

**UNIVERSIDAD DE MATANZAS CAMILO CIENFUEGOS
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS E INFORMÁTICA
DEPARTAMENTO DE ECONOMÍA**

**MODELO Y PROCEDIMIENTO PARA LA PLANIFICACIÓN Y EL CONTROL DE LA
INVERSIÓN CORRIENTE EN LA ACTIVIDAD HOTELERA**

**Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en
Ciencias Contables y Financieras**

Autora: MSc. DAISY ESPINOSA CHONGO

**MATANZAS
2013**

**UNIVERSIDAD DE MATANZAS CAMILO CIENFUEGOS
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS E INFORMÁTICA
DEPARTAMENTO DE ECONOMÍA**

**MODELO Y PROCEDIMIENTO PARA LA PLANIFICACIÓN Y EL CONTROL DE LA
INVERSIÓN CORRIENTE EN LA ACTIVIDAD HOTELERA**

**Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en
Ciencias Contables y Financieras**

**Autora: MSc. DAISY ESPINOSA CHONGO, Prof. Aux.
Tutora: DrC. NURY HERNÁNDEZ DE ALBA ÁLVAREZ, Prof. Tit.**

**MATANZAS
2013**

PENSAMIENTO

“Cuando creíamos que teníamos todas las respuestas,
de pronto cambiaron todas las preguntas”

Mario Benedetti (1920-2009)

DEDICATORIA

A mis padres que son mi baluarte.

AGRADECIMIENTOS

Porque me ha considerado su prioridad, demostrándolo consecuentemente día tras día, instante tras instante -incluso hasta declararlo públicamente-, y me ha dado palabras firmes de impulso y aliento; porque verdaderamente he podido contar con su acompañamiento en momentos muy difíciles; porque me entrega un amor sincero, noble y limpio; a ti mi primer agradecimiento:
YANIEL.

Porque constituye un paradigma de conocimiento científico y desbordamiento de amor hacia las personas; porque siempre ha confiado en mí y me ha acogido como a la hija que biológicamente no tiene: a mi tutora y segunda madre NURITA.

Porque en muchas ocasiones asumieron mis tareas y responsabilidades para contribuir a que esta investigación avanzara a mayor ritmo, fundamentalmente en su etapa culminante: Dany, Yeny, Anita, Ilvia, Yoa, Annayka, Lazarito, Yani, Denny, Eliza, Salva, Yanly y otros que ya no están; en fin, a todos mis amigos y colegas de la academia, y muy especialmente: a DANITA, LI, CE y PILUCHA.

Porque siempre han estado disponibles para mí, dispuestos a apoyarme ante cualquier circunstancia -sea cual fuera su complejidad-, pero también me han acompañado en los momentos de triunfo: a VALENZUELA, HAYDEE, YEDI, MILI y NELSON.

Porque sin ellos no hubiera sido posible imprimirle valor práctico a esta investigación: a mi GRUPO CIENTÍFICO ESTUDIANTIL.

Porque en reiteradas ocasiones me proporcionaron sus convenientes y sabios consejos, y me hicieron sugerencias con ética y profesionalidad en el marco de la predefensa: a los doctores GASTÓN, ZULMA y miembros del tribunal.

Porque contribuyeron con creces -quizás sin conciencia de ello- a mi formación como profesional, a mi sensibilidad como ser humano y al fortalecimiento de mis valores como revolucionaria: a la REVOLUCIÓN BOLIVARIANA DE VENEZUELA y sus COMPATRIOTAS.

Porque me dio la oportunidad de elegir una carrera universitaria y una maestría, que unido a mi dedicación hacia el estudio y a mis profesores, han fomentado mi madurez científica hasta llegar a este punto en el tiempo: a la REVOLUCIÓN CUBANA.

Porque han estado tras bambalinas, pero muy cerquita de mí a TODOS, GRACIAS INFINITAS...

SÍNTESIS

El objetivo general de la investigación consiste en diseñar un modelo y procedimiento para la planificación y el control de la inversión corriente, que contribuya a la búsqueda de mejores resultados económicos financieros en la hotelería, en correspondencia con sus particularidades y las actuales exigencias de la economía cubana; a partir del análisis de los fundamentos teóricos y metodológicos de la planificación y el control de la inversión corriente, la determinación de los elementos caracterizadores del modelo para la planificación y el control de la inversión corriente y del procedimiento metodológico que lo sustenta y la aplicación del procedimiento en un caso hotelero.

La novedad científica se concreta en la concepción teórica y metodológica de la planificación y el control de la inversión corriente, que se plasman en el modelo y procedimiento diseñados. Se basan en enfoques modernos de gestión empresarial como el enfoque a procesos, planificación financiera apoyada en modelos matemáticos y la mejora continua de procesos, con la integración de métodos financieros, estadísticos y de gestión como diagramas de bloque, construcción y análisis de escenarios y de sensibilidad, gráficos de control e índices de capacidad de procesos.

Se destaca el valor económico del diseño, por sus potencialidades como herramienta teórica metodológica capaz de mostrar mejores alternativas financieras, que en las aplicaciones realizadas, muestran la oportunidad de ahorros totales anuales por 2 millones 860 mil 148 CUC.

TABLA DE CONTENIDOS

	Pág.
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I. MARCO TEÓRICO DE LA PLANIFICACIÓN Y EL CONTROL DE LA INVERSIÓN CORRIENTE	8
1.1. La gestión de la inversión corriente	8
1.2. La planificación y el control de la inversión corriente.....	16
1.3. Modelos y métodos para la planificación y el control de la inversión corriente.....	24
1.4. Aporte investigativo a la planificación y control de la inversión corriente en la hotelería en Cuba	33
Conclusiones del capítulo.....	37
CAPÍTULO II. MODELO Y PROCEDIMIENTO PARA LA PLANIFICACIÓN Y EL CONTROL DE LA INVERSIÓN CORRIENTE EN LA HOTELERÍA.....	38
2.1. Diagnóstico de la planificación y el control de la inversión corriente en la hotelería.....	38
2.2. Modelo para la planificación y el control de la inversión corriente en la hotelería	40
2.3. Procedimiento para la implementación del modelo diseñado	46
2.4. Métodos y técnicas que soportan la implementación del procedimiento diseñado	58
Conclusiones del capítulo.....	67
CAPÍTULO III. APLICACIÓN DEL PROCEDIMIENTO PARA LA PLANIFICACIÓN Y EL CONTROL DE LA INVERSIÓN CORRIENTE EN UN CASO HOTELERO DEL POLO TURÍSTICO VARADERO	68
3.1. Características generales del caso de estudio hotelero en el polo turístico Varadero.....	68
3.2. Aplicación del procedimiento diseñado en un caso hotelero del polo turístico Varadero.....	70
3.3. Efecto económico de las aplicaciones del procedimiento diseñado	93
3.4. Consideraciones sobre la implementación del diseño.....	95
Conclusiones del capítulo.....	97
CONCLUSIONES	98
RECOMENDACIONES	99
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	
ANEXOS	

INTRODUCCIÓN

INTRODUCCIÓN

Las Finanzas como disciplina, constituyen un cuerpo de principios, teorías y descubrimientos empíricos relacionados con la generación y utilización de recursos financieros. En ellas se desarrollan varias ramas, como las finanzas empresariales, las cuales tienen su expresión en la gestión financiera empresarial, aquella que se dedica a gestionar los flujos de efectivo mediante la aplicación de un sistema de teorías, métodos y técnicas organizadas en procedimientos, materializada en las decisiones financieras de inversión y de financiación, tomadas en aras de la eficiencia empresarial y en correspondencia con las metas propuestas en la estrategia de la organización¹.

Las decisiones de inversión implican la identificación y selección de inversiones en activos corrientes y fijos, teniendo en cuenta el rendimiento económico de los mismos; mientras que las decisiones de financiación requieren la identificación y selección de las fuentes de financiamiento de corto y largo plazo, necesarias para sostener las inversiones, utilizando como criterio los costos asociados. Estas decisiones financieras, en función del horizonte temporal, pueden ser estratégicas (largo plazo) o corrientes u operativas (corto plazo).

Los problemas financieros empresariales asociados a estas decisiones han evolucionado en el tiempo en la medida que la problemática empresarial en su relación con el entorno y el desarrollo de la sociedad lo ha exigido, transitando desde las finanzas tradicionales hasta las finanzas modernas.

En la concepción tradicional de las finanzas, los estudios se centraron en los mercados financieros debido a las fusiones ocurridas a inicios del siglo XX, que provocaron la emisión de obligaciones y acciones por las empresas creadas; así como al origen de los fondos. Es a partir de la segunda mitad del siglo XX, que las finanzas comienzan a experimentar cambios en dirección a su enfoque moderno, erigiéndose como disciplina independiente y adquiriendo un carácter más analítico. Entre las cuestiones fundamentales objeto de análisis de las finanzas modernas se encuentran:

¹ Definiciones elaboradas por la autora a partir del análisis de los conceptos brindados por: Kryzanowski, L., Gandhi, D. K. y Gitman, L. J. (1982); Weston, F. y Brigham, E. (1994); Acedo, C. y Acedo A. (1997); Brealey, R. y Myers, S. (1998); De la Oliva, F. (2001); Gitman, L. J. (2003); Demestre, A. *et al.*, (2003); Mascareñas, J. (2004a); Espinosa, D. (2005); Parada, J. R. (2005); Borrás, F. (2010).

- La aplicación de recursos, extendiéndose la función financiera no solo a sus fuentes, sino prestando más interés a la expresión material de los recursos financieros: a las decisiones de inversión.
- Los problemas financieros de corto plazo, brindándose más atención no solo a la rentabilidad, sino también elevando la preocupación por la liquidez requerida para enfrentar los compromisos, a partir de investigaciones sobre el capital de trabajo: a las decisiones financieras corrientes.
- Nuevo empuje del análisis financiero, deviniendo en estudios importantes los relacionados con el control de la liquidez y la solvencia, y no solo de la rentabilidad.
- La planificación de la ganancia, a partir de la utilización de modelos matemáticos.

Estos aspectos de interés de las finanzas modernas permiten definir como objeto de estudio teórico de la presente investigación la planificación y el control de la inversión corriente.

En esta dirección, la justificación de la situación problemática se ha establecido mediante su fundamentación en tres dimensiones: teórica, metodológica y pertinencia y actualidad.

Desde la dimensión teórica, el análisis de los fundamentos de la planificación y el control de la inversión corriente demuestra que, a pesar de los aportes investigativos de prestigiosos autores de la temática, aún existen insuficiencias. Se considera que los fundamentos teóricos que respaldan las definiciones de los investigadores sobre la gestión de la inversión corriente, no trasladan el enfoque funcional que encierra el término gestión; particularmente no explicitan las funciones del ciclo administrativo y su contenido, aplicadas a la inversión corriente; no declaran de forma manifiesta el enfoque de proceso que encierra el propio desarrollo de las operaciones económicas que se dan en torno a la inversión corriente; ni la concepción de los fundamentos estadísticos como herramienta para su planificación y control. Sin embargo, en consenso se reconoce el impacto directo de la gestión de la inversión corriente sobre los resultados económicos financieros empresariales.

Desde la dimensión metodológica, un análisis de los métodos para la planificación y el control de la inversión corriente que se encuentran en las fuentes consultadas y se estudian en la academia, demuestra el reconocimiento del nivel de complejidad que han adquirido los problemas financieros, particularmente de planificación, por lo que han requerido de la base metodológica de otras disciplinas como la investigación de operaciones, diseñándose diversos modelos matemáticos. Sin embargo, estos métodos se han desarrollado fundamentalmente para empresas con forma de sociedad anónima y especializados mayoritariamente en el sector productivo. Los estándares de indicadores financieros para el control y los modelos matemáticos para la planificación disponibles en las fuentes consultadas no están adaptados a las características propias de actividades económicas desiguales. Con relación a

los modelos matemáticos, no se evidencian aquellos que relacionan los indicadores económicos de sectores de servicios específicos y los ya diseñados, establecen supuestos que en ocasiones no pueden ser comprobados. Por tanto, se considera que los métodos para la planificación y el control aplicados a la inversión corriente presentan insuficiencias que limitan su eficacia.

Desde la dimensión pertinencia y actualidad, el análisis del estado actual de la temática abordada demuestra que: “la eficiente gestión financiera operativa -en la que se circunscribe la planificación y el control de la inversión corriente-, es una necesidad económica y social” (Espinosa, D., 2007a).

En este orden de ideas, la realidad económica cubana exige hoy que los resultados de las organizaciones en lo económico sean cada vez superiores, logrando niveles ascendentes de eficiencia, eficacia y productividad, con elevada responsabilidad sobre el control en el empleo de los recursos. Los propósitos anteriores han sido orientados y plasmados en varios momentos y documentos: en 1997 la Resolución económica del V Congreso del Partido Comunista de Cuba; en 2007 el Decreto Ley 252 sobre la continuidad y el fortalecimiento del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Cubano y el Decreto No. 281 que establece el Reglamento para la implantación y consolidación del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Estatal; en 2011 los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución y la Primera Conferencia Nacional del PCC; así como en las reiteradas intervenciones del Presidente de los Consejos de Estado y de Ministros y las recientes discusiones partidistas, gubernamentales y estatales, sobre la necesidad de elevar la eficiencia de la economía para preservar las conquistas sociales alcanzadas.

Para lograr las exigencias planteadas en el orden económico, se requiere “dedicarle todo el talento necesario acudiendo, cuando proceda, a las prácticas internacionalmente aceptadas” con el “empleo de técnicas modernas de dirección empresarial, adecuadas a nuestras características y basadas en las mejores y más avanzadas prácticas contemporáneas” (PCC, 1997:8), poniéndolas en función de elevar los resultados económicos financieros, revertidos en beneficio de la sociedad.

El sector turístico como dinamizador de la economía cubana y captador directo de divisas, con la responsabilidad de “maximizar el rendimiento medio por turista” (PCC, 2011a) y en particular, la hotelería, no puede estar ajena a lo antes planteado; pues se establece como exigencia que este sector muestre niveles de eficiencia en la utilización de los recursos y con mayor razón los financieros.

En la economía del turismo a nivel de instalación hotelera, el poder de decisión financiera estratégica queda reservado a instancias superiores, estando en manos de los gestores de los procesos financieros las decisiones corrientes, por lo que donde realmente se puede accionar es en la gestión del capital de

trabajo, particularmente de la inversión corriente. Sin embargo, la base metodológica utilizada en el ejercicio práctico, no garantiza una adecuada planificación y control de la inversión corriente, lo que limita que las decisiones financieras respondan totalmente al objetivo de las organizaciones turísticas y por tanto, al logro de mejores resultados económicos financieros. Por consiguiente, la adecuada planificación y control de la inversión corriente en la hotelería como parte de la gestión financiera operativa, es una necesidad económica y social, en tanto esta puede comprometer en primera instancia la supervivencia de la empresa y en última instancia, el cumplimiento de las funciones del Estado como distribuidor y redistribuidor de la renta nacional en función del bienestar social.

Por tal razón, el objeto de estudio práctico de esta investigación son las instalaciones hoteleras.

El análisis dialéctico de estas tres dimensiones permite comprender la importancia de las finanzas operativas como base de una eficiente gestión financiera y distinguir la necesidad de la reflexión teórica metodológica sobre los fundamentos de la planificación y el control de la inversión corriente en la hotelería, y como resultado, nuevos aportes en favor de la eficiencia económica financiera.

En consecuencia, se resume como situación problemática que en la bibliografía consultada sobre finanzas empresariales, no se constata un modelo para la planificación y control de la inversión corriente basado en enfoques modernos de gestión empresarial con integración de métodos financieros, estadísticos y de gestión, que contribuya a la búsqueda de mejores resultados económicos financieros en la hotelería, en correspondencia con sus particularidades y las actuales exigencias de la economía cubana.

Por tanto, se define como problema científico: ¿cómo lograr mejores resultados económicos financieros a partir de una adecuada planificación y control de la inversión corriente en la hotelería?, y como hipótesis: el diseño de un modelo para la planificación y control de la inversión corriente y un procedimiento para su implementación, basados en enfoques modernos de gestión empresarial y que integre métodos financieros, estadísticos y de gestión, proporcionará una herramienta teórica metodológica en favor de la búsqueda de mejores resultados económicos financieros en la hotelería.

En correspondencia con el problema de investigación y para validar la hipótesis, el objetivo general de la investigación consiste en:

- Diseñar un modelo y procedimiento para la planificación y control de la inversión corriente que contribuya a la búsqueda de mejores resultados económicos financieros en la hotelería.

Para dar cumplimiento al objetivo antes formulado se establecen los objetivos específicos siguientes:

1. Analizar los fundamentos teóricos metodológicos de la planificación y el control de la inversión corriente.
2. Determinar los elementos caracterizadores del modelo para la planificación y el control de la inversión corriente y del procedimiento metodológico que lo sustenta.
3. Aplicar el procedimiento para la planificación y el control de la inversión corriente en un caso hotelero del polo turístico Varadero.

El desarrollo de la investigación se realiza aplicando la dialéctica materialista como método general de conocimiento y base metodológica, lo que permite el análisis de la planificación y el control de la inversión corriente en su desarrollo, teniendo en cuenta su unidad dialéctica para influir positivamente en los resultados económicos financieros. Conjuntamente se emplean métodos del orden teórico como: análisis y síntesis, inducción y deducción, lógico – histórico, que unidos al análisis documental como método empírico, permitieron la elaboración del marco teórico de la planificación y el control de la inversión corriente, la determinación de los elementos caracterizadores del modelo y la integración de métodos y técnicas en un procedimiento, la comprobación de la efectividad del diseño mediante sus resultados, así como el arribo a conclusiones y recomendaciones.

Como métodos del orden empírico se utilizan: razones financieras, análisis factorial, de escenarios y de sensibilidad; análisis descriptivo, relacional, de capacidad de procesos y simulación; diagramas causa efecto, de Pareto y de flujo, 6'Ms; entrevistas. Para apoyar la aplicación de los métodos se realiza un procesamiento computacional mediante las herramientas del Microsoft Excel y el paquete estadístico Statgraphics.

La novedad científica de la investigación consiste en la concepción teórica y metodológica de la planificación y el control de la inversión corriente, que se plasman en un modelo y su procedimiento de implementación, basadas en enfoques modernos de gestión empresarial como el enfoque de procesos, planificación financiera apoyada en modelos matemáticos y la mejora continua de procesos, con la integración de métodos financieros, estadísticos y de gestión como diagramas de bloque, construcción y análisis de escenarios y de sensibilidad, gráficos de control e índices de capacidad de procesos.

Otros aportes de la investigación son: fundamentación de la gestión de la inversión corriente como un proceso; perfeccionamiento de las definiciones que la integran; modelo matemático para la planificación financiera en la hotelería; índice Rentabilidad financiera del servicio hotelero.

Como valores de la investigación se destacan:

- el investigativo, al incluir una recopilación y análisis de las principales concepciones sobre la planificación y el control de la inversión corriente que permitió profundizar en las definiciones y sus relaciones, la valoración de los modelos y procedimientos existentes, el desarrollo de investigaciones precedentes; todo lo que constituyó la base para el diseño del modelo y el procedimiento;
- el teórico, respaldado por la novedad científica de la investigación y sus principales aportes: la integración de enfoques modernos de gestión empresarial en una concepción teórica que tiene como centro la definición de la gestión de la inversión corriente como proceso, enfatizando en las funciones de planificación y control;
- el metodológico, amparado por la concepción metodológica del modelo mediante su procedimiento de implementación, que establece propuestas de nuevas formas de medir, analizar y relacionar variables, con la integración de métodos financieros, estadísticos y de gestión y el apoyo de archivos programados en hojas de cálculo que facilitan las aplicaciones;
- el social, a partir de la incorporación de sus resultados a la actividad de pregrado y postgrado, así como su publicación en artículos y presentación en eventos; la contribución a la formación integral de estudiantes y la superación profesional de directivos, empresarios y gestores del territorio;
- el práctico, en tanto se han realizado numerosas aplicaciones en la red hotelera que han contribuido a su perfeccionamiento, lo que favorece su implementación y sientan las bases para su generalización y los resultados obtenidos en las aplicaciones permiten apoyar la teoría de la gestión de la inversión corriente en una economía en tránsito al socialismo;

el económico, que se concreta en las potencialidades de una herramienta teórica metodológica capaz de identificar alternativas financieras en favor de mejores resultados económicos financieros, en correspondencia con las actuales exigencias de la economía cubana, cuyas aplicaciones realizadas muestran la oportunidad de ahorros totales anuales por 2 millones 860 mil 148 CUC.

El contenido de la investigación se estructura en introducción, desarrollo, conclusiones y recomendaciones derivadas del cumplimiento de los objetivos. El desarrollo se conforma en tres capítulos con el contenido que se describe a continuación.

- En el capítulo 1: marco teórico de la planificación y el control de la inversión corriente, se analizan los fundamentos teóricos y metodológicos del objeto de estudio, estableciéndose consideraciones sobre las definiciones de diferentes autores para enriquecerlas; se fundamenta la gestión de la inversión corriente como un proceso, utilizando como base la perspectiva marxista y los aspectos

básicos del enfoque de procesos, así como su influencia en los resultados económicos financieros. Desde una perspectiva histórica, se analizan la planificación y el control financieros, haciendo énfasis en sus definiciones, lo que permite trasladarlas a la inversión corriente y fijar posiciones al respecto. Se revisan los modelos y métodos presentados en las fuentes consultadas, precisando similitudes, diferencias, ventajas y desventajas y al final, se refieren aportes investigativos a la temática en Cuba.

- En el capítulo 2: modelo y procedimiento para la planificación y el control de la inversión corriente en la hotelería, se presenta el diseño y se concreta la novedad científica de la investigación; se caracteriza la práctica empresarial actual en la hotelería cubana, identificando los principales retos que el diseño debe enfrentar. Sobre esa base, se presentan los elementos que caracterizan el modelo mediante su concepción teórica y los métodos financieros, estadísticos y de gestión integrados en un procedimiento que revela la concepción metodológica.
- En el capítulo 3: aplicación del procedimiento para la planificación y el control de la inversión corriente en un caso hotelero del polo turístico Varadero, se establecen las características generales de los hoteles que han sido objeto de estudio en el marco de la investigación; se muestran los resultados de una aplicación reciente; se destacan el efecto económico de las aplicaciones y algunas consideraciones sobre la implementación permanente del diseño.

Se incluyen al final las referencias bibliográficas y se anexan las tablas y figuras que permiten esclarecer el contenido abordado en el desarrollo del documento.

Finalmente, con este trabajo investigativo se pretende realizar una modesta contribución al análisis, a la sistematización y a la práctica empresarial de los procesos de gestión financiera, en correspondencia con los métodos de las finanzas modernas, los nuevos enfoques empresariales y las exigencias de eficiencia económica a la empresa estatal socialista. Empero, este resultado investigativo es el punto inicial de una demostración de la necesaria profundización en el estudio.

**CAPÍTULO I. MARCO TEÓRICO DE LA PLANIFICACIÓN Y EL CONTROL DE LA
INVERSIÓN CORRIENTE**

CAPÍTULO I. MARCO TEÓRICO DE LA PLANIFICACIÓN Y EL CONTROL DE LA INVERSIÓN CORRIENTE

*“La teoría describe, explica, predice el fenómeno, organiza el conocimiento y orienta la investigación”
Hernández, R. et al (2003)*

En las Finanzas como disciplina se desarrollan varias ramas; dentro de ellas las finanzas empresariales, tanto operativas como estratégicas. Es precisamente en el contexto de la empresa y su gestión financiera operativa, donde se enmarca y es válida la teoría de la planificación y control de la inversión corriente, tema que desarrolla la investigación, por lo que el objetivo del capítulo consiste en analizar los fundamentos teóricos metodológicos de la planificación y el control de la inversión corriente.

1.1. La gestión de la inversión corriente

Para abordar adecuadamente los fundamentos teóricos relacionados con la gestión de la inversión corriente, es necesario presentar la categoría financiera² que constituye el objeto de estudio de la gestión financiera operativa: el capital de trabajo.

Un análisis de las principales definiciones del término, el cual también ha sido denominado: capital de trabajo neto, fondo de maniobra, capital circulante, recurso o fondo neto de rotación y tesorería neta; demuestra que ha sido ampliamente estudiado, como se aprecia en el anexo 1.1. Entre los autores consultados se destacan: Gitman, L. J. (1986); Santandreu, E. (1989); Weston, F. y Brigham, E. (1994); Maighs (1995); Van Horne, J. C. y Wachowicz, J. M. (1998); Brealey, R. y Myers, S. (1998); Amat, O. (1998); Guajardo, G. (1999); Kennedy, R. D. (1999); Gil, I. M. (2000); Aguilar, C. y Estevam, L. (2000); Brealey, R. A. *et al* (2001); Gómez, G. E. (2004); Arévalo, R. (2004); Demestre, A. *et al* (2005);

² En esta investigación se definen como categorías financieras aquellos conceptos lógicos, generalizadores, que reflejan la esencia de los fundamentos teóricos del objeto de estudio. Estas categorías reflejan un comportamiento de la realidad desde el punto de vista económico financiero, por lo que son objetivas; analizadas en su conjunto, representan y caracterizan un sistema. La importancia de identificar y analizar las categorías financieras en sus relaciones, consiste en que contribuyen a entender la esencia de los fundamentos teóricos que se presentan.

Espinosa, D. (2005); Munilla, F. *et al* (2005); Gutiérrez, M. T. *et al* (2005); Rodríguez, G. J. (2008); Granda, E. (2008) y García, A. (2010). El análisis permite distinguir cuatro puntos de interés.

