

**UNIVERSIDAD DE MATANZAS**  
**Facultad de Ciencias Empresariales**  
**Departamento de Turismo**



**TESIS EN OPCIÓN AL TÍTULO DE LICENCIADA EN TURISMO**



**Título:** “Determinación de las razones financieras para optimizar la toma de decisiones en el Hotel Los Cactus Varadero”

**Autora:** Yaillet González Tortoló

**Tutores:** Lic. Marlén Peñate López

Msc. Bárbaro Cruz Valido

**Junio, 2018**

***"Mientras menos recursos existan, mayor disciplina se requiere, más hay que prever, planificar, organizar, exigir y ahorrar"***

**Raúl Castro Ruz**

**Dedicatoria**

*A mis padres Yamilet y Omar que son mi razón de ser, mi guía, mi sostén; por su entrega, su comprensión y amor desbordado, a ustedes les debo todo lo que soy por eso les dedico este triunfo.*

*A mi hermana Yainet por ser mi motivo de inspiración para superarme y mostrarle el camino a seguir.*

*A mis tías Teresa, Magalis y Mirella por cuidarme y mantenerse siempre al pendiente de mí.*

*A la memoria de Anyelis y su hijo Kendry por ser una excelente compañera de aula y una madre excepcional.*

### **Agradecimientos**

*A mis padres por impulsarme a seguir adelante, por su confianza, dedicación y amor; por ser más que padres, amigos, confidentes y apoyarme y guiarme siempre.*

*A mi hermana por quererme tanto y ser mi amiga incondicional.*

*A mis tías, primos y el resto de la familia por su constante preocupación.*

*A David, mi novio, por calmarme, por su paciencia, apoyo y colmar mis días de amor y alegrías.*

*A Reimis por demostrarme que si existe la amistad, quererme como hermana y compartir durante todos estos años mis alegrías y tristezas.*

*A mis compañeros de grupo que han hecho estos cinco años inolvidables.*

*A mi tutora Marlén por sus consejos y dedicación.*

*A los profesores del departamento por contribuir a mi formación profesional y en particular los profesores Pulido y Lázaro por su experiencia y apoyo incondicional.*

*A la profesora Marilyn por su ayuda y dedicación.*

*Al personal que labora en el hotel Los Cactus Varadero por su colaboración y disposición.*

*A las Lic. en Contabilidad y Finanzas María Teresa y Dalía, la Lic. en Economía Yasmila y a Yule por sus sabios y oportunos consejos.*

*A todas aquellas personas que han compartido mis triunfos y han estado al pendiente de mí, contribuyendo de una forma u otra con la realización de este trabajo.*

*A todos, mil gracias*

**Declaración de Autoría**

Declaro que soy la única autora del presente Trabajo de Diploma titulado: “Determinación de las razones financieras para optimizar la toma de decisiones en el Hotel Los Cactus Varadero” y autorizo a la Universidad de Matanzas y a la Delegación del Ministerio del Turismo de Matanzas a que haga uso del mismo como medio de consulta para futuras generaciones interesadas en el tema.

\_\_\_\_\_

**Resumen**

Las entidades cubanas en la actualidad experimentan una cultura y un conocimiento insuficiente en el uso de las herramientas de análisis económico – financiero; a partir del manejo de las mejores prácticas internacionales, el panorama financiero cubano pretende incorporar instrumentos que eleven la eficiencia económica de la empresa hotelera. Esta situación genera la necesidad de desarrollar investigaciones que contribuyan al perfeccionamiento de la situación económico y financiera continua del turismo y aplicables al sector hotelero con modalidad todo incluido en cumplimiento de lo establecido en el Capítulo IX Política para el Turismo, lineamiento 207, referido a la actividad turística. El hotel Los Cactus Varadero elabora sistemáticamente los estados financieros, sin embargo, actualmente en un diagnóstico preliminar, se observó que el análisis a partir de la información que incluyen estos documentos presenta insuficiencias. La autora de la presente investigación se propone como objetivo general diseñar un plan de mejoras para optimizar la toma de decisiones del hotel Los Cactus Varadero a través del análisis de las razones financieras. Las herramientas empleadas son Método de Exclusión Científica, de Expertos, Coeficiente de Consenso, Método Dupont, Coeficiente Kendall, Diagrama Causa-Efecto, entrevistas, Tormenta de Ideas y 5W2H. Los resultados muestran un comportamiento favorable de los indicadores financieros en el período de análisis, no obstante presenta insuficiencias en cuanto a su capacidad de pago a corto plazo. Se recomienda difundir la aplicación del plan de mejoras en la dirección de la entidad objeto de estudio.

**Palabras claves:** análisis, estados financieros, decisiones, turismo, razones, mejoras

**Abstract**

The Cuban entities at present time experience a culture and an insufficient knowledge in the use of tools economic - financial analysis; starting from handling the best international practices, the Cuban financial panorama seeks to incorporate instruments that elevate the economic efficiency of the hotel company. This situation generates the necessity to develop investigations that contribute to the improvement of the continuous economic and financial situation of the tourism and applicable to the hotel sector with all inclusive modality in execution of that settled down in the Chapter IX Politics for the Tourism, limit 207, referred to the tourist activity. The hotel The Cactus Varadero elaborates systematically the financial states, however, at the moment, in a preliminary diagnosis, it was observed that the analysis starting from the information that includes these documents presents difficulties. The author of the present investigation intends as general objective to design a plan of improvements to optimize the taking of decisions of the hotel The Cactus Varadero through the analysis of the financial reasons. The used tools are Method of Scientific Exclusion, of Experts, Coefficient of Consent, Dupont Method, Kendall Coefficient, Cause-effect Diagram, interviews, Storm Ideas and 5W2H. The results expose a favorable behavior of the financial indicators in the period of analysis, nevertheless, it presents insufficiency their capacity of short term payment. It is recommended to diffuse the application of the melioration plan in the management of the entity study object.

**Key words:** analysis, financial states, decisions, tourism, reasons, improvements

**Résumé**

Actuellement, les entités cubaines essayent une culture et une connaissance défectueuse dans l'usage des mécanismes d'analyse économique - financière. Quant à l'industrie hôtelière expérimente saisir des structures et des instruments qui relèvent leur efficacité économique à partir de la conduction des meilleures pratiques internationales, Cette situation produit l'obligation de concilier le développement de recherche qui contribuent à réformer la situation économique et financière incessante du tourisme et applicable au secteur hôtelier avec la modalité tout inclus dans l'exécution du Chapitre IX Politique pour le Tourisme, règlement 207, où on reporte que l'activité touristique doit-être une augmentation très rapide garantissant le soutenabilité qui stimule l'économie. L'hôtel Cactus Varadero élabore systématiquement les états financiers, cependant, à présent, dans un diagnostic préalable, on a observé que l'analyse à partir de l'information incluent ces documents ont présenté des insuffisances. Cette thèse a comme objectif général dessiner un plan d'améliorations pour renouveler la prise de décisions de l'hôtel Cactus à travers l'analyse des indicateurs financières. Les outils utilisés sont Excel, Méthode d'Exclusion Scientifique, d'Experts, Coefficient de Consentement, Coefficient de Kendall, Diagramme Cause - Effet, entrevues, Tempête d'Idées et 5W2H. Les résultats exposent un comportement favorable des indicateurs financière dans la période d'analyse, néanmoins il présente inadéquat capacité pour leur de court paiement du terme. Il est recommandé pour diffuser la candidature du plan de melioration dans la gestion de l'entité l'objet de l'étude.

**Mots-clés:** analyse, états financiers, décisions, tourisme, indicateurs, améliorations

<b>Índice</b>	
<b>Introducción</b> .....	1
<b>Capítulo I. Fundamentos teóricos y conceptuales del análisis económico-financiero</b> .....	6
<b>1.1 Evolución de la contabilidad y sus principales aportes</b> .....	6
<b>1.1.1 Sistema de Información Contable</b> .....	8
<b>1.2 Elementos teóricos del análisis económico-financiero</b> .....	10
<b>1.2.1 Diferencia entre análisis económico y análisis financiero</b> .....	11
<b>1.2.2 Análisis a través de las razones financieras</b> .....	15
<b>1.3 Los estados financieros como herramientas para el análisis económico-financiero</b> .....	20
<b>1.4 La toma de decisiones</b> .....	25
<b>Conclusiones parciales</b> .....	28
<b>Capítulo II. Proceder metodológico para el análisis económico-financiero para la toma de decisiones en el sector hotelero</b> .....	29
<b>2.1 Antecedentes metodológicos de la investigación</b> .....	29
<b>2.2 Descripción del proceder metodológico para el análisis económico-financiero para la toma de decisiones en el sector hotelero</b> .....	30
<b>2.2.1 FASE I. Preparación del estudio</b> .....	32
<b>2.2.2 FASE II. Aplicación y análisis</b> .....	33
<b>2.2.3 FASE III. Mejora</b> .....	34
<b>2.3 Métodos y herramientas empleados para el análisis económico-financiero para la toma de decisiones en el sector hotelero</b> .....	34
<b>2.3.1 Otros métodos empleados en la investigación</b> .....	44
<b>Conclusiones parciales</b> .....	45

---

<b>Capítulo III. Resultados de la aplicación del proceder metodológico para el análisis económico-financiero para la toma de decisiones en el hotel Los Cactus Varadero.....</b>	<b>46</b>
<b>3.1 Caracterización de la entidad objeto de estudio.....</b>	<b>46</b>
<b>3.1.1 Caracterización del área económica.....</b>	<b>48</b>
<b>3.2 Aplicación del proceder metodológico para el análisis económico-financiero para la toma de decisiones en el hotel Los Cactus Varadero .....</b>	<b>49</b>
<b>3.2.1 Fase I. Preparación del estudio.....</b>	<b>49</b>
<b>3.2.2 FASE II. Aplicación y análisis .....</b>	<b>53</b>
<b>3.2.3 Fase III: Mejora.....</b>	<b>61</b>
<b>Conclusiones parciales .....</b>	<b>66</b>
<b>Conclusiones.....</b>	<b>67</b>
<b>Recomendaciones.....</b>	<b>68</b>
<b>Bibliografía.....</b>	<b>.....</b>
<b>Anexos .....</b>	<b>.....</b>

**Introducción**

En el funcionamiento de una empresa o entidad económica resulta fundamental definir su razón social, sus objetivos estratégicos y el conjunto de lineamientos de su política direccional (Rodríguez y Acanda, 2014), cuyo control se realiza con el apoyo del análisis económico – financiero como un método necesario para evaluar si el plan de la organización afecta positiva o negativamente el resultado de sus indicadores financieros. Raúl Castro Ruz, Primer Secretario del CCPCC en la 1<sup>era</sup> sesión ordinaria de la VII Legislatura de la Asamblea Nacional del Poder Popular, el 11 de julio de 2008 acotó que *"Mientras menos recursos existan, mayor disciplina se requiere, más hay que prever, planificar, organizar, exigir y ahorrar"*

La planeación y el control económico-financiero tienen como factor común el análisis de resultados y su proyección; que se manifiestan abiertamente en indicadores y/o razones que expresan el comportamiento acaecido respecto al planeado o deseado (Torres; Fonseca; Rodríguez, *et al.*, 2014).

Cuba a partir de los años noventa, a raíz de su inserción en el comercio internacional, inició un proceso de reestructuración orientado a mantener el sistema económico socialista y las relaciones alcanzadas por éste en el plano social lo que fomentó una serie de cambios en las regulaciones económicas y financieras de las empresas nacionales a partir de la implementación de los Lineamientos de la Política Económica y Social aprobados en el Sexto Congreso del Partido conducentes con una fuerza dinámica, a convertir a las organizaciones del sistema empresarial, en entidades altamente competitivas, productivas y rentables (Castro, 2016).

La existencia de un sistema de análisis económico – financiero contribuye a ofrecer un diagnóstico de la situación actual y perspectivas de la empresa, orientado a la toma de decisiones oportunas (González, 2011).

El análisis de los estados financieros, como método de trabajo al cierre intermedio y anual, garantiza minimizar el riesgo en la toma de decisiones no acertadas y el logro de mejores resultados con el aprovechamiento racional de los recursos materiales, financieros y humanos disponibles (González, 2008a).

Las entidades cubanas en la actualidad experimentan una cultura y un conocimiento insuficiente en el uso de las herramientas de análisis económico - financiero de los estados financieros en el objetivo de lograr ser cada día más eficientes, eficaces y

competitivos (Hernández, Domingo, 2010), en un contexto histórico donde se agudizan las amenazas que representan la crisis económica financiera y el bloqueo económico, comercial y financiero que, por espacio de medio siglo, ha sido impuesto por los Estados Unidos de América.

A partir del año 2005, con la emisión de la Resolución Ministerial N° 235 del Ministerio de Finanzas y Precios, sobre las Normas Cubanas de Información Financiera y la Norma Cubana de Contabilidad N° 1 acerca de la Presentación de Estados Financieros, se intentó lograr una mejor interpretación de la expresión cuantitativa de los estados financieros de las empresas del país, que aunque representan datos pasados, constituyen la base para la toma de decisiones futuras (Ministerio De Finanzas Y Precios, 2005).

El sector del turismo constituye a nivel mundial uno de los sectores de mayor crecimiento económico, en un ambiente donde reina la globalización, el constante cambio del entorno y los mercados, la búsqueda de soluciones para el logro de la competitividad y el desarrollo de ventajas competitivas sostenibles, la aplicación de la calidad como estrategia para la sobrevivencia y la diferenciación y la creación y/o consolidación de integraciones regionales (Espinosa, 2005).

En Cuba el sector del turismo posee características propias y se ha convertido en un factor determinante para el desarrollo económico-social, donde la eficiencia, la eficacia, y la competitividad turística se logra entre otros, a través de una gestión económica-financiera adecuada; interrelacionando la organización con la planeación y el control de los procesos operacionales, comerciales, laborales, económicos y contables (Torres; Fonseca; Rodríguez, *et al.*, 2014).

El sector turístico cubano dispone de un sistema hotelero como núcleo fundamental de la estructura de ingresos turísticos del país, que muestra plena capacidad para combinar todos sus recursos humanos, materiales y financieros, de manera tal que le permita maximizar sus rendimientos.

Sin embargo, a partir del manejo de las mejores prácticas internacionales, el panorama financiero cubano pretende incorporar estructuras e instrumentos que eleven la eficiencia económica de la empresa hotelera, lo cual propicia cambios tanto en la gestión empresarial como en la administración económico-financiera, además de una movilización más efectiva de los recursos (Guajardo, 1995).

Esta situación genera la necesidad de propiciar el desarrollo investigaciones que contribuyan al perfeccionamiento de la situación económico y financiera continua del turismo y en especial, aplicables al sector hotelero con modalidad todo incluido en cumplimiento de lo establecido en el Capítulo IX Política para el Turismo, lineamiento 207, donde se refiere que la actividad turística deberá tener un crecimiento acelerado que garantice la sostenibilidad y dinamice la economía, incrementando de manera sostenida los ingresos y las utilidades (Castro, 2016).

El hotel Los Cactus Varadero, constituye una entidad turística que tiene como objeto social prestar y comercializar los servicios de alojamiento, gastronomía, recreación y otros propios de las actividades hoteleras.

Dicha entidad elabora sistemáticamente los estados financieros, sin embargo, actualmente en un diagnóstico preliminar realizado por la autora del presente estudio, se observó que el análisis a partir de la información que incluye este documento presenta las siguientes insuficiencias:

- a) El mecanismo empleado por la subdirección económica de la entidad para el análisis económico-financiero solo hace hincapié en los resultados económicos, obviando los resultados financieros.
- b) No se tienen en cuenta indicadores como liquidez, solvencia y calidad de la deuda; lo que afecta la gestión económico-financiera y el proceso de toma de decisiones en la entidad.
- c) El 80% de las deudas constituyen deudas a corto plazo, este indicador es preocupante pues constituye peligro de suspensión de pago ya que tienen una fecha de vencimiento temprana.

De acuerdo con la realidad descrita se plantea el siguiente **Problema Científico**:

¿Cómo contribuir a optimizar la capacidad analítica en el aspecto económico-financiero para la toma de decisiones en el hotel Los Cactus Varadero?

Las **Preguntas Científicas** que sustentan la investigación son:

1. ¿Cuáles son los fundamentos teóricos-conceptuales que sustentan la investigación?
2. ¿Cuál es el proceder metodológico para el análisis económico-financiero para la toma de decisiones en el sector hotelero?

3. ¿Qué acciones se pueden determinar para que a partir del análisis de los indicadores financieros, mejore la toma de decisiones estratégicas en el hotel Los Cactus Varadero?

Para contribuir a la solución del problema científico planteado la autora de la presente investigación se propone como **Objetivo General:**

Diseñar un plan de mejoras para optimizar la toma de decisiones del hotel Los Cactus Varadero a través del análisis de las razones financieras.

**Objetivos Específicos:**

1. Elaborar el marco teórico-referencial sobre el análisis y la interpretación de los estados financieros.
2. Describir el proceder metodológico para el análisis económico-financiero para la toma de decisiones en el sector hotelero.
3. Aplicar el proceder metodológico para el análisis económico-financiero para la toma de decisiones en el hotel Los Cactus Varadero.

En el desarrollo de la investigación y para dar cumplimiento a los objetivos propuestos, se utilizaron los métodos siguientes:

Métodos teóricos: Estos permitieron profundizar en el conocimiento del fenómeno, posibilitando la interpretación conceptual de los datos empíricos encontrados.

El analítico-sintético y el inductivo-deductivo, permitieron obtener la información recogida en la bibliografía de consulta sobre los preceptos teóricos que sustentan el estudio del análisis económico-financiero.

Métodos empíricos: Entre los métodos empíricos estuvo presente todo el tiempo la revisión de documentos como resoluciones normativas del Ministerio de Finanzas y Precios, Ministerio de Turismo y fuentes escritas de la entidad objeto de estudio, para el estudio de los elementos teóricos existentes relacionados con el objeto de investigación. Así como la observación científica que sirve para constatar la situación económica-financiera de la instalación; y la entrevista al directivo, especialistas del área económica y jefes de departamento con el propósito de recopilar información acerca de dicha situación en la entidad.

Métodos estadísticos: Análisis y procesamiento de datos mediante tablas y gráficos en Excel.

Se emplean herramientas para la solución de problemas, el Método de Exclusión Científica, el Método de Expertos y el Coeficiente de Consenso; así como el Diagrama Causa-Efecto y la Tormenta de Ideas.

El trabajo elaborado se estructura de la siguiente forma:

Introducción: En ella se realiza una fundamentación sobre la necesidad de ganar en cultura y conocimiento en el uso de las herramientas de análisis económico -financiero de los estados financieros, aspecto de vital importancia por la necesidad de ser cada día más eficientes, eficaces y competitivos.

Capítulo I: Aborda los fundamentos teóricos y conceptuales que sustentan la presente investigación, se hace referencia a la evolución de la contabilidad y sus principales aportes así como los elementos teóricos del análisis económico-financiero y de los estados financieros como herramientas para dicho análisis y para la toma de decisiones.

Capítulo II: Describe el proceder metodológico para la realización del estudio. El mismo consta de tres fases conformadas por pasos y se exponen los métodos y herramientas aplicados para la consecución de cada uno de ellos, hasta arribar a la propuesta de un plan de mejoras para optimizar la toma de decisiones sobre la situación económico-financiera en el sector hotelero.

Capítulo III: Presenta los resultados de la aplicación del proceder metodológico para el análisis económico-financiero para la toma de decisiones en el hotel Los Cactus Varadero descrito en el capítulo anterior; y se inicia con una caracterización de la entidad y del área objeto de estudio.

Posteriormente se presentan las conclusiones y recomendaciones; seguidas de la bibliografía consultada y finalmente se muestran los anexos que complementan e ilustran el trabajo.

**Capítulo I. Fundamentos teóricos y conceptuales del análisis económico-financiero**

El presente capítulo aborda los fundamentos teóricos y conceptuales que sustentan la presente investigación. Se hace referencia a la evolución de la contabilidad y sus principales aportes, así como los elementos teóricos del análisis económico-financiero y de los estados financieros como herramientas para la toma de decisiones.

