



**Universidad de Matanzas**

**Facultad de Ciencias Empresariales**

**Departamento de Turismo**

**ANÁLISIS ECONÓMICO FINANCIERO PARA LA TOMA DE DECISIONES  
EFECTIVAS EN EL HOTEL MAR DEL SUR**

**Trabajo de diploma en opción al título de Licenciado en Turismo**

**Autor:** Adrian Madruga Guillot

**Tutores:** MsC. Manuel de J. Vázquez Garriga

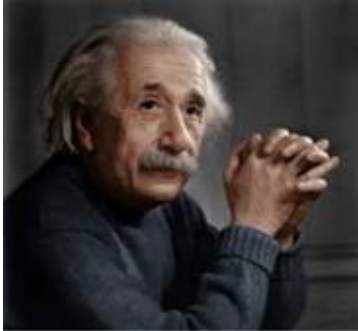
Lic. Midorys Pérez Cuellar

**Matanzas, 2020**

## **Pensamiento**

“En medio de la dificultad yace la oportunidad”

Albert Einstein



## **Dedicatoria**

Este trabajo se lo dedico:

- A mis padres, por todo el amor, comprensión, sacrificio y entrega para lograr esta meta.
- A mis hermanos, a mis sobrinos y a toda mi familia por estar presentes, brindarme su amor y cariño y por apoyarme en todo momento.

## **Agradecimientos**

Les agradezco a mis padres por ser mi base de apoyo para seguir adelante. A mi familia por estar ahí en todo momento. A mis hermanos y mis sobrinos por brindarme su cariño. A mis tíos por quererme y preocuparse por mí. A mi abuela mima por ser la reina de la colmena. A todos mis primos por apoyarme y quererme.

Les agradezco también a los profesores del departamento de turismo y los que impartieron clases que no pertenecían a él también, por su contribución a mi formación como futuro profesional. A mis tutores Manuel Vázquez y Midoris Pérez por contribuir, apoyarme y trazar las líneas del desarrollo de este proyecto de tesis. A todos los trabajadores del Hotel Mar del Sur quienes me atendieron y dedicaron parte de su tiempo laboral en contribuir al desarrollo de mi tesis.

A todos, mis más sinceros agradecimientos.

**Declaración de autoridad**

Yo, Adrian Madruga Guillot, de la carrera Licenciatura en Turismo declaro ser el único autor del presente trabajo de diploma titulado: "Análisis económico financiero para la toma de decisiones efectivas en el Hotel Mar del Sur", al cual autorizo a hacer uso del mismo a la Universidad de Matanzas y al centro objeto de estudio en caso de ser necesario y estimarlo conveniente.

Para que así conste firmo la presente a los \_\_\_ días del mes de \_\_\_\_\_ de 2020.

---

Adrian Madruga Guillot



## **Resumen**

Las entidades turísticas representan un eslabón clave para lograr el desarrollo económico, político y social de nuestro país. Deben esforzarse por ser cada día más competitivas. Es imprescindible el conocimiento de los principales indicadores económicos financieros y sus interpretaciones, como base esencial para el proceso de toma de decisiones. Se selecciona como objeto de estudio de la presente investigación el hotel Mar del Sur, perteneciente al grupo hotelero Islazul, ubicado en el polo turístico de Varadero, pues posee condiciones para mejorar su rendimiento económico, por lo que existe la necesidad de realizar un adecuado análisis económico financiero que permita al equipo de dirección una toma de decisiones efectivas. Se define como objetivo general: aplicar un procedimiento que permita efectuar un adecuado análisis económico financiero. Se definen como objetivos específicos: realizar una búsqueda bibliográfica sobre los elementos teóricos conceptuales del análisis económico financiero en empresas turísticas, explicar un procedimiento para efectuar el análisis económico financiero en el hotel Mar del Sur, presentar los resultados de la aplicación del procedimiento. Para alcanzar los objetivos se emplearon diferentes métodos y herramientas: el análisis de documentos, entrevistas no estructuradas, encuestas, el método de selección de expertos, el método de consenso, la lluvia de ideas, diagrama Causa-Efecto y técnicas de análisis económico financiero tales como: horizontal, vertical, gráfico, la técnica de razones financieras. Se empleó el software Microsoft Excel como herramienta de procesamiento de los datos.

**Palabras Claves:** Estados Financieros, Análisis Económico-Financiero, Empresas Turísticas, Toma de Decisiones, Plan de Acción.

## **Abstract**

The tourist entities represent a key link to achieve the economic, political and social development of our country. They should make an effort to be every more competitive day. It is indispensable the knowledge of the main financial economic indicators and their interpretations, as an essential base for the process of taking of decisions. It is selected like object of study of the present investigation the hotel Mar del Sur, belonging to the hotel group Islazul, located in Varadero, because it has conditions to improve their economic yield, for this reason there is the necessity of carrying out an appropriate financial economic analysis that allows to the address team one taking of effective decisions. It is defined as general objective: to apply a procedure that allows making an appropriate financial economic analysis. The specific objectives are: to carry out a bibliographical search on the conceptual theoretical elements of the financial economic analysis in tourist companies, to conceive a procedure to make the financial economic analysis at the hotel Mar del Sur, to present the results of the application of the procedure. It were used in order to reach the objectives different methods and tools: the analysis of documents, not structured interviews, inquiry, the method of experts' selection, the consent method, the brainstorming, and technical of such financial economic analysis as: horizontal, vertical, graph, the technique of financial reasons. The software Microsoft Excel was used like a tool of prosecution of the data.

Key words: Financial States, Economic-Financial Analysis, Tourist Companies, Taking of Decisions, Plan of Action.



## Résumé

Les entités touristes représentent un lien clé pour accomplir le développement économique, politique et social de notre pays. Ils devraient faire un effort d'être chaque jour plus compétitif. C'est indispensable la connaissance du principal indicateurs économiques financiers et leurs interprétations, comme base essentielle pour le processus de prendre de décisions. Il est sélectionné comme objet d'étude de la présente enquête l'hôtel Mar del Sur, pendant qu'appartenir au groupe d'hôtel Islazul, localisé dans la perche touristique de Chantier naval, parce qu'il possède des conditions améliorer leur rendement économique, pour ce que la nécessité existe de transport dehors une analyse économique financière appropriée qui permet à l'adresse équipe un qui prend de décisions efficaces. I est défini comme objectif du général: appliquer une procédure qui autorise à faire une analyse économique financière appropriée. D'ils définissez comme objectifs spécifiques: emporter une recherche bibliographique sur les éléments théoriques conceptuels de l'analyse économique financière dans les compagnies touristes, concevoir une procédure pour faire l'analyse économique financière d'hôtel Mar del Sur, présenter les résultats de la candidature de la procédure. Arriver à les objectifs méthodes différentes et outils ils ont été utilisés: l'analyse de documents, entrevues ne structurées pas, que vous interviewez, la méthode de la sélection d'experts, la méthode du consentement, la pluie d'idées, et technique de telle analyse économique financière comme: horizontal, vertical, tracez, la technique de raisons financières. Le logiciel a été utilisé Microsoft Excel comme outil de poursuite du données.

Les mots de la clef: États Financiers, Analyse Économique Financière, Compagnies Touristes, Prendre de Décisions, Plan d'Action,.

## Índice

Introducción.....	1
Capítulo 1. Elementos teóricos conceptuales del análisis económico financiero en empresas turísticas. ....	6
1.1) La toma de decisiones en las empresas hoteleras. ....	6
1.2) Los Estados Financieros.....	9
1.3) El análisis Económico Financiero. ....	14
Conclusiones parciales del Capítulo 1. ....	19
Capítulo 2: Procedimiento para el análisis económico financiero. ....	20
2.1. Aspectos generales del procedimiento: Objetivos, características y representación gráfica.....	20
2.2. Descripción de fases, etapas y pasos del procedimiento.....	22
2.3) Conclusiones parciales del Capítulo 2. ....	30
Capítulo 3. Aplicación del procedimiento para el análisis económico financiero en el Hotel Mar del Sur.....	31
3.1. Aplicación de la Fase I Investigación Preliminar. ....	31
3.2 Aplicación de la Fase II Preparación.....	34
3.3 Aplicación de la Fase III Análisis e Interpretación. ....	36
3.4 Aplicación de la Fase IV Comunicación. ....	49
Conclusiones parciales del Capítulo 3. ....	50
Conclusiones.....	51
Recomendaciones.....	52
Bibliografía .....	53

## **Introducción**

La actividad turística se caracteriza por constituir uno de los renglones más importantes de la economía a escala mundial. Como categoría de exportación, después de productos químicos y combustibles, el turismo ocupa la tercera posición (OMT, 2018). En muchos países en vías de desarrollo, el turismo es el principal sector de exportación y se desarrolla en un entorno agitado, convulso, sometido constantemente a nuevos cambios. Estos cambios están dados fundamentalmente por el endurecimiento de las condiciones financieras y el aumento de las tensiones comerciales (ONU, 2019), los cuales afectan directamente la situación económica. Los avances tecnológicos, la automatización de los procesos, el desarrollo económico, el crecimiento de la competencia, son factores adicionales que dificultan la permanencia y el progreso de las entidades turísticas en su entorno, lo que indica que para poder avanzar es necesario estar preparados para gestionar los recursos financieros de manera adecuada; de forma tal, que se tomen decisiones financieras racionales acordes con los objetivos de la empresa.

Las empresas turísticas son vulnerables a sufrir desequilibrios financieros imprevistos frecuentemente, reflejados en insolvencia y falta de liquidez, producto de políticas financieras poco efectivas o por deficiencias en el desempeño estratégico, administrativo, productivo o financiero. Por tanto, “Toda empresa debe conocer su condición económica y financiera para identificar los problemas existentes, variaciones importantes y los factores que los ocasionan, para ello debe disponer de herramientas apropiadas que le permitan detectar los errores y aplicar los correctivos adecuados, predecir el futuro y lograr una planeación más idónea” (Nava, 2009).

La sociedad cubana se encuentra en el período histórico de construcción del socialismo. La experiencia ha demostrado que este constituye un prolongado, heterogéneo, complejo y contradictorio proceso de profundas transformaciones en las estructuras políticas, económicas y sociales, entre otras. (PCC, 2017a). Para lograr el desarrollo económico, político y social de nuestro país, la actividad turística representa un eslabón clave. Según el lineamiento 209 de la Política para

el turismo “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, diversificando los mercados emisores y segmentos de clientes, y maximizando el ingreso medio por turista” (PCC, 2017b). La situación económica actual de Cuba continúa con el recrudecimiento del bloqueo económico, comercial y financiero impuesto por el gobierno de Estados Unidos, a partir de la aplicación del Título III de la Ley Helms Burton. En el Acto por el aniversario 60 de la creación del Ministerio de Turismo de Cuba, celebrado en el Hotel Habana Libre, en la capital el 20 de noviembre de 2019, el Primer Ministro Manuel Marrero Cruz, quien ocupaba en aquel entonces el cargo de Ministro de Turismo, afirmó: “Este ha sido un año bastante complicado pues el gobierno de Estados Unidos se ha empeñado en recrudecer el bloqueo y especialmente las medidas dirigidas a afectar el turismo (...) hemos buscado alternativas (...); se han adoptado 56 medidas cuyos frutos comienzan a verse (...), a pesar de la suspensión de los viajes de los cruceros, yates y vuelos a la mayoría de los destinos turísticos de la mayor de las Antillas, están creciendo en un 10 por ciento los arribos de turistas por vía aérea, la principal, y proyectamos cerrar el año con cuatro millones 300 mil visitantes, para cerca de un 1,6 por ciento de crecimiento”. Subrayó que, ante la quiebra de dos grandes empresas del Reino Unido, Jet2Holiday y Thomas Cook, que aportaban de conjunto más de 95 mil turistas a Cuba, se establecen negociaciones con otras cadenas.

Estas decisiones constituyen soluciones estratégicas a las amenazas existentes, sin embargo, el verdadero objetivo sigue siendo crecer económicamente, buscar rentabilidad. La efectividad de esas medidas planteadas depende de una adecuada gestión económica financiera.

La eficiencia económica financiera es el objetivo central de la actual política económica, pues constituye una de las mayores potencialidades con que cuenta el país. Hacer un mejor uso de los recursos, elevar la productividad del trabajo y alcanzar mejores resultados con menos costos, son buenas prácticas que tendrán un efecto positivo en la elevación de los resultados financieros. Esto facilitará la participación en el comercio internacional y el acceso a los mercados de capital e

inversiones, generando un mejor resultado económico y financiero (Enríquez, 2016).

El análisis o diagnóstico financiero constituye la herramienta más efectiva para evaluar la eficiencia económica y financiera de una empresa; sus fundamentos y objetivos se centran en la obtención de relaciones cuantitativas propias del proceso de toma de decisiones, mediante la aplicación de técnicas sobre datos aportados que, a su vez, son transformados para ser analizados e interpretados (Nava, 2009). Por tanto, constituye una necesidad que los directivos de las empresas cubanas que brindan servicios turísticos, tengan una elevada preparación, conozcan y dominen herramientas útiles para gestionar eficientemente las empresas, para facilitar la toma de decisiones y alcanzar las metas futuras.

Las entidades turísticas cubanas al encontrarse en un entorno difícil y convulso, deben esforzarse por ser cada día más competitivas y eficientes. Deben hacer un mejor uso de los recursos, elevar la productividad del trabajo y alcanzar mejores resultados. Es imprescindible la necesidad del conocimiento de los principales indicadores económicos financieros y sus interpretaciones, por lo que se hace preciso profundizar y aplicar consecuentemente el análisis económico financiero, como base esencial para el proceso de toma de decisiones.

Debido a la importancia que tiene la aplicación de un adecuado análisis económico financiero en las empresas turísticas cubanas, se ha seleccionado como objeto de estudio de la presente investigación el hotel Mar del Sur, perteneciente al grupo hotelero Islazul, ubicado en el polo turístico de Varadero.

La instalación objeto de estudio posee condiciones para mejorar su rendimiento económico; por tanto, existe la necesidad de realizar un adecuado análisis económico financiero que permita al equipo de dirección una toma de decisiones efectivas, lo que constituye la situación problemática de la presente investigación.

Se define como problema científico: ¿Cómo realizar un adecuado análisis económico financiero en la instalación que permita al equipo de dirección una toma de decisiones efectivas?

Para dar solución al problema científico se define como objetivo general: Aplicar el procedimiento que permita efectuar un adecuado análisis económico financiero en la instalación que favorezca al equipo de dirección una toma de decisiones efectivas.

Del objetivo general se derivan los objetivos específicos siguientes:

1. Fundamentar los elementos teóricos conceptuales relacionados con el análisis económico financiero en empresas turísticas y la toma de decisiones.
2. Explicar un procedimiento para efectuar el análisis económico financiero en el hotel Mar del Sur.
3. Presentar los resultados de la aplicación del procedimiento.

Para dar cumplimiento a los objetivos propuestos, el trabajo de diploma se estructura en: introducción, desarrollo, conclusiones, recomendaciones, bibliografía y anexos.

