5. El documento que hayamos generado para esta reclamación, lo archivarémos junto con los documentos que ya teníamos anteriormente, ó sea, se irá conformando un expediente conjunto a la Relación de Todo Tipo de Llegadas y la Confirmación de Reserva con Prepago.
6. El día anterior a la llegada de los clientes, se revisará nuevamente el cumplimiento del Prepago, y en caso de que aún no se hubiera realizado, Riesgos remitirá nuevamente la carta de reclamación, indicándoles que es el Tercer Aviso.
7. Se chequeará que el Expediente contenga toda la información, es decir: documento de confirmación de reserva con Prepago, carta de reclamación con segundo aviso, carta de reclamación con tercer aviso y cualquier otro documento inherente a la gestión. Todo esto se adjuntará a la Relación de Todo Tipo de Llegadas del día.
8. Con la documentación indicada, pondremos en conocimiento de lo que ocurre a la Dirección del Hotel, siempre por escrito y adjuntando copias del expediente y a la vez solicitaremos que se tome la determinación de la acción a tomar.
9. La determinación tomada por el Director se adjunta al expediente.
10. Se le comunicará al instante y siempre por escrito a la Recepción del Hotel, cual ha sido la decisión que se haya tomado por el Director, evitando de esta forma que a la llegada de los clientes no exista duda sobre el procedimiento a seguir.
11. Para estos casos excepcionales en los que se da la circunstancia de que se autoriza el crédito a una Reserva que debía haber sido prepagada, Riesgos llevará un archivo por T.T.O.O., en el que irá guardado toda la documentación que con referencia al prepago se hubiera generado, la que se mantendrá archivada mientras la factura esté pendiente de pago.

B) Que la agencia haya Prepagado correctamente.

En los casos que los prepagos sean hechos efectivo antes de la llegada de los clientes al Hotel. El Departamento de Riesgos elaborará la correspondiente transitoria, cuya copia pasará a la Sección de Cobros del Hotel quien tendrá la obligación de indicar en cada una de las reservas que el Prepago ha sido realizado, además de su introducción automatizada en la cuenta corriente del T.T.O.O.

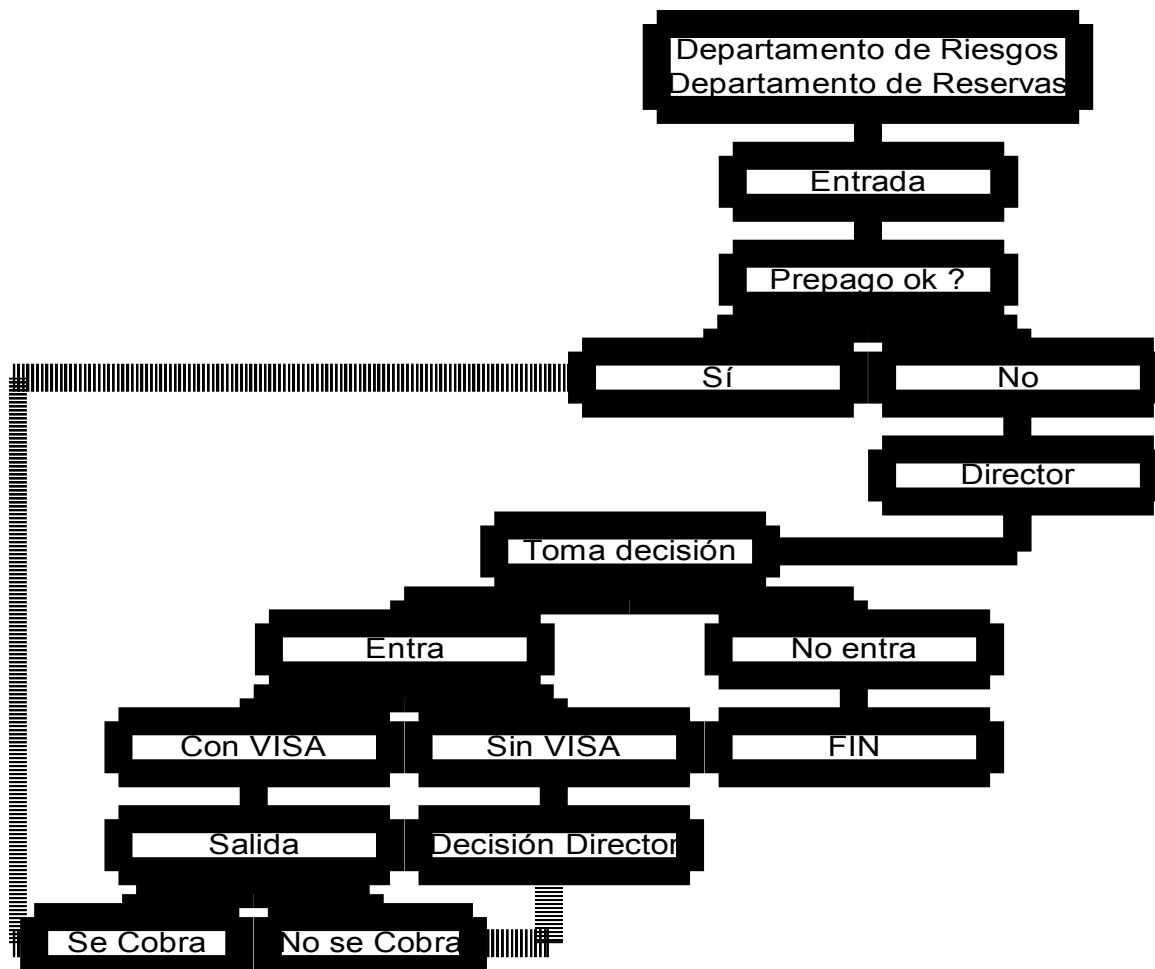
Debemos indicar, que existe una forma de confirmación de prepago que se fundamenta en la confirmación urgente de la Agencia que procederá de inmediato a la ejecución del pago, pero que por cuestión de trámites, demora unos días en hacerse efectivo en nuestra cuenta bancaria. A tales efectos nos envían copias de transferencias bancarias, copias de cheques, etc. Este trámite constituye para nosotros una prueba evidente de la realización del pago, por lo que procedemos a acreditar el adeudo en la cuenta del cliente y llevarlo a una cuenta puente denominada Talones al Cobro, que existe en Contabilidad, donde permanecerá activa hasta que llegue el aviso de pago a través del Banco, momento en el cual se elabora la correspondiente Transitoria y se cancela el importe en la Cuenta antes mencionada.

Conjuntamente con todo lo anterior, Riesgos, al solicitar un Prepago mediante carta reclamación, debe aprovechar y paralelamente reclamar aquellas posibles facturas anteriores que en ese momento se encuentran aún pendientes de pago, con ambos argumentos debe presionar al T.T.O.O. para que liquide sus deudas.

Todo esto lo podemos resumir a través del siguiente diagrama:

Figura 7- Procedimiento para agencias con prepago. Fuente: Elaboración propia.

Agencias con prepago.



Este es el funcionamiento para aquellas Agencias con el sistema de Prepago, a continuación detallaremos como es con las agencias que tienen 30 días como Plazo de pago.

El cliente se presenta en Recepción Hotel, mostrando los Voucher, en los cuales la Agencia consigna cantidad de pax, días de estancia, régimen y cualquier otro dato de interés según la Agencia que lo haya expedido, esto se informatiza, se produce el proceso de Check-In y se emite la FACTURA PROFORMA, documento importantísimo para que el Dpto. de Riesgos pueda realizar su función de cobros.

A partir de aquí y durante todo el tiempo que cubra la estancia del cliente, se producirán los cargos automáticos por el alojamiento y consumos del cliente, (recordar que previo a todo esto, Recepción ha introducido en máquina los contratos con las especificidades, en caso de cualquier modificación por Ofertas Especiales u otros, se modificarán en el Sistema en cada momento que ocurran y que informen por escrito).

Cada mañana Check - In pasa a Facturación la Factura Proforma, Voucher, Rooming List o Reserva y cualquier documento adicional, los que conforman un Expediente.

Diariamente, lo primero que hace el responsable de facturación es recoger los Expedientes de Check - In y revisar los Vouchers contra Factura Proforma deteniéndose en los siguientes aspectos:

Nombre del Hotel.

Número de personas.

Estancia.

Hab.y Reg.

Precios.(Aspecto más importante).

Una vez concluida la revisión, procede a llenar las cartas de envío elaboradas por el Dpto. de Riesgos por Mercados y monedas, por cada una de las Facturas Proforma, las que pone a revisión del Jefe de Recepción y pasan luego a la firma del Director del Hotel. Todo este proceso se demora a lo sumo un día. El original de la carta con la documentación también original, pasa al departamento de Riesgos para su envío por DHL mediante programa específico que debe trabajar este Departamento y paralelamente con esto el envío al Jefe de Departamento de Riesgos de la Central en España del listado que contiene todas las facturas proforma por Agencias europeas que salen cada vez, (estas salidas se obtienen del programa para el envío por DHL). De esta forma la Central en Palma conoce y gestiona a su vez nuestras cuentas pendientes de cobro en el Mercado Europeo en general.

Expediente del día

Se producen además cartas de envío de facturas a los Gerentes económicos de Cubanacan S.A., Sol y Son, Havanatur S.A. y restantes empresas con relación de crédito con el Hotel.

Facturación Hotel deja fotocopia de esta documentación y conforma el expediente del día.

En este momento, nos detendremos, ya que existen dos variantes, de conformación del expediente del día.

Una consiste en montar los expedientes por días de llegadas compuesto de la siguiente manera: Lista de llegadas del día; Fotocopia de las cartas de envío con facturas proforma, fotocopia de los vouchers, modelos de reservas y/o Rooming List correspondientes a la fra. de referencia. Todo esto en su conjunto se “maneja” como Expediente de Factura; y por último, Fotocopia de los Rooming List ó Modelo de Reservas denegadas ó canceladas correspondientes al día.

La otra variante, que desde nuestro punto de vista es la más efectiva, consiste en el montaje de los expedientes por agencias, es decir, se archivan todas las facturas que se envían por Mercados (Países) y agencias, garantizando que en este archivo permanezcan solamente las facturas pendientes de cobro, y anexando a los pagos recibidos las que han sido pagadas, lo que facilita considerablemente la reclamación de atrasos en pagos.

Además se mantiene el denominado Expediente del día, que está precedido como hoja inicial, por el listado de llegadas previstas que se obtiene diariamente del SIHOT y que facturación considera consignando los datos del número de facturas al Grupo de pax que las facturas suman, creando el **expediente del día**, conformado de esta manera:

Listado de llegadas previstas, con datos incorporados,

Fotocopia de los Rooming List ó Modelo de Reservas denegadas ó canceladas correspondientes al día.

Conjuntamente con este expediente, al salir el original de las Facturas Proforma, sale una copia ó “cartón”, el cual se desprende y se guarda en un archivador separado por cada día del mes, en las FECHAS DEL DÍA DE SALIDA, a la espera de la Factura Check-out.

Como puede apreciarse la Factura proforma, con el cobro de todas las estancias, se envía inmediatamente después de la entrada del cliente, de forma que se gestione el cobro aún antes de que esta factura forme parte del PENDIENTE, a la salida del cliente del hotel. La proforma no afecta los cargos de Producción, constituye una prefactura de lo que será la factura Final ó Factura Check-out (que sí afecta la Producción) al concluir la estancia.

Lo anteriormente planteado está en correspondencia con la cláusula del Contrato, donde para aquellas Agencias con Plazo de Pago de hasta 30 días, este plazo comienza a partir de las llegadas de los clientes al Hotel y no a su salida.

Las Agencias con Depósitos de Garantía deben pagar de forma tal que su deuda no exceda el monto de este depósito, si el mismo es superado, se establece el mismo mecanismo explicado cuando no se recibe el prepago en el tiempo establecido.

Condiciones de pago

Al producirse la Factura Check-out, se cierran los cargos de Producción para este Cliente - Factura y se carga al PENDIENTE, es decir el total facturado pasa a cuentas por cobrar.

Esta Factura Check-out se casa con el “cartón “ de la Check-in que se encuentra en el archivador por día de salida como se había explicado anteriormente, sino existen diferencias, se extrae de este archivador y pasa al archivador de Recepción por número consecutivo de Factura donde se mantienen por 5 años según las reglas contables de la EMPRESA.

Si hay diferencias hay que revisar Contratos, Ofertas, Salidas IMPREVISTAS y todas las otras posibles causas de la misma. Todo esto se acalarará por escrito en el expediente Check-in / Check-out.

El Depto. de Riesgos chequeará permanentemente las CUENTAS A CRÉDITO, es decir el pendiente, llevando a efectos y manteniendo una gestión de reclamación incesante, por Agencias y Mercados. De este PENDIENTE se ofrece una información semanal a la Dirección del Hotel considerando las edades de las Cuentas en 30-60-90 días de antigüedad desde el momento que pasa a formar parte del PENDIENTE.

Mensualmente los Directores de los Hoteles, así como el Jefe del Departamento de Riesgos analizan en conjunto la situación de las cuentas por cobrar teniendo en cuenta su antigüedad.

Ahora, podemos continuar con el resto de las **condiciones de pago**.

Forma de pago - Esta condición está estrechamente vinculada con el Plazo de Pago, puesto que es evidente que para el Prepago, la forma será previa a la llegada de los clientes al Hotel como se ha explicado anteriormente; para el plazo de 30 días el pago será posterior, la forma de pago simultáneo será válida sólo para los clientes directos.

Moneda de Pago - Las monedas de pago están en dependencia de los mercados. Considerando que todo el Sistema Informático está montado en dólar americano (USD) y que esta moneda en la actualidad es el patrón de cambio universal, se ha tratado por todos los medios que la mayoría de los contratos se firmen en esta moneda, aunque dada la cantidad de Agencias con Contratos en España, Alemania y Canadá, nos hemos visto obligados a utilizar las respectivas monedas de estos países. Resumiendo, las monedas de pago utilizadas son: USD, euros y dólar canadiense.