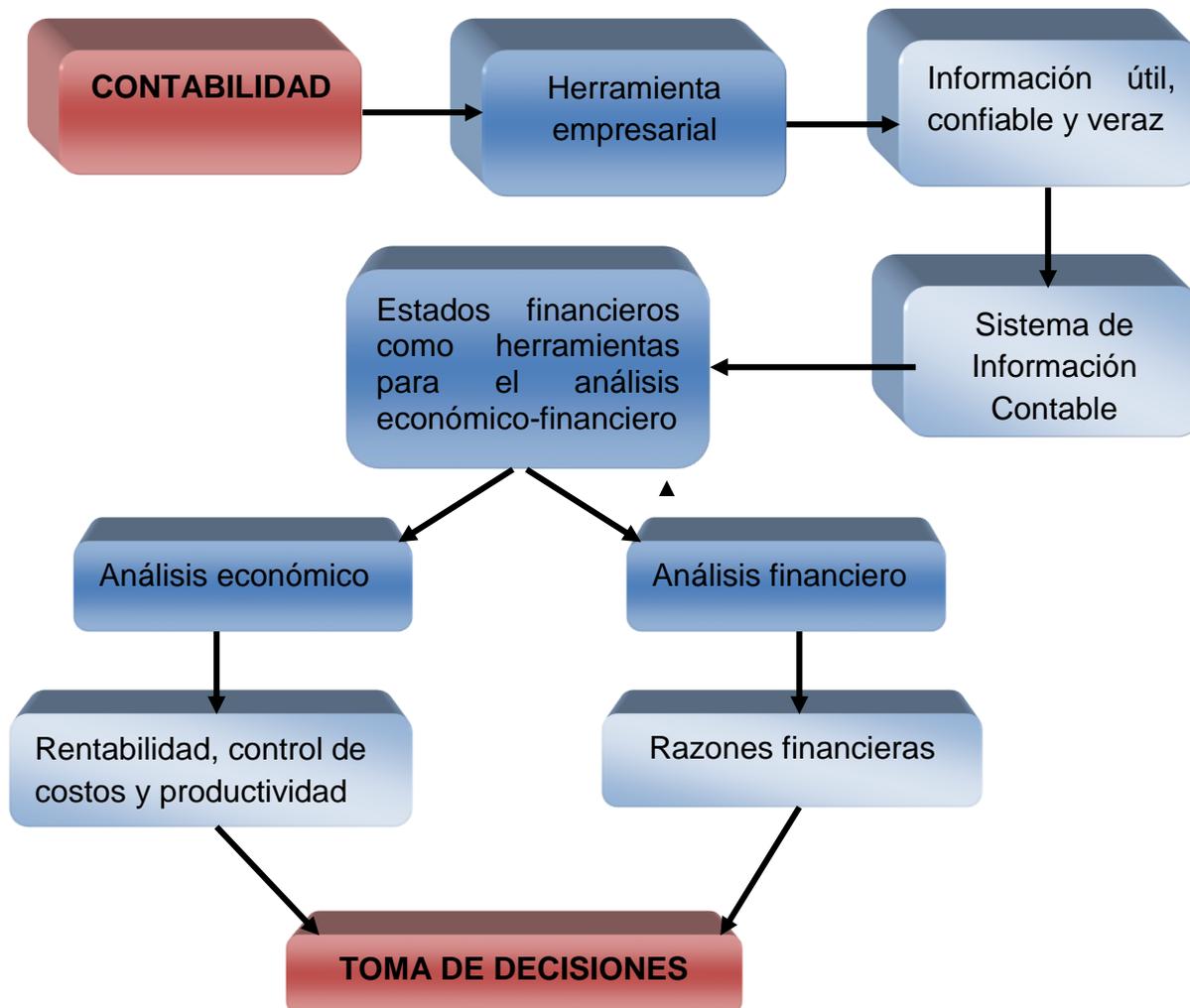


Figura 1.1: Hilo conductor del capítulo

Fuente: Elaboración propia

**1.1 Evolución de la contabilidad y sus principales aportes**

La contabilidad es la base sobre la cual se fundamentan las decisiones gerenciales y por tanto, las decisiones financieras. No existe actividad económica ajena al registro y afectación de las técnicas de la ciencia contable.

Esta disciplina se remonta desde tiempos muy antiguos, cuando el hombre se ve obligado a llevar registros y controles de sus propiedades porque su memoria no bastaba para guardar la información requerida; cumpliendo ayer como hoy, una función social en la medida en que cubre una necesidad de información sobre una actividad humana derivada de las relaciones económicas entre los diferentes grupos sociales (Maldonado, 2006).

Se ha demostrado a través de diversos historiadores que en épocas como la egipcia o romana, se empleaban técnicas contables que se derivan del intercambio comercial y los libros de contabilidad más antiguos que se conservan provienen de la ciudad italiana de Génova, datan del año 1340, y muestran que, para aquel entonces, las técnicas contables estaban ya muy avanzadas. El desarrollo en China de los primeros formularios de tesorería y de los ábacos, durante los primeros siglos de nuestra era, permitieron el progreso de las técnicas contables en oriente (Blanco, 2014).

La Revolución Industrial provocó la necesidad de adoptar las técnicas contables para poder reflejar la creciente mecanización de los procesos, las operaciones típicas de la fábrica y la producción masiva de bienes y servicios.

Con la aparición, a mediados del siglo XIX, de corporaciones industriales, propiedades de accionistas anónimos, el papel de la contabilidad adquirió aun mayor importancia. La teneduría de libros, parte esencial de cualquier sistema, fue informatizándose a partir de la segunda mitad del siglo XX, por lo que, cada vez más, corresponde a los ordenadores o computadoras la realización de estas tareas; de ahí que el uso generalizado de los equipos informáticos permitió sacar mayor provecho de la contabilidad utilizándose a menudo el término procesamiento de datos (Josar, 2016).

La contabilidad hacia el siglo XXI se ve influenciada por tres variables (Josar, 2016):

- Tecnología
- Complejidad y globalización de los negocios
- Formación y educación

La tecnología a través del impacto que genera el aumento en la velocidad con la cual se generan las transacciones financieras, a través del fenómeno Internet. La segunda variable de complejidad y globalización de los negocios, requiere que la contabilidad establezca nuevos métodos para el tratamiento y presentación de la información

financiera. La última variable relacionada con la formación y educación requiere que los futuros gerentes dominen el lenguaje de los negocios.

Su papel ha sido y será el de proveer información útil, confiable y veraz a usuarios internos y externos, sobre la historia y composición financiera de una unidad económica en particular, sea esta pública o privada, con o sin ánimo de lucro. Sin embargo su función no se limita a la de proveer información, debe ser además garante de la veracidad de esta información y debe vigilar la viabilidad económica del negocio con el fin de proteger el patrimonio social involucrado en la actividad económica y establecer, además, los mecanismos apropiados para el control del aporte social que garantiza una redistribución de la riqueza a través del impuesto (Uribe-Bohórquez, 2014).

La contabilidad, es una herramienta empresarial que permite el registro y control sistemático de todas las operaciones que se realizan en la empresa, por ende no existe una definición concreta, no obstante según (Josar, 2016):

La contabilidad es una técnica que se ocupa de registrar, clasificar y resumir las operaciones mercantiles de un negocio con el fin de interpretar sus resultados, para que los gerentes a través de ella puedan orientarse sobre el curso que siguen sus negocios mediante datos contables; permitiendo así conocer la estabilidad, la solvencia de la compañía y la capacidad financiera de la empresa.

### 1.1.1 Sistema de Información Contable

Un sistema de información contable comprende los métodos, procedimientos y recursos utilizados por una entidad para llevar un control de las actividades financieras y resumirlas en forma útil para la toma de decisiones.

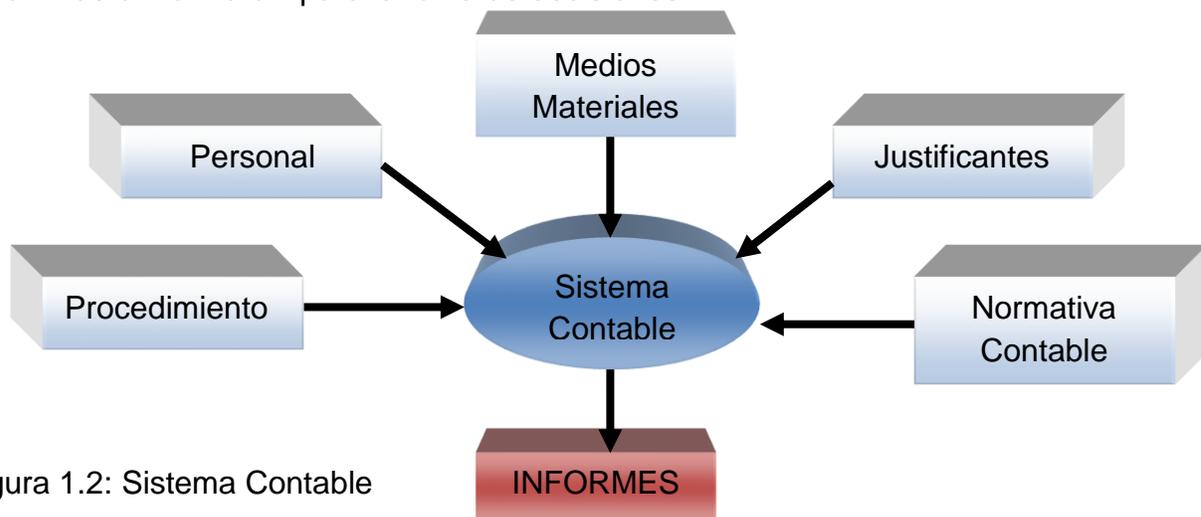


Figura 1.2: Sistema Contable

Fuente: Elaboración propia

Según (Alcarria, 2008) la información contable se puede clasificar en dos grandes categorías:

**Contabilidad financiera:** da la información esencial del funcionamiento y estado financiero de la empresa a todos los agentes económicos interesados (clientes, inversores, proveedores, Administraciones Públicas); viene regulada y planificada oficialmente para su comprensión por todos. Esta contabilidad permite obtener información sobre la posición financiera de la empresa, su grado de liquidez y sobre la rentabilidad de la empresa.

**Contabilidad directiva:** es la contabilidad interna, para el cálculo de los costos y movimientos económicos y productivos en el interior de la empresa. Sirve para tomar decisiones en cuanto a producción y organización de la empresa. Esta engloba:

- **Contabilidad de costo:** estudia las relaciones costos – beneficios – volumen de producción, el grado de eficiencia y productividad, y permite la planificación y el control de la producción, la toma de decisiones sobre precios, los presupuestos y la política del capital. Esta información no suele difundirse al público.
- **Contabilidad de gestión:** consiste en el uso combinado de la información contable de cara al exterior e interna deduciendo diversas conclusiones que puedan ser de utilidad para la organización.

El proceso contable puede sintetizarse en los siguientes pasos (Gómez, 2014):

- **Captación de hechos contables:** Un hecho contable es cualquier acontecimiento que tiene un efecto, en términos monetarios, sobre una unidad económica. La captación se realiza a través de documentación soporte de acontecimientos producidos o actividades realizadas (tickets, recibos, facturas, nóminas, extractos bancarios, informes etc.). El sistema contable debe establecerse de forma que se tenga la seguridad de que se captan todos los hechos contables, que no existen acontecimientos que puedan escapar a la detección del sistema, puesto que ello producirá una deficiencia en la información tratada y elaborada.
- **Análisis y valoración de hechos contables:** Consiste en el análisis de los hechos contables y la valoración de lo ocurrido teniendo en cuenta sus repercusiones sobre la unidad económica. Se trata de una fase crítica del proceso en la cual se requieren los conocimientos técnicos específicos que se exigen en la profesión contable.

Las dos primeras fases del proceso contable son particularmente importantes y, en muchos casos, complejas. La labor principal del contable incidirá inicialmente en la fase de diseño de los sistemas de captación de datos y con posterioridad en la valoración de hechos contables conforme estos se vayan produciendo.

- Registro de hechos contables: Consistente en la anotación de los hechos contables en los instrumentos de registro adecuados. La fase de registro de hechos contables suele ser mecánica y repetitiva, una vez se ha analizado correctamente el hecho producido. A esta fase también se le denomina teneduría de libros y es la que, erróneamente, suele identificar más a la profesión contable.
- Elaboración de información de síntesis: Consiste en la acumulación de la información registrada y la elaboración de informes de síntesis útiles para la toma de decisiones. Muchos informes se elaboran de forma rutinaria y están actualmente completamente mecanizados (las aplicaciones informáticas de contabilidad incluyen los diseños con su estructura y contenido y se emiten de forma automática), otros por el contrario precisan de una elaboración específica.

Estos pasos que se han descrito, constituyen los medios que se utilizan para crear la información contable. Sin embargo, el proceso contable incluye algo más que la creación de información, también involucra la comunicación de esta información a quienes estén interesados y la interpretación de la información contable para ayudar en la toma de decisiones comerciales.

Por lo que la función principal de la contabilidad financiera es llevar en forma histórica la vida económica de una empresa: los registros de cifras pasadas sirven para tomar decisiones que beneficien el presente o el futuro. También proporciona los estados contables o estados financieros que son sujetos al análisis e interpretación, informando a los administradores, a terceras personas y a entes estatales del desarrollo de las operaciones de la empresa (Guajardo, 1995).

## **1.2 Elementos teóricos del análisis económico-financiero**

El análisis económico-financiero integra uno de los elementos primordiales que sintetizan la ejecución de la contabilidad; es la aplicación de un conjunto de técnicas utilizadas para diagnosticar la situación y perspectivas de la empresa con el fin de poder tomar decisiones adecuadas en el momento oportuno (Hernández, Domingo, 2010).

### 1.2.1 Diferencia entre análisis económico y análisis financiero

**Análisis económico:** su objetivo es el análisis de la rentabilidad así como del control de los costos y de la productividad de la empresa, cuando se habla de rentabilidad se incluyen todos los elementos que componen el proceso escalonado de formación de la utilidad o pérdida obtenida como resultado del trabajo empresarial. Se apoya en el estado de resultado. El sistema de indicadores económicos que se emplee debe estar en correspondencia con la actividad fundamental de la empresa (Sierra, 2016).

Tabla 1.1: Objetivos del análisis económico

Objetivos	Rasgos
<b>Productividad de la empresa</b>	Viene determinada por el grado de eficiencia, tanto cualitativa como cuantitativa
<b>Rentabilidad de la empresa</b>	Trata de medir el mayor o menor rendimiento de los capitales invertidos en la empresa
<b>Examen de la cuenta de resultados</b>	Analiza sus distintos componentes en la vertiente de ingresos y gastos.

Fuente: Elaboración propia

**Análisis financiero:** el análisis financiero normalmente se refiere al cálculo de las razones para evaluar el funcionamiento del pasado, presente y futuro de una empresa. Se basa en la combinación de dos o más grupos de cuentas, con el fin de obtener un índice cuyo resultado permita inferir alguna característica especial de dicha relación. Se apoya en el balance general, estado de resultado y otros estados, como característica fundamental, el análisis debe ser profundo para lograr que sea veraz y exacto, además, marca el comienzo de la etapa analítica (Weston, 1993).

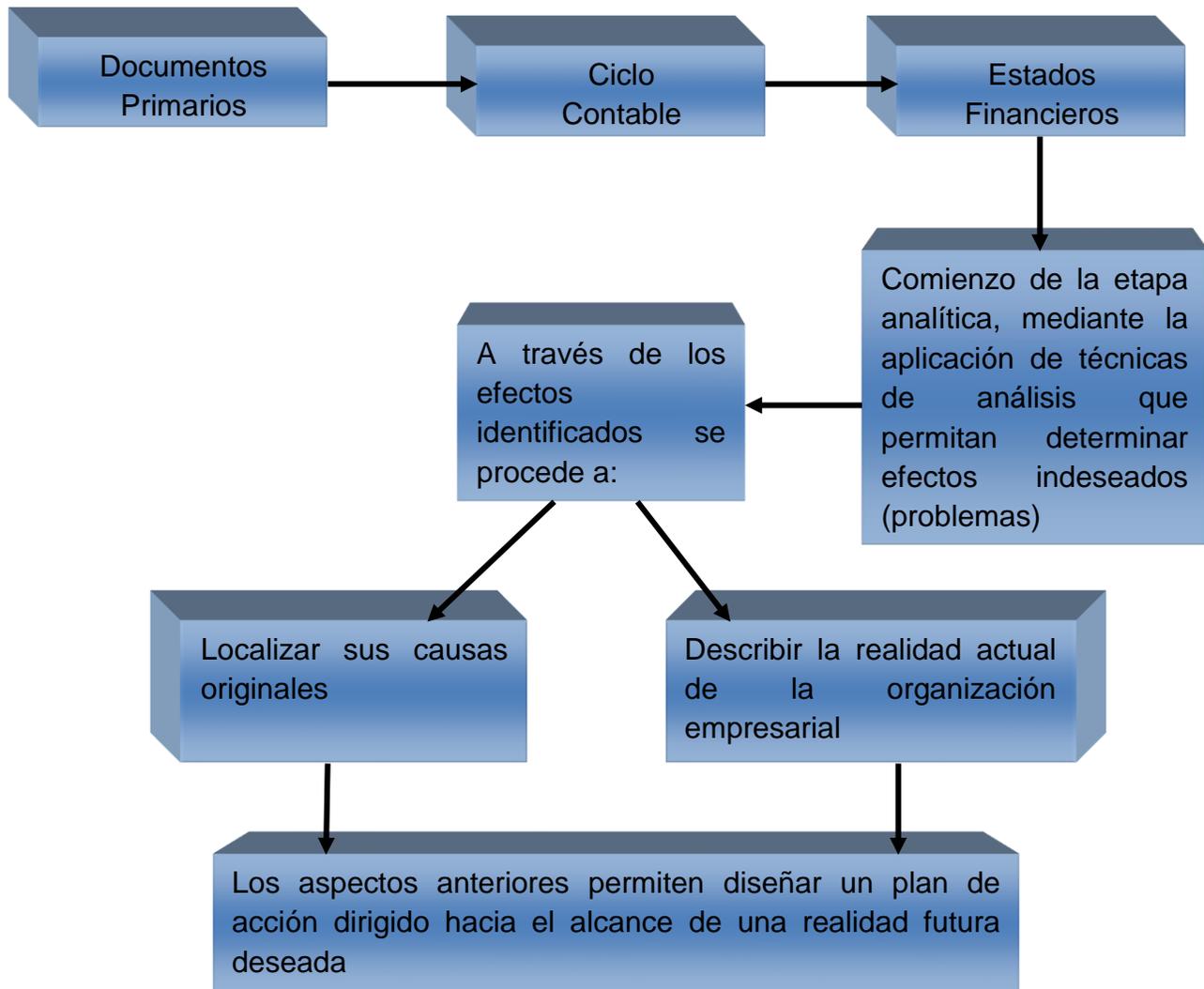


Figura 1.3: Secuencia lógica del análisis financiero

Fuente: Elaboración propia a partir de (Demestre, 2005)

Existen dos clases de análisis económico – financiero (Rodríguez y Acanda, 2014):

Los análisis económico-financieros que se practican con fines internos, endógenos o administrativos, y que son los que sirven para explicar los cambios efectuados en las situaciones financieras de una empresa y para ayudar a medir y regular la eficiencia de las operaciones que llevan a cabo, permitiendo apreciar el factor “productividad”.

Los análisis económicos-financieros que se practican para usos externos o exógenos, que son los que tienen por objetivo saber si conviene conceder un crédito y hacer determinadas inversiones en la empresa examinada, ya que permiten conocer los márgenes de seguridad con que cuenta el negocio para cubrirse sus compromisos, así

como apreciar la extensión del crédito que se resiste o necesita la empresa, en función de los elementos que concurren para garantizar su reembolso.

Existen varios procedimientos y métodos para analizar los estados financieros, en este caso los más conocidos son (Monzón, 2017):

- Método porcentual o análisis vertical: estudia las relaciones entre los datos financieros de una empresa para aquellos que corresponden a una sola fecha o a un solo período contable.
- Método comparativo o análisis horizontal: estudia las relaciones entre los elementos financieros. Se realizan entre el conjunto de estados financieros pertenecientes a un mismo período.
- Método de Razones: se refiere al cálculo de las razones para evaluar el funcionamiento pasado, presente y lo proyectado de la empresa.

Estas técnicas, independientemente, del alcance del análisis, que generalmente incide en la determinación de la situación económica, los resultados y cambios en la situación financiera, contribuyen a un mejor diagnóstico y por ende, a una acertada toma de decisiones. El usuario de la información contable, puede determinar aspectos, como: solvencia, liquidez, capacidad de generar recursos, composición de los estados, riesgo financiero, económico, origen y características de los recursos financieros, así como, procedencia, destino, rendimiento, y calificación de la gestión de los directivos y administradores, entre otros (Romero, 2005).

De acuerdo con (Díaz, 2016) el análisis económico-financiero constituye un sistema de conocimientos especiales, relacionados con:

- La investigación de los procesos económicos-financieros y sus interrelaciones formadas bajo la acción de leyes económicas y factores de índole subjetivos.
- La fundamentación científica de los planes, los compromisos y la valoración objetiva de su cumplimiento.
- El descubrimiento de los factores negativos y positivos y la medición cuantitativa de su acción.
- El descubrimiento de las tendencias y proporciones del desarrollo económico financiero y la revelación de las reservas internas no utilizadas.
- La generalización de la experiencia de vanguardia, con la adopción de decisiones de dirección óptima.

Los mismos constituyen un informe gerencial que dan fe del éxito o el fracaso y dan señales de aviso de las dificultades de una empresa. Para lograr un óptimo análisis e interpretación de la situación financiera de una entidad se debe poseer la mayor información posible, debido a que los estados financieros son una herramienta que ayuda al usuario a evaluar, valorar, predecir o confirmar el rendimiento de un negocio, por lo que es necesario tener un mínimo de conocimientos de contabilidad que permita una clara comprensión de la información de los estados financieros de una empresa y un juicio analítico para su análisis y su interpretación.

Existen varias preguntas que los empresarios y directivos deben contestarse (González, 2011):

- ¿realiza la empresa suficientes beneficios?
- ¿cuál es su solidez financiera?
- ¿recibe o concede demasiados créditos?
- ¿la productividad sube o baja?
- ¿serán apropiados los ingresos en efectivo que se esperan durante el período para satisfacer los pagos?
- ¿tiene la empresa flexibilidad financiera suficiente para sobrevivir a un período de adversidades si no se materializan los esperados flujos de efectivo?

Estas y otras interrogantes solo encuentran respuesta en el análisis económico financiero. Para que la apreciación sea útil, relevante y confiable el analista, que puede ser un usuario interno o externo de la entidad, debe tener en cuenta elementos, tales como (Chirino, 2013):

- Dominar el contenido de las cuentas expresadas en los estados financieros para entender la información económica y financiera.
- Disponer de las notas explicativas y políticas contables.
- Conocer las características específicas de la entidad.
- Disponer de otros recursos como: el factor humano, capacidad técnica, tecnología, administrativa, y creatividad del hombre.
- Impacto de cambios en métodos de contabilización.
- Cambios del entorno económico, político y social; y las respuestas del ente económico.

- Dominio de las técnicas para la realización del análisis, en dependencia del alcance de éste; previsto en el objetivo a lograr.
- No realizar el análisis de manera superficial, que induce a conclusiones erróneas, lograr identificar la causa de la causa.

Necesariamente, el directivo y el personal administrativo, entre otros, requieren para el logro satisfactorio de su gestión, dominar las técnicas de análisis de los estados financieros, de manera que constituya un instrumento de trabajo y le permita realizar periódicamente el diagnóstico, con vista a acotar cuáles son los problemas que presenta, que no siempre son de carácter externo en muchos casos representan situaciones internas; ello facilitaría la implementación del proceso de toma de decisiones en aspectos, tales como: soluciones operativas, elaboración de planes, preparación de programas de acción, diseño de política y establecimiento de objetivos.