La estructura del desarrollo del informe es la siguiente:

Capítulo 1: Elementos teóricos conceptuales del análisis económico financiero en empresas turísticas, que responde al marco teórico de la investigación, se exponen diferentes puntos de vista de diversos autores, se incluye además un abordaje sobre la contabilidad y los estados financieros, la definición e importancia del análisis de estos.

Capítulo 2: Procedimiento para la realización del análisis económico financiero, en el que se presenta la descripción del procedimiento seleccionado, se explica de forma secuencial y lógica sus fases, etapas y pasos, se utilizan métodos y técnicas que se integran para su aplicación coherente.

Capítulo 3: Resultados de la aplicación del procedimiento para la realización del análisis económico financiero en el hotel Mar del Sur, en el período correspondiente a los años 2018 y 2019, en el que se realiza la aplicación paso a paso del procedimiento explicado en el capítulo anterior y se da cumplimiento al objetivo específico tres.

Para alcanzar los objetivos se emplearon diferentes métodos y herramientas. Como herramientas teóricas se emplearon: análisis-síntesis, inducción-deducción y análisis sistémico. Como herramientas empíricas se emplearon: el

análisis de documentos, entrevistas no estructuradas, encuestas, con el propósito de obtener información directa sobre el tema estudiado en el objeto de estudio práctico. Para la aplicación del procedimiento seleccionado se utilizó el método de selección de expertos, el método de consenso y la lluvia de ideas. Se emplearon los métodos y técnicas para el análisis económico financiero, con vistas a explicar el comportamiento de las variables económicas financieras, tanto contenidas en los estados financieros como las calculadas; tales como: horizontal, vertical, gráfico, la técnica de razones financieras. Se empleó el software Microsoft Excel como herramienta de procesamiento de los datos.

## Capítulo 1. Elementos teóricos conceptuales del análisis económico financiero en empresas turísticas.

En el presente capítulo se expone de manera general aspectos teóricos relacionados con la actividad económica financiera aplicada en los hoteles. Para ello se definen diferentes conceptos tales como el de contabilidad, estados financieros y análisis económico financiero. Se abordan los principales elementos explicativos referentes a estos tres conceptos y se aterriza en la situación actual de las empresas hoteleras cubanas. A continuación, la Figura 1 muestra el hilo conductor del presente capítulo.

Figura 1: Hilo conductor del Capítulo 1.



Fuente: Elaboración Propia.

### 1.1) La toma de decisiones en las empresas hoteleras.

Los constantes cambios en el entorno hacen que las empresas, en este caso del sector hotelero, busquen cómo disminuir las situaciones de incertidumbre y riesgo; es decir, cómo tomar decisiones que contribuyan a orientar cursos de acción y lograr la eficiencia y eficacia (Moya-Espinosa & Moscoso-Durán, 2017). De acuerdo con Aclé-Mena, Villalobos-Abrego y Herrera-López (2016): “la hotelería es la actividad de facilitación en el turismo que se encarga del alojamiento, la comodidad y que la estadía del turista sea agradable, en un proceso de integración con los atractivos, recursos e instalaciones, facilidades y acceso”.



Según el Diccionario de la Lengua Española (2018), la decisión es la determinación que se toma o se da en una cosa dudosa. En la presente investigación, se define el concepto de decisión como: la elección de la opción más idónea entre una diversidad de opciones que permiten orientar acciones en el orden económico y administrativo.

Las decisiones proporcionan estabilidad a las organizaciones y deben ser tomadas diariamente por sus directivos en aspectos vinculados con las finanzas, la tecnología, el talento humano, entre otros.

La toma de decisiones deriva en un proceso que facilita el reconocimiento de las empresas hoteleras, siendo un referente para orientar acciones presentes y futuras en el ejercicio gerencial, que permite la minimización de costos y el aprovechamiento de los recursos (Moya-Espinosa, 2019).

Para Espino-Rodríguez (2016), en los hoteles, la toma de decisiones permite que el directivo pueda hacer cambios que conlleven prioridades competitivas, las cuales puedan redundar en una mejor calidad del servicio, eficiencia, productividad de los colaboradores, introducción de nuevos productos y reducción de costos.

Para una adecuada toma de decisiones es necesario contar con un conjunto de métodos, procedimientos y recursos materiales y humanos, para llevar a cabo un registro y poder elaborar información, detallada o sintetizada.

Las entidades hoteleras cada día realizan gran cantidad de operaciones: compras, ventas, cobros, pagos, entre otras. Las actividades encargadas de analizar, valorar, registrar y clasificar estas transacciones para posteriormente elaborar documentos o informes que sintetizen toda la información útil para la toma de decisiones, hacen referencia al sistema contable en la instalación.

#### El sistema contable en la hotelería cubana.

El sistema contable en Cuba ha estado marcado por las propias características del país, el cual ha expresado los diferentes niveles de desarrollo en los procesos de control y dirección de la economía, influenciados por los procesos y decisiones que prevalecían en el campo socialista, posterior al triunfo de la Revolución. En 1962 entra en vigor un sistema uniforme basado en la clasificación económica y

por actividades. En 1967 se implanta el nuevo sistema de registro económico, el cual lo establece en unidades físicas y se elimina las relaciones de cobros y pagos entre las empresas del Estado. En 1976 se culmina la implementación del Sistema de Dirección y Planificación de la Economía. Entre 1977 y 1986 se establece un sistema instrumentado mediante un documento que contenía las cuentas a utilizar y los aspectos de débito y crédito, un sistema informativo, normas, procedimientos y ejemplos ilustrativos. La aplicación práctica da paso a adiciones y modificaciones que generaron consecuencias tales como: exceso de modelos informativos (González Blanco, 2016). De 1987 a 1992 se realizan transformaciones dirigidas a simplificar el sistema contable. Se suprimen cuentas y subcuentas. Se descentralizan funciones y se racionalizan modelos y anexos del sistema informativo. A partir de 1993 se comienza a manifestar gran flexibilidad en el país, se adopta una terminología homologable con el sistema contable internacional, debido a la necesidad de negociar con socios extranjeros. Comienza el proceso de perfeccionamiento empresarial y a la vez el desarrollo vertiginoso de la actividad turística. Las empresas estatales vinculadas directa o indirectamente al turismo comienzan a adoptar este mecanismo.

El sistema contable en la hotelería cubana presenta una serie de características que hacen posible una mejor comprensión de la información contable. Está orientado hacia el control y medición de la eficiencia mediante sistema de registro y control presupuestario. Se aplica el concepto de resultado departamental o por área para la medición de la eficiencia. Se recomiendan las partidas de ingresos y gastos que corresponden a cada área de responsabilidad o departamento. Se recomiendan los índices fundamentales para la medición de la eficiencia: financieros, de alojamiento, de gastronomía, de fuerza de trabajo y otros. Se establecen formatos simples para los estados financieros básicos y los estados complementarios de análisis y control (Medina Cáceres, 2019). Los estados financieros de las instalaciones que conforman el Sistema del Ministerio de Turismo, responden a la estructura establecida en las normas de información financiera. Los estados financieros que establece la Norma Cubana de

Contabilidad para uso de todas las empresas, donde se incluyen los hoteles, son el Estado de Situación o Balance General y el Estado de Resultado.

### **1.2) Los Estados Financieros.**

Según (Medina Cáceres, 2019) los estados financieros son informes que utilizan las instituciones para dar a conocer la situación económica y financiera en que se encuentran y los cambios que experimentan las mismas a una fecha o período determinado. Según las Normas Cubanas de Información Financiera (2005) los Estados Financieros constituyen una representación estructurada de la situación financiera y del rendimiento financiero de la entidad. Su objetivo, con propósitos de información general, es suministrar información acerca de la situación financiera, del rendimiento financiero y de los Flujos de Efectivo de la entidad, que sea útil a una amplia variedad de usuarios a la hora de tomar sus decisiones económicas. Los Estados Financieros cubren las necesidades comunes de muchos usuarios.

#### Hipótesis fundamentales y características de los Estados Financieros.

De acuerdo a las Normas Cubanas de Información Financiera del 2005, vigentes actualmente, las hipótesis fundamentales para la elaboración de los Estados Financieros son:

Base de acumulación (o devengo): Los efectos de las transacciones y demás sucesos se reconocen cuando ocurren (y no cuando se recibe o se paga dinero u otro equivalente al efectivo), asimismo se registran en los libros contables y se informa sobre ellos en los Estados Financieros de los períodos con los cuales se relacionan. Informan a los usuarios no sólo de las transacciones pasadas que suponen cobros o pagos de dinero, sino también de las obligaciones de pago y de cobro en el futuro.

Negocio en marcha: Los Estados Financieros se preparan normalmente sobre la base de que la entidad está en funcionamiento y continuará sus actividades de operación dentro del futuro previsible.

#### Componentes de los Estados Financieros y sus elementos.

La información contable-financiera se distingue por tener características cualitativas que la hacen útiles a los usuarios. Estas características, según las

Normas Cubanas de Información son: comprensibilidad, relevancia, fiabilidad y comparabilidad. La necesidad de incrementar la calidad de la información financiera se debe a la conveniencia de informar la situación real de la entidad a terceros, la incorporación de nuevas técnicas de gestión y la aplicación de la informática, la demanda de información, el establecimiento de las Normas Internacionales Información Financiera. Los Estados Financieros incluyen componentes para uso interno y externo, como se muestra en la Tabla 1:

Tabla 1: Estados Financieros. Componentes para uso interno y externo.

Estados Financieros	
de uso interno	de uso interno y externo
Estado de Costo de Producción o de Mercancías Vendidas	Estado de Situación
Estado del Movimiento de la Inversión Estatal	Estado de Rendimiento Financiero
Estado de Origen y Aplicación de Fondos	
Estado de Movimiento del Capital	
Estado de movimiento de las Utilidades Retenidas	
Estado de Flujos de Efectivo	
Reglamentos y políticas contables utilizados	

Fuente: Elaboración propia a partir de (Pulido Calero, 2018).

Se consideran como Estados Financieros básicos el Estado de Situación y el Estado de Rendimiento Financiero, pues la información que contienen sirve de base para la elaboración del resto de los Estados Financieros.

Balance General o Estado de Situación:

El Balance General, a veces denominado estado de situación financiera, informa los activos, pasivos y capital contable de una empresa comercial en una fecha específica. Este estado financiero proporciona información sobre la naturaleza y el

monto de las inversiones en recursos empresariales, las obligaciones para con los acreedores y el patrimonio de los propietarios en los recursos netos. Ayuda a predecir las cantidades, el tiempo y la incertidumbre de los flujos de efectivo futuros (Kieso, 2019). Refleja lo que posee el negocio, lo que debe y el capital que se ha invertido.

El Estado de Rendimiento Financiero, Estado de Ganancias o Pérdidas, o Estado de Resultados:

Muestra todos los ingresos y gastos acumulados a lo largo del ejercicio y el importe de la diferencia existente entre ambos conceptos, representa la utilidad o la pérdida ocurrida en el período. Compuesto por las cuentas nominales, transitorias o de resultados: las cuentas de ingresos, gastos y costos.

Los Estados Financieros reflejan los efectos financieros de las operaciones que realiza la organización, los agrupa en grandes categorías, de acuerdo con los elementos que los conforman.

Elementos relacionados con la situación financiera.

- Activo: recurso controlado por la entidad como resultado de sucesos pasados, del que la misma espera obtener, en el futuro, beneficios económicos.
- Pasivo: obligación actual de la entidad, surgida a raíz de sucesos pasados, al vencimiento de la cual, y para saldarla, la empresa espera desprenderse de recursos que incorporan beneficios económicos.
- Capital Contable (Patrimonio Neto): parte residual de los activos de la entidad, una vez deducidos todos los pasivos.

Estos elementos se agrupan de acuerdo a la Figura 2

Figura 2: Agrupación de los elementos relacionados con la situación financiera.



Fuente: (Pulido Calero, 2018)

Elementos relacionados con el desempeño.

- Ingresos: son los incrementos en los beneficios económicos, producidos a lo largo del periodo contable, en forma de entradas o incrementos de valor de los Activos, o bien como decrementos de las obligaciones, que dan como resultado aumentos del Patrimonio Neto o Capital Contable, y no están relacionados con las aportaciones al Patrimonio Neto o Capital Contable.
- Gastos: son los decrementos en los beneficios económicos, producidos a lo largo del periodo contable, en forma de salidas o disminuciones del valor de los Activos, o bien como surgimiento de obligaciones, que dan como resultado decrementos en el Patrimonio Neto o Capital Contable, y no están relacionados con las distribuciones de estos beneficios. Estos elementos se presentan en el Estado de Rendimiento Financiero de acuerdo a la estructura que se presenta en la Figura 3.

Figura 3: Estructura del Estado de Rendimiento Financiero.



Fuente:(Pulido Calero, 2018).

### Los Estados Financieros y la toma de decisiones en las empresas hoteleras.

La entidad utiliza los Estados Financieros para la toma de decisiones con relación a su capital y sus actividades. Estas decisiones se pueden agrupar en tres clasificaciones (Alcarria, 2018)

- Decisiones de financiación: Se trata de decisiones relacionadas con la obtención de fondos por parte de terceros.
- Decisiones de inversión: Se trata de decisiones relacionadas con la inversión de los recursos financieros disponibles.
- Decisiones operativas: Se trata de decisiones relacionadas con la gestión diaria de los negocios y las actividades.

Las decisiones relacionadas con la operación de una entidad hotelera se refieren a definir ¿qué actividades se realizarán en el hotel?, ¿cuáles modalidades de alojamiento realmente están generando utilidades?, ¿cuáles son los principales costos y dónde radican?, ¿cuál es la proporción de las utilidades sobre las ventas del hotel?, así como las condiciones de créditos a clientes y turoperadores, los niveles de inventarios o fijar el precio de venta de un producto; y se encuentran en el estado de resultados, que contempla información como ventas, costo de ventas, gastos de administración, gastos de ventas, gastos financieros, impuestos.

Las decisiones sobre qué bienes se requieren para que la empresa pueda operar, la rotación de los inventarios, en qué se ha invertido el dinero de la

empresa (Novelo, 2016). Tanto las decisiones de inversión como las de financiamiento están estrechamente relacionadas y manejan información en conjunto, pues para poder invertir cualquier recurso es necesario conocer de dónde se van a obtener los recursos para adquirir los bienes.

### **1.3) El análisis Económico Financiero.**

La información contable o financiera de poco nos sirve si no la interpretamos, si no la comprendemos, y allí es donde surge la necesidad del análisis económico financiero. Muchos autores en la literatura abordan este concepto.

El análisis económico-financiero, también conocido como análisis de estados financieros, análisis de balances o análisis contable, es un conjunto de técnicas para diagnosticar la situación de la empresa, detectar reservas y tomar las decisiones adecuadas. Su utilidad está en función del objetivo que se defina en el estudio y de la posición de quien lo realiza: desde una perspectiva interna, la dirección de la empresa puede tomar decisiones que corrijan los puntos débiles que puedan amenazar el futuro, así como potenciar los puntos fuertes para alcanzar los objetivos (Nogueira-Rivera 2017).

El análisis de los estados financieros se caracteriza por ser una operación fundamentada en la reclasificación, recopilación, obtención y comparación de datos contables, operativos y financieros de una organización, que mediante la utilización de técnicas y herramientas adecuadas busca evaluar la posición financiera, el desarrollo y los resultados de la actividad empresarial en el presente y pasado para obtener las mejores estimaciones para el futuro (Nava, 2009).

#### Métodos y técnicas para el análisis económico financiero.

Existen diversos métodos para analizar la información económica financiera. El procedimiento utilizado se centra principalmente en los métodos horizontal, vertical, y proyectado, a partir de los cuales se derivan algunas técnicas de análisis. La Figura 4 muestra de modo general los métodos y técnicas de análisis presentados:

Figura 4: Métodos y técnicas de análisis





Fuente: Elaboración propia.

**Método de Análisis Horizontal o Dinámico:** Consiste en el estudio comparativo entre el estado financiero correspondiente a un año X, con respecto al del año establecido como base (Murillo, 2017). Las técnicas que emplea son:

**Variaciones:** Se comparan los conceptos financieros homogéneos en cifras absolutas y relativas de los Estados Financieros referidos a fechas distintas. Se obtienen variaciones por aumentos o disminuciones que deberán analizarse e investigarse para precisar las causas que las motivaron. El cálculo de las variaciones absolutas no presenta dificultades, se resta las cifras del año actual con las del año base. El cálculo de las variaciones relativas consiste en dividir el importe de la variación absoluta entre el año base, no se podrá efectuar si: no existen cantidades en el año base o los importes de año base son negativos.

**Tendencia:** Permite convertir a números índices las cifras absolutas expresadas en unidades monetarias, que proporcionan los Estados Financieros comparativos para estudiar y analizar la relación que tiene cada partida en particular con otra del mismo concepto. Se obtiene al efectuar el cálculo de las variaciones entre tres o más estados financieros.

**Sustituciones Consecutivas:** Muestra el objeto a estudiar como función de una serie de elementos o factores más simples, los cuales se van sustituyendo uno a uno, estos factores determinan el estado del objeto. Su esencia consiste en el

grado de influencia que cada factor ejerce sobre el resultado total, se determina sucesivamente mediante la sustitución de un factor por otro; al tiempo que uno de ellos se considera variable, los otros son constantes. La revelación de la influencia de un factor se lleva a cabo mediante la resta sucesiva.

Estados de Cambio en la Posición Financiera: Muestra un análisis de los cambios de la situación financiera entre el inicio de un período contable y el final de este. Se puede elaborar con base al Capital de Trabajo o al efectivo.

Método de Análisis Vertical o Estático: Para comprobar si una empresa es equitativa en la distribución de los activos con respecto a la financiación de la que depende. Dentro del conjunto A, se comprueba claramente de qué forma está compuesto cada estado contable (Murillo, 2017). Las técnicas son:

- Porcientos integrables: Consiste en la separación del contenido de los Estados Financieros en sus partes integrantes, para determinar la proporción que guarda cada uno con relación a un total.
- Razones Financieras: Es la relación matemática entre dos cantidades de los estados financieros de una empresa que guardan una referencia significativa entre ellas y que se obtiene generalmente dividiendo una cantidad entre otra. Se clasifican en:
  - Razones de Liquidez: Miden la capacidad de pago a corto plazo de la empresa para saldar las obligaciones que vencen. Implica, por tanto, la habilidad para convertir activos en efectivo.
  - Razones de Cobertura: Miden la capacidad de pago a largo plazo de la empresa para pagar las obligaciones que vencen. Miden el grado de protección a los acreedores e inversionistas.
  - Razones de Actividad: Miden la efectividad con que la empresa está usando los activos empleados.
  - Razones de Rentabilidad: Miden la capacidad de la empresa para generar utilidades(Álvarez, 2016a).

Sistema Dupont: Consiste en realizar la descomposición hasta la mínima expresión del ratio de rentabilidad que se desea analizar. Se aplica el método de las sustituciones seriadas que consiste en comparar, uno a uno, los valores reales

con los presupuestados o planificados para determinar su incidencia (positiva o negativa) en los resultados alcanzados (Nogueira-Rivera; Medina-León; Hernández-Nariño, *et al.*, 2017).

Método de Análisis Proyectado o Estimado: Se aplica para analizar Estados Financieros preformas o presupuestos. Las técnicas empleadas son:

Control Presupuestal: Elabora un programa de previsión y administración financiera y de operación, basado en experiencias anteriores y en las condiciones que se prevean para el futuro.

Punto de Equilibrio: Punto muerto o umbral de rentabilidad, es aquel nivel de producción para el cual la empresa no registra ni beneficios ni pérdidas, sino que iguala los ingresos derivados de las ventas con los costes totales, tanto fijos como variables. (Domínguez Jiménez, 2010).

Método Gráfico: Se utiliza en los tres métodos. Consiste en convertir la información seleccionada de los Estados Financieros, así como las cifras relevantes de los análisis anteriores, a todo tipo de gráficos; según las exigencias y necesidades de representación.

#### Importancia del análisis económico financiero para una toma de decisiones efectivas.

Conocer el por qué la empresa está en la situación que se encuentra, sea buena o mala, es importante para así mismo poder proyectar soluciones o alternativas para enfrentar los problemas surgidos, o para idear estrategias encaminadas a aprovechar los aspectos positivos (Gerencie, 2018). Sin el análisis económico financiero no es posible hacer un diagnóstico actual de la empresa. Muchos de los problemas de la empresa se pueden anticipar al interpretar la información contable, pues esta refleja cada síntoma negativo o positivo que va presentando a medida que van sucediendo los hechos económicos.

El análisis económico financiero es de gran utilidad para el logro de varios objetivos, tales como: la evaluación del desempeño anterior, la evaluación de la condición actual, la predicción del potencial futuro y la toma de decisiones acertadas para optimizar utilidades y recursos. Directamente los estados

financieros responden a los dos primeros objetivos; sin embargo, la clave está en el futuro, la continuidad, la capacidad de la Empresa para crecer y para prosperar y la disponibilidad para adaptarse a condiciones variantes. Correctamente utilizado, el análisis económico financiero proporciona una base sólida para la proyección de estrategias futuras.

A partir de un enfoque integral de gestión de los directivos en el marco interno de la empresa, el análisis económico financiero le brinda gran cantidad de ventajas:

1. En la planificación: a corto, mediano y largo plazo, a la hora de seleccionar entre diversas alternativas, los objetivos, las políticas, procedimientos y programas.
2. En la organización: al coordinar las acciones de las personas que laboran en una entidad con el objetivo de aprovechar eficientemente los elementos materiales, técnicos y humanos, permitiéndoles detectar las posibles deficiencias, en las operaciones de las distintas áreas de un negocio.
3. En la dirección: al garantizar la obtención de los resultados u objetivos por medio de la autoridad del administrador ejercida directamente o delegando en otros elementos, al ordenar, guiar y supervisar a sus subordinados, y proporcionar bases firmes para encauzar los esfuerzos hacia los propósitos de la entidad.
4. En el control: al medir y comparar los resultados obtenidos con los esperados, es decir si existe equilibrio entre planificación y ejecución.

En el marco externo, permite dar a conocer la situación y evolución posible de la entidad a: entidades de crédito, accionistas, proveedores, trabajadores, clientes, auditores, analistas, organismos del estado, competidores, inversores y todas aquellas partes interesadas. Se pueden establecer conclusiones financieras, dadas en términos de pérdidas y/o ganancias, provocadas por sucesos o eventos externos a la empresa.

El análisis económico financiero es el que permite que la contabilidad sea útil a la hora de tomar las decisiones. La contabilidad si no es leída debidamente, simplemente no dice nada. El análisis financiero es imprescindible para que la

contabilidad cumpla con el objetivo más importante: servir de base para la toma de decisiones (Gerencie, 2018).

### **Conclusiones parciales del Capítulo 1.**

Mediante la revisión bibliográfica se pudo seleccionar y resumir los principales aspectos a tener en cuenta para la elaboración del Marco Teórico Referencial. Conformado el Capítulo 1, se arriban a las siguientes conclusiones:

- La toma de decisiones facilita el reconocimiento de las empresas hoteleras, referente a orientar acciones presentes y futuras en el ejercicio gerencial, que permite la minimización de costos y el aprovechamiento de los recursos.
- Los estados financieros son informes que utilizan las instituciones para dar a conocer la situación económica y financiera en que se encuentran y los cambios que experimentan las mismas a una fecha o período determinado.
- El análisis de los estados financieros es un proceso necesario y vital en la vida de las empresas hoteleras, por cuanto permite a los directivos diagnosticar la situación económica y financiera y brinda información de utilidad para la toma de decisiones.

## **Capítulo 2: Procedimiento para el análisis económico financiero.**

El presente capítulo muestra los objetivos, descripción de fases, etapas y pasos del procedimiento para el análisis económico financiero. Se explican los métodos, técnicas y herramientas necesarios para la aplicación del procedimiento. Después de haber analizado los procedimientos descritos en la literatura, se decidió escoger el utilizado por (Pulido Calero, 2018), por considerarse actualizado e idóneo para su implementación en la entidad objeto de estudio.

### **2.1. Aspectos generales del procedimiento: Objetivos, características y representación gráfica.**

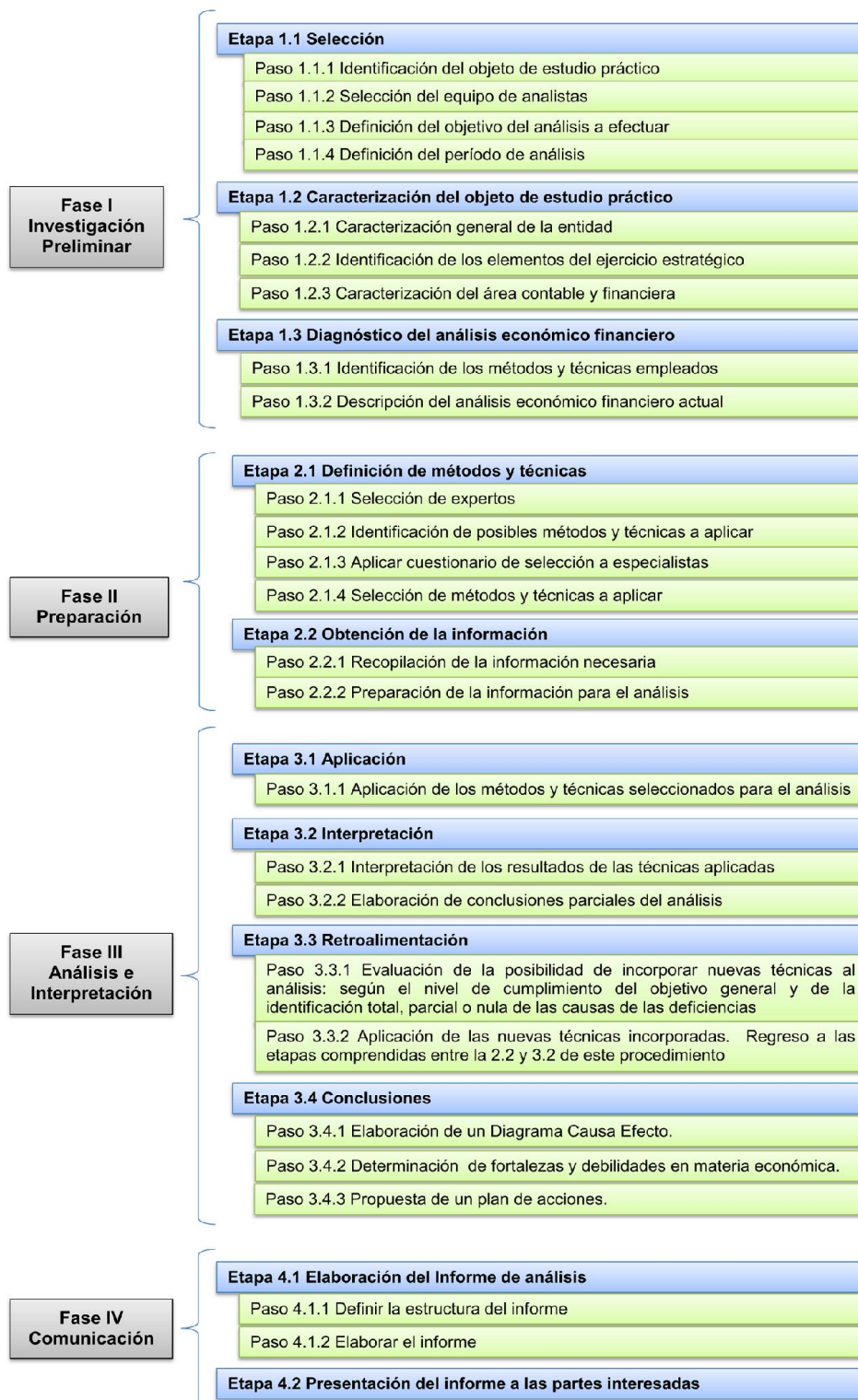
El objetivo general del procedimiento consiste en establecer una guía de actuación para la realización de un adecuado análisis económico financiero que favorezca la toma de decisiones efectivas a la dirección. El procedimiento está diseñado en fases con sus correspondientes etapas y pasos, e incluye los métodos empíricos, económicos financieros, estadísticos y estratégicos que permiten su aplicación subsecuente y lógica en la entidad objeto de estudio.

Los objetivos específicos son:

- Contribuir al perfeccionamiento de la toma de decisiones en materia de gestión económica y financiera empresarial.
- Lograr una adecuada retroalimentación que garantice la efectividad de las acciones correctivas.
- Elevar la preparación de los especialistas que se involucran en la implementación del procedimiento.

El procedimiento se distingue entre otras características por ser: flexible, pues en su diseño incluye etapas y pasos que favorecen la retroalimentación y perfeccionamiento en la medida en que se aplica; fácil y detallado, pues especifica en orden lógico sus fases etapas y pasos, todo lo cual facilita su implementación; y extrapolable, pues puede ser aplicado no solo en empresas hoteleras, sino en cualquier organización. En la Figura 5 se muestra su representación gráfica.

**Figura 5: Procedimiento para el análisis económico financiero**



Fuente: (Pulido Calero, 2018)

## **2.2. Descripción de fases, etapas y pasos del procedimiento.**

El procedimiento para el Análisis Económico Financiero consta de cuatro fases, 11 etapas y 25 pasos los cuales se explican a continuación.

Fase I Investigación Preliminar: El objetivo de esta fase es identificar los elementos básicos y necesarios para el desarrollo del análisis económico financiero. Consta de tres etapas.

Etapas 1.1 Selección: Esta etapa tiene como propósito definir el tipo y alcance del análisis, para ello se desarrollan 4 pasos.