Medios de Pago Internacional - En la División Cuba se utilizan los medios de pagos internacionales más conocidos (Cheque personal, Cheque bancario, Orden de pago simple, Orden de pago documentaria, Remesa y Crédito documentario.)

Los cobros pueden recibirse a través de las siguientes vías:

1. A través de nuestras cuentas en España, cuyo desglose y análisis lo envía la Central en Palma.
2. Por Talones (Orden de pago simple ó documentaria).
3. A través del BFI ó FINTUR.
4. Pagos en efectivo directamente en el Hotel (Cash, letras de cambio y/o Cheques.)

Las tres primeras vías de Cobros generan TRANSITORIAS, que es el documento interno que elabora el Dpto. de Riesgos, a través de un Sistema automatizado. Este documento afecta el documento Caja del Día y disminuye las Cuentas por Cobrar en el importe acreditado.

El Documento TRANSITORIA se emite en dos partes, una para Administración y otra para Recepción.

Operatoria según tipo de transitoria.

Cobros por la central de España: EL total de dinero de la relación que envía la Central de España se distribuirá entre los diferentes tipos de monedas que la compongan. Esta relación puede estar conformada por Euros y Dólares Americanos (Monedas en las que se opera como ya se explicó anteriormente). Se suman los totales por monedas y se divide este total entre su equivalente en USD (todas las monedas que conforman la relación tienen su equivalente en USD), hallando así el rate de cambio de cada moneda, después se cuadrarán todos los subtotales por monedas con el total general en USD. En este análisis debemos calcular y definir las comisiones de Bancos Extranjeros Además de los tipos de monedas, en esta relación se consignarán los mercados - países.

Después del cuadro por tipos de monedas se procede a distribuir los cobros por Hoteles y agencias, tomando en consideración las explicaciones que trae la documentación de España. En la transitoria debe quedar muy claro todos los detalles sobre facturas canceladas con el pago y más aún, en el caso de que existan diferencias.

Se elaborará una Transitoria de Administración por cada tipo de moneda con las correspondientes Transitorias de Recepción, dependiendo el número de estas últimas de la cantidad de Agencias que hayan pagado por cada tipo de moneda.

Debe abrirse un archivo Cobros de España, en el que se archivará una copia de la relación de cobros que hayamos recibido, que es con la que hemos estado trabajando para distribuir los cobros, y a la que se le adjuntarán todos aquellos documentos que se relacionen con este tipo de cobro, bien sean las copias de las Remesas de los Talones al Cobro, o cualquier otro documento que tuviéramos en nuestro poder y que hiciera referencia a lo que la relación consigna. El original se entrega a la Administración Central (Fax recibido).

Se abrirá un archivo Transitorias del Mes, en el que se archivará una copia completa que contenga la Transitoria de Administración, junto con las Transitorias de Recepción.

Al responsable de cobros de cada Hotel se entregará copia de todas las Transitorias de Recepción, junto con una copia de las Transitorias de Administración.

Remesas: Son aquellos cheques que recibamos de las Agencias y que no podamos hacerlos efectivos en Cuba resultado del bloqueo norteamericano, y que por tanto serán enviados a las Oficinas Centrales de C&C en Palma de Mallorca, que se encargarán de gestionar el cobro de los mismos.

Actualmente se reciben los avisos de cobros y/o ingresos diariamente desde la oficina de C&C, lo que garantiza que el estado de las carteras de cobros de cada hotel muestren los créditos de cobros que verdaderamente quedan pendientes de cobro, en tiempo real. Se trabaja en la creación de un sistema que permita utilizar esta información que se recibe a través de INTERNET, para la elaboración de forma automática de las transitorias.

Cobros por BFI: Por esta cuenta se tramitarán todos aquellos depósitos que se hayan realizado en cuentas corriente de cada Hotel en el BFI, en consecuencia se utilizará el código de esta cuenta.

Podemos encontrarnos con dos situaciones:

- *Cheques entregados por el Cajero Central del Hotel al BFI.*
- *Estados de cuentas entregados por el Banco.*

Los cheques entregados por el Hotel al BFI, son los cheques que las Agencias radicadas en el país y con cuentas en el BFI, entregan directamente en el Dpto. de Riesgos, como resultado de una conciliación y acuerdo de pago.

Estos cheques se entregan al Cajero Central, quien los deposita en el BFI. Una vez que el mismo nos entregue el justificante de su depósito, se procede a elaborar la correspondiente Transitoria, de la cual se entrega la de Administración al cajero Central y la(s) de Recepción al Responsable de Riesgos del Hotel para su introducción en máquina, donde se debita la caja y se acredita el Pendiente.

En el archivo TRANSITORIAS DEL MES, se archivará una copia de la Transitoria de Administración y de Recepción, junto con la copia del depósito efectuado, junto con toda aquella documentación que se ha recibido de la Agencia y que no va a necesitar la recepción del Hotel (cobros), bien pueda ser el justificante de entrega del cheque, carta de pago, etc.

ESTADOS DE CUENTAS RECIBIDOS DEL BFI:

El Dpto. de Riesgos, al recibir los Estados de Cuentas del BFI, deberá comprobar que éstos son correlativos a los últimos que había tramitado. Para tales efectos siempre guardará una fotocopia del último Estado de Cuentas recibido.

Posteriormente, procederá a localizar la documentación que ampare cada uno de los depósitos registrados en los Estados del Banco, bien sean depósitos en ventanilla o Transferencias Bancarias. De estas últimas el Banco adjuntará siempre un comprobante de la citada Transferencia. Todo el resto de la operatoria es igual al explicado anteriormente.

EFFECTIVO DIRECTO EN HOTEL:

La Agencia ó cliente deposita directamente en efectivo el equivalente a su deuda con el hotel en la Caja de la Recepción en el caso de los clientes y en el caso de las Agencias, previa conciliación entrega el efectivo al Responsable de riesgos (Central - Hotel)

GASTOS DE LA CASA / CIERRES MENSUALES EMPRESAS:

Cobros Hotel, entrega mensualmente el Extracto de la cuenta de Gastos Casa conjuntamente con todos los documentos primarios al Jefe del Departamento de Riesgos, quien procede a su chequeo y corrección de posibles alteraciones, una vez realizado esto, se cancelan estos importes del PENDIENTE y se pasan a través del Resumen de Liquidación de caja para que administración se encargue de cargarlo a las cuentas de Gastos correspondientes.

Debemos especificar, que la Dirección del Hotel se reserva el derecho de otorgar el crédito a aquellas Empresas que constituyen a su vez Proveedores, a fin de mes estos saldos acreedores se pasan también a Administración para que sean compensados (conciliados) con la deuda del Hotel con los mismos.

Al fin de Mes deben conciliarse las Transitorias emitidas por el Dpto. Central de Riesgos con los asientos efectuados en Contabilidad en las cuentas transitorias (Cobros realizados por Central)

COBROS

El personal de Cobros, tiene como tarea fundamental el registro y control de los cobros por créditos a Agencias T.T.O.O. Y Empresas y las reclamaciones que se susciten de pagos incompletos.

Su labor se nutre de la documentación originada en el área de Recepción, como son facturas, vouchers, reservas, etc. y de la enviada por Riesgos como Transitorias y Rooming List, entre otros.

Las Cuentas por Cobrar a Empresas y/o Agencias se presentan como:

Cuenta Corriente de la Agencia o Empresa.

Cuenta de Pagos de Menos por cada Agencia y/o Empresa
 Cuenta de depósitos. Pagos anticipados.

Otras cuentas utilizadas:

- Deducciones Pendientes.
- Reclamaciones Clientes.
- Descuentos y Deducciones (Cuenta Puente).
- TR Cobros Pendientes.

CUENTA CORRIENTE DE LA AGENCIA O EMPRESA: Todas las facturas pendientes de cobro.

CUENTA DE PAGOS DE MENOS: Refleja las facturas cuyo importe no fue abonado totalmente.

CUENTA DE DEPÓSITOS. PAGOS ANTICIPADOS: Se utiliza para transferir los importes de la cuenta corriente de la Empresa que han sido depositados como un pago anticipado para estancias futuras (agencias con prepagos y Early Booking Bonus).

DEDUCCIONES PENDIENTES: Refleja las facturas pagadas de menos por las Agencias o Empresas, que deben ser deducidas, por haberse facturado erróneamente, por encima del valor correcto hasta tanto el Director apruebe la deducción.

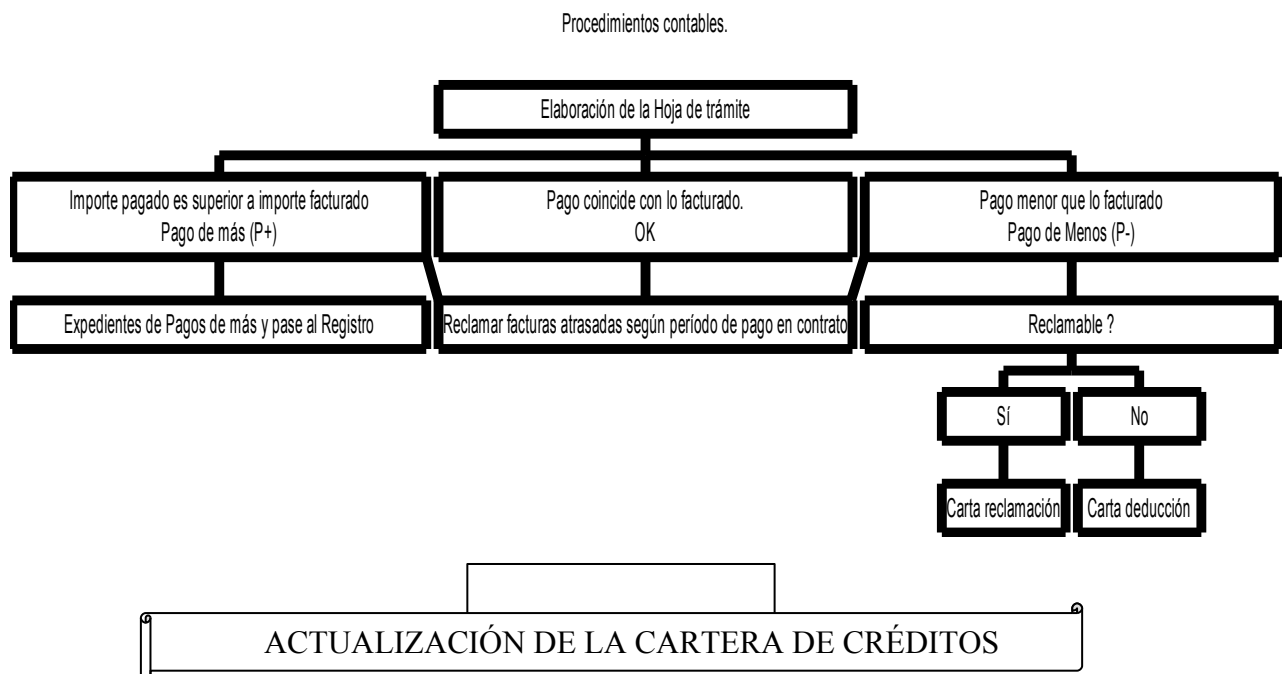
RECLAMACIONES DE CLIENTES: Refleja las facturas pagadas de menos por las Agencias o Empresas, a causa de reclamaciones hechas al Hotel, hasta tanto el Director aprueba su transferencia a Contabilidad para ser cargadas a la cuenta de gastos que corresponda. .

DESCUENTOS Y DEDUCCIONES: Se utiliza como “cuenta puente”, para hacer traspaso entre cuentas por así requerirlo el Sistema Informático. Siempre debe tener saldo 0.

TR COBROS PENDIENTES: Se registran los cobros recibidos que no pueden identificarse con ninguna Agencia o Empresa, hasta tanto se tenga conocimiento de ello.

Cada una de las Cuentas descritas anteriormente, posee un código que sirve de identificador para asentar cualquier movimiento contable.

Figura 8- Procedimientos contables del Departamento de Riesgos Fuente: Elaboración propia.



Consecuentemente con el objetivo principal del Departamento de Riesgos, la principal función del mismo es la de garantizar la base de agencias contratadas que mejor efectúen sus pagos, para lo que se hace imprescindible la reclamación constante de los pagos atrasados. Esto presupone una

interrelación eficiente entre todos los factores que intervienen en la gestión de riesgo. Esa es la próxima respuesta.

3- Interrelación del Departamento de Riesgo con otros Departamentos.

3.1 Generalidades y esquema de interrelación.

Podemos entonces afirmar que los Departamentos de Riesgos, Administración, Recepción y Comercial están estrechamente relacionados, siendo el Departamento de Riesgos el elemento de enlace entre ellos en cuanto a créditos se refiere.

Esto lo podemos esquematizar de la siguiente manera:

Figura 9- Interrelación en la gestión de riesgo. Fuente: Elaboración propia.



La relación entre los Departamentos de Recepción, Administración y Riesgos, lo hemos analizado anteriormente, a continuación nos detendremos en la relación entre el departamento de Riesgos y el Departamento Comercial.

3.2 Interrelación Departamento de Riesgos - Departamento Comercial.

En el capítulo anterior se describió en lo fundamental en que consisten las principales funciones y tareas del Departamento de Riesgos, pero considerando que el principal objetivo de este departamento consiste en ayudar a construir una amplia y creciente base de ventas rentables, en este capítulo se demuestra la interrelación que existe entre este Departamento y el Departamento Comercial, que es entre otras cosas el encargado de las ventas del Hotel.

El creativo administrador de crédito en los Hoteles debe estar al tanto de todos los factores externos que afectan los negocios de sus clientes (acreedores), servir de base sólida para las discusiones de las tendencias que afectan a las Agencias con que se tienen contrato, así como para analizar las decisiones importantes en la política de créditos, y proporcionar una fuente de consejos sobre importantes áreas de política ó de decisión que puedan afectar el bienestar futuro de dichas Agencias, y como esto incidirá en la relación comercial con las mismas. Desde luego, tales acciones por parte de un administrador de créditos reflejan el ideal, y los ideales deben frecuentemente atender consideraciones prácticas de tiempo y costo. Sin embargo, en la medida en que estos elementos potenciales se realicen, un administrador de créditos podrá hacer una importante contribución a su propia empresa. Si los negocios de las Agencias contratadas son rentables, el

Hotel también prosperará. Por tanto, la función de crédito debe ser una consideración principal dentro de la estrategia general corporativa de la empresa.