### **1.2.2 Análisis a través de las razones financieras**

El análisis de los estados financieros generalmente empieza con el cálculo de un conjunto de razones financieras, cuyo propósito es revelar los puntos fuertes y débiles de una empresa, en relación con los de otras compañías que participan dentro de la misma industria, y demostrar si la situación de la empresa ha ido mejorando o si se ha deteriorado a través del tiempo.

Según (Maldonado, 2006) el razonamiento que se ejecuta a partir de razones financieras, puede denominarse con varios términos, significando lo mismo, es decir, ratios, índices, indicadores o simplemente razones.

Se define una razón financiera como la relación entre dos o más números (relación matemática) donde cada uno de ellos puede estar integrado por una o varias partidas de los estados financieros de una empresa. Las mismas por sí solas no ofrecen respuestas concluyentes, es necesario lograr su interpretación conjunta y para ello éstas deben cumplir ciertas condiciones (Maldonado, 2006):

- Los datos financieros que se relacionan, deben corresponder a un mismo momento o período en el tiempo.
- Debe existir relación económica, financiera y administrativa entre las cantidades a comparar.
- Las unidades de medida en las cuales están expresadas las cantidades de ambos datos a relacionar, deben ser consistentes una con otra.

- Relacionar las diferentes razones entre sí cuando las cuentas lo permiten.

Según (Demestre, 2005) existen cientos de razones o índices que pueden calcularse con base en los estados financieros de un ente económico, pero no todos son importantes a la hora de diagnosticar una situación o evaluar un resultado. Por tales motivos los diversos indicadores se han clasificado en ocho grupos, estos son:

**Razones de liquidez:** evalúan la capacidad de la empresa para satisfacer sus obligaciones a corto plazo. Implica, por tanto, la habilidad para convertir activos en efectivos. Se utilizan al medir la capacidad de ella para cubrir sus obligaciones circulantes a medida que éstas se vencen.

- Expresan la cantidad de pesos de Activo Circulante (AC) que posee la empresa por cada peso del Pasivo Circulante (PC), o las veces que el AC cubre el PC.
- Expresa las veces que los activos más líquidos (AC-Inventarios) cubren el Pasivo Circulante, o las veces que los Activos más líquidos cubren el PC.
- Expresa cuántos pesos de efectivo dispone la empresa para pagar un peso de deudas a corto plazo (Del Toro, 2004).

**Razón de solvencia:** mide la capacidad de la empresa para garantizar la totalidad de sus deudas con terceros. Esta razón expresa las veces que el Activo Circulante cubre al Pasivo Circulante o lo que es lo mismo con cuánto de Activo Circulante cuenta la empresa para cubrir cada peso de Pasivo Circulante.

- Expresa la capacidad que tiene la empresa de liquidar todas sus deudas con los recursos materiales de que dispone. El valor de este indicador debe ser mayor que 1, mientras mayor sea este valor, más solvente será la empresa y la misma mostrará un balance equilibrado. Si su resultado es 1 los Recursos Permanentes solo cubren el Activo Fijo y por lo tanto el Capital de Trabajo es financiado por el Pasivo Circulante. Si su valor fuese inferior a 1 el Capital de Trabajo sería negativo y por lo tanto la empresa mostraría un Balance Desequilibrado (Del Toro, 2004).

Hay por lo menos tres debilidades en este ratio (Gil, 2015):

- Existe la suposición fundamental de que todas las partidas que componen el Activo Circulante se pueden transformar rápidamente en liquidez para satisfacer las obligaciones que vencen a corto plazo.

- Esto está lejos de ser real, sobre todo en el caso de los inventarios. Este ratio puede mejorar por razones equivocadas. Si una empresa se encuentra con dificultades debido a una recesión económica: su gestión económico-financiera es muy pobre, es bastante posible que sus inventarios se acumulen.
- Incrementan el período de pago y por lo tanto, se incrementan las Cuentas por Cobrar de la empresa. Durante algún tiempo y antes de cualquier ajuste, el ratio de solvencia puede mejorar favorablemente ya que su numerador (activo circulante) crece.

**Razones de apalancamiento:** miden el grado en el cual la empresa ha sido financiada mediante deudas (Endeudamiento) y Capital (Autonomía). Se utiliza para diagnosticar sobre la estructura, cantidad y calidad de la deuda que tiene la empresa, así como comprobar hasta qué punto se obtiene el beneficio suficiente para soportar el costo financiero de la deuda.

- Expresa el por ciento que representan los financiamientos ajenos con relación a los financiamientos propios, o cuántos pesos de financiamientos ajenos tiene la empresa por cada peso de financiamiento propio.
- Tener alto riesgo no es malo, pero tampoco es bueno, está en dependencia de la capacidad que tenga la empresa para poder devolver el financiamiento ajeno. El endeudamiento y la autonomía son inversamente proporcionales, pues a medida que crezca el endeudamiento disminuye la autonomía de los recursos de la empresa.
- Expresa el por ciento que representan los financiamientos ajenos del total de financiamiento, o sea, cuántos pesos de financiamiento ajeno tiene la empresa por cada peso de financiamiento total.
- Expresa el por ciento que representa el Financiamiento propio del financiamiento total, cuántos pesos de financiamiento propio tiene la empresa por cada peso de financiamiento total.

Los gastos son desembolsables, son gastos que no ocasionan salida de efectivos para la empresa, pueden ser: depreciación de activos fijos tangibles, amortización de activos fijos intangibles, amortización de gastos diferidos.

Cuando mayor sea el valor de esta razón, más capacidad se tendrá para poder devolver los préstamos, pues el enumerador refleja los fondos que autogenera la empresa.

Expresa cuántos pesos de fondos autogenera la empresa por cada peso de préstamo recibido (Del Toro, 2004).

**Razones de Actividad:** permite estudiar la efectividad que se obtiene de los activos. Es una forma de evaluar la eficacia. La eficacia no es más que la capacidad de poder realizar algo, actividad, fuerza para obrar (Fonseca, 2012).

- Expresa las veces que las ventas netas cubren el capital de trabajo, cuántos pesos de ventas netas se generaron por cada peso de capital de trabajo.
- Miden la frecuencia de recuperación de las cuentas por cobrar. El saldo en cuentas por cobrar no debe superar el volumen de ventas. Cuando este saldo es mayor que las ventas se produce la inmovilización total de fondos en cuentas por cobrar, restando a la empresa, capacidad de pago y pérdida de poder adquisitivo.

La rotación de la cartera un alto número de veces, es indicador de una acertada política de crédito que impide la inmovilización de fondos en cuentas por cobrar. Por lo general, el nivel óptimo de la rotación de cartera se encuentra en cifras de 6 a 12 veces al año, 60 a 30 días de período de cobro.

Para analizar estas razones de rotación hay que promediar el denominador ya que son partidas que se toman del balance general y por tanto expresan el saldo en un momento determinado. Las mismas deben estar lo más altas posibles, debido a la implicación del dinero invertido en activos por la empresa, pues trabaja un número mayor de veces, dejando cada vez su aporte a la utilidad y mejorando entonces la efectividad del negocio.

**Razones de Cobros y Pagos:** estas razones sirven para comprobar la evolución de la política de cobros y pagos a clientes y proveedores, respectivamente.

- Esta razón se expresa en días y significa los días de Ventas pendientes de cobro que, como promedio, tuvo la empresa durante el período analizado, o sea, los días promedio que tardaron los clientes en cancelar sus cuentas con la empresa.

- Expresa los días de compra pendientes de pago que como promedio tuvo la empresa. Refleja el número de días promedio que se tardó en pagar a los proveedores. Cuanto mayor sea este valor implica más financiación para la empresa y por tanto es positivo. No obstante, hay que distinguir aquella que se produce por el retraso en el pago en contra de lo convenido con los proveedores. Esto es totalmente negativo por la informalidad que refleja y el desprestigio que ocasiona.

**Razones de Crecimiento:** estas razones se utilizan para conocer el comportamiento de las Ventas y de las Utilidades con relación a períodos anteriores o con relación a sus competidores.

Cuanto mayor sea esta razón mejor, si se hace en unidades monetarias, en caso que sea menor que 1 más el porcentaje de inflación, significa que las ventas decrecen.

- Expresa en qué por ciento se incrementaron las Ventas del Año con relación a las Ventas del Año Anterior.
- Expresa en qué por ciento se incrementaron las Utilidades del Año con relación a la Utilidades del Año Anterior.

**Razones de Autofinanciación:** la autofinanciación son recursos invertidos en la empresa generados por ella misma, es una de las claves para la buena marcha de la empresa. La capacidad de autofinanciación viene dada por la suma entre la utilidad neta y los gastos no desembolsables. Cuanto mayor sea ésta significa que la empresa tiene una mayor independencia financiera respecto a terceros.

- Expresa cuántos pesos de flujo de caja económica ha autogenerado la empresa por cada peso de venta. Si las ventas aumentan, indica que la empresa genera más fondos con las ventas.
- Expresa cuántos pesos de fondos autogenera la empresa por cada peso de activo promedio que invierte. Mientras mayor sea, más favorable (Demestre, 2005).

**Razones de Rentabilidad:** miden el rendimiento del capital invertido, eficiencia de la administración en la utilización de sus recursos disponibles.

Eficiencia: Expresa la relación realmente obtenida como resultado efectivo entre una cierta aplicación y un determinado efecto, medido como resultado.

- Esta razón se puede utilizar para calcular el nivel de utilidades y determina de esta forma los márgenes en cada uno de estos niveles.
- Expresa cuánto gana la empresa por cada peso que vende. Mientras más alta mejor, pues implica gestión en los costos y las ventas.

El uso de las razones en los análisis de los estados financieros permite reducir la cantidad de datos a una forma práctica y darle un mayor significado a la información (González, 2008b).

### **1.3 Los estados financieros como herramientas para el análisis económico-financiero**

Los dueños y gerentes de negocios necesitan tener información financiera actualizada para tomar las decisiones correspondientes sobre sus futuras operaciones. En el complejo mundo de los negocios, hoy en día caracterizado por el proceso de globalización en las empresas, la información financiera cumple un rol muy importante al producir datos indispensables para la administración y el desarrollo del sistema económico (Sierra, 2016).

Esta información, mostrada por los estados financieros, debe caracterizarse fundamentalmente por su utilidad y confiabilidad. La utilidad, como característica de la información financiera, es la cualidad de adecuar ésta al propósito de los usuarios, entre los que se encuentran los accionistas, los inversionistas, los trabajadores, los proveedores, los acreedores, el gobierno y, en general, la sociedad; mientras que la confiabilidad refleja la veracidad de lo que sucede en la empresa.

Los estados financieros son la representación estructurada de la situación y desarrollo financiero de la entidad a una fecha determinada y por un período definido, como consecuencia de las operaciones realizadas (Castañeda, 2003).

Su propósito fundamental es el de proveer información acerca de su posición financiera, del resultado de sus operaciones, de los cambios en su capital o patrimonio y de los recursos que maneja así como la fuente de donde provinieron; considerándose como la herramienta para el análisis económico-financiero. Información que al usuario le resulta esencial en la toma de decisiones.

La información que los estados financieros brindan permite (Fernández, 2013):

- Evaluar la solvencia y liquidez de la empresa, así como su capacidad para generar fondos.

- Conocer el origen y las características de sus recursos, para estimar la capacidad financiera de crecimiento.
- Evaluar los resultados financieros de la administración en cuanto a su rentabilidad.
- Tomar decisiones de inversión y crédito, lo cual requiere conocer la capacidad de crecimiento de la empresa, su estabilidad y rentabilidad.

Los estados financieros de una empresa son de gran interés desde el punto de vista interno o de administración de la empresa, así como desde el punto de vista externo o del público en general.

Estos estados financieros interesan a la administración, a los empleados y a los dueños o accionistas, como fuente de información para fijar políticas administrativas y como información de la situación de la empresa.

En el ámbito externo, interesan a las empresas a quienes se les solicite créditos o aportaciones adicionales de capital, para estudiar y evaluar la conveniencia de su inversión, a los acreedores como fuente de información para estimar la capacidad de pago de la entidad para cubrir créditos y, a las autoridades fiscales al efecto de los impuestos que gravan las empresas (Rodríguez y Acanda, 2014).

Los estados financieros pueden ser (Molina, 2017):

**Estado Financiero Proyectado:** estado financiero a una fecha o periodo futuro, basado en cálculos estimativos de transacciones que aún no se han realizado; es un estado estimado que acompaña frecuentemente a un presupuesto; un estado proforma.

**Estados Financieros Auditados:** son aquellos que han pasado por un proceso de revisión y verificación de la información; este examen es ejecutado por contadores públicos independientes quienes finalmente expresan una opinión acerca de la razonabilidad de la situación financiera, resultados de operación y flujo de fondos que la empresa presenta en sus estados financieros de un ejercicio en particular.

**Estados Financieros Consolidados:** aquellos que son publicados por compañías legalmente independientes que muestran la posición financiera y la utilidad, tal como si las operaciones de las compañías fueran una sola entidad legal.

Clases de estados financieros (Mariscal, 2012):

**Estados financieros estáticos:** son aquellos que muestran las operaciones y situación financiera en una fecha determinada.

- Balance General: documento contable que muestra en unidades monetarias, la situación financiera de una empresa o entidad económica (la naturaleza y magnitudes de los recursos económicos, así como los derechos de los acreedores y el grado de participación de los dueños) en una fecha determinada. Es considerado el estado financiero fundamental y comprende la información clasificada y agrupada en tres categorías o grupos principales: Activos, Pasivos y Patrimonio o Capital, se confecciona basándose en los saldos de las cuentas reales y su utilización y emisión son tanto de carácter interno como externo.

Tabla 1.2: Elementos del Balance General

Elementos	Características	Clasificación
<b>Activos</b>	Bienes y derechos de sus propiedades, capaces de generar ingresos en el futuro.	Activo circulante, Activo fijos tangibles e intangibles, Activo diferidos, otros activos
<b>Pasivos</b>	Deudas, compromisos u obligaciones contraídas. Representan la parte de los activos que han sido financiados por terceros.	Pasivos circulantes, Pasivos a largo plazo, otros pasivos
<b>Capital Patrimonio</b>	Representa el aporte que el propietario tiene en la empresa.	Utilidades retenidas, Reservas patrimoniales, otros

Fuente: Elaboración propia

**Estados financieros dinámicos:** son el reflejo de las operaciones realizadas por una empresa durante un período dado.

- Estado de Rendimiento: documento contable que muestra los efectos de las operaciones de una empresa y su resultado final en un período dado, en forma de un beneficio o una pérdida. Así, este estado financiero ofrece un resumen de los hechos significativos que originaron las variaciones en el patrimonio o capital de la entidad durante un período determinado. Los resultados obtenidos mostrados en este estado, permiten predecir el futuro comportamiento de la entidad, por lo cual se utiliza con frecuencia con este objetivo.

Tabla 1.3: Elementos del Estado de Rendimiento

Elementos	Características	Ejemplos
<b>Ingresos</b>	Todas aquellas operaciones que realiza la empresa y que traen como consecuencia aumentos en su capital.	Ventas, intereses ganados, ingresos por comisiones, ganancias obtenidas en ventas de activos fijos, ingresos por alquileres de locales de propiedad de la empresas, etc.
<b>Gastos</b>	Erogaciones en la cual incurre la empresa y que trae como consecuencia disminuciones del capital.	Costo del producto y los gastos en que necesariamente tiene que incurrir la empresa para cumplir el proceso de operaciones.

Fuente: Elaboración propia

- Estado de Origen y Aplicación de Fondos: documento que muestra la variación de los saldos de las cuentas del Balance General, agrupándolas en las Fuentes y las Aplicaciones de los Fondos utilizados en la operación de la entidad, durante el período analizado. Por tanto, expresa como se obtuvo y hacia donde se destinó el efectivo en las operaciones, así como el resultado final logrado con dichos movimientos de efectivo.
- Estado de Flujo de Efectivo: organiza los datos brindados por los estados financieros mostrando las entradas y salidas de efectivo que se han producido en un período de tiempo determinado. Es importante su análisis ya que brinda elementos para conocer la salud financiera de la organización.
- Estado de Variación de capital de trabajo: muestra los fondos y recursos con que opera una empresa a corto plazo, después de cubrir el importe de las deudas que vencen también a corto plazo.

Limitaciones de los estados financieros (Llorente, 2011):

- Sólo brindan información de los hechos ocurridos que pueden expresarse en términos monetarios.
- Son influenciados por la diferencia de criterios que puedan tener las personas que lo confeccionan.

- Son una fotografía del presente, valorados a costo histórico; es decir suele basarse en datos históricos, lo que no permite tener la suficiente perspectiva sobre hacia dónde va la empresa.
- Necesidad de informar períodos cortos, lo que genera diferentes estimaciones.
- Existen manipulaciones de los principios generalmente aceptados de la contabilidad, que varían las partidas de los estados financieros por la utilización de diferentes métodos de valoración (inventarios, depreciación), esta manipulación de los datos contables provoca que los estados financieros dejen de representar adecuadamente la realidad.

Para que la información por procesar sea confiable, no debe de ser falsa, inexacta, incompleta, mutilada o excesiva. Esto es parte de los problemas que afectan el análisis en la actualidad así como problemas de información, falta de entrenamiento, poco dominio de las técnicas de análisis, incultura analítica, gestión financiera pasiva no vinculada al análisis económico-financiero, poca calidad en las proyecciones futuras (Sierra, 2016).

La calidad de los estados financieros requiere de un control interno, para proporcionar el grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución de objetivos dentro de las siguientes categorías (López, 2004):

- Eficacia y eficiencia de las operaciones
- Fiabilidad de la información
- Cumplimiento de las normas y leyes aplicables

Según (Maldonado, 2006) los términos resultados económicos y situación financiera a menudo son confundidos o simplemente utilizados como sinónimos, simplificación tras la cual se esconde no sólo un error conceptual sino, la confusión de dos facetas radicalmente diferentes del comportamiento de la empresa. Cuando se habla de resultados económicos se refiere a la capacidad de la empresa para generar beneficios (utilidades, ganancia), y cuando se habla de su capacidad de pago, se refiere a resultados financieros.

En cualquiera de los dos casos, toda vez que una empresa existe para generar beneficios y en aquella sin fines de lucro es preciso gestionar los costos y gastos, pues el análisis económico-financiero rige el accionar de la organización. Los indicadores asociados, constituyen por tanto, la base para la planeación estratégica de la entidad a

corto, mediano y largo plazo y para la toma de decisiones, ya que una empresa sin recursos se inmoviliza.

#### **1.4 La toma de decisiones**

La toma de decisiones constituye esencialmente la elección de una de las posibles alternativas de solución a un problema concreto, lo cual requiere previamente que se detecte el problema objeto de estudio y que se busque la información interna y externa que se requiera. Posteriormente se debe efectuar un análisis de las soluciones para tomar la decisión, la cual debe convertirse en una acción concreta (Sosa, 2014).

El proceso decisorio se puede resumir en seis etapas fundamentales, estas son las que se detallan a continuación (Sosa, 2014):

- **Definición del problema:** para definir el problema se requiere tener un adecuado conocimiento del entorno empresarial, así como una cabal comprensión de los objetivos a alcanzar. En esta etapa se necesita un minucioso análisis de la realidad empresarial y sus manifestaciones externas.
- **Análisis de la información:** se debe analizar el flujo informativo interno de la empresa, pero además son de gran valor en muchos casos los datos externos del entorno empresarial, combinando informaciones precisas y cuantificadas, con otras informaciones provenientes de organismos e instituciones con la experiencia acumulada a través del tiempo.
- **Análisis de soluciones alternativas:** en esta importante etapa, el decisor busca soluciones alternativas al problema definido previamente, a través de la formulación de diversas hipótesis lógicas que posibilitan explicaciones al problema planteado. Aquí se hacen representaciones simplificadas de la realidad, que constituyen modelos que muestran la relación causa-efecto dentro del problema planteado, constituyendo respuestas previsibles a una alternativa de solución determinada.
- **Selección de la decisión:** las posibles alternativas analizadas en la etapa anterior, deben ser evaluadas y en función del objetivo previamente definido, se selecciona aquella alternativa que se revele más adecuada.
- **Implantación de la estrategia seleccionada:** la quinta parte del proceso decisorio es la ejecución o puesta en práctica de la alternativa elegida. Esta implantación

podiera conllevar a cambios en las estructuras organizativas, variaciones en los precios de venta.

- Evaluación de la decisión tomada a través de la retroalimentación: permite proveer a la gerencia de los medios para determinar la efectividad del curso de acción escogida en la solución del problema.

La problemática de evaluación del servicio turístico se encuentra asociada a los diferentes objetivos económicos, de eficiencia, financieros, de calidad y técnicos asociados al quehacer empresarial. Obviamente, esta riqueza de objetivos condiciona, la propia metodología a utilizaren los procesos de adopción de decisiones empresariales en la medida en que dichas decisiones tiene como punto de referencia, no un único objetivo, sino una multiplicidad de ellos (Frías y González, 2008).

La toma de decisión gerencial es un complejo proceso de solución de problemas que consiste en una serie de etapas sucesivas. Estas etapas se unirán tan estrechamente como sea posible si la gerencia espera cualquier grado de éxito que se derive del proceso de toma de decisiones.

Tomar decisiones es más un arte que una ciencia y se apoya en algunos elementos básicos como (Rissotto, 2013):

- Juicio: se requiere tener la facultad de distinguir lo verdadero de lo falso, lo seguro de lo probable, lo lógico de lo ilógico. A través de operaciones intelectuales se debe ser capaz de comparar ideas para conocer sus relaciones y así poder tomar decisiones con cordura.
- Conocimientos: el decisor debe adquirir la noción de las cosas mediante el ejercicio del entendimiento. Debe entender que es un asunto legítimamente autorizado para ello.
- Experiencia: en la toma de decisiones es importante la enseñanza que se adquiere con el uso, la práctica o con el vivir.
- Información: el juicio, el conocimiento y la experiencia deben apoyarse en una adecuada información que le ayude al decisor a inclinarse por el curso de acción más efectivo.
- Análisis: apoyado en los elementos anteriores se debe ser capaz de separar las partes de un todo hasta llegar a conocer sus principios o elementos. El análisis

debe tener presente las diversas alternativas o cursos de acción y concluir en la selección del mejor de ellos.