En primer lugar, la definición de capital de trabajo se ha realizado en dos direcciones denominadas por Kennedy, R. D. (1999) cualitativa y cuantitativa; la primera y más utilizada para referirse al excedente del activo circulante sobre el pasivo circulante. A criterio de la autora y coincidiendo con los especialistas que emiten sus críticas al respecto (Van Horne, J. C. y Wachowicz, J. M., 1998), este es un enfoque que asume que el capital de trabajo está afectado solamente por transacciones económicas diarias que se desarrollan en una organización, sin reconocer que estas deben contribuir a una política financiera con impacto más allá del corto plazo. Adicionalmente, desde el punto de vista de gestión financiera, no es relevante gestionar una diferencia entre activos y pasivos circulantes que es cambiante de forma continua. La definición de capital de trabajo desde su carácter cuantitativo se utiliza para referirse a la inversión realizada en activos circulantes. Esta definición explica el interés -desde el punto de vista de la gestión financiera empresarial-, de atender la inversión circulante que se requiere o utiliza para sostener las operaciones de la organización, sus niveles correctos y el impacto de las políticas financieras, aunque obvia la inseparable relación que existe entre las decisiones de inversión y de financiamiento.

En segundo lugar, varios autores identifican el capital de trabajo desde la posición financiera de inversión en activos (Weston, F. y Brigham, E., 1994; Guajardo, G., 1999 y Espinosa, D., 2005); otros hacen énfasis en su definición desde el financiamiento, como una fuente para cubrir una parte de los activos (Santandreu, E., 1989 y Gil, I. M., 2000). La primera posición muestra un interés por identificar cuánto invertir y en qué activos concretamente invertir; es decir, es una definición vista como una decisión de inversión; mientras que la segunda posición expresa el interés por el financiamiento requerido para cubrir estos activos; es decir, como decisión de financiamiento.

En tercer lugar, existe consenso entre los autores que defienden la posición cualitativa, en que los componentes del capital de trabajo son los activos y pasivos circulantes; aquellos que lo visualizan como financiamiento, identifican los fondos permanentes (deudas a largo plazo y capital) y activos fijos.

En cuarto lugar, en los orígenes conceptuales del término capital de trabajo, queda plasmada su gestión como uno de los objetivos fundamentales del administrador financiero³. El análisis de las definiciones de

³ La necesidad de dirigir colectivos en función de un objetivo fue acertadamente sintetizada por Marx: "Todo trabajo (...) requiere (...) una dirección que medie la armonía de actividades individuales y ejecute las funciones derivadas del movimiento del cuerpo productivo total, por oposición al movimiento de sus órganos separados" (Marx, C. 1972a:286). Guthman y Dougall (1940) definen las finanzas como la actividad referente a la planificación, captación, control y administración de fondos, formando parte de la función financiera como encargada de analizar las corrientes de efectivo. Hunt (1943) se refiere a las funciones de los empresarios como no solamente asegurar la capacidad de pago, sino también la atención a la liquidez para (...) la administración de los fondos temporalmente liberados". (Subrayados de la autora; Espinosa, D. 2005:9-10).

la gestión del capital de trabajo permite distinguir una homogeneidad al definirla muy sintéticamente, como el manejo o administración de cuentas corrientes, la cual, a criterio de la autora, no aborda dos de los elementos básicos que encierra el término gestión: su enfoque funcional y su enfoque de proceso.

Con relación al enfoque funcional de la gestión, según los criterios de: Fayol, H. (1961); Sisk, H. y Sverdlík, M. (1982); Dessler, G. (1986); Stoner, J. (1995); Nogueira, D. *et al* (2004); Barajas, J. (2005); Haridat, N. *et al* (2007); Koontz, H. y Wehrich, H. (2007); Colectivo de autores (2009a) y Terry, G. R. (2010); aun cuando se han utilizado indistintamente los términos dirección, administración y gestión, la visión funcional de la gestión no ha sufrido modificaciones significativas, siendo las constantes: planificación, organización, dirección y control, como se observa en el anexo 1.2. La realización de estas funciones conforma el ciclo administrativo, cuya implementación condiciona una gestión integral. En cualquier circunstancia un directivo que actúe orientado a determinado objetivo requiere fijar lo que precisa alcanzar, establecer cómo lograrlo, liderar un grupo para conseguirlo y comprobar resultados.

Respecto al enfoque a procesos, teniendo en cuenta las definiciones de: Goldratt, E. M. (1995); Trischler, W. E. (1998); Amozarrain (1999); Zaratiegui, J. R. (1999); Negrín, E. *et al* (2003); Nogueira, D. *et al* (2004); Saballo, E. A. (2005); Medina, A. *et al* (2008); Hernández, J. A. (2009) y Luján, D. *et al*. (2009); un proceso constituye un conjunto de actividades interrelacionadas con una secuencia ordenada y lógica, con carácter repetitivo, que logran a partir de unas entradas y el consumo de recursos, un resultado con un valor para un destinatario y por tanto, el alcance de determinado objetivo. El enfoque de proceso tiene como base el planteamiento de Amozarrain (1999) que establece que las empresas son tan eficientes como lo son sus procesos. Se le ha asignado gran importancia por su capacidad para contribuir a una valoración integral de la gestión. El particular de su carácter repetitivo, permite desarrollar acciones de mejora continua, concepto en que profundiza Goldratt, E. M. (1995), consistente en desarrollar un proceso de identificar qué cambiar, a qué cambiarlo y cómo hacer el cambio.

A partir de las consideraciones anteriores la autora enriquece la definición de capital de trabajo y su gestión: el capital de trabajo constituye la inversión que realiza la empresa en activos circulantes para enfrentar el nivel de operaciones y el financiamiento circulante y permanente que necesita para sostener esta inversión. La gestión del capital de trabajo consiste en desempeñar las funciones de planificación, organización, dirección y control de las decisiones financieras de inversión y financiación en su relación con el nivel de operaciones, teniendo en cuenta los resultados generados en cuanto a posición de riesgo y rentabilidad; el primero referido a la capacidad para enfrentar las obligaciones a

corto plazo con la inversión corriente o igualmente, a la liquidez; y la segunda, a la habilidad para generar utilidades a partir del uso de los recursos.

Estas dos definiciones de la autora muestran el interés y reconocen la estrecha relación que existe entre las decisiones de inversión corriente y su financiamiento: no basta con decidir “cómo gastar el dinero”, sino que también debe decidirse “cómo conseguirlo” (Brealey, R. y Myers, S., 1998:343); revelan un ciclo, un proceso, que requiere a partir del nivel de actividad, tomar decisiones de inversión y financiación con carácter consecutivo y repetitivo, para lograr un resultado. Así mismo, permiten distinguir el fundamento de la gestión del capital de trabajo, que se concreta en la implementación de las funciones de la gestión, enfocadas en el nivel fijado como meta para cada categoría de activo circulante en correspondencia con el nivel de operaciones: decisiones de inversión corriente; la forma en que se financia esta inversión corriente: decisiones de financiamiento; los efectos de estos niveles en el binomio riesgo - rentabilidad.

Es precisamente en la relación que se establece entre el nivel de operaciones y la inversión corriente y su influencia en la posición de riesgo y rentabilidad, y por consiguiente, en la eficiencia empresarial, en lo que se centra la gestión de la inversión corriente. Para profundizar en su definición y fundamentos, se considera oportuno desagregar cada uno de sus elementos en seis aspectos.

En primer lugar, Gitman, L. J. (1986); Santandreu, E. (1989); Weston, F. y Brigham, E. (1994) y Brealey, R. A. *et al* (2001), refieren las decisiones de inversión corriente como la determinación de la cantidad más adecuada de recursos que se destinarán a cada una de las cuentas o componentes de la inversión corriente. Sin embargo, la autora considera que teniendo en cuenta los criterios de Gallagher y Watson (1986) y Vélez, I. (2003) sobre la teoría de la decisión racional, la definición de decisiones de inversión corriente debe incluir las premisas de esta teoría relevantes en este marco: disponibilidad de información, oportunidades o alternativas, selección y resultado esperado.

En segundo lugar, con relación a la inversión corriente propiamente dicho, teniendo en cuenta los criterios de: Gitman, L. J. (1986); Bernstein, L. A. (1997); Brealey, R. A. (1997); Guajardo, G. (1999); Demestre, A. *et al* (2003); Ravelo, A. (2005) y Espinosa, D. (2012); puede resumirse que forma parte del activo -o de la inversión, desde el punto de vista financiero y en lo adelante-, caracterizada por su disponibilidad e intención de convertirse rápidamente en efectivo, en un período de tiempo

generalmente no mayor del año. Sus cuentas más representativas son: inventario, cuentas por cobrar y efectivo⁴.

El inventario, necesario en el proceso de producción – ventas, es considerado como una inversión, en tanto requiere el desembolso de efectivo que se espera genere un rendimiento en el corto plazo. Como cuenta global es un componente de peso relevante de la inversión corriente, imprescindible para iniciar y mantener el proceso productivo, reuniendo aquellos artículos necesarios para tal empeño. En él se incluyen fundamentalmente las materias primas y materiales, útiles y herramientas, mercancías para la venta; estas últimas producidas para la comercialización. Su venta implica el lanzamiento a la esfera de la circulación, que al realizarse, habrá de convertirse en efectivo o en cuentas por cobrar si la venta se realiza a crédito. Las cuentas por cobrar registran el importe de las ventas no pagadas al contado, estableciendo en el tiempo un desplazamiento entre la venta del producto o servicio y su cobro. Las cuentas por cobrar al realizarse, generalmente en un plazo no mayor de un año, habrán de convertirse en efectivo, constituido por los medios monetarios depositados en las cajas y cuentas bancarias u otras instituciones financieras autorizadas, resultado de los cobros y pagos por la venta y compra respectivamente de productos o servicios.

Queda implícito en la explicación anterior, que estos componentes avanzan de una a otra forma respondiendo a un proceso continuo relacionado con la generación de liquidez. Por consiguiente, en tercer lugar, para argumentar la gestión de la inversión corriente como un proceso, se considera oportuno el análisis de la forma en que estas cuentas avanzan de una a otra forma, desde una perspectiva marxista, integrado a los elementos que constituyen la esencia del enfoque de proceso ya referidos. En la búsqueda de los nexos existentes entre los fundamentos teóricos de la inversión corriente y los marxistas, se encuentran consistencias y contradicciones con la teoría valor - trabajo, expuesta por Marx en El Capital⁵.

Los componentes de inversión corriente encuentran su similar en las categorías marxistas como se muestra en el anexo 1.3: efectivo y cuentas por cobrar, son capital dinero en sus diferentes funciones; el inventario constituye una parte del capital productivo (objetos y medios de trabajo) y capital mercancía.

⁴ Para agrupar las cuentas corrientes de forma generalizadora, los autores han coincidido en llamarlas: existencias, realizable y disponible. El inventario, las cuentas por cobrar y el efectivo constituyen la parte representativa de estas, respectivamente.

⁵ Un análisis sobre algunos aspectos de la Gestión del capital de trabajo desde la teoría marxista leninista puede consultarse en Espinosa, D. (2012). *Análisis de la teoría de la Gestión Financiera Operativa desde la perspectiva de la Economía Política Marxista*. Trabajo presentado como Examen de Mínimo de Economía Política. Documento inédito. Universidad de Matanzas “Camilo Cienfuegos”.

Cada uno de los componentes de la inversión corriente en su relación y dinámica, se transforma o avanza hacia la forma que le sucede conformando un ciclo, el ciclo de efectivo⁶, que es el “plazo de tiempo que transcurre entre los gastos reales de efectivo erogados para pagar los recursos productivos y las entradas de efectivo provenientes de la venta de productos” (Weston, F. y Brigham, E., 1994:460). En su inicio se coloca la adquisición de materias primas, materiales y fuerza de trabajo generalmente a crédito, a pagar posteriormente según las especificaciones definidas en el proceso de contratación (ciclo de pagos)⁷. Durante el proceso productivo las materias primas y materiales se convertirán en producto terminado para la venta, generalmente a crédito (ciclo de inventarios), y que luego se cobrarán (ciclo de cobros), recuperándose de esta forma el efectivo inicialmente invertido más una utilidad, parte de esta o en su totalidad, lista para comenzar un nuevo ciclo.

A partir de la definición de proceso, la transformación descrita se realiza mediante una secuencia ordenada y lógica de actividades repetitivas que se concretan en cuatro operaciones: comprar, producir, vender y cobrar.

El ciclo de efectivo encuentra semejanzas con el ciclo del capital industrial explicado por la economía política marxista. Según Marx, “la forma inmediata en la que aparece el proceso es la de una sucesión de fases –refiriéndose al ciclo del capital-, de tal modo que el paso del capital a una nueva fase se halla condicionado por su salida de otra” (1973b:99), como se muestra en el anexo 1.3; y es precisamente que la inversión corriente forma parte del capital industrial⁸, que es aquel que “a lo largo de su ciclo global, reviste y abandona de nuevo estas formas, -refiriéndose a las formas: capital dinero, capital productivo y capital mercancía-, cumpliendo en cada una de ellas la función correspondiente” (1973b:50). El punto de partida y final de cada uno de estos ciclos es el dinero (D – M – D’); esto es: “comprar para vender o, dicho con más exactitud, comprar para vender más caro” (Marx, C. 1973a:118). Por la definición de proceso, lo anterior explica la transformación de entradas en salidas o resultados.

En cuarto lugar, para profundizar en el particular del impacto de la inversión corriente en la eficiencia empresarial, se deben señalar dos aspectos relevantes sobre la realización de este ciclo. Gitman, L. J. (1986), Weston, F. y Brigham, E. (1994); Van Horne, J. C. y Wachowicz, J. M. (1998) y Demestre A. *et al* (2003), incluyen el efecto del “manejo” del capital de trabajo sobre el riesgo y la rentabilidad

⁶ También denominado por Gitman L. J. (1986) ciclo de caja; por Weston, F. y Brigham, E. (1994) y Brealey, R. y Myers, S. (1998) ciclo de conversión del efectivo y por Suárez, A. S. (1995) ciclo de explotación o ciclo dinero-mercancías-dinero.

⁷ No relevante en el marco de la gestión de la inversión corriente, pero sí en la gestión del capital de trabajo.

⁸ Se identifica la inversión corriente como parte del capital industrial porque este último incluye a la fuerza de trabajo (capital circulante) y a los edificios y equipos (capital fijo) como parte del capital productivo que conforma el capital industrial, pero que no están contenidos en la inversión corriente.

empresarial, primeramente, garantizar la liquidez del proceso, es decir, la capacidad de disponer de activos fácilmente convertibles en efectivo para cubrir oportunamente las obligaciones financieras a corto plazo (Gitman, L., 1986; Demestre, A. *et al*, 2003 y Gómez, E., 2004). Luego, al concepto de liquidez se le asocia el riesgo, que es la probabilidad de no contar con liquidez.

Por otro lado, el objetivo fundamental del ciclo de efectivo o del capital, es la obtención de plusvalía: “la forma de circulación D...D', cuyo punto de partida y cuyo punto final es el dinero efectivo, el hacer dinero (...)” (Marx, C., 1973b:54). Este ciclo debe repetirse de forma continua para lograr la valorización del valor; por tanto, la rotación del efectivo o del capital, influye en la obtención de mayor rendimiento o en el proceso de valorización. No solo interesa que el capital anticipado proporcione plusvalía y que el ciclo se repita reiteradamente; además se requiere que esta plusvalía se obtenga de forma más frecuente.

Evidentemente son consistentes los objetivos declarados por los fundamentos financieros y marxistas. La falta de correspondencia radica en la forma en que cada ciencia expone cómo se crea el valor. Por tanto, en quinto lugar, cabe destacar que para los teóricos de las finanzas -coincidiendo con los criterios de la escuela neoclásica⁹-, el proceso de creación de valor está supeditado a la subjetividad humana y a la capacidad de la inversión como generadora de utilidades¹⁰, poniéndose de manifiesto el fenómeno del fetichismo descrito por Marx (1973a), al aparecer los activos como factor con la capacidad de crear valor por sí mismos, ignorándose que es el hombre con su capacidad para el trabajo, quien tiene la cualidad de crear el nuevo valor. El valor, aunque sí se crea en la esfera de la producción contenida dentro del ciclo de efectivo, no brota de la inversión corriente en sí, sino del capital variable¹¹. No obstante, intrínseco a las decisiones de inversión corriente, se encuentra el proceso de creación de valor, en la esfera de la producción correspondiente al ciclo de inventarios. El análisis realizado permite identificar que la existencia de inversión corriente, en su dinámica, se enfoca a un “destinatario o cliente” y que su resultado muestra un valor añadido.

⁹ La escuela de pensamiento neoclásica, surgida en la segunda mitad del siglo XIX, desarrolló un enfoque económico fundamentado en el análisis marginal, centrando la explicación de los fenómenos con una visión matemática y estadística; análisis basado en el papel de la subjetividad humana en el proceso de creación de valor, reemplazando de esta forma los conceptos de la teoría del valor - trabajo por la teoría del valor subjetivo (Espinosa, D. 2012).

¹⁰ Brealey, R. y Myers, S. plantean: “Ese edificio de apartamentos vale más para usted si puede administrarlo mejor que otros” (...) “Usted necesita conocer cómo se determinan los precios de los activos. En otras palabras, necesita una teoría del valor” (1998:14). Estos autores basan su “teoría de valor” en concepciones sobre la adquisición de activos fijos (parte del capital fijo según las categorías marxistas). Gitman refiere que “los activos fijos representan los activos de la empresa que realmente generan ganancias” (1986:170).

¹¹ Capital variable: “la parte de capital que se invierte en fuerza de trabajo y cambia de valor en el proceso de producción. Además de reproducir su propia equivalencia, crea una remanente, la plusvalía, que puede también variar, siendo más grande o más pequeño. Esta parte del capital se convierte constantemente de magnitud constante en variable. Por eso le doy el nombre de parte variable del capital o más concisamente, capital variable” (Marx, C. 1973a:168-169).

En sexto lugar, las bases que sustentan la problemática de la asociación de los niveles de inversión corriente con los niveles de operaciones son establecidas por Santandreu, E. (1989); Weston, F. y Brigham, E. (1994); Suárez, A. S. (1995) y Urquijo, J. L. (2004); se refieren a la relación causal entre estos niveles, puesto que la demanda de ventas es la causa de la inversión en inventarios, en cuentas por cobrar y en mantener efectivo. Al respecto la autora considera que, más allá de la demanda de ventas, es su resultado en sí. Para demostrarlo es válido citar a Marx: “El valor de uso no puede, pues, considerarse jamás como fin directo del capitalista” (1973a:116); su producción –la mercancía o producto terminado-, constituye una condición indispensable puesto que ellos son portadores materiales de valor (Espinosa, D. 2012).

A partir del análisis expuesto y las consideraciones de la autora, se enriquece la definición de gestión de la inversión corriente de la forma siguiente: la gestión de la inversión corriente es un proceso centrado por la dirección financiera de la organización y derivado de la gestión del capital de trabajo, que consiste en desempeñar en ciclo las funciones de planificación, organización, dirección y control de las decisiones de inversión corriente en su relación con el nivel de operaciones, con la observancia de sus resultados en cuanto a liquidez y rentabilidad; la integración de ambos que conduzcan a la eficiencia y eficacia empresarial; la primera, referida a una alta relación entre los resultados obtenidos y los recursos empleados; y la segunda al grado de cumplimiento de los objetivos.

Las decisiones de inversión corriente constituyen la selección de entre un conjunto de alternativas, aquella relativa a: en qué activos circulantes invertir y cuánto invertir en cada uno de ellos en correspondencia con el nivel de operaciones, de forma que se logren los mejores resultados de liquidez y rentabilidad. En el camino hacia esa selección, deben tenerse en cuenta diferentes oportunidades disponibles, obtener la información necesaria, identificar las alternativas disponibles, reflexionar sobre ellas y seleccionar.

El desempeño de las funciones de la gestión de la inversión corriente implica planificar las decisiones de inversión corriente, estableciendo los objetivos financieros a lograr; organizar el proceso a partir de la asignación de tareas, la delegación de funciones, la coordinación horizontal y vertical, la fijación de responsabilidades y la determinación de requisitos a desempeñar por los especialistas del área financiera; dirigir el proceso influyendo en los especialistas para que ejecuten las decisiones de forma voluntaria, comprometida, entusiasta y aporten e innoven en función del perfeccionamiento del mismo; y controlar los resultados de la ejecución de las decisiones y el desempeño del proceso. Una adecuada gestión de la inversión corriente será aquella que -a partir de la identificación de las posibilidades de

mejora sobre la base del análisis de los resultados obtenidos en su repetición-, responda a decisiones que conduzcan a maximizar la eficiencia y eficacia empresarial.

Corresponde profundizar en las funciones de planificación y control de la inversión corriente.

1.2. La planificación y el control de la inversión corriente

En el enfoque funcional de la gestión, la planificación y el control son funciones estrechamente vinculadas, siendo el punto de partida y el elemento regulador respectivamente de la gestión empresarial. Esta relación tiene su génesis en que se requiere evaluar el cumplimiento de los planes establecidos, para desarrollar acciones correctivas que ajusten las desviaciones y potencien lo que ha tenido éxito.

Medina, J. y Ortigón, E. reconocen la planificación como función inherente de la dirección planteando: “planificar es básicamente prepararse para las decisiones y las decisiones en cierta medida se basan en el poder. Por ende, la planificación es parte del ejercicio del poder en la sociedad y ninguna metodología o filosofía de la planificación puede ocultar este hecho” (2006:78). De forma general, la planificación se ha considerado como la función mediante la que se establecen objetivos y líneas de acción a seguir para lograrlos, teniendo en cuenta el análisis de variables internas y externas (Ackoff, R., 1973¹²; Stoner, J., 1995; Aguilar, C. y Estevam, L., 2000; Godet, M. y Prospektiker, 2000; Urquijo, J. L., 2004; Díaz, I. *et al*, 2007; Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros, 2007 y Contraloría General de la República, 2011).

El control es una función reconocida por Marx al establecer su creciente necesidad sobre la utilización adecuada de los medios de producción. Al respecto planteaba: “el obrero trabaja bajo el control del capitalista (...) El capitalista vela por que el trabajo se efectúe de la debida manera y los medios de producción se empleen con arreglo al fin asignado, por tanto para que no se desperdicie materia prima y se economice el instrumento de trabajo (...)” (Marx, C. 1973a:147). Coincidiendo con Carnota, “el control es inevitable e inherente a los procesos de dirección” (2000:2), refiriéndose de forma general, a la comprobación y evaluación de los resultados obtenidos en relación con los planificados, a partir de información disponible y la utilización de determinados métodos y herramientas (Fayol, H., 1961; Díaz, V., 1987; Bueno, E. *et al*, 1989; Stoner, J., 1995; Goldratt, E. M., 1994; Nogueira, D. *et al*, 2004; Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros, 2007 y Contraloría General de la República, 2011).

¹² Citado por Godet, M. y Prospektiker (2000).

La planificación financiera ha evolucionado en la medida que la problemática empresarial en su relación con el entorno lo ha exigido. El estudio de las obras de: Cuervo, A. (1994)¹³, Martínez, F. (1999); Ceballos, D. (2000); Urquijo, J. L. (2004) y Espinosa, D. (2005), muestra diversidad de criterios al enmarcar en el tiempo las etapas de su evolución; no obstante, en sentido general, se identifican dos tendencias: la planificación financiera clásica, orientada a la elaboración de presupuestos y la proyección de estados financieros con aplicaciones que consideraba un entorno estable; y la planificación financiera moderna, caracterizada por el creciente uso de técnicas de simulación y programación matemática y el empleo generalizado de la tecnología, conectada con la planificación estratégica de la empresa, partiendo del análisis del entorno actual y la valoración del entorno futuro para conseguir las opciones de generación de riqueza.

Con relación al control, también se pueden distinguir dos tendencias: clásica o tradicional, caracterizada por el enfoque retrospectivo y la comprobación de objetivos, con barreras entre la planificación y el control; la otra, control moderno, más orientado al futuro, al enfoque proactivo, con alta implicación, concentrado en factores clave y la automatización de la información. Según Nogueira, D. *et al* (2004:6-8), el control tiene su génesis en los años 30 en los Estados Unidos y posterior a la década de los 50 en Europa y España; sin embargo, ya Marx en su momento advertía que “a la par del volumen de los medios de producción, que como propiedad ajena se contraponen al asalariado, crece la necesidad de controlar la utilización adecuada de los mismos evitando que se malgasten o derrochen” (1973a:287).

Anterior a 1950 la planificación financiera era prácticamente inexistente, centralizada en técnicas contables; el control se realizaba en su enfoque económico brindando importancia al control de ingresos y gastos y el control presupuestario. Esta primera versión de la planificación financiera, que todavía sigue siendo muy utilizada por las empresas, se basa en los estados contables de síntesis, que de forma coherente o interrelacionada se proyectan al futuro (Aguilar, C. y Estevam, L., 2000).

En la década de los 50, Williams (1955) reconoce la incertidumbre a la que se sujetan las operaciones empresariales, por lo que las necesidades de los presupuestos y planes de efectivo se maximizaban (Espinosa, D., 2005). A partir de los 60, se da un paso con el desarrollo de una planificación financiera basada en proyecciones a largo plazo, aplicando técnicas de previsión. Con el surgimiento de las técnicas de investigación de operaciones, se comienza la elaboración de modelos de planificación y el análisis de estrategias. En los años 70, se desarrolla una planificación financiera “en la que adquiere gran importancia el análisis del entorno competitivo de la empresa y su evolución futura, para llevar a

¹³ Citado por Martínez, F. (1999).

cabo un proceso de adopción de decisiones basado en el objetivo de creación de valor”. A finales de los 80, “se pasa de la planificación financiera estratégica a la dirección financiera estratégica, dando importancia no sólo a la formulación de la estrategia, sino también a su ejecución y control” (Cuervo, A., 1994:205-207). Posterior a los años 90, “las finanzas se presentan como función vital y estratégica de la empresa, con un destacado programa investigativo matemático o cuantitativo, como herramienta para lograr la gestión integrada (...) de las decisiones de inversión y de financiamiento. En el siglo XXI, llamado Era del Conocimiento, las necesidades de información y técnicas para proporcionarla crecen, jugando un papel fundamental en este sentido el sector de las telecomunicaciones en el desarrollo de herramientas que faciliten este proceso”. La planificación financiera entonces, se ha centrado en elaborar estrategias basadas en la creación de valor y la liquidez, ajustándose a las características propias del entorno: excesos especulativos, volatilidad de tasas de interés e inflación, variabilidad de tipos de cambio y globalización de los mercados (Espinosa, D., 2005).

En fin, las características modernas de la planificación y control financieros se establecen en lo fundamental en que parte de unos objetivos previamente identificados y selecciona las acciones estrategias y tácticas más adecuadas para su consecución; se adecua al uso de computadoras, permitiendo hacer buena parte del sistema de gestión financiera empresarial automáticamente y utiliza modelos matemáticos integrados a los contables, aplicando técnicas como la programación y la simulación que favorecen la previsión.

1.2.1. Planificación financiera de la inversión corriente

Numerosos son los autores que han investigado sobre la planificación financiera; sin embargo, no difieren en el fin para el que está concebida: identificar las decisiones financieras a tomar para lograr los objetivos propuestos. Las principales definiciones del término se muestran en el anexo 1.4; su estudio permite resaltar algunos aspectos relevantes.

Se utilizan diferentes términos al conceptualizar la planificación financiera; entre ellos, que es: una técnica o procedimiento, un método (Lara, B. C. y Reyes, K. E., 2010), un modelo (Sánchez, A., 2006)¹⁴, una herramienta (Sánchez, A., 2006 y Correa, J. A. *et al*, 2010) y predominantemente un proceso (Weston, F. y Brigham, E., 1994; Brealey, R. y Myers, S., 1998; Cruz, E. J., 2002; Urquijo, J. L., 2004; Sánchez, A., 2006; Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros, 2007; Correa, J. A. *et al*, 2010 y Contraloría General de la República, 2011). Sin embargo, no es definida explícitamente como una función de la gestión financiera.

¹⁴ Citado por Correa, J. A. *et al* (2010).

Se evidencia un consenso sobre la planificación financiera en varios puntos:

- Debe establecer acciones o decisiones, una referencia o una guía de actuación (Brealey, R. y Myers, S., 1998; Urquijo, J. L., 2004; Sánchez, A., 2006; Lara, B. C. y Reyes, K. E., 2010).
- Implica el pronóstico o proyección de variables (Weston, F. y Brigham, E., 1994; Cruz, E. J., 2002; Urquijo, J. L., 2004 y Espinosa, D., 2005) y la proyección de los estados financieros emitidos por la Contabilidad (Aguilar, C. y Estevam, L., 2000 y Sánchez, A., 2006).
- Tiene como fin lograr objetivos financieros; Urquijo, J. L. (2004) establece objetivos generales de la empresa: crecimiento, diversificación, estabilidad, reconocimiento social, entre otros; los cuales, a criterio de la autora, son objetivos parciales pero no el fin inmediato de la empresa; el objetivo al que debe estar orientada la planificación financiera es del orden económico financiero¹⁵.
- En consonancia con este objetivo se utilizan términos como: rendimiento, rentabilidad, máximo valor de la empresa; y solvencia, liquidez, máxima seguridad financiera.

Se observan dos tendencias en la definición del objeto de planificación financiera: una encaminada a las acciones a realizar en el futuro (Lara, B. C. y Reyes, K. E., 2010) y la otra a los estados financieros principales (Bueno, E., 1972b; Weston, F. y Brigham, E., 1994; Urquijo, J. L., 2004 y Sánchez, A., 2006); sin embargo, es importante reconocer que todas las decisiones empresariales producen un impacto en lo económico financiero y por tanto, en su mayoría¹⁶, se reflejan en los estados financieros.

En esa línea aciertan Bueno, E. (1972b) y Sánchez, A. (2006), al establecer en sus definiciones que la planificación financiera implica la traducción de los balances físicos a términos monetarios; aunque Cruz, E. J. (2002) la limita solo a la actividad productiva. Correa, J. A. *et al* (2010) muestra en su definición una visualización integral, al ver la planificación financiera como la traducción monetaria de las políticas, prácticas y estrategias del plan de negocios.

Se aprecia una evolución en la definición de planificación financiera y sus fundamentos en cuanto a: su papel activo en la planificación estratégica y en la dirección estratégica (Correa, J. A. *et al*, 2010); la importancia de la participación de todos los niveles desde el estratégico hasta el operativo (Sánchez, A., 2006); su flexibilidad, a partir de “identificar aquellos cambios en las operaciones que mejorarían los

¹⁵ En el capitalismo, la finalidad de la producción es la plusvalía: “La producción de plusvalía, la obtención de lucro; tal es la ley absoluta de este sistema de producción.” (Marx, C. 1973a:562). Por su parte, en el socialismo, las empresas deben asegurar el logro de la ganancia: “una de las formas del ingreso neto de la sociedad socialista” (...) “que se utiliza en beneficio de la sociedad” (Vólkov, M., *et al* (1985:180) “y que constituye una fuente importante de ampliación de la producción, de satisfacción de las crecientes necesidades de los miembros de la sociedad (...)”. (Vólkov, M., *et al*, 1985:355). Lo que diferencia la plusvalía de la ganancia radica en la naturaleza social de su distribución, el tipo de relaciones de producción.

¹⁶ Se precisa la expresión: “en su mayoría”, porque en la actualidad algunas investigaciones reconocen elementos “creadores de valor” que aún no se plasman en los estados financieros, como por ejemplo el Capital intelectual.

resultados” futuros (Weston, F. y Brigham, E., 1994), elemento que ha evolucionado, hasta la construcción de escenarios a los que hacen referencia Amat, J. M. (1992); Godet, M. y Prospektiker (2000); Medina, J. y Ortegón, E. (2006) y Correa, J. A. *et al* (2010).

Con relación a los procedimientos, fases o etapas a considerar en la planificación financiera, se observa que existen dos tendencias: una referida al objeto de planificación propiamente dicho: previsión de ventas, ingresos o producción, de inversión y financiamiento (Weston, F. y Brigham, E., 1994; Bueno, E., 1972b; Brealey, R. y Myers, S., 1998); y otra a funciones de la gestión como planear lo que se desea hacer, llevar a la práctica lo planeado –ejecutar-, y verificar la eficiencia de lo que se hace –controlar-, o análisis, proyección, decisión y medición como refieren Brealey, R. y Myers, S. (1998).

Se considera que debe diferenciarse la planificación financiera en dos direcciones: como función de la gestión financiera y, por tanto, acompañada del resto de las funciones de gestión; y su implementación, que requiere la realización de un conjunto de actividades, de un procedimiento que la guíe.

El presupuesto es la herramienta fundamental de la planificación financiera, el cual es la expresión monetaria de un plan de acción futuro enmarcado en un tiempo determinado, que establece “una serie de medidas norma” a partir de la aplicación de métodos cuantitativos y/o cualitativos, que permiten realizar estimaciones y pronósticos de variables internas y externas, sirviendo “de base para la toma de decisiones” y “al control de la gestión de la empresa” (Horngren, C. T. *et al*, 1996; DeFranco y Schmidgall, 1999¹⁷; Cruz, E. J., 2002 y Urquijo, J. L., 2004).

Con arreglo al horizonte temporal, la planificación financiera puede ser de largo plazo o estratégica, o de corto plazo u operativa. La planificación financiera a largo plazo se realiza para un período superior a un año, generalmente hasta cinco años y considera las inversiones de capital o fijas, así como su financiamiento ordinariamente permanente. La planificación financiera a corto plazo abarca un período generalmente inferior al año, se preocupa por “la forma de gestionar el circulante”; es decir, “descender al detalle de las partidas del circulante” (Urquijo, J. L., 2004); esto es, la planificación financiera del capital de trabajo: de la inversión corriente y su financiamiento.

Harris, P. (1995)¹⁸ exponen que “los presupuestos a cinco años o estratégicos incluyen los planes más importantes de la organización”; sin embargo, la autora considera que la planificación financiera a corto plazo es tan substancial como la de largo plazo, en tanto “si una empresa no puede cumplir sus obligaciones corrientes al vencimiento –preocupación por la gestión financiera operativa-, su existencia

¹⁷ Citado por Campa, F. (2004:329).

¹⁸ Referenciado por Campa, F. (2004).

resulta dudosa, relegando todas las demás medidas, si no a la irrelevancia, a un lugar secundario” (Munilla, F. *et al*, 2005 y Espinosa, D., 2005). Por consiguiente, algunas decisiones de corto plazo pueden y requieren ser vistas desde una perspectiva estratégica, reconociéndose que las decisiones estratégicas comprometen a la empresa hacia el largo plazo, en cuanto a requerimiento de fondos y seguridad financiera. Los objetivos de la planificación financiera a corto plazo deben contribuir, complementar y garantizar el cumplimiento del objetivo supremo de la empresa. Este criterio alcanza solidez al tener en cuenta que uno de los avances más importantes de la planificación financiera moderna es precisamente su capacidad de conectarse con el rumbo estratégico de la empresa, lo cual se basa en que la planificación financiera debe traducir en términos financieros los requerimientos físicos para lograr las metas de la organización.

En correspondencia con lo anterior, se resume que la planificación financiera de la inversión corriente es una función de su gestión, referida al pronóstico de sus componentes, que permita establecer una guía de actuación para las decisiones, con vistas a lograr el objetivo supremo de la organización.

1.2.2. El control financiero de la inversión corriente

En la literatura consultada sobre la temática, se observa una inclinación a la utilización de los términos análisis financiero o análisis económico financiero. A pesar de ser numerosos los autores que investigan esta temática, entre ellos: Gitman, L. J. (1986); Weston, F. y Brigham, E. (1994); Van Horne, J. C. y Wachowicz, J. M. (1998); Amat, O. (1997); Navarro, L. (1998); Brealey, R. A. *et al* (2001); Gómez, G. E. (2004); Demestre, A. *et al* (2005); Granda, E. (2008); Espinosa, D. (2011); la concepción sobre su objeto no muestra desviaciones significativas: estudio o examen de los estados financieros a partir de la aplicación de técnicas y métodos de análisis -en lo fundamental, comparación de razones financieras con estándares-, que permita diagnosticar la situación económico financiera, mediante un ejercicio causa – efecto, con el fin último de corregir las desviaciones, ejecutando decisiones inteligentes orientadas a brindar soluciones.

Con el propósito de trasladar al control financiero los aspectos teóricos relevantes del control, se estudiaron las obras de: García, L. (1975); Pérez, E. (1991); Dupuy, Y. y Rolland, G. (1992); Blanco, F. (1993); Zerilli, A. (1994); Rey, E. (1995); Ivancevich, J. M. *et al* (1997); Nogueira (2002)¹⁹; Bueno, E. *et al* (1989); Goldratt, E. M. (1994 y 1995); Stoner, J. (1995); Robbins, S. (1996)²⁰; Carnota, O. (2000);

¹⁹ Todos estos autores referenciados por Nogueira, D. *et al* (2004:3-6).

²⁰ Referenciado por Romero, M. (2006).

Cruz, E. J. (2002); Romero, M. (2006); y Contraloría General de la República (2011); entre otros. En el anexo 1.5 se muestran algunas definiciones de control que permiten resaltar cinco aspectos relevantes. En primer lugar, se establece al control como método, medio, conjunto de procesos, procedimientos o acciones, parte del sistema de información; sin embargo, no debe perderse de vista, tal y como acotan Ivancevich, J. M. *et al* (1997); Nogueira, D. (2002) y Romero, M. (2006), que el control es una función inherente a la gestión.

En segundo lugar, se refiere al control como: comparación, observación, medición, supervisión, valoración, comprobación.

En tercer lugar, como regla general se incluye la premisa de contar con normas, puntos de referencia, pronósticos u objetivos, y se establece la comparación de estas con las realizaciones o resultados reales; todo lo que permite distinguirlo como “saber dónde están las cosas con respecto a dónde deberían estar” (Goldratt, E. M., 1994:126).

En cuarto lugar, se identifica como fin último del control, el “conducir con orden el pensamiento y la acción” al “tomar decisiones de corrección” cuando existan desviaciones con relación a los planes, o cuando se deba “impulsar en mayor grado los que sí han tenido éxito”, que permita “cumplir los objetivos estratégicos”; todo lo que explica que “el control es un medio, no un fin en sí mismo” (Carnota, O., 2000:8).

En quinto lugar, se precisan como momentos del control: establecer normas, objetivos o estándares de comportamiento; medir u obtener información; comparar el desempeño real y planificado; y tomar decisiones o acciones correctivas. Ubicar la definición de objetivos o estándares de comportamiento como inicio del control tiene su explicación en que este “se encuentra ligado con la planificación, debido a que es necesario evaluar y vigilar el cumplimiento de los planes establecidos” (Cruz, E. J., 2002:11). Sin embargo, la autora considera importante puntualizar que esta es una actividad propia de la función de planificación y no del control, convirtiéndose en una premisa que lo condiciona.

Otro elemento relevante es el carácter permanente del control (Zerilli, A., 1994; Nogueira, D., 2002 y Goldratt, E. M., 1994); esto es su momento de actuación, el cual puede ser: previo o preliminar para prevenir sucesos, permanente o concurrente desarrollado con la acción para ajustar los resultados y posterior o de retroalimentación para determinar desviaciones y evaluar resultados (Bueno, E. *et al*, 1989; Donnelly *et al*, 1992; Díez de Castro, J. y Redondo, C., 1996; Ivancevich, J. M. *et al*, 1997²¹).

²¹ Todos estos autores referenciados por Nogueira, D. *et al* (2004:16-18).

El control “por defecto como por exceso es un elemento consumidor de tiempo que, mal diseñado u operado se convierte en algo agresivo, desestabilizador y hasta desesperante” (Carnota, O. 2000:1). Al pensarlo y ejecutarlo debe evitarse que la información sea incompleta o defectuosa, que los métodos de medición sean malos y que las decisiones que se tomen no sean las adecuadas (Carnota, O. 2000).

En el control, al sistema de información le corresponde un papel esencial, el cual requiere como elemento clave la toma de decisiones: “sin un proceso de decisión adecuado no hay forma de deducir de los datos la información necesaria” (Goldratt, E. M.1994:69). Carnota, O., brinda la característica de relevante a la información que sea capaz de limitarse a lo que se necesita, llamar la atención sobre las zonas con problemas y que incluya el diagnóstico “tanto de lo que está sucediendo como de lo que se puede esperar que suceda” (2000:12). Goldratt, E. M., identifica tres fases que debe componer un sistema de información: programación, control y simulación²²; esta como “objetivo último del sistema de información” (1994:137).

Un análisis específico de los tipos de control, establece al control financiero como la base del control de la gestión²³; uno de sus elementos formales que “garantiza la consecución de los objetivos (...) y avala la firmeza de la organización” (Nogueira. D. *et al*, 2004:19-21); y una de las cuatro perspectivas²⁴ que integran el Cuadro de mando integral²⁵, distinguiéndose como resumen de las consecuencias de la actuación, lo que indica que la situación económica financiera de la organización muestra los resultados de su gestión²⁶.

El control financiero es inherente de todos los niveles de la organización; pero en la medida en que este se acerque al nivel operativo, requerirá de mayor detalle, actualidad, exactitud y frecuencia (Stoner, J., 1995)²⁷; esto es la estructura jerárquica que caracteriza un sistema de información (Goldratt, E. M., 1994). En este orden de ideas, el control de la inversión corriente debe aportar un sistema de información orientado verdaderamente a la conformación de un criterio para tomar decisiones orientadas al cumplimiento del objetivo supremo de la organización. Este criterio se basa en que es precisamente el control financiero de la inversión corriente, -en la que se enmarca el proceso de

²² En términos de programación se refiere a: ¿quién debe hacer qué, cuándo y en qué cantidades?; con relación al control, “saber dónde están las cosas con respecto a dónde deberían estar” y especifica la simulación como respuesta a la pregunta: ¿qué pasaría si...? (Goldratt, E. M. (1994:135-137).

²³ En el anexo 1.5, se refiere una definición de Control de gestión de Nogueira. D. (2002).

²⁴ Las cuatro perspectivas definidas por Kaplan, R. S. y Norton, D. P. (1997) son: formación y crecimiento, procesos internos, clientes y finanzas; concebidas teniendo en cuenta las relaciones causa efecto.

²⁵ Cuadro de mando integral: herramienta del Control de gestión diseñada por Kaplan, R. S. y Norton D. P. (1997) que permite traducir la estrategia y misión de la organización en un amplio conjunto de medidas de actuación.

²⁶ Al respecto, Kaplan, R. S. y Norton D. P. (2002) indican que “el Tablero de Comando podría evidenciar los inductores (no financieros) de la performance financiera (...)”.

²⁷ Teniendo en cuenta a Stoner, J., en la tabla 22-1: Requerimientos de información por categoría de decisión (1995:676).

creación de valor-, parte esencial de la perspectiva económica financiera de la organización que muestra los resultados del camino transitado por ella.

En esta dirección, se resume que el control financiero de la inversión corriente es una función permanente de su gestión, orientado a diagnosticar las causas de los resultados que de ella se derivan, que permita identificar las posibilidades de mejora, con vistas a lograr el objetivo supremo de la organización.

Establecidos los fundamentos conceptuales de la planificación y control de la inversión corriente, corresponde analizar los modelos y métodos que sustentan su implementación.

1.3. Modelos y métodos para la planificación y el control de la inversión corriente

La planificación financiera se instrumenta mediante modelos, los cuales constituyen representaciones simplificadas de la realidad que generalizan las características principales de una situación del mundo real; son una abstracción de la realidad. Su valor es la posibilidad de aplicarlo para comprender el comportamiento de un sistema (Sanpedro, J. L., 1960²⁸; Lee, C., 1973; Aguilar, C. y Estevam, L., 2000; Urquijo, J. L., 2004 y Villalón-Madrado, K. M., 2011).

Los modelos para la planificación financiera se han desarrollado en la medida en que esta ha evolucionado de sus características tradicionales a las modernas, organizándose en dos grupos:

1. Modelos contables utilizados en el marco de la planificación financiera tradicional, fundamentados en principios y relaciones contables para proyectar los estados financieros emitidos por la Contabilidad.
2. Modelos matemáticos desarrollados en el marco de la planificación financiera moderna, aplicados a partir del surgimiento y evolución de los métodos de investigación de operaciones, destacándose las técnicas de simulación y la programación matemática.

Se establece como soporte conceptual básico de los modelos contables la proyección de al menos dos estados financieros²⁹: balance general o estado de situación, informe que refleja los elementos relacionados directamente con la medida de la situación financiera mediante los activos, pasivo y capital o patrimonio; y el estado de resultado, informe que muestra los elementos relacionados directamente con la medida del desempeño de la organización mediante los ingresos y gastos. Cruz, E. J. (2002) incluye junto a estos estados financieros, el estado de flujo de efectivo, que informa sobre las entradas y

²⁸ Citado por Urquijo, J. L. (2004:15).

²⁹ A estos modelos contables o estados financieros se le denominan indistintamente en la bibliografía consultada: estados pro forma (Gitman, L., 1986; Lara, B. C. y Reyes, K. E., 2010); estados previsionales (Martínez, F., 1999) o estados de síntesis (Aguilar, C. y Estevam, L., 2000; Urquijo, J. L., 2004).

salidas de efectivo en tres categorías: operaciones, inversiones y financiamiento, permitiendo estimar la capacidad de generación de efectivo e identificar la necesidad de financiamiento externo.

En conjunto con el proceso de presupuesto de estados financieros y formando parte del ejercicio de control presupuestario, autores como: Gitman, L. J. (1986); Weston, F. y Brigham, E. (1994); Stoner, J. (1995); Brealey, R. y Myers, S. (1998); Amat, O. (1998); Brealey, R. A. *et al* (2001); Cruz, E. J. (2002); Campa, F. (2004); Nogueira, D. *et al* (2004); Demestre, A. *et al* (2005) y Espinosa, D. (2005); incluyen el análisis económico financiero como herramienta específica para el control financiero y relevante en este marco³⁰.

En el análisis económico financiero se aplican métodos específicos de procesamiento de la información económica; entre los más utilizados: el vertical, que permite estudiar la estructura de los estados financieros; el horizontal, que analiza la evolución de los indicadores económicos; y el gráfico. Su implementación se realiza fundamentalmente mediante la reconocida técnica de razones financieras, las cuales se clasifican en diversos grupos en función del objetivo del analista; entre ellos: liquidez, nivel de actividad y rentabilidad. Según Munilla, F. *et al* (2005) y Espinosa, D. (2005), su popularidad se apoya en lo sencillo de su utilización; sin embargo, son irrelevantes aplicadas por sí solas, pues son estáticas al utilizar información en un momento determinado y no proyectan el comportamiento de variables.

Otro método que parte de la esencia misma de principios contables es el análisis costo – volumen – utilidad. Como parte de este, la técnica punto de equilibrio, “una de las primeras contribuciones en el análisis cuantitativo de la administración” (Gallagher y Watson, 1986), permite determinar el nivel de ingresos a mantener para cubrir los costos y gastos (Gitman, L., 1986; Gallagher y Watson, 1986; Weston, F. y Brigham, E., 1994; Cruz, E. J., 2002; Lara, B. C. y Reyes, K. E., 2010). Sin embargo, esta técnica no integra el análisis de los recursos económicos y financieros que se requieren para lograr el nivel de actividad determinado.

A criterio de la autora y coincidiendo con Aguilar, C. y Estevam, L. (2000), la necesaria utilización de modelos contables en la planificación financiera, y más aún, basarla en ellos, se concreta en que el sistema contable es “el instrumento de control y gestión empresarial más elemental o básico”; empero, estos modelos no producen indicadores que señalen alternativas financieras óptimas ni aquellas que

³⁰ Otra herramienta de carácter general para la implementación del control que puede encontrarse en la bibliografía es la Contabilidad de gestión, que según Baujín, P. (2005), constituye “parte de la Contabilidad que capta, registra, evalúa, analiza y transmite información financiera y no financiera, cuantitativa y cualitativa, a fin de facilitar la toma de decisiones de los distintos estamentos de la organización, relativa al seguimiento y consecución de los objetivos estratégicos y generales marcados, a la planificación, control y medida de todas las actividades de la organización (internas y externas), en estrecha colaboración con el resto de las áreas funcionales y permitiendo participar a los responsables de su ejecución, junto con la gerencia, en la toma de decisiones”.

deben ser examinadas. Son insuficientes por sí solos, por lo que deben complementarse con otros modelos, métodos y técnicas que permitan realizar una planificación financiera más integral y aportar a un control financiero más efectivo sobre la inversión corriente.

La autora considera que la complementación e integración de estos métodos y técnicas con herramientas de control estadístico de procesos asociadas a la gestión por procesos, aportarían a la implementación de ese control financiero más efectivo sobre la inversión corriente; herramientas como: gráficos de control y análisis de capacidad de proceso, metodologías cuantitativas fundamentadas en métodos estadísticos, sobre las que se apoya la estrategia de mejora continua, para encontrar y eliminar las causas de errores, defectos y retrasos en los procesos (Rodríguez, A. *et al*, 1985; Gutiérrez, H. y De la Vara, R., 2007). Según Goldratt, E. M. (1994), la mayor fuerza del control estadístico de procesos –y por consiguiente de sus herramientas-, reside en su capacidad de determinar la causa de fondo de la baja calidad de un proceso.

Los modelos matemáticos constituyen una representación del comportamiento de un sistema, utilizados para explicar o pronosticar su actuación mediante relaciones matemáticas. Las características que deben cumplir para que sean útiles radican en incluir lo pertinente, ser confiables³¹, válidos³² y simples³³.

Los modelos matemáticos se agrupan en dos categorías según las técnicas empleadas:

1. de optimización, desarrollados para argumentar las decisiones financieras que maximizan el beneficio o minimizan los costos financieros, basados en su mayoría en la programación lineal;
2. de simulación, fundamentados en un sistema de ecuaciones referidas a los estados financieros a partir de la experimentación³⁴, usando modelos matemáticos.

La tabla 1.1 muestra los modelos de optimización más representativos, una breve descripción y su criterio de optimización; los cuales constituyen referencias para el desarrollo de investigaciones sobre el estado del arte del tema y aplicaciones prácticas, lo cual se evidencia en los trabajos de: Jordano, J. (1981); Iruretagoyena, M. T. (1983); Suárez, A. S. (1995); Martínez, F. (1999); Aguilar, C. y Estevam, L. (2000); Urquijo, J. L. (2004).

El análisis de estos modelos permite identificar algunas similitudes y diferencias listadas en la tabla 1.2.

³¹ Modelos confiables: requieren que se llegue al mismo resultado con una réplica idéntica (Gallagher y Watson, 1986:509).

³² Modelos válidos: implican que los resultados a los que se llega con el modelo sean semejantes a los que se obtendrían con el sistema real (Gallagher y Watson, 1986:509).

³³ Coincidiendo con Allais, M. (1989): “de dos modelos, el “mejor” será siempre aquel que por aproximación representará de la manera más sencilla los datos que se derivan de la observación de la realidad” (citado por Godet, M. y Prospektiker, 2000:17). De acuerdo con estos autores no debe confundirse “complicación con complejidad y simétricamente simplicidad con simplismo”.

³⁴ Experimentación: método científico que consiste en la prueba y el error, y que usa un modelo del mundo real para obtener información (a partir de Gallagher y Watson, 1986:495)

Se considera que los modelos de optimización han sido elaborados para contribuir al fin último de la gestión financiera en el marco de su desarrollo: maximizar la riqueza de los dueños, lo que constituye su principal ventaja; sin embargo, se limitan a optimizar la inversión o el financiamiento de la empresa y no a esta como sistema, debido a lo complicado que resultaría describir su comportamiento empleando esta técnica. Unido a lo anterior, estos modelos en su mayoría están orientados a la planificación financiera a largo plazo, desplazando la importancia de la planificación financiera a corto plazo a un segundo plano.

Tabla 1.1. Principales modelos de optimización para la planificación financiera. Fuente: elaboración propia.

Autor	Descripción del modelo	Criterio de optimización
Charnes, Cooper y Miller (1958)	Uno de los primeros modelos de planificación financiera, que permite determinar las cantidades que se deben comprar y vender en cada uno de los períodos de tiempo que se planifican, teniendo en cuenta principalmente la restricción impuesta por la capacidad del almacén.	Maximizar el beneficio.
Robicheck, Teichroew y Jones (1965)	Modelo de planificación financiera a corto plazo para determinar las cantidades de crédito a utilizar de cada posible fuente de financiación y devolver en cada uno de los sucesivos períodos de tiempo.	Minimizar el costo total de la financiación.
Loire-Savage-Weingartner (1966)	Modelo de planificación de decisiones financieras a largo plazo que tiene en cuenta el problema de la limitación de recursos financieros, introduce restricciones no financieras y relaciones de dependencia entre proyectos. Weingartner lo generalizó incluyendo la interdependencia entre los distintos proyectos de inversión.	Maximizar el flujo de caja de los proyectos de inversión.
Baumol y Quandt (1966)	Critican el modelo de Loire-Savage-Weingartner presentando un tratamiento más general al problema. Reorientan el criterio de optimización e incluyen la distribución de las rentas del capital.	Maximizar las rentas del capital propio.
Chambers (1967)	Modelo de planificación financiera a largo plazo para determinar qué inversiones conviene desarrollar en un período y los niveles de estas.	Maximizar el valor de las inversiones.
Audibert, J. M.; Holl, J. C. y Plas, J. P. (1968)	Modelo CAPRI, es un modelo práctico orientado a la búsqueda del mejor plan de inversión y financiación compatible con la situación financiera de la empresa.	Maximizar el beneficio actualizado.
Carleton (1970)	Modelo de planificación financiera a largo plazo que presta especial atención a la dimensión financiera de la empresa (pasivo del balance). Proyecta los beneficios antes de intereses e impuestos y sus relaciones con las ventas y los activos.	Maximizar el valor de las acciones.

Autor	Descripción del modelo	Criterio de optimización
Myers, S. C. y Pogue, G. A. (1974)	Modelo LONGER de programación lineal que calcula el mejor plan financiero, dados unos supuestos y restricciones específicas y se basa en la teoría financiera más que en la contabilidad.	Maximizar el valor actual neto de la empresa.
Dean, R. J.; Bennett, J. W. y Leather, J. (1975)	Modelo FIRM, elaborado para una importante compañía petrolífera multinacional, que determina simultáneamente los planes óptimos de: producción, refinado y distribución para cada uno de los años del período de planificación y el plan de inversiones asociado.	Maximizar el valor actualizado de los flujos de caja para los accionistas.

Tabla 1.2. Similitudes y diferencias de los principales modelos de optimización para la planificación financiera. Fuente: elaboración propia.

Similitudes	Diferencias
<ol style="list-style-type: none"> 1. Utilización de la programación lineal como técnica de optimización. 2. Asumen comportamiento determinista de variables. 3. El criterio de optimización se orienta a maximizar el beneficio o utilidad (en términos absolutos en sus inicios), aunque un número reducido orientan su función objetivo a minimizar el costo total del financiamiento. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. El criterio de optimización asociado con el beneficio, se concreta en dos direcciones, maximizar el valor de las inversiones o el valor de las acciones. 2. En función del criterio de optimización y la orientación del problema a resolver, las restricciones y supuestos del modelo varían.

Los modelos de simulación han sido diseñados para proyectar las consecuencias financieras de diversas alternativas a partir de supuestos. Los trabajos de: Suárez, A. S. (1995); Brealey, R. y Myers, S. (1998); Martínez, F. (1999); Aguilar, C. y Estevam, L. (2000) y Urquijo, J. L. (2004); evidencian que los modelos presentados en la tabla 1.3, han sido utilizados como referencia³⁵.

Tabla 1.3. Principales modelos de simulación para la planificación financiera. Fuente: elaboración propia.

Autor	Descripción del modelo
PRYSEC ¹	Modelo de previsión y simulación de estados contables (PRYSEC): consta de quince ecuaciones simultáneas, con un reducido número de variables que revelan conceptos contables y parámetros decisionales. Las entradas constituyen: los ingresos, coeficientes técnicos (variables exógenas), variables de decisión y un balance de situación del ejercicio inmediato anterior.

³⁵ Otros modelos teórico prácticos que en menor medida se han referenciado son: FORRESTER (1961), BONINI (1963); NAYLOR (1976); BHASKAR (1978), referenciados por: Martínez, F. (1999) y Aguilar, C. y Estevam, L. (2000); Urquijo, J. L. (2004).

Autor	Descripción del modelo
Mattesich (1961)	Sistema de cientos de ecuaciones simultáneas de relaciones contables y no contables, que formalizan mediante relaciones matemáticas, presupuestos operativos y financieros, permitiendo confeccionar los estados contables proyectados. Incluye la simulación del efecto de cambios en parámetros o variables exógenas sobre las endógenas.
Sun Oil Company (1970)	Modelo de simulación determinista, surgido de la compañía con mismo nombre, que permite efectuar proyecciones sobre los estados financieros con base en los precios y cantidades de productos, costo de materias primas, condiciones económicas generales, inversiones, beneficios de compañías filiales, gastos de investigación, publicidad y otros.
Warren y Shelton (1971)	Modelo de veinte ecuaciones simultáneas, dividido en cuatro secciones: ventas, inversiones, financiaciones y rentabilidad de las inversiones. Utiliza variables y parámetros; así como datos de períodos anteriores del balance general.
Francis-Rowell (1978)	Consta de treinta y seis ecuaciones para generar los estados financieros. Introduce determinados parámetros que permiten un análisis de sensibilidad e incorpora un tratamiento del riesgo, como consecuencia de la variabilidad de las ventas.
Maroto, J. A. y Mascareñas, J. M. (1986)	Modelo PLAFIN, a través de cuarenta y ocho ecuaciones matemáticas, datos constantes, variables derivadas de los estados financieros y un balance inicial, proyecta los estados financieros (estado de resultados, estado de tesorería, balance general y estado de origen y aplicación de fondos). Este modelo ha sido mejorado con el PLAFIN I y el PLAFIN II.
Brealey, R. y Myers, S. (1998)	Basado en veinte ecuaciones simultáneas que proyectan los estados financieros, mediante la simulación. Requiere la introducción inicial de parámetros, variables y coeficientes.
¹ No se pudo identificar el autor y fecha de este modelo. Suarez, A. S. (1898); Aguilar, C. y Estevam, L. (2000) y Urquijo, J. L. (2004), coinciden en que es uno de los primeros modelos desarrollados.	

Los modelos de simulación elaborados en el trayecto de su evolución son diversos; no obstante, estos presentan semejanzas y diferencias, que se resumen en la tabla 1.4.

Tabla 1.4. Similitudes y diferencias de los principales modelos de simulación para la planificación financiera. Fuente: elaboración propia.

Similitudes	Diferencias
1. En su mayoría, utilizan ecuaciones simultáneas ¹ . 2. Como entradas de los modelos se incluyen: - variables (cuentas de los estados financieros en un período planificado: t); - parámetros (razones financieras, tasas o variables en un tiempo t-1); en el modelo de Brealey, R. y Myers, S. (1998) las tasas	1. La presentación de las variables de entrada pueden o no organizarse por cada uno de los estados financieros. 2. La agregación de las variables de entrada puede ser con un mayor o menor nivel. 3. Son modelos deterministas y en la medida en que fueron evolucionando y reconociendo el “fin de las certezas” (Prigogyne, 1977) o “fin

Similitudes	Diferencias
<p>se incluyen en el grupo de coeficientes.</p> <p>3. Son descriptivos, pues revelan el comportamiento real del sistema que analizan.</p> <p>4. Utilizan el método científico de experimentación.</p>	<p>del riesgo cero” (Guilhou y Lagadec, 2002)², incluyeron características de la toma de decisiones bajo riesgo.</p>
<p>¹ Según Urquijo, J. L. (2004), dependiendo de las relaciones de las variables, los modelos pueden ser: 1) recursivos: cada variable endógena depende de otras endógenas pero sin existir relaciones recíprocas de causalidad; 2) de bloque-recursivos: las ecuaciones pueden repartirse en grupos dependiendo el comportamiento de unos, de la resolución de otros; 3) de ecuaciones simultáneas: con relaciones causales múltiples entre todas las variables endógenas del sistema.</p> <p>² Autores citados por Medina, J. y Ortégón, E. (2006:91)</p>	

Coincidiendo con Brealey, R. y Myers, S., “la razón de la popularidad de tales modelos se debe a su sencillez, practicidad” (1998:861) y aplicación más general y no limitada a una categoría específica del problema (Gallagher y Watson, 1986); “permiten representar la realidad empresarial con el detalle y complejidad que se desee, sin que ello les suponga dejar de ser operativos” (Martínez, F., 1999:345-347). Su principal ventaja es que muestran en los estados financieros los efectos de diferentes alternativas de inversión y financiación elegidas debido al método de experimentación empleado.

Del análisis de los modelos de optimización y simulación se puede distinguir sus principales coincidencias:

1. Como entradas se incluye la estimación de variables y restricciones financieras a respetar.
2. En la medida que fueron evolucionando, reconocen la interrelación entre las decisiones de inversión y financiación y entre estas y las operaciones.
3. La principal fuente de información es el sistema contable.

A partir del análisis comparativo entre estos dos tipos de modelos se considera que los de simulación son una herramienta más útil, pues además de ser intuitivos y comprensibles para los usuarios, permiten una planificación financiera más flexible, a partir de la selección de la mejor alternativa entre un grupo de ellas. Son capaces de mostrar de forma global los efectos que producen las diversas alternativas en los resultados económicos financieros rápidamente. Debido a que su diseño mantiene las relaciones contables entre inversión y financiamiento; ingresos, costos, gastos y utilidades, sus salidas son los estados financieros. Todo lo anterior favorece su utilización.

Otra tipología de modelos matemáticos es según su aplicación específica como acotan: Gallagher y Watson (1986); Gitman, L. J. (1986); Brealey, R. y Myers, S. (1998), los que se muestran en la tabla 1.5. La autora considera, en correspondencia con Medina, J. y Ortégón, E. (2006), que las ventajas principales de utilizar modelos matemáticos consisten en que permiten buenas percepciones y análisis

del comportamiento de sistemas; facilitan el tratamiento analítico de grandes cantidades de datos; proveen previsiones sustantivas, basadas en parámetros cuantificables y pueden ser particularmente precisos si las técnicas se seleccionan y aplican correctamente. Sin embargo, su limitante fundamental constituye los supuestos que declaran, en muchos casos inválidos y en otros inaplicables en todo tipo de organización.

Tabla 1.5. Modelos matemáticos específicos para la inversión corriente. Fuente: elaboración propia.

Modelo	Descripción	Ventajas y limitaciones
Modelo de inventarios: Cantidad económica del lote (Harris, F. W., 1915)	Su meta es determinar “cuándo y cuánto ordenar de manera que se cumplan los objetivos de servicio con un costo mínimo”, con los supuestos: demanda uniforme, abastecimiento global, costos ¹ y tiempo de entrega del pedido por el proveedor, constantes. Para ampliar el modelo a supuestos más aplicables, se han elaborado variedades de casos en dos direcciones, demanda determinista con supuestos más relajados ² y asumiendo aleatoriedad en las variables; introduciéndose los conceptos inventario de seguridad y nivel de servicio ³ .	Este modelo es frecuentemente aplicado por su sencillez; no obstante, los supuestos en los que descansa pocas veces son ciertos, además de la dificultad para estimar los costos que se incluyen.
Modelo de tesorería de William Baumol (1952)	Extensión del modelo de la cantidad económica del lote, hacia la determinación de la cantidad de letras del tesoro que se deberá vender para reponer el saldo de efectivo, en dependencia del desembolso anual de efectivo, el costo por la venta de letras del tesoro y la tasa de interés. Los modelos de tesorería se basan en valorar la relación de intercambio entre los costos y beneficios; el primero es el ingreso que se podría obtener de la inversión del efectivo y el beneficio es la liquidez.	Su aplicación es sencilla; sin embargo, su limitación radica en el supuesto casi imposible de utilización continua y uniforme de la tesorería y en su inaplicabilidad en empresas que no manejan letras del tesoro.
Modelo de tesorería de Miller y Orr (1966)	Permite determinar la distancia entre los límites inferior y superior de efectivo, en función de los costos fijos de transacción de la compra o venta de títulos, la varianza diaria de los flujos de efectivo y de la tasa de interés. Cuando el nivel de tesorería llega a un límite, la empresa debe vender o comprar títulos para reponer el saldo a un nivel deseable, que es un tercio de la distancia entre estos límites.	Según Brealey, R. y Myers, S. (1998) “representa un compromiso entre simplicidad y realismo”; su limitante es la hipótesis de imprevisibilidad total de entradas y salidas de efectivo.

Modelo	Descripción	Ventajas y limitaciones
<p>¹ Los costos fundamentales que incluye este modelo son: de compra, de ordenar, de conservar y de faltante.</p> <p>² Estos supuestos son: reabastecimiento uniforme (las unidades llegan “una a una conforme salen de una línea de ensamblaje”); con faltante (los clientes aceptan que su pedido se satisfaga posterior a su demanda); y con descuento por cantidad (se recibe un descuento por comprar grandes cantidades, compensándose el costo de mantener inventario adicional) (Gallagher y Watson, 1986:414-420).</p> <p>³ El inventario de seguridad es el inventario adicional que se mantiene con el objetivo de proteger a la empresa contra faltantes y el nivel de servicio es la probabilidad de tener un artículo en inventario” (Gallagher y Watson, 1986:454).</p>		

En los modelos matemáticos es una constante la estimación del comportamiento de variables, por lo que su utilización se sustenta en la aplicación de diversos métodos y técnicas de pronóstico. Existen varias clasificaciones para estos métodos; sin embargo, persisten en las diversas tipologías los métodos cuantitativos y cualitativos³⁶ (Gallagher y Watson, 1986; DeFranco y Schmidgall, 1999³⁷; Godet, M. y Prospektiker, 2000; Campa, F., 2004; Urquijo, J. L., 2004; Medina, J. y Ortegón, E., 2006).

Los métodos cuantitativos son aquellos que se basan en supuestos, datos e información estadística, plasmados en modelos matemáticos con objeto de generar pronósticos, asumiendo que algunos de los patrones del pasado se mantendrán en el futuro. Dentro de ellos, se destacan dos métodos: series de tiempo, consistente en generar proyecciones al futuro a partir de datos históricos de una variable, apoyándose en técnicas como promedios móviles, suavizado exponencial, análisis de tendencia; y causales³⁸, que requieren la identificación de los factores que influyen en el comportamiento de la variable, con la utilización de técnicas de regresión y modelos econométricos.

Los métodos cualitativos se apoyan en el conocimiento y juicio de expertos “cuando resulta difícil establecer las tendencias claves (...) o cuando no se dispone de datos”, para la construcción de escenarios, reportes subjetivos, síntesis o evaluación de ideas (Medina, J. y Ortegón, E., 2006:251); se destacan: método Delphi, paneles de expertos, método de escenarios, análisis DAFO, tormenta de ideas. Resulta acertado referir sintéticamente que los métodos para la estimación se han desarrollado -en función de las variaciones del entorno³⁹ y del grado de incertidumbre y complejidad involucrado en el contexto decisional-, del pronóstico a la prospectiva; esta constituye un “proceso de anticipación y exploración de la

³⁶ Medina, J. y Ortegón, E. (2006) refieren autores que establecen la implicación del componente “subjetivo” en cualquier método empleado, dando lugar a un espacio intermedio que integra ambos polos de trabajo alrededor de un nuevo concepto: los métodos semicuantitativos, que aplican algunos principios matemáticos y estadísticos a procesos subjetivos del conocimiento (2006:252).

³⁷ Referenciado por Campa, F. (2004).

³⁸ Según Gallagher y Watson (1986) los métodos causales incluyen técnicas cuantitativas como cualitativas.

³⁹ Estas variaciones del entorno con relación al estudio del futuro se enmarcan en tres: de estable y poco complejo (décadas del 50 y 60), donde el enfoque era la predicción y el pronóstico; a progresivamente menos estable, más rápido y complejo (años 70 y 80), donde el enfoque era a comprender e interpretar el cambio social con una planificación estratégica; y posteriormente a un entorno inestable, acelerado y muy complejo (desde los años 90), con predominio del pensamiento estratégico y la construcción social del futuro (resumen basado en el cuadro 15: Diferencias principales entre las tres generaciones de prospectiva, de Medina, J. y Ortegón, E., 2006:95).

opinión experta (...) para construir visiones estratégicas”. Este proceso intelectual conlleva a representarse “futuros posibles, probables y deseables”⁴⁰. La prospectiva se enfoca a lo posible, a lo que puede suceder, mientras que el pronóstico se refiere a lo probable, a lo que puede realizarse en un rango de alternativas cuantificables en grado de probabilidad (Medina, J. y Ortigón, E., 2006:132-135).

En resumen, la tendencia de la planificación financiera moderna es a interrelacionar los modelos matemáticos con los contables, e incluso combinándolos con métodos cualitativos. Retomando a Aguilar, C. y Estevam, L. (2000), “cualquier modelo de planificación empresarial que se elabore al margen de la contabilidad es, cuando menos, incompleto. Y algo similar ocurre con los modelos de planificación confeccionados a partir de una metodología estrictamente contable, ignorando los más recientes avances de las restantes ciencias del management”. Sin embargo, el control financiero ha tenido un comportamiento más conservador; los métodos y técnicas que emplea se han orientado más a evaluar el desempeño organizacional en el pasado y pocas veces orientado al futuro.

Examinados los modelos y métodos para la planificación y control de la inversión, corresponde analizar los aportes desarrollados sobre la temática en el contexto cubano.

1.4. Aporte investigativo a la planificación y control de la inversión corriente en la hotelería en Cuba

El sector del turismo en Cuba se ha caracterizado por su impacto en la economía, ubicándose como una de las principales fuentes de ingresos y creador de su propia base de acumulación. Desde el proceso de reconceptualización de la estrategia económica en 1997⁴¹, se definió su “misión como captador directo de divisas frescas” y locomotora de la economía (PCC, 1997:16). En la actualidad, su papel dinamizador se ha ratificado destacándose su necesario crecimiento acelerado y contribución al desarrollo de otras ramas de la economía (PCC, 2011a). Este escenario exige a las empresas del turismo su inserción en una economía internacional en la que, para lograr ventajas competitivas sostenibles, se requiere una eficiente gestión de los recursos financieros, tomando posición de primera línea las funciones de planificación y control.

Desde el triunfo revolucionario en 1959 los mecanismos de planificación y control en Cuba han sido objeto de importantes transformaciones. La planificación ha tenido un papel rector en la economía cubana, con un perfeccionamiento continuo que se extiende hasta la actualidad⁴². Se destacan en estas

⁴⁰ Los futuros posibles y los probables son aquellos que perciben la realidad objetivamente; los futuros deseables se relacionan con la proyección subjetiva: deseos, anhelos, intereses (Medina, J. y Ortigón, E. (2006:132).

⁴¹ En el V Congreso del Partido Comunista de Cuba en 1997.

⁴² Según Sánchez, en el Primer Congreso del PCC se expone el papel rector de la planificación de la economía al plantearse que: “queda claro que dentro de este sistema la planificación es el eslabón principal, que (...) ejerce una influencia activa dirigida (...) al desarrollo constante de las relaciones socialistas de producción” (2006:10). Este papel rector es ratificado en el V Congreso al plantearse que “la planificación desempeña el papel fundamental en la conducción de la economía” (PCC, 1997:29). En los Lineamientos se expone que: “el sistema de planificación socialista continuará siendo la vía principal para la dirección de la economía nacional” (PCC, 2011a:10).

transformaciones la evolución de una planificación física a una planificación financiera (Portal, M., 2000⁴³ y Sánchez, N., 2006). Igualmente ha evolucionado el control, reorientado desde “una carrera desenfrenada por el cumplimiento de los planes mercantiles” (Nogueira, D. *et al*, 2004:8) hacia la utilización de “cuadros de información” con utilización práctica para detectar problemas a partir de la comparación con patrones de comportamiento y algunas aplicaciones de cuadros de mando integral. En la actualidad, el sistema empresarial cubano se encuentra enfrascado en la búsqueda de la máxima eficiencia, eficacia y productividad. Para lograrlo en las condiciones existentes, se requiere centrar los esfuerzos en la disciplina y responsabilidad sobre la planificación y control, lo cual queda claramente reflejado en el Reglamento para la implantación y consolidación del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Estatal establecido en el Decreto No. 281, donde se define el sistema de planificación como “un proceso político ideológico que expresa la voluntad de priorizar el aporte de las empresas a la sociedad” y el sistema de control interno creado para “garantizar el funcionamiento de la empresa en óptimas condiciones y evitar afectaciones (...) a sus activos (Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros, 2007:320-328); la Resolución No. 60/11: Normas del Sistema de control interno (Contraloría General de la República, 2011) y en los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución (PCC, 2011a).

El llamado a lograr empresas eficientes, organizadas y eficaces, para lo que se precisa elevar responsabilidades sobre el control de los recursos, tomar decisiones sobre el capital de trabajo liquidando o transformando las empresas incapaces de mantenerlo en un nivel suficiente y consolidar el esquema integral de autofinanciamiento del turismo⁴⁴, hace imperativo convertir las herramientas de planificación y control financieros en instrumentos eficaces para elevar la eficiencia y eficacia empresarial. Esta afirmación se demuestra a partir del análisis de dos planteamientos; el primero en la Resolución económica del V Congreso del Partido: “El proceso de perfeccionamiento de la planificación tendrá como eje central el logro de eficiencia en las nuevas condiciones de la economía” (PCC, 1997:13); el segundo en los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución: “el proceso de planificación debe garantizar, en la producción de bienes y servicios (...) un sostenido incremento de la eficiencia como base del desarrollo económico” (PCC, 2011a:14).

Aun cuando las herramientas de planificación y control de la inversión corriente fueron concebidas en el marco de la economía burguesa para eludir sus contradicciones y enmascarar la genuina fuente

⁴³ Citado por Nogueira, D. *et al* (2004:8).

⁴⁴ Tales son los términos empleados en el capítulo 1: Modelo de gestión económica y en el capítulo IX: Política para el turismo, de los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución (PCC, 2011a).

generadora de valor, es reconocido su valor en aras del objetivo supremo, por lo que estas deben ser puestas en práctica en una sociedad que construye el socialismo, con el pertinente análisis crítico marxista que permita aplicaciones creativas en función del beneficio social (Espinosa, D., 2012:25).

En este marco, académicos y profesionales de las finanzas han enfrentado el gran reto de buscar y aplicar nuevos conocimientos y procedimientos que potencien la gestión financiera del capital de trabajo, y específicamente la planificación y control de la inversión corriente, que asociado a la hotelería, responda al objetivo de la actividad turística de “maximizar el rendimiento medio por turista” (PCC, 2011a:33)⁴⁵.

Los aportes localizados en la literatura consultada, han sido planteados desde diferentes perspectivas.

Con carácter de herramienta para la planificación y control financieros en la hotelería, se destaca la propuesta de Rodríguez, G. J. (2008), orientada particularmente a la gestión del riesgo de impago para hoteles Sol Meliá Cuba, en la que presenta procedimientos para tales efectos con la validación correspondiente. A partir de la aplicación de métodos estadísticos y análisis financieros, se plantea un modelo matemático que establece la relación entre los volúmenes de ventas y cuentas por cobrar mediante coeficientes de riesgo y deuda respectivamente, particularizando el análisis en cada cliente de la cartera, lo cual favorece la gestión del crédito en aras de la disminución del ciclo de cobro y la deuda envejecida y por tanto, del riesgo de impago. Esta propuesta constituye una herramienta substancial para la planificación y el control del crédito como componente de la inversión corriente en la hotelería.

Espinosa, D. (2005) presenta un procedimiento para el análisis del capital de trabajo en la hotelería, capaz de contribuir al proceso de toma de decisiones financieras a partir de la medición de importantes variables de la gestión financiera operativa de forma integrada. Se particulariza en las causas que modifican favorable o desfavorablemente al capital de trabajo y permite definir las acciones estratégicas encaminadas a mejores resultados económicos financieros mediante un ejercicio causa efecto. En la propuesta se integran métodos estadísticos y financieros, que permiten explicar el comportamiento de variables con relación a otras, convirtiéndose en herramienta para la planificación y control financieros a corto plazo. A partir de la concepción de esta investigación y las pautas que marca, se derivan los trabajos investigativos de: Ortiz, D. (2007); Selva, A. Y. (2008); Domínguez, I. (2010) y Monzón, Y. (2012).

⁴⁵ Aun cuando en los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución se refiera que: “el objetivo fundamental de la actividad turística es la captación directa de divisas, maximizando el ingreso medio por turista”; se considera que orientado a la actividad hotelera, es la utilidad por habitación existente el objetivo a alcanzar.

Ortiz, D. (2007) presenta un procedimiento para determinar el financiamiento externo y de capital de trabajo en un caso hotelero, que permite tomar decisiones sobre la estructura de financiamiento para la inversión corriente, mediante la combinación de métodos financieros y estadísticos. Selpa, A. Y. (2008) aplica la propuesta de procedimiento de planeación y control de la inversión corriente en un caso hotelero, el cual identifica el modelo de ajuste que explica el comportamiento del consumo de los productos más importantes de la cartera por el monto de su inversión, lo que permite la planificación de los niveles de inventarios en correspondencia con el nivel de operaciones de la entidad hotelera. Domínguez, I. (2010) presenta un sistema de indicadores para el control de la gestión de la inversión corriente en un caso hotelero y un procedimiento para su determinación, que permite comprender la necesidad de realizar un adecuado control de la gestión financiera operativa, facilitando el proceso de toma de decisiones, encaminado a la mejora de la gestión financiera empresarial. Monzón, Y. (2012) muestra una propuesta de procedimiento para determinar el modelo matemático que establece la relación entre el nivel de actividad y los niveles de inversión y financiamiento corrientes que contribuya a estabilizar la relación riesgo – rentabilidad con aplicación en un caso hotelero, a partir de la utilización de métodos estadísticos.

Los trabajos de Granda, E. (2008) y Arencibia, L. (2009) presentan un procedimiento para determinar un sistema de indicadores económicos financieros y sus estándares en hoteles del polo turístico Varadero, apoyado en métodos financieros y estadísticos, que permiten reflejar de manera clara y sencilla, la eficiencia de la gestión hotelera, constituyendo un instrumento de control financiero para la toma de decisiones.

El valor fundamental de las investigaciones abordadas es la aplicación de métodos matemáticos vinculados a los problemas financieros; sin embargo, estos aportes investigativos presentan limitaciones en común. Con relación a las investigaciones que abordan explícitamente la planificación financiera, su aporte final es específico a alguno de los componentes de la inversión corriente (cuentas por cobrar, inventarios) y este no llega hasta el resultado último: el efecto de las decisiones financieras de estos componentes sobre los estados financieros. Con relación a las investigaciones que abordan manifiestamente el control financiero, los estándares se definen en comparación con normas generales no adaptadas a la actividad hotelera, sobre la base del comportamiento promedio de los indicadores y sin relacionarlos con el objetivo de maximizar la eficiencia económica financiera empresarial.

Conclusiones del capítulo

Concluyendo, los fundamentos teóricos y metodológicos analizados permiten reconocer a la gestión de la inversión corriente como el proceso en el cual se produce la creación de valor, de lo que se deriva su papel en la eficiencia y eficacia empresarial; así como su aplicación necesaria en una sociedad que construye el socialismo. En este proceso de gestión financiera, cobran especial relevancia las funciones de planificación y control de la inversión corriente, las cuales deben desarrollarse en un grado similar de importancia, para que contribuyan de forma efectiva al logro del objetivo supremo de la organización.

Los modelos y métodos de planificación y control financieros se han orientado a establecer relaciones contables y matemáticas entre variables, mas no son modelos conceptuales que integren los fundamentos de enfoques modernos de gestión empresarial aplicados a la planificación y control de la inversión corriente. A partir del análisis de los fundamentos teóricos metodológicos se determina la meta que se desea lograr y la estructura integral de los elementos a tener en cuenta en la concepción teórica y metodológica del modelo y procedimiento diseñados, lo cual se desarrolla en el próximo capítulo.

**CAPÍTULO II. MODELO Y PROCEDIMIENTO PARA LA PLANIFICACIÓN Y EL CONTROL DE LA
INVERSIÓN CORRIENTE EN LA HOTELERÍA**

CAPÍTULO II. MODELO Y PROCEDIMIENTO PARA LA PLANIFICACIÓN Y EL CONTROL DE LA INVERSIÓN CORRIENTE EN LA HOTELERÍA

*"...de dos modelos, el "mejor" será siempre aquel que por aproximación representará de la manera más sencilla los datos que se derivan de la observación de la realidad".
Maurice Allais (1989)*

El desarrollo del marco de referencia en el capítulo uno, permite identificar a la gestión de la inversión corriente como el proceso en el cual ocurre la generación de valor de la empresa y a las funciones de planificación y control financieros como una unidad dialéctica vital de la referida gestión en el escenario actual en que se desenvuelven las organizaciones. En la hotelería se ha evidenciado insuficiencias en el abordaje del tema desde una perspectiva conceptual y metodológica, lo que justifica el objetivo del capítulo: determinar los elementos caracterizadores del modelo para la planificación y el control de la inversión corriente y del procedimiento metodológico que lo sustenta.

2.1. Diagnóstico de la planificación y el control de la inversión corriente en la hotelería

Para diagnosticar el estado actual de la planificación y el control de la inversión corriente en la actividad hotelera, se realizaron entrevistas a directivos del área económica de los grupos hoteleros representados en el polo turístico Varadero, según la guía que se muestra en el anexo 2.1, elaborada teniendo en cuenta los fundamentos teóricos abordados en el capítulo uno y la experiencia en su aplicación. Se organizó el estudio en cuatro puntos de interés: recursos humanos y marco regulador, grado de utilización de los instrumentos tradicionales y modernos de planificación y control financieros; y nivel de implantación de tecnologías de la información, de lo que se derivaron algunos aspectos positivos y negativos.

Los departamentos económicos de las empresas hoteleras tienen entre sus objetivos: planificar, analizar y controlar las actividades económicas financieras de acuerdo con las políticas establecidas por la gerencia general y el grupo hotelero, así como controlar la utilización eficiente de los recursos para lograr resultados previstos; y entre sus funciones: elaboración del presupuesto anual integrando las propuestas

de los departamentos, definición de procedimientos adecuados de acuerdo a las instrucciones y normas establecidas; administración del presupuesto aprobado y emisión de información para su análisis. Para esto, de forma general, se cuenta con especialistas formados como universitarios o técnicos medio de las ciencias económicas, algunos con superación posgraduada; pero no reciben asesoramiento externo con relación a las funciones de planificación y control financieros.

El producto final palpable de la planificación que se desarrolla en la hotelería es el presupuesto de ingresos, costos y gastos, sin determinar la inversión y el financiamiento requeridos para lograr tales resultados. El presupuesto establecido se elabora y aprueba con antelación al ejercicio de la actividad, de julio a septiembre y durante diciembre del ejercicio anterior respectivamente, con nivel de detalle mensual. El principio que rige su elaboración es la obtención de utilidades en el acumulado del año; empero, el punto de partida de su confección es sobre la base de tasas de crecimiento indicadas por el nivel superior. Debe señalarse que no todos los directivos de los hoteles reconocen como objetivo supremo de la entidad un objetivo de carácter económico financiero. El ejercicio estratégico no establece objetivos financieros, solo objetivos económicos: de ingresos, costos y gastos.

El control financiero se desarrolla mediante el análisis del presupuesto referido, precisando incumplimientos o sobregiros y sus causas, con el seguimiento operativo de indicadores económicos con un alto nivel de exigencia. La información derivada de este proceso se utiliza para el control y la toma de decisiones por parte del hotel, la gerencia general y el grupo hotelero. No obstante, no se aplican indicadores financieros para el análisis con carácter permanente y los que se determinan, es posterior al ejercicio económico, obviándose el análisis antes y durante las operaciones económicas.

Con relación al nivel de implantación de tecnologías de la información, los hoteles cuentan fundamentalmente con el Zun Acc y el Interhotel 2000 como sistemas de registro contable, que muestran los estados financieros de ejercicios históricos: balance general y estado de resultado; así como algunos indicadores económicos. Sin embargo, aun cuando este sistema cuenta con una ventana de presupuesto, solo muestra cuentas contables, a las cuales se deberán ir asignando valores manualmente sin reconocer en este diseño, las relaciones existentes entre operaciones, recursos y resultados.

En resumen, los problemas que caracterizan la planificación y el control financieros en la hotelería se concretan en que:

- Predomina la planificación de ingresos, costos y gastos mediante el presupuesto, con ninguna especialización de la planificación financiera, no se planifican los recursos económicos (inversiones) ni financieros (financiamiento) que se requieren para lograr cierto nivel de resultado.

- Se realiza una planificación estrictamente contable, sin la aplicación de herramientas modernas a tono con la actual práctica internacional y por tanto, al margen de los avances de las ciencias estadísticas y los métodos que le son inherentes, lo que constituye un freno a la competitividad requerida para insertarse en el mercado.
- No se realiza un diagnóstico económico financiero proactivo como parte de la función de control financiero, ejecutándose solamente el control posterior para desarrollar acciones correctivas.
- El software de registro contable instalado no tiene diseñado adecuadamente los procedimientos de planificación financiera y de control financiero que le debe suceder.

Con relación al particular de la autonomía para desarrollar la gestión financiera, el directivo financiero de la empresa hotelera posee un escaso margen de decisión financiera estratégica, no así para las decisiones de capital de trabajo; respecto a este, el financiamiento a corto plazo en su mayoría es espontáneo, por consiguiente, asumen mayor responsabilidad sobre la gestión de la inversión corriente.

El resultado del análisis y síntesis de los fundamentos de la planificación y control de la inversión corriente, del diagnóstico de su estado actual en la hotelería y la importancia de la eficiencia económica del turismo para la economía cubana, motivan el diseño de un modelo y procedimiento para la planificación y el control de la inversión corriente, que constituya un marco de referencia de su concepción teórica metodológica de forma estructurada, capaz de representar sus conceptos relevantes y sus relaciones con una visión global, integrando herramientas de enfoques modernos de gestión empresarial.

El diseño se sustenta en la experiencia teórica metodológica de la autora y la colaboración de un equipo de investigación que, durante años de actividad investigativa en el orden teórico y práctico, ha permitido su perfeccionamiento continuo⁴⁶.

2.2. Modelo para la planificación y el control de la inversión corriente en la hotelería

El modelo para la planificación y el control de la inversión corriente en la hotelería que se muestra en la figura 2.1, constituye parte de la novedad científica, y se concreta en su concepción teórica, basada en enfoques modernos de gestión empresarial como el enfoque de proceso, la planificación financiera apoyada en modelos matemáticos y la mejora continua de procesos, los que constituyen sus elementos caracterizadores.

⁴⁶ La actividad investigativa se desarrolla en el período 2002-2012, fundamentalmente con la dirección de la Línea de investigación Gestión Financiera Operativa, con la que han colaborado: estudiantes miembros del Grupo Científico Estudiantil con igual nombre; profesores y trabajadores del sector turístico, con la elaboración de tesis para optar por el título de Máster en Administración de Empresas de la facultad de Ciencias Económicas e Informática de la Universidad de Matanzas Camilo Cienfuegos; todo lo que ha contribuido decisivamente a los resultados que se presentan en la investigación.

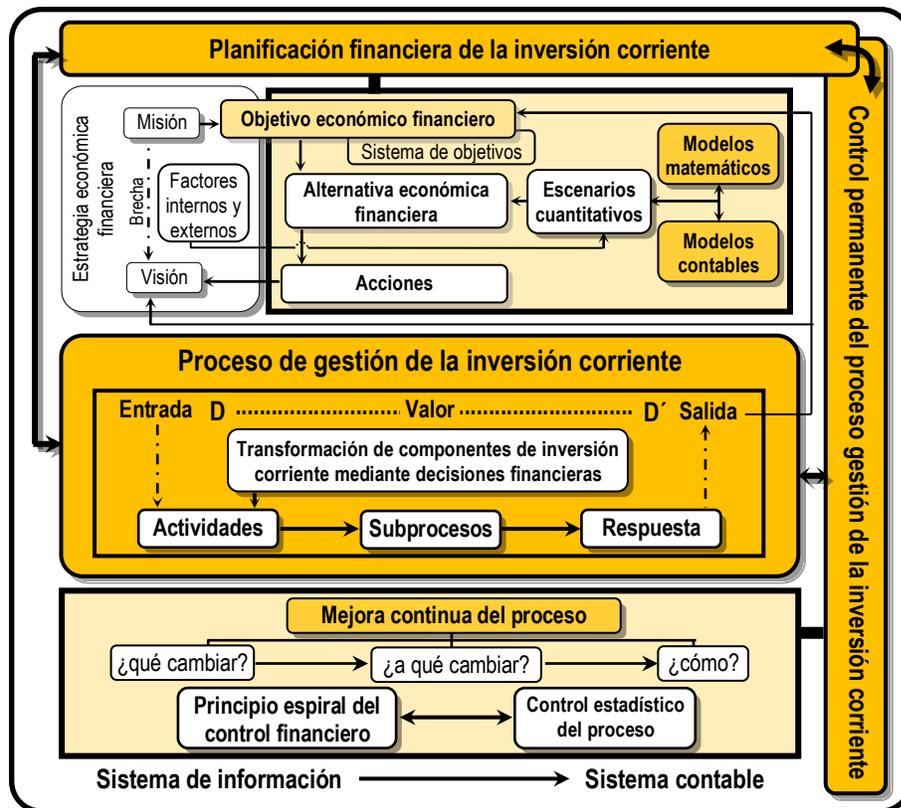


Figura 2.1. Modelo para la planificación y el control de la inversión corriente en la hotelería. Fuente: elaboración propia.

El objetivo general del modelo consiste en representar la concepción teórica de la planificación y control de la inversión corriente en la hotelería. Los objetivos específicos son:

- Contribuir a la planificación financiera en función de los estándares de comportamiento de los indicadores del proceso.
- Controlar permanentemente la inversión corriente como parte del diagnóstico financiero y del control de gestión.
- Identificar las decisiones financieras que conduzcan a la estabilidad en el binomio riesgo – rentabilidad.
- Lograr la retroalimentación en la toma de decisiones que estimule la identificación de posibilidades de mejora, reservas y ahorros como fuente de financiamiento.
- Elevar la preparación de los especialistas que se involucran en la implementación del modelo.

Los principios que sustentan la concepción del diseño son:

- Planificación y control financieros como funciones de gestión financiera integradas en unidad dialéctica.
- Concepción de la gestión financiera como proceso, que permita identificar los factores críticos.

- Implementación dirigida y controlada por el responsable de la función financiera a nivel estratégico, ejecutada por el área financiera, con el concurso de todos los miembros de la organización.
- Estrecho vínculo con la planificación estratégica y el control de gestión empresarial.
- Enfoque en sistema, teniendo en cuenta la interrelación de los elementos que se incluyen.
- Planificación financiera por niveles múltiples y uso gradual del modelo matemático.
- Enfoque de medición, retroalimentación, ajuste y gestión basado en el análisis de causalidad.
- Tratamiento estadístico de la base informativa como herramienta de aprendizaje y acción.
- Integración de técnicas financieras, estadísticas y de gestión.

Las premisas que garantizan la implementación permanente del diseño y por tanto, su sostenibilidad, son:

- Se reconoce al directivo de la gestión financiera empresarial como responsable de impulsar y controlar su implementación, promoviendo capacidades de respuesta a los desajustes observados.
- Los especialistas están formados y preparados con capacidades de potenciación⁴⁷, teniendo en cuenta su responsabilidad en la implementación.
- Cultura financiera sobre los objetivos de la planificación y el control financieros.
- La implementación es resultado de un proceso consciente, formal, planificado, desagregado en pasos, cada uno de ellos soportados por técnicas y métodos científicos.
- No existen fallas o desequilibrios de intervención, de información, ni de coordinación⁴⁸.
- Se encuentra elaborada la estrategia económica financiera.
- Existe un sistema de datos que sustente la aplicación del modelo mediante su procedimiento del que se pueda deducir la información necesaria y un software para su procesamiento.

La concepción del modelo diseñado establece la planificación y el control de la inversión corriente como funciones de la gestión financiera integradas en unidad dialéctica. Se define la planificación financiera como la identificación de las decisiones financieras a tomar mediante el pronóstico de los componentes de la inversión corriente y la proyección de los estados financieros antes de emprender las operaciones económicas, y al control financiero como el diagnóstico con carácter permanente que permita la búsqueda de los puntos susceptibles de mejora y la retroalimentación; la implementación de ambas funciones, para lograr el cumplimiento del objetivo supremo de la organización: maximizar su rentabilidad con la máxima seguridad financiera, mediante la integración de métodos financieros, estadísticos y de gestión, unidos al

⁴⁷ Según el Informe sobre Desarrollo Humano (1990) citado por Martínez, O. (2007), la potenciación se asocia con el carácter participativo y protagónico de las personas, la actualización, renovación de conocimientos e innovación en la búsqueda de soluciones más eficaces.

⁴⁸ Según Medina Vásquez, J. y Ortegón, E. (2006) las fallas o desequilibrios: de intervención ocurren por "regulaciones, normas, u otros que pueden interferir con el funcionamiento de las fuerzas del mercado"; "fallas de información que llevan a una provisión inadecuada de los bienes"; y las de coordinación por falta de integración horizontal, vertical y transversal, coherencia y gestión.

sistema empresarial y organizados en una secuencia de pasos contenidos en un procedimiento que garantizan su efectividad.

La concepción teórica del modelo parte de reconocer la gestión de la inversión corriente como un proceso, teniendo en cuenta que a partir de la entrada o inyección de capital al sistema y la transformación de los componentes de inversión corriente de una a otra forma o funciones del capital, mediante una secuencia ordenada y lógica de decisiones y operaciones económicas financieras con carácter repetitivo contenidas en subprocesos, que se concretan en comprar, producir, vender y cobrar, se obtiene como salida o respuesta del proceso, un capital valorizado. Esta visión de la gestión de la inversión corriente con un enfoque de proceso, como enfoque moderno de gestión empresarial, permite identificar los factores críticos para lograr la salida o respuesta del proceso; por tanto, constituye uno de los elementos caracterizadores de la concepción teórica diseñada.

La respuesta o salida del proceso debe responder a la visión desarrollada en el marco de una estrategia económica financiera como resultado del proceso de planificación empresarial; por tanto, el proceso gestión de la inversión corriente, las decisiones y operaciones económicas financieras que de él se derivan, requieren planificación y control, de forma que conduzcan al objetivo supremo.

Como soporte de la planificación financiera, la concepción teórica diseñada establece la formulación del modelo matemático que se muestra en la figura 2.2, el cual posiciona los problemas de inversión corriente en un nivel bajo de indeterminación y alto nivel de complejidad⁴⁹, en tanto se pueden identificar los actores implicados, las variables que caracterizan el sistema y las interrelaciones entre ellas.

Su concepción se concreta en ser un modelo matemático:

- de simulación, que permite experimentar con rapidez el efecto de decisiones financieras elegidas;
- multiecuacional econométrico, con ecuaciones ajustadas según datos históricos y relaciones contables;
- con 11 supuestos preestablecidos sobre las relaciones de comportamiento histórico de variables;
- de 21 ecuaciones recursivas organizadas en tres componentes (resultado, inversión y financiamiento), considerando relaciones causales entre las variables y por tanto, interrelación entre ellos.

⁴⁹ Medina, J. y Ortegón, E. utilizando como base otros autores, establecen cuatro "niveles de complejidad e indeterminación". 1) Certidumbre (bajo nivel de indeterminación y complejidad): ante las mismas causas se producen los mismos efectos; tipo de análisis: certeza; enfoque: predicción. 2) Riesgo (baja indeterminación y alta complejidad): se conocen actores, variables y sus interrelaciones, se establecen probabilidades de ocurrencia de eventos, de acuerdo a unos argumentos determinados; tipo de análisis: probabilidad estadística; enfoque: pronóstico. 3) Incertidumbre (alta indeterminación y baja complejidad): conlleva opciones múltiples de ocurrencia de un fenómeno determinado; no se sabe la probabilidad de ocurrencia de un acontecimiento, por lo que se plantean futuros posibles en lugar de futuros probables; tipo de análisis: estados posibles; enfoque: prospectiva. 4) Ambigüedad (alta indeterminación y alta complejidad): los cambios surgen acelerada, dramática e improvisadamente y en diferentes ritmos e intensidades; tipo de análisis: incertidumbre no estructurada; enfoque: pensamiento complejo (2006:223-244).

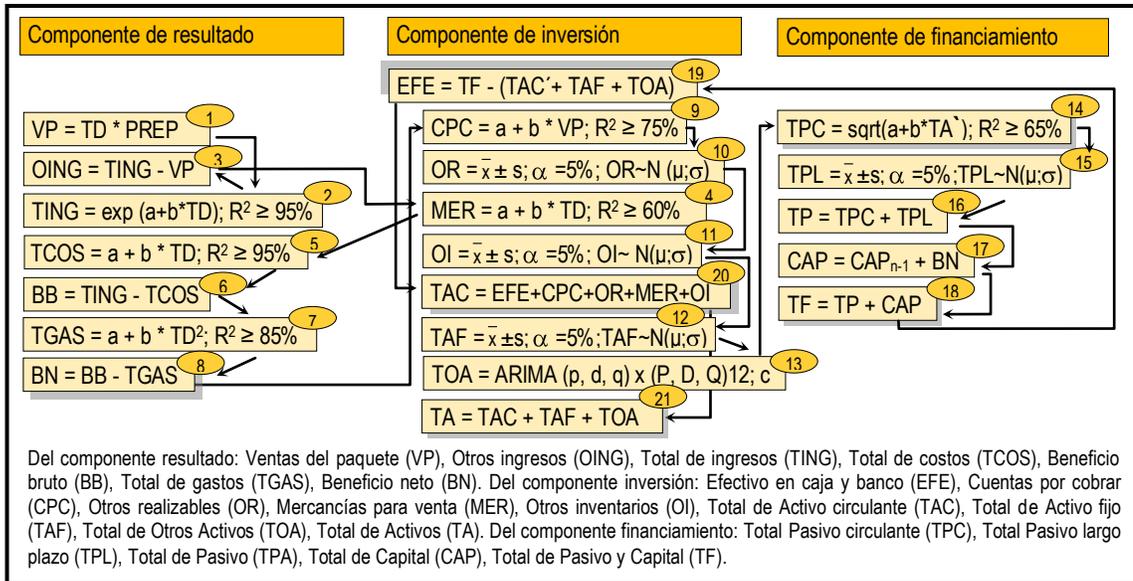


Figura 2.2. Modelo matemático de planificación financiera en la hotelería. Fuente: elaboración propia.

El modelo matemático para la planificación financiera formulado se caracteriza por incluir lo pertinente, está orientado a la planificación financiera a corto y mediano plazo, posee un diseño libre de referencias circulares, informatizado en hoja de cálculo Microsoft Excel en tres archivos programados por la autora: “Análisis de productos”, “Análisis de cartera de crédito”, “Simulador de Estados financieros”, y reconoce la interrelación entre las decisiones de inversión y financiamiento y entre estas y las operaciones.

Este modelo matemático se aplica integrado a modelos contables mediante un proceso de simulación, lo que permite la construcción de escenarios cuantitativos, entendiendo como tal, al conjunto formado por la descripción de una alternativa probable planteada mediante la conjugación del comportamiento estimado de las variables según tendencias pasadas y los factores internos y externos que establecen el camino a transitar desde la misión hacia la visión, identificados previamente en la estrategia económica financiera.

La construcción de escenarios como definición de la planificación financiera del modelo teórico, se realiza como barrera a la falta de anticipación, para comprender el mix de decisiones financieras que pueden darse en el marco de la estrategia y seleccionar la que genere un mejor resultado económico financiero.

La planificación financiera debe constituir una herramienta de valor para ejercer el control financiero y el control de gestión, por lo que es imperante su desarrollo de forma consciente, más en una economía en tránsito al socialismo. Por tanto, se requiere una cultura financiera avanzada capaz de situar estas funciones financieras en su lugar; como expresan Godet, M. y Prospektiker: “una organización puede planificar (tomar el futuro en consideración) sin comprometerse con una planificación (un proceso formal)

incluso aunque se produzcan planes (intenciones explícitas). En realidad, más que la propia planificación lo que se pone en cuestión es la manera como esta se aplica” (2000:4).

Esta visión de la planificación financiera basada en un modelo matemático integrado a modelos contables como enfoque moderno de gestión empresarial, permite simular los efectos de decisiones de inversión corriente en los estados financieros y seleccionar alternativas en el marco de una estrategia económica financiera; por tanto, constituye uno de los elementos caracterizadores del diseño teórico.

La concepción teórica diseñada asume que la planificación y el control de la inversión corriente, no constituyen en sí acciones aisladas, sino que forman parte de un proceso continuo de gestión financiera al que le prosigue su implementación, que deberá ir ajustando las decisiones financieras a los resultados previstos en la medida que la información disponible se analiza. Por consiguiente, integrado a estos elementos de planificación financiera, se desarrolla el control financiero.

El control del proceso gestión de la inversión corriente se realiza bajo los conceptos de mejora continua de procesos, lo que requiere un diagnóstico permanente que genere posibilidades potenciales de mejora, aplicando herramientas de control estadístico de procesos integradas al Principio espiral del control financiero (Espinosa, D., 2011), basadas en análisis de causalidad y la retroalimentación. Su alcance abarca desde que comienza la primera actividad del proceso hasta la última, teniendo en cuenta el ciclo D...D' descrito por Marx, C. (1973a). La relevancia de esta visión encierra un nivel superior de gestión financiera con miras a lograr mejores resultados económicos financieros. Tiene su expresión en definir qué cambiar, a qué cambiarlo y cómo, lo que marca sus objetivos en prevenir problemas, identificar causas y resolverlas permanentemente en la medida de lo posible. Este control presenta aristas no económicas financieras, teniendo en cuenta que se desarrolla bajo el concepto de mejora continua de procesos, lo que requiere identificar también aquellos inductores no económicos financieros que condicionan los resultados económicos financieros.

El Principio espiral del control financiero establece en orden lógico una secuencia metodológica en seis niveles: medir, interpretar, analizar, evaluar, diagnosticar y ajustar (MIAEDA) para ejercer un control efectivo sobre la situación económica financiera empresarial. El objeto de control son las decisiones de inversión corriente y los resultados económicos financieros que generan. Medir implica el cálculo de las variables del modelo, indicadores o índices financieros y de capacidad del proceso. Interpretar implica explicar lo que significa lo medido. Analizar requiere explicar el comportamiento de lo medido realizando comparaciones de tendencias y cumplimiento de planes. Evaluar significa dar un valor, clasificación o juicio según el estado de comportamiento de variables, indicadores o índices. Diagnosticar exige la

deducción de la causa que motiva el comportamiento de lo medido a través de la descomposición en sus partes integrantes, mediante métodos de análisis de causalidad. Ajustar se refiere a identificar las acciones que deben emprenderse para arreglar los resultados a lo requerido.

Esta concepción del control financiero permanente, lo desglosa en tres momentos de actuación o enfoque temporal: antes, durante y posterior a las decisiones y operaciones económicas que transforman los componentes de inversión corriente de una a otra forma o funciones del capital, los cuales verticalizan la concepción teórica.

El control financiero antes se realiza en la implementación de la planificación financiera previo a tomar las decisiones financieras, justamente para determinar si es conveniente ejecutarlas; busca analizar los resultados futuros que están sujetos a una serie de supuestos iniciales, acotando la subjetividad y apoyando la identificación de los factores críticos para la correcta toma de decisiones financieras.

El control financiero durante se visualiza como una actividad esencialmente interna a la ejecución de las decisiones financieras planificadas, que permite descubrir las anomalías que surgen durante las operaciones y tomar medidas para atenuarlas o eliminarlas. Es un análisis permanente de lo que está ocurriendo en comparación con lo previsto, para garantizar el cumplimiento del sistema de objetivos.

El control financiero posterior se realiza al finalizar las operaciones económicas; se concibe como una valoración integral del grado de alcance de los objetivos, con el propósito de evaluar el impacto real de las decisiones financieras tomadas, sugerir acciones correctivas, asimilar la experiencia para enriquecer el nivel de conocimiento y la capacidad para las decisiones futuras.

La visión del proceso gestión de la inversión corriente con un enfoque de mejora continua como enfoque moderno de gestión empresarial, permite el control permanente y efectivo sobre las decisiones de inversión corriente; por tanto, constituye uno de los elementos caracterizadores de la concepción teórica diseñada, la cual encuentra como base el sistema de información, que en su núcleo muestra el sistema contable, que es el sistema de información más elemental o básico para desarrollar la planificación y control financieros.

Finalmente, el modelo para la planificación y el control de la inversión corriente en la hotelería se ha desarrollado con el propósito de que constituya un paradigma para la gestión financiera; es válido presentar su concepción metodológica en un procedimiento que permita implementar la concepción teórica.

2.3. Procedimiento para la implementación del modelo diseñado

A partir de la concepción teórica de la planificación y control de la inversión corriente, se diseña el procedimiento de su implementación mostrado en la figura 2.3, el cual forma parte de la novedad científica

de la investigación, concretada en una concepción metodológica que integra coherentemente métodos financieros, estadísticos y de gestión, correspondientes a los enfoques modernos de gestión empresarial que constituyen los elementos caracterizadores de la concepción teórica; entre ellos: diagramas de bloque, construcción y análisis de escenarios y de sensibilidad, gráficos de control e índices de capacidad. El objetivo del procedimiento consiste en establecer una guía de actuación para la implementación del modelo de planificación y control de la inversión corriente en la hotelería, estructurada en etapas y pasos, fundamentados en la integración de métodos financieros, estadísticos y de gestión.

Para la implementación permanente del modelo mediante su procedimiento, primeramente se requiere comprobar la presencia de las premisas definidas, contribuyendo a su sostenibilidad y a que los resultados que de él se derivan aporten realmente a la planificación estratégica y el control de gestión empresarial.

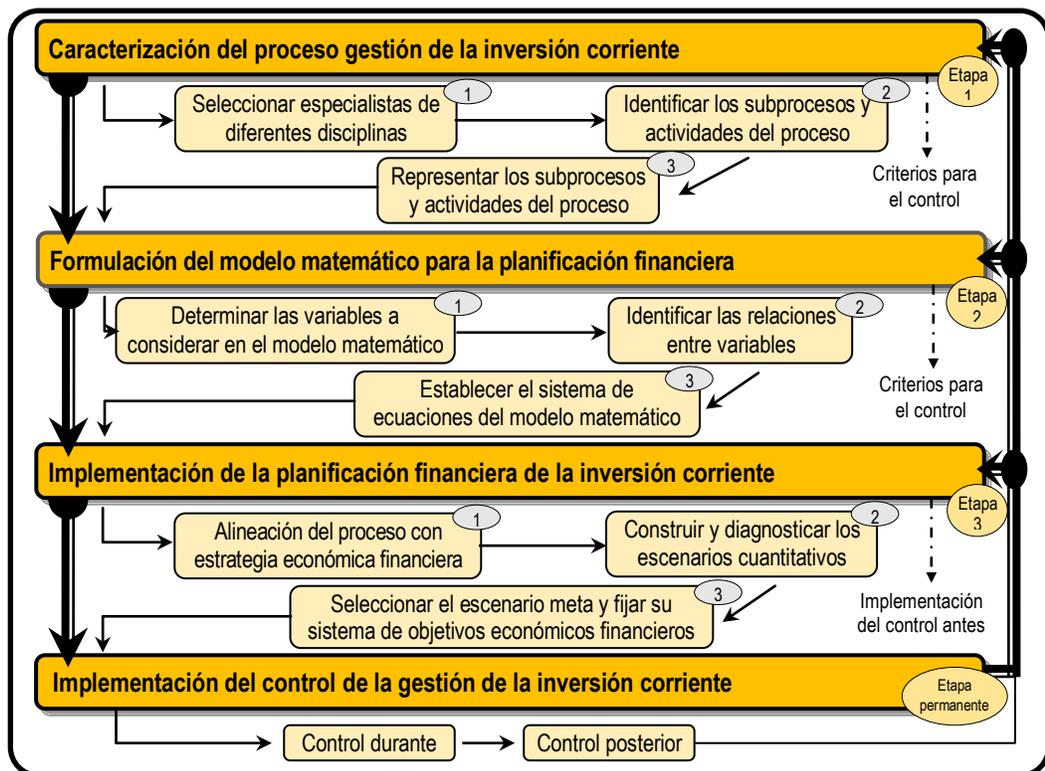


Figura 2.3. Procedimiento de implementación del modelo para la planificación y el control de la inversión corriente en la hotelería. Fuente: elaboración propia.

Tal comprobación se puede realizar con la aplicación de entrevistas, observación directa y revisión de documentos. Para la aplicación del procedimiento por parte de un investigador o analista de forma eventual, solamente se requiere la existencia de un sistema de datos, un software para su procesamiento y la estrategia económica financiera.

Etapa 1. Caracterización del proceso gestión de la inversión corriente

Teniendo en cuenta que la concepción teórica diseñada parte de definir la gestión de la inversión corriente como proceso, esta etapa se centra en establecer los elementos distintivos del mismo a partir de los conceptos y metodologías sobre gestión por procesos de: Trischler, W. E. (1998); Amozarrain, M. (1999); Zaratiegui, J. R. (1999); Negrín, E. *et al* (2003); Nogueira, D. *et al* (2004); Saballo, E. A. (2005); Medina, A. *et al* (2008); Luján, D. *et al* (2009). Sus pasos están orientados a describir subprocesos y actividades que componen el proceso, quiénes las realizan y cuál es su papel en la transformación de entradas en salidas.

Paso 1. Seleccionar especialistas de diferentes disciplinas

El propósito de este paso es identificar a juicio del investigador y por observación directa, aquellos especialistas de diferentes áreas que pueden aportar criterios valiosos sobre el objeto de estudio de la investigación, en correspondencia con su implicación en el proceso, sus conocimientos técnicos y/o científicos y su experiencia profesional desempeñada tanto en la actividad práctica como académica.

Al trabajar con especialistas que se desempeñan en diferentes funciones de la actividad práctica, se garantiza una visión interdisciplinaria de las valoraciones en el estudio.

Paso 2. Identificar los subprocesos y actividades del proceso gestión de la inversión corriente

Se está en presencia de un subproceso cuando en un proceso se desarrolla varias actividades con diferentes objetivos, conduciendo a agruparlas en partes bien definidas, por lo que se requiere delimitarlos. De esta forma se pueden aislar los problemas presentados y dar tratamientos específicos dentro de un mismo proceso. Las actividades constituyen la suma de tareas que llevadas a cabo en una secuencia ordenada, proporcionan como resultado un subproceso con un fin y son desarrolladas en un departamento o como parte de una función. Para delimitar los subprocesos e identificar sus actividades, se propone la aplicación de entrevistas a especialistas seleccionados.

Paso 3. Representar los subprocesos y actividades del proceso gestión de la inversión corriente

La finalidad de este paso consiste en documentar el proceso de forma que permita la visualización de sus componentes en su dinámica, para lo que se propone elaborar diagramas y fichas de los subprocesos, que recogerán sus elementos característicos. Representar subprocesos mediante diagramas facilita la visualización de las etapas a seguir para producir la salida. Se propone incluir en las fichas: nombre, responsable, objetivo, inicio y fin, actividades, documentación e indicadores.

El éxito de esta etapa depende de la capacidad de los especialistas seleccionados de traspasar las barreras funcionales de la estructura organizativa e integrar las concepciones de los enfoques: a procesos y en sistema; conducirlos por ese camino es una tarea del investigador. La importancia de esta etapa

estriba en que proporciona criterios para el control en sus aristas no económicas financieras; así como su cualidad para establecer las relaciones entre las actividades y por consiguiente, las variables que conforman los subprocesos de la gestión de la inversión corriente, las cuales se cuantifican mediante relaciones matemáticas en la etapa siguiente.

Etapa 2. Formulación del modelo matemático para la planificación financiera

Teniendo en cuenta que la concepción teórica diseñada establece la aplicación de un modelo matemático con niveles de indeterminación y complejidad bajo y alto respectivamente para las decisiones de inversión corriente, sus aplicaciones metodológicas se concretan en análisis de tendencias, escenarios cuantitativos y enfoques de pronóstico. El modelo matemático se aplica integrado a modelos contables como soporte de planificación financiera, por lo que el propósito de esta etapa es formular el modelo matemático que mejor represente el comportamiento del sistema económico financiero, a partir de la determinación de las variables, sus relaciones y la comprobación de los 11 supuestos preestablecidos.

Paso 1. Determinar las variables a considerar en el modelo matemático

En la figura 2.4 se muestran las variables que como mínimo deben tenerse en cuenta, seleccionadas a partir del estudio de otros modelos de simulación descritos en el capítulo uno, así como la experiencia práctica de la autora, la caracterización del proceso y el perfeccionamiento del modelo matemático, elementos desarrollados en la actividad investigativa. Las variables se organizan en tres grupos:

1. 26 de entrada, con datos históricos requeridos por los procedimientos específicos de inventarios y cuentas por cobrar y otros generales, y datos pronosticados del período a proyectar;
2. 21 intermedias, compuestas por las cuentas contables de los estados financieros a proyectar mediante el modelo matemático integrado a los contables;
3. 19 de salida, que constituyen la respuesta del proceso, permitiendo evaluarlo por índices o indicadores.

Las variables de entrada tanto pronosticadas como históricas, se utilizarán para determinar el modelo matemático de planificación financiera; incluyen las variables que requieren los procedimientos específicos de inventarios y cuentas por cobrar. En lo fundamental se basan en series históricas y son extraídas de las estadísticas y estados financieros. La observación y el análisis de su comportamiento histórico permitirán pronosticar el comportamiento futuro de las variables intermedias mediante la aplicación del referido modelo.

Como se desea un modelo simple que incluya lo pertinente, se propone un listado de variables intermedias agrupadas en tres componentes:

VARIABLES DE ENTRADA (X _i)		VARIABLES INTERMEDIAS (X _i)	VARIABLES DE SALIDA (X _i)
De procedimientos específicos	Del modelo matemático generales	Pronósticos para el período n+t: Componente de inversión: 1. Efectivo en caja y banco (EFE _{n+t}) 2. Cuentas por cobrar (CPC _{n+t}) 3. Otros realizables (OR _{n+t}) 4. Mercancías para venta (MER _{n+t}) 5. Otros inventarios (OI _{n+t}) 6. Total de Activo circulante (TAC _{n+t}) 7. Total de Activo fijo (TAF _{n+t}) 8. Total de Otros Activos (TOA _{n+t}) 9. Total de Activos (TA _{n+t}) Componente de financiamiento: 10. Total Pasivo circulante (TPC _{n+t}) 11. Total Pasivo largo plazo (TPL _{n+t}) 12. Total de Pasivo (TPA _{n+t}) 13. Total de Capital (CAP _{n+t}) 14. Total de Pasivo y Capital (TF _{n+t}) Componente de resultado: 15. Ventas del paquete (VP _{n+t}) 16. Otros ingresos (OING _{n+t}) 17. Total de ingresos (TING _{n+t}) 18. Total de costos (TCOS _{n+t}) 19. Beneficio bruto (BB _{n+t}) 20. Total de gastos (TGAS _{n+t}) 21. Beneficio neto (BN _{n+t})	Pronósticos para el período n+t: 1. Índice Rentabilidad financiera del servicio hotelero (RFSH_{n+t}): 2. Densidad ocupacional (DO _{n+t}) 3. Índice de ocupación (IO _{n+t}) 4. Ingreso por turista día (IPT _{n+t}) 5. Ingreso por habitación (IPH _{n+t}) 6. Financiamiento del Activo (FA _{n+t}) 7. Rotación del Activo (RA _{n+t}) 8. Rentabilidad de Ventas (RV _{n+t}) 9. Seguridad financiera a corto plazo: 10. Liquidez inmediata (LI _{n+t}) 11. Liquidez disponible (LD _{n+t}) 12. Ciclo de mercancías (CINV _{n+t}) 13. Ciclo de cobro (CCOB _{n+t}) 14. Ciclo operativo (CICO _{n+t}) Económicas y de proceso: 15. Costo por turista (CPT _{n+t}) 16. Mercancías por turista (MPT _{n+t}) 17. Cobertura de consumo (COBC _{n+t}) 18. Coeficiente potencial riesgo (CPR _{n+t}) 19. Coeficiente real deuda (CRD _{n+t})
Procedimiento específico de inventarios: 1. Consumo del producto (CONS _{n-t}) 2. Precio del producto (PRE _{n-t}) 3. Inventario inicial del producto (INVI _{n-t}) Procedimiento específico de cuentas por cobrar: 4. Producción habitación pensión del mercado (PHP _{n-t}) 5. Cuentas por cobrar del mercado (CPCM _{n-t}) 6. Ciclo de cobro (CCOB _{n-t})	Pronosticadas para el período n+t: 7. Turistas días (TD _{n+t}) 8. Precio del paquete (PREP _{n+t}) 9. Habitaciones días ocupadas (HDO _{n+t}) 10. Habitaciones días existentes (HDE _{n+t}) Históricas del período n-t: Del Estado de situación: 11. Efectivo caja y banco (EFE _{n-t}) 12. Cuentas por cobrar (CPC _{n-t}) 13. Otros realizables (OR _{n-t}) 14. Mercancías para venta (MER _{n-t}) 15. Otros inventarios (OI _{n-t}) 16. Total de Activo fijo (TAF _{n-t}) 17. Total de Otros Activos (TOA _{n-t}) 18. Total Pasivo circulante (TPC _{n-t}) 19. Total Pasivo largo plazo (TPL _{n-t}) 20. Capital de dependencia (CAP _{n-t}) Del Estado de resultado: 21. Turistas días (TD _{n-t}) 22. Ventas del paquete (VP _{n-t}) 23. Otros ingresos (OING _{n-t}) 24. Total de ingresos (TING _{n-t}) 25. Total de costos (TCOS _{n-t}) 26. Total de gastos (TGAS _{n-t})		

n: toma valor 0; se refiere al mes o momento 0; en n < 0 los meses son históricos, en n > 0 son pronósticos.
t: toma valores mayores que 1; se refiere a cantidad de meses.
n-t: se refiere al mes específico de la serie histórica a analizar; toma valores negativos en correspondencia con la cantidad de valores de la serie histórica.
n+t: se refiere al mes específico a pronosticar; toma valores positivos.

Figura 2.4. Listado de variables a considerar en el estudio. Fuente: elaboración propia.

1. de inversión: mostrará las variables asociadas con las decisiones de inversión;
2. de financiamiento: mostrará las variables asociadas con las decisiones de financiamiento;
3. de resultado: expondrá los resultados que generan las decisiones financieras.

Las relaciones entre estas variables permitirán determinar las variables de salida, para las que se propone aplicar aquellos indicadores de resultado del proceso que desde una perspectiva económica financiera, realicen una mirada de su impacto y del desempeño de sus actividades en el objetivo supremo del hotel.

En el anexo 2.2 se resumen los principales indicadores económicos financieros trabajados por: Espinosa, D. (2005); Barcia, C. y Alfonso, E. (2006); Granda, E. (2008); Arencibia, L. (2009); Domínguez, I. (2010).

Teniendo en cuenta que el objetivo supremo del hotel debe ser de carácter económico financiero y responder a la eficiencia económica financiera, se ha diseñado por la autora el índice Rentabilidad financiera del servicio hotelero como aporte de la investigación, el cual es una combinación de los indicadores integrales GOPPAR⁵⁰ y Rentabilidad financiera. El primero es un indicador integral aplicado internacionalmente para evaluar económicamente el servicio hotelero, a partir de la determinación del rendimiento por habitación existente; su debilidad fundamental a criterio de la autora, es que no incluye como factores que lo modifican, los recursos económicos y financieros que se requieren para lograr el resultado del servicio hotelero. El segundo es un indicador integral aplicado internacionalmente para evaluar la rentabilidad de un negocio, a partir de la determinación de la rentabilidad del capital invertido; pero como indicador general, no tiene en cuenta las características específicas que se derivan de prestar el servicio hotelero.

A partir de la combinación de estos dos indicadores y la introducción de un factor regulador, se ha diseñado el índice Rentabilidad financiera del servicio hotelero (RFSH), que determina la rentabilidad del capital invertido en el servicio hotelero, pero como función de varios factores como se muestra en el anexo 2.3: rentabilidad de las ventas, rotación del activo y su financiamiento, ingreso por turista, densidad ocupacional, índice de ocupación y el ingreso por habitación.

Se integra a este índice indicadores medidores de la seguridad financiera mediante la determinación de la capacidad de pago a corto plazo y el nivel de actividad. Para complementar el análisis se proponen indicadores relacionados directamente con la inversión corriente y su impacto en el resultado económico

⁵⁰ GOPPAR por sus siglas en inglés significa: ganancias brutas de la actividad (GOP: *gross operating profit*) por habitación disponible (PAR: *per available room*). Depende de cuatro factores o índices: 1) margen de utilidad: utilidad antes de impuestos (UAI) por ingreso total (IT); 2) ingreso medio por turistas días: ingreso total (IT) por turistas días (TD); 3) densidad ocupacional: turistas días (TD) por habitaciones días ocupadas (HDO); 4) índice de ocupación lineal: habitaciones días ocupadas (HDO) por habitaciones días existentes (HDE) (Campa, F., 2004; Barcia, C. y Alfonso, E., 2006; Younes, E., 2008).

financiero. Todas las variables del modelo son modificables en función del objetivo de implementación y características del hotel, en correspondencia con las consideraciones del investigador o analista.

Paso 2. Identificar las relaciones entre las variables

La esencia de este paso consiste en identificar cómo explicar el comportamiento futuro de las variables. En la concepción teórica del modelo están preestablecidas las relaciones entre variables, las cuales se clasifican de la forma siguiente:

- de comportamiento, determinados por la actuación histórica que caracteriza la relación entre variables;
- de definición contable, que se basan en principios e identidades de carácter contable⁵¹;
- de política, relacionados con pautas establecidas que enmarcan el curso de las operaciones⁵².

Los 11 supuestos preestablecidos en la concepción teórica se refieren a las relaciones de comportamiento histórico entre las variables; muestran la forma funcional en que unas explican el comportamiento de otras. Estos supuestos por componente son: tres de resultado, seis de inversión y dos de financiamiento, como se muestra en la figura 2.2.

Para comprobar cuáles son las variables que explican el comportamiento de otras, qué tipo de relación las caracteriza según la clasificación anterior y cuál es tal relación, será de gran apoyo la caracterización del proceso gestión de la inversión corriente y los métodos de análisis estadístico.

Paso 3. Establecer el sistema de ecuaciones del modelo matemático

Posterior a la determinación de las relaciones entre variables y por tanto, del modelo matemático, se deberá proceder a verificar su valor práctico a partir de criterios valorativos sobre los resultados deseados. Este análisis responde al principio de planificación por niveles múltiples y uso gradual del modelo, y se propone teniendo en cuenta que el modelo matemático obtenido expresa el comportamiento histórico de las variables consideradas, resultado de las decisiones financieras que se tomaron en el pasado.

Las decisiones financieras que muestren las variables del modelo, deben inducir a tomar decisiones que conduzcan al objetivo supremo. Asumiendo que el comportamiento histórico no siempre es garantía del futuro, deben realizarse los ajustes necesarios, de forma que el modelo pueda ser utilizado con fines de pronósticos. Luego, se estará en condiciones de establecer el sistema de ecuaciones, el cual constituye el modelo matemático de planificación financiera caracterizado por su confiabilidad, validez y simplicidad.

⁵¹ La utilidad neta determinada mediante la diferencia entre ingresos y costos más gastos; los impuestos determinados sobre las utilidades; los activos iguales al pasivo más el capital, son ejemplos de principios e identidades contables.

⁵² Los términos que se establecen en las condiciones de cobro es un ejemplo de política establecida.

El contraste de las formas funcionales identificadas con los supuestos establecidos en el modelo matemático, constituirá una acción de control que proporciona inductores de resultados económicos financieros. Con este sistema de ecuaciones se estarán representando las relaciones entre las operaciones económicas financieras reales del hotel, que han podido ser identificadas y cuantificadas, y que se utilizarán para generar proyecciones de las decisiones financieras en la etapa siguiente.

Etapa 3. Implementación de la planificación financiera de la inversión corriente

Teniendo en cuenta que la concepción teórica diseñada establece que el proceso gestión de la inversión corriente y la proyección de sus decisiones financieras, deben generar una mejor respuesta en consonancia con el objetivo supremo de la empresa, esta etapa se centra en identificar la mejor alternativa financiera con especialización en la inversión corriente y el sistema de objetivos que de ella se deriva, alineada con la estrategia económica financiera y a partir de la construcción y diagnóstico de escenarios, utilizando como base los fundamentos expuestos por: Godet, M. y Prospektiker (2000); Betancourt, J. R. (2002); Guerrero, G. (2003); Kaplan, R. S. y Norton, D. P. (2004); Díaz, I. *et al.* (2006); Medina, J. y Ortegón, E. (2006); Colectivo de autores (2009a); Cruz, F. (2011). En ella se manifiesta el control en su enfoque temporal antes de ejecutar las decisiones, a través del Principio espiral del control financiero y se sientan las bases para el control durante y posterior.

Paso 1. Alineación del proceso gestión de la inversión corriente con la estrategia económica financiera

Con este paso se reconoce la necesidad de relacionar y subordinar las decisiones de inversión corriente que se planifiquen, a la estrategia económica financiera. Los componentes de esta estrategia funcional que se deben identificar mediante la revisión de documentos son: misión, factores internos y externos, visión y objetivo estratégico⁵³, desde la perspectiva económica financiera.

La misión es la razón de ser del área encargada de los procesos económicos financieros; establece su actividad fundamental, orientándola hacia su objetivo; debe ser una breve descripción de su propósito, expresar para qué se trabaja y tener en cuenta quiénes y qué desean sus usuarios. La visión, articulada e integrada a la misión, expresa el estado deseado con relación a los procesos económicos financieros; por tanto, debe estar fuertemente vinculada con el objetivo supremo del hotel.

El estado actual de la organización incluye las fortalezas, debilidades (factores internos), oportunidades y amenazas (factores externos) que inciden y distinguen el camino a transitar desde la misión hacia la visión económica financiera; la identificación de estos factores condicionará las características de la construcción

⁵³ La determinación de los elementos a considerar en el ejercicio estratégico económico financiero se realizó teniendo en cuenta los criterios valorativos de Quesada, J. L. (2008) sobre las ventajas, desventajas y elementos comunes de algunos modelos de planificación estratégica, entre los que se encuentran: Proceso clásico, SISTRAT, Modelo Simple de Cambio, Modelo Misión-Visión (Yáñez).

de los escenarios cuantitativos. Estos factores establecen restricciones y la valoración de resultados económicos financieros históricos que determinan este tránsito.

Estos componentes de la estrategia funcional proporcionan elementos para la implementación del control.

Paso 2. Construir y diagnosticar los escenarios cuantitativos

Este paso tiene como objetivo diagnosticar varios escenarios tras su construcción, a partir del comportamiento probable de las variables de entrada según los factores internos y externos identificados en la estrategia. Se propone clasificar los escenarios en tres categorías: medio, pesimista y optimista. El escenario medio estará determinado por el comportamiento promedio de las variables, el pesimista se fija en sus peores valores estimados, el optimista estará asociado a los mejores valores⁵⁴.

La construcción de escenarios se realiza mediante la simulación de decisiones financieras y sus efectos en las variables intermedias, a partir de la integración del modelo matemático a los contables. Esto responde al nivel de medición del Principio espiral del control financiero. El diagnóstico de los escenarios construidos se realiza aplicando a las variables de salida, los métodos de análisis de causalidad correspondientes al nivel de diagnóstico del referido principio.

Procedimientos específicos para la planificación financiera de la inversión corriente

Teniendo en cuenta que se requiere una planificación financiera con especialización en la inversión corriente, para incluirla en los escenarios construidos con un pronóstico más preciso, se propone la aplicación del Procedimiento para la planificación financiera del inventario en la actividad hotelera (Espinosa, D., 2007b) y para las cuentas por cobrar los Procedimientos de gestión de riesgo de impago en los hoteles Sol Meliá Cuba (Rodríguez, G. J., 2008), por el valor práctico demostrado por ambos.

Procedimiento para la planificación financiera del inventario en la actividad hotelera

Se fundamenta en primer lugar en que, aun cuando las técnicas esenciales para administrar el inventario se han desarrollado bajo la administración de la producción, las decisiones asociadas a él tienen una naturaleza financiera: invertir en inventarios es una decisión que requiere inmovilizar recursos financieros con un compromiso de devolución posterior a su recuperación; por tanto, implica también decisiones de financiamiento que generan costos, influyendo en los resultados económicos financieros del hotel. En segundo lugar, los supuestos generales que caracterizan los modelos generalizados para planificar sus niveles, no se ajustan a las condiciones reales de un hotel⁵⁵.

⁵⁴ Se podrán construir escenarios intermedios, conformados por las combinaciones probables de las variables en sus diferentes estados.

⁵⁵ Estos supuestos se presentan en la tabla 1.5 del capítulo primero.

Este procedimiento establece cursos alternativos de inversión en inventarios de cada producto para niveles de turistas días, teniendo en cuenta el nivel de servicio, basado en el principio que el consumo estimado en función de los turistas es la base para determinar la inversión en inventario. Sus pasos:

1. Priorizar los inventarios sujetos a planificación, seleccionando de la cartera de productos aquellos que exigen mayor atención a partir de la inversión como criterio de selección, aplicando el método Pareto⁵⁶.
2. Definir la relación estadística entre turistas días y el consumo de cada producto mediante un análisis de regresión que permita identificar patrones de comportamiento.
3. Proyectar la inversión en inventarios en función del nivel de turistas días y el precio de cada producto, estimando puntualmente y por intervalos y aplicando las relaciones de definición contable siguientes:
 - consumo del producto: consumo puntual estimado en función de los turistas días;
 - consumo máximo: límite superior del intervalo del consumo estimado;
 - inventario de seguridad: límite superior del intervalo del consumo menos consumo puntual estimado;
 - compra del producto: consumo puntual estimado más inventario de seguridad menos inventario inicial;
 - inversión disponible: inventario inicial más la compra del producto, por el precio;
 - inversión final en mercancías: inversión disponible menos consumo puntual por el precio.
4. Evaluar la decisión de inversión en inventario con el índice de cobertura del consumo, teniendo en cuenta que la mercancía disponible estimada debe cubrir el consumo del producto; por tanto, si el índice derivado de estos dos indicadores es mayor que la unidad, se lograría garantías en el cumplimiento del nivel de servicio, indicando que cada unidad disponible supera el consumo. Este paso constituye una acción de control.

Procedimiento para determinar el modelo de optimización de la relación entre el volumen de ventas y las cuentas por cobrar de la cartera de crédito

Este procedimiento consiste en establecer la relación estadística entre dos variables: la independiente, coeficiente potencial de riesgo de impago (CPR), que representa el peso específico de las ventas del cliente (PHP) en el total de las ventas de su mercado (VP); y dependiente, coeficiente real de deuda (CRD), representa la parte que le corresponde al cliente en la deuda total de su mercado. Sus pasos:

1. Seleccionar el 20% de los mercados que determinan el 80% del volumen de producción del hotel

⁵⁶ Con la implementación permanente del procedimiento y un software, se puede extender el análisis a todos los productos de la cartera.

mediante el método Pareto, para centrar el análisis en estos⁵⁷.

2. Calcular el CPR y el CRD para cada cliente del mercado seleccionado.
3. Efectuar el análisis de regresión que permitirá establecer el grado de interrelación entre el volumen de producción y las cuentas por cobrar.
4. Efectuar el análisis, según el detalle siguiente:
 - a) verificar que ambos indicadores estén correlacionados (coeficiente de correlación $R > 0.5$),
 - c) recalculando el CRD para cada cliente, utilizando el modelo definido,
 - d) valorar la diferencia entre el CRD real y el recalculado; si es negativa el cliente tiene menor riesgo de impago, presenta menos cuentas por cobrar que las que le corresponde según su nivel de participación en la PHP; si es positiva, el cliente es moroso independientemente de las características de morosidad de su mercado. Con esto se desarrolla una acción de control.
5. Proyectar las cuentas por cobrar a partir de los volúmenes de producción presupuestados, retomando la función de regresión correspondiente para el entorno seleccionado y obteniendo el valor de las cuentas por cobrar que está dentro de los parámetros adecuados para cada cliente.

La bondad de estos procedimientos específicos es que profundizan en la relación entre las variables que permiten fijar la inversión en cada uno de estos componentes, debido a la desagregación de variables que realizan en relación con el nivel de operaciones; el de inventarios, por producto de la cartera de productos, y el de cuentas por cobrar, por mercado de la cartera de crédito.

Paso 3. Seleccionar el escenario meta y fijar su sistema de objetivos económicos financieros

En este paso se requiere la selección de entre un conjunto de alternativas expresadas en los escenarios cuantitativos diagnosticados, aquella a adoptar relativa a los mejores resultados económicos financieros de los probables; es decir, el escenario meta que logre una mejor respuesta del proceso, apoyado en la Matriz de posicionamiento riesgo rentabilidad.

Es de utilidad aplicar el análisis de sensibilidad a las variables del escenario meta, que consiste en medir las consecuencias de una variación en las variables de entrada e intermedias sobre las variables de salida, comparando el escenario meta y la modificación de la variable a otro escenario, manteniendo constante el resto de las variables. Este método permite establecer los intervalos de comportamiento de las variables que garantizan mejores resultados económicos financieros (variables de salida).

Como resultado de este paso se contará con el escenario meta, que contiene: el pronóstico de los componentes de inversión corriente, el intervalo de su comportamiento y la proyección de sus decisiones

⁵⁷ Con la implementación permanente del procedimiento y un software, se puede extender el análisis a todos los clientes de la cartera.

financieras, los estados financieros proyectados (variables intermedias), el sistema de objetivos asociado a los indicadores económico financieros (variables de salida) representado en un diagrama causa efecto, los supuestos en que descansan tales resultados.

La selección del escenario meta y su sistema de objetivos como manifestación temporal del control antes, responde al nivel de ajuste del Principio espiral del control financiero; es un nivel superior en el que se pasa de extraer conclusiones referentes a problemas económicos financieros, a establecer soluciones.

Con la etapa expuesta y los procedimientos específicos de inventarios y cuentas por cobrar, se cierra el ciclo de planificación financiera de la inversión corriente; con él se sientan las bases para su control en la manifestación temporal durante y posterior.

Etapas permanentes. Implementación del control de la gestión de la inversión corriente

Teniendo en cuenta que la concepción teórica presenta el control financiero aplicado permanentemente en correspondencia con su enfoque temporal: antes, durante y posterior a las decisiones financieras de inversión corriente y las operaciones económicas que se le asocian, esta etapa se centra en el control de los resultados económicos financieros que se derivan de las decisiones de inversión corriente en todas sus manifestaciones temporales, el cual tiene como base el Principio espiral del control financiero. El encuadre metodológico se realiza teniendo en cuenta los fundamentos abordados por: Rodríguez, A. *et al.* (1985); Weston, F. y Brigham, E. (1994); Goldratt, E. M. (1995); Nogueira, D. *et al.* (2004); Demestre, A. *et al.* (2005); Saballo, E. A. (2005); Gutiérrez, H. y De la Vara, R. (2007); Graham, J. R. *et al.* (2010); Contraloría General de la República (2011); Espinosa, D. (2011). La esencia de los tres momentos temporales del control financiero se sintetiza a continuación.

Enfoque temporal antes

Como se ha venido precisando, la esencia de este control se manifiesta en la implementación de la planificación financiera, en la cual, a partir de la simulación se determinan variables intermedias y de salida (nivel de medición del Principio espiral). Posteriormente, teniendo en cuenta los resultados de la aplicación de los métodos de diagnóstico, se selecciona el escenario que deberá establecerse como meta y las acciones para alcanzarlo (nivel de ajuste), según los resultados económicos financieros que genera, plasmados en el sistema de objetivos.

Enfoque temporal durante

Se concreta en monitorear la inversión corriente mediante gráficos de control, elaborados teniendo en cuenta los límites de control determinados en el análisis de sensibilidad que se realiza en el ciclo de

planificación financiera. Estos gráficos deben incluir las posibles causas que provocan las desviaciones de la inversión corriente fuera de los límites de control, las cuales se determinarán trasladando y adecuando a este contexto el método de las 6´Ms. También se controla el sistema de objetivos a los cuales responden indicadores y metas, mediante índices de cumplimiento del plan y el método factorial.

Enfoque temporal posterior

Su esencia se concreta en valorar el grado de cumplimiento del sistema de objetivos; así como la aptitud del proceso mediante índices de capacidad aplicados a las variables de respuesta del objetivo supremo.

Finalmente, es importante puntualizar que el ciclo de planificación financiera se deberá desarrollar en el período de elaboración del presupuesto anual establecido en las instalaciones hoteleras, a lo que se integra la implementación del control en su enfoque temporal antes. El control financiero durante se aplicará mensualmente, durante los períodos de cierre contable y el posterior anualmente.

Realizada la presentación del modelo para la planificación de la inversión corriente en la hotelería y su procedimiento de implementación, corresponde explicar los métodos y técnicas que lo soportan.

2.4. Métodos y técnicas que soportan la implementación del procedimiento diseñado

Teniendo en cuenta la concepción teórica metodológica de la planificación y control de la inversión corriente en la hotelería, se precisa explicar los métodos que las asisten.

Métodos de recopilación de la información

Para recopilar y sustentar la información requerida por el procedimiento, se proponen fundamentalmente la entrevista, el análisis de documentos y la observación directa.

La entrevista es una comunicación interpersonal establecida entre investigador y sujeto en interacción recíproca, a fin de obtener respuestas verbales a las interrogantes planteadas sobre un tema. Para diagnosticar el estado actual de la planificación y control financieros en la hotelería y caracterizar el proceso gestión de la inversión corriente, en la investigación se proponen entrevistas: semiestructurada, en las que se planifican previamente las preguntas con cierta libertad para abordar los elementos que surjan en su desarrollo; a profundidad, orientada a un especialista previamente seleccionado por la experiencia o participación en el proceso, para que transmita su percepción sobre el mismo; focalizadas, desarrolladas de forma grupal, de manera que la experiencia en grupo promueva el intercambio de puntos de vista y la reflexión grupal. El análisis de documentos se utiliza para la

identificación de los componentes de la estrategia económica financiera y la observación directa en la caracterización del proceso estudiado.

Diagramas de proceso

Los diagramas de procesos constituyen representaciones gráficas que recogen información básica acerca de un proceso y sus subprocesos, mediante la descomposición de sus actividades y las relaciones entre ellas, que garantizan la conversión de entradas en salidas o resultados para un destinatario. En la investigación se proponen diagramas As-Is (Nogueira, D. *et al*, 2004) o diagramas de bloque (Saballo, E. A., 2005) para la caracterización del proceso, pues permiten mejor visibilidad del proceso y entendimiento de su secuencia y dinámica.

Su simbología incluye fundamentalmente: rectángulos para denotar una actividad, rombos para indicar una decisión y flechas para establecer el flujo direccional. Para facilitar la elaboración de estos diagramas se recomienda utilizar una técnica basada en una estructura de frases sencillas que etiquetan las actividades, conocida como Paradigma: Recurso – Acción – Objeto (Trischler, W. E., 1998), que consiste en definir el sujeto de la acción (recurso), la acción a realizar representada por una forma verbal y el objeto de la acción.

Métodos y técnicas de estadística

El análisis estadístico para estudiar el comportamiento de las variables y soportar la formulación del modelo matemático, se realiza mediante métodos de estadística descriptiva e inferencial según los fundamentos de: Tinbergen, J. (1969); Gallagher y Watson (1986); Rodríguez, A. *et al* (1986); Freund, J. E. (1987); Pupo, J. *et al* (2004); Cruz, F. (2011); Espallargas, S. D. y Solís, M. V. (2012).

Los métodos de estadística descriptiva propuestos son las medidas de tendencia central, de dispersión y de forma aplicados a una variable. Las medidas de tendencia central representan los valores al que tienden concentrarse los datos de una variable; entre ellas la media, que es el promedio aritmético del conjunto de datos. Las medidas de dispersión permiten estudiar la variabilidad o esparcimiento de los datos; entre ellas la desviación estándar, que es la desviación promedio de los datos con respecto a su media y la varianza, que es la desviación estándar al cuadrado. Las medidas de forma muestran cómo están distribuidos los datos de la variable; entre ellas, la asimetría en comparación con una distribución normal, que expresa el sesgo de los datos para la izquierda de la media (signo negativo) o para la derecha (signo positivo).

Un análisis complementario consiste en verificar si la variable se ajusta a una distribución normal, teniendo en cuenta que muchos de los análisis de inferencia posteriores requieren esta condición.

Entre los métodos de estadística inferencial o relacional propuestos están: regresión, correlación y series de tiempo. El primero consiste en determinar el modelo que relaciona las variables independientes (X_1, X_2, \dots, X_k), no aleatorias, controladas o elegidas de antemano por el investigador; y la variable dependiente (Y) aleatoria, cuyos valores se observan para los valores elegidos de las variables independientes. Estas determinan en alguna medida el valor de la variable dependiente, lo que permite pronosticar su comportamiento utilizando la ecuación de regresión: $\bar{E}(Y/X_1, \dots, X_k) = f(X_1, \dots, X_k)$ que pasa por el valor promedio de Y para cada valor fijo de X . Para cada Y observada y estimada, existe una diferencia o error de estimación (e), que expresa las perturbaciones a las que está sujeta Y debido a diferentes factores.

El modelo de regresión puede ser simple o múltiple según la cantidad de variables independientes de que depende Y ; y lineal o no, referido a la linealidad en los parámetros (b_0, \dots, b_{p-1}) en la expresión funcional.

Para determinar el tipo de relación entre variables se utilizan los métodos gráfico y analítico; este último consiste en estimar eficientemente los parámetros de la ecuación de regresión (errores de estimación mínimos); a lo que se denomina Método de los mínimos cuadrados, y se aplica ante el supuesto de linealidad entre variables. Este análisis establece la descomposición de la Suma de cuadrados total (SCT); una parte se debe al error (SCe) y la otra al comportamiento del modelo ($SC\bar{y}$), introduciéndose el coeficiente de determinación (R^2), que indica qué parte de la variabilidad total se debe a la regresión. Este coeficiente toma valores entre 0 y 1; el primer límite expresa que la variable independiente no es capaz de explicar el comportamiento de la dependiente mediante el modelo analizado; el segundo límite expresa un ajuste perfecto, donde no existe variabilidad explicada mediante el error.

La ecuación de regresión se empleará para estimar puntualmente y construir intervalos de confianza para la variable dependiente dada la independiente, previa verificación de los supuestos: normalidad de errores, no multicolinealidad, no autocorrelación y homocedasticidad, mediante el software estadístico seleccionado.

Los métodos de correlación permiten establecer la intensidad de la relación entre las variables mediante la estimación del coeficiente de correlación (r_{xy}), que cuantifica el grado de asociación lineal entre dos variables aleatorias X y Y . El valor que tome r_{xy} cumple con la propiedad: $-1 \leq r_{xy} \leq 1$. Si $r_{xy} = 1$ o $r_{xy} = -1$, existe una correlación directa o inversa respectivamente entre las variables; si $r_{xy} = 0$, las variables no

están correlacionadas de forma lineal, lo que no significa que exista independencia entre las variables; sin embargo, si las variables son independientes $r_{xy} = 0$.

Una serie de tiempo es un conjunto de observaciones sucesivas de una variable en un intervalo de tiempo, de forma que se corresponde un valor de la variable Y_t a cada instante de tiempo (t). La serie puede estar afectada por cuatro componentes: tendencia, estacionalidad, ciclos y residuos. La tendencia es la parte de la serie que refleja un movimiento suave, uniforme y lento durante un período de tiempo extenso; la estacionalidad se refiere a las variaciones periódicas regulares en períodos establecidos (meses, trimestre, año, u otros); las variaciones cíclicas reflejan un patrón de cambio ondulatorio alrededor de la tendencia con comportamiento no regular; las variaciones residuales son las que quedan después de haber separado las demás componentes y están motivadas por acontecimientos fortuitos. Para determinar la existencia y patrón de estos componentes se utilizan métodos descriptivos; para estimarlos y establecer el modelo de estimación de la serie se utilizan los mínimos cuadrados y la media móvil.

A cada uno de los métodos de estadística descriptiva e inferencial, le asiste el método gráfico, enfoque que permite la captación visual rápida, de patrones de comportamiento; su análisis correcto depende de la experiencia, conocimiento y capacidad del analista. Para el estudio de las variables en la investigación se propone la elaboración y análisis de dos tipos de gráfico: histograma de frecuencia, que es una representación gráfica de la distribución de frecuencia de los datos de la variable, mostrando la forma de su comportamiento; y el gráfico de dispersión, aplicado cuando Y (eje vertical) se hace depender de una variable explicativa X (eje horizontal), dando una idea del tipo de relación existente entre las variables. La aplicación de los métodos estadísticos propuestos se realiza con el apoyo de un software estadístico.

Control estadístico de procesos

El control estadístico de procesos se basa en metodologías cuantitativas fundamentadas en métodos estadísticos; entre sus herramientas: análisis de capacidad de proceso y gráficos de control.

El análisis de capacidad de proceso consiste en estudiar la manera en que sus variables de salida o respuesta cumplen las especificaciones. En la investigación se aplica al implementar el control financiero en su manifestación posterior, para analizar los indicadores del objetivo supremo, mediante índices de capacidad de proceso, teniendo en cuenta los requerimientos siguientes: comprobar la normalidad, determinar la media y desviación estándar, establecer los límites superior (LES) e inferior

(LEI) de especificaciones, y calcular el índice de capacidad potencial de proceso (C_p), mediante la expresión: $\hat{C}_p = (LES - LEI) / 6 \text{ sigmas}$. Si \hat{C}_p es mayor que uno, el proceso es capaz y viceversa.

El gráfico de control se utiliza para la observación y monitoreo del comportamiento de las variables del proceso a través del tiempo, permitiendo detectar oportunamente las desviaciones en su comportamiento y evaluar el proceso. Su construcción requiere una línea central dada por la media de la variable y los límites superior e inferior que se podrán determinar aplicando un análisis de sensibilidad⁵⁸. Los análisis anteriores pueden realizarse con el apoyo de un software estadístico seleccionado.

Se propone señalar en los gráficos de control los resultados de la variable que salen fuera de los límites, sus causas apoyado en el método de las 6Ms; y se podrán incluir las medidas a tomar sobre aquellas causas circunstanciales que requieren el desarrollo de una capacidad de respuesta preactiva.

Método de las 6M's

El método de las 6M's abordado por: Rodríguez, A. *et al* (1985); Gutiérrez, H. y De la Vara, R. (2007), establece la agrupación de las causas fundamentales que inciden en la calidad de un proceso en seis factores: materiales, métodos de trabajo, mano de obra, maquinarias, mediciones o instrumentos y medio ambiente. Como herramienta de análisis de causalidad, se propone integrar este método a los gráficos de control, trasladándolo y adecuándolo⁵⁹ a: 1) el proceso de gestión de inversión corriente, expresado en el ciclo D...M...D'; 2) el marco regulatorio y los procedimientos establecidos; 3) la formación, habilidades y capacidades de los especialistas responsables e involucrados en el proceso; 4) las decisiones financieras que se toman; 5) los procedimientos de análisis empleados; 6) las relaciones con clientes, proveedores, banco, fisco, casa matriz, otras dependencias y otros agentes externos. Las aristas no económicas financieras identificadas en la caracterización del proceso deben tenerse en cuenta.

Diagrama causa efecto

El diagrama causa efecto, también conocido como espina de pescado, o Ishikawa (por su creador), es una forma de organizar y representar las diferentes hipótesis propuestas sobre las causas de un problema. Para su elaboración se tiene en cuenta un eje horizontal al que se coloca en el extremo

⁵⁸ Los autores establecen la aplicación del Teorema de Chebyshev (Rodríguez *et al*, 1985; Freund, 1987; Gutiérrez y De la Vara, 2007), a partir del ajuste de la variable a una distribución normal, con límites: $\bar{x} \pm 3s$, $\bar{x} \pm 2s$ o $\bar{x} \pm 1s$ (\bar{X} es la media y s la desviación estándar), esperando que el 99,73%, el 95,45% y el 68,27% de las observaciones se encuentre en ese intervalo respectivamente.

⁵⁹ Esta adecuación se realiza por la autora, teniendo en cuenta que cada uno de los seis factores o 6M's se refieren a: lo que se transforma, las normas, quién transforma, lo que transforma, procedimientos de análisis y factores externos, respectivamente.

derecho el problema estudiado y de este eje se ramifican flechas que muestran las causas originarias del problema.

En la investigación se propone su utilización para representar el sistema de objetivos establecido en el ciclo de planificación, como herramienta para el análisis de causalidad desarrollado en la implementación del control. Su ventaja es que permite organizar las teorías respecto a las causas de los efectos.

Método factorial por sustituciones consecutivas

El método factorial como herramienta del análisis de causalidad, permite establecer cómo y en qué medida cada uno de los factores que intervienen en un indicador ha influido en su variación. Consiste en sustituir los factores (a, b, c...) desde su magnitud inicial (i) a la sucesiva (s), y establecer la diferencia (D) entre los nuevos resultados del indicador, las cuales reflejan la influencia del factor sustituido en el indicador.

Si la relación funcional entre los factores a, b y c, y el indicador X es de multiplicación, entonces se tiene:

$X_i = a_i * b_i * c_i$: expresión inicial	$D_1 = X_1 - X_i$: influencia del factor a sobre X
$X_1 = a_s * b_i * c_i$: sustitución del factor a	$D_2 = X_2 - X_1$: influencia del factor b sobre X
$X_2 = a_s * b_s * c_i$: sustitución del factor b	$D_3 = X_s - X_2$: influencia del factor c sobre X
$X_s = a_s * b_s * c_s$: sustitución del factor c; expresión sucesiva	$D_T = D_1 + D_2 + D_3$: variación total del indicador X

Las condiciones previas para aplicar el procedimiento consisten en: representar en forma precisa la interrelación funcional entre el indicador X y sus factores; ordenar los factores cuantitativos (valor absoluto), los cuales se revelan primeramente, y los cualitativos (valor relativo) después.

Simulación como método de experimentación

Teniendo en cuenta los criterios de: Gallagher y Watson (1986), Goldratt, E. M. (1994), Brealey, R. y Myers, S. (1998), Martínez, F. (1999) y Aguilar, C. y Estevam, L. (2000), la simulación es un método de experimentación utilizado para representar e imitar los resultados que se obtendrían de un sistema o proceso, a partir de unos supuestos determinados, los datos del comportamiento de las variables y la interrelación entre ellas. Responde a la pregunta ¿qué pasaría si...?, por lo que evita la actuación real para evaluar los resultados futuros y la sustituye por un proceso de ensayo y reproducción artificial.

En el procedimiento se aplica para proyectar los efectos de las decisiones financieras en las variables intermedias y de salida, a partir de la utilización del modelo matemático integrado a los contables, teniendo en cuenta los diferentes escenarios construidos. La aplicación de la simulación representa

distintas soluciones que serán las consecuencias de las decisiones. Corresponde al investigador o usuario elegir cuáles son las decisiones financieras de más conveniencia en función de los resultados que se deriven de ellas. Para desarrollar el ciclo de simulación se propone utilizar como herramienta informática tres archivos programados por la autora: “Análisis de productos”, “Análisis de la cartera de crédito” y “Simulador de Estados financieros”.

Análisis de Pareto

El análisis de Pareto es un método utilizado para separar los “pocos vitales” de los “muchos triviales”, de forma que se establezca el 20% de las características que agrupa el 80% de las clasificaciones de datos contenidas en una categoría lógica, asignando de esta forma un orden de prioridades.

En una tabla o gráfico, se organizan en orden descendente las diversas clasificaciones de datos por categoría, permitiendo identificar visualmente tales minorías de características vitales a las que se debe prestar atención y concentrar en ellas los esfuerzos. Los pasos para utilizar el método son: seleccionar la categoría lógica para el análisis; ordenar los datos de categoría de mayor a menor; determinar las frecuencias absoluta, relativa y acumulada de los datos respecto al total; identificar el 20% de las frecuencias de las características que le corresponde el 80% de la frecuencia acumulada de los datos.

En la investigación, este análisis se aplica en los procedimientos específicos de inventarios y cuentas por cobrar. El gráfico Pareto puede elaborarse utilizando como herramienta el StatGraphics.

Matriz de posicionamiento riesgo rentabilidad

La Matriz de posicionamiento riesgo rentabilidad empresarial (Espinosa, D., 2011) constituye una herramienta de análisis integrador de la respuesta del proceso de gestión de la inversión corriente. Se elabora a partir de un diagrama de dispersión que relaciona los indicadores de rentabilidad y seguridad financiera y sus valores medios. La matriz cuenta con cuatro cuadrantes como se muestra en la figura 2.5.

Cuadrante I: alta rentabilidad - bajo riesgo. Se observa el cumplimiento del objetivo supremo de la empresa, pues las decisiones financieras logran un equilibrio en la alternativa riesgo rentabilidad, garantizando la eficiencia económica financiera en la utilización de los recursos financieros.

Cuadrante II: alta rentabilidad - alto riesgo. Las decisiones financieras impactan positivamente en la rentabilidad descuidando la capacidad de pago; se desarrolla muy bien la habilidad para generar resultados positivos, pero no se cuenta con suficiente inversión corriente para enfrentar las exigencias de corto plazo, o estas son muy elevadas.

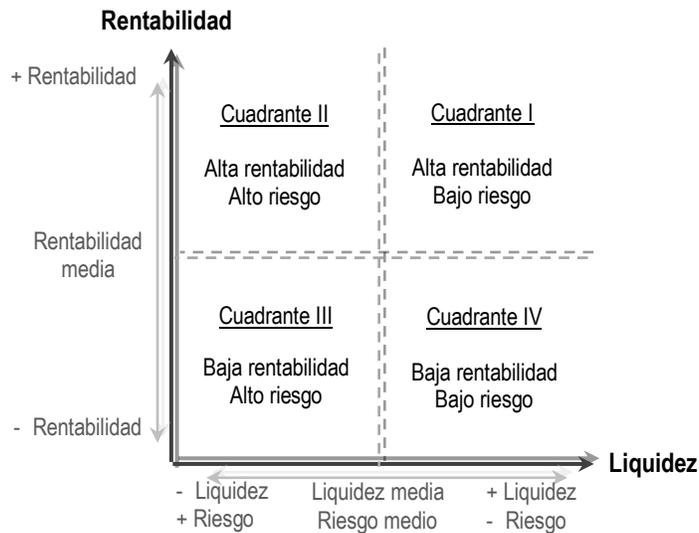


Figura 2.5. Matriz de posicionamiento de riesgo rentabilidad empresarial. Fuente: Espinosa, D., (2011).

Cuadrante III: baja rentabilidad - alto riesgo. Esta es la peor posición pues no se logra el objetivo supremo; las decisiones financieras generan bajos niveles de rendimiento y alto riesgo con problemas para realizar los pagos por no contar con los recursos financieros suficientes; y no se extraen resultados favorables con la utilización de los recursos.

Cuadrante IV: baja rentabilidad – bajo riesgo. Las decisiones financieras son resultado de preferir bajos niveles de riesgo en la utilización eficiente de los recursos. Se desarrolla la capacidad para cubrir el financiamiento corriente, pero en detrimento de los resultados a partir del uso eficiente de sus recursos.

Las decisiones financieras que ubican el binomio riesgo rentabilidad en los cuadrantes II y VI corresponden a posiciones extremas; el cuadrante IV se asocia con una posición extrema de aversión al riesgo, tomando decisiones que provocan disminuciones en la rentabilidad, mientras que el II se relaciona con una posición extrema sobre la obtención de altos niveles de riesgo para lograr altos rendimientos. El cuadrante III constituye la posición no deseada y el cuadrante I se convierte en la mejor posición.

Software para el procesamiento de la información

Se propone como sistemas de soporte y análisis de la información el Microsoft Excel y el StatGraphics. El Microsoft Excel es un software que se caracteriza por su potencialidad, fácil utilización y proporcionar herramientas y funciones eficaces para realizar cálculos matemáticos y elaborar gráficos.

La informatización del modelo matemático para la planificación financiera se realiza en hojas de cálculo de Microsoft Excel modeladas por la autora para facilitar la resolución del ciclo de simulación y la exposición de los resultados mediante tablas y gráficos de forma automática. Estos archivos son:

1. “Análisis de productos”, programado para la aplicación del procedimiento específico de inventarios, que permite el estudio de las variables Mercancías para la venta (MER) y Total de costos (TCOS). Se destina una hoja por producto que incluye los datos históricos y estimaciones por escenario y una hoja resumen con las variables derivadas de los cálculos.
2. “Análisis de la cartera de crédito”, programado para la aplicación del procedimiento específico del crédito, que permite el estudio de la variable Cuentas por cobrar (CPC). Cuenta con una hoja de datos históricos de la cartera de clientes y una hoja de estimaciones por escenario.
3. Archivo generalizador: “Simulador de Estados financieros”, programado para resolver el ciclo de simulación y graficar las variables intermedias y de salida de forma automática. Se reserva una hoja de “Variables de entrada”, la cual requiere la introducción de los datos solicitados y la verificación de los supuestos establecidos en el modelo matemático. Automáticamente se obtienen los estados financieros por escenario en la hoja “Variables intermedias” y los indicadores económicos financieros en la hoja “Variables de salida”. Se adicionan dos hojas con gráficos que comparan las variables intermedias y de salida en los tres escenarios de forma automática.

La ventaja de estas herramientas informáticas es que permiten: simular el impacto de las decisiones financieras sobre las variables intermedias y de salida en los escenarios, teniendo en cuenta que la lógica del modelo matemático no resulta excesivamente compleja, permitiendo una implementación operativa con valor práctico; y atenuar en alguna medida la debilidad de la incapacidad del actual software de registro contable para desarrollar adecuados procedimientos de planificación y control financieros.

Para el tratamiento estadístico de la información se propone el StatGraphics⁶⁰, potente herramienta que permite la aplicación de los análisis de la estadística descriptiva e inferencial y de control estadístico de procesos. Una ventaja importante es que muestra interpretaciones y breves análisis de las aplicaciones estadísticas que se realizan en él.

⁶⁰ En todas las aplicaciones realizadas del diseño, se ha utilizado como herramienta de análisis estadístico el StatGraphics por el dominio y preferencia de los investigadores por este software; sin embargo, indistintamente puede ser utilizado el SPSS (Statistical Package for the Social Science: paquete estadístico para las ciencias sociales) ampliamente difundido que contiene una gran variedad de análisis estadístico.

Conclusiones del capítulo

Concluyendo, la concepción teórica y metodológica de la planificación y el control de la inversión corriente plasmada en el modelo y procedimiento diseñados, se basan en la integración de enfoques modernos de gestión empresarial y los métodos que le son inherentes: visión de la gestión de la inversión corriente con un enfoque de proceso, que permite identificar los factores críticos para lograr la salida o respuesta del proceso, apoyada en diagramas de bloque; planificación financiera basada en un modelo matemático que permite simular los efectos de las decisiones de inversión corriente en los modelos contables o estados financieros, asumiendo la selección de alternativas en el marco de una estrategia económica financiera, apoyada en la construcción y análisis de escenarios y de sensibilidad; control permanente que responde al enfoque de mejora continua de procesos, apoyado en gráficos de control e índices de capacidad como herramientas de control estadístico de procesos.

Ambas concepciones se encuentran integradas indisolublemente, la segunda como expresión de la forma en que se integran los métodos que le son inherentes a los fundamentos en los cuales se basa el concepto teórico diseñado; estructurada en etapas y pasos, que muestran un orden lógico de aplicación del concepto, lo que propicia la aplicación del diseño en el próximo capítulo.

**CAPÍTULO III. APLICACIÓN DEL PROCEDIMIENTO PARA LA PLANIFICACIÓN Y EL CONTROL DE
LA INVERSIÓN CORRIENTE EN UN CASO HOTELERO DEL POLO TURÍSTICO VARADERO**

CAPÍTULO III. APLICACIÓN DEL PROCEDIMIENTO PARA LA PLANIFICACIÓN Y EL CONTROL DE LA INVERSIÓN CORRIENTE EN UN CASO HOTELERO DEL POLO TURÍSTICO VARADERO

*"Una teoría cuyas hipótesis y consecuencias no pueden ser contrastadas con la realidad carece de todo interés científico."
Maurice Allais (1989)*

La concepción teórica de la planificación y el control de la inversión corriente desarrollada en el capítulo dos, permitió plantear un modelo teórico bajo el concepto de una planificación financiera consciente, por niveles y refinamientos, con la integración de modelos matemáticos y contables, y un control financiero permanente basado en herramientas de gestión por procesos y de control estadístico de procesos. El procedimiento concebido para la implementación del modelo, estructurado en etapas y pasos ordenados lógicamente, sienta las bases para su aplicación, definiéndose como objetivo del capítulo aplicar el procedimiento para la planificación y el control de la inversión corriente en un caso hotelero del polo turístico Varadero.

3.1. Características generales del caso de estudio hotelero en el polo turístico Varadero

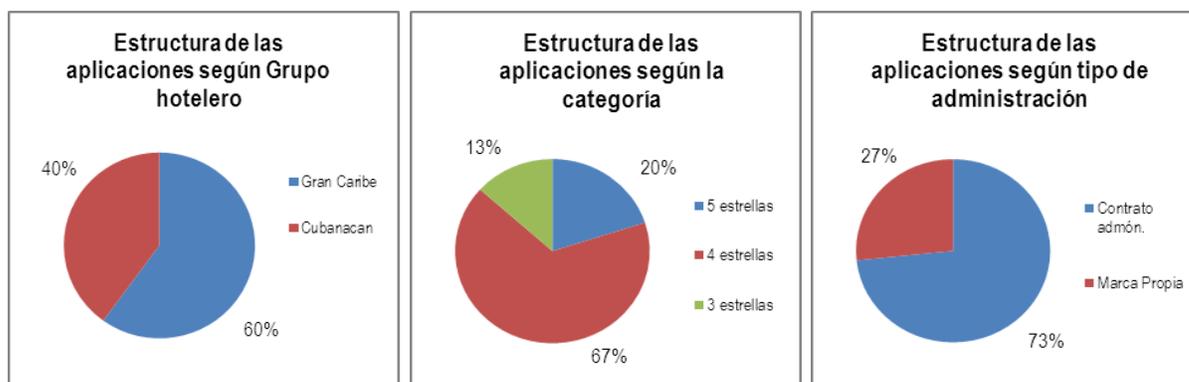
Desde la creación en el 2005 de la Línea de investigación Gestión financiera operativa dirigida por la autora, se ha venido trabajando en el diseño del modelo para la planificación y el control de la inversión corriente que se propone, así como en su perfeccionamiento y validación a partir de las aplicaciones realizadas⁶¹.

En la figura 3.1, que resume las principales aplicaciones del diseño en la hotelería, se evidencia que existe diversidad en las características de los casos de estudio práctico en cuanto a: grupo hotelero, categoría y tipo de administración. En el anexo 3.1 se detallan las características de estas aplicaciones.

⁶¹ Una parte de las aplicaciones realizadas en la actividad hotelera, han sido desarrolladas mediante un proyecto CITMA Territorial liderado por el antiguo Centro de Estudios de Turismo de la Universidad de Matanzas Camilo Cienfuegos. Los resultados parciales de tales aplicaciones se muestran en trabajos de diploma y tesis de maestría, dirigidas por la MSc. Daisy Espinosa Chongo y la DrC. Nury Hernández de Alba Álvarez, con la colaboración de profesores miembros de la línea de investigación.

La muestra se compone por 15 entidades hoteleras: 9 de ellas hoteles de Gran Caribe y 6 de Cubanacan. Predominan las aplicaciones en hoteles con categoría 4 estrellas: 6 de Gran Caribe y 4 de Cubanacan; y los contratos de administración que suman 11. Esta variedad de características ha permitido identificar similitudes y diferencias entre las variables estudiadas y la generalización de algunos resultados.

Figura 3.1. Estructura de las aplicaciones del diseño. Fuente: elaboración propia.



La misión y visión de los hoteles estudiados se orientan a establecer su distinción desde el punto de vista comercial y de imagen. Por ejemplo, la misión del hotel del que se analizan sus variables se concreta en: “Brindar servicios hoteleros de profunda satisfacción, basados en el estándar de la marca, para clientes de todas las edades, distinguiéndonos por la fidelidad, amabilidad y competencia de nuestros trabajadores, así como la cercanía y belleza de la playa e incomparable puesta del sol”. Como visión se establece: “Somos un hotel competitivo, con la mejor relación satisfacción – precio del destino Cuba, que gestiona exitosamente su estrategia a través de un cuadro de mando integral. Brindamos un servicio amable y personalizado superando expectativas, con un personal estable, motivado y calificado. Lideramos en el destino Varadero la comercialización del segmento de familia expandiéndonos a nuevos mercados”.

La estructura organizativa de los hoteles no difieren en su esencia: una dirección general a la que se subordinan las subdirecciones: economía, recursos humanos y comercial, y jefes de otras áreas específicas del servicio hotelero como: recepción, compras, alimentos y bebidas, ama de llaves, animación, cocina, seguridad y servicios técnicos. Una particularidad de los hoteles Sol Meliá es que cuentan con áreas de gestión de riesgo que ejecutan las políticas de cobro de las facturas.

3.2. Aplicación del procedimiento diseñado en un caso hotelero del polo turístico Varadero

En este trabajo se presentan los resultados de una aplicación reciente, sin declarar la procedencia de los datos reales utilizados, lo que garantiza la confidencialidad de la información suministrada. La aplicación comienza con la comprobación de las premisas relacionadas con la existencia de un sistema de datos que sustente la aplicación del modelo mediante su procedimiento, del que se puede deducir la información necesaria y la estrategia económica financiera. La aplicación se realiza para el año 2013, por lo que el período a estudiar en el procesamiento de la información histórica abarca de 2009 a 2012, seleccionada según la disponibilidad y actualidad de los datos. Su procesamiento se ha realizado mediante las herramientas de StatGraphics y los archivos programados en Microsoft Excel.

Etapa 1. Caracterización del proceso gestión de la inversión corriente

Esta etapa se centra en establecer los elementos distintivos del proceso gestión de la inversión corriente teniendo en cuenta la definición realizada. Los pasos que la integran están orientados a describir de forma generalizadora los subprocesos y actividades que componen el proceso y cuál es su papel en la transformación de entradas en resultados.

Paso 1. Seleccionar especialistas de diferentes disciplinas

Teniendo en cuenta el nivel de implicación en el proceso, sus conocimientos sobre este y la experiencia profesional desempeñada, se han seleccionado como especialistas a los trabajadores de las áreas: economía, comercial, gastronomía, recepción y compras; independientemente de las diferentes categorías existentes: dirigente, técnico, servicio y obrero. Del área de economía se han estudiado los criterios del subdirector, especialistas y técnicos en gestión económica, los cuales dominan los procedimientos formalizados para las operaciones económicas. Tanto el cargo como la formación son diversos, lo que ha permitido la recepción de criterios y valoraciones con visión interdisciplinaria sobre el objeto de investigación, en particular, las características de los subprocesos de estudio.

Paso 2. Identificar los subprocesos y actividades del proceso gestión de la inversión corriente

Partiendo del ciclo que describe la inversión corriente y siguiendo el criterio de los especialistas seleccionados, se establece muy lógica y naturalmente que las partes bien delimitadas del proceso tienen su expresión en la gestión del ciclo de inventarios y la gestión del ciclo de cobros, por lo que se definen como subprocesos inherentes al proceso gestión de la inversión corriente.

El subproceso gestión del ciclo de inventarios de materias primas y mercancías para la venta⁶² tiene como fin asegurar la disponibilidad de mercancías en puntos de venta que garantice la satisfacción de la demanda del turista. Comienza con la recepción de las mercancías en los almacenes del hotel, donde se mantienen disponibles para su incorporación al proceso productivo y traslado a los puntos de venta según el pedido de los mismos. En estos puntos se consumen las mercancías, finalizando de esa forma el subproceso. Sus actividades fundamentales consisten en la recepción de las mercancías en el almacén correspondiente, incorporándose al inventario ya existente; el traslado posterior a los puntos de venta según las solicitudes realizadas y la aprobación de economía; finalmente se genera el consumo de mercancías por los turistas, desincorporándose del inventario de mercancías disponibles y conformando el costo.

Este es un subproceso que no encierra en sí actividades críticas; sin embargo, previo a él -y fuera del proceso gestión de la inversión corriente-, se desarrolla un proceso que condiciona y del que depende en gran medida sus resultados: gestión de compras. Su objetivo es mantener el aprovisionamiento de mercancías que garantice el nivel de servicio requerido. Comienza con las solicitudes de pedidos de las áreas al Comité de compras y finaliza con la recepción de mercancías; es decir, con el inicio del subproceso del ciclo de inventarios. El Comité cuenta con dos responsabilidades importantes: aprobar o rechazar las solicitudes de las áreas y decidir el proveedor según la normativa establecida y los términos del contrato.

Posterior al subproceso gestión del ciclo de inventarios se desarrolla el subproceso gestión del ciclo de cobros, que tiene como objetivo garantizar la recuperación del efectivo proveniente de la venta del servicio hotelero. Comienza con el arribo del turista al hotel; a partir de entonces comienza la facturación, se envía la factura al turoperador por el que arribó el turista y finalmente se espera la comunicación del banco, confirmando la entrada del efectivo a los 30 días de la llegada del turista. Si no se recibe tal comunicación, se desencadenan acciones de gestión de cobro y negociación hasta percibir el efectivo, lo que marca el fin del subproceso. A este le precede el proceso de contratación con turoperadores, del cual el área Comercial es responsable y del que depende en gran medida el éxito de la gestión del ciclo de cobro.

Paso 3. Representar los subprocesos y actividades del proceso gestión de la inversión corriente

A partir de la caracterización de cada subproceso, en el anexo 3.2 se muestra su documentación mediante diagramas de bloque y fichas técnicas, lo que permite relacionar cualitativamente las

⁶² Se trabaja el inventario de materias primas y mercancías para la venta, teniendo en cuenta su importancia en la prestación del servicio hotelero y que el resto de los inventarios (por ejemplo: útiles, herramientas) tienen un carácter relativamente permanente, sobre los que se toman decisiones con poca frecuencia; este punto se demostrará en pasos subsiguientes de la aplicación.

actividades, la visualización general de sus dinámicas y proporciona criterios para su planificación y control. Cada representación muestra la secuencia de las actividades generalizadas, los responsables, el encuadre de cada ciclo y los indicadores que se le pueden asociar.

Etapas 2. Formulación del modelo matemático para la planificación financiera

Para traducir las relaciones cualitativas anteriores en cuantitativas y formular el modelo matemático, se estudia estadísticamente la serie histórica de variables conformada por 48 meses (de 2009 a 2012), que servirá de base para realizar las estimaciones y proyecciones de 12 períodos futuros (año 2013). Este estudio permitirá corroborar los 11 supuestos del modelo matemático sobre las relaciones entre variables.

Paso 1. Determinar las variables a considerar en el modelo matemático

Se consideran en el estudio todas las variables preestablecidas en la figura 2.4:

- 26 variables de entrada organizadas en tres grupos: seis referidas a los procedimientos específicos de inversión en inventarios y cuentas por cobrar, cuatro variables pronosticadas para el período que se proyecta obtenidas mediante la revisión de los contratos con los clientes del hotel y 16 variables generales asociadas a las cuentas contables de los estados financieros.
- 21 variables intermedias generadas por las ecuaciones recursivas del modelo matemático y que constituyen los estados financieros proyectados organizados en los tres componentes: inversión, financiamiento y resultado.
- 19 variables de salida o respuesta del proceso, organizadas en los tres grupos: rentabilidad financiera del servicio hotelero, seguridad financiera a corto plazo y otros indicadores económicos y del proceso.

Paso 2. Identificar las relaciones entre las variables

En el anexo 3.3 se muestra un gráfico matriz que contiene: gráficos de caja y bigotes para las variables de entrada históricas y gráficos de dispersión para cada par de variables. A partir de este análisis inicial se han podido detectar relaciones entre variables, presencia de valores atípicos y otras características interesantes de estas variables. Los resultados obtenidos se presentan por cada componente de las variables intermedias.

Componente de resultado

A este componente le corresponden tres de los supuestos del modelo matemático sobre la forma de relacionarse los ingresos, costos y gastos con los turistas. En el anexo 3.4 se muestran los resultados de los análisis estadísticos de las variables de este componente; sus relaciones se resumen en la tabla 3.1.

Ventas del paquete (VP_{n+t}) se determina mediante una relación de definición contable entre Turistas días (TD_{n+t}) y Precio del paquete ($PREP_{n+t}$), las cuales dependen de lo establecido en los contratos firmados con los clientes. Si en el momento que se desarrolla la planificación financiera estos no estuvieran negociados aún, ambas variables se pronostican mediante un análisis de serie de tiempo en Statgraphics. Otros ingresos ($OING_{n+t}$) depende en muy poca medida de TD_{n+t} , lo cual se demuestra en el análisis de regresión, no se ajusta a una distribución normal por las pruebas de ajuste y es aleatoria con un 95% de confianza según el análisis descriptivo de la serie. Este comportamiento se debe a que presenta un componente dependiente del nivel de actividad (por ejemplo: opcionales, peluquería y sauna) y otro aleatorio (por ejemplo: ingresos financieros y de períodos anteriores), por lo que su comportamiento no debe pronosticarse mediante TD_{n+t} , ni por intervalos de confianza de su media.

Total de ingresos ($TING_{n+t}$) tiene una relación relativamente fuerte con TD_{n+t} mediante un modelo exponencial con un R^2 de 97%, indicando un incremento de la tasa de variación de los ingresos por cada visitante que arribe al hotel, debido al aumento del precio del paquete en temporada alta. Si se estima su comportamiento mediante esta ecuación de regresión, entonces se puede determinar $OING_{n+t}$ despejando una relación de definición contable.

Total de costos ($TCOS_{n+t}$) y Total de gastos ($TGAS_{n+t}$) se relacionan con la variable TD_{n+t} . En particular, $TCOS_{n+t}$ se ajusta mejor a un modelo multiplicativo en función de los visitantes al hotel con R^2 de 98%, indicando una tasa de costo por turista inferior en temporada baja respecto a la alta y no el lineal establecido en los supuestos del modelo matemático, aunque la tabla de modelos alternos lo muestra con R^2 de 97.96%, por lo que podría utilizarse para realizar pronósticos. $TGAS_{n+t}$ se ajusta a un modelo curvilíneo en función de los turistas con R^2 de 88.18%, debido al carácter fijo o el carácter estacional de sus componentes.

Tabla 3.1. Relaciones para determinar las variables intermedias del componente de resultado. Fuente: elaboración propia a partir de la información extraída de Statgraphics.

No.	Variables	Relación	Modelos	R ²
1.	Ventas del paquete	DC	$VP_{n+t} = TD_{n+t} * PREP_{n+t}$	-
2.	Otros ingresos	DC	$OING_{n+t} = TING_{n+t} - VP_{n+t}$	-
3.	Total de ingresos	C	$TING_{n+t} = \exp(12,1389 + 0,0000831565 * TD_{n+t})$	97,09
4.	Total de costos	C	$TCOS_{n+t} = \exp(3,34521 + 0,91772 * \ln(TD_{n+t}))$	98,44
5.	Beneficio bruto	DC	$BB_{n+t} = TING_{n+t} - TCOS_{n+t}$	-
6.	Total de gastos	C	$TGAS_{n+t} = 469639 + 0,000473611 * TD_{n+t}^2$	88,18
7.	Beneficio neto	DC	$BN_{n+t} = BB_{n+t} - TGAS_{n+t}$	-
DC: relación de definición contable C: relación de comportamiento R ² : Coeficiente de determinación en por ciento				

Estos análisis estadísticos ratifican los tres supuestos del componente de resultado establecidos en el modelo matemático, sobre la forma en que $TING_{n-t}$, $TCOS_{n-t}$ y $TGAS_{n-t}$ se relacionan estadísticamente con TD_{n-t} . Conociendo el comportamiento de estas variables en $n+t$, se determinan las variables intermedias Beneficio bruto (BB_{n+t}) y Beneficio neto (BN_{n+t}) aplicando relaciones de definición contable.

Componente de inversión

Para lograr un nivel de ventas, se requiere la disponibilidad de activos, los cuales pueden manifestarse de dos formas en correspondencia con su naturaleza:

1. espontánea en función de la estacionalidad de la actividad, lo que implica que la variable es explicada por Turistas días (TD_{n-t}) a través de un modelo de regresión;
2. no espontánea, lo que significa que la variable tiene un comportamiento histórico que no puede ser explicado por el nivel de actividad, requiriendo un análisis descriptivo.

Las variables con comportamiento no espontáneo del modelo matemático son: Otros realizables (OR_{n-t}), Otros inventarios (OI_{n-t}), Total de Activo fijