



# Gestión de Organizaciones Turísticas

Pablo Martín Bonifati

CLASE 11

---

## Tema de la clase

### Los Indicadores de Gestión

Punto de Equilibrio.  
Indicadores financieros y económicos.

#### Objetivo de la clase:

*Completar el análisis de las herramientas de gestión de la información contable, mediante la definición de los conceptos de punto de equilibrio, indicadores financieros y económicos, permitiendo así, sentar las bases de los informes a realizar..*

#### Lectura obligatoria de la clase:

**"EVALUACION OPERACIONAL Y FINANCIERA "** (Aplicada a la industria Hotelera) de Adolfo Scheel Mayenberger. Universidad Externado de Colombia. 2005. **Cap. 5 (Págs. 305 a 373).**

**"CONTABILIDAD Y FINANZAS DE HOTELES"** de Oriol Amat Salas. Ediciones Eada Gestión, Barcelona. 1992. **Cap. 4 (Págs. 95 a 121).**

**"200 RATIOS PARA DIRIGIR CON EFICACIA EN LA HOSTELERIA"** de Domenec Biosca y Vidal. Editorial Ciencias de la Dirección, Madrid. 1996.



# Gestión de Organizaciones Turísticas

Pablo Martín Bonifati

CLASE 11

Caps. 1 y 2 (Págs. 19 a 25).

## Introducción

Del cuadro expuesto en la clase Nro. 5 página 7 , les afimaba lo siguiente:

CITA ....” Del análisis del estado de resultados podremos ver que capacidad va a tener la empresa para generar utilidades ya que a partir de éstas, el empresario va a tomar una serie de decisiones relacionadas con el futuro de la empresa. Por tal motivo es de suma importancia en una empresa, poder analizar su estado de resultados visto desde el punto de vista de la contabilidad de costos”....

A continuación enunciaba una clasificación de costos en cuanto a su grado de variabilidad, que respondía a la siguiente división:

- **Costos fijos**
- **Costos variables**

Posteriormente aseveraba: “Esta clasificación es de suma importancia no sólo para la toma de decisiones empresariales sino también para el estudio y evaluación económica del ente. Analizar los costos bajo este tipo de clasificación, nos va a permitir determinar el punto de equilibrio del negocio”<sup>1</sup>.

Luego les expuse el estado de resultados visto desde el punto de vista de la contabilidad de costos, siendo la estructura

<sup>1</sup> Entendemos por punto de equilibrio a aquel en el cual la empresa no gana ni pierde, es decir donde sus ventas igualan a sus costos. A partir de esa cifra la empresa empieza a obtener



# Gestión de Organizaciones Turísticas

Pablo Martín Bonifati

## CLASE 11

resultante la siguiente:

### VENTAS

(-) COSTOS VARIABLES

---

### CONTRIBUCIÓN MARGINAL

(-) COSTOS FIJOS

---

### RESULTADO NETO

En la clase de hoy vamos a desarrollar todos los conceptos que abarca el punto de equilibrio.

## Punto de Equilibrio.

Habiendo definido a los costos por su grado de variabilidad, pasemos ahora a ampliar el concepto de punto de equilibrio.

### REFLEXIONAR

El punto de equilibrio es aquel en donde los ingresos por ventas son iguales a los egresos generados por los costos y gastos realizados para concretar esas ventas.



## Gestión de Organizaciones Turísticas

Pablo Martín Bonifati

CLASE 11

Es de aceptación generalizada afirmar que la empresa encuentra su punto de equilibrio cuando los ingresos y los costos se igualan.

Usando la definición más aceptada de punto de equilibrio también puede definírsele como aquella situación o nivel en la que desaparecen las pérdidas y aún no comienzan las ganancias.

*Para visualizar e identificar más fácilmente el punto de equilibrio se suele graficar la relación entre ingresos – egresos (sumando costos variables con los costos fijos), dibujando las rectas resultantes.*