Entre las características de las decisiones se pueden mencionar las siguientes (Sosa, 2014):

- Periodicidad: toda decisión está enmarcada en un período determinado de tiempo.
- Efectos futuros: más tarde o temprano se podrán apreciar los efectos futuros de la decisión. Unos se obtendrán a largo plazo y otros a corto plazo, unos serán imperceptibles y otros serán de gran connotación, pero de una forma u otra, el futuro se encargará de mostrarlo.
- Impacto: muy vinculado con la toma de decisiones, es en la proposición de la retroalimentación cuando mejor se puede analizar la calidad de la decisión implementada, y en dependencia de esta, el problema quedará total o parcialmente resuelto, aunque pudiera incluso haberse agravado más. En algunos casos, la calidad de la decisión tomada es mala, lo cual puede darse a las causas siguientes:
  - Se utilice una información errónea, desactualizada o irrelevante.
  - Seleccionar incorrectamente la muestra para desarrollar el proceso de análisis.
  - Dejarse influenciar por sentimientos afectivos o prejuicios.
  - Absolutizar la importancia de los promedios, ignorando los valores de los extremos.
  - Interpretación y/o conclusiones equívocas.
  - Análisis realizado bajo un único prisma en relación con la posición social, económica o administrativa.
  - Absolutizar la certeza, cuando está presente la incertidumbre.

Para que esta toma de decisiones sea eficiente debe hacerse un correcto análisis económico-financiero, pues éste constituye una de las funciones principales de la organización, conformando la base general del sistema de dirección para determinar las causas detalladas de los éxitos o los defectos de las actividades financieras, representando un medio imprescindible para el control del cumplimiento de los planes y el estudio de los resultados de la empresa, con el fin de garantizar el empleo racional de los recursos materiales, laborales y financieros (Hernández, Domingo, 2010).

De ahí que la principal tarea del análisis económico-financiero consiste en descubrir las reservas internas de la entidad y utilizarlas para el posterior mejoramiento del trabajo. La dirección para poder formarse una opinión concreta acerca de cómo marcha la actividad empresarial necesita de un análisis más profundo, para de esta forma poder actuar y tomar una determinación sobre los diferentes problemas.

### **Conclusiones parciales**

La determinación de los fundamentos teóricos y conceptuales que sustentan esta investigación permite abordar la evolución de la contabilidad y sus principales aportes como base sobre la cual se fundamentan las decisiones gerenciales y por tanto, las decisiones financieras, cuya función consiste en proveer información, garantizar la veracidad de esta información y vigilar la viabilidad económica del negocio.

En este sentido el análisis económico-financiero integra uno de los elementos primordiales que sintetizan la ejecución de la contabilidad; es la aplicación de un conjunto de técnicas utilizadas para diagnosticar la situación y perspectivas de la empresa; donde los estados financieros conforman una herramienta para dicho análisis con el fin de poder tomar decisiones adecuadas en el momento oportuno.

## Capítulo II. Proceder metodológico para el análisis económico-financiero para la toma de decisiones en el sector hotelero

El presente capítulo describe el proceder metodológico para el análisis económico-financiero para la toma de decisiones en el sector hotelero, que consta de tres fases conformadas por diversos pasos y se exponen los métodos y herramientas aplicados para la consecución de cada uno de ellos, hasta arribar a la propuesta de un plan de mejoras para optimizar la toma de decisiones sobre la situación económico-financiera en el sector hotelero.

### 2.1 Antecedentes metodológicos de la investigación

El proceder metodológico que se describe en la presente investigación tiene su génesis en los estudios más actuales encontrados por la autora en la bibliografía consultada, cuyo resumen se sintetiza a través de la tabla 2.1.

Tabla 2.1: Antecedentes metodológicos de la investigación

Autor	Año	Título	Fases
Marilyn Fernández García	2013	Propuesta de un Procedimiento para perfeccionar el análisis económico-financiero en la Empresa Municipal de Comercio y Gastronomía de Limonar	I. Acciones preliminares II. Análisis y diagnóstico III. Identificar las causas y determinar los efectos IV. Plan de acciones
Olga Lidia Chirino Rodríguez	2013	Procedimiento para mejorar la situación económico-financiero en la Empresa Provincial de Alimentos Matanzas	I. Caracterización de la empresa II. Diagnóstico de la empresa III. Plan de mejoras
Ireisys Gómez Amaya	2014	“Propuesta de procedimiento para medir la eficiencia del subsistema de Cobros en el Hotel Meliá Las Antillas”	I. Obtención de información y caracterización acerca del objeto de estudio II. Descripción de los principales resultados económicos III. Propuesta del procedimiento
Sissy Milagros Sierra González	2016	Propuesta de un plan de acciones para mejorar la situación económico-financiera del hotel Iberostar Taínos	I. Caracterización de la entidad objeto de estudio II. Análisis de la situación económico-financiera III. Determinación y evaluación de

			las principales deficiencias IV. Plan de acciones
Genaisy Díaz Pino	2016	“Diagnóstico integral para la determinación de patrones de comportamiento relacionados con las razones financieras, en entidades de la provincia de matanzas”	I. Caracterización de las entidades objeto de estudio II. Diagnóstico de la situación actual III. Identificación de fortalezas y debilidades
Yasmery Monzón Santana	2017	Propuesta de indicadores para el análisis de la gestión del Activo y su incidencia en el Capital de la agencia de viajes Gaviota tour Varadero	I. Caracterización de la agencia II. Diagnóstico estratégico III. Análisis económico-financiero IV. Acciones para la mejora

Fuente: Elaboración propia

El análisis de los estudios más actuales sobre el tema de investigación refleja como pasos en común la caracterización de la entidad objeto de estudio, el análisis y diagnóstico de la situación económico-financiera, determinación y evaluación de las deficiencias y la propuesta de un plan de acciones; no obstante los autores no incluyen la caracterización del área objeto de estudio ni acciones preliminares como la selección del método de análisis a utilizar.

La autora de la presente investigación considera que un paso importante y obviado es la relación con el mapa de procesos de la entidad para llegar a un análisis adicional y más profundo de los datos básicos y a partir de ello la identificación de las deficiencias y oportunidades de mejora.

## **2.2 Descripción del proceder metodológico para el análisis económico-financiero para la toma de decisiones en el sector hotelero**

El entorno cambiante en que desarrollan su misión en la actualidad las organizaciones turísticas del país y la cantidad de recursos que pone el Estado cubano a disposición del Ministerio del Turismo para garantizar la creación de una oferta turística de alta calidad, requieren de una fuerte gestión económico-financiera que garantice la salvaguarda de los recursos financieros y la correcta contabilización de las operaciones.

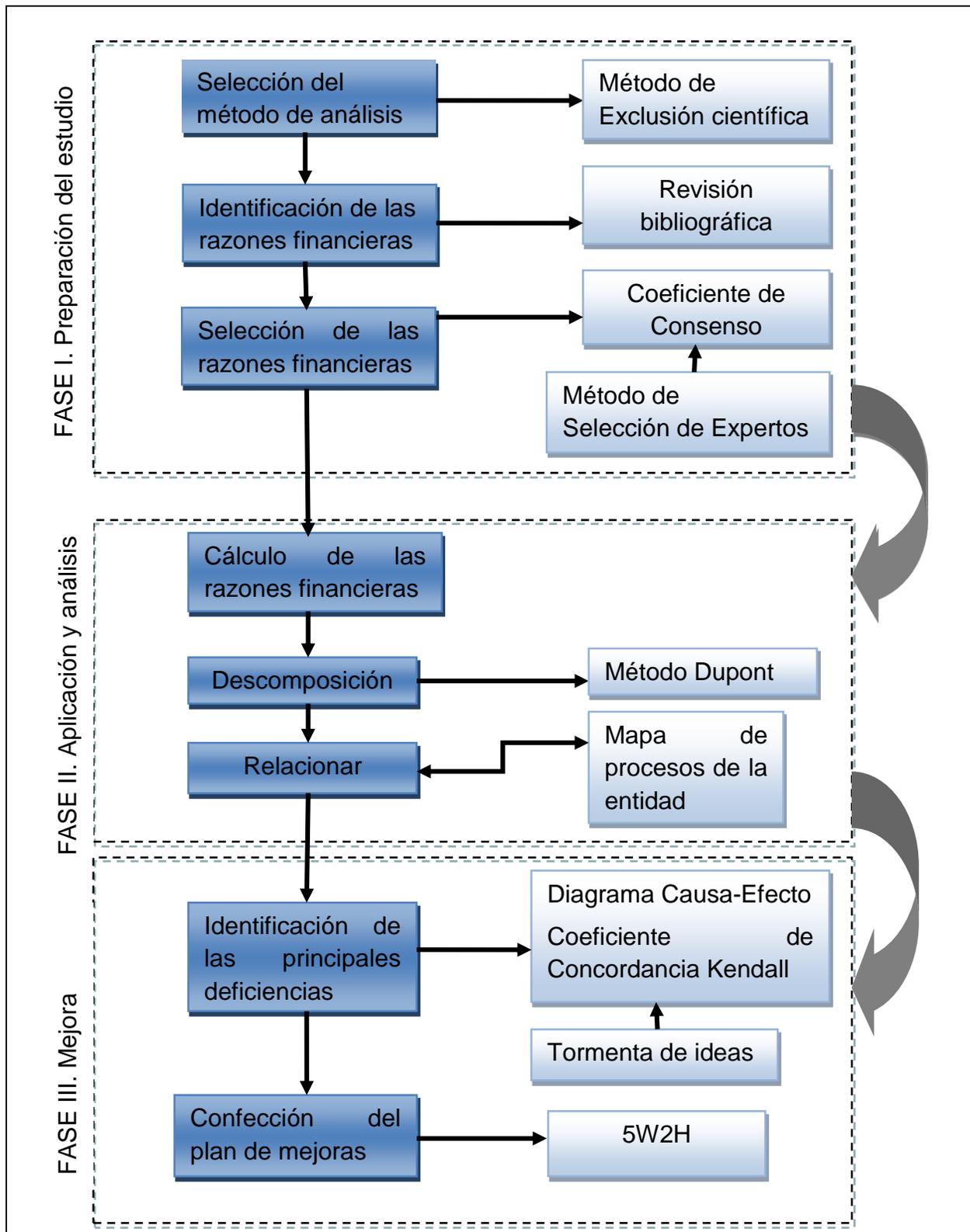


Figura 2.1: Proceder metodológico para el análisis económico-financiero para la toma de decisiones en el sector hotelero

Fuente: Elaboración propia

### **2.2.1 FASE I. Preparación del estudio**

La primera fase de la investigación tiene como principal fundamento preparar las bases para el análisis económico-financiero para la toma de decisiones en el sector hotelero. La misma consta de tres pasos y se inicia con:

#### **Paso 1. Selección del método de análisis**

En un estado financiero son muy pocas las cifras que pueden considerarse altamente significativas por sí mismas, lo importante es su relación con otras cantidades, o el valor y dirección de los cambios desde una fecha anterior.

Existen técnicas de análisis que se utilizan para lograr esta relación, por ello a partir del Método de Exclusión Científica se seleccionara aquella que contribuye a un mejor análisis y por ende, a una acertada toma de decisiones.

En tal sentido, el método de razones (ratios) es el más difundido, su utilización constituye una ayuda para el análisis e interpretación.

#### **Paso 2. Identificación de las razones financieras**

Se inicia con la revisión de documentos referentes al arte de analizar e interpretar los estados financieros. En la actualidad, en las entidades hoteleras este paso se caracteriza por su complejidad creciente, el constante avance tecnológico y en este entorno económico, el trabajo del empresario resulta cada vez más complicado y extenso (Demestre, 2005).

Una vez identificadas las razones financieras referidas por los diferentes autores se procede a la selección de estas.

#### **Paso 3. Selección de las razones financieras**

Existen cientos de razones y se carece de una clasificación general aceptada. El analista debe seleccionar aquellas razones que sean útiles para resolver la situación dada.

Para la selección de las razones financieras a analizar en la presente investigación se recomienda la utilización del Coeficiente de Consenso, el cual se calcula para saber si los decisores aceptan o no la propuesta que le hace el facilitador.

A su vez se aplica el Método de Selección de Expertos para determinar los especialistas calificados o colectivo que participa en el proceso cuya experiencia y capacidad adquiere gran importancia.

Esto da lugar a la segunda fase de la investigación nombrada:

## **2.2.2 FASE II. Aplicación y análisis**

Esta fase formada por tres pasos tiene como objetivo analizar e interpretar los estados financieros de la entidad objeto de estudio.

### **Paso 4. Cálculo de las razones financieras**

Una vez seleccionadas las razones financieras a utilizar se procede al cálculo de las mismas.

Estas razones, al constituir una expresión matemática de la relación de una partida con otra; se calculan dividiendo dos magnitudes del estado de resultados que tienen una cierta relación significativa y por este motivo se comparan.

Al analista inteligente le interesan dos objetivos o metas del análisis: “entender los números” o “ir más allá de la cifras”, es decir, utilizar las herramientas del análisis financiero como ayuda para comprender los datos informados, y establecer una base razonable para pronosticar el futuro, tener una estimación de la situación financiera futura de la empresa con base en el análisis presente y pasado y en la mejor estimación disponible de los sucesos económicos futuros (Demestre, 2005).

### **Paso 5. Descomposición**

Una vez calculadas y analizadas las razones se plantea una descomposición de las partidas que integran los indicadores que no se encuentren en el rango permisible para una interpretación completa, de manera tal que para variar el comportamiento de la razón, se puede tomar una acción correctiva sobre cualquiera de las partidas que la determinaron o sobre ambas.

Para ello se utiliza el Método Dupont que consiste en realizar la descomposición hasta la mínima expresión del ratio que se desea analizar (Nogueira, 2005).

### **Paso 6. Relacionar**

Con este paso se llega a una investigación adicional de los datos básicos relacionándolos con el mapa de procesos de la entidad objeto de estudio. En él las actividades y los recursos relacionados se gestionan como un proceso, y se identifican los procesos estratégicos, operativos o claves y de soporte o apoyo.

Se confeccionará una tabla en la que se indique las partidas que integran las razones descompuestas hasta su mínima expresión y el o los procesos en que se ponen de manifiesto.

### 2.2.3 FASE III. Mejora

La tercera y última fase conduce a la propuesta de un plan de mejoras para optimizar la toma de decisiones sobre la situación económico-financiera en la entidad.

La interpretación de los datos obtenidos mediante el análisis económico-financiero, permite a la dirección medir el progreso comparando los resultados alcanzados con las operaciones planeadas y los controles aplicados, además informa sobre la capacidad de endeudamiento, su rentabilidad y su fortaleza o debilidad financiera, esto contribuye a un mejor diagnóstico, a identificar las causas que inciden en los resultados y por ende, a una acertada toma de decisiones.

#### **Paso 7. Identificación de las principales deficiencias**

Para ello se sugiere representar en el Diagrama Causa-Efecto las posibles relaciones causales entre las principales deficiencias detectadas y evaluadas, constituidos en problemas que generan otros problemas; diagrama que a partir de su naturaleza gráfica permite organizar gran cantidad de información manejada sobre el análisis económico-financiero en la entidad objeto de estudio, lo cual aumenta la posibilidad de identificar las causas principales.

Antes se desarrolla la Tormenta o Lluvia de ideas, técnica que tiene como esencia la recolección de ideas libres y espontáneas, evitando críticas y ataques; para identificar qué sucede con esas partidas que influyen en los procesos; y se le solicita a los expertos que establezcan un orden de importancia a las deficiencias identificadas y a partir del SPSS.19 se calcula el Coeficiente de Kendall para determinar si existe concordancia en el ordenamiento dado por los expertos.

#### **Paso 8. Confección de plan de mejoras**

Se procede a la confección del plan de mejoras para el hotel Los Cactus Varadero para optimizar el uso y gestión de recursos en la entidad y facilitar a la subdirección económica la toma de decisiones sobre la situación económico-financiera.

Para la elaboración del plan de mejoras se utiliza la herramienta 5W2H ya que es una forma eficiente de plantear una problemática y organizar un plan de acción (Pino, 2017).

### **2.3 Métodos y herramientas empleados para el análisis económico-financiero para la toma de decisiones en el sector hotelero**

**Método de Exclusión Científica** donde a partir de un listado de procedimientos posibles se comienza a valorar individualmente los aspectos negativos que impiden su

utilización para el caso de análisis, iniciando por aquel que menos se ajusta y de constatarse, se excluye de dicho listado, hasta quedar con una única opción posible, que puede que no sea la óptima, pero entre las propuestas potenciales, es la que mayores ventajas de utilización ofrece.

**La revisión de documentos** permite consultar autores que se refieren a la importancia de analizar los estados financieros y las herramientas y métodos para dicho análisis. A su vez posibilita el análisis de documentos de la instalación y otros informes realizados por instituciones autorizadas en materia de gestión económica.

Tal es el caso de los estados financieros correspondientes al período 2015-2017 de la entidad objeto de estudio ya que estos constituyen una herramienta de análisis económico-financiero y la información que contienen cumple un rol muy importante al producir datos indispensables para la administración y el desarrollo del sistema económico.

**El Coeficiente de Consenso** se calcula para saber si los decisores aceptan o no la propuesta que le hace el facilitador, utilizando para ello la siguiente expresión (Frías y González, 2008):

$$C_c = 1 - (V_n / V_t)$$

**Donde:**

**C<sub>c</sub>**= Grado de aceptación de cada uno de los atributos por parte de los decisores

**V<sub>n</sub>**= Total de votos negativos

**V<sub>t</sub>**= Total de votos

Si luego de efectuados los cálculos **C<sub>c</sub> ≥ 85%**, entonces el atributo evaluado se acepta. De quedar por debajo del rango establecido, se pueden adoptar las decisiones siguientes:

- Desechar el criterio de los decisores y mantener el atributo.
- Desechar el atributo, tratando de mantener la condición de que su cantidad nunca sea menor que el número de decisores utilizados.
- Retroalimentar a los decisores con los criterios de los demás para tratar de que modifiquen su votación.

A continuación se presenta la tabla para la votación:

DECISORES	ATRIBUTOS								
	A <sub>1</sub>		A <sub>2</sub>		A <sub>3</sub>		...	A <sub>k</sub>	
	SI	NO	SI	NO	SI	NO	...	SI	NO
E <sub>1</sub>							...		
E <sub>2</sub>							...		
E <sub>3</sub>							...		
E <sub>4</sub>							...		
...							...		
E <sub>m</sub>							...		
Σ							...		

**El Método de los Expertos**

Se entiende por experto, tanto al individuo en si como a un grupo de personas u organizaciones capaces de ofrecer valoraciones conclusivas de un problema y hacer recomendaciones respecto a sus momentos fundamentales con un máximo de competencia. El lema de este método es: "dos cabezas piensan mejor que una"(Frías y González, 2008).

**La evaluación ofrecida por los expertos puede ser:**

- Individual
- Grupal (o colectiva)
- De forma oral
- Llenando un modelo o guía elaborado previamente por los investigadores que contiene los aspectos o factores que se desea que sean los indicadores para medir el resultado de la investigación.
- También respondiendo una encuesta (cuestionario o guía)

**La evaluación de expertos depende considerablemente de las personalidades de los expertos, a saber:**

- Calificación científico - técnica
- Experiencia profesional
- Preparación, conocimiento y especialización en el tema objeto de investigación
- Gustos personales

De acuerdo con esto, las opiniones de los expertos se analizan como magnitudes aleatorias y se valoran mediante métodos estadísticos. De esta manera la evaluación se realiza a través de un sistema de procedimientos organizados, lógicos y estadístico - matemáticos dirigidos a obtener la información procedente de los especialistas y su posterior análisis con el objetivo de tomar decisiones confiables. De ahí que se pueda afirmar que "el mejor investigador es precisamente aquel que se apoya

simultáneamente en su experiencia, en los datos de la ciencia y en los conocimientos de otras personas".

Este método se sustenta en la utilización sistemática e iterativa de juicios de opinión de un grupo de expertos hasta llegar a un acuerdo. En este proceso se trata de evitar las influencias de individuos o grupos dominantes y al mismo tiempo en que exista una retroalimentación de manera que se facilite el acuerdo final.

**Características:**

- Existencia de un facilitador, cuya función es similar al método Brainstorming.
- Se establece un diálogo anónimo entre los expertos individualmente, mediante cuestionarios o encuestas.
- La confrontación de opiniones se lleva a cabo mediante varias rondas.
- Los resultados de cada ronda se procesan estadísticamente.
- Existe retroalimentación a los expertos mediante los resultados del cuestionario precedente, permitiendo al experto modificar sus respuestas primarias en función de los elementos de juicio aportados por los otros expertos.
- El número de rondas para la aplicación de la encuesta o cuestionario se determina por la evolución de las curvas de respuestas, hasta llegar a una convergencia de las opiniones, eliminando los valores más dispersos.

**Metodología para determinar el coeficiente de competencia del experto**

La competencia de los expertos se determina por el coeficiente K, el cual se calcula de acuerdo con la opinión del candidato sobre su nivel de conocimiento acerca del problema que se está resolviendo y con las fuentes que le permiten argumentar sus criterios. El coeficiente K se calcula por la siguiente expresión:

$$K = 1/2 (K_c + K_a)$$

Donde:

K<sub>c</sub>: Es el coeficiente de conocimiento que tiene el experto acerca del problema a resolver sobre la base de la valoración del propio experto en una escala de 0 a 10 y multiplicado por 0.1 (dividido por 10) de modo que:

- Evaluación 0 indica absoluto desconocimiento de la problemática que se evalúa.
- Evaluación 1 indica pleno conocimiento de la referida problemática.

Posteriormente se procede a determinar el valor del coeficiente de argumentación (K<sub>a</sub>) para cada aspecto.

Las fuentes de conocimientos se clasifican según criterios altos, medios y bajos asignando un valor determinado a cada fuente. La suma de esos resultados da el valor total del coeficiente.