- Paso 1.1.1 Identificación del objeto de estudio práctico: Se define en este punto la entidad donde se ejecutará el análisis. Se debe explicitar el porqué se selecciona esta entidad.
- Paso 1.1.2 Selección del equipo de analistas: El equipo de analistas debe estar compuesto preferentemente por personal con experiencia en la realización de este tipo de análisis, que posea dominio de los métodos y técnicas posibles a aplicar. En los casos en que sea posible es de utilidad incorporar personal propio de la entidad al mismo.
- Paso 1.1.3 Definición del objetivo del análisis a efectuar: varía en dependencia del usuario y de la profundidad o extensión que se desee en el análisis. El análisis puede ser total o parcial, según comprenda la situación de la empresa en toda su amplitud o bien que se refiera a determinados aspectos, como puede ser lo relativo a su administración. Por supuesto, siempre será recomendable el análisis total, ya que un análisis parcial, en ocasiones puede llevar a conclusiones equivocadas.
- Paso 1.1.4. Definición del período de análisis: Está muy relacionado con el objetivo trazado y marca el alcance temporal del análisis. Cuanta mayor cantidad de períodos se analicen, más rico resultará el análisis. Los períodos seleccionados deben cumplir el requisito de ser comparables.

Etapas 1.2. Caracterización del objeto de estudio práctico: El objetivo de esta fase consiste en caracterizar el objeto de estudio práctico, partiendo de los elementos esenciales que identifican a la empresa de forma general hasta llegar al departamento encargado de los procesos económicos. Esta caracterización se



realiza en cuatro pasos. Los métodos a emplear en esta fase son: análisis de documentos, entrevistas y cuestionario.

- Paso 1.2.1 caracterización general de la entidad: en este paso se solicita información sobre antecedentes de la empresa, descripción de su objeto social, cómo se estructura organizativamente, cuántos trabajadores posee, entre otros. Es interesante incluir apreciación de las relaciones de la empresa con instituciones de crédito, proveedores así como de la capacidad competitiva de la empresa; del mercado en el momento que se efectúa el análisis (si ha habido aumento de los precios tanto de lo que se compra como de lo que se vende); igualmente es posible investigar si ha habido cambios en la política de ventas, si se mantienen en cuentas abiertas o a través de documentos mercantiles; si se han efectuado ventas promocionales, obsequio de artículos, por presiones de la competencia.
- Paso 1.2.2 Identificación de los elementos del ejercicio estratégico: En este paso debe tenerse en cuenta los elementos esenciales del ejercicio estratégico de la empresa, enfatizando en: período que abarca la estrategia, misión, visión, y objetivos estratégicos. Se debe identificar la existencia de objetivos relacionados con la situación económica financiera de la empresa.
- Paso 1.2.3 Caracterización del área contable y financiera: En este paso se debe especificar la estructura organizativa y funciones del área contable y financiera de la entidad. Se debe incluir información sobre las características profesionales del personal que en ella labora y mediante la aplicación de un cuestionario identificar sus niveles de conocimiento en cuanto a la temática del análisis económico financiero.

Etapa 1.3 Diagnóstico del análisis económico financiero: el objetivo de esta etapa es identificar las características del análisis económico financiero que en la actualidad realiza la entidad, en aras de contribuir a su perfeccionamiento. Se divide en dos pasos.

- Paso 1.3.1 Identificación de los métodos y técnicas empleados: mediante la revisión documental de análisis financieros anteriores se procede a identificar los

métodos y técnicas de análisis económico financiero que actualmente emplea la entidad.

- Paso 1.3.2 Descripción del análisis económico financiero actual: Mediante entrevista a directivos del área económica y de la entidad en general, se obtiene la información necesaria para describir las características del análisis económico financiero que en la actualidad realiza la entidad, identificando su profundidad, utilización para la toma de decisiones, entre otros aspectos de interés.

Fase II Preparación: El objetivo de esta fase es preparar toda la información y recursos necesarios para el análisis. La misma consta de dos etapas.

Etapas 2.1 Definición de métodos y técnicas: En esta etapa, se utiliza el criterio de especialistas, para determinar los métodos y técnicas que se aplicarán durante la realización del análisis. Para ello se desarrollan cuatro pasos.

- Paso 2.1.1 Selección de expertos: Este paso permite consultar, un conjunto de especialistas en el tema, con el fin de incorporar sus experiencias, opiniones personales, criterios e ideas para la correcta determinación de los métodos y técnicas a emplear. La selección se fundamenta a través de la determinación del coeficiente de competencia a través de la aplicación del método de selección de expertos planteado por (Frías, 2008). La determinación del coeficiente de competencia se determina de acuerdo con la opinión del experto sobre su nivel de conocimiento respecto a los procesos que realizan en la entidad objeto de estudio y las fuentes que le permiten comprobar su valoración. El coeficiente de competencia del experto K se calcula por la siguiente fórmula:  $K = 1/2 (K_c + K_a)$ , donde  $K_c$  es el coeficiente de conocimiento o información que tiene el experto acerca procesos que realizan en la entidad sobre la valoración del propio experto y  $K_a$  es el coeficiente de argumentación o fundamentación de los criterios del experto.

El experto encuestado deberá votar por aquellas características del conocimiento o información que posea, tal y como se muestra en la Tabla 2:

Tabla 2: Características y prioridad para la determinación del Coeficiente de Conocimiento

Relación de características	Prioridad	Votación
-----------------------------	-----------	----------

Conocimiento	0.181	
Competitividad	0.086	
Disposición	0.054	
Creatividad	0.100	
Profesionalidad	0.113	
Capacidad de análisis	0.122	
Experiencia	0.145	
Intuición	0.054	
Actualización	0.127	
Colectividad	0.018	

Fuente: (Frías, 2008)

La información que posibilita calcular el coeficiente de argumentación como se muestra en la Tabla 3:

Tabla 3: Información necesaria para calcular el Coeficiente de Argumentación.

Fuentes	Grado de influencia de los criterios		
	Alto	Medio	Bajo
Estudios teóricos realizados	0.27	0.21	0.13
Experiencia obtenida	0.24	0.22	0.12
Conocimientos de trabajos en Cuba	0.14	0.10	0.06
Conocimientos de trabajos en el extranjero	0.08	0.06	0.04
Consultas bibliográficas	0.09	0.07	0.05
Cursos de actualización	0.18	0.14	0.10

Fuente: (Frías, 2008)

Igualmente, el experto encuestado debe marcar el grado de influencia que cada fuente ha tenido. Las fuentes de conocimientos se clasifican según criterios altos, medios y bajos asignando un valor determinado a cada fuente.

Se propone que este coeficiente debe estar entre  $0.8 < K < 1$ . Para un adecuado análisis del presente estudio se deben seleccionar como mínimo siete expertos, los cuales estarán presentes en el recorrido de la investigación. Sus criterios y propuestas determinarán la efectividad del procedimiento realizado.

- Paso 2.1.2 Identificación de posibles métodos y técnicas a aplicar: Se debe realizar una amplia revisión bibliográfica del tema, con apoyo en investigaciones anteriores, en busca de una selección extensa de los posibles métodos y técnicas a aplicar durante el análisis. Como resultado de esta revisión se conforma un listado inicial que contiene un conjunto amplio de los métodos y técnicas de análisis económico financiero que se presume, se puedan aplicar a

la entidad objeto de estudio. Los métodos y técnicas de análisis utilizados en este procedimiento fueron explicados en el epígrafe 1.3.1 del Capítulo 1 del presente documento.

- Paso 2.1.3 Aplicar cuestionario de selección a especialistas: Partiendo del antes mencionado listado inicial de métodos y técnicas, y teniendo en cuenta las características y objetivos de la institución, se les aplicará a los expertos seleccionados un cuestionario a través del cual determinarán los que pueden aportar información de utilidad al análisis económico financiero de esta organización. El mismo se procesará a través del criterio del coeficiente de consenso.
- Paso 2.1.4 selección de métodos y técnicas a aplicar: La selección de los métodos y técnicas a aplicar estará basada en la utilización del coeficiente de consenso, La información recopilada mediante la encuesta debe ser procesada a través del coeficiente de consenso (Frías, 2008) el cual expresa si los decisores aceptan o no la propuesta que les hace el facilitador. Se utiliza para ello la expresión:  $GC = (1 - VN / VT)$ , donde GC es el grado de aceptación de cada uno de los atributos por parte de los decisores, VN el total de votos negativos y VT el total de votos. El atributo evaluado se acepta cuando el grado de aceptación es mayor que 85%.

Etapa 2.2 Obtención de la información: en esta etapa se obtendrá toda la información necesaria para la aplicación de los métodos y técnicas seleccionados en la etapa anterior.

- Paso 2.2.1 Recopilación de la información necesaria: Se procede en este paso a la obtención de los Estados Financieros debidamente certificados y auditados, de forma que rindan información razonable, oportuna sobre la situación de la entidad. Igualmente se obtendrán otras informaciones necesarias que no se puedan recopilar directamente de los Estados Financieros y que sean necesarias para el desarrollo adecuado del análisis.
- Paso 2.2.2 Preparación de la información para el análisis: La explicación de este paso se realiza de acuerdo a los criterios de (Ruiz, 2011). Obtenida la información, el analista someterá a los Estados Financieros que se le han

proporcionado, a una serie de modificaciones o ajustes necesarios para su posterior análisis e interpretación. En virtud de que el análisis no tiene la finalidad de ofrecer resultados de exactitud matemática o de aproximaciones al centavo, es conveniente eliminar de las cifras que exhiben los estados financieros, los centavos o bien según la magnitud de los valores trabajar con cientos y miles de pesos. Se sobre entiende que al seleccionar la base, se aplica esta a todos los valores que presenta el Balance. Se agrupan bajo un mismo título algunas cuentas que tienen la misma naturaleza, siempre que no exista una razón especial para mantener el detalle.

Fase III Análisis e Interpretación: El objetivo de esta fase es efectuar el análisis e interpretación de los estados financieros en la entidad objeto de estudio, durante el período seleccionado. La misma consta de cuatro etapas.

Etapa 3.1 Aplicación: Con solo un paso, en esta etapa se efectuará la aplicación de los métodos y técnicas definidos en la fase anterior.

- Paso 3.1.1 Aplicación de los métodos y técnicas seleccionados para el análisis: la aplicación se debe efectuar en el orden establecido en el paso 2.1.5 y utilizando la información obtenida en la etapa 2.2 de este procedimiento. Se utilizará el Microsoft Excel para el procesamiento de los datos, u otro software específico para este fin que decida el equipo de analistas.

Etapa 3.2 Interpretación: En esta etapa se desarrollará la interpretación del análisis efectuado en la etapa anterior. La interpretación, también llamada análisis real, es una actividad mental, que utiliza los datos de la contabilidad, previamente organizados en el análisis, para descubrir y revelar hechos económicos del pasado y del futuro, los puntos fuertes y débiles de la Empresa. En la interpretación de los Estados Financieros influye en sumo grado la experiencia, juicio profesional y carácter del analista. Durante esta etapa se desarrollarán dos pasos fundamentales.

- Paso 3.2.1 Interpretación de los resultados de las técnicas aplicadas: Se procederá a la interpretación cualitativa de los resultados de la etapa anterior. Se debe tener en cuenta la comparación con estándares definidos, así como con

períodos anteriores. La interpretación debe enfocarse a los aspectos más relevantes resultantes del análisis.

- Paso 3.2.2 Elaboración de conclusiones parciales del análisis: se elaborarán conclusiones parciales de cada una de las técnicas aplicadas, las cuales deben expresar concreta y sintéticamente las principales fortalezas y debilidades que van aflorando al aplicar cada una de las técnicas.

Etapa 3.3 Retroalimentación: Esta etapa tiene como finalidad la revisión y enriquecimiento de los resultados parciales del análisis, con la intención de dar cumplimiento a los objetivos propuestos y de identificar las causas de los problemas detectados. La etapa consta de dos pasos.

- Paso 3.3.1 Evaluación de la posibilidad de incorporar nuevas técnicas al análisis: según el nivel de cumplimiento del objetivo general y de la identificación total, parcial o nula de las causas de las deficiencias: Una vez obtenido el criterio de los especialistas y trabajadores de la entidad se efectúa un contacto grupal del equipo de analistas, los cuales pueden considerar invitar a algunos de los especialistas, con el fin de analizar si es necesario aplicar alguna nueva técnica para profundizar en los resultados del análisis. Si así fuera se procede a aplicar el paso 3.3.2 de lo contrario se pasa a la etapa 3.4.
- Paso 3.3.2 Aplicación de las nuevas técnicas incorporadas: Regreso a las etapas comprendidas entre la 2.2 y 3.2 de este procedimiento: se aplicará este paso, si como resultado del paso anterior es necesario aplicar alguna nueva técnica, en cuyo caso nuevamente se aplicarán las etapas comprendidas entre la 2.2 y 3.2 de este procedimiento.

Etapa 3.4 Conclusiones: En esta etapa se identifican los principales aspectos positivos y negativos de la entidad, se evalúa las causas de origen de problemas y se diseñan acciones que contribuyen al mejoramiento de la situación de la entidad. La etapa está conformada por tres pasos y se utilizan varias herramientas de apoyo las cuales se mencionarán y explicarán a continuación.

- Paso 3.4.1 Elaboración de un Diagrama Causa-Efecto: Con toda la información obtenida en las etapas anteriores se procederá a aplicar la técnica del Diagrama Causa-Efecto o Diagrama Espina de Pescado, la cual ilustra las causas de un

problema o efectos creando un diagrama parecido al esqueleto de un pescado. Este es frecuentemente usado para ayudar a identificar los factores responsables de un problema que necesita ser corregido. Esto conllevará a identificar las causas primarias, secundarias y terciarias del problema fundamental que en materia económica financiera posee la entidad.

- Paso 3.4.2 Determinación de fortalezas y debilidades en materia económica: El análisis económico financiero realizado muestra evidencias fundamentadas para establecer las fortalezas y debilidades, que en materia económica y financiera posee la instalación. Se determinarán a partir de los resultados positivos que arrojó el análisis, así como los resultados negativos, resumidos a su vez en el Diagrama Causa-Efecto realizado en el paso anterior.
- Paso 3.4.3 Propuesta de un plan de acciones: Según resultados de la aplicación del método de consenso para la aceptación o no de las propuestas de mejoras, se procede a la elaboración del plan de acción, conformado en una tabla que vincula cada actividad con su objetivo, su responsable, y su plazo o fecha de cumplimiento.

Fase IV Comunicación: La finalidad de esta fase es informar a las partes interesadas de los resultados del análisis económico financiero efectuado.

Etapas 4.1 Confección del Informe de análisis: la información que se brinde, debe ser sencilla (decir sólo lo necesario), clara (comprensible al lector), completa (conclusiones relevantes con su demostración) y estructurada (lógica y coherente).

- Paso 4.1.1 Definir la estructura del informe: El informe se estructura según los requisitos básicos establecidos para la elaboración del mismo (en el presente caso se toman los requisitos básicos aprobados por la Facultad de Ciencias Empresariales de la Universidad de Matanzas para la elaboración de las tesis de diploma). La estructura del desarrollo de la investigación se encuentra explicada en la introducción del presente trabajo.
- Paso 4.1.2 Elaborar el informe: Se procede a la confección del informe teniendo en cuenta la estructura definida y la información resultante de las fases y etapas anteriores.

Etapa 4.2 Presentación del informe a las partes interesadas: Se presentará el informe a las partes interesadas, las cuales tomarán las decisiones pertinentes y valorarán si deciden o no aplicar el plan de acciones propuesto.