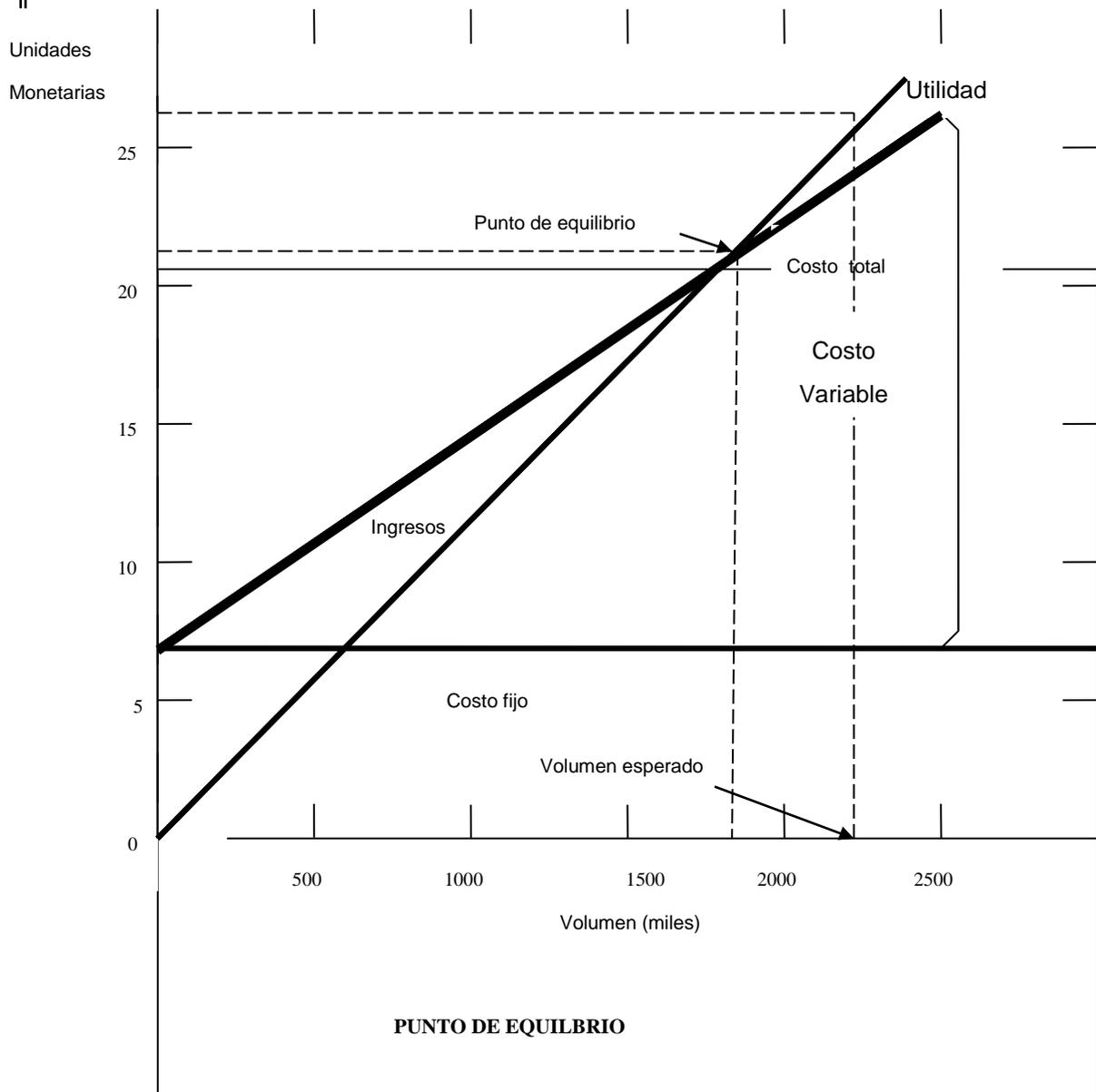
*Lo expuesto se representa gráficamente con un esquema como el siguiente:*



# Gestión de Organizaciones Turísticas

Pablo Martín Bonifati

## CLASE 11



En el eje vertical (el de los \$) se indica el monto al que ascienden tanto los ingresos como los gastos y los costos. En el eje horizontal (el de la q) se indica la cantidad producida y/o vendida.



## Gestión de Organizaciones Turísticas

Pablo Martín Bonifati

### CLASE 11

Como se observa la línea de costos fijos es recta y paralela al eje horizontal, la línea de gastos variables es creciente y aumenta a medida que aumenta la cantidad producida y/o vendida.

En el gráfico se observa el punto de equilibrio que se "evidencia" cuando el importe de ventas generado por la cantidad vendida, alcanza a igualar los gastos totales (costos fijos totales mas costos variables totales).

En el modelo se presupone que el precio de venta unitario y los costos variables unitarios, son siempre constantes y que los costos fijos nunca varían independientemente del nivel de actividad que tenga la empresa y aumenta la ganancia a medida que aumenta la cantidad vendida por encima del punto de equilibrio, identificada como "área de utilidad".

Por el contrario, si se vende menos que la cantidad donde se ubica el punto de equilibrio la empresa tendrá pérdidas (que serán mayores cuanto menor sea la cantidad vendida), identificada en el gráfico como área de pérdida.

Veamos un ejemplo que nos va aclarar mejor estos conceptos:



## Gestión de Organizaciones Turísticas

Pablo Martín Bonifati

### CLASE 11

Unidades	Costos totales			Costos unitarios			Precio de venta	Ingresos-egresos
	Fijos	Variables	Totales	Fijos unitarios	Variables unitarios	Totales unitarios		
0	50.00		50.00					-50.00
1	50.00	10.00	60.00	50.00	10.00	60.00	30	-30.00
2	50.00	20.00	70.00	25.00	10.00	35.00	60	-10.00
3	50.00	30.00	80.00	16.67	10.00	26.67	90	10.00
4	50.00	40.00	90.00	12.50	10.00	22.50	120	30.00
5	50.00	50.00	100.00	10.00	10.00	20.00	150	50.00
6	50.00	60.00	110.00	8.33	10.00	18.33	180	70.00
7	50.00	70.00	120.00	7.14	10.00	17.14	210	90.00
8	50.00	80.00	130.00	6.25	10.00	16.25	240	110.00
9	50.00	90.00	140.00	5.56	10.00	15.56	270	130.00
10	50.00	100.00	150.00	5.00	10.00	15.00	300	150.00

Como se puede observar en el ejemplo, el costo total de dos unidades es de \$ 70,00, obteniéndose un ingreso por su venta de \$ 60,00, (zona de pérdida) en cambio con la venta de tres unidades se obtiene un resultado de \$ 10,00 (Ingresos \$ 90,00 menos costo \$ 80,00) ubicándonos en una zona de ganancia.

El cálculo del punto de equilibrio permite a la dirección de la empresa determinar mediante cálculos previos o presupuestos si la cantidad estimada de ventas esperadas de un producto será rentable o no y por otro lado si los costos y gastos son los mínimos y necesarios que cumplimenten los objetivos propuestos.

Vale decir que es una herramienta de gestión que (partiendo de supuestos de ventas a realizar y los costos que las mismas generarán) permite definir a priori la viabilidad de un negocio. Esto es así porque, si se cumplen los presupuestos de



## Gestión de Organizaciones Turísticas

Pablo Martín Bonifati

CLASE 11

ventas y de costos, se obtendrán los resultados (ganancias o pérdidas), de manera tal que al realizar el cálculo del punto de equilibrio se podrá verificar que:

- Se alcanzarán los resultados esperados o
- nunca se alcanzarán las condiciones necesarias para hacer rentable el producto (o una actividad), teniendo que desistir de hacerlo antes de incurrir en gastos, evitando así pérdidas innecesarias para la empresa.

### LEER ATENTO

***A esta altura, hay que saber diferenciar muy bien los conceptos de punto de equilibrio económico de punto de equilibrio financiero.***

***El primero estará conformado por las ventas devengadas y los costos y los gastos devengados.***

***En cambio el punto de equilibrio financiero, estará conformado por las cifras de las ventas cobradas, y los costos y los gastos pagados.***

***cabe aclarar que en este ultimo, los conceptos son los erogables, por lo tanto habrá cifras que si conforman al punto de equilibrio económico, que no formaran parte del punto de equilibrio financiero, Ej.: ( amortizaciones y provisiones ).***

-----

Al desarrollar el estado de resultados desde el punto de vista de la contabilidad de costos, se dejaron planteadas algunas incógnitas que tienen que ver con el punto de equilibrio.



## Gestión de Organizaciones Turísticas

Pablo Martín Bonifati

### CLASE 11

Empecemos a responderlas:

La primera pregunta que nos hacíamos era: **¿Cuál es la cantidad de productos que debo vender, para no ganar ni perder?**

Para dar respuesta a esta consigna, en primer lugar vamos a desarrollar la fórmula de punto de equilibrio:

Dijimos que el punto de equilibrio, era aquel donde los ingresos totales, son iguales a los costos totales.

Por lo tanto tendremos:

(1)

$$\text{ingresos totales} = \text{costos totales}$$

Si los costos totales son iguales a la suma de los costos variables totales más los costos fijos totales, entonces podremos reemplazar en (1)

(2)

$$\text{Ingresos totales} = \text{costos variables} + \text{costos fijos}$$

(3) los ingresos totales están conformados por la cantidad multiplicada por el precio unitario de ventas ( $q * p_{vu}$ ) y a su vez los costos variables totales son iguales a la cantidad por el costo variable unitario, entonces reemplazamos en (2) lo anterior y nos queda:



## Gestión de Organizaciones Turísticas

Pablo Martín Bonifati

### CLASE 11

$$q \cdot p_{vu} = cf + q \cdot cvu$$

(4) despejando cf nos queda

$$cf = p_{vu} \cdot q - cvu \cdot q$$

(5) sacamos factor común q y llegamos a:

$$cf = q (p_{vu} - cvu)$$

(6) pero nuestra incógnita es q (que refleja la cantidad en equilibrio) hacemos un pasaje de término y tenemos:

$$q = \frac{cf}{p_{vu} - cvu}$$

(7) al precio de venta unitario, menos el costo variable unitario, se lo denomina contribución marginal unitaria (cmgu) . La formula (6) se puede mostrar también de la siguiente manera:

$$q = \frac{cf}{cmgu}$$

Si trasladamos esta fórmula al ejercicio que venimos desarrollando, podemos establecer la cantidad de unidades que la empresa necesita vender, para no ganar ni perder.

Solo tenemos que modificar la información para adecuarla a la formula de referencia.



## Gestión de Organizaciones Turísticas

Pablo Martín Bonifati

### CLASE 11

Si nuestro estado de resultados de costos respondía al siguiente esquema:

Ventas	70.000,00
Costos Variables	51.415,00
Contribución Marginal	18.585,00
Costos Fijos	7.000,00
Resultado Neto	11.585,00

Y teniendo como dato el precio unitario de venta, que en el caso del ejemplo vamos a asumir que era de \$ 250,00, podemos obtener la cantidad vendida para llegar a los \$ 70.000,00 de ventas, ya que :

Ingresos totales =  $q * p_{vu}$  por lo tanto  $q$  es igual a 70.000,00 dividido 250,00 o sea 280 unidades.

De la misma manera, hallamos el costo variable unitario, dividiendo el total de costos variables por la cantidad vendida, y esto nos arroja un costo variable unitario de \$ 183,62.

Pasemos a la comprobación del punto de equilibrio:

Aplicaremos entonces, la formula de punto de equilibrio en cantidad.

De:



## Gestión de Organizaciones Turísticas

Pablo Martín Bonifati

CLASE 11

$$q = \frac{cf}{cmgu}$$

Si los costos fijos totales ascienden a \$ 7.000,00 y la contribución marginal unitaria es igual al precio de venta unitario menos el costo variable unitario (\$ 250 - \$183,62), reemplazamos en la formula y obtendremos:

$$q = \frac{7.000,00}{(250 - 183,62)}$$

Entonces:

$$q=105,45$$

Por lo tanto, la cantidad necesaria a vender, para no ganar ni perder, va a estar dada entre 105 y 106 unidades de producto.

Lo verificamos?<sup>2</sup>

ventas	105,45 * 250	26.362,00
(-)costos variables	105,45 * 183,62	19.362,00
contribución mag		7.000,00
(-)costos fijos		7.000,00
utilidad		(0,00)

<sup>2</sup> Para que el resultado de cero, utilizamos la cifra de producto con decimales y se redondearon las cifras resultantes.



## Gestión de Organizaciones Turísticas

Pablo Martín Bonifati

### CLASE 11

Siguiendo con los interrogantes, nos preguntábamos, ***cual era el ingreso por ventas, que debía obtener para estar en equilibrio?***

Si ven el esquema anterior, se podrá responder rápidamente, (o sea \$ 26.362,00) en caso de que lo quieran sacar por formula, la misma es la siguiente:

$$pe\$ = \frac{cf}{1 - cvu} \cdot pvu$$

Otras de las preguntas era: ***¿Hasta donde puedo bajar mis precios para no ganar ni perder?***

Vamos a ir al pto. (6) de la formula del desarrollo del punto de equilibrio en cantidad:

$$q = \frac{cf}{pvu - cvu}$$

Ahora tenemos que despejar precio de venta unitario:

$$q (pvu - cvu) = cf$$

Sacamos a q

$$(pvu - cvu) = \frac{cf}{q}$$



## Gestión de Organizaciones Turísticas

Pablo Martín Bonifati

### CLASE 11

Y nos queda:

$$pvu = \frac{cf}{q} + cvu$$

Reemplazamos los datos en la formula, y tenemos:

$$pvu = \frac{7000}{280} + 183,62$$

Y el pvu = \$ 208.62

Vamos a comprobarlo:

ventas	280 * 208,62	58.414,00
(-)costos variables	280 * 183,62	51.414,00
contribución mag		7.000,00
(-)costos fijos		7.000,00
utilidad		(0,00)

Se verifica que vendiendo la misma cantidad, se puede bajar el precio de \$ 250,00 a 208,62 y mantenerse en equilibrio.

Este dato, es muy útil, para permitirle al empresario tomar la decisión de aumentar o disminuir sus precios ya sea por cuestiones de mercado, de competencia, o de mejor posicionamiento del producto.

Y seguimos preguntando: ***Si aumentan mis costos variables (por ejemplo porque quiero productos de mayor calidad) ¿qué efecto producirá en mi resultado?***

En este caso, si suponemos que los costos variables unitarios aumentan de \$ 183,62 a \$ 190,00, y mantenemos al



## Gestión de Organizaciones Turísticas

Pablo Martín Bonifati

### CLASE 11

resto de las variables constantes, (costos fijos, cantidades vendidas, y precios de venta unitarios)<sup>3</sup>

Veamos cual es el resultado comparando los estados de resultados con los distintos valores del costo variable unitario:

	<b>CVU \$ 183,62</b>			<b>CVU \$ 190,00</b>	
ventas	280 * 250	70.000,00	ventas	280 * 250	70.000,00
(-)costos variables	280 * 183,62	51.415,00	(-)costos variables	280 * 190,00	53.200,00
contribución mag		18.585,00	contribución mag		16.800,00
(-)costos fijos		7.000,00	(-)costos fijos		7.000,00
utilidad		<b>11.585,00</b>	utilidad		<b>9.800,00</b>

Como vemos, la utilidad baja sustancialmente como consecuencia del aumento de los costos variables.

Y el punto de equilibrio aumenta, vamos a comprobarlo:

De:

$$q = \frac{cf}{pvu - cvu}$$

<sup>3</sup> Situación atípica ya que es poco probable que el resto de los componentes se mantenga invariable. Es muy probable que ante un aumento de costos, el empresario aumente el precio de venta y que las cantidades vendidas también fluctúen como consecuencia de la mejor calidad del producto



## Gestión de Organizaciones Turísticas

Pablo Martín Bonifati

### CLASE 11

$$q = \frac{7.000,00}{(250 - 190)}$$

Entonces:

$$Q = 116,66$$

Ahora se tendrán que vender 11 unidades más para estar en equilibrio.<sup>4</sup>

Para saber por ejemplo: ***Si quiero obtener \$ 25.000 de utilidad, ¿qué cantidad debería vender?***

Para determinar el resultado de este punto, debo guiarme, por la siguiente formula:

$$\text{Ingresos totales} = \text{costos variables} + \text{costos fijos} + \text{utilidad}$$

Y desagregando cada componente, tal como lo hicieramos en la fórmula inicial, llegamos a:

$$q = \frac{cf + gca}{cmgu}$$

Reemplazando en el ejemplo nos queda:

---

<sup>4</sup> Notamos claramente que un aumento en los costos variables con imposibilidad de trasladar dicho aumento a los precios y manteniendo los mismos costos fijos, provoca un desplazamiento del punto de equilibrio.



## Gestión de Organizaciones Turísticas

Pablo Martín Bonifati

### CLASE 11

$$q = \frac{7.000 + 25000}{(250 - 183,62)}$$

$$q = 482,07$$

Este resultado nos dice que si antes vendíamos 280 unidades ganando \$ 11.585,00, si nos proponemos ganar \$ 25.000,00, entonces tendremos que vender 482 unidades.

Pasemos a su comprobación:

ventas	482,07 * 250	120.517,50
(-)costos variables	482,07 * 183,62	88.517,50
contribución mag		32.000,00
(-)costos fijos		7.000,00
utilidad		25.000,00

Por último, cualquier persona que gerencia a una empresa, y que invierte en nueva tecnología se podría preguntar:

***Si renuevo mi maquinaria ¿tendré que vender más unidades que antes para no ganar ni perder?***

Es muy probable que la compra de nueva maquinaria, eficiente los procesos productivos, y no solo se mejorara la calidad, sino también se reducirían los costos.