De todo lo anteriormente planteado, se infiere la necesidad de vinculación entre Departamento de Riesgos y Comercial para otorgar ó no crédito a un cliente, basándose en el estudio que se ha hecho previamente de la solvencia y garantía de los mismos.

Para ello se centra el análisis en dos acápite fundamentales:

- Agencias con relación comercial(con contrato).
- Posibles nuevas agencias a contratar.

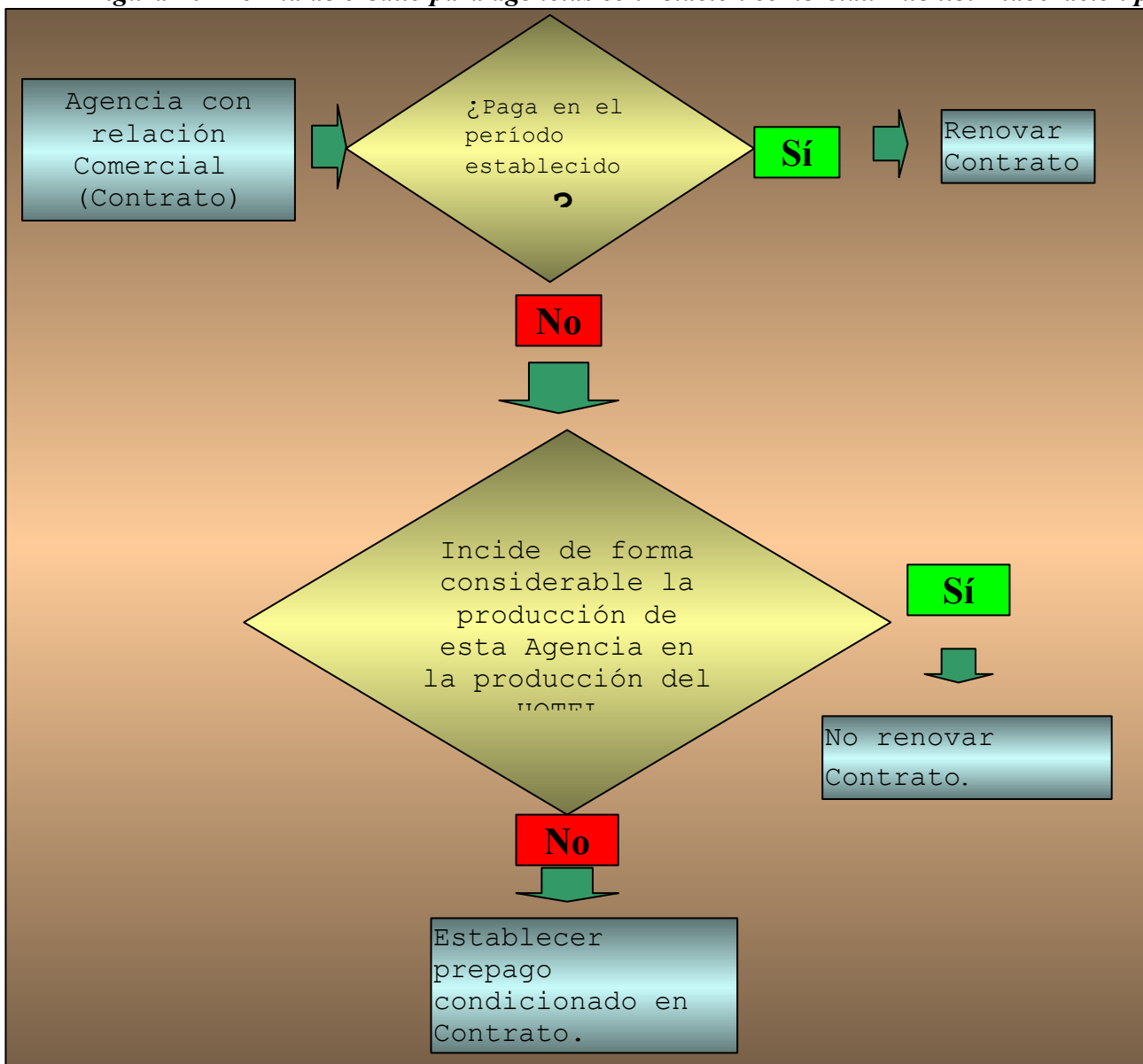
En función de los acápite anteriores se desarrollan las siguientes normas económicas:

- Norma de crédito para Agencias con relación comercial.
- Norma de crédito para establecer relación comercial con otras agencias.

a) Norma de crédito para Agencias con relación comercial:

Esta debe ser analizada en coordinación conjunta entre los departamentos de Riesgos, Recepción y Comercial.

Figura 10- Norma de crédito para agencias con relación comercial. Fuente: Elaboración propia.



b) Norma de crédito para establecer relación comercial con nuevas agencias (mercados).

Esta debe ser analizada en coordinación conjunta entre los departamentos de Riesgos y Comercial. Si la empresa se limitara a conceder crédito sólo a los clientes más fuertes, tendría pocas pérdidas por cuentas malas y pocos gastos por operar un departamento de Riesgos; pero por otra parte estaría perdiendo ventas y por tanto bajaría el nivel de ocupación, lo que significaría pérdida de utilidades mucho mayores que los costos implícitos en la extensión del crédito necesaria para hacer ventas a agencias más débiles. La determinación de las normas óptimas de crédito implica igualar los costos incrementales asociados con una política activa de crédito con las utilidades incrementales provenientes del aumento de las ventas.

De ahí la necesidad de este análisis, el cual tiene un alto componente cualitativo y la norma económica en sí para la valoración cuantitativa.

Valoración subjetiva - Análisis cualitativo.

Este se basa en el estudio de la información de que se disponga del posible nuevo cliente y que se obtiene en lo fundamental de:

- 1) **Registro Mercantil** - (Cámara de Comercio) - Es una oficina pública, donde se pueden hallar en los libros constituidos al efecto, los comerciantes ó empresarios individuales y las **sociedades mercantiles** (Agencias) con expresión de las fechas, personas, actas, y contratos que sean inscribibles según Ley. Todas las empresas están obligadas a especificar en sus documentos los datos identificativos de su inscripción.

Los datos que se pueden encontrar referenciados son:

- Nombre.
- Capital social y estatutos sociales.
- Nombre de los administradores y auditores.
- Cuentas anuales.
- Informe de gestión.

- 2) **Registro de la propiedad** - Es igualmente un registro público. Su consulta es útil para verificar la situación patrimonial de los bienes activos declarados por un cliente. Esto es de gran importancia, considerando que a través del mismo se puede valorar con los medios que cuenta la entidad para saldar sus deudas en caso de quiebra.

En el se pueden obtener los siguientes datos:

- Ubicación del (los) bien.
- Descripción e identificación: extensión, superficie, delimitación.
- Circunstancias de la adquisición: compra, herencia, valor de adquisición, fecha de la adquisición.
- Nombre del propietario y circunstancias de la propiedad: compartida con otros titulares, restricciones en la disposición del mismo, existencia de usufructos ó servidumbres, etc.
- Existencias de cargas hipotecarias.

- 3) **Informe bancario** - El cliente puede aportar el nombre de las entidades de crédito con las que suele operar. Se pueden obtener informes de las entidades bancarias, sobre todo en el sentido de si aceptasen ó no papel comercial girado al informado sin ponerle condiciones restrictivas.

- 4) **La relación de aceptaciones impagadas (RAI)** - El RAI es una lista de orden interno entre la banca, que contiene una relación nominal de todos los efectos que, habiendo sido aceptados en su forma, no han sido pagados a su vencimiento, ni a la reclamación en el plazo y forma que en su día exigió el notario, y, por ello, han sido protestados.

Existen algunas publicaciones de información comercial que publican periódicamente:

1. Nuevas empresas que se establecen con expresión del capital social.
2. Demandas judiciales con expresión del demandante, demandado y el importe objeto de la demanda.
3. Relación de empresas que han presentado suspensión de pagos.
4. Relación de efectos impagados, con mención del nombre del librado, domicilio del librado, nombre del librador, importe del efecto impagado.

*A partir de la información obtenida de cualquiera y/o de todas a la vez, así como de cualquier otra fuente de la que se puedan obtener criterios sobre el cliente potencial, se elabora la valoración del mismo, tomando como base una serie de factores que distintos autores clasifican en cuatro ó cinco, pero que en este análisis mantendremos el enfoque tradicional de los cinco factores, que los profesionales de este campo denominan como las cinco ce del crédito: **carácter, capacidad, capital, coyuntura.***

Carácter: se refiere a la honestidad, la integridad, el espíritu de equidad y otras cualidades humanas, que llevan a un cliente a desear ó intentar pagar una compra en la fecha del vencimiento estipulada. Aunque puede obtenerse una evaluación de esta característica por medio de entrevistas personales ó a través de los datos contenidos en la solicitud, la prueba más evidente la da el historial previo de pagos de ese mismo cliente.

Capacidad: denota la facultad ó aptitud para hacer frente al pago en la fecha convenida. Los datos acerca de la misma provienen fundamentalmente de la información financiera del cliente potencial, y en particular de sus ingresos y gastos periódicos. En otras palabras, la capacidad está vinculada a la cuenta de resultados. También tiene que ver con la capacidad el modo en que la nueva obligación contraída por el cliente con la compra actual, va a ser tratada en el conjunto de obligaciones financieras ya existentes de antemano, y otras compras a crédito hechas por el cliente durante igual período. Los estados financieros proporcionados por el mismo, ó por empresas de información financiera son fuente primaria de información al respecto.

Capital: tiene también que ver con los recursos financieros del cliente, pero se refiere en particular a su soporte financiero, para el caso de que la capacidad resulte a la postre inadecuada. Se mide por el valor de su activo, ó más precisamente por los fondos propios. En otras palabras, está en estrecha relación con el balance. Aquí es preciso hacer una importante distinción entre crédito a consumidores y crédito a empresas, puesto que los primeros en la mayor parte de los casos tienen un escaso patrimonio con el que la empresa pueda resarcirse de una factura impagada. Los estados financieros son una fuente de información básica.

Coyuntura: se refiere al entorno político y económico en el que se toma la decisión sobre la concesión de crédito. El cliente potencial no tiene ninguna capacidad de control sobre este último factor. Aunque las condiciones a nivel nacional pueden ofrecer alguna perspectiva útil, el responsable de crédito a clientes debe prestar particular atención a la coyuntura local. En el caso de crédito a empresas como es el caso que nos ocupa, normalmente el enfoque se dirigirá a la coyuntura existente en el sector de actividad que opera el cliente potencial.

Confianza: analiza y comprueba la posibilidad de disponer de unos bienes patrimoniales determinados que puedan garantizar la deuda mediante la posibilidad de aplicar una hipoteca o pignoración.

1) Valoración cuantitativa - Norma de crédito.

Una vez concluido el análisis cualitativo, y siempre que se disponga de la información necesaria para calcular la norma de crédito, se debe proceder a determinar si es eficiente económicamente hablando el establecimiento de relaciones con el cliente potencial.

Pasos para calcular la Norma de crédito:

1. Cálculo del presupuesto de ventas de la nueva Agencia.
2. Cálculo del presupuesto de ventas de la nueva Agencia por días. ($[1]/365$ días)
3. Cálculo de la liquidez que reporta la nueva Agencia. ($[2] \times$ período de cobros previsto)
4. Cálculo del presupuesto de gastos para esta Agencia.
5. Cálculo del presupuesto de gastos para esta Agencia por días.
6. Cálculo de la Norma económica. $([2]-[4]) > 0$

Cómo se puede apreciar, la propia norma de crédito (normal económica), expresa la rentabilidad que presupone la nueva relación, mientras mayor sea esta, tanto más favorable será establecer relaciones con el nuevo cliente.

Para fundamentar el análisis, se debe auxiliar el mismo con el paso [3], que ofrece una proyección del aumento de liquidez que reportará el cliente potencial.

3.2.1 Sistemas de alerta.

Se hace necesario establecer sistemas de alerta con el fin de disminuir al mínimo los incobrables. Para ello el gerente de Riesgos se auxilia de fuentes internas y externas de información sobre el cliente.

Fuentes Internas:

- Información del Departamento Comercial.
- Información del Departamento de cobros (Ficha del cliente).

Fuentes externas:

- Prensa.
- Información comercial.
- Contratación S.A On Line.
- Grupo de Trabajo. Sector.

RAI

Otros.

Cuadro 3 - Decisiones ante los principales tipos de alarma. Fuente: En aproximación Eliu Santandreu.

Tipo de cliente	Situación	Decisión
Con riesgo excedido	Nivel de ventas habitual, muy inferior al nuevo riesgo	1º Retención para ampliar informes 2º Aceptación o anulación.
Con deuda	Deuda superior a los 60 días	1º Retener en espera de cobros 2º Poner el caso en manos del Corporativo de la empresa. 3º Anulación.

Tipo de cliente	Situación	Decisión
Con deuda aplazada e impagados.	Analizar historial: <ul style="list-style-type: none"> ❑ Antigüedad como cliente ❑ Si existen cheques u otro documento bancario devuelto. ❑ Tiempo de impagados. ❑ Seriedad anterior en pagos 	1°Según el análisis aceptación o negación. 2°Anulación del contrato. 3°Demanda judicial.
Clientes con cierre de créditos	Estos clientes nunca deben ser visitados por Comercial sin previa consulta con Riesgos. En caso de reanudar operaciones siempre se hará rigurosamente condicionado.	1°Retención para reanálisis. 2°Aceptación o anulación.

Considerando todo lo explicado hasta aquí, es preciso pasar a evaluar la situación financiera de la empresa a partir de la Metodología que se propone en la próxima respuesta.

4 – Metodología de análisis financiero. Promedio de días de cobro.

Aquí se explica la Metodología Propuesta de Análisis Financiero. En segundo lugar se efectúa un análisis pormenorizado del promedio de días de cobros, así como los principales factores que inciden en el mismo.

4.1 Metodología de análisis financiero.

Antes de comenzar a explicar en detalles en que consiste la metodología, es preciso señalar que la misma se basa en lo fundamental en el cálculo de ratios, aunque existen autores que critican el uso de estos producto del empleo abusivo que se ha hecho de ellos. Los mismos constituyen un instrumento de análisis del Balance. Permiten cuantificar la relación financiera existente entre dos magnitudes y, de esta manera, formular un juicio objetivo sobre solidez, suficiencia ó debilidad de esta relación.

Ratio es una palabra latina que significa razón, es decir, una fracción, que consta de un numerador y un denominador, y que proporciona un cociente. La palabra castellana más apropiada es la de coeficiente, y concretamente en nuestro caso, la de coeficiente financiero.

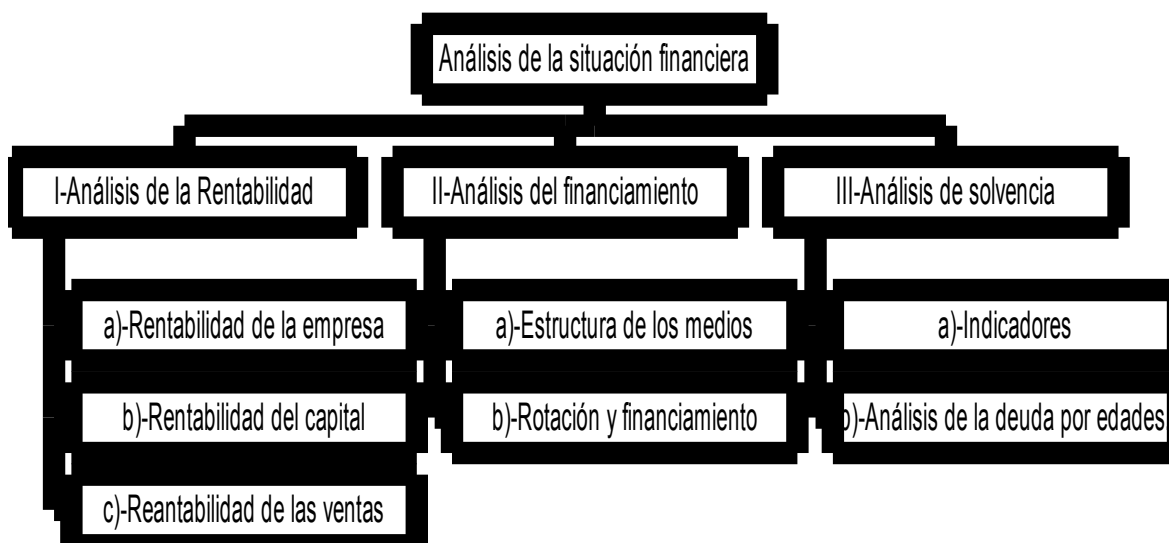
Al expresar una medida de la relación entre dos magnitudes, los ratios permiten la comparación con normas y/ó comportamiento dinámico de los indicadores objeto de análisis. Este objetivo no podría conseguirse con las cifras absolutas de la Contabilidad. Los ratios, en cambio, puesto que miden el valor relativo de una magnitud de una magnitud respecto a otra, que permiten el análisis comparativo.

Para que los ratios tengan una verdadera utilidad en el análisis económico - financiero de la empresa, debe conocerse previamente la naturaleza de la relación financiera entre las dos magnitudes comparadas entre sí.

Solamente cuando se conoce a priori, ó sea teóricamente, la naturaleza de la relación funcional entre dos magnitudes del balance, ó entre una del balance y otra de las cuentas de resultado, es válido el so del Ratio como expresión cuantitativa de esta función continuación se muestra un diagrama con la esencia de la Metodología propuesta, que es válida para cualquier Hotel de la empresa Sol Meliá así como para cualquier instalación turística. Este diagrama muestra la estructura del análisis, que está compuesta por lo que denominaremos “tareas” y “subtareas”, que son en sí las partes en que se Divide y subdivide el mismo.

Figura 11- Tareas del análisis de la situación financiera. Fuente: Elaboración propia.

Tareas del análisis de la situación financiera.



El análisis está basado en lo fundamental en la pirámide Dupont, aunque se han efectuado algunos ajustes en correspondencia con las características específicas del Hotel.

Cada uno de los principales aspectos del diagrama, en lo adelante lo denominaremos tarea, lo cual significa que la metodología está compuesta de las siguientes TAREAS:

I. Análisis de la rentabilidad financiera.

II. Análisis del financiamiento.

III. Análisis de solvencia.

A su vez cada una de estas tareas se subdividen en SUBTAREAS que en muchas ocasiones coincide con un indicador específico.

Una vez efectuado este preámbulo, se explicará detalladamente el contenido de cada tarea y subtarea.

I- Análisis de la rentabilidad financiera.

Esta tarea consiste en el análisis de la rentabilidad desde una óptica diferente a la comúnmente utilizada en el análisis de este indicador, ya que se trata de analizar desde el punto de vista financiero si es rentable ó no esta gestión.

Está compuesta por las siguientes subtareas:

I-a)- Rentabilidad de empresa.

Esta es de las subtareas que coinciden con un indicador (ratio) del mismo nombre.

$$\text{Rentabilidad de empresa} = \frac{\text{Resultado bruto}}{\text{Activo neto año anterior.}}$$

El numerador está constituido por el beneficio de explotación y el denominador por el activo previa deducción de las amortizaciones.

Mide la rentabilidad del negocio empresarial en sí mismo.

1. I-b)- Rentabilidad del capital.

Esta es de las subtareas que coinciden con un indicador (ratio) del mismo nombre.

$$\text{Rentabilidad del capital} = \frac{\text{Resultado neto (1)}}{\text{Recursos propios año anterior}}$$

(1) En este caso coinciden los resultados neto y bruto por la empresa encontrarse libre de impuestos sobre las ventas.

El numerador está constituido por el beneficio de explotación y el denominador por los fondos propios del año anterior.

Mide la rentabilidad del patrimonio propiedad.

2. I-c)- Rentabilidad de las ventas.

Esta es de las subtareas que coinciden con un indicador (ratio) del mismo nombre.

$$\text{Rentabilidad de las ventas} = \frac{\text{Resultado neto (1)}}{\text{Ventas.}}$$

(1) En este caso coinciden los resultados neto y bruto por la empresa encontrarse libre de impuestos sobre las ventas.

El numerador está constituido por el beneficio de explotación y el denominador por las ventas.

Este indicador se calcula por todas los indicadores de explotación que originan ventas.

- Comidas y bebidas.
- Otros Ingresos.
- Ventas comidas y bebidas + Otros ingresos.
- Pensión.
- Pensión + Ventas comidas y bebidas + Otros ingresos.
- Habitación pensión.
- Producción Total.

Es preciso explicar que la explicación varía de acuerdo al denominador seleccionado y ofrece una valoración general de como inciden cada uno de estos indicadores de explotación en los beneficios del ejercicio contable analizado.

Mide la relación entre los precios y el coste.

II- Análisis del financiamiento.

Esta tarea consiste en analizar la composición y estructura del balance de situación, así como aquellos indicadores que reflejan la rotación de los medios y fondos, así como el peso e importancia del financiamiento propio respecto al resto.

Está compuesta por las siguientes subtareas:

II-a)- Análisis de la estructura de los medios.

Esta subtarea consiste en calcular el peso específico de cada partida del activo y el pasivo con relación al total de cada grupo respectivamente.

El análisis debe centrarse en el peso específico de los activos y pasivos propios, considerando que esta proporción incide directamente en el nivel de solvencia y liquidez de la empresa.

II-b)- Análisis de la rotación y financiamiento. __

Esta subtarea consiste en el análisis del comportamiento de los siguientes indicadores:

Ratio de endeudamiento: Este indicador mide el nivel de endeudamiento de la empresa y su capacidad de respuesta rápida ante cualquier eventualidad financiera.

$$\text{Ratio de endeudamiento} = \frac{\text{Deuda.}}{\text{Total de Financiamiento(Pasivo total)}}$$

El numerador está compuesto por el total de la deuda (acreedores a corto y largo plazo) y el denominador por el pasivo total.

Rotación del inventario: Este indicador refleja la cantidad de pesos vendidos por pesos de existencias, es decir el número de rotaciones en el período analizado.

Este indicador se calcula por todas los indicadores de explotación que originan ventas, exceptuando las ventas por hospedaje.

- Comidas y bebidas.
- Pensión.
- Ventas Total. (Pensión + Ventas comidas y bebidas + Otros ingresos.)

$$\text{Rotación del inventario} = \frac{\text{Ventas}}{\text{Existencias.}}$$

El numerador es el indicador de producción que corresponda y el denominador siempre son las existencias del período de análisis.

Rotación del activo fijo: Este indicador representa el flujo de rotación de los medios inmovilizados respecto a las ventas (Producción general.)

$$\text{Rotación del activo fijo} = \frac{\text{Producción general.}}{\text{Inmovilizados.}}$$

El numerador es la producción general y el denominador es el valor de los medios inmovilizados.

Es preciso señalar en el cálculo de este indicador que para la rama que nos ocupa, los medios inmovilizados (Edificios, etc.) constituyen el monto fundamental del activo, en la generalidad de los casos más del 70 % del total.

Rotación del activo total: Este indicador representa el flujo de rotación del activo respecto a las ventas (Producción general.)

$$\text{Rotación del activo fijo} = \frac{\text{Producción general.}}{\text{Activo Total}}$$

El numerador es la producción general y el denominador es el valor total del activo. Al cálculo de este indicador se hace extensiva la aclaración del indicador anterior, por cuanto en el caso que nos ocupa los medios inmovilizados representan aproximadamente el 90% del total del activo.

Rendimiento sobre capital contable: Este indicador representa el nivel de rendimiento del capital contable.

$$\text{Rendimiento del capital contable} = \frac{\text{Ingreso neto}}{\text{Capital contable}}$$

El numerador es el total de ingresos (producción) del período que se analiza y el denominador en este caso es el capital aportado por los socios. Expresa la cantidad de dólares obtenidos por la cantidad de capital aportado por los socios.

Inmovilizados / Medios circulantes: Este indicador representa la proporción entre los medios inmovilizados y los circulantes.

$$\text{Inmov./Circulantes} = \frac{\text{Inmovilizados}}{\text{Medios circulantes.}}$$

El numerador es el valor de los medios inmovilizados y el denominador el de los medios circulantes.

Recursos propios/Otros recursos: Este indicador representa la proporción entre los fondos propios y el resto de financiamientos.

$$\text{Inmov./Circulantes} = \frac{\text{Fondos propios}}{\text{Otros financiamientos.}}$$

El numerador es el valor de los fondos propios y el denominador el del resto de financiamientos.

III- Análisis de solvencia.

Esta tarea consiste en el análisis de la capacidad de la empresa, para hacerle frente a cualquier contingencia financiera, así como, su capacidad de respuesta financiera. El mismo se basa en el análisis de un grupo de indicadores al efecto y el análisis de la composición de la deuda por edades. Esta compuesta por las siguientes subtareas:

III-c)- Indicadores.

Esta subtarea como su nombre lo indica consiste en el cálculo de los indicadores que a continuación se detallan:

Ratio de liquidez: Representa el grado en que los derechos de los acreedores a corto plazo están cubiertos por activos que pueden convertirse en efectivo en un período correspondiente aproximadamente al vencimiento del exigible.

$$\text{Ratio de liquidez} = \frac{\text{Activo circulante}}{\text{Exigible a corto plazo}} > 1$$

El numerador es el activo circulante y el denominador el total de acreedores (incluyendo a los proveedores)

En todo caso debe ser mayor que 1, lo contrario significaría una situación de suspensión de pagos. Su valor aconsejable dependerá de la salud financiera de los deudores, y de la velocidad de circulación de las existencias.

Ratio de solvencia: Representa la solvencia jurídica de la empresa, la capacidad de hacerle frente a los acreedores a corto y largo plazo con el total de activos disponibles.

$$\text{Ratio de liquidez} = \frac{\text{Activo Total}}{\text{Exigible total}} > 1$$

El numerador es el activo total y el denominador el total de acreedores más las cuentas corrientes.

En todo caso debe ser mayor que 1, lo contrario significaría una situación de suspensión de pagos. Su valor aconsejable dependerá de la salud financiera de los deudores, y de la velocidad de circulación de las existencias.

Prueba ácida: Representa el grado en que los derechos de los acreedores a corto plazo están cubiertos por activos que pueden convertirse en efectivo sin necesidad de vender las existencias.

Deudores + Disponible

$$\text{Prueba ácida} = \frac{\text{Deudores + Disponible}}{\text{Exigible a corto plazo}}$$

El numerador es el activo circulante menos las existencias y el denominador el total de acreedores (incluyendo a los proveedores)

Indicador integral.

Por último como elemento final para la valoración integral de la situación financiera de la empresa a partir del total de indicadores vistos en las tareas y subtareas descritas anteriormente se propone un indicador integrador para observar en conjunto el comportamiento de los indicadores que más inciden en este análisis.

Para ello se han seleccionado un conjunto de indicadores que abarcan una valoración suficientemente completa de la empresa y se procede como sigue:

- a - Selección de un conjunto de ratios significativos que abarquen los aspectos más importantes de la situación económico financiera de la empresa. En el caso que nos ocupa se han seleccionado Rentabilidad de las ventas, Rotación del inventario, Rotación del activo total, Ratio de solvencia y Ratio de independencia financiera.
- b - Establecimiento de normas para comparar los ratios por cualquiera de los métodos conocidos (Teórico, estadístico, experimental presupuestario ó empírico.) En este caso, por la escasez de información y literatura sobre este tema las normas se tomarán de forma empírica.
- c - Establecimiento de unos índices de ponderación para cada uno de los ratios seleccionados, que sean expresión de la importancia significativa de cada uno de ellos. La suma de todos los índices de ponderación ha de ser igual a la unidad.

A partir de los pasos anteriores se calcula el indicador integrador como la suma algebraica de los cocientes de los indicadores entre la norma multiplicados por el índice de ponderación correspondiente. Este indicador para poder valorar de correcta la situación financiera de la empresa debe tomar valores mayores que la unidad.

III-b)- Análisis de la deuda por edades.

Esta subtarea consiste en el análisis de las cuentas por cobrar considerando el grado de antigüedad de las mismas, considerando la siguiente clasificación:

- ♣ Cuentas por cobrar a más de 90 días.
- ♣ Cuentas por cobrar a más de 60 días.
- ♣ Cuentas por cobrar a más de 30 días.
- ♣ Cuentas por cobrar de este mes.

En dependencia del porcentaje de la deuda que se encuentre en cada una de las clasificaciones anteriores, significará la eficiencia en la gestión de cobros de la empresa, tratándose por supuesto de tener la menor cantidad de cuentas por cobrar a más de 60 días de cobro. Varios autores consideran como norma para las facturas pendientes de cobro a más de 60 días el 15% de la deuda, aunque es preciso considerar las características de los acreedores, así como los plazos de pago acordados en contrato, sobre todo en el caso de acreedores internacionales.

Es preciso señalar que este análisis puede desvirtuarse si se consideran los montos correspondientes a prepagos y/o pronto pago (early booking bonus) como parte íntegra del monto total de las cuentas por cobrar (pendiente de cobro). Por otra parte la no-inclusión de este monto considerable además de poder acarrear dificultades a la persona encargada de las reclamaciones de pago, podría, dada la no-coincidencia en el tiempo de la rebaja de facturas y pagos, por el gran volumen de trabajo que puede existir (de hecho existe) mostrar una situación no real con un deudor concreto. Es por ello

que se sugiere incluir estos importes en el pendiente de cobros, e informáticamente poder separar los mismos en el momento de emitir cualquier reporte que sirva para el análisis.

A partir de este análisis se determina también el promedio de días de cobros de la empresa, como la relación existente entre la producción (Ventas) y los cobros del período analizado. Este tema precisamente es el que abordaremos en el próximo epígrafe.

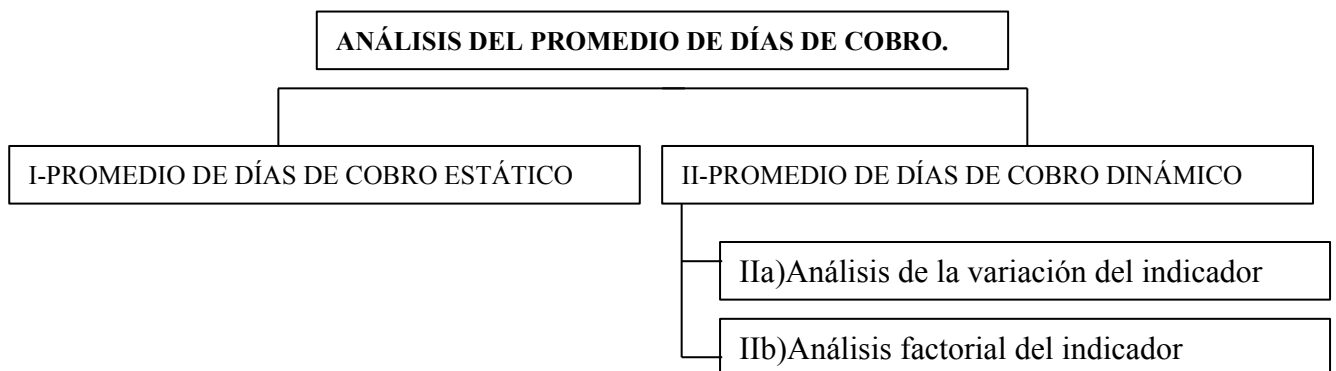
4.2 Análisis del promedio de días de cobro.

Este indicador se calcula de forma estática a partir de los datos finales del período que se analiza. Como en la gestión turística la fluctuación de los dos elementos que componen este indicador fluctúan en dependencia del tipo de temporada, se hace necesario el cálculo del mismo considerando su comportamiento dinámico, para lo que se ponderan ambos elementos considerando 1 año vista, es decir se calcula la media ponderada tanto de las ventas como de los cobros y se determina la relación entre los mismos.

De todo lo anteriormente mencionado se infiere que la tendencia de este indicador debe ser a disminuir, considerando los plazos acordados con los diferentes acreedores (Touoperadores).

En el caso de este análisis como indicadores de producción (ventas) se ha considerado la Producción Habitación/Pensión del Hotel.

Figura 12- Análisis del promedio de días de cobro. Fuente: Elaboración propia.



Siguiendo el mismo estilo que en la descripción de la metodología de análisis financiero, explicaremos a continuación la metodología de análisis del promedio de días de cobro, por lo que describiremos de que se trata cada una de las tareas y subtareas que lo componen.

3. I. Análisis del promedio de días de cobro estático.

4. II. Análisis del promedio de días de cobro dinámico.

I- Análisis del promedio de días de cobro estático.

Tareas del Análisis del promedio de días de cobro.

Esta tarea consiste en el cálculo del promedio de días de cobro en un momento concreto, que generalmente con el fin de rendir cuenta a los propietarios se toma el fin de mes, lo que no invalida que se calcule puntualmente en un momento dado, en que se quiera saber como marcha el mismo para redireccionar acciones concretas.

El cálculo del mismo es como sigue:

$$\text{Promedio de días de cobro estático} = \frac{\text{Cuentas por cobrar}}{\text{(Producción H/P / días del período)}}$$

Donde:

Cuentas por cobrar: Total de las cuentas por cobrar. Cuentas activas en el pendiente de cobros, efectos por cobrar en trámite, así como los importes en litigios jurídicos.

Producción H/P /días del período: Total de la producción habitación pensión del período analizado hasta la fecha de cálculo del indicador, dividido entre el número de días transcurridos desde el 1 de enero del año analizado.

El resultado de este indicador nos dirá a cuantos días como promedio se ha estado cobrando desde inicio del año hasta el momento en que se calcula el indicador.

La desventaja que tiene este indicador es que no considera la variabilidad estacional que puede tener el ciclo de producción, y que en el caso del turismo es marcada, dado los períodos de temporadas altas y bajas; así no podremos comparar el indicador con otro que no sea de un período de tiempo igual. Precisamente esta desventaja se elimina con el análisis del promedio de días de cobro dinámico que estudiaremos a continuación.

II- Análisis del promedio de días de cobro dinámico.

Este indicador en cierto modo patea la dificultad que tiene el anterior, ya que lo que hace es calcular una media ponderada, considerando los últimos 12 meses de manera tal que homogeneiza la información, que la hace comparable con cualquier período, ya que elimina de esta manera las diferencias entre períodos de alta y baja ocupación en el caso del turismo.

El cálculo del mismo es como sigue:

$$\text{PROMEDIO DE DÍAS DE COBRO DINÁMICO} = \frac{(\text{SUM}(\text{Cuentas por cobrar últimos doce meses})/12)}{(\text{SUM}(\text{Producción H/P últimos 12 meses})/365)}$$

Como se puede apreciar numerador y denominador de este indicador en esencia están compuestos por los elementos del indicador estático. La diferencia está dada como se ha venido explicando en que precisamente se calcula una media ponderada, considerando 12 meses vista.

Este indicador expresa a cuantos días como promedio se está cobrando actualmente.

Presenta la ventaja que homogeneiza las diferencias estacionales que pueda presentar el proceso de producción.

Para su cálculo se excluyen del pendiente de cobros la disminución que en el mismo representan los depósitos a cuentas y otros pagos anticipados.

II-a)- Análisis de la variación del indicador.

Esta subtarea consiste en determinar la variación en días que ha sufrido el promedio de días de cobro de un período con relación a otro o con relación al presupuesto.

$$DT = DI - D0$$

Esta variación puede estar dada por la variación en el pendiente de cobros y/o la variación en la producción; precisamente como incide cada uno de estos factores en el indicador es el objeto de análisis en la próxima subtarea.

II-b)- Análisis factorial del indicador.

Esta subtarea consiste en analizar como incide cada uno de los factores que sirven de base para el cálculo del promedio de días de cobro en el comportamiento del mismo.

El análisis factorial consiste en dejar el resto de factores constantes y variar aquel del que se quiera medir su influencia sobre el indicador resultante.

Esto lo efectuaremos en este caso a través de las siguientes fórmulas:

$$PDC = PC / PH / P$$

Donde:

PDC: Promedio de días de cobro

PC: Pendiente de cobro.

PH/P: Producción Habitación pensión.

Los subíndices 1 y 0 se utilizarán para distinguir período corriente de período base respectivamente.

Entonces tendremos:

$$PDC_0 = PC_0 / PH/P_0 \text{ (Cálculo del indicador base)}$$

$$PDC_1 = PC_1 / PH/P_1 \text{ (Cálculo del indicador corriente)}$$

Es necesario recalcular el indicador para poder medir la variación de cada factor:

$$PDCr = PC_1 / PH/P_0$$

De donde:

$$D1 = PDCr - PDC_0$$

$$D2 = PDC_1 - PDCr$$

$$Dt = D1 + D2$$

D1: influencia en el Promedio de días de cobro del factor Pendiente de cobros.

D2: influencia en el Promedio de días de cobro del factor Producción H/P.

Dt: Variación total del indicador calculada en la subarea II a).

El análisis del factor pendiente de cobros se complementa con la composición de la deuda por edades, explicado en las tareas de la metodología de análisis financiero, pero la Producción H/P está compuesta a su vez por dos factores: Número de Pax y Precio Medio, por lo que es susceptible al análisis factorial, siguiendo el método aplicado al análisis factorial del Promedio de días de cobro.

Para ilustrar un poco todo, lo explicado hasta aquí, veámoslo a través de un ejemplo práctico desarrollado en el próximo capítulo.

4.3- Demostración práctica de la metodología propuesta.

4.3.1 Metodología de análisis financiero.

A fin de demostrar la validez de la metodología propuesta se tomarán los Balances de Situación, así como otros indicadores complementarios para el análisis.

Es preciso señalar algunas variaciones de que fue objeto el Balance del año 1995, debido a que este año no se incluía en el mismo el capital aportado por los socios, considerando que este elemento hacía incomparable los resultados, se considera en el análisis este valor constante, es decir se asume igual capital aportado por los socios para ambos años.

Además, debido a que el año 1995 era el año cuarto de puesta en marcha de la inversión, en este año no se calculaba aún la depreciación, y por tanto en el balance no aparece reflejada la amortización, no siendo así con el año 1996, en que comienza a calcularse la depreciación, considerando que es el momento en que la inversión comienza a obtener resultados que permitan amortizar la misma sin afectar los beneficios. El método de depreciación utilizado es el lineal, con una tasa fija mensual para su cálculo. Este elemento si no sufrió alteración ninguna, por lo que es importante tener en cuenta esta aclaración a la hora del análisis.

El análisis se efectuará por tareas, tal y como se explicó en el capítulo anterior.

I- Análisis de la rentabilidad financiera.

I-a) Análisis de la rentabilidad de la empresa.

Fuentes del análisis:

- *Balance de Situación.*

- *Indicadores de explotación.*

Los valores de este indicador aparecen reflejados en la TABLA No. 2.

	<i>Año Anterior</i>	<i>Año Actual</i>
<i>Rentab. de la empresa.</i>	<i>0.15</i>	<i>0.18</i>

Como se observa por cada peso de activo se obtienen 15 centavos de beneficios en el año 1995 y 16 centavos en 1996, lo que refleja un incremento de 3 centavos de beneficios, demostrando una mayor eficiencia en el uso de los activos, sobre todo de los inmovilizados, considerando que los mismo constituyen más del 90% del total del activo.

Teniendo en cuenta las características del sector turístico, donde el mayor porcentaje de los activos son los medios inmovilizados, la obtención de un 15% de este indicador como norma para este sector según criterio de varios autores (Jaime Loringe, José M.Hermida y otros) se considera favorable, por lo que al comparar el resultado del año 1996 con respecto a la norma, podemos valorar los resultados de este año como muy favorables.

I-b)Análisis de la Rentabilidad del capital.

Fuentes del análisis:

- *Balance de Situación.*
- *Indicadores de explotación.*

Los valores de este indicador aparecen reflejados en la TABLA No. 2.

	<i>Año Anterior</i>	<i>Año Actual</i>
<i>Rentab. del capital.</i>	<i>0.17</i>	<i>0.21</i>

En el caso de este indicador, como ya se ha explicado que tanto el valor de los inmovilizados, como el valor del capital aportado por los socios permanece constante, ya que anterior al 1996 no se incluían estos valores en el Balance de Situación, la variación viene dada en lo fundamental por el aumento de los beneficios del año 1996 respecto a 1995, máxime considerando que a los beneficios del 1996 se le han deducido los gastos de amortización, partida que ya se ha explicado no se consideró en 1995.

Por cada peso de capital propio se obtuvieron en el año 1995, 17 centavos de ganancia y 21 centavos en 1996, esto no solo representa un incremento de 4 centavos de beneficio de este año respecto al anterior, sino que de continuar obteniéndose estos resultados, los socios recuperarán el capital desembolsado en un período promedio de 4 años aproximadamente.

I-c)Análisis de la rentabilidad de las ventas.

Fuentes del análisis:

- *Balance de Situación.*
- *Indicadores de explotación.*

Los valores de este indicador aparecen reflejados en la TABLA No. 2 .

	<i>Año Anterior</i>	<i>Año Actual</i>
<i>Rentab. delas Ventas.</i>		
<i>-Comida/Bebida</i>	<i>2.13</i>	<i>2.44</i>
<i>-Otros ingresos</i>	<i>6.91</i>	<i>6.79</i>
<i>-Com.Beb.Ot.Ingresos</i>	<i>1.63</i>	<i>1.80</i>
<i>-Pensión</i>	<i>1.35</i>	<i>1.35</i>
<i>-Total Ventas</i>	<i>0.74</i>	<i>0.77</i>
<i>-Hab.Pensión</i>	<i>0.51</i>	<i>0.49</i>
<i>-Producción Total</i>	<i>0.39</i>	<i>0.39</i>

Como se explicó anteriormente este indicador representa la relación entre los beneficios obtenidos y las ventas, es decir expresa los dólares obtenidos por dólar de venta (producción), que como muestra la tabla, se ha calculado para los indicadores de producción más importantes.

Es preciso explicar que no existe una total correspondencia entre los beneficios obtenidos y los indicadores de venta considerados por detalle, ya que los beneficios considerados en el análisis son los totales, mientras que debía haberse considerado solo los beneficios de los departamentos que inciden en cada indicador de ventas, pero como en el año 1995 no se calculaban los beneficios con este grado de detalle, para hacer comparables ambos años se han tomado los valores generales en el caso de los beneficios. A partir del año 1996, este análisis puede enriquecerse en detalles, llevándolo hasta el nivel de análisis por departamentos, para lo cual la metodología está perfectamente diseñada, bastaría introducirle la información necesaria.

Rentabilidad de las ventas de comida/bebida.

Estos datos significan que el año 1995 por cada dólar de ventas de comidas y bebidas, en el año 1995 se obtuvieron 2.13 dólares de beneficio, mientras que en 1996 es de 2.44, significando un incremento en la rentabilidad por estas ventas (0.31). En estos resultados inciden fundamentalmente las ventas de Extra carta bebidas, las ventas de cenas a pasantes, así como los departamentos de Cafetería, Barbacoa, Bar Piscina y Salón de espectáculos en ese orden. (Ver Tablas 4)

Rentabilidad de otros ingresos.

En el caso de la rentabilidad de los otros ingresos se observa, que salvando la distorsión que presupone el utilizar el indicador beneficios totales, este indicador es el más favorable en general, ya que por cada dólar de otros ingresos se obtienen 6.91 dólares en 1995 y 6.79 en 1996. Aunque se observa un deterioro del año actual respecto al 1995 (0.12), fundamentalmente por la disminución de las ventas de peluquería, Ventas por Prestación de Servicios y en el cobro de comisiones en divisa. (Ver Tabla No. 4)

Rentabilidad de las ventas de comida/bebida. Otros ingresos.

Este indicador es el resumen de los dos explicados anteriormente. Como se puede apreciar, por cada dólar de ventas de comidas y bebidas más otros ingresos se obtienen 1.63 dólares en 1995 y 1.80 en 1996, lo que demuestra que a pesar de la disminución de la rentabilidad de los otros ingresos, el aumento de la rentabilidad por ventas de comidas y bebidas compensa esta disminución y aún más, incrementa el indicador integrador de ambas (0.17), es decir este indicador.

Rentabilidad de las ventas Pensión.

Este indicador representa que por cada dólar de ventas de pensión (Desayuno, Almuerzo y/o Cena) se obtienen 1.35 dólares de beneficio por igual en cada año, aunque se muestra un crecimiento absoluto de ambos elementos que componen este indicador en 1996 con respecto a 1995. (Ver Tabla No. 2)

Rentabilidad total de las ventas.

Este indicador es el resumen de los tres explicados anteriormente. Como se puede apreciar, por cada dólar de ventas de comidas y bebidas, más otros ingresos y las ventas de pensión se obtienen 0.74 dólares en 1995 y 0.77 en 1996, lo que demuestra que a pesar de la disminución de la rentabilidad de los otros ingresos, el aumento de la rentabilidad por ventas de comidas y bebidas compensa esta disminución y aún más, incrementa el indicador integrador de ambas (0.04), es decir este indicador. La rentabilidad de las ventas de pensión no representan nada en la variación de este indicador al ser igual en ambos años.

Rentabilidad de Producción Habitación/Pensión.

Este indicador representa que por cada dólar de habitación/pensión vendido se obtienen 51 centavos de beneficio en 1995 y 49 en 1996. En primer lugar es preciso señalar que en la medida que el indicador de producción (ventas) utilizado se acerca más a la producción general del Hotel por los componentes que se van añadiendo al mismo, más se va acercando el valor del indicador al valor que debe tomar el mismo, considerando las características del sector turístico. A pesar de haberse incrementado la producción Habitación/pensión (ver Tabla No. 4), en el año 1996 con relación a 1995, este aumento no se corresponde con el aumento de los beneficios obtenidos, en lo

cual incidió fundamentalmente el incremento de los gastos de publicidad en 1996 con respecto al año anterior.

Rentabilidad de Producción Total del Hotel.

Este indicador representa que por cada dólar de producción total del Hotel se obtienen 39 centavos de beneficio por igual en cada año, aunque se muestra un crecimiento absoluto de ambos elementos que componen este indicador en 1996 con respecto a 1995, y si comparamos este resultado con la normativa ramal para esta actividad (35 centavos), podremos valorar de favorable la gestión en ambos años. (Ver Tabla No. 2)

II- Análisis del financiamiento.

II- a) Análisis de la estructura de los medios.

Fuentes del análisis:

- *Balance de Situación.*
- *Indicadores de explotación.*

Los valores de este indicador aparecen reflejados en la TABLA No.3.

Grupos	Peso específico %	
	Año ant.	Año Actual.
Activo		
1-Inmovilizados	92.29	91.14
2-Existencias	3.08	2.96
3-Deudores-Clientes	3.72	4.12
4-Deudores varios	0.18	1.39
5-Tesorería	0.32	0.39
6-Cuentas Financiación	0.40	0.00
Total activo	100.00	100.00
Pasivo		
1-Capital y reserva	88.72	92.98
2-Proveedores	1.41	1.25
3-Acreedores	0.75	1.34
4-Cuentas corrientes	7.45	3.50
5-Ajustes Periodificación.	0.89	0.34
6-Provisiones	0.79	0.60
7-Resultados	0.00	0.00
Total pasivo	100.00	100.00

Como se observa en la tabla anterior el peso fundamental lo ocupan los medios inmovilizados en el activo (92.29 en 1995 y 91.14 en 1996) y el capital y reserva en el pasivo (88.72 en 1995 y 92.98 en 1996) en el balance; en correspondencia con las características del sector. En estos resultados también inciden el importe del aporte de los socios que no se había considerado en el año 1995.

En sentido general, se puede valorar de muy positivo el hecho de que el principal elemento del pasivo es la sección Capital y Reserva, ya que esto significa que la agencia puede financiar la gran mayoría de sus operaciones con capital propio.

II- b) Análisis de Rotación y financiamiento de los medios.

Fuentes del análisis:

- *Balance de Situación.*
- *Indicadores de explotación.*

Este análisis consiste en el cálculo de una serie de ratios que reflejan la rotación del pasivo y el nivel de utilización y las fuentes de financiamiento.

Ratio de endeudamiento.

Los valores de este indicador aparecen reflejados en la TABLA No. 2.

	<i>Año Anterior</i>	<i>Año Actual</i>
Ratio de endeudamiento	0.02	0.03

Como se puede apreciar; a pesar de que aumenta el ratio de endeudamiento del año 1996, debido a que disminuye el pasivo, en lo fundamental por una disminución de las Cuentas con Sociedad y Centros del Grupo y se incrementa la deuda con relación a 1995; es muy favorable, ya que la deuda representa sólo el 2 y 3 % del total de financiamientos de que dispone el Hotel.

Ratio de Independencia financiera.

Los valores de este indicador aparecen reflejados en la TABLA No. 2.

	<i>Año Anterior</i>	<i>Año Actual</i>
Ratio de independencia Financ.	0.89	0.92

Como se puede apreciar, el capital fuente de financiamiento propio representa el 89 y 92% del total de las fuentes de financiamiento (Pasivo) en 1995 y 1996 respectivamente, lo que corrobora todo lo planteado anteriormente, quedando demostrada la independencia económica de la entidad.

Rotación del inventario.

Los valores de este indicador aparecen reflejados en la TABLA No. 2.

	<i>Año Anterior</i>	<i>Año Actual</i>
Rot. del inventario.		
-Comida/Bebida	2.25	2.64
-Pensión	3.56	4.80
-Total Ventas	6.50	8.39

Como se explicó anteriormente este indicador representa la relación entre las existencias y las ventas (producción), que como muestra la tabla, se ha calculado para los indicadores de producción más importantes.

Al igual que en el caso del indicador rentabilidad de las Ventas es preciso explicar que no existe una total correspondencia entre las existencias y los indicadores de venta considerados por detalle, ya que las existencias consideradas en el análisis son las totales, mientras que debía haberse considerado solo las existencias de los departamentos que inciden en cada indicador de ventas, pero como en el año 1995 no se calculaban las existencias con este grado de detalle, para hacer comparables ambos años se han tomado los valores generales en el caso de las existencias. A partir del año 1996, este análisis puede enriquecerse en detalles, llevándolo hasta el nivel de análisis por departamentos, para lo cual la metodología está perfectamente diseñada, bastaría introducirle la información necesaria.

Rotación del inventario Comida/Bebidas.

Como se observa este indicador representa que por cada dolar de existencia se obtienen 2.25 dolar de ventas de comidas/bebidas en 1995 y 2.64 en 1996, lo que refleja la buena gestión de ventas de consumos en el Hotel, máxime considerando que se han tomado las existencias en general como se ha explicado anteriormente.

Rotación del inventario Pensión.

Como se observa este indicador representa que por cada dolar de existencia se obtienen 3.56 dolar de pensión (Desayunos, almuerzos y cenas) en 1995 y 4.80 en 1996, lo que refleja la buena gestión de ventas de consumos en el Hotel, máxime considerando que se han tomado las existencias en general como se ha explicado anteriormente.

Rotación del inventario de ventas total.

Este indicador resume los dos anteriores y refleja la buena utilización de los inventarios, ya que por cada dolar de inventario se vendió 6.50 dolar en 1995 y 8.39 en 1996.

Rotación del activo fijo.

Los valores de este indicador aparecen reflejados en la TABLA No. 2.

	<i>Año Anterior</i>	<i>Año Actual</i>
<i>Rotación del activo fijo.</i>	<i>0.41</i>	<i>0.53</i>

Considerando todo lo expuesto anteriormente referente a la composición del activo, del cual el 92.29% en 1995 y el 90.60% en 1996 lo representan los medios inmovilizados, este indicador refleja una muy buena utilización de los mismos, por cuanto la producción del año 1995 recupera el 41% de los mismos y en 1996 el 53%, ó lo que es lo mismo que por cada dólar de medio inmovilizado invertido se obtuvo 0.41 dólar en 1995 y 0.53 en 1996.

Rotación del activo total.

Los valores de este indicador aparecen reflejados en la TABLA No. 2.

	<i>Año Anterior</i>	<i>Año Actual</i>
<i>Rotación del activo total.</i>	<i>0.38</i>	<i>0.49</i>

Este indicador complementa el anterior, considerando no sólo el activo fijo, sino la totalidad del activo y complementa lo planteado sobre la buena utilización de los medios, ya que por cada dólar de activo en 1995 se obtiene 0.38 dólar de producción y 0.49 en 1996.

Rendimiento sobre el capital contable.

Los valores de este indicador aparecen reflejados en la TABLA No. 2.

	<i>Año Anterior</i>	<i>Año Actual</i>
<i>Rend. Cap.Contable.</i>		
<i>-Hab/Pension</i>	<i>0.33</i>	<i>0.42</i>
<i>-Producción General</i>	<i>0.43</i>	<i>0.52</i>

Este indicador representa la cantidad de dólar obtenido por cada dólar de capital aportado por los socios. Se ha considerado en este análisis como capital contable como la suma del capital y la reserva.

Como puede apreciarse por cada dólar aportado por los socios en 1995 se obtiene 0.33 dólar por producción de Habitación/pensión y 0.42 en 1996 y estas cifras se redondean al considerar el resto de las producciones, ya que este indicador considerando la producción general del hotel toma los valores de 0.43 dólar por dólar de capital contable y 0.52 en 1996. Todo esto significa, tomando en cuenta que este indicador tiene incluida la reserva, que el capital invertido por los socios se recupera rápidamente.

Inmovilizados/Medios circulantes.

Los valores de este indicador aparecen reflejados en la TABLA No. 2.

	<i>Año Anterior</i>	<i>Año Actual</i>
Inmoviliz./Circulantes.	11.97	10.29

Este indicador representa que los medios inmovilizados en 1995 fueron 11.97 veces los medios circulantes y 10.29 en 1996, dada las características del sector esto es totalmente razonable, y considerando los ratios de utilización de ambos medios explicados anteriormente reflejan la buena gestión del Hotel en este sentido. Es bueno considerar que este es un elemento importantísimo a tener en cuenta para cualquier situación emergente desde el punto de vista financiero, ya que la venta de los medios inmovilizados representa siempre una posible fuente de inversión y/o un elemento a considerar para resarcir a los acreedores.

Recursos propios/Med.circulantes.

Los valores de este indicador aparecen reflejados en la TABLA No. 2.

	<i>Año Anterior</i>	<i>Año Actual</i>
<i>Rec.Prop./Medios circul.</i>	<i>7.86</i>	<i>13.25</i>

Este indicador refuerza el criterio emitido en cuanto a la utilización del capital contable, por cuanto en 1995 el capital propio era 7.86 veces el resto del financiamiento, mientras que en 1996 ya es 13.25 veces, lo que da una muestra más del grado de independencia financiera alcanzada por el Hotel.

III- Análisis de Solvencia.

III- a) Análisis de la solvencia. Indicadores.

Fuentes del análisis:

- *Balance de Situación.*
- *Indicadores de explotación.*

Esta tarea consiste en el análisis del nivel de solvencia alcanzado por la entidad a través de los ratios que se muestran a continuación.

Ratio de liquidez

Los valores de este indicador aparecen reflejados en la TABLA No. 2.

	<i>Año Anterior</i>	<i>Año Actual</i>
Ratio de liquidez.	3.57	3.43

A pesar de que en 1996 se observa una pequeña disminución de este indicador respecto a 1995, es muy favorable en sentido general en ambos años. La pequeña disminución (0.14) está dada fundamentalmente por el incremento de la cuentas por pagar (acreedores) de 1996 con relación a 1995.

Ratio de Solvencia.

Los valores de este indicador aparecen reflejados en la TABLA No. 2.

	<i>Año Anterior</i>	<i>Año Actual</i>
Ratio de Solvencia.	10.41	15.07

Este indicador se muestra extremadamente favorable y refleja que la empresa está en total capacidad de enfrentar cualquier situación de crisis financiera.

Prueba ácida.

Los valores de este indicador aparecen reflejados en la TABLA No. 2.

	<i>Año Anterior</i>	<i>Año Actual</i>
Prueba ácida.	0.56	1.20

Este indicador se logra estabilizar en el año 1996, demostrando que a partir de este año el hotel está en capacidad de hacer frente a los acreedores a corto plazo, a partir de las ventas de los activos circulantes sin tocar las existencias.

Indicador integral.

Para el cálculo de este indicador se han tomado en consideración los siguientes ratios:

Rentabilidad de las ventas. A este indicador, considerando su importancia en la situación financiera de la empresa se ha considerado como el 44% del componente total del indicador integral. La normativa ramal se ha calculado a través del método empírico, considerando las características del sector y se ha tomado la misma como el 35%, es decir que por cada dólar de venta, 0.35 son de ganancias.

Ratio de independencia financiera. A este indicador, considerando su importancia en la situación financiera de la empresa se ha considerado como el 20% del componente total del indicador integral. La normativa ramal se ha calculado a través del método empírico, considerando las características del sector y se ha tomado la misma como el 80%, es decir que la empresa debe depender de financiamientos externos sólo en un 20%.

Rotación de inventario. A este indicador, considerando su importancia en la situación financiera de la empresa se ha considerado como el 13% del componente total del indicador integral. La normativa ramal se ha calculado a través del método empírico, considerando las características del sector y se ha tomado la misma como 7.50 dólares de venta por cada dólar de existencia.

Rotación del activo total. A este indicador, considerando su importancia en la situación financiera de la empresa se ha considerado como el 7% del componente total del indicador integral. La normativa ramal se ha calculado a través del método empírico, considerando las características del sector y se ha tomado la misma como 0.40 dólares de venta por cada dólar de activo.

Rotación del activo total. A este indicador, considerando su importancia en la situación financiera de la empresa se ha considerado como el 7% del componente total del indicador integral. La normativa ramal se ha calculado a través del método empírico, considerando las características del sector y se ha tomado la misma como 0.40 dólares de venta por cada dólar de activo.

Ratio de solvencia. A este indicador, considerando su importancia en la situación financiera de la empresa se ha considerado como el 16% del componente total del indicador integral. La normativa ramal se ha calculado a través del método empírico, considerando las características del sector y se ha tomado la misma como 15.

Se ha calculado el mismo comparando ambos años y el 1996 con la normativa ramal propuesta.

Ratios seleccionados	Año ant.	Año actual	Coef. de Ponderación
Rentab. Ventas	0.39	0.39	0.44
Independencia Financiera.	0.89	0.93	0.20
Rotación Inventario	6.50	8.39	0.13
Solvencia	10.41	16.45	0.07
Indicador Integral	1.17		

Como se puede apreciar, el indicador integral al tomar valor superior a la unidad refleja una mejor situación financiera del hotel en 1996 con respecto a 1995.

Ratios seleccionados	1996	Norma	Coef. de Ponderación
Rentab. Ventas	0.39	0.35	0.44
Independencia Financiera.	0.93	0.80	0.20
Rotación Inventario	8.39	7.50	0.13
Solvencia	16.45	15.00	0.07
Indicador Integral	1.12		

Este indicador expresa que el Hotel no sólo supera el año 1995 en su situación financiera integral, sino que está por encima de la norma ramal determinada.

III-b) Análisis de la deuda por edades.

Este análisis se efectuará sólo para el año 1996, debido a que en 1995 no se efectuaban cortes mensuales considerando la composición de la deuda por edades, lo que imposibilita la comparación de ambos años. De todas formas, es válido este análisis comparativo a partir de 1996, en que se comenzaron a elaborar informes mensuales sobre este particular.

Análisis del cierre de 1996

El saldo total al cierre del 31 de Diciembre de 1996 es de 978.251,84 USD, lo cual demuestra el resultado satisfactorio de la gestión de Cobros en el último período del año, a fin de terminar con un saldo total inferior al millón de dólares, máxime considerando el gran despegue de producción del Hotel en este período.

Este resultado es más significativo aún, si consideramos la composición del mismo por edades, como se explica a continuación:

Saldo mayor de 90 días de cobro = 48.161,06 USD, lo que representa el 4.92% del total.

A pesar de que este saldo es muy favorable, es necesario señalar que en el mismo incide fundamentalmente el saldo pendiente de cobro de la agencia T.M.R., saldo que se encuentra en discusión hasta la fecha, así como saldos retrasados en fecha como es costumbre de la mayoría de las TT.OO. Europeas (fundamentalmente España, Italia, Alemania, Portugal e Italia).

Saldo mayor de 60 días de cobro = 145.791,51 USD, lo que representa el 14.90% del total.

Se hace extensivo para este segmento de la deuda lo explicado anteriormente referente al Mercado europeo, agregándose el elemento Fantástico-Cubanacan, que desde esta fecha comienza a presentar problemas con la regularidad de los pagos.

Saldo mayor de 30 días de cobro = 387.461,83 USD, lo que representa el 39.61% del total.

Los importes de este segmento muestran una composición muy similar a la anterior.

Saldo de este mes = 396.837,44 USD, lo que representa el 40.57% del total.

Este elemento corrobora la tesis anteriormente expuesta sobre el despegue de ventas de este último período del año, además muestra el alto nivel de aceptación de nuestro Hotel y su inserción en el Mercado Mundial.

5.2 Análisis del promedio de días de cobro.

Otro elemento a considerar es el análisis del Indicador Promedio Días de Cobro, el cual no solo muestra resultados favorables (30.62) en este año, sino que muestra una dinámica extremadamente acertada, por cuanto disminuye con relación al año anterior (31.10) y mucho más aún con respecto al 1994 (36.05), aunque todavía debe continuar trabajándose con el objetivo de disminuir este indicador. Ver Tabla No. 5

En el caso de la análisis dinámico, es preciso señalar que en los meses de Marzo a Julio de 1996 se mejora el promedio de días de cobro de las cuentas a crédito, oscilando entre 41.5 y 41.7, el cual se deteriora en aproximadamente 1 punto en los meses siguientes, hasta que se recupera en el mes de Diciembre. En los meses de agosto a Noviembre este deterioro se debe a la baja turística de este período y que por lo tanto las agencias retrasaron los pagos, pero el indicador se recupera y mejora en lo que va de año 1997.

La metodología prevé el análisis por meses según anexos de la tabla No. 6.

Ver Tabla No. 6 y anexos de la misma.

En un inicio este era el procedimiento que se utilizaba. El mismo se ha perfeccionado, agregando y profundizando en niveles de análisis, que se describen a continuación.

4.3.2- Análisis del promedio de días de cobro estático.

4.3.2.1 Análisis del comportamiento de los saldos a crédito estático.

Como se puede observar en la tabla No. 7 (HOJA: DATOS GENERALES), este análisis consiste en la comparación de la composición de la deuda por edades del mes en curso, con relación al mismo período del año anterior, y con el mes anterior. Según las normas internacionales, la suma total de los saldos de la deuda a más de 60 y 90 días no debe exceder el 20% de la deuda total.

En este caso se han tomado datos hipotéticos del cierre del año 2001.

HOTEL	dic-00	%	nov-01	%	dic-01	%	Dif-dic/00	Dif-nov/01
MVRA								
A30DIAS	71.481,84	15,52	408.444,43	45,10	166.645,11	28,48	95.163,27	-241.799,32
+30DIAS	326.880,36	70,97	319.173,68	35,24	237.577,23	40,60	-89.303,13	-81.596,45
+60DIAS	114.916,17	24,95	148.544,08	16,40	141.403,03	24,17	26.486,86	-7.141,05
+90DIAS	-52.659,81	-11,43	29.493,05	3,26	39.517,77	6,75	92.177,58	10.024,72
TOTAL	460.618,56	100,00	905.655,24	100,00	585.143,14	100,00	124.524,58	-320.512,10

Como se observa, los resultados no son positivos con relación al año anterior, tanto en el valor general, ya que se incrementa el saldo total en 124.524,58Usd, y los saldos a más de 60 y 90 días también crecen, y sobrepasan la media ramal estimada en 10.92%(30.92-20.00).

Sin embargo, con relación al mes anterior se observa una mejoría total (320.512,10Usd), a pesar de que el saldo más antiguo (90 días) continúa deteriorándose.

4.3.2.2 Análisis del promedio de días de cobro estático.

En la misma tabla No. 7 (HOJA: Prom.Dias cobro Est.) se aprecia el comportamiento del promedio de días de cobro acumulado desde el inicio del año actual hasta el momento del corte, que en este caso es el 31/12/01.

HOTEL MELIA VARADERO	1/01/00 31/12/00	1/01/01 30/11/01	1/01/01 31/12/01	DIFERENCIA DIC/01-DIC/00	DIFERENCIA DIC/01-NOV/01
Saldo Clientes Inicio	1.294.803,05	764.094,77	764.094,77	(530.708,28)	0,00
Producción Habitación-Pension	13.589.585,05	10.418.602,64	11.128.236,70	(2.461.348,35)	709.634,06
Producción Total	16.403.762,37	13.410.290,37	14.325.198,71	(2.078.563,66)	914.908,34
Saldo Clientes Final	764.094,77	989.045,77	859.224,19	95.129,42	(129.821,58)

Cobros Habitación Pensión	14.120.293,33	10.193.651,64	11.033.107,28	(3.087.186,05)	839.455,64
Cobros Total	16.934.470,65	13.185.339,37	14.230.069,29	(2.704.401,36)	1.044.729,92
Promedio días cobro Hab/ Pen	20,58	31,71	28,18	7,60	(3,52)
Promedio Días Cobro Total	17,05	24,63	21,89	4,84	(2,74)

Estos datos corroboran el análisis anterior. Como se puede apreciar, se logra disminuir el promedio de días de cobro con relación al mes anterior, sin embargo, con relación al año anterior, el mismo se deteriora en 7.60 días con relación a la Producción habitación pensión, y 4.84 días con relación a la Producción Total.

4.3.2.3 Análisis de la tendencia del promedio de días de cobro estático.

En este caso se trata del análisis de la tendencia que ya habíamos mencionado, pero comparando todos los meses transcurridos desde el inicio del año en curso, a fin de analizar la tendencia que sigue en el año el indicador Promedio de días de cobro estático. Ver Tabla No. 7 (HOJA: Tendencia).

HOTEL MELIA VARADERO	1/01/01	1/01/01	1/01/01	1/01/01	1/01/01	1/01/01
	31/01/01	28/02/01	31/03/01	30/04/01	31/05/01	30/06/01
Saldo Clientes Inicio	764.094,77	764.094,77	764.094,77	764.094,77	764.094,77	764.094,77
Producción Hab/Pension	1.468.354,98	2.834.105,88	4.216.906,90	5.206.440,55	5.900.494,09	6.472.232,59
Producción Total	1.835.276,08	3.549.613,39	5.386.497,11	6.689.708,93	7.615.829,46	8.489.051,52
Saldo Clientes Final	1.241.640,80	1.380.876,06	1.797.768,67	1.626.921,40	1.188.723,44	1.038.976,25
Cobros Habitación Pensión	990.808,95	2.217.324,59	3.183.233,00	4.343.613,92	5.475.865,42	6.197.351,11
Cobros Total	1.357.730,05	2.932.832,10	4.352.823,21	5.826.882,30	7.191.200,79	8.214.170,04
Prom.días cobro Hab/ Pen	26,21	28,75	38,37	37,50	30,42	29,06
Promedio Días Cobro Total	20,97	22,95	30,04	29,18	23,57	22,15
HOTEL MELIA VARADERO	1/01/01	1/01/01	1/01/01	1/01/01	1/01/01	1/01/01
	31/07/01	31/08/01	30/09/01	31/10/01	30/11/01	31/12/01
Saldo Clientes Inicio	764.094,77	764.094,77	764.094,77	764.094,77	764.094,77	764.094,77
Producción Hab/Pension	7.283.168,49	8.296.986,75	9.009.955,52	9.694.326,74	10.418.602,64	11.128.236,70
Producción Total	9.495.831,11	10.735.315,31	11.664.509,99	12.504.848,63	13.410.290,37	14.325.198,71
Saldo Clientes Final	974.920,71	1.128.122,24	1.182.649,96	1.065.877,31	989.045,77	859.224,19
Cobros Habitación Pensión	7.072.342,55	7.932.959,28	8.591.400,33	9.392.544,20	10.193.651,64	11.033.107,28
Cobros Total	9.285.005,17	10.371.287,84	11.245.954,80	12.203.066,09	13.185.339,37	14.230.069,29
Prom.días cobro Hab/ Pen	28,38	33,04	35,83	33,42	31,71	28,18
Promedio Días Cobro Total	21,77	25,54	27,68	25,91	24,63	21,89

Como se aprecia, se ha mantenido una oscilación durante todo el año que está muy influenciada por las temporadas de alta y baja turística, que como se ha enunciado anteriormente, este indicador (estático), no logra analizar correctamente, ya que no considera la influencia de este decisivo factor. Finalmente, el año logra culminar a menos de 1 día de cobro que como comenzó (21.89-20.97). Para contrarrestar estas desventajas del análisis estático, este se complementa con al análisis del promedio de días de cobro dinámico, que se detalla a continuación.

4.2.2 Análisis del promedio de días de cobro dinámico.

4.2.2.1 Análisis del promedio de días de cobro dinámico sin depósitos de garantía.

Este análisis es muy similar al que se realiza en la tabla No. 6, pero en esta tabla, no se consideran la incidencia que tienen los pagos anticipados (Depósitos) en el promedio de días de cobros, y en este caso de la Tabla No. 8 se desarrolla este análisis.

MES	PROD. HAB. PEN	SALDOS PENDIENTES DE COBRO									
		TOTAL	Fact. Ab.	%	Mes act.	%	+ de 30 d	%	+ de 60 d	%	+ de 90 d
dic-00	904.598	1.226.882	303.476	25%	341.860	28%	362.299	30%	114.509	9%	104.738
ene-01	1.468.355	1.605.760	231.348	14%	823.421	51%	166.791	10%	240.483	15%	143.716
feb-01	1.365.751	1.665.282	246.789	15%	673.411	40%	511.747	31%	102.146	6%	131.189
mar-01	1.382.801	1.921.453	197.075	10%	903.628	47%	506.770	26%	156.430	8%	157.550
abr-01	989.534	1.700.285	135.020	8%	498.444	29%	638.809	38%	217.931	13%	210.081
may-01	694.314	1.276.561	108.098	8%	448.637	35%	358.023	28%	210.889	17%	150.914
jun-01	571.479	997.682	94.219	9%	324.777	33%	250.175	25%	162.736	16%	165.775
jul-01	810.935	1.091.585	162.057	15%	517.463	47%	227.230	21%	79.929	7%	104.906
ago-01	1.013.796	1.235.695	97.066	8%	628.034	51%	311.684	25%	76.510	6%	122.401
sep-01	712.991	1.275.357	89.195	7%	518.930	41%	445.566	35%	108.238	8%	113.428
oct-01	836.211	1.148.176	86.058	7%	438.199	38%	357.240	31%	145.962	13%	120.717
nov-01	724.276	1.038.253	83.391	8%	400.979	39%	333.901	32%	149.753	14%	70.230
dic-01	709.634	946.368	274.081	29%	256.325	27%	200.298	21%	136.878	14%	78.786

MES	Pagos de -	%	DEPOSITOS		Total + de 60 y Pagos de -		PROM. D. DE COB.	
			Totales	%		%	TOTAL	S/ DEP.
dic-00	27341	4%	-490129	-64%	246588	32%	25,69	42,17
ene-01	25343	2%	-388462	-31%	409542	33%	25,72	36,98
feb-01	27431	2%	-311836	-23%	260766	19%	27,56	37,25
mar-01	30485	2%	-154169	-9%	344465	19%	30,80	38,78
abr-01	29160	2%	-102524	-6%	457172	28%	33,91	41,11
may-01	28249	2%	-116087	-10%	390052	33%	35,76	42,75
jun-01	24095	3%	-113545	-13%	352607	39%	36,74	43,65
jul-01	30183	3%	-146848	-15%	215018	22%	36,72	43,49
ago-01	22897	2%	-130470	-12%	221808	20%	36,40	42,86
sep-01	23138	2%	-115845	-10%	244804	21%	37,41	43,76
oct-01	25419	2%	-107718	-10%	292098	27%	37,52	43,68
nov-01	21969	2%	-71176	-7%	241952	24%	37,77	43,73
dic-01	13269	2%	-100413	-12%	228933	27%	38,68	43,69

Hemos continuado con el análisis del mismo período, es decir el año 2001.

Como se aprecia, el promedio de días de cobro oscila entre 42 y 43 días como media ponderada en el año. Y al analizar el comportamiento del mismo al finalizar el año, teniendo en cuenta que se prorratean 12 meses vista, eliminando la influencia de la diferencias de ocupación por temporada, es preciso analizar la gestión de cobro por mercados, enfatizando en aquellos mercados y agencias que más están incidiendo en la morosidad en pagos.

4.2.2.2 Análisis del promedio de días de cobro dinámico total.

La contabilidad de este hotel en cuestión considera distintos subanálisis de las cuentas por cobrar. Tal es el caso que la cuenta que aparece en el Balance de la Contabilidad donde se refleja el monto fundamental de la deuda es la cuenta Clientes Generales, teniéndose el detalle pormenorizado de la misma controlado por la Recepción del Hotel. Sin embargo, existen otras cuentas por cobrar, como son las deudas que no están relacionadas directamente con la touroperación, y que deben ser considerados en el análisis; es por ello que se implementa el análisis de este indicador, tal y como aparece en la siguiente tabla, y que se puede ver con más detalle en la Tabla No. 9.

Producción H/P		Total		43 - C L I E N T E S																	
		Prom.	General	Total	43001				43002						Total	%	438- Antic.				
MES	Total	Mensual	43+44+45	43	Fact. Ab.	% Total	30 d	% Total	+ de 30 d	% Total	+ de 60 d	% Total	+ de 90 d	% Total	P-	% Total	+60d y P-	Total	Total		
jul-01	1.578.772	50.928	2.489.530	2.489.530	262.174	10,5%	1.190.119	47,8%	524.687	21,1%	357.283	14,4%	219.066	8,8%	65.830	2,6	642.179	25,8	-129.629		
jul-02	1.622.845	52.350	2.786.267	2.786.267	357.875	12,8%	1.365.691	49,0%	593.972	21,3%	260.950	9,4%	253.393	9,1%	65.070	2,3	579.412	20,8	-110.684		

44 - O T R O S D E U D O R E S.											45		Promedio días de cobro		
44		%	44003		44004						Efectos	%			
MES	Total	Total	Sol Meliá	%	Cubanac.	%	Arg.	%	Varios	%	Comerc.	Total	SIHOT	S/Depos.	Total
jul-01	48.415	1,9%	20.411	0,8%	26.025	1,0%	0	0,0%	1.979	0,1%	0	0,0%	51,02	53,68	53,01
jul-02	48.418	1,7%	20.412	0,7%	26.026	0,9%	0	0,0%	1.980	0,1%	0	0,0%	39,46	41,03	40,92

44 - O T R O S D E U D O R E S.											45		Promedio días de cobro		
44		%	44003		44004						Efectos	%			
MES	Total	Total	Sol Meliá	%	Cubanac.	%	Arg.	%	Varios	%	Comerc.	Total	SIHOT	S/Depos.	Total
jul-01	48.415	1,9%	20.411	0,8%	26.025	1,0%	0	0,0%	1.979	0,1%	0	0,0%	51,02	53,68	53,01
jul-02	48.418	1,7%	20.412	0,7%	26.026	0,9%	0	0,0%	1.980	0,1%	0	0,0%	39,46	41,03	40,92

En este caso hemos considerado hipotéticamente la comparación de los meses de julio 2002 con julio 2001. Como se puede apreciar existe una mejoría considerable tanto en la disminución de los días de cobro de la deuda de los TT.oo. considerando los depósitos de garantía, como después de haber descontado los pagos anticipados, así como toda la deuda pendiente de cobro.

Pero como se puede apreciar, este análisis se queda en el comportamiento de la producción y el pendiente de cobros, pero, ¿en qué medida inciden cada uno de estos factores en el indicador promedio de días de cobro? ; ¿cómo inciden los factores que conforman la producción promedio diaria en el mismo? ; de esto precisamente se encarga el análisis factorial que veremos a continuación.

4.2.2.3 Análisis factorial.

Este análisis consiste precisamente en el análisis de la incidencia cuantitativa de la variación del pendiente de cobros y de la producción en el indicador promedio de días de cobro; y a su vez de la incidencia de la variación del número de pax/estancia y el precio medio sobre la producción. Se pueden apreciar detalles en la tabla No.10, la que se reproduce parcialmente a continuación:

MES	Producción H/P								Pax Estancias				Precio Medio			
	Año Anterior				Año Actual				Año Anterior		Año Actual		Año Anterior		Año Actual	
	Acumulado	Diaria	Mes	Diaria	Acumulado	Diaria	Mes	Diaria	Acum.	Mes	Acum.	Mes	Acum.	Mes	Acum.	Mes
ene-02	1.747.439	56.369	1.747.439	56.369	863.869	27.867	863.869	27.867	31.480	31.480	16.064	16.064	55,51	55,51	53,78	53,78
feb-02	3.404.371	57.701	1.656.932	53.449	1.726.766	29.267	862.898	27.835	60.949	29.469	33.079	17.015	55,86	56,23	52,20	50,71
mar-02	4.980.770	55.342	1.576.400	50.852	2.968.692	32.985	1.241.925	40.062	91.363	30.414	56.986	23.907	54,52	51,83	52,10	51,95
abr-02	6.114.379	50.953	1.133.609	36.568	3.790.993	31.592	822.302	26.526	116.912	25.549	74.156	17.170	52,30	44,37	51,12	47,89
may-02	6.813.457	45.122	699.078	22.551	4.556.675	30.177	765.682	24.699	134.988	18.076	89.912	15.756	50,47	38,67	50,68	48,60
jun-02	7.410.832	40.944	597.375	19.270	5.322.332	29.405	765.657	24.699	150.928	15.940	105.964	16.052	49,10	37,48	50,23	47,70
jul-02	8.148.241	38.435	737.409	23.787	6.430.971	30.335	1.108.639	35.763	169.879	18.951	128.007	22.043	47,96	38,91	50,24	50,29

MES	Pendiente de cobros		Promedio Días de cobro				Variación		Anál. fact. Var.Prom. D. de cobro				Análisis fact. Var.Prod.H/P			
	Año Anterior	Año Actual	Año Anterior		Año actual		Días de cobro		Acumulado		Mes actual		Acumulado		Mes actual	
	Ant.	Actual	Acum.	Mes	Acum.	Mes	Acum.	Mes	Pdte	Prod.P.D	Pdte	Prod.P.D	P.Medio	Pax	P.Medio	Pax
ene-02	1.581.258	581.747	28,05	28,05	20,88	20,88	-7,18	-7,18	-17,73	10,56	-17,73	10,56	-54.549	-829.021	-54.549	-829.021
feb-02	1.634.370	1.057.545	28,32	30,58	36,13	37,99	7,81	7,41	-10,00	17,81	-10,79	18,21	-222.755	-1.454.850	-162.443	-631.591
mar-02	1.721.256	1.531.472	31,10	33,85	46,43	38,23	15,33	4,38	-3,43	18,76	-3,73	8,11	-221.205	-1.790.873	3.552	-338.027
abr-02	1.767.810	1.248.377	34,69	48,34	39,52	47,06	4,82	-1,28	-10,19	15,02	-14,20	12,92	-137.619	-2.185.767	89.978	-401.285
may-02	1.262.937	1.384.590	27,99	56,00	45,88	56,06	17,89	0,05	2,70	15,20	5,39	-5,34	-27.637	-2.284.419	179.347	-112.743
jun-02	1.076.937	1.279.598	26,30	55,89	43,52	51,81	17,21	-4,08	4,95	12,26	10,52	-14,59	169.940	-2.258.440	162.940	5.342
jul-02	1.246.938	1.515.333	32,44	52,42	49,95	42,37	17,51	-10,05	6,98	10,53	11,28	-21,33	386.346	-2.103.616	215.720	155.510

Como se aprecia, en julio del 2002, el promedio de días de cobro acumulado aumenta en 17.51 días debido a un incremento de la deuda por cobrar en 6.98 días y por una disminución del volumen de producción en 10.53 días, lo que evidencia que a pesar del decrecimiento de la producción, es más lenta la gestión de cobros, lo que debe analizarse profundamente.

Por otra parte, la producción acumulada disminuye en 1.717.270Usd, debido a un decrecimiento del número de pax/estancias en 2103616Usd en Julio 2002, a pesar del incremento de 386.346Usd que representa el incremento del precio medio.

CONCLUSIONES

Después de haber desarrollado todo el proyecto, se pueden deducir las siguientes conclusiones:

- ❖ Queda demostrada la necesidad e importancia del Departamento de Riesgos en la empresa.
- ❖ Se demuestra un método de seguimiento del riesgo cambiario.
- ❖ Se demuestra la variante del factoring parcial como método de gestión de riesgos.
- ❖ Se describe el job description del Departamento de Riesgos con variantes de integración horizontal y vertical.
- ❖ Se demuestra la necesidad e importancia de la intervencionalidad entre los departamentos: Riesgos, Administración, Comercial y Recepción.
- ❖ Se propone una norma para el establecimiento y continuación de relaciones comerciales con otras empresas.
- ❖ Se elabora una metodología de análisis financiero, y del promedio de días de cobro.
- ❖ Se demuestra prácticamente la validez de esta metodología.

BIBLIOGRAFÍA

Loring, Jaime - La Gestión Financiera. Biblioteca Deusto-Pag. 312-330; 355-370.

Hermida, José M. - Cómo leer y entender la prensa económica.- Ediciones temas de hoy.-Pag.-59-103.

Márquez Narvaez, José M.- Medios de pago en compra venta internacional.-Editorial ESIC-Pag.11-186.

Fundamentos de administración financiera.-Partes I y II-Pag.57-82; 213-230.

Amores Guardado, Juan - Análisis de la economía de la empresa industrial.- JUCEPLAN, Centro de adiestramiento Juan F. Noyola.-Pag.95-133.

Derckach, D.I.- Análisis de la actividad económica de las empresas industriales.-Editorial Finanzas, Moscú.1975.-Pag.407-441.

Meliá Hoteles Magazine- Dic/96.

Corrales, J.A.; García-Barbón,J - Sociedades de financiación, leasing y factoring. Editorial Civitas.1991.

M.I.Bakanova; C.K.Tatur - Curso de Análisis de la Actividad Económica. Universidad De La Habana. 1967.

Grandío Dopico, Antonio (Coordinador) - Mercados Financieros. Editorial Mc Graw Hill. 1998.

Santandreu, Eliaseu - Manual del Gerente de créditos. Editorial McGraw Hill. 2000.

Vaitilingam, Romesh - La Guía Financiera Times para entender las páginas financieras. Editorial Prentice Hall. 2001.