### **2.3) Conclusiones parciales del Capítulo 2.**

Conformado el Capítulo 2, se arriban a las siguientes conclusiones:

- El procedimiento establece una guía de actuación para la realización de un adecuado análisis económico financiero que favorezca la toma de decisiones efectivas a la dirección.
- El procedimiento está diseñado en fases con sus correspondientes etapas y pasos en los cuales se incluye una etapa dedicada a la retroalimentación, lo cual facilita la mejora continua al garantizar la efectividad de las acciones correctivas.
- El procedimiento implica una participación activa de los especialistas (expertos) que se involucran en su implementación al tenerse en cuenta sus ideas, opiniones y decisiones.



### **Capítulo 3. Aplicación del procedimiento para el análisis económico financiero en el Hotel Mar del Sur.**

#### **3.1. Aplicación de la Fase I Investigación Preliminar.**

##### **Etapas 1.1 Selección.**

###### **Paso 1.1.1 Identificación del objeto de estudio práctico.**

Las entidades turísticas cubanas deben esforzarse cada día por ser más competitivas y eficientes, deben hacer un mejor uso de los recursos, elevar la productividad del trabajo y alcanzar mejores resultados. Es imprescindible la necesidad del conocimiento de los principales indicadores económicos financieros y sus interpretaciones. Debido a la importancia que tiene la aplicación de un adecuado análisis económico financiero en las empresas turísticas cubanas, se ha seleccionado como objeto de estudio práctico el hotel Mar del Sur, perteneciente al grupo hotelero Islazul, ubicado en el polo turístico de Varadero, el cual posee condiciones para mejorar su rendimiento económico; por tanto, existe la necesidad de realizar un adecuado análisis económico financiero que permita al equipo de dirección una toma de decisiones efectiva.

###### **Paso 1.1.2 Selección del equipo de analistas.**

El equipo de analistas queda conformado por estudiantes y profesores de la Universidad de Matanzas, así como especialistas de la entidad objeto de estudio, según se describe a continuación en la Tabla 4:

Tabla 4: Equipo de Analistas

<b>Nombre y Apellidos</b>	<b>Especialidad</b>	<b>Ocupación</b>
Adrian Madruga Guillot	Estudiante de Lic. Turismo	Estudiante
Manuel de J. Vázquez Garriga	Máster en Ciencias en Gestión Empresarial	Profesor de la Universidad de Matanzas
Midorys Pérez Cuellar	Licenciada en Contabilidad	Profesor de la Universidad de Matanzas
Alejandro O. Martín Salinas	Licenciado en Economía	Especialista C en Gestión Económica

Fuente: Elaboración propia.

###### **Paso 1.1.3 Definición de los objetivos del análisis.**

Los objetivos del análisis consisten en: Caracterizar la situación económica financiera del Hotel Mar del Sur. Detectar deficiencias en materia económica.

Detectar las causas que provocaron las deficiencias encontradas. Trazar un plan de mejoras.

**Paso: 1.1.4** Definición del período de análisis.

El período seleccionado para el análisis fue el comprendido entre el cierre de los años 2018 y 2019.

**Etapas 1.2** Caracterización del objeto de estudio práctico.

**Paso 1.2.1** Caracterización de la entidad.

El hotel Mar del Sur se encuentra ubicado en la calle 30, entre la Autopista Sur y Avenida Tercera, península de Hicacos, al norte de la provincia de Matanzas. Limita al frente con el hotel Villa La Mar, al costado con el edificio que ocupa la Empresa Inmobiliaria para el Turismo y al fondo con la Escuela de Hotelería y Turismo “José Smith Comas”. El 1 de agosto de 1994 comienza a laborar con categoría de 2 estrellas. En abril de 2016 pasa a formar parte del Complejo Hotelero Mar del Sur Pullman Dos Mares Ledo. El primero de junio de 2019 se separó del Complejo Hotelero Pullman Dos Mares Ledo y funciona como apartotel independiente. Está dirigido a familias con niños, grupos de amigos y recién casados para disfrutar de una agradable estancia en la playa de Varadero. Las habitaciones están equipadas con aire acondicionado, televisión satélite y una pequeña cocina con nevera. Los apartamentos cuentan además con una terraza y un minibar. Cuenta con 48 apartamentos de dos habitaciones, 98 apartamentos de una habitación de los cuales 60 se encuentran equipados para largas estancias y 130 habitaciones hoteleras climatizadas, para un total de 366. El hotel dispone de una piscina de adultos y una de niños. Ofrece actividades recreativas tales como deportes de equipo y clases de baile. Cuenta con dos restaurantes: un buffet libre que sirve de desayunos, almuerzos y cenas y un restaurante a la carta. Cuenta con dos bares en la piscina y un bar en la recepción. Brinda otros servicios como: cibercafé, tiendas, caja de seguridad, cambio de moneda, buró de turismo, renta de autos, taxis, parqueo, sala de masajes, salón para eventos de pequeños formatos, animación diurna y nocturna, telefonía nacional e internacional, parque infantil, club infantil, cunas para bebés y niños, tumbonas y sombrillas, masajes, discoteca, acceso directo a la playa, wifi en el vestíbulo.

### **Paso 1.2.2** Identificación de elementos del ejercicio estratégico.

Misión: Somos un colectivo de trabajadores y cuadros que laboran porque la calidad sea el factor que prime en cada uno de los servicios que ofertamos, satisfaciendo las necesidades y exigencias de nuestros clientes.

Visión: Ser un producto competitivo, ofreciendo servicios caracterizados por su ambiente familiar de respeto y profesionalidad, que exista correspondencia entre calidad/precio, distinguiéndonos sobre el resto de nuestro entorno y cumplir con los indicadores económicos comprometidos.

Objetivos estratégicos:

1. Posicionar el producto Mar del Sur en el mercado nacional e internacional.
2. Reducir al mínimo la fluctuación laboral.
3. Crear una cultura de calidad en los directivos y trabajadores que nos conlleve a la mejoría continua de los procesos.
4. Trabajar para lograr que los servicios que se brindan sean de calidad en una atmósfera de hospitalidad y respeto.
5. Lograr y mantener una alta eficiencia económica que nos distinga dentro de los hoteles de nuestra cadena.

El organigrama de la instalación se muestra en el Anexo1.

### **Paso 1.2.3** Caracterización del área contable y financiera.

El área contable está conformada por: Especialista C en Gestión Económica (EP), es quien rige y organiza todo lo que ocurre referente a los hechos contables; al cual se subordina un Especialista C en Gestión Económica, encargado de crear cuentas, registrar hechos contables y supervisar a los Técnicos "A" en Gestión Económica. En el Anexo 1 se muestra el organigrama del Grupo Contable Financiero. La instalación tiene bien definidas y registradas las actividades que debe realizar cada trabajador del área, así como sus responsabilidades.

### **Etapas 1.3** Diagnóstico del análisis económico financiero.

Para realizar el diagnóstico del análisis económico financiero, se realizó una entrevista no estructurada con Alejandro Orestes Martín Salinas, Especialista en Gestión Económica de la instalación y se revisaron documentos correspondientes a los períodos analizados.

**Paso 1.3.1** Identificación de los métodos y técnicas empleados.

En la entidad se utilizan las técnicas de indicadores operativos y el análisis de variaciones con respecto al plan.

**Paso 1.3.2** Descripción del análisis económico financiero actual.

El hotel Mar del Sur, al pertenecer a la cadena Islazul, se subordina directamente a las orientaciones emitidas a nivel de sucursal. Las técnicas mencionadas en el paso anterior son las establecidas por los organismos superiores para la elaboración del informe económico.

Para el despliegue de una toma de decisiones efectiva en la instalación, el autor considera imprescindibles el uso de estas técnicas, pero son insuficientes. Para determinar deficiencias y elaborar un plan de acción efectivo, es necesario el uso de técnicas adicionales que apoyen, fundamenten, midan y evalúen con elementos más concretos y específicos la situación económica financiera de la empresa. El procedimiento para el análisis económico financiero descrito en el Capítulo 2, a consideración del autor, resulta más factible que el análisis económico financiero actual que realiza la entidad objeto de estudio, pues se adapta fácilmente a las condiciones dinámicas del entorno, se aplican herramientas que favorecen una mejor comprensión de la situación económico financiera de la instalación, se detectan deficiencias, así como las causas primarias que las provocaron, se proyecta el desarrollo de la mejora continua al incluir la retroalimentación como requisito al definir los resultados e incluye en sí mismo la elaboración de un plan de acciones para mitigar las deficiencias detectadas.

**3.2 Aplicación de la Fase II Preparación.**

**Etapas 2.1** Definición de métodos y técnicas.

**Paso 2.1.1** Selección de expertos.

Para la selección de los integrantes del equipo de especialistas se aplicó el método de expertos, para más información ver el Anexo 2. Los resultados se muestran en la siguiente tabla:

Tabla 5: Determinación del equipo de expertos.

	<b>Nombres</b>	<b>Cargo</b>	<b>Coeficiente K</b>
<b>E1</b>	Alejandro O. Martín Salinas	Especialista C en Gestión Económica (EP)	0,963
<b>E2</b>	Sonia Bofill Sánchez	Director	0,87
<b>E3</b>	Yorelys Pérez Viera	Técnico A en Gestión Económica	0,8665
<b>E4</b>	Gloria D. González Ortega	Técnico A en Gestión Económica	0,898
<b>E5</b>	Midiala López Bernal	Jefe de Recepción hotelera	0,8445
<b>E6</b>	Ariel Gómez Fal	Especialista C en Gestión Económica	0,93
<b>E7</b>	Raiza A. Cairo de la Torre	Técnico A en Gestión Económica	0,924

Fuente: Elaboración propia.

La aplicación del método arrojó como resultado que los coeficientes de experticidad se encuentran por encima de 0.8, por lo que tienen competencia alta y se aceptan como expertos para el desarrollo de la investigación.

**Paso 2.1.2** Identificación de posibles métodos y técnicas a aplicar.

En el Capítulo 1, epígrafe 1.3.1 se explican los posibles métodos y técnicas para aplicar en la instalación, los cuales, mediante una encuesta a los expertos (ver Anexo 3), serán seleccionados o no, en correspondencia con las particularidades y necesidades de la entidad.

**Paso 2.1.3** Aplicar cuestionario de selección de especialistas.

Se les aplica a los expertos la encuesta de selección de métodos y técnicas (Anexo 3). Se utiliza el cálculo del coeficiente de consenso para seleccionar las técnicas a aplicar. Se seleccionan aquellas que tienen un coeficiente de consenso superior a 0.85. Los resultados se muestran en el Anexo 4.

**Paso 2.1.4** Selección de métodos y técnicas a aplicar.

Posterior a haber calculado el coeficiente de consenso para cada uno de los métodos y técnicas se procede a seleccionar los que se utilizarán. Según los resultados se decide no utilizar la técnica de análisis de tendencias, el sistema

Dupont, control presupuestal y el punto de equilibrio; debido a que poseen coeficientes con valores entre 0 y 0,29, es decir, muy inferiores a 0.85, por tanto se descartan como posibles métodos a aplicar.

Los métodos y técnicas a aplicar serán los siguientes: análisis de variaciones, sustituciones consecutivas, estado de cambio de la posición financiera, porcentos integrables, razones financieras y método gráfico.

## **Etapas 2.2 Obtención de la información.**

### **Paso 2.2.1 Recopilación de la información necesaria.**

Para continuar con el procedimiento utilizado se recopiló información del Balance General y del Estado de Resultados, los cuales cumplen con los requisitos para la información contable descritos en las normas cubanas de contabilidad.

### **Paso 2.2.2 Preparación de la información para el análisis.**

La información recopilada se introdujo en hojas de cálculo de Microsoft Excel para lograr mayor facilidad en el procesamiento de los datos, al efectuar las técnicas de análisis seleccionadas. Para homogenizar la información se utiliza la Moneda Total, y se redondean cifras.

## **3.3 Aplicación de la Fase III Análisis e Interpretación.**

### **Etapas 3.1 Aplicación.**

#### **Paso 3.1.1 Aplicación de los métodos y técnicas seleccionados para el análisis.**

Se aplican los métodos y técnicas seleccionados. Los resultados se exponen junto a sus respectivas interpretaciones en la siguiente etapa.

### **Etapas 3.2 Interpretación.**

#### **Paso 3.2.1 Interpretación de los resultados de las técnicas aplicadas.**

La interpretación de los resultados de las técnicas y herramientas aplicadas se muestra a continuación conjuntamente con conclusiones parciales.

#### Análisis de porcentajes integrables y variaciones del Estado de Resultado:

Al realizar un análisis del Estado de Resultados (Ver Anexo5) para el año 2019 en comparación con el año 2018, se obtiene que hubo crecimiento en un 12,26% de los ingresos totales, así como de un 31,14% en las Ventas Netas.

Desfavorablemente decrecen las ventas por concepto de alojamiento en un 6,89%, sin embargo, aumentan por concepto de gastronomía en 11,65%, respecto al año anterior. Los costos de mercancías y servicios vendidos representan un 26.67% de los ingresos totales y disminuye su peso respecto al año anterior, que fue de 28.48%.

En cuanto a las partidas pertenecientes a Costos y Gastos, una de las más relevantes es Otros Gastos, con un 34.51% de los ingresos totales, para el cual sobresalen las partidas de Alquiler de equipos, Servicio de lavandería y Servicios de contrato de mantenimiento, los cuales representan respectivamente un 12.85%, 2.80% y 4.15% de los ingresos totales. Sin embargo, los pesos de estos indicadores disminuyeron respecto al año anterior, pues Otros Gastos representó en el 2018 el 42.70%, Alquiler de equipos 14.65%, Servicio de lavandería 3.66% y Servicios de contrato de mantenimiento 5.16%. El resto de los gastos muestra valores poco representativos en comparación con los anteriores mencionados.

Los Costos y Gastos Totales excede en un 5.66% a los Ingresos Totales, en el año anterior excedieron en un 21.38% por tanto se marca una disminución de su peso, pero no la suficiente, pues este indicador provoca la negatividad en el resultado del período.

En ambos períodos la Utilidad presenta valores negativos. De este análisis se concluye que el 2019 respecto al 2018 se evidencia una disminución en los costos y gastos, pero no la suficiente como para salir de la pérdida.

Al analizar las variaciones se observa un incremento de los ingresos totales en 492,235.95 MT, el cual representa un crecimiento del 12.26% respecto al año anterior. Los Gastos Totales disminuyen en 110,911.46 MT, lo cual representa una disminución del 2.3% de los costos totales del año anterior.

Los costos de mercancías y servicios vendidos, a pesar de haber disminuido su peso respecto al año anterior, en cantidad aumenta en 58,660.10 MT, que representa un 5.13% superior respecto al año anterior.

Otros Gastos disminuye en 158,895.11 MT, lo cual representa un 9.3% inferior respecto al año anterior. Sus partidas más representativas también disminuyen: Alquiler de equipos en 8,740.76 MT con un 1.5% de disminución, Servicio de

lavandería en 20,840.60 MT para un 14.17% de disminución y Servicios de contrato de mantenimiento en 20,183.33 MT para un 9.75% de disminución respecto al año anterior.

En cuanto al resultado del período, fue 603,147.41 MT superior para un 70.29% de aumento respecto al año anterior.