De tal modo que:

Si  $K_a = 1 \Rightarrow$  influencia alta de todas las fuentes

Si  $K_a = 0.8 \Rightarrow$  influencia media de todas las fuentes

Si  $K_a = 0.5 \Rightarrow$  influencia baja de todas las fuentes

Se obtiene el Coeficiente de competencia  $K$  del experto, al promediar la puntuación correspondiente a cada una de las partes del cuestionario, se propone que este coeficiente debe estar entre  $0.8 < K < 1$ , con el objetivo de hacer una selección rigurosa de los profesionales dispuestos a participar de la investigación.

Ahora bien, si:

$\S 0.8 \leq K \leq 1 \Rightarrow K \rightarrow$  alto, luego el experto tiene competencia alta.

$\S 0.5 \leq K \leq 0.8 \Rightarrow K \rightarrow$  media, luego el experto tiene competencia media

$\S 0 \leq K \leq 0.5 \Rightarrow K \rightarrow$  bajo luego el experto tiene competencia baja.

El procedimiento para la selección de expertos considera tres etapas fundamentales:

- Determinación de la cantidad de expertos.
- Confección de la lista de expertos.
- Obtener el consentimiento del experto en su participación.

Se propone que la cantidad de expertos a seleccionar debe ser menor o igual que  $\alpha * n$  donde:

$\alpha$  - Número entre **0.7** e **1**, prefijado por el investigador

$n$  - Elementos que caracterizan un determinado objeto de estudio (número de atributos).

**Método de Razones Financieras** (Demestre, 2005)

**Razón de Liquidez:** Para analizar la razón de liquidez de una empresa, es decir, la posibilidad de poder hacer frente a sus pagos a corto plazo, además de confeccionar el flujo de efectivo, se puede utilizar las razones siguientes:

- Liquidez general: Expresa las veces que el Activo Circulante cubre el Pasivo Circulante o la cantidad de pesos de Activo Circulante que posee la empresa por cada peso de Pasivo Circulante.

$$LG = \frac{\text{Activo Circulante (AC)}}{\text{Pasivo Circulante (PC)}}$$

Entre 1.3 a 1.5 ⇒ Correcto

Menor que 1.3 ⇒ Peligro de suspensión de pago

Mayor que 1.5 ⇒ Peligro de tener ociosos

- Liquidez Inmediata: Expresa las veces que los Activos más líquidos (AC - Inventarios) cubren el Pasivo Circulante; cuántos pesos de Activos más líquidos posee la empresa por cada peso de deuda a corto plazo

$$LI = \frac{\text{Activo circulante(AC)} - \text{Inventario}}{\text{Pasivo Circulante (PC)}}$$

Entre 0.5 y 0.8 ⇒ Correcto

Menor que 0.5 ⇒ Peligro de suspensión de pago

Mayor que 0.8 ⇒ Peligro de tener tesorería ociosa

- Disponibilidad: Es difícil estimar un valor real para esta razón, ya que el disponible acostumbra a fluctuar a lo largo del año y por tanto, se ha de procurar tomar un valor medio. Con un disponible bajo se puede tener problemas para atender los pagos; si es muy alto, puede existir disponibilidad ociosa y por tanto perder rentabilidad de los mismos.

$$D = \frac{\text{Cuentas de efectivos}}{\text{Pasivo circulante(PC)}}$$

0.3 – 0.5 ⇒ Valor medio óptimo (para algunos autores)

**Razón de Solvencia:** Diagnostica como puede una empresa solventar todas sus deudas con los activos con valor de Venta que posee.

$$S = \frac{\text{Activo Real (AR)}}{\text{Financiamiento Ajeno (FA)}}$$

Activo Real = Activo Circulante + Activo Fijo Neto

Financiamiento Ajeno = Pasivo Circulante + Pasivo a Largo Plazo

Entre 1.5 y 2 ⇒ Correcto

Menor de 1.5 ⇒ Peligro de no poder solventar las deudas

Mayor de 2 ⇒ Peligro de tener ociosos

Expresa las veces que los Activo Reales cubren los financiamientos ajenos (Total de Deudas), o sea, cuántos pesos de Activos Reales tiene la empresa para solventar un peso de deuda total.

**Razones de Apalancamiento:** Estas razones se utilizan para diagnosticar sobre la estructura, cantidad y calidad de la deuda que tiene la empresa, así como comprobar

hasta qué punto se obtiene el beneficio suficiente para soportar el costo financiero de la deuda.

- Endeudamiento: Expresa el porcentaje que representan los financiamientos ajenos con relación a los financiamientos propios, o cuántos pesos de financiamientos ajenos tiene la empresa por cada peso de financiamiento propio.

$$E = \frac{\text{Financiamiento Ajeno (FA)}}{\text{Financiamiento Total (FT)}}$$

Entre 1 y 2 ⇒ Riesgo Medio

Mayor que 2 ⇒ Alto Riesgo

Menor que 1 ⇒ Bajo Riesgo

- Autonomía: Expresa el porcentaje que representa el Financiamiento Propio del Financiamiento Total, o sea, cuántos pesos de Financiamiento Propio tiene la empresa por cada peso de Financiamiento Total.

$$A = \frac{\text{Financiamiento Propio (FP)}}{\text{Financiamiento Total (FT)}}$$

Entre 0.60 y 0.40 ⇒ Riesgo Medio

Mayor que 0.60 ⇒ Bajo Riesgo

Menor que 0.40 ⇒ Alto Riesgo

- Calidad de la deuda: Dado que muchas empresas no pueden acceder a los préstamos a largo plazo, no es posible determinar el valor óptimo de esta razón. No obstante, mientras menor sea el valor de la misma, significa que la deuda es de mejor calidad, ya que la deuda a largo plazo tiene un vencimiento más lejano y hay mayores posibilidades de poder pagar.

Expresa qué por ciento representa la Deuda a Corto Plazo (PC) del total de deudas (FA), o sea, cuánto pesos de deuda a corto plazo tiene la empresa por cada peso de deuda total.

$$CD = \frac{\text{Exigible a corto plazo (PC)}}{FA}$$

**Razones de Actividad:** Permiten estudiar la efectividad que se obtiene de los activos. Es una forma de evaluar la eficacia.

Eficacia: es la capacidad de poder hacer algo. Actividad, fuerza para obrar.

- Rotación del Capital de Trabajo: Expresa las veces que las Ventas Netas cubren el Capital de Trabajo Promedio, o sea, cuántos pesos se generan de Ventas Netas por cada peso de Capital de Trabajo Promedio.

$$RCT = \frac{\text{Ventas netas}}{\text{Capital de Trabajo Promedio}}$$

Capital de Trabajo = AC – PC

$$RAC = \frac{\text{Ventas netas}}{\text{AC Promedio}} \quad RI = \frac{\text{Ventas netas}}{\text{Inventario Promedio}} \quad RAF = \frac{\text{Ventas netas}}{\text{AF Neto Promedio}}$$

$$RA \text{ Neto Promedio} = \frac{\text{Ventas netas}}{\text{Activo Total Promedio}}$$

En todas estas razones hay que promediar el denominador ya que son partidas que se toman del balance general y por tanto expresan el saldo en un momento determinado.

Las razones de actividad deben estar lo más altas posible, ya que implica que el dinero invertido en activos por la empresa trabaja un número mayor de veces, dejando cada vez su aporte a la utilidad y mejorando entonces la efectividad del negocio.

Todas las razones se expresan de la misma forma que ilustramos la rotación del Capital de Trabajo.

**Razones de Rentabilidad:** Miden el rendimiento sobre los capitales invertidos, constituye una prueba de la eficiencia de la administración en la utilización de sus recursos disponibles.

Los ejecutivos y funciones deben cuidar que sus razones de rentabilidad sean altas o crecientes ya que solo a través de ellas su negocio prospera.

**Eficiencia:** Expresa la relación realmente obtenida como resultado efectivo entre una cierta aplicación de medios y un determinado efecto, medido como resultado.

- Rentabilidad Económica: Esta razón expresa el por ciento que representa la UAII del valor de los Activos Totales invertidos en la empresa, o cuántos pesos de UAII genera la empresa por cada peso de Activo invertido. Este índice mide la gestión operativa de la empresa, el rendimiento extraído a la inversión que posee y explota la empresa a través de su gestión de activos.

$$RE = \frac{\text{UAII}}{\text{Activos Totales Promedio}}$$

Aunque las razones son herramientas excepcionalmente útiles, es necesario usarlas con ciertas limitaciones pues se construyen a partir de datos contables, los cuales se encuentran sujetos a diferentes interpretaciones e incluso manipulaciones.

**El Método Dupont** consiste en la descomposición de los indicadores hasta su mínima expresión. Se elabora un árbol de descomposición en el que se indica la razón, el modo de cálculo con la operación matemática a realizar y las partidas que la integran.

**La Tormenta de Ideas (Brainstorming)** es un método de creación de ideas en grupo muy utilizado para identificar problemas, ofrecer soluciones alternativas a problemas o facilitar oportunidades de mejoras (Frías y González, 2008)

Tiene como esencia la recolección de ideas libres y espontaneas, evitando críticas y ataques. Es importante antes de aplicar este método: explicarlo bien y definir las funciones de los participantes, que todos los miembros aporten sus ideas libremente, sin criticar, las conclusiones deben sacarse por la mayoría, es preciso buscar sistemáticamente combinaciones o asociaciones entre las ideas enunciadas. Esta técnica puede ser por:

- **Rueda libre:** Es el más usado, los participantes intervienen libremente, esta es su fundamental ventaja, además de ser creativo, facilita la contribución de otros expertos con sus ideas. Desventajas: individuos fuertes pueden predominar, sobreviene la confusión, pueden perderse ideas si hablan todos a la vez.
- **Round robin:** La participación es ordenada, por turnos, los participantes dan su opinión cuando les toca el turno en cada vuelta hasta que concluyan las ideas nuevas. Desventajas: Se hace difícil aguardar por su turno, hay ciertas pérdidas de energía, resistencia a dar una opinión.
- **Tira de papel:** Las ideas se recopilan por medio de una tira de papel, siendo su principal ventaja el anonimato, lo que permite que temas delicados afloren, se puede aplicar a grupos numerosos, no es necesario hablar. Desventaja: es lento, algunas ideas pueden ser ilegibles, es difícil aclarar ideas.

**El Coeficiente de Concordancia de Kendall** se utiliza para comprobar si existe o no concordancia entre los juicios emitidos por un grupo de decisores (expertos) a partir de la presentación de un problema y la posibilidad de que cada uno de ellos emita un determinado criterio. Los pasos a seguir son los siguientes (Frías y González, 2008):

Paso No.1: Construir el instrumento a partir del cual los decisores emitirán su juicio sobre el ordenamiento que darían al conjunto de entes según el grado de importancia que cada uno de ellos le atribuye.

Paso No.2: Presentar el instrumento a cada uno de los decisores por separado e invitarlos a realizar la operación de ordenamiento. El facilitador del proceso puede efectuar todas las iteraciones por diferentes vías (personal cara a cara, por vía electrónica, por correo convencional, u otras).

Paso No.3: Una vez recibidas las respuestas de los decisores se construye la Matriz de Rango.

Si  $W \geq 0,5$  se acepta el nivel de concordancia.

Se debe verificar, además si la concordancia obtenida es o no casual.

El valor del coeficiente se puede obtener utilizando algún software que permita su cálculo (DECISOFT, SPSS) o sencillamente, programar su cálculo mediante Microsoft Excel.

### **Diagrama Causa – Efecto o Ishikawa**

Esta herramienta se utiliza para (Frías y González, 2008):

- Categorizar muchas causas potenciales de un problema o cuestión de manera ordenada.
- Analizar qué es lo que está sucediendo realmente con un proceso.
- Capacitar a los equipos y las personas acerca de nuevos procesos y procedimientos corrientes.

Pasos para su utilización:

- Aprestarse para la sesión de causa efecto.
- Identificar el efecto.
- Identificar las principales categorías de causas.
- Inferir por medio del brainstorming las causas potenciales del problema.
- Examinar cada categoría principal de causa.
- Llegar a un acuerdo sobre causas más probables.

**La Herramienta 5W2H** es una forma eficiente de elaborar un plan de mejoras.

Tabla 2.2: Herramienta 5W2H de alguna problemática

Tipos	Cuestiones	Descripciones
Asunto	What- ¿Cuál? ¿Qué?	Escriba una breve descripción del problema (2 líneas)
Objetivo	Why-¿Por qué?	¿Por qué sucede el problema? (causas)
Local	Where- ¿Dónde?	¿Dónde está viendo los problemas? ¿En qué parte/lugar del producto/proceso está viendo los problemas?
Secuencia	When-¿Cuándo?	¿Cuándo está Ud. viendo los problemas? ¿En qué momento del día y/o del proceso?
Responsable	Who- ¿Quién?	¿A quién le sucede? ¿El problema está relacionado con las habilidades de la/s personas?
Método	How- ¿Cómo?	¿Cómo se diferencia del estado normal (óptimo)? ¿La tendencia es aleatoria o tiene un patrón de recurrencia?
Costo	How much-¿Cuánto?	¿Cuántos en un día? ¿En una semana? ¿En un mes? ¿Cuánta plata implica

Fuente: Elaboración propia

### 2.3.1 Otros métodos empleados en la investigación

La observación cotidiana, como parte del proceso espontáneo de conocimiento, es casual y subjetiva, es decir, no responde a una concepción previamente elaborada que la emplee como instrumento cognoscitivo, sino que mediante ella se capta la información que de modo inmediato se produce alrededor del sujeto (Martínez, 2014).

**La observación científica** es un método que se utiliza para la recopilación de información primaria acerca del objeto investigado, se trata de una observación de carácter científico, de la percepción de objetos y fenómenos de la realidad, con un fin determinado, encaminada a lograr la comprensión de esa realidad; consiste en el registro sistemático, válido y confiable de comportamiento o conducta manifiesta. La observación tiene particularidades entre las que se encuentran la vinculación que debe tener el observador con el objetivo de la observación, así como la complejidad que entraña poder repetirla (Hernández, R. y Fernández, 2006).

Etapas de una observación:

- Establecimiento del objetivo y tema de la observación.
- Aseguramiento del acceso al medio, o sea, la obtención de un permiso correspondiente.
- Elección del tipo de procedimiento.

La observación puede ser participante o no participante. En la primera, el observador interactúa con los sujetos observados y en la segunda no ocurre esta interacción.

**La Entrevista personal** es el método que se ha utilizado con mayor profusión en la captación de información primaria. Una investigación que intente profundizar en un tema complejo, con amplitud de aspectos y factores, debe instrumentarse con este recurso (Perelló, 2005).

Es una técnica cualitativa de interrogación que tiene la particularidad de realizarse mediante un proceso verbal, que se da generalmente a través de la relación cara a cara entre al menos, dos individuos; la cual está presente en dos direcciones, una en que se informa, se explica, se interroga y otra en la que se recibe la información correspondiente (Hernández, R. y Fernández, 2006).

Puede ser estructurada, con preguntas dirigidas a tópicos específicos y en un orden predeterminado tanto en su secuencia como en su formulación, para todos los entrevistados; en tanto que en la entrevista no estructurada se le da al entrevistado un tema o conjunto de estos para que los desarrolle libremente, sin presiones, lo que permite un estudio en profundidad, lo que exige gran habilidad por parte del entrevistador.

### **Conclusiones parciales**

El proceder metodológico propuesto para el análisis económico-financiero para la toma de decisiones en el sector hotelero sintetiza las mejores prácticas en el estudio de la situación económico-financiera del sistema empresarial a partir del análisis de las razones financieras. Se caracteriza por su sencillez y el bajo nivel de complejidad para su utilización.

Su aplicabilidad incluye a cualquier entidad del sector hotelero con independencia de su categoría, tamaño o tipo de administración.

**Capítulo III. Resultados de la aplicación del proceder metodológico para el análisis económico-financiero para la toma de decisiones en el hotel Los Cactus Varadero**

Este capítulo presenta los resultados de la aplicación del proceder metodológico para el análisis económico-financiero para la toma de decisiones en el hotel Los Cactus Varadero descrito en el capítulo anterior; y se inicia con una caracterización de la entidad y del área objeto de estudio.

**3.1 Caracterización de la entidad objeto de estudio**

El 2 de febrero de 1992 quedó inaugurado el entonces Hotel 3 estrellas SuperClubs Varadero, cuando oficialmente se aprobó la primera plantilla de trabajadores del hotel, funcionando como el primer Todo Incluido de Cuba, para el segmento de mercado mayores de 16 años; posteriormente paso a la categoría 4 estrellas plus en la nomenclatura de los Breezes y con ello se añaden algunos nuevos servicios. A finales del año 2003, se extendió el segmento de mercado a las personas mayores de 14 años (Calzada, 2012). Actualmente se conoce como Hotel Los Cactus Varadero ubicado en el km 3 ½ de la antigua carretera a Las Américas, perteneciente al grupo Cubanacán S.A con contratos de comercialización y gerencia con la cadena española BELIEVE.

El hotel cuenta con un total de 291 trabajadores (de los cuales 104 son mujeres); de ellos 53 pertenecen a las filas del PCC (Partido Comunista de Cuba) y 7 son militantes de la UJC (Unión de Jóvenes Comunistas), con un promedio de edad de 45,27 años; este indicador demuestra el alto índice de experiencia de los mismos en la industria turística.

Tabla 3.1: Formación profesional de los trabajadores del Hotel Los Cactus Varadero (Nivel de escolaridad).

Escolaridad		Primaria no terminada	Primaria	Secundaria Básica	Preuniversitario, Obrero calificado, Técnico Medio	Universitario
Total:	291	2	3	25	202	59
Mujeres:	104	1	1	4	72	26

Fuente: Información brindada en la instalación

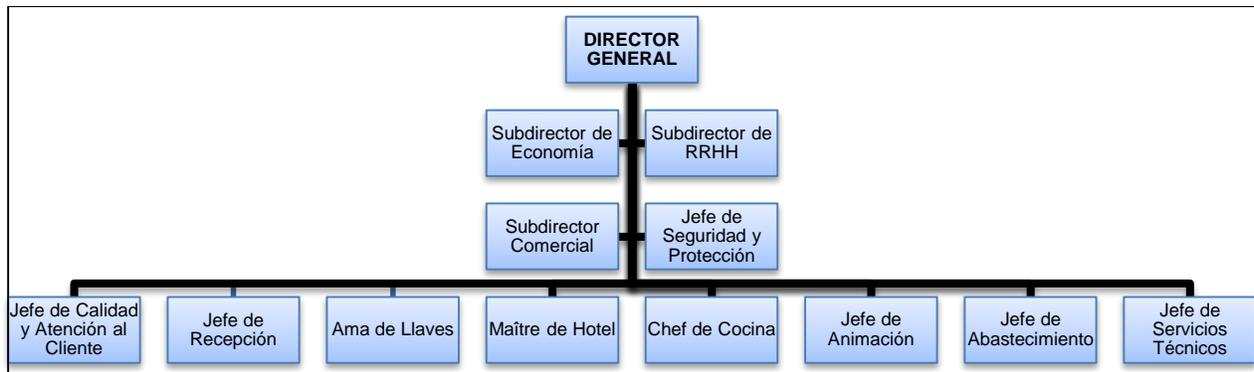


Figura 3.1: Organigrama del hotel Los Cactus Varadero

Fuente: Información brindada en la instalación

El hotel Los Cactus Varadero tiene como **misión**: Brindar servicios de hotelería para adultos mayores de 14 años, en el primer todo incluido de Cuba, siempre con nuevos atributos gracias a la profesionalidad y valores humanos de nuestro personal, garantizando un trato amable y familiar en un ambiente de seguridad, confort e intimidad con la naturaleza.

Mientras, su **visión** es: Los Cactus es diferente en la satisfacción y respeto al cliente, en él se combina una rica tradición con un producto renovado de exclusivo ambiente natural. Su trato familiar y cubanía lo hacen ser un hotel especial al servicio de nuestros fieles clientes (Calzada, 2012).

Con el objetivo de prestar, promover y comercializar de forma mayorista y minorista, los servicios de alojamiento, gastronómicos, actividades turísticas, náuticas y recreativas en general y otros propios de las actividades hoteleras; el hotel ofrece un servicio esmerado y altamente calificado con opciones disímiles como deportes terrestres y acuáticos, jacuzzis, jardines.

Cuenta además con distintos puntos de servicios de bares como son: Bar Piscina, Bar Playa, Bar Duna, Bar Disco, Bar Café, Lobby Bar y Piano Bar; así como con cuatro restaurantes: Restaurante Buffet, Restaurante Martino's, Restaurante el Mojito y Restaurante los Bohíos.

El hotel cuenta con 270 habitaciones de ellas 98 Junior Suites, 12 Suites Tropical y 160 Suites y opera bajo la modalidad Todo Incluido, sistema que incluye el pago de una cuota diaria con anticipación al disfrute de las instalaciones pues no existe circulación monetaria en el hotel y los servicios son garantizados con una alta calidad (Calzada, 2012).

Como parte del desarrollo de las actividades recreativas existe una discoteca con una variada programación de actividades y música para todos los gustos, en la que se realizan además los chequeos de emulación de los trabajadores.

Sus principales mercados son Canadá, Alemania, Italia, Francia, Latinoamérica y el mercado nacional.

Entre los tour operadores más significativos que comercializan el producto turístico se encuentran Air Canadá Vacations, Hola Sun Caribe, Mytravel Canadá, Vacances Air Transat, Thomas Cook, Alpitour.

### **3.1.1 Caracterización del área económica**

La Gestión Económico-Financiera es un proceso estratégico en el hotel Los Cactus Varadero al igual que en los diversos establecimientos hoteleros y similares, que por definición caracterizan la planta hotelera.

El departamento cuenta con un total de 11 trabajadores, la mayoría vinculados a la instalación por más de 10 años, organizados en los siguientes turnos de trabajo: 7:00am – 3:00pm y 9:00am – 5:00pm; dirigidos por la Gerente Económica cuyas responsabilidades son (Hotel Los Cactus, 2017):

- Asegurar que se cumpla lo establecido en el manual de explotación hotelera y de contabilidad, así como la aplicación de los procedimientos establecidos.
- Aprobar y ejecutar las medidas de control interno a aplicar en el proceso.
- Controlar los gastos de todos los departamentos de acuerdo al presupuesto.
- Elaborar con la gerencia el presupuesto en lo que corresponda a su área y asesorar el de los demás procesos.
- Coordinar con Recursos Humanos la contratación del personal.
- Dirigir y controlar las operaciones del departamento, previsión de ocupación, plantillas y mantener los estándares exigidos.
- Supervisar que el trabajo se realice con calidad y destreza.
- Dar seguimiento al trabajo del área de economía.
- Mantiene la adecuada coordinación con otros departamentos y en especial con los departamentos de Ama de Llaves, Comercial, Abastecimiento, Recepción, Mantenimiento y Servicios Gastronómicos.

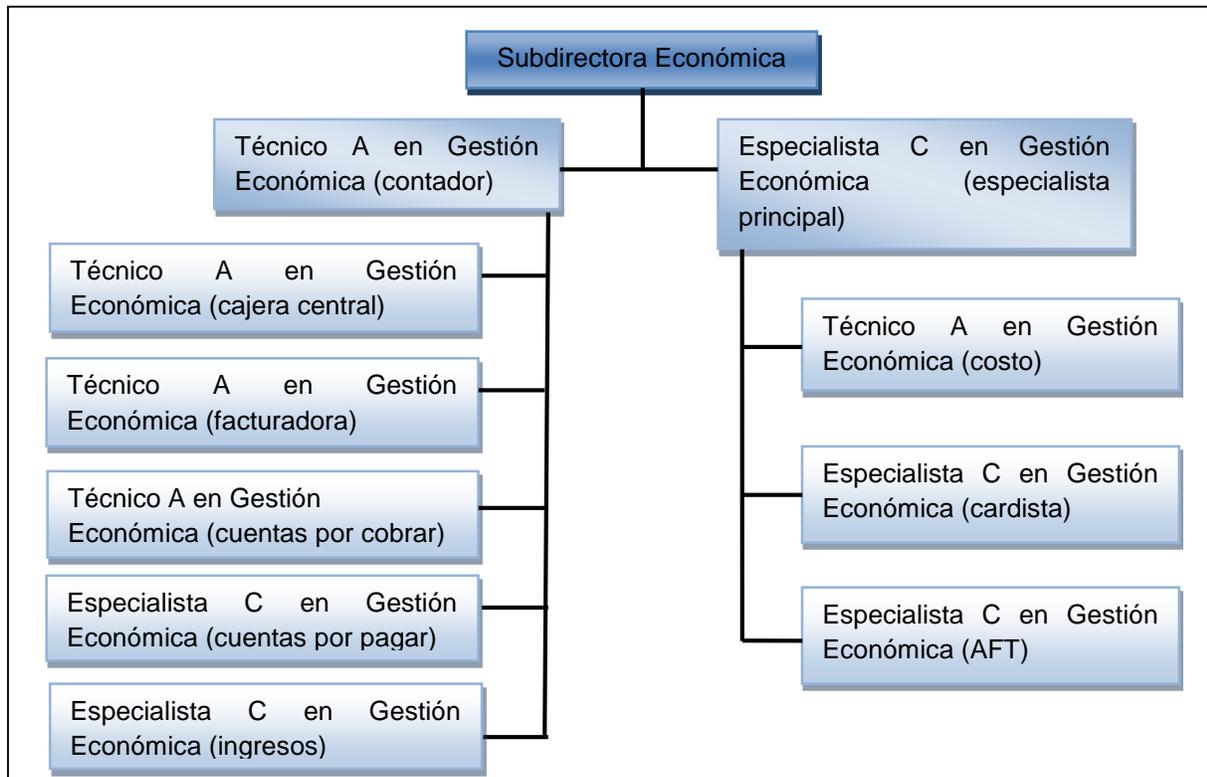


Figura 3.2: Organigrama de la Subdirección Económica

Fuente: Elaboración propia

### 3.2 Aplicación del proceder metodológico para el análisis económico-financiero para la toma de decisiones en el hotel Los Cactus Varadero

#### 3.2.1 Fase I. Preparación del estudio

##### Paso 1. Selección del método de análisis

Tabla 3.2: Métodos de análisis de los Estados financieros

Método porcentual	Método comparativo	Método de razones
Evidencia la estructura interna del estado financiero	Compara estados financieros homogéneos	Relaciona las partidas de los estados financieros que presenten una relación significativa
Estudia las relaciones entre los datos financieros de un solo período contable	Estudia las relaciones entre los elementos financieros de un mismo período contable	Evalúa el funcionamiento pasado, presente y lo proyectado de la empresa

		Ofrece las medidas relativas al funcionamiento de la empresa
--	--	--

Fuente: Elaboración propia

A partir del Método de Exclusión Científica se selecciona el Método de Razones pues contribuye a un mejor y profundo análisis y por ende, a una acertada toma de decisiones, ya que permite relacionar partidas de diferentes estados financieros y evaluar el funcionamiento pasado, presente y proyectado del hotel Los Cactus Varadero.

Mientras que los métodos de análisis porcentual y comparativo requieren contar con un mismo estado financiero y solo estudian las relaciones de los datos de un mismo período contable.

**Paso 2. Identificación de las razones financieras**

Se identificaron 27 razones financieras que conforman 8 grupos.

Tabla 3.3: Identificación de las razones financieras

Clasificación	Características	Subclasificación	Códigos
Razones de Liquidez	Miden la capacidad de la empresa para garantizar sus obligaciones a corto plazo.	Liquidez general Liquidez inmediata Disponibilidad	LG LI D
Razón de Solvencia	Mide la capacidad de la empresa para garantizar la totalidad de las deudas.	Solvencia	S
Razones de Apalancamiento	Mide el grado en el cual la empresa ha sido financiada mediante deudas y capital.	Endeudamiento Autonomía Calidad de la deuda Capacidad de devolución de los préstamos Rotación del interés causado	E A CD CDP RIC
Razones de Actividad	Mide el grado de efectividad con que la empresa utiliza sus recursos.	Rotación del Capital de Trabajo Rotación del AC Rotación del Inventario Rotación del Activo Fijo Neto Rotación del Activo Total	RCT RAC RI RAF RAT
Razones de Cobros y Pagos	Sirven para comprobar la evolución de la política de	Ciclo de cobro Ciclo de pago	CC CP

	cobro y pagos a clientes y proveedores.	Días de Venta pendientes de cobro Días de Compras pendientes de pago	DPC DPP
Razones de Rentabilidad	Mide la eficiencia con que está siendo manejada la empresa, la relación entre los beneficios y los capitales invertidos.	Rentabilidad de las Ventas o Margen sobre Ventas Rentabilidad Económica o Retorno de la Inversión Rentabilidad Financiera o Rentabilidad de los Capitales Propios	RV RE RF
Razones de Crecimiento	Mide la habilidad de la empresa para mantener su posición económica a través del comportamiento de las ventas y de las utilidades.	Variación de las Ventas Netas Variación de las Utilidades Netas Cuota de Mercado Participación de un producto en el total de ventas	VVN VUN CM PTV
Razones de Autofinanciación	Miden la capacidad de la empresa para cubrir con los fondos autogenerados diferentes recursos invertidos en la misma.	Autofinanciación generada sobre ventas Autofinanciación generada sobre activos	AV AA

Fuente: Elaboración propia a partir de (Del Toro, 2004), (Demestre, 2005) y (González, 2011)

### Paso 3. Selección de las razones financieras

Para dar cumplimiento a este paso, se decidió recurrir al método de evaluación a través del criterio de expertos, para lo cual se necesita seleccionarlos, luego de conformar un listado inicial de aquellos que parecen cumplen con los requisitos, se someten a una autoevaluación de información y argumentación que poseen sobre el tema. Para ello se les pide llenen un cuestionario (Ver anexo 1) y que marquen con una cruz en una escala creciente de 0 a 10, el valor que corresponde con el grado de presencia de las características que lo identifican como experto.

De esta manera se procedió a determinar los coeficientes de conocimiento y argumentación de los candidatos y a partir de estos su coeficiente de competencia (Ver anexo 2).

La tabla 3.3 muestra los expertos seleccionados cuyo coeficiente de competencia es superior al límite prefijado:  $0.8 < K < 1$  y los valores reflejan que de acuerdo a la autoevaluación, tienen conocimientos sobre la instalación y el tema de investigación.

Tabla 3.4: Expertos seleccionados

No.	Nombre y Apellidos	Años de experiencia	Ocupación	Clasificación profesional	K
1	Livia Calzada Rodríguez	26	Subdirectora General	Lic. en Economía	0.8966
2	Ana Gloria Pérez Ortega	28	Subdirectora económica	Lic. en Economía	0.9731
3	Edilberto Hernández Alfonso	5	Técnico A en Gestión Económica (contador)	Técnico Medio en Contabilidad y Finanzas	0.8517
4	Lidia Isabel Lima Posada	20	Especialista C en Gestión Económica (especialista principal)	Lic. en Economía	0.8605
5	Reynaldo Acosta Prado	25	Jefe de Ventas	Lic. Lengua Inglesa	0.8500
6	Abel Ernesto Rodríguez González	10	Maître del hotel	Lic. en Derecho	0.8056
7	Ariane Macías Pérez	26	Jefa de Ama de Llaves	Lic. en Turismo	0.8257

Fuente: Elaboración propia

Posteriormente se presentó a los expertos las razones financieras identificadas para seleccionar a través del Coeficiente de Consenso (Ver anexo 3) aquellas que sean útiles para la investigación.

Para el Coeficiente de Consenso (Cc) se estableció convencionalmente: para las respuestas Sí, se cuantificaron con 1, para las respuestas No, con 0.

Un análisis de la calidad de la votación evidencia que no cumplen con la restricción los indicadores 8, 9, 15, 16, 17, 18, 20, 21, 22, 23, 24, 25, 26 y 27 pues se encuentran por debajo del 80%.

Por tanto se aceptan los indicadores 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 10, 11, 12, 13, 14 y 19; estos son: liquidez general, liquidez inmediata, disponibilidad, solvencia, endeudamiento, calidad de la deuda, autonomía, rotación del capital de trabajo, rotación del activo

circulante, rotación del inventario, rotación del activo fijo neto, rotación del activo total y Rentabilidad de las Ventas.

### 3.2.2 FASE II. Aplicación y análisis

#### Paso 4. Cálculo de las razones financieras

Para efectuar este paso se tomó como base los estados financieros correspondientes al período 2015-2017.

Tabla 3.5: Cálculo de las razones financieras

Razones Financieras	Ecuación	Rango correcto	2015	2016	2017
<b>Liquidez general</b>	<b>Activo Circulante/ Pasivo Circulante</b>	<b>1,3 a 1,5</b>	<b>1,5</b>	<b>1,2</b>	<b>1,3</b>
Liquidez inmediata o Prueba de ácido	(Activo Circulante - Inventarios Totales) / Pasivo Circulante	0,5 a 0,8	0,6	0,9	0,8
Liquidez disponible	Cuentas de Efectivo/Pasivo Circulante	0,3 a 0,5	0,3	0,5	0,3
Solvencia	Activos Reales (AC + AF)/ Financiamiento Ajeno	1,5 a 2	2,0	1,9	2,0
Endeudamiento	Financiamiento Ajeno/ Financiamiento Total	0,4 a 0,6	0,7	0,5	0,4
<b>Calidad de la deuda</b>	<b>Pasivo Circulante/ Pasivo Total</b>	<b>0,66</b>	<b>0,9</b>	<b>0,9</b>	<b>0,8</b>
Autonomía	Financiamiento Propio/ Financiamiento Total	0,4 a 0,6	0,3	0,5	0,6
Rotación del Capital de Trabajo	Ventas Netas/Capital de Trabajo Promedio	6 a 12	8,6	10,3	14,0
Rotación del Activo Circulante	Ventas Netas/ Activo Circulante Promedio		2,9	2,8	2,8
Rotación del Inventario	Ventas Netas/ Inventario Promedio	6 a 12	9,1	8,8	8,4
Rotación de Activos Fijos	Ventas Netas/ Activos Fijos Promedio		5,2	4,6	3,4
Rotación de Activos	Ventas Netas/ Activos Totales		1,9	1,7	1,4

Totales	Promedio				
Rentabilidad Económica	Utilidad/ Activos Totales promedio		0,03	0,05	0,04

Fuente: Elaboración propia

Al calcular las razones de liquidez (Ver figura 3.3) se observa en cuanto a la liquidez general que en el año 2015 esta estuvo dentro del rango aceptado lo que significa que el hotel dispuso de 1,5 pesos de activo circulante para pagar cada peso de deuda a corto plazo.

Sin embargo en los años 2016 y 2017 se evidencia una disminución del indicador; en el 2016 esto constituye peligro de suspensión de pago; pues aumenta el pasivo circulante fundamentalmente los cobros anticipados. No obstante en el 2017 aunque disminuyó el indicador, alcanzó el valor mínimo acertado (1,3) dado un aumento de las cuentas por cobrar, lo que significa que la entidad dispone de 1,3 pesos de activo circulante para pagar cada peso de deuda a corto plazo.

La liquidez inmediata muestra un comportamiento apropiado dado un decrecimiento de sus inventarios fundamentalmente combustibles y lubricantes y piezas de repuesto.

En cuanto a su disponibilidad, en el año 2017 decrece en 0,20 debido a una disminución del efectivo en banco de 662201,78 CUC debido a una reducción del nivel ocupacional. Durante los tres años este indicador se mantuvo en el rango óptimo según los autores consultados.

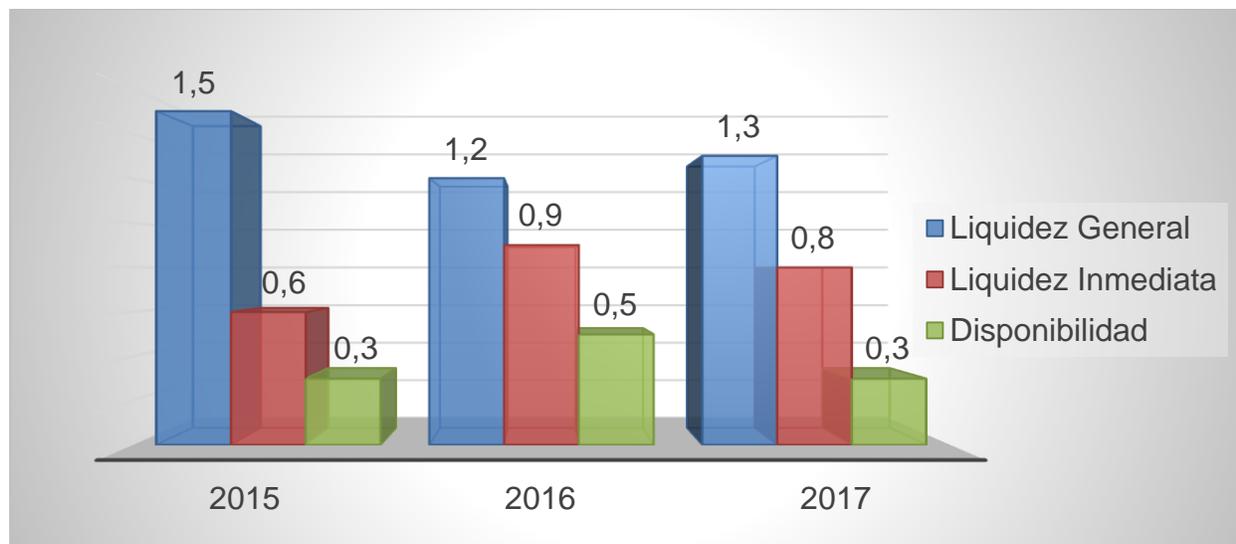


Figura 3.3: Comportamiento de las Razones de Liquidez

Fuente: Elaboración propia

En el 2016 referente a la capacidad de pago, el hotel dispone de 1,9 pesos de activos reales para solventar un peso de deuda total y en el 2017 al igual que sucedió en el 2015, este indicador alcanza el valor máximo permisible lo que significa que los activo reales cubren 2,0 veces el financiamiento ajeno. Esto fue posible dado un aumento de los activos fijos (Ver figura 3.4).

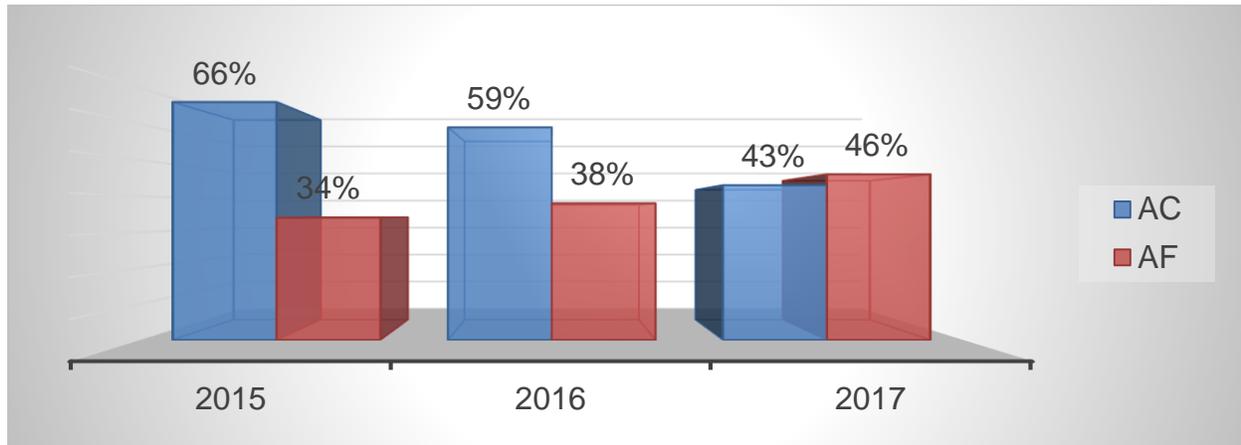


Figura 3.4: Comportamiento de los activos Reales

Fuente: Elaboración propia

La razón de endeudamiento mantiene una estructura, cantidad y calidad de la deuda adecuada esto se evidencia en 0,7; 0,5 y 0,4 pesos de financiamiento ajeno por cada peso de financiamiento total en 2015, 2016 y 2017 respectivamente pues en el transcurso de los tres años hubo una disminución del financiamiento ajeno. Esto es corroborado por los valores del indicador autonomía que manifiestan un aumento del financiamiento propio de un 30% a un 50% en el 2016 y a un 60% en el 2017.

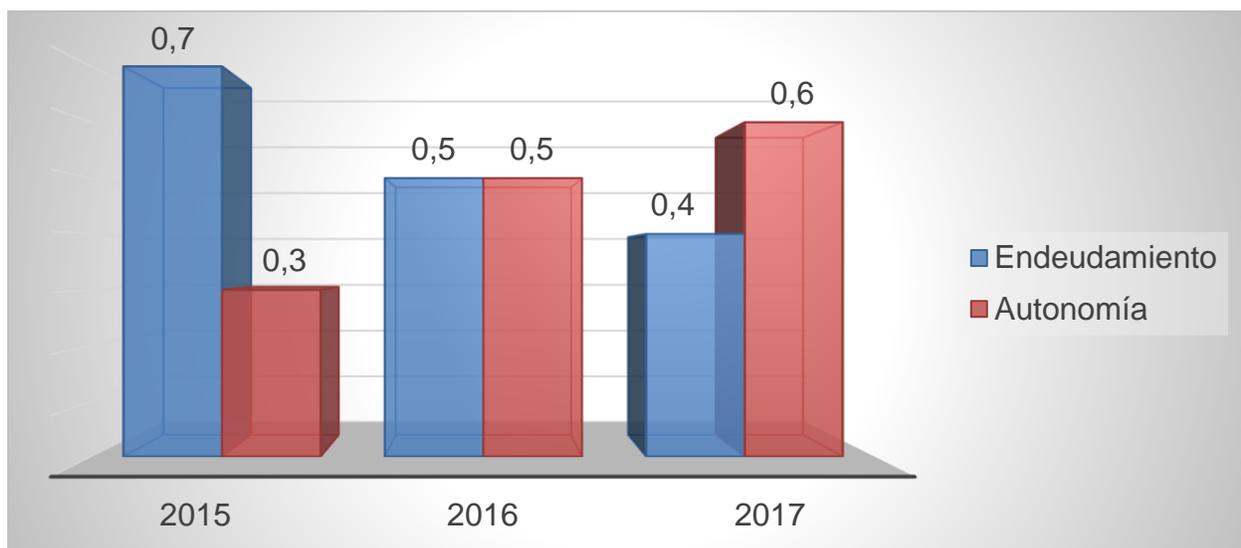


Figura 3.5: Comportamiento de las Razones de Apalancamiento

Fuente: Elaboración propia

En los años 2015 y 2016 del 100% de las deudas, el 90% representa deudas a corto plazo y en el 2017 estas representaron el 80%; lo que significa que por cada peso de deudas \$0,90 y \$0,80 representan deudas a corto plazo, esto constituye un riesgo ya que las deudas que se vencen a corto plazo son más preocupantes.

Las razones de actividad en sentido general se han comportado favorablemente, lo que implica que el dinero invertido en activos por el hotel trabaja un número mayor de veces, dejando cada vez su aporte a la utilidad y mejorando entonces la efectividad del negocio. Así por ejemplo las ventas netas cubren en el 2015, 2016 y 2017; 8,6; 10,4 y 14,0 veces el capital de trabajo promedio.

Respecto a la rotación de inventario esta es alta lo que se evidencia en ciclos de 40 días en el 2015, 41 días en el 2016 y 43 días en el 2017 lo que favorece que no existan prácticamente inventarios ociosos.

Mientras que en la rotación de activos totales si bien en el 2015 existieron mayores niveles de venta y menos activos, en el 2016 y 2017 se incrementó el número de activos, lo que significa que se generaron 1,9; 1,7 y 1,4 pesos respectivamente de ventas netas por cada peso de activos totales.

En cuanto a la Rentabilidad Económica se observa una evolución favorable del indicador pues en los años 2015, 2016 y 2017 el hotel genera 0,03; 0,05 y 0,04 pesos de utilidad por cada peso de activo invertido.

La gestión operativa de la entidad es favorable lo que se evidencia en el rendimiento extraído a la inversión que posee y explota la entidad a través de su gestión de activos.

### **Paso 5. Descomposición**

En este paso se muestra a partir del Método Dupont la descomposición hasta la mínima expresión de las razones Liquidez general y Calidad de la deuda, indicadores que, una vez analizados no se encontraron en el rango medio permisible y presentaron deficiencias.

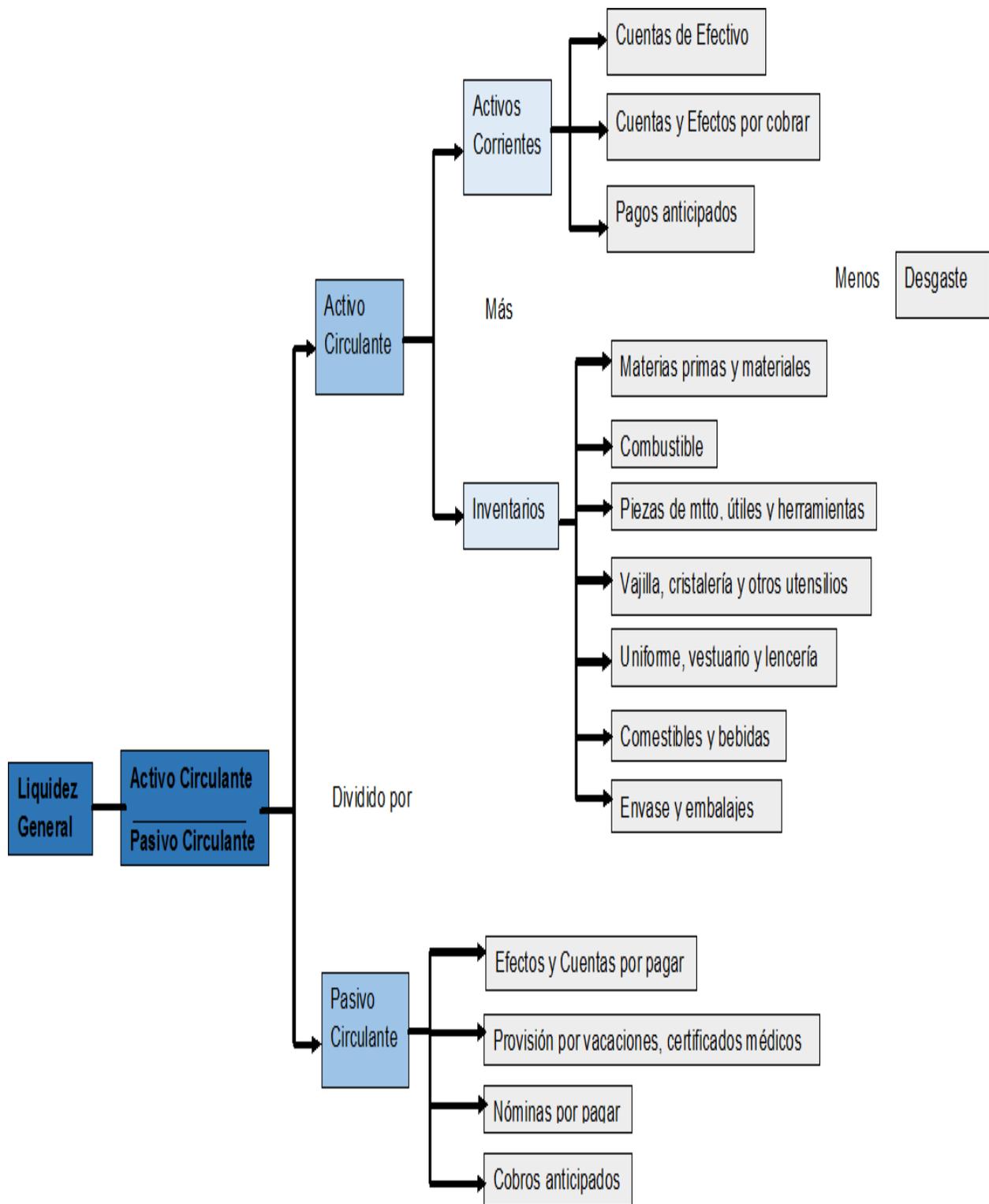


Figura 3.6: Árbol obtenido de la descomposición de la razón Liquidez general

Fuente: Elaboración propia

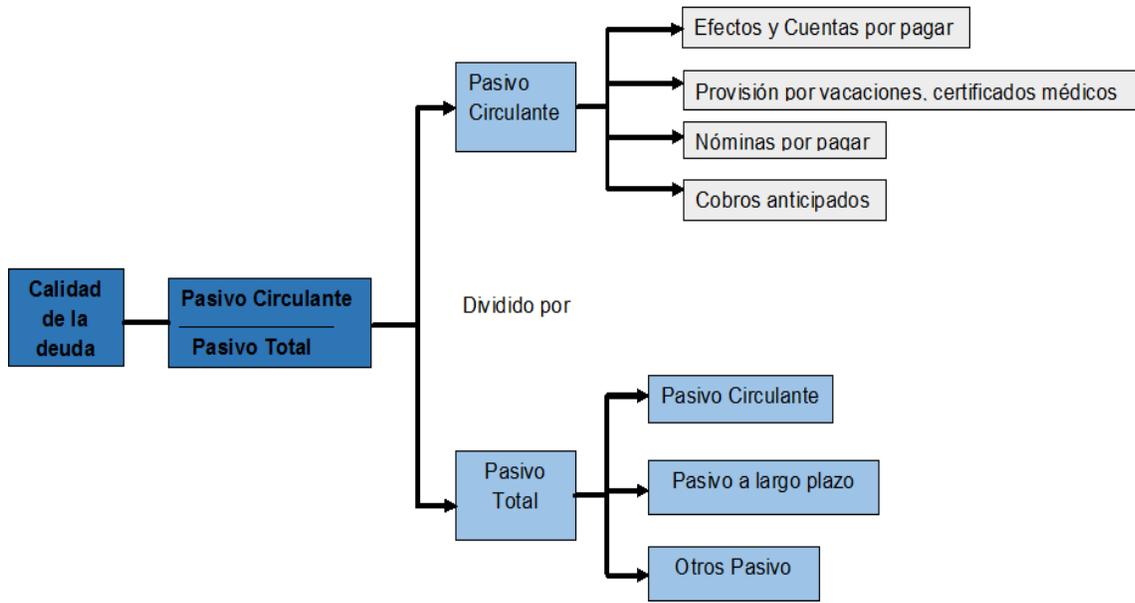


Figura 3.7: Árbol obtenido de la descomposición de la razón Calidad de la deuda

Fuente: Elaboración propia

### Paso 6: Relacionar

La siguiente figura muestra el mapa de procesos del hotel objeto de estudio en el que se exponen los procesos que tienen lugar en la entidad, según su clasificación en estratégicos, claves y de soporte.

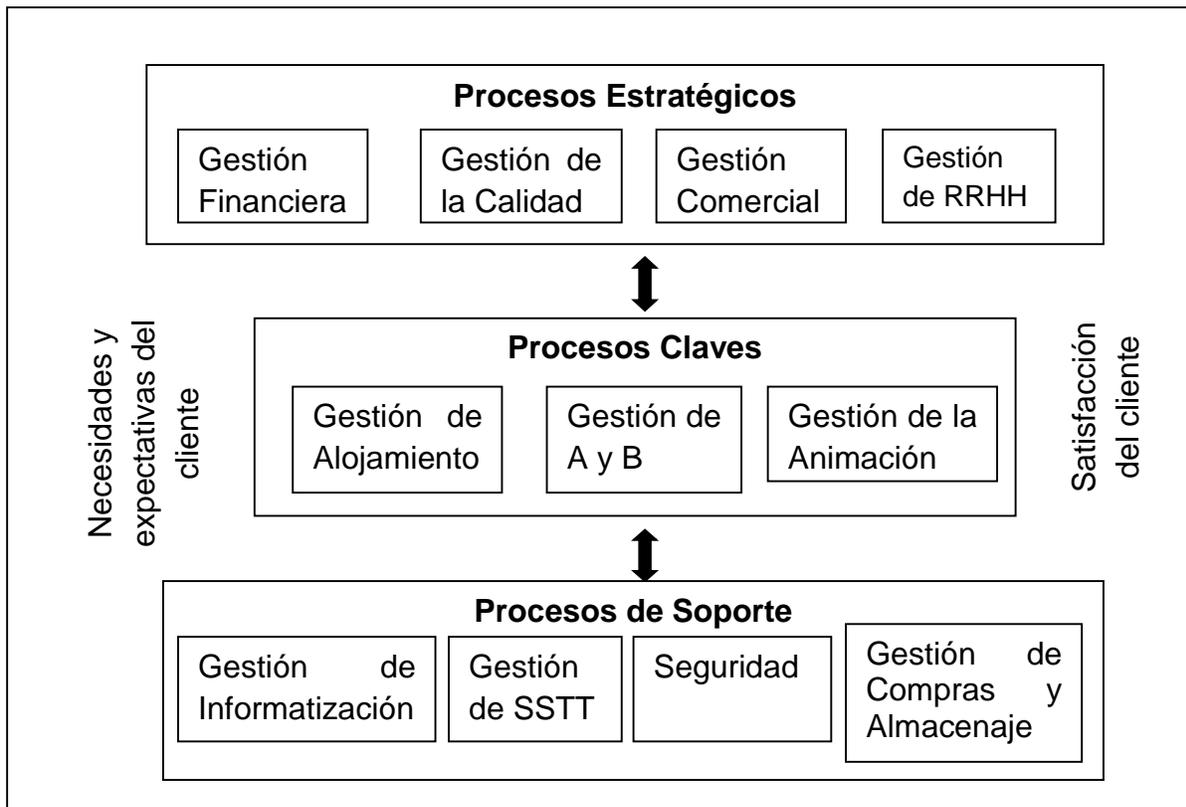


Figura 3.8: Mapa de procesos del hotel Los Cactus Varadero

Fuente: Elaboración propia a partir de (Parra, 2009)

Tabla 3.6: Relación de las partidas que integran las razones financieras con los procesos del hotel Los Cactus Varadero

Partidas	Descomposición	Procesos
Activo Circulante	Cuentas de efectivo	Gestión Económico-Financiera
	Cuentas y efectos por cobrar	Gestión Económico-Financiera
	Pagos anticipados	Gestión Económico-Financiera
Inventario	Materias primas y materiales	Gestión Económico-Financiera Compra y Almacenaje
	Combustible	Gestión Económico-Financiera Compra y Almacenaje
	Piezas de mantenimiento, útiles y herramientas	Gestión Económico-Financiera Servicios Técnicos
	Vajilla, cristalería y otros utensilios	Alimentos y Bebidas, Ama de Llaves, Calidad, Comercial
	Uniforme, vestuario y lencería	Ama de Llaves, Alimentos y Bebidas, Calidad, Comercial y RRHH
	Comestibles y bebidas	Alimentos y Bebidas, Compras y Almacenaje, Calidad y Comercial
	Envases y embalajes	Compras y Almacenaje
Activo fijo	Construcciones	Gestión Económico-Financiera
	Aparatos, medios y muebles	Gestión Económico-Financiera Compras y Almacenaje, SSTT
	Monumentos y obras	Gestión Económico-Financiera y Compras y Almacenaje
	Equipos por instalar	Compras y Almacenaje, SSTT
Pasivo Circulante	Cuentas y efectos por pagar	Gestión Económico-Financiera
	Provisión para certificados médicos	RRHH y Gestión Económico-Financiera

	Provisión para vacaciones	RRHH y Gestión Económico-Financiera
	Nóminas por pagar	RRHH y Gestión Económico-Financiera
	Cobros anticipados	Gestión Económico-Financiera
Otros Pasivos	Honorarios	Gestión Económico-Financiera
	Aseo personal	RRHH
	Estimulación a pagar	RRHH y Gestión Económico-Financiera

Fuente: Elaboración propia

Procesos	Económico-Financiero	Calidad	Comercial	RRHH	AyB	Alojamiento	Animación	Informática	SSTT	Seguridad	Compras y Almacenaje
<b>Partidas</b>											
Cuentas de efectivo	X										
Cuentas y efectos por cobrar	X										
Pagos anticipados	X										
Materias primas y materiales	X										X
Combustible	X										X
Piezas de mantenimiento, útiles y herramientas									X		X
Vajilla, cristalería y otros utensilios		X			X	X					X
Uniforme, vestuario y lencería		X	X	X	X	X					
Comestibles y bebidas	X	X	X		X						X
Envases y embalajes	X										X
Construcciones	X									X	X
Aparatos, medios y muebles	X								X		X
Monumentos y obras	X										X
Equipos por instalar	X		X						X		x
Cuentas y efectos por pagar	X										
Provisión para certificados médicos	X			X							
Provisión para vacaciones	X			X							
Nóminas por pagar	X			X							
Cobros anticipados	X										
Honorarios	X			X							
Aseo personal	X			X							
Estimulación a pagar	X			X							

Figura 3.9: Relación de las partidas con los procesos del hotel

Fuente: Elaboración propia

La tabla 3.6 y la figura 3.9 muestran los procesos fundamentales con los que se vinculan las partidas antes descompuestas, siendo la Gestión Económico-Financiera, la Gestión de Compras y Almacenaje, Gestión Comercial, Gestión de RRHH y la Gestión de la Calidad los procesos en los que más se manifiestan.

### **3.2.3 Fase III: Mejora**

#### **Paso 7: Identificación de las principales deficiencias**

Lograr en ocasiones que una entidad funcione del todo bien es algo difícil, pero no imposible, es por ello que luego de la información facilitada para la presente investigación, se ha realizado un listado de las principales deficiencias que afectan el desempeño en los procesos en que se manifiestan las partidas antes mencionadas.

Para la identificación de las deficiencias se tuvo en cuenta la entrevista realizada a la Subdirectora Económica (Ver anexo 4) y la observación científica que estuvo presente todo el tiempo.

Entre las principales deficiencias que afectan el desempeño se encuentran (Tormenta de Ideas con los jefes de departamento de los procesos vinculados) (Ver anexo 5):

- Aumento del pasivo circulante
- Disminución de los efectos por cobrar de un 19% a un 10%
- Disminución del efectivo en banco de un 39% a un 16% (662201,78 CUC)
- Incremento de los cobros anticipados, representan un 44,55% del pasivo circulante

Una vez identificadas las deficiencias fueron ordenadas por los expertos según su prioridad u orden de importancia (Ver anexo 6), en una escala del 1 al 4 (donde el 1 representa aquel criterio de mayor importancia según los expertos y así sucesivamente) y procesados con el SPSS.19, para determinar si existe concordancia en el criterio de los expertos respecto al orden de importancia.

Tabla 3.7: Resultados del Kendall procesados por el SPSS.19

Rango promedio		Estadísticos de contraste	
	Rango promedio		
DEB	1,14	N	7
APC	1,93	W de Kendall <sup>a</sup>	,953
ICA	2,93	Chi-cuadrado	40,036
DEC	4,00	GI	6
		Sig. asintót.	,000

Fuente: Software SPSS.19

Si  $w \geq 0,5$  significa que existe concordancia entre los expertos

En este caso  $w=0,95$  por tanto hay concordancia en el criterio de los expertos, lo que significa que el ordenamiento es lógico.

Si se prueba que la Sig. Asintót= 0.05 la concordancia no es casual

En este caso Sig. Asintót = 0.0 por tanto la concordancia entre los expertos es no casual.

Después demostrar que existe concordancia en el criterio de los expertos, lo que significa que el ordenamiento es lógico y que la concordancia es no casual se acepta el siguiente orden de las principales deficiencias identificadas:

- Disminución del efectivo en banco de un 39% a un 16% (\$662201,78)
- Aumento del pasivo circulante
- Incremento de los cobros anticipados, representan un 44,55% del pasivo circulante
- Disminución de los efectos por cobrar de un 19% a un 10 %

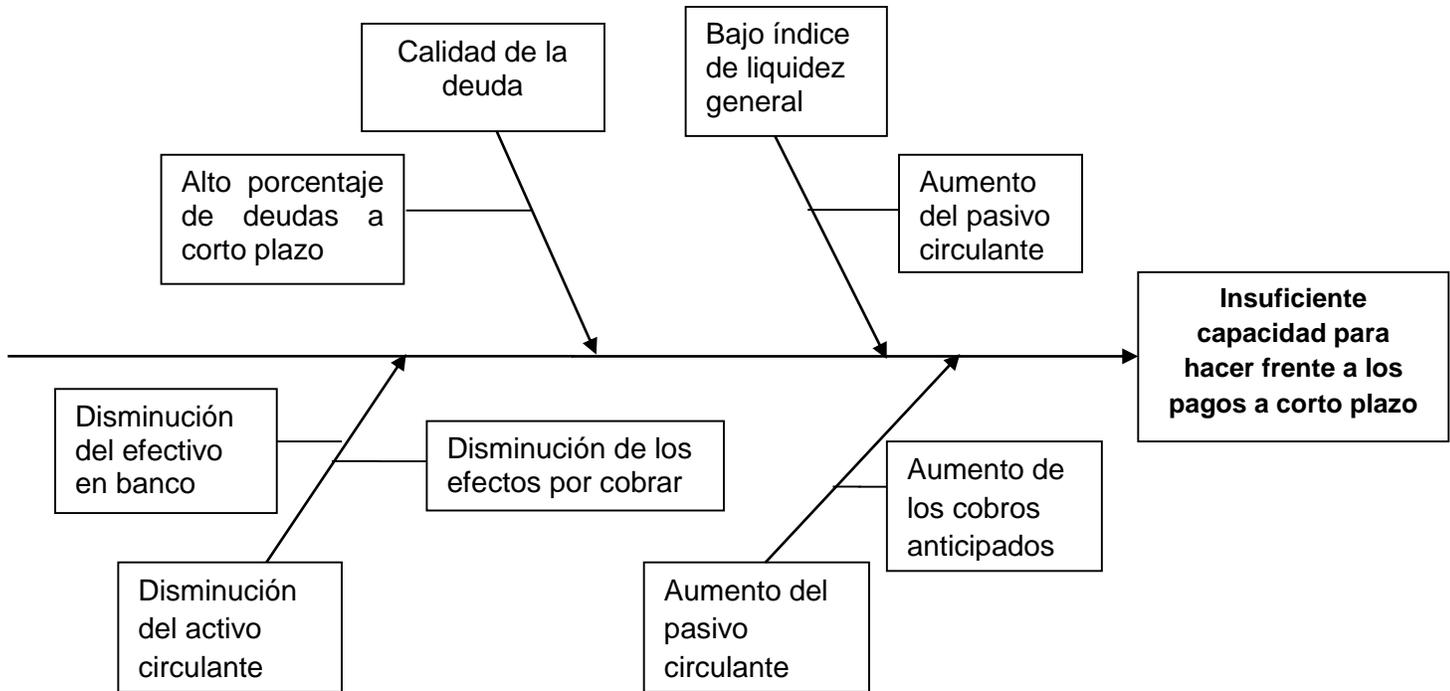


Figura 3.10: Diagrama Causa-Efecto

Fuente: Elaboración propia

El análisis del diagrama evidencia que todos los aspectos se dirigen a un problema principal que es la insuficiente capacidad para hacer frente a los pagos a corto plazo, permitiendo dominar en profundidad los procesos con que se trabaja y visualizar con claridad las relaciones entre los efectos y sus causas para encontrar más rápidamente las causas asignables cuando estos se apartan de su funcionamiento habitual.

El hotel Los Cactus Varadero durante el período 2015-2017 mantuvo una posición económico-financiera favorable. Los índices aceptados de disponibilidad, solvencia, autonomía y rotación de activos, así como el rendimiento extraído a la inversión que posee y explota la entidad a través de su gestión de activos garantizan una alta rotación de inventarios y que no existan prácticamente ociosos.

La entidad a juicios de la autora presenta insuficiencias en cuanto a su capacidad de pago a corto plazo por una disminución del efectivo en banco y los efectos por cobrar y un aumento de los cobros anticipados.

### Paso 8: Confección de plan de mejoras

Para determinar hacia dónde dirigir el plan de mejoras se utilizó la herramienta 5W2H, instrumento que permitió concretar el problema que se busca solucionar y constituye la base para la confección de cada acción de mejora.

Tabla 3.8: Análisis 5W2H de la problemática objeto de estudio

Tipos	Cuestiones	Descripciones
Asunto	What- ¿Qué?	Insuficiente capacidad para hacer frente a los pagos a corto plazo
Objetivo	Why- ¿Por qué?	Bajo índice de liquidez general
Local	Where- ¿Dónde?	Hotel Los Cactus Varadero
Secuencia	When-¿Cuándo?	Análisis de los indicadores financieros
Responsable	Who- ¿Quién?	Gestión Económico-Financiera
Método	How- ¿Cómo?	Método de Razones Financieras Se encuentra por debajo del valor mínimo permisible
Costo	How much- ¿Cuánto?	Peligro de suspensión de pago (deudas a corto plazo) Pérdida de credibilidad

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo con los resultados obtenidos se puede definir como problema a solucionar en lo referente a la Gestión Económico-Financiera:

El peligro de suspensión de pago y la pérdida de credibilidad ante la insuficiente capacidad para hacer frente a los pagos a corto plazo que se encuentra por debajo del valor mínimo permisible en el hotel Los Cactus Varadero debido al bajo índice de liquidez general.

Tabla 3.9: Plan de mejoras

Acciones		Responsable	Fecha de cumplimiento
Designar un (o más) responsable de la dirección que dirija y controle las acciones dictadas en el plan de mejoras		Directora general	Semanal
Aumentar el efectivo	Incrementar la calidad en las	Maître, Jefe de	Diario

en banco	áreas de A y B para elevar la satisfacción del cliente	Cocina y Jefe da Calidad	
	Ultimar la restauración de los bloques habitacionales para incrementar la calidad en las áreas de descanso	Inversionista, Subdirectora Económica y Jefe de Mantenimiento	Junio a Septiembre
	Promocionar y vender el hotel en las ferias de turismo que se desarrollan en el país para elevar el nivel ocupacional	Jefe Comercial	Mensual
	Aumentar las ventas online	Jefe Comercial	Semanal
	Incrementar la oferta de paquetes turísticos en fechas significativas	Jefe Comercial	Mensual
	Incluir en el paquete turístico ofertas especiales como venta de bebidas extracartas y cenas a partir del uso de bonos	Jefe Comercial	Diario
	Aumentar el desarrollo de fiestas temáticas	Jefe Comercial	Trimestral
	Aprovechar la cercanía con el Campo de Golf e incrementar las ofertas vinculadas con este producto	Jefe Comercial	Semanal
	Disminuir los cobros anticipados	Incrementar los contratos a crédito con los TTOO de mayor demanda	Jefe Comercial de Reserva y Técnico A en Gestión Económica
Reducir el tiempo de depósito		Jefe Comercial	Quincenal

	establecido en la cláusula de los contratos prepago	y Jefe de Reservas	
	Conciliar con los TTOO para devolver el dinero	Jefe de Reserva y Subdirectora económica	Mensual
Aumentar los efectos por cobrar	Incrementar los contratos a crédito con los TTOO de mayor demanda	Jefe Comercial de Reserva y Técnico A en Gestión Económica	Semanal

Fuente: Elaboración propia

### Conclusiones parciales

La aplicación del proceder metodológico para el análisis económico-financiero para la toma de decisiones en el hotel Los Cactus Varadero permitió determinar la posición económico-financiera de la entidad.

Los resultados muestran un comportamiento favorable de los indicadores financieros en el período de análisis (2015-2017) dado una adecuada gestión de activos y una alta rotación de inventarios.

La entidad presenta insuficiencias en cuanto a su capacidad de pago a corto plazo por la disminución del efectivo en banco y los efectos por cobrar y el aumento de los cobros anticipados.

El plan de mejoras propuesto permite optimizar la toma de decisiones sobre el análisis económico-financiero en la entidad, las cuales son mayormente de carácter comercial.

**Conclusiones**

1. El proceder metodológico propuesto para el análisis económico-financiero para la toma de decisiones en el sector hotelero sintetiza las mejores prácticas en el estudio de la situación económico-financiera del sistema empresarial a partir del análisis de las razones financieras.
2. Se caracteriza por su sencillez, aplicabilidad y el bajo nivel de complejidad para su utilización.
3. La aplicación del proceder metodológico para el análisis económico-financiero para la toma de decisiones en el hotel Los Cactus Varadero permitió determinar la posición económico-financiera de la entidad.
4. Los resultados muestran un comportamiento favorable de los indicadores financieros en el período de análisis (2015-2017) dado una adecuada gestión de activos y una alta rotación de inventarios.
5. La entidad presenta insuficiencias en cuanto a su capacidad de pago a corto plazo por la disminución del efectivo en banco y los efectos por cobrar y el aumento de los cobros anticipados.
6. El plan de mejoras propuesto permite optimizar la toma de decisiones sobre el análisis económico-financiero en la entidad, las cuales son mayormente de carácter comercial.

## **Recomendaciones**

1. Crear un sistema informático contable que permita elaborar los estados financieros y a la vez calcular las razones financieras para garantizar una adecuada gestión económico-financiera.
2. Invertir con más ímpetu en acciones de comercialización que permitan elevar el nivel ocupacional.
3. Difundir la aplicación del plan de mejoras anteriormente propuesto en la dirección de la entidad objeto de estudio con el fin de optimizar la toma de decisiones.
4. Extender dicha propuesta de mejoras a la dirección del grupo Cubanacán y a otras instalaciones hoteleras pertenecientes al mismo.
5. Utilizar el presente Trabajo de Diploma como bibliografía para los estudiantes pertenecientes a la Facultad de Ciencias Económicas e Informáticas de la Universidad de Matanzas y para todos aquellos que deseen profundizar sobre el tema.

**Bibliografía**

1. Alcarria, J. J. 2008. Contabilidad Financiera I. 978-84-691-1809-2. p.
2. Blanco, P. K. 2014. Evaluación de los resultados económicos y financieros en el Complejo ´ CIMEX Jovellanos ´. [Tesis de diploma], en opción al Título de Licenciado en Contabilidad y Finanzas. Departamento de Contabilidad y Finanzas. Universidad de Matanzas Camilo Cienfuegos. Matanzas.
3. Calzada, R. L. 2012. Síntesis histórica del hotel Los Cactus Varadero. MINTUR. 73 p. (monografía). Disponible en:
4. Castañeda, A. M. 2003. Análisis e Interpretación de Estados Financieros. 34 p. (monografía). Disponible en: [http://afi.sofimex.com.mx/sofimex\\_web/inet\\_agentes/cursos-agentes/curso\\_2008\\_agosto/imesfac\\_analisis\\_interpretacion\\_estados\\_financieros.pdf](http://afi.sofimex.com.mx/sofimex_web/inet_agentes/cursos-agentes/curso_2008_agosto/imesfac_analisis_interpretacion_estados_financieros.pdf)
5. Castro, R. R. Actualización de los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución. La Habana, Cuba, 2016. 57.
6. Chirino, R. O. L. 2013. Procedimiento para mejorar la situación económico-financiero en la Empresa Provincial de Alimentos Matanzas. [Tesis de Diploma], en opción al Título de Licenciado en Contabilidad y Finanzas. Departamento de Contabilidad y Finanzas. Universidad de Matanzas “Camilo Cienfuegos”. Matanzas.
7. Del Toro, R. J. C. U., Isaac Et Al. 2004. Herramientas para el contador La Habana, Cuba. Pueblo y Educación. 978-959-13-1792-6. 378 p.
8. Demestre, C. A., González, Torres Antonio Y Arencibia, Sosa Bárbara. 2005. Análisis e Interpretación de Estados Financieros. La Habana, Cuba. Combinado de Periódicos Granma. 959-7185-05-9. 73 p.
9. Díaz, P. G. 2016. “Diagnóstico integral para la determinación de patrones de comportamiento relacionados con las razones financieras, en entidades de la provincia de Matanzas”. [Tesis de Diploma], en opción al Título de Licenciatura en Contabilidad y Finanzas. Universidad de Matanzas.
10. Espinosa, C. D. 2005. Procedimiento para el análisis del capital de trabajo. Aplicación en un Caso hotelero. [Tesis de Maestría], en opción al Grado científico

- de Master en Ciencias Económicas. Universidad de Matanzas “Camilo Cienfuegos”. Matanzas.
11. Fernández, G. M. 2013. Propuesta de un Procedimiento para perfeccionar el análisis económico-financiero en la Empresa Municipal de Comercio y Gastronomía de Limonar. [Tesis de Diploma], en opción al Título de Licenciado en Contabilidad y Finanzas. Departamento de Contabilidad y Finanzas. Universidad de Matanzas “Camilo Cienfuegos”. Matanzas.
  12. Fonseca, B. M. 2012. Propuesta de un procedimiento para el análisis económico financiero en la Unidad Empresarial de Base de Servicios al MINAZ. [Tesis de Diploma], en opción al Título de Licenciada en Contabilida y Finanzas. Universidad de Matanzas “Camilo Cienfuegos”. Matanzas.
  13. Frías, J. R. A. y González, A. M. 2008. Herramientas de Apoyo a la Solución de Problemas no Estructurados en Empresas Turísticas (HASPNET). Matanzas. Universidad de Matanzas “Camilo Cienfuegos”. 238 p.
  14. Gil, G. J. 2015. Evolución de la ccontabilidad y análisis de Plan General contable español. España. 72 p. (monografía). Disponible en:
  15. Gómez, A. I. 2014. “Propuesta de procedimiento para medir la eficiencia del subsistema de Cobros en el Hotel Meliá Las Antillas”. [Tesis de Diplomado], en opción al título de licenciatura en contabilidad y finanzas. Departamento de Contabilidad y Finanzas. Universidad de Matanzas “Camilo Cienfuegos”. Matanzas.
  16. González, G. J. P. Administración del capital de trabajo en empresas de la industria sideromecánica, 2008a.
  17. ---. 2008b. Administración del capital de trabajo en empresas de la industria sideromecánica. [en línea] Universidad de la Habana. Disponible en: <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/cu/2008/jpgg2.htm>. [Consulta: 25-12-2017]
  18. ---. 2011. Análisis Económico Financiero [en línea] Disponible en: «[https://www.ecured.cu/index.php?title=Análisis\\_Económico\\_Financiero&oldid=1804707](https://www.ecured.cu/index.php?title=Análisis_Económico_Financiero&oldid=1804707)». [Consulta: 21-12-2017]
  19. Guajardo, C. G. 1995. Contabilidad financiera. México. p. (monografía). Disponible en: <http://www.sidalc.net/cgi->

- bin/wxis.exe/?IsisScript=SIDINA.xis&method=post&formato=2&cantidad=1&expresion=mfn=002033
20. Hernández, D. 2010. Análisis de la situación financiera y económica en la toma de decisiones en empresas hoteleras. . [en línea] Perú. Disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos98/analisis-situacion-financiera-y-economica-toma-decisiones-empresas-hoteleras-peru>. [Consulta: 21-1-2018]
  21. Hernández, R. y Fernández, C. 2006. Metodología de la Investigación. Bogotá, Colombia. McGraw-Hill. 968-422-931-3. 882 p.
  22. Hotel Los Cactus, V. Proceso de Gestión Económica. Descripción del Proceso de Gestión Económica. Varadero, 2017. 11.
  23. Josar, C. 2016. La contabilidad y el sistema contable. p. (monografía). Disponible en: <http://aeca.es/old/buscador/infoaeca/articulospecializados/pdf/auditoria/pdfcontabilidad/2.pdf>
  24. López, G. J. 2004. Control Interno en la Hotelería. [en línea] Disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos98/analisis-situacion-financiera-y-economica-toma-decisiones-empresas-hoteleras>. [Consulta: 12-2-2018]
  25. Llorente, P. Y. 2011. “Propuesta de un procedimiento para el análisis e interpretación de los estados financieros de la Fábrica Gamby”. [Tesis de Diplomado], en opción al Título de Licenciatura en Contabilidad y Finanzas. Departamento de Contabilidad y Finanzas. Universidad de Matanzas “Camilo Cienfuegos”. Matanzas.
  26. Maldonado, R. 2006. Estudio de la contabilidad general. La Habana. p.
  27. Mariscal, B. W. 2012. Análisis de la toma de decisiones gerenciales en la organización. [en línea] Disponible en: <http://www.gestiopolis.com>. [Consulta: 21-01-2018]
  28. Martínez, M. C. C. 2014. Metodología de la investigación. Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas 46 p. (monografía). Disponible en:
  29. Ministerio De Finanzas Y Precios. Normas Cubanas de Contabilidad Financiera. RESOLUCIÓN No.235-2005. La Habana, Cuba, 2005.
  30. Molina, R. T. 2017. Aplicación de indicadores para medir el comportamiento del Activo con relación al Patrimonio de la UEB Línea de producción Jovellanos.

- [Tesis de Diplomado], en opción al Título de Licenciado en Contabilidad y Finanzas. Universidad de Matanzas.
31. Monzón, S. Y. 2017. Propuesta de indicadores para el análisis de la gestión del Activo y su incidencia en el Capital de la agencia de viajes Gaviotatour Varadero. [Tesis de Diploma], en opción al Título de Licenciado en Contabilidad y Finanzas. Universidad de Matanzas.
  32. Nogueira, L. D. 2005. Herramientas económicas - financieras para la toma de decisiones gerenciales. Matanzas. 175 p. (monografía). Disponible en:
  33. Parra, F. C., Et Al. 2009. Procesos de servicios: Tendencias modernas en su gestión. La Habana. Editorial Universitaria. 978-959-16-1023-2. 150 p.
  34. Perelló, C. J. L. 2005. Introducción a la Investigación de Mercados Turísticos. La Habana, Cuba. Centro de Estudios Turísticos, Universidad de La Habana. 140 p.
  35. Pino, A. L. 2017. Mejora de los servicios gastronómicos extrahoteleros en el destino turístico de Varadero. [Tesis de Diploma], en opción al título de licenciada en turismo. Universidad de Matanzas.
  36. Rissotto, H. O. 2013. El balance social y la gestión de las empresas. Buenos Aires. Pontifica Universidad Católica Argentina. p.
  37. Rodríguez, M. A. y Acanda, R. Y. 2014. Metodología para realizar análisis económico financiero en una entidad económica. Ejemplo práctico. 92 p. (monografía). Disponible en:
  38. Romero, P. L. 2005. Análisis financiero del hotel Bellas Palmeras. [en línea] Disponible en: <https://www.gestiopolis.com/analisis-financiero-hotel-bellas-palmeras/> [Consulta: 21-12-2017]
  39. Sierra, G. S. M. 2016. "Propuesta de un plan de acciones para mejorar la situación económico - financiera del Hotel Iberostar Taínos". [Tesis de Diplomado], en opción al Título de Licenciada en turismo. Departamento de Turismo. Universidad de Matanzas Sede "Camilo Cienfuegos". Matanzas.
  40. Sosa, V. R. Y. C., Alonso Ivonne. 2014. Referentes teóricos a considerar para la toma de decisiones "hacer o comprar". Matanzas. p. (monografía). Disponible en:
  41. Torres, L. Y.; Fonseca, M. L.; Rodríguez, R. C. R., et al. 2014. Procedimiento para evaluar la situación económica, financiera y operacional en hoteles hotel. Matanzas, Cuba. p. (monografía). Disponible en:

<http://monografias.umcc.cu/monos/2014/Facultad%20de%20Ciencias%20Economicas%20e%20Informatica/mo14100.pdf>

42. Uribe-Bohórquez, M. V. 2014. Caracterización de la evolución en el concepto de contabilidad de 1990 a 2010. bogotá, Colombia. p. (monografía). Disponible en:

43. Weston, J. F. Y. B., Eugene F. 1993. Fundamentos de Administración Financiera. EEUU. p.

## Anexos

### Anexo 1: Cuestionario para la selección de expertos

Estimado compañero (a):

Usted ha sido seleccionado como posible experto y se requiere su disposición para seleccionar los indicadores financieros útiles para la investigación con el objetivo de diseñar un plan estratégico para optimizar la toma de decisiones sobre análisis económico-financiero en la entidad. Para ello es de gran importancia que usted conteste el siguiente cuestionario. Se agradece de antemano su colaboración.

Nombre (s) y Apellidos: \_\_\_\_\_ Edad: \_\_\_\_\_

Clasificación profesional: \_\_\_Licenciado \_\_\_Máster \_\_\_Doctor

Labor que realiza: \_\_\_\_\_ Años de experiencia: \_\_\_\_\_

Marque en una escala creciente de 0 a 10, el valor que corresponde con el grado de presencia de las características que lo identifican como experto:

Relación de Característica	Votación
Conocimiento	
Competitividad	
Disposición	
Creatividad	
Profesionalidad	
Capacidad de análisis	
Experiencia	
Intuición	
Actualización	
Colectividad	

Marque con una x la influencia de las fuentes para la preparación profesional:

Influencia o fuentes para la preparación profesional	Alto	Medio	Bajo
Estudios teóricos realizados			
Experiencia obtenida			
Conocimiento del trabajo en Cuba			
Conocimiento del trabajo en el Extranjero			
Consultas bibliográficas			
Cursos de actualización			

## Anexo 2: Coeficiente de experticidad de los expertos

		Valor	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8
<b>Coeficiente de conocimiento (Kc)</b>			<b>0.9461</b>	<b>0.8014</b>	<b>0.8800</b>	<b>0.8733</b>	<b>0.792</b>	<b>0.8312</b>	<b>0.9434</b>	<b>0.8209</b>
Conocimiento		0.181	0.9	0.8	0.9	0.8	0.8	0.8	1.0	0.9
Competitividad		0.084	0.9	0.8	0.9	0.8	0.8	0.8	0.9	0.8
Disposición		0.054	1.0	1.0	1.0	0.9	0.9	0.9	0.9	1.0
Creatividad		0.100	1.0	0.9	0.9	0.9	0.9	0.9	0.9	1.0
Profesionalidad		0.113	1.0	0.9	0.9	0.9	0.9	0.8	1.0	1.0
Capacidad de análisis		0.122	1.0	0.9	0.9	0.9	0.9	0.9	1.0	0.9
Experiencia		0.145	0.9	0.6	0.8	0.8	0.6	0.8	0.9	0.9
Intuición		0.054	1.0	0.7	0.9	0.8	0.7	0.8	0.9	0.7
Actualización		0.127	0.9	0.7	0.8	1.0	0.7	0.8	0.9	0.7
Colectividad		0.018	1.0	1.0	1.0	1.0	0.9	1.0	1.0	1.0
<b>Coeficiente de argumentación (Ka)</b>	<b>Nivel</b>		<b>1.0</b>	<b>0.8100</b>	<b>0.8200</b>	<b>0.9200</b>	<b>0.7800</b>	<b>0.7800</b>	<b>0.7400</b>	<b>0.9000</b>
Estudios teóricos realizados	Alto	0.27	X			X				X
	Medio	0.21		X	X		x	X	X	
	Bajo	0.13								
Experiencia obtenida	Alto	0.24	X			X				x
	Medio	0.22		X	X		x	X	X	
	Bajo	0.12								
Conocimiento de trabajo en Cuba	Alto	0.14	X	X	X					x
	Medio	0.10				X	x	X		
	Bajo	0.06							X	
Conocimiento de trabajo en el extranjero	Alto	0.08	X							
	Medio	0.06		X						
	Bajo	0.04			X	X	x	X	X	x
Consulta Bibliográficas	Alto	0.09	X			X				
	Medio	0.07			X		x	X	X	x
	Bajo	0.05		X						
Cursos de actualización	Alto	0.18	X			X				
	Medio	0.14		X	X		x	X	X	X
	Bajo	0.10								
<b>Coeficiente de competencia (K)</b>			<b>0.9731</b>	<b>0.8257</b>	<b>0.8500</b>	<b>0.8966</b>	<b>0.7988</b>	<b>0.8056</b>	<b>0.8517</b>	<b>0.8605</b>

Fuente: Elaboración propia

## Anexo 3: Coeficiente de Consenso

Estimado compañero se está realizando un estudio con la finalidad de seleccionar las razones financieras útiles para la presente investigación. Diga si los indicadores que a continuación se exponen sirven a este propósito.

		E <sub>1</sub>		E <sub>2</sub>		E <sub>3</sub>		E <sub>4</sub>		E <sub>5</sub>		E <sub>6</sub>		E <sub>7</sub>		Total		Cc
		Sí	No	Sí	No													
1	LG	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	7	0	100%
2	LI	1	0	0	1	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	6	1	86%
3	D	1	0	1	0	0	1	1	0	1	0	1	0	1	0	6	1	86%
4	S	1	0	1	0	0	1	1	0	1	0	1	0	1	0	6	1	86%
5	E	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	7	0	100%
6	A	1	0	0	1	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	6	1	86%
7	CD	1	0	0	1	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	6	1	86%
8	CDP	0	1	1	0	1	0	0	1	1	0	0	1	1	0	4	3	58%
9	RIC	1	0	0	1	1	0	1	0	0	1	1	0	1	0	5	2	72%
10	RCT	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	0	1	1	0	6	1	86%
11	RAC	1	0	0	1	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	6	1	86%
12	RI	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	7	0	100%
13	RAF	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	7	0	100%
14	RAT	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	7	0	100%
15	CC	1	0	0	1	1	0	1	0	0	1	1	0	1	0	5	2	72%
16	CP	0	1	0	1	1	0	1	0	0	1	1	0	1	0	4	3	58%
17	DPC	1	0	0	1	1	0	1	0	1	0	0	1	1	0	5	2	72%
18	DPP	1	0	0	1	1	0	1	0	0	1	1	0	1	0	5	2	72%
19	RV	0	1	0	1	1	0	1	0	0	1	1	0	1	0	4	3	58%
20	RE	0	1	0	1	1	0	1	0	0	1	1	0	1	0	4	3	58%
21	RF	1	0	0	1	1	0	1	0	1	0	0	1	1	0	5	2	72%
22	VVN	0	1	0	1	1	0	1	0	0	1	1	0	1	0	4	3	58%
23	VUN	0	1	1	0	1	0	0	1	1	0	0	1	1	0	4	3	58%
24	CM	1	0	0	1	1	0	1	0	0	1	1	0	1	0	5	2	72%
25	PTV	1	0	0	1	1	0	1	0	0	1	1	0	1	0	5	2	72%
26	AV	0	1	0	1	1	0	1	0	0	1	1	0	1	0	4	3	58%
27	AA	1	0	0	1	1	0	1	0	1	0	0	1	1	0	5	2	72%

Fuente: Elaboración propia

Anexo 4: Modelo de entrevista

Entrevista realizada a la Subdirectora Económica del hotel Los Cactus Varadero

Objetivo: Identificar las deficiencias que afectan el desempeño en la Gestión Económico-Financiera

Aspectos a considerar:

1. ¿Qué elementos influyeron en el aumento del pasivo circulante en los años 2016 y 2017?
2. ¿Qué originó la disminución del efectivo en banco?
3. ¿A qué se debió la disminución de los efectos por cobrar?

Muchas gracias



## Anexo 6: Orden de importancia de las deficiencias identificadas

Expertos		E <sub>1</sub>	E <sub>2</sub>	E <sub>3</sub>	E <sub>4</sub>	E <sub>5</sub>	E <sub>6</sub>	E <sub>7</sub>
Deficiencias								
<b>1</b>	Aumento del PC	2	3	2	1	2	1	2
<b>3</b>	Disminución del efectivo en banco	1	1	1	2	1	2	1
<b>4</b>	Reducción de los efectos por cobrar	4	4	4	3	4	4	3
<b>5</b>	Incremento de cobros anticipados	3	2	3	4	3	3	4

Fuente: Elaboración propia