Vamos a asumir para el ejemplo, que la adquisición de nueva maquinaria, aumentaría a \$ 9.000,00 los costos fijos, pero por otro lado, se reducirían los costos variables unitarios a \$ 150,00.

De la aplicación de la fórmula de punto de equilibrio, los



## Gestión de Organizaciones Turísticas

Pablo Martín Bonifati

CLASE 11

cambios operados nos muestran una nueva cantidad en equilibrio que es de 90 unidades.

Evidentemente la decisión de inversión ha sido beneficiosa para la empresa.

### REFLEXIONAR

***La determinación del punto de equilibrio, es una herramienta de suma importancia en las decisiones empresariales, el emprendedor tiene que conocer de antemano la información que le permita entre otras cosas, fijar una estrategia, posicionarse en el mercado, desafiar a sus competidores, analizar la composición de sus costos, decidir acerca de sus inversiones en nuevas tecnologías, y el análisis de toda esta información se puede acompañar con todo lo enunciado en este punto. Y la información proyectada nos va a permitir acotar el riesgo de tomar una mala decisión.***

-----

### Indicadores financieros y económicos.

La utilización del análisis vertical y horizontal de la información, debe ser complementada con el uso de índices y ratios económicos y financieros, que permitan interpretar los alcances de las variaciones en los estados contables bajo análisis.

### LEER ATENTO

Antonio Lavolpe y sus colaboradores en el libro La Gestión Presupuestaria nos dicen al respecto lo siguiente:

*"Los índices tratan de representar mediante un número una situación determinada. Por lo tanto, solamente aportan una visión global sin posibilidades de ahondar en mayores*



## Gestión de Organizaciones Turísticas

Pablo Martín Bonifati

### CLASE 11

*explicaciones, puesto que para esto es necesario contar con datos adicionales que el simple indicador no provee.”*

Y luego concluye en:

*“Los indicadores en las organizaciones, son luces que deben ser atentamente observadas como una primera señal sin sacar conclusiones apresuradas, luego se debe investigar en profundidad.”*

De esta manera, el análisis horizontal y vertical de la información, conjuntamente con los indicadores financieros y económicos, nos permitirán conocer por ejemplo:

✓ Cual es la composición de la inversión y la financiación de la empresa.

✓ Su capital de trabajo y su capital fijo.

✓ La política de endeudamiento.

✓ Las fuentes de financiación utilizadas.

✓ La evolución de cada rubro del balance y de su estado de resultados.

Los márgenes de utilidad.

Analizar las proyecciones y las tendencias.

Las estrategias a seguir.

Las dos variables primarias que analizan las empresas a través de sus índices, son la financiera y la económica.

Los aspectos financieros se analizan a través de los índices de solvencia y los económicos a través de los índices de rentabilidad.



## Gestión de Organizaciones Turísticas

Pablo Martín Bonifati

CLASE 11

Indicadores de solvencia:

La solvencia es la capacidad que tienen las empresas para hacer frente a sus compromisos. En este caso, representa la cantidad de recursos (activos) que posee, para hacer frente a sus obligaciones (pasivos).

A los indicadores de solvencia los podemos dividir en:

✓ Indicadores de liquidez: que están compuestos por los índices de liquidez corriente, liquidez ácida y liquidez superácida.

✓ Indicadores de endeudamiento: que están compuesto por los índices de solvencia propiamente dicha, el índice de endeudamiento y el de inmovilización.

Indicadores de liquidez:

La liquidez<sup>5</sup> implica la capacidad de convertir los activos en dinero en efectivo.

La falta de liquidez supone la incapacidad de las empresas para hacer frente al pago de sus deudas. Y muchas veces la necesidad de fondos lleva a la venta forzosa de activos del largo plazo, que lleva al ente a no poder cumplimentar las actividades de su objeto, agravando aun más su situación. Por otro lado, los clientes y los proveedores se ven perjudicados por la situación financiera a corto plazo de la empresa.

---

<sup>5</sup> Un resultado aceptable es mayor a 1 y un índice bueno estaría dado en más de 1,5.



## Gestión de Organizaciones Turísticas

Pablo Martín Bonifati

### CLASE 11

La evaluación de la liquidez se da a través de los siguientes índices:

- **Liquidez corriente:** mide la relación existente entre el activo corriente y el pasivo corriente, es decir la posibilidad de hacer frente a las obligaciones corrientes, con los activos corrientes ( efectivo y otros activos realizables en el año )

$$\text{Liquidez corriente} = \frac{\text{activo corriente}}{\text{pasivo corriente}}$$

El resultado de esta operación deberá ser mayor a uno, si es inferior a ese número el emprendimiento tendrá dificultades para afrontar pasivos corrientes.

- **Liquidez ácida:** el ratio de liquidez ácida se obtiene deduciendo de los activos corrientes los bienes de cambio; posteriormente, a ese resultado se lo debe dividir por los pasivos corrientes.

Los bienes de cambio son el componente menos líquido de los activos corrientes. Por lo tanto, este es un ratio más exigente que el anterior.

$$\text{Liquidez ácida}^6 = \frac{\text{activos corrientes} - \text{Bienes de cambio}}{\text{pasivos corrientes}}$$

<sup>6</sup> Un índice aceptable estaría dado entre 0,8 y 1 dependiendo del tipo de empresa.