De manera general, se puede concluir que los ingresos se incrementan, pero los costos y gastos siguen siendo muy elevados.

#### Análisis de porcentajes integrables y variaciones del Balance General:

Al analizar la estructura del activo se observa que en el año 2019 el mayor peso se encuentra en el Activo Fijo con 65.20% (Ver Anexo 6), muy semejante con el año anterior, seguido de Otros Activos con 16.40%, el año anterior había obtenido un peso de 21.60%, y el Activo Circulante representa el 15.56%, el cual el año anterior obtuvo un 13.51%. La estructura proporcional de los activos en los dos años se mantiene similar, con la diferencia que en el año 2018 no se obtuvo Activos Diferidos. Es necesario señalar que las Cuentas por cobrar diversas, perteneciente a Otros Activos tuvo un aumento en el año 2019, representando un 12.66%.

El Activo Total en 2019 muestra una disminución de 1,805,181.75 lo que representa un decrecimiento del 24.42% con respecto al período anterior. Esta disminución se justifica por el decrecimiento de todos los grupos que lo integran.

En general el Activo Circulante en el 2019 decrece en 12.98% respecto al año anterior, el mismo estuvo dado fundamentalmente por la disminución de la mayoría de sus partidas; sin embargo, el efectivo en banco aumenta en un 140.58% respecto al año anterior, al igual que las cuentas por cobrar a corto plazo en 12.27%, lo cual puede indicar que hubo mejoras en la gestión de cobros y pagos respecto al año anterior.

Al analizar la estructura financiera se evidencia que se mantiene relativamente estable en sus proporciones respecto al año anterior. Se observa que el mayor peso dentro de esta se encuentra en el capital, el cual representa en los años 2018 y 2019 valores de 79.41% y 82.90% respectivamente. Se presenta un decrecimiento del pasivo total en 1,088,071.82 lo que representa un 47.31%



inferior al año anterior, motivado por la disminución del Pasivo circulante en 47.35% la cual estuvo dada en gran medida por el decrecimiento de las Cuentas por Pagar a Corto Plazo, las Provisiones para Vacaciones y Otras Provisiones Operacionales.

Análisis de razones Financieras.

Tabla 6: Razones de Liquidez

<b>Indicador</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>
Liquidez General	0,435125213	0,7191197
Liquidez Inmediata	0,204522551	0,3795102
Liquidez Disponible	0,05970853	0,1238417
Capital de Trabajo	-1296747,55	-339485,5

Fuente: Elaboración propia. Resultado de cálculos realizados a los estados financieros correspondientes a los períodos analizados.

Como se observa en la Tabla 6, al interpretar la liquidez general se tiene que la cantidad de activo circulante por cada peso de deuda en el 2018 es de \$0.44, en 2019 aumenta a \$0.72, ambos valores son desfavorables, existe un alto riesgo de contraer deudas.

Los resultados de la liquidez inmediata indican que la empresa posee en el 2018 \$0.20 de activos más líquidos por cada peso de pasivo circulante, en el 2019 aumenta a \$0.38 siendo desfavorable, se necesitan recursos.

En cuanto a la liquidez disponible la empresa posee una disponibilidad de \$0.06 por cada peso de pasivo circulante en el 2018, en el 2019 aumentó a 0.12. Ambos períodos están por debajo del rango favorable, las disponibilidades de la empresa no son suficientes para cubrir sus deudas a corto plazo.

El análisis de las razones de liquidez demuestra que existen deficiencias en saldar las deudas a corto plazo, las disponibilidades no son suficientes, por lo cual la instalación tiene riesgos de contraer deudas.

Tabla 7: Razones de Cobertura:

<b>Indicador</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>
Endeudamiento	0,311118613	0,21686711

Razón entre pasivo y capital	0,391744668	0,26157013
Razón de autonomía	0,794187228	0,82909738
Solvencia	3,214208214	4,61111876
Calidad de la deuda	0,998366504	0,9977934

Fuente: Elaboración propia. Resultado de cálculos realizados a los estados financieros correspondientes a los períodos analizados.

Como se observa en la Tabla 7, la razón de endeudamiento refleja que la empresa en el 2018 financia el 31% con deudas. En el 2019 la situación de endeudamiento disminuye a un 21%. Se encuentra inferior al rango favorable, por lo que se puede afirmar que no se aprovechan al máximo las potencialidades para el uso del financiamiento ajeno. Al interpretar la Razón entre pasivo y capital se observa que por cada peso de financiamiento con capital propio existen \$0.39 de financiamiento ajeno para el 2018, observándose en el año 2019 una disminución a \$0.26. El exceso de fondos propios puede evitar un nivel adecuado de rentabilidad, pues no se aprovecha adecuadamente un posible efecto de apalancamiento financiero positivo.

Se puede observar en la Razón de autonomía que en el 2018 el 79% del financiamiento total es con capital propio, en el 2019 aumentó a un 82% de financiamiento con capital propio, esta razón igualmente indica un bajo riesgo financiero, no se aprovechan al máximo las potencialidades para el uso del financiamiento ajeno.

Al analizar la Solvencia indica que en el 2018 por cada peso de deuda total la empresa cuenta con \$3.21 de respaldo. En el 2019 aumentó a \$4.61 debido al crecimiento en proporción del Activo Total respecto al financiamiento ajeno este último año.

La Calidad de la deuda muestra que en ambos años casi la totalidad de la deuda es a corto plazo. La instalación presenta desventajas en este sentido pues el objetivo es obtener la máxima concentración de vencimientos a largo plazo y evitar vencimientos en el ejercicio para generar la liquidez suficiente.

Tabla 8: Razones de Actividad

Indicador	2018	2019
-----------	------	------

Rotación del inventario	2,209759354	2,55794052
Ciclo del inventario	162,9136672	140,738222
Rotación de cuentas por cobrar	1,30973788	0,94061427
Ciclo de cuentas por cobrar	274,8641582	382,728619
Rotación de cuentas por pagar	1,428626946	0,58562532
Ciclo de cuentas por pagar	251,9902071	614,727522

Fuente: Elaboración propia. Resultado de cálculos realizados a los estados financieros correspondientes a los períodos analizados.

Como se observa en la Tabla 8, al analizar la rotación del inventario se observa que en el 2018 las ventas netas cubren el costo promedio de los inventarios 2.21 veces en el año aproximadamente cada 163 días. Al analizar la evolución del siguiente año el aumento fue mínimo de 0.35, lo cual significa que en el 2019 disminuye a 141 días. El indicador mejora en el 2019 pero no es favorable, pues no se muestra una rotación acelerada de los inventarios.

Los resultados de la rotación de cuentas por cobrar muestran que el año 2019 se comportó desfavorable en este indicador con respecto al año anterior, pues las ventas se convirtieron en efectivo solo 0.94 veces en el año, por lo cual demoraba 383 días en cobrar; mientras que en 2018 demoraba en cobrar 274 días aproximadamente; aún este resultado no es favorable, pues el tiempo de cobro de ambos años es demasiado prolongado, si se tiene en cuenta 30 días como tiempo aceptable de espera.

La rotación de cuentas por pagar expresa que la entidad en el 2018 rota sus cuentas por pagar 1.43 veces, para un tiempo de demora de 252 días. En 2019 rota 0,58 para una demora de 615 días en cancelar sus cuentas por pagar. Si la condición de pago es de 30 días puede decirse que la situación no es favorable.

El análisis de este grupo de razones permite identificar que la entidad, a pesar de tener mejorías de un período a otro, posee riesgos en la gestión de cobros y pagos.

Tabla 9: Razones de Rentabilidad:

<b>Indicador</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>
Rotación de activo fijo	0,697620859	1,20457284

Rotación de activo total	0,45264803	0,78547116
Rentabilidad económica	-0,103642606	-0,02720025
Rentabilidad financiera	-0,132594255	-0,05543919
Margen bruto de utilidad	0,715212482	0,73330014
Margen neto de utilidad	-0,19385003	-0,05696296

Fuente: Elaboración propia. Resultado de cálculos realizados a los estados financieros correspondientes a los períodos analizados.

Como se aprecia en la Tabla 9, la rotación de activo fijo revela que la entidad en el 2019 cubre sus ventas netas 1,2 veces el valor promedio de los activos fijos tangibles empleados, resultado que superó al año anterior. La razón aumentó, como resultado de un aumento en las ventas y a la vez, disminución del activo fijo tangible promedio.

Se puede observar en la rotación de activo total que en el 2018 las ventas netas cubrieron 0.45 del valor promedio de la inversión con que operó la empresa, mientras que en el 2019 fue de 0.78. Al comparar ambos períodos se observa una mejoría de la razón. La empresa vendió 23 centavos más por cada peso de activo total promedio. Sin embargo, en ambos períodos el indicador no supera la unidad, por tanto, el indicador muestra resultados desfavorables.

En cuanto la rentabilidad económica se aprecia que en el 2018 el rendimiento de la inversión fue -10.36% lo que significa que por cada peso de activo promedio se pierde \$10.36. En el 2019, el rendimiento tuvo una ligera mejora respecto al año anterior, el rendimiento fue de -2.72%, es decir se obtuvieron 7.64 pesos menos de pérdida por cada peso de activo promedio que en el año anterior.

Los resultados de la rentabilidad financiera reflejan en el 2018 un rendimiento sobre el financiamiento aportado por los propietarios de -13,25%, lo que significa que por cada peso de capital propio se ha generado una pérdida de de \$13.25. En el 2019 el indicador muestra -5.54%, aunque mejoró en el segundo período, es desfavorable, pues la instalación continúa en pérdidas.

Al calcular el margen bruto de la utilidad se estima que por cada peso de ventas la empresa obtuvo en el 2018 una utilidad de \$0.71 cifra que aumentó a \$0.73 en el 2019.

El margen neto de utilidad expresa que por cada peso de venta hubo una pérdida de \$0.19 en el 2018, indicador que se redujo a \$0.05 en el siguiente año, siendo así desfavorable para la entidad.

De forma general el análisis integrado de las razones que integran este grupo permite concluir que la situación de la rentabilidad de la entidad es desfavorable. Hubo una ligera mejora de los indicadores de rentabilidad, marcada principalmente por el aumento de las ventas netas y la reducción de costos y gastos, sin embargo, insuficiente como para evitar el estado de pérdidas en la entidad. El margen de utilidad bruta muestra resultados positivos, sin embargo, el margen de utilidad neta no, esto demuestra que la empresa muestra niveles elevados de costos y gastos.

#### **Paso 3.2.2** Elaboración de conclusiones parciales para el análisis:

A partir de los resultados obtenidos en las herramientas económicas realizadas, se determinan como principales fortalezas el incremento de los ingresos respecto al año anterior y la mejora en la gestión de cobros y pagos. Las principales debilidades detectadas son: la negatividad en el resultado del período, el elevado nivel de costos y gastos, los riesgos de contraer deudas son elevados, los ingresos obtenidos en el período no fueron los suficientes.

#### **Etapa 3.3** Retroalimentación.

**Paso 3.3.1** Evaluación de la posibilidad de incorporar nuevas técnicas al análisis: según el nivel de cumplimiento del objetivo general y de la identificación total, parcial o nula de las causas de las deficiencias.

A partir de los resultados del análisis anterior se establece un diálogo con los especialistas (expertos) de la instalación los cuales agregan que en el año 2019 se ha tenido que realizar reparaciones en las habitaciones, y con vistas a diversificar la oferta, se realizó la apertura de nuevos locales y servicios, tales como un restaurante especializado y un punto náutico.

Para completar el análisis se decide incorporar los elementos siguientes:

- Análisis de la composición del Activo Circulante.
- Análisis del Gráfico de pares ordenados Rentabilidad Financiera-Solvencia.
- Consulta de indicadores comerciales.

**Paso 3.3.2** Aplicación de las nuevas técnicas incorporadas. Regreso a las etapas comprendidas entre la 2.2 y 3.2 de este procedimiento.

Análisis de la composición del Activo Circulante:

Este análisis se realiza al aplicar las técnicas de porcentajes integrables y variaciones al Activo Circulante, tal y como se muestra en la Tabla 10. Para ello se agruparon las cuentas afines según su naturaleza, y se conforman como grupos de cuentas los siguientes: Efectivo, Partidas por Cobrar e Inventarios.

Tabla 10: Análisis de la composición del Activo Circulante.

	2018%		2019%		Variación Absoluta	Variación Relativa
Activo Circulante	992031,04	100	863206,96	100	-128824,08	-12,99
Efectivo	137069,12	13,82	149681,12	17,34	12612	1,27
Partidas por cobrar	419400,96	42,28	353634,73	40,97	-65766,23	-6,63
Inventarios	435560,96	43,90	359891,11	41,69	-75669,85	-7,63

Fuente: Balance General Hotel Mar del Sur período diciembre de 2019.

Se corrobora el decrecimiento en cuanto al peso y variación de las partidas por cobrar de un periodo a otro. El mismo puede significar buena gestión de cobros, sin embargo, puede ser consecuencia de decrecimiento en los niveles de ventas. En el análisis del Estado de Resultado realizado se comprueba que hubo un aumento en los niveles de Ventas Netas, sin embargo, no la suficiente como para revertir la negatividad en los resultados del período. Se puede afirmar que, dentro de las condiciones financieras desfavorables, hubo una gestión de cobros y pagos más eficiente en el año 2019. Se evidencia además que no es esta la partida de mayor peso dentro del activo corriente, pues lo constituye la partida de Inventarios. Se verifica también que el efectivo en ambos periodos representa niveles muy bajos respecto a las demás partidas, a pesar de haber tenido un ligero crecimiento de un período a otro.

Análisis por cuadrante de navegación. Gráfico de pares ordenados rentabilidad-solvencia.

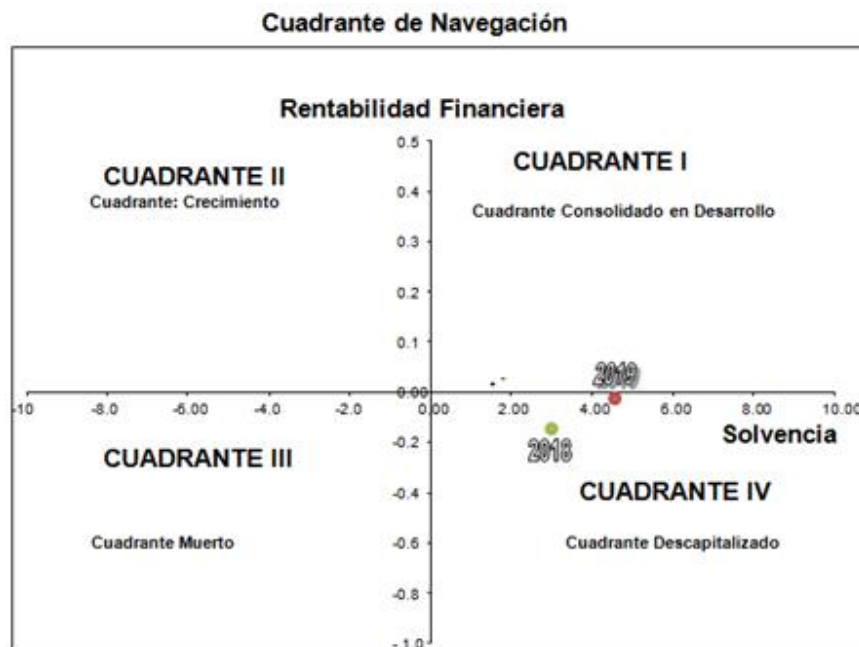
Esta técnica se utiliza para ilustrar y comprender con más facilidad el posicionamiento económico y financiero de la organización. Para el desarrollo de esta técnica es necesario el uso de razones financieras. En este caso se utilizarán las razones de Rentabilidad Financiera, para evaluar la posición financiera de la empresa, y la Solvencia, para evaluar la posición económica.