## Gestión de Organizaciones Turísticas

Pablo Martín Bonifati

CLASE 11

- **Liquidez superácida:** toma en cuenta , sólo el activo más líquido, compuesto por los rubros caja y bancos y las inversiones transitorias al que se los divide sobre los pasivos corrientes.

$$\text{Liquidez superácida} = \frac{\text{Caja y bancos} + \text{inver transitorias}}{\text{pasivo corriente}}$$

Veamos los resultados que arrojan los índices de liquidez en el ejercicio que venimos desarrollando:



# Gestión de Organizaciones Turísticas

Pablo Martín Bonifati

## CLASE 11

### Inicial al 31/12/x0 Liquidez Corriente

INDICE 5,50

### Proyectado al 31/07/x1 Liquidez Corriente

INDICE 2,35

### Inicial al 31/07/x0

Activo CTE	11.000
Pasivo CTE	2.000

### Proyectado al 31/07/x1

Activo CTE	27.000
Pasivo CTE	11.500

La empresa posee en el corto plazo, suficientes activos para hacer frente a las obligaciones de corto Plazo. Por cada \$ 1 de deuda tiene \$ 5,5 para afrontarla.

La empresa posee en el corto plazo, suficientes activos para hacer frente a las obligaciones de corto Plazo. Por cada \$ 1 de deuda tiene \$ 2,35 para afrontarla.

### Liquidez ácida

INDICE 2,00

### Liquidez ácida

INDICE 1,74

Activo CTE - Bs. de cbio	4000
Pasivo CTE	2000

Activo CTE - Bs. de cbio	20000
Pasivo CTE	11500

Eliminando los Bs. De cambio, tiene \$2,00 por cada \$1 deuda

Eliminando los Bs. De cambio, tiene \$1,74 por cada \$1 deuda

### Indicadores de endeudamiento:

Estos indicadores nos muestran, como y quienes financian a la inversión.



## Gestión de Organizaciones Turísticas

Pablo Martín Bonifati

### CLASE 11

Ya se ha discutido en las clases anteriores, las ventajas y desventajas que pueden tener las empresas al financiarse con capital propio o con capital ajeno.

Pero hay determinadas reglas básicas que toda empresa debe respetar:

✓ El pasivo a largo plazo (capital propio, o pasivos con terceros) debe financiar en su totalidad el activo fijo de la empresa.

✓ Una situación muy peligrosa es financiar por ejemplo bienes de uso con recursos corrientes, ya que a éstos habrá que devolverlos en el corto plazo y puede que la empresa no disponga de liquidez suficiente.

✓ El pasivo a largo plazo también debe de financiar parte del activo corriente, generando un exceso de activo corriente sobre el pasivo corriente que origine un capital de trabajo positivo, de esta manera, la liquidez con la que la empresa puede contar en el corto plazo es superior a las deudas con vencimiento en el corto plazo.

✓ La empresa sólo debe recurrir al endeudamiento financiero cuando su apalancamiento sea positivo, es decir, el costo de los recursos ajenos sea inferior a la rentabilidad que tienen esos mismos fondos utilizados en otra alternativa. (Ej. La tasa de un préstamo que solicita la empresa es del 8% y la empresa coloca esos fondos en un proyecto que le deja el 12 % )

✓ El nivel de fondos propios debe ser el adecuado: ni muy reducido (que debilite la estructura financiera de la empresa), ni excesivo dado que puede perjudicar a la rentabilidad.

La evaluación del endeudamiento, se da a través de los siguientes índices:



## Gestión de Organizaciones Turísticas

Pablo Martín Bonifati

### CLASE 11

- **Solvencia:** Mide la participación de la financiación externa en la inversión total. Un análisis más exhaustivo nos debería indicar el costo del endeudamiento externo y el costo del financiamiento con capital propio para demostrar si las tasas que se pagan por el endeudamiento con terceros son inferiores a las que produce el capital propio colocado en otras inversiones, al no estar financiando la inversión de la empresa.

$$\text{Solvencia} = \frac{\text{Activo}}{\text{Pasivo}}$$

- **Endeudamiento:** mide la relación que existe entre la participación que tienen los terceros en el financiamiento de la inversión con respecto participación de los propios dueños en la financiación.<sup>7</sup>

$$\text{Endeudamiento}^8 = \frac{\text{Pasivo}}{\text{Patrimonio neto}}$$

<sup>7</sup> Este índice puede tener una apertura en endeudamiento de corto y de largo plazo, poniendo como numerador al pasivo corriente y al no corriente en cada caso y como denominador al Patrimonio neto.

<sup>8</sup> Un resultado aceptable sería menor a 1,50 en términos generales. Otro dato importante es que a este índice se lo puede desdoblar en endeudamiento corriente (cociente entre el pasivo corriente y el patrimonio neto) y el endeudamiento no corriente (cociente entre el pasivo no



## Gestión de Organizaciones Turísticas

Pablo Martín Bonifati

CLASE 11

Patrimonio neto

- **Inmovilización:** mide la relación que existe entre los bienes de uso con respecto al activo total. Al considerar el numerador a uno de los rubros mas inmovilizados del activo, se tiene que tener muy en cuenta como se financia. Justamente una de las reglas que enunciaba era la de no financiar a éstos con endeudamiento del corto plazo, ya que perjudicaríamos al capital de trabajo. Por eso es conveniente endeudarse o con capital ajeno a largo plazo o mejor con capital propio. La inmovilización se muestra en dos maneras:

$$\text{Inmovilización} = \frac{\text{Bienes de Uso}}{\text{Activo}}$$

O bien:

$$\text{Inmovilización Sobre el Patrimonio Neto}^9 = \frac{\text{Bienes de Uso}}{\text{Patrimonio Neto}}$$

corriente y el patrimonio neto).

<sup>9</sup> Si el cociente es igual a 1 significa que se financian todos los bienes de uso con capital propio, si da menor a 1 se financian los bienes de uso con parte del capital propio, y si da mas de uno, se está financiando con capital propio y de terceros (habrá que ver si el mismo es corriente o no corriente).



# Gestión de Organizaciones Turísticas

Pablo Martín Bonifati

## CLASE 11

Veamos los resultados que arrojan los índices de liquidez en el ejercicio que venimos desarrollando:

### Inicial al 31/12/x0

#### Solvencia

INDICE 5,50

### Inicial al 31/07/x0

Activo Total	11.000
Pasivo Total	2.000

Representa que por cada \$1 de Pasivo, la empresa responde con \$5,5 de Activo.  
Cubre la financiación con capital de terceros holgadamente

### Proyectado al 31/07/x1

#### Solvencia

INDICE 2,79

### Proyectado al 31/07/x1

Activo Total	32.085
Pasivo Total	11.500

Representa que por cada \$1 de Pasivo, la empresa responde con \$2,79 de Activo.  
Cubre la financiación con capital de terceros holgadamente



## Gestión de Organizaciones Turísticas

Pablo Martín Bonifati

### CLASE 11

#### Endeudamiento

Inicial al 31/12/x0

Endeudamiento total =	0,22
-----------------------	------

Pasivo	2.000
PN	9.000

Por cada \$ 1 de capital propio, la empresa debe \$ 0,22  
Las deudas a corto y largo plazo están cubiertas por el PN

Endeudamiento Corriente (CP) =	0,22
--------------------------------	------

Pasivo CTE	2.000
PN	9.000

Endeudamiento No corriente (LP) =	0,00
-----------------------------------	------

Pas.No CTE	0
PN	9.000

#### Endeudamiento

Proyectado al 31/07/x1

Endeudamiento total =	0,55
-----------------------	------

Pasivo	11.500
PN	20.585

Por cada \$ 1 de capital propio, la empresa debe \$ 0,55  
Las deudas a corto y largo plazo están cubiertas por el PN  
Si bien aumenta la relación respecto al Inicial  
los compromisos están cubiertos holgadamente

Endeudamiento Corriente (CP) =	0,55
--------------------------------	------

Pasivo CTE	11.500
PN	20.585

Endeudamiento No corriente (LP) =	0,00
-----------------------------------	------

Pas.No CTE	0
PN	20.585



## Gestión de Organizaciones Turísticas

Pablo Martín Bonifati

### CLASE 11

#### Inmovilización

##### Inicial al 31/12/x0

Sobre Capital propio =	0,00
Bs. de Uso	0
Pat. Neto	9.000

No registraba inversiones en el ejercicio Inicial

Sobre activo total =	0,00
Bs. de uso	0
Activo total	11.000

No hay inmovilización de activos

#### Inmovilización

##### Proyectado al 31/07/x1

Sobre Capital propio =	0,24
Bs. de Uso	5.085
Pat. Neto	20.585

La empresa ha invertido una parte (24%) de su patrimonio neto en activos fijos.

Sobre activo total =	0,15
Bs. de uso	5.085
Activo total	32.085

La inmovilización de activos prácticamente no existe

Indicadores de rentabilidad:

"La tasa de rentabilidad relaciona beneficios e inversiones, establece la remuneración del capital y mide la eficiencia empresarial "



## Gestión de Organizaciones Turísticas

Pablo Martín Bonifati

### CLASE 11

El cálculo de la tasa de rentabilidad, se expresa de la siguiente manera:

$$\text{tasa de rentabilidad} = \frac{\text{utilidad} \times 100}{\text{capital}}$$

Ahora bien, ya conocemos que la financiación puede ser financiada a través del capital propio, o a través del capital ajeno.

➤ rentabilidad del patrimonio neto:

Refleja la tasa de retribución del capital aportado por los propietarios.

Dentro del concepto de utilidad, se deben incluir los intereses abonados a terceros por préstamos a corto y a largo plazo, y se deben excluir los resultados extraordinarios.

Su fórmula es la siguiente:

$$\text{Rentabilidad del PN} = \frac{\text{Utilidad}}{\text{PN}} \times 100$$

Algunos autores, creen más conveniente, que el denominador este compuesto por el promedio de los PN, es decir  $(pni + pnf)/2$ , ya que el mismo sería más conservador pues tomaría en cuenta las distorsiones producidas por aportes o retiros por parte de los propietarios.

Otro punto a tener en cuenta, es que en periodos inflacionarios, este pn inicial, debería ser ajustado para que ambos sean comparables.



## Gestión de Organizaciones Turísticas

Pablo Martín Bonifati

### CLASE 11

Veamos los índices de rentabilidad, que surgen de la aplicación de los datos de "La Correntina S.R.L.": al 31/07/xxx1

#### Rentabilidad del Pat. Neto (Capital propio)

<u>Ganancia Neta</u>	<u>11.585</u>	X 100		
Patrimonio Neto Promedio	$\frac{9000 + 20585}{2}$			
		$\frac{11.585}{14.793} \times 100 =$	78,31 %	78%

En hotelería además de los enunciados precedentemente existen ratios operativos.

Recuerdan Uds. que en la Clase Nro. 6 yo los decía:

#### LEER ATENTO

En Hotelería, las cuentas de ganancias, están representadas por los ingresos que generan los sectores operativos, y de acuerdo al ejemplo que se viene desarrollando, estos ingresos pueden ser de tres tipos:

- ✓ Los ingresos generados por la venta de habitaciones y de Alimentos y Bebidas.
- ✓ Los ingresos generados por los servicios adicionales que ofrece el Hotel tales como telefonía, fax, caja fuerte, lavandería, spa, parking, piscina, etc.
- ✓ Y por último los ingresos generados por otras actividades tales como el alquiler de salones.

-----



## Gestión de Organizaciones Turísticas

Pablo Martín Bonifati

### CLASE 11

Luego en el práctico Nro. 7 hemos enunciado porcentajes de ocupación que nos permitían determinar en función a la totalidad de las habitaciones disponibles, la cantidad de habitaciones vendidas.

Asimismo, tomamos dentro del centro " Habitaciones " su discriminación por tipo de habitaciones, permitiendo realizar un análisis mas desagregado de la información.

El caso Quilmes View nos sirvió para confeccionar un estado de resultados segregados también por segmentos de operación.

Y todo esto nos preparó para manejar otros ratios que las empresas turísticas utilizan.

Y dentro de éstos, podemos enunciar entre otros a los de habitaciones y Alimentos y Bebidas:

En lo que respecta a habitaciones:

✓ **Tarifa promedio por habitación:** Este índice, surge de dividir los ingresos por habitaciones sobre la cantidad de habitaciones vendidas. Si vamos al ejemplo del planteo Nro. 2 de la clase Nro. 7 esta cifra está dada por los \$ 370.590 dividido la cantidad de habitaciones vendidas, que fueron 2778, o sea que el precio promedio de las habitaciones del hotel " Nominados " es de \$ 133,40

Notas: Refleja la estrategia de marketing y de precios.

El retorno esperado.

El tipo de servicios ofrecido.

Es una medida de competitividad.



## Gestión de Organizaciones Turísticas

Pablo Martín Bonifati

### CLASE 11

✓ **Porcentaje de ocupación:** surge del cociente entre las habitaciones vendidas y pagadas sobre el total de habitaciones disponibles. En este caso el porcentaje de habitaciones fue dado, si quisiéramos saber en promedio el total de habitaciones disponibles era de 4500, dividido el total de habitaciones vendidas que fue de 2778, llegamos a que el porcentaje de ocupación promedio ronda el 62 %.

Notas: Se calcula por día, mes, año y segmento de mercado.

Refleja las condiciones del mercado.

✓ **Porcentaje de doble ocupación:** cociente entre la cantidad de habitaciones ocupadas por mas de un huésped sobre las habitaciones vendidas. Si suponemos en el caso del ejemplo, que todas las habitaciones Suites fueron ocupadas por mas de una persona (ya que no surge del planteo del ejercicio), tenemos que dobles, triples y suites, fueron vendidas, 2193 habitaciones, sobre un total de 4500, entonces el porcentaje de doble ocupación es del 48,73 %.

✓ **Porcentaje de costo de mano de obra:** Sueldos y cargas de habitaciones dividido el ingreso por habitación. Si nos referimos al ejemplo del hotel "Quilmes View" este porcentaje estaría dado por el cociente entre los \$ 209.000 sobre \$ 1.560.000, por lo tanto el resultado sería 13,40 %.

✓ **Porcentaje de ganancia departamental:** ganancia del Dpto. sobre las ventas del Dpto. Esta ganancia de acuerdo a la visto en el transcurso de las clases está dada por la diferencia entre los ingresos y los gastos directos del sector. Siguiendo con el ejemplo del Hotel este porcentaje surge del



## Gestión de Organizaciones Turísticas

Pablo Martín Bonifati

### CLASE 11

cociente entre 1.118.600 y 1.560.000, llegando a que el porcentaje de ganancia departamental de habitaciones es de 71,70 %.

En lo que respecta a Alimentos y Bebidas:

✓ **Porcentaje de costo de alimentos** Costo del Dpto. dividido las ventas del depto.

✓ **Cubierto promedio:** Ventas totales dividido el total de cubiertos vendidos.

Notas: se calcula por cada turno, y por cada mozo.

✓ **Rotación de Asientos:** cantidad de cubiertos vendidos sobre el total de asientos.

✓ **Porcentaje de ganancia departamental:** ganancia del Dpto. sobre las ventas del Dpto.

Uds. Ya están en condiciones, de aplicar estos índices enunciados presentemente, relacionándolo con el ejemplo del hotel "Quilmes View".

Los enunciados son algunos de los tantos utilizados para tomar decisiones en la Actividad Hotelera.

Creo que hoy podemos afirmar que tenemos las herramientas necesarias como para asesorar a empresarios de emprendimientos turísticos hoteleros y administrar eficientemente este tipo de negocios.

Bueno, hasta acá hemos llegado con nuestra clase, espero que la hayan disfrutado, les pido que lean la bibliografía obligatoria que se está digitalizada y por otro lado, me gustaría que lleven a debate cualquier tipo de dudas que puedan surgir.



# **Gestión de Organizaciones Turísticas**

Pablo Martín Bonifati

**CLASE 11**

---

Un saludo cordial a todos.

Pablo Bonifati