Tabla 11: Relación Rentabilidad Financiera y Solvencia.

	2018	2019
Rentabilidad Financiera	-0,132594255	-0,05543919
Solvencia Económica	3,214208214	4,61111876

Fuente: Elaboración propia. Resultado de cálculos realizados a los estados financieros correspondientes a los períodos analizados.

Figura 6: Gráfico de pares ordenados Rentabilidad Financiera- Solvencia.



Fuente: Elaboración propia.

En la gráfica se observa la situación de la instalación, que en el período actual son altos los valores de solvencia, pero el nivel de rentabilidad es bajo. La instalación se encuentra posicionada en el Cuadrante IV o Cuadrante Descapitalizado, esto hace referencia a que la entidad tiene sustento económico

pero se encuentra en desventaja en el marco financiero. Es necesario trazar estrategias que incentiven el aumento de la Rentabilidad Financiera.

Consulta de indicadores comerciales:

Según el Informe Económico del año 2019 con relación al comportamiento de los mercados se afirma que el mercado canadiense decrece considerablemente, decrecen en menor medida México, y Argentina, sin embargo, hubo un crecimiento vertiginoso del mercado ruso. La siguiente tabla muestra el comportamiento de algunos indicadores comerciales de gran relevancia.

Tabla 12: Indicadores comerciales.

Indicadores Comerciales	2018	2019
Turistas días	128 077	131 691
Turistas días extranjeros	37 459	41 861
Turistas días nacionales	90 618	89 830
%de ocupación/Total de habitaciones	37,23	38,20%
%de ocupación/ Habitaciones días disponibles	37,23	53,69%
Estancia media	2,53	4,41
Ingreso medio por turista día	23,27CUC	24,60 CUC

Fuente: Elaboración propia a partir de datos suministrados en el Informe Económico Hotel Mar del Sur Año 2019 y el Modelo 1398 Complejo Mar del Sur Acumulado diciembre 2018.

Como se puede apreciar, al concluir el año 2019 el hotel Mar del Sur recibió un total de 131 691 turistas días, con un crecimiento de un 2,82% respecto al año anterior. En ambos años la cantidad de turistas días nacionales es superior a la cantidad de turistas días extranjeros, por tanto, se mantiene el cliente nacional como principal consumidor de la oferta turística de la instalación. Los porcentos de ocupación de ambos años se comportan desfavorables en comparación con la capacidad potencial que admite el hotel. A pesar del aumento de la estancia media respecto al año anterior se debe gestionar por lograr que los clientes tengan una estancia más prolongada. El ingreso medio por turista día muestra una mejoría de 1,33 CUC superior respecto al año anterior.

**Etapas 3.4 Conclusiones.**

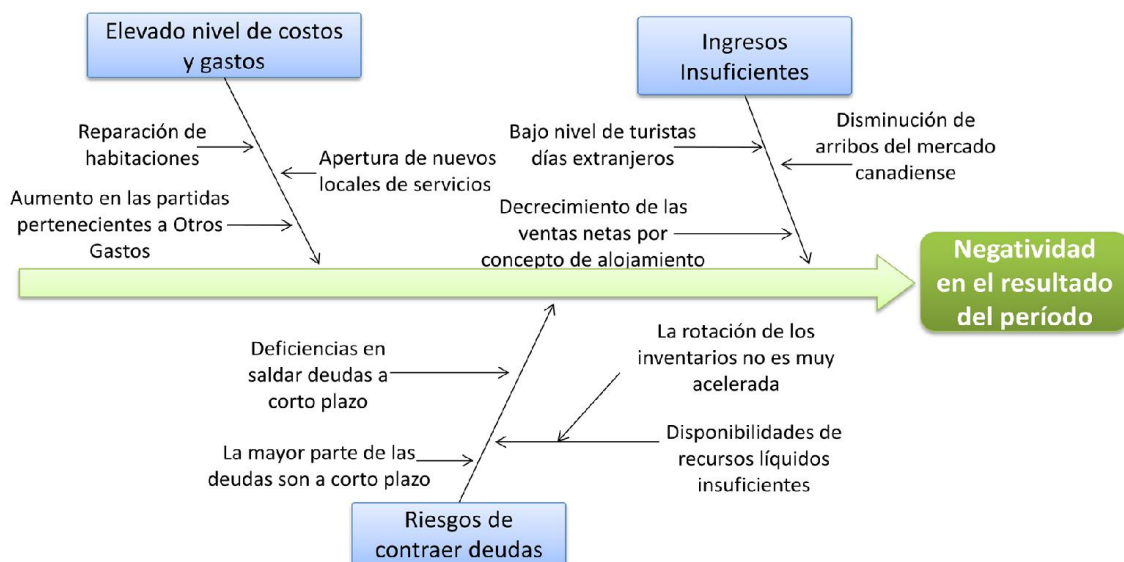


En esta etapa se identificarán las principales fortalezas y debilidades de la entidad, las causas que provocaron las deficiencias, la evaluación de los recursos que se disponen y el diseño de acciones que puedan contribuir al mejoramiento de la situación de la entidad; recogidos tres pasos.

### Paso 3.4.1 Elaboración de un Diagrama Causa-Efecto.

Con toda la información obtenida en las etapas anteriores se aplicó la técnica del Diagrama Causa-Efecto o Diagrama Espina de Pescado. Cuyos resultados se muestran a continuación en la Figura 7.

Figura 7: Diagrama Causa-Efecto:



Fuente: Elaboración propia.

### Paso 3.4.2 Determinación de fortalezas y debilidades en materia económica.

Fortalezas:

- Aumento del ingreso medio por turista día
- Aumento de la estancia media de los clientes
- Mejoras en la gestión de cobros y pagos
- Ligero incremento de los ingresos respecto al año anterior

Debilidades:

- Negatividad en el resultado del período
- Riesgos de contraer deudas
- Ingresos insuficientes

- Elevado nivel de costos y gastos

**Paso 3.4.3** Propuesta de un plan de acciones.

Al identificar las fortalezas de la entidad, los problemas existentes y las causas de dichos problemas, se facilita la comprensión de la situación interna, y por tanto una generación fluida y consciente de acciones correctivas, las cuales se obtuvieron a través de una Lluvia de Ideas realizada nuevamente al comité de experto, los cuales definieron a su vez el plazo o fecha de cumplimiento, los responsables y los objetivos de dichas acciones, por lo cual se confeccionó un plan de mejoras que se muestra a continuación.

Tabla 13: Plan de acciones.

Actividad	Objetivos	Fecha de cumplimiento	Responsable
Mejorar el flujo de información entre el área comercial y el área de compras para perfeccionar la planificación de las compras.	Disminuir los niveles de costos y gastos.	Diario	Jefe de Compras
Determinar la cantidad óptima de compras a los proveedores, en función del nivel de ocupación del hotel.	Disminuir los niveles de costos y gastos.	Semanal	Jefe de Compras
Realizar análisis sistemáticos de los niveles de costos y gastos, en función del ingreso que se genera, para un mayor control.	Disminuir los niveles de costos y gastos.	Mensual	Económico
Identificar productos de lento movimiento para transferirlos a otras UEB de la Sucursal que	Aumentar rotación de inventario.	Mensual	Económico

les puedan dar una rotación más corta.	Disminuir riesgos de contraer deudas		
Elevar la gestión comercial mediante la elaboración de estudios de mercado y el incremento de acciones de comercialización.	Crecimiento del nivel de ingresos.	Trimestral	Jefe Comercial
Incrementar el control sobre las cuentas por cobrar y por pagar a corto plazo.	Disminuir riesgos de contraer deudas	Mensual	Económico
Gestionar con la Sucursal el tema de negociar el uso de fuentes de financiamiento a largo plazo.	Disminuir riesgos de contraer deudas	Según disponibilidad	Económico
Discutir con mayor frecuencia los análisis económicos	Revertir la negatividad de los resultados del período	Mensual	Director General

Fuente: Elaboración propia.

### **3.4 Aplicación de la Fase IV Comunicación.**

#### **Etapas 4.1** Confección del Informe de análisis.

##### **Paso 4.1.1** Definir la estructura del informe.

La estructura del informe que se adopta es la emitida por la Resolución Decanal N°16-2020 de la Facultad de Ciencias Empresariales de la Universidad de Matanzas

**Paso 4.1.2 Elaborar el informe:** Se procedió a la confección del informe teniendo en cuenta la estructura seleccionada en el paso anterior y la información resultante de las fases y etapas anteriores.

**Etapas 2.2 Presentación del informe a las partes interesadas.** El informe del análisis se presenta a las partes interesadas, las cuales toman las decisiones pertinentes y valoran si deciden o no aplicar el plan de acciones propuesto.

**Conclusiones parciales del Capítulo 3.**

Con la aplicación del procedimiento realizado:

- Se logró caracterizar la situación económica financiera del Hotel Mar del Sur.
- Los resultados de las herramientas aplicadas detectaron deficiencias que posee la instalación en materia económica y detectaron también las causas que las provocaron.
- Se elaboró un plan de mejoras destinado a corregir las deficiencias detectadas.

## **Conclusiones**

- La búsqueda bibliográfica realizada permitió fundamentar los elementos teóricos conceptuales del análisis económico financiero en empresas turísticas y la toma de decisiones.
- El procedimiento propuesto es flexible, fácil, detallado, completo, ajustable al sector turístico y establece una guía de actuación, diseñada en fases con sus correspondientes etapas y pasos, para la realización de un adecuado análisis económico financiero que favorezca la toma de decisiones efectivas a la dirección del hotel.
- El procedimiento aplicado permitió efectuar un adecuado análisis económico financiero en la instalación y favoreció al equipo de dirección una toma de decisiones efectivas las cuales se concretaron con la elaboración de un plan de mejoras.

## **Recomendaciones**

Se le recomienda a la instalación objeto de estudio:

- Ejecutar el plan de acciones propuesto, pues contribuye a eliminar las deficiencias detectadas y mejora la situación actual de la instalación.
- Aplicar el procedimiento del presente trabajo como una práctica habitual para mejorar la detección de problemas y buscar alternativas de solución en los momentos que se detectan.

Se le recomienda a la Facultad de Ciencias Empresariales de la Universidad de Matanzas:

- Aplicar el procedimiento de la investigación en trabajos de análisis que se realicen en otras instalaciones del propio Grupo Hotelero Islazul.
- Recomendar al Departamento de Turismo, perteneciente a la facultad, el uso de la presente investigación como caso de estudio en la actividad docente.

## Bibliografía

- Acle-Mena, R. S., Villalobos-Abrego, C., & Herrera-López, B. (2016). Reposicionamiento del Barrio del Artista para aumentar su valor cultural-artístico en Puebla, México. *Revista de Investigación, Desarrollo e Innovación*, 6 (2), 109-116. doi: <http://doi.org/10.19053/20278306.4601> [ Links ]
- Alcarria, J. 2018. *Contabilidad financiera*. Sinergia: Coaching, Consulting & Training.
- Álvarez, G. T. *Análisis financiero y razones financieras en empresas cubanas*. [en línea] Disponible en: <https://www.gestiopolis.com/analisis-financiero-razones-financieras-empresas-cubanas/>. [Consulta: 27 de enero de 2020]
- Álvarez, L. N. 2016b. *Finanzas 1: Contabilidad, planeación y administración financiera*. IMCP. 607846342X. p.
- Demestre Castañeda, A. G. T., Antonio; Del Toro Ríos, José; Et Al. *"II Programa de preparación Económica para Cuadros. Análisis e Interpretación de Estados Financieros"* La Habana, Cuba, Centro de Estudios Contables Financieros y de Seguros (CECOFIS), 2005.
- Diccionario de la Lengua Española (2018). *Definición de decisión*. Recuperado de: <https://bit.ly/2BwSYxa> [ Links ]
- Domínguez Jiménez, J. S. B., Maite. *Análisis Económico-Financiero*. Escuela de Organización Industrial, Creative Commons Reconocimiento, 2010.
- Enriquez, L. E., Daisy. 2016. *Determinación de la estructura financiera más adecuada para la Unidad Empresarial de Base de Mantenimiento a Centrales Eléctricas de Matanzas*. [Tesis de Diploma], en opción al título de Licenciatura en Contabilidad y Finanzas. Facultad de Ciencias Económicas e Informáticas. Universidad de Matanzas. Matanzas, Cuba.
- Espino-Rodríguez, T. (2016). How hotels compete on the basis of competitive priorities and their relationship with infrastructural and structural decisions. *Service Business*, 10 (4), 737-773. Recuperado de: [https://www.researchgate.net/publication/270883649\\_The\\_structural\\_and\\_infrastructural\\_decisions\\_of\\_operations\\_management\\_in\\_the\\_hotel\\_sector\\_and\\_their\\_impact\\_on\\_organizational\\_performance](https://www.researchgate.net/publication/270883649_The_structural_and_infrastructural_decisions_of_operations_management_in_the_hotel_sector_and_their_impact_on_organizational_performance) [ Links ]
- Fernández, E.; Lado, R. y Vivel, M. *El sector turístico español: un análisis estratégico y de rentabilidad a nivel de empresa*. XI Congreso Virtual Internacional Turismo y Desarrollo, 2017. p.
- Frías Jiménez, R.; González Arias, M.; Cuétara Sánchez, L., et al. 2008. *Herramientas de apoyo a la solución de problemas no estructurados en empresas turísticas (Haspnet)*. Matanzas, Cuba: Universidad de Matanzas. No p.
- Fuentes, C. J. C. R. 2017. *ESTADOS FINANCIEROS BÁSICOS 2017: Proceso de elaboración y reexpresión*. Ediciones Fiscales ISEF. 6074069050. p.

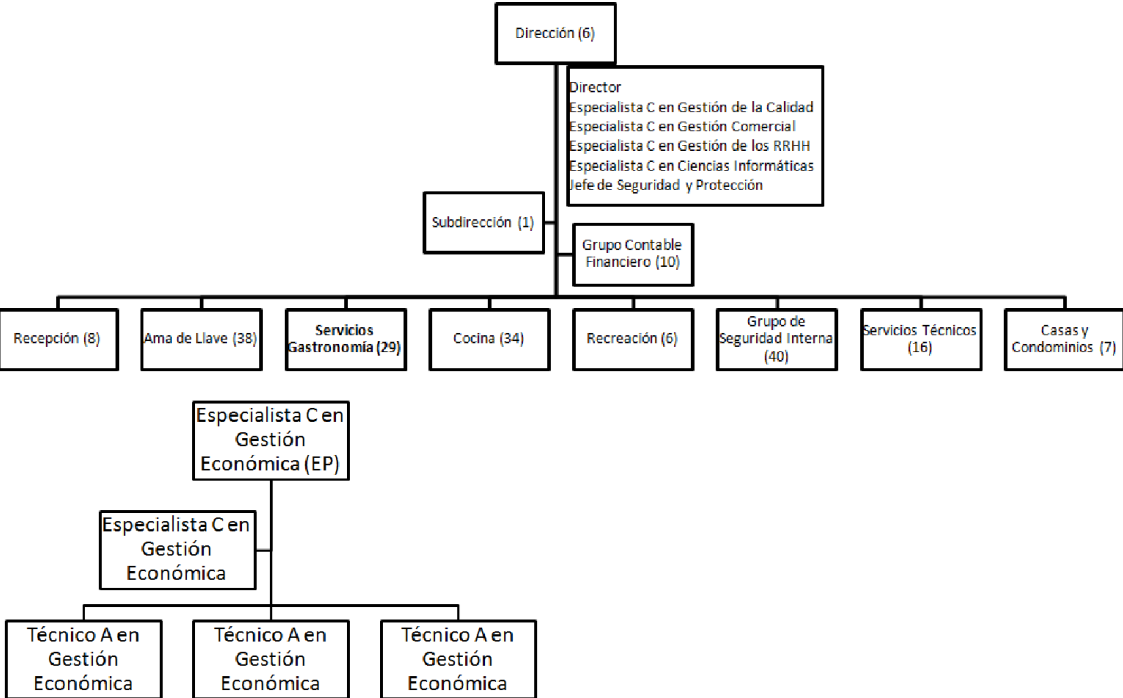
- Gerencie. *Análisis de estados financieros*. [en línea] Disponible en: <https://www.gerencie.com/analisis-de-estados-financieros.html>. [Consulta: 25 de enero de 2020]
- Gestipolis. *Razones financieras para el análisis financiero*. [en línea] Disponible en: <https://www.gestipolis.com/razones-financieras-analisis-financiero/>. [Consulta: 25 de enero de 2020]
- González Blanco, Y. a. H., Vladimir. 2016. *Análisis de la evolución histórica de la Contabilidad*. Mendive. Revista de Educación. 14 Pinar del Río. 1815-7696
- González Valdéz, L. 2017. *Análisis Económico Financiero para la toma de decisiones en el Hotel Los Delfines*. [Tesis de Diploma], en opción al Título de Licenciado en Economía. Facultad Ciencias Económicas e Informática. Universidad de Matanzas “Camilo Cienfuegos”. Matanzas, Cuba.
- Kieso, D. E.; Weygandt, J. J. y Warfield, T. D. 2019. *Intermediate accounting*. John Wiley & Sons. 1119503663. p.
- Lina, P. *Discurso pronunciado por la Ministra de Finanzas y Precios y miembro del Comité Central del Partido Comunista de Cuba Lina Pedraza durante el X Período Ordinario de Sesiones de la VIII Legislatura de la Asamblea Nacional del Poder Popular, en el Palacio de Convenciones*. [en línea] Disponible en: <http://www.cubadebate.cu/etiqueta/lina-pedraza>. [Consulta: 1 de diciembre 2019]
- López, I.; Arriaga, A. y Pardo, M. 2018. *La dimensión social del concepto de desarrollo sostenible: ¿La eterna olvidada?* p.
- Medina Cáceres, Y. 2019. *Sistema de indicadores económico-financieros y sus estándares en el Hotel Ocean Vista Azul*. [Tesis de Diploma], en opción al Título de Licenciada en Economía. Universidad de Matanzas.
- Mendoza Roca, C. y Ortiz, O. 2016. *Contabilidad financiera para contaduría y administración*. Universidad del Norte. 9587416651. p.
- Moya-Espinosa, P., & Moscoso-Durán, F. (2017). Vigilancia tecnológica e inteligencia competitiva en el modelo empresarial del sector hotelero colombiano. *Revista de Investigación, Desarrollo e Innovación*, 8 (1), 11-22. doi: <https://doi.org/10.19053/20278306.v8.n1.2017.7367> [ Links ]
- Murillo, N. M. 2017. *Análisis financiero de TR Hotel Jardín del Mar, S.A.* [Tesis de Diploma], en opción al Turismo. Facultad de Ciencias Jurídicas e Económicas. JAUME I.
- Nava, R. 2009. *Análisis financiero: una herramienta clave para una gestión financiera eficiente*. Revista Venezolana de Gerencia. Universidad del Zulia.
- Nogueira-Rivera, D.; Medina-León, A.; Hernández-Nariño, A., et al. 2017. Análisis económico-financiero: talón de Aquiles de la organización. Caso de aplicación. *Ingeniería Industrial*. No (1) 38. p. 1815-5936



- Novelo, J. O. 2016. *Análisis de estados financieros*. Editorial Digital UNID. p.
- OMT, 2018. *Panorama OMT del turismo internacional*
- ONU, 2019. *World Economic Situation and Prospects 2019*. New York, Unites States. 21 de enero de 2019. [https://www.un.org/development/desa/dpad/wp-content/uploads/sites/45/WESP\\_2018\\_Mid-year\\_Update.pdf%C2%A0](https://www.un.org/development/desa/dpad/wp-content/uploads/sites/45/WESP_2018_Mid-year_Update.pdf%C2%A0). p.
- Osadchy, E.; Akhmetshin, E.; Amirova, E., *et al.* 2018. Financial statements of a company as an information base for decision-making in a transforming economy. No p. 1108-2976
- Pagés Figueredo, D. 2018. *“Procedimiento para el análisis económico-financiero que contribuya a la mejora en el proceso de toma de decisiones en la Empresa Integral Turística Cubanacán Península de Zapata”*. [Tesis de Diploma], en opción al Título de Licenciado en Economía. Facultad de Ciencias Empresariales. Carrera de Economía. Universidad de Matanzas. Matanzas, Cuba.
- PCC, 2017a. *Conceptualización del modelo económico y social cubano de desarrollo socialista*. La Habana, Cuba, 2017.
- PCC, 2017b. *Lineamientos de la política económica y social del partido y la Revolución para el período 2016-2021*. Vigente La Habana, Cuba.
- Peterson, P. P. F., Frank J. 2012. *Analysis of Financial Statements*. Second. p.
- Planas, F. C. 2004. *La contabilidad de gestión en la industria hotelera: estudio sobre su implantación en las cadenas hoteleras en España*. [Tesis de Doctorado], en opción al Título de Doctor en Ciencias Empresariales. Departamento de Gestión de Empresas Universitat Rovira i Virgili Barcelona, España.
- Pulido Calero, A. 2018. *Aplicación de un procedimiento para el análisis económico financiero en el Hotel Starfish Cuatro Palmas*. [Tesis de Diploma], en opción al Título de Licenciado en Contabilidad y Finanzas. Facultad de Ciencias Empresariales. Universidad de Matanzas, sede “Camilo Cienfuegos”. Matanzas, Cuba.
- Ramos Merma, V. O. 2015. *Gestión económica y financiera de hotelería e inversiones latino s.a., para una adecuada toma de decisiones gerenciales, periodos 2011-2012”*. [Tesis de Diploma], en opción al Contador Público. Facultad de Ciencias Contables y Administrativas. Universidad Nacional del Altiplano.
- Ruiz, M. E., Lordes, 2011 . *Análisis Financiero. Material de Apoyo a la Especialidad de Posgrado Gestión Contable y Financiera en el Turismo*. La Habana.

**Anexos**

**Anexo 1. Organigrama General. Hotel Mar del Sur y Subdirección Económica.**



## Anexo 2. Aplicación del Método de Expertos.

### Encuesta para la aplicación del Método de Expertos.

Usted ha sido seleccionado como posible experto para ser consultado ante una investigación científica para el análisis de los estados financieros de la instalación. Se necesita que responda el siguiente cuestionario, sus respuestas serán tratadas confidencialmente.

Nombre y apellidos: \_\_\_\_\_

Cargo: \_\_\_\_\_ Graduado de \_\_\_\_\_

Años de experiencia en la instalación: \_\_\_\_\_ Años de experiencia laboral: \_\_\_\_\_

Determine en escala de 1 a 10 si en materia económica, financiera y contable posee las siguientes características: (donde 10 significa que posee totalmente la característica)

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

Realice una autoevaluación del grado de influencia que cada una de las fuentes que se le presenta a continuación ha tenido en su conocimiento y criterios sobre el tema. Para ello marque con una X según corresponda.

Fuentes	Grado de influencia en los criterios		
	Alto	Medio	Bajo
Estudios teóricos realizados			
Experiencia obtenida			
Conocimientos de trabajos en Cuba			
Conocimientos de trabajos en el extranjero			
Consultas bibliográficas			
Cursos de actualización			

Muchas gracias por su colaboración.

### Procesamiento de las encuestas para la determinación de los posibles expertos

Características	Prioridad			E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7
Conocimiento		0,181		1	1	1	1	1	1	1
Competitividad		0,086		1		1			1	1
Disposición		0,054			1	1	1	1	1	1
Creatividad		0,1		1	1	1	1	1		1
Profesionalidad		0,113		1	1	1	1	1	1	1
Capacidad de análisis		0,122		1	1	1	1	1	1	1
Experiencia		0,145		1	1	1	1		1	1
Intuición		0,054		1		1	1	1	1	1
Actualización		0,127		1	1		1	1	1	1
Colectividad		0,018		1	1	1	0	1	1	
Puntuación		-		<b>0,946</b>	<b>0,86</b>	<b>0,873</b>	<b>0,896</b>	<b>0,769</b>	<b>0,9</b>	<b>0,928</b>
Fuentes argumentación	Alto	Medio	Bajo	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7
Estudios teóricos realizados	0,27	0,21	0,13	A	A	A	A	A	A	A
Experiencia obtenida	0,24	0,22	0,12	A	M	A	A	M	M	M
Conocimientos de trabajos en el país	0,14	0,1	0,06	A	M	B	M	M	A	M
Conocimientos de trabajo en el extranjero	0,08	0,06	0,04	M	B	B	B	M	A	M
Consultas bibliográficas	0,09	0,07	0,05	A	M	M	M	A	M	A
Cursos de actualización	0,18	0,14	0,1	A	A	A	A	A	A	A
Puntuación	1	0,8	0,5	<b>0,98</b>	<b>0,88</b>	<b>0,86</b>	<b>0,9</b>	<b>0,92</b>	<b>0,96</b>	<b>0,92</b>
Experto				E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7
K				0,963	0,87	0,8665	0,898	0,8445	0,93	0,924



Anexo 5. Análisis de porcentajes integrables y variaciones del Estado de Resultado.

INDICADORES	2018	%	2019	%	Variación Absoluta	Variación Relativa
Ingresos totales	4014846,85	100	4507082,8	100	492235,95	12,26
Ventas netas	3345398,72	83,32	4387285,92	97,34	1041887,2	31,14
Alojamiento	1073232,94	26,73	999251,11	22,17	-73981,83	6,89
Gastronomía	1963712,61	48,91	2192600,39	48,64	228887,78	11,65
Comestibles	1293109,66	32,20	1420009,24	31,50	126899,58	9,81
Bebidas	647553,15	16,12	747872,77	16,59	100319,62	15,49
Tab/Cigarro	23049,8	0,57	24718,38	0,54	1668,58	7,23
Recreación	95101,18	2,36	112689,24	2,501	17588,06	18,49
Otros Servicios Turísticos	1714,05	0,04	621,1	0,014	-1092,95	63,76
Otras Partidas Ingresos	669448,13	16,67	119796,88	2,66	-549651,25	82,10
Costos y Gastos Totales	4873041,23	121,37	4762129,77	105,66	-110911,46	2,27
Costo de Mercancía y Servicios Vendidos	1143378,27	28,47	1202038,37	26,67	58660,1	5,13
Gastronomía	1141646,3	28,44	1192810,37	26,46	51164,1	4,48
Comestibles	857173,9	21,35	891696,78	19,78	34522,88	4,02
Bebidas	269262,02	6,70	290013,23	6,43	20751,21	7,70
Tab/Cigarros	15210,35	0,37	11100,36	0,24	-4109,99	27,02
Gastos Materia Prima y Materiales	291322,63	7,25	258924,49	5,74	-32398,14	11,12
Luz, Fuerza y Agua	685508,9	17,07	618125,56	13,71	-67383,34	9,82
Salarios, impuestos, seguros	779832,98	19,42	866787,85	19,23	86954,87	11,15
Otros Gastos	1714373,83	42,70	1555478,72	34,51	-158895,11	9,26
Resultado del periodo	-858194,38		-255046,97		603147,41	70,28

## Anexo 6. Análisis de porcentajes integrables y variaciones del Balance General.

		2018	%	2019	%	Variación Absoluta	Variación Relativa
Activo		7390728,56	100	5585546,8	100	-1805181,75	24,42
Activo Circulante		998889,61	13,51	869163	15,56	-129726,61	12,98
101	Efectivo en Caja	84713,54	1,14	23719,2	0,42	-60994,34	72,00
110	Efectivo en Banco	52355,58	0,70	125961,92	2,25	73606,34	140,58
135	Cuentas por cobrar a corto plazo	201470,48	2,72	226201,02	4,04	24730,54	12,27
139	Cuentas por cobrar a corto plazo	76280,95	1,03	20410,72	0,36	-55870,23	73,24
146	Pagos anticipados a suministradores	6858,57	0,09	5956,04	0,10	-902,53	13,15
173	Ingresos Acumulados por cobrar	141649,53	1,91	107022,99	1,91	-34626,54	24,44
183	Materias Primas y Materiales	161078,87	2,17	117612,09	2,10	-43466,78	26,98
184	Combustibles y lubricantes	10992,26	0,14	4808,63	0,08	-6183,63	56,25
186	Envases y embalajes	1374,76	0,01	862,64	0,01	-512,12	37,25
Activo Fijo		4795439,64	64,88	3642192,29	65,20	-1153247,35	24,04
240	Activos Fijos	7943659,03	107,48	6154795,79	110,19	-1788863,33	22,51
Otros Activos		1596399,3	21,60	918706,26	16,44	-677693,04	42,45
Pasivo		2299393,21	31,11	1211321,39	21,68	-1088071,82	47,31
Pasivos Circulante		2295637,16	31,06	1208648,49	21,63	-1086988,67	47,35
401	Efectos por pagar a corto plazo	0	0	0	0	0	
407	Cuentas por pagar a corto plazo	1134444,63	15,34	435410,51	7,79	-699034,12	61,61
409	Cuentas por pagar	75814,33	1,02	65700,19	1,17	-10114,14	13,34
456	Nóminas por pagar	68058,07	0,92	61412,21	1,09	-6645,86	9,76
460	Retenciones por pagar	7082,08	0,09	9607,21	0,17	2525,13	35,65
Otros Pasivos		3756,05	0,05	2672,9	0,04	-1083,15	28,83
Capital		5869622,23	79,41	4630962,2	82,90	-1238660,03	21,10
Beneficio Neto		-778278,184	10,53	-256736,786	4,59	521541,398	67,01
Pasivo + Capital		7390737,26	100	5585546,81	100	-1805190,45	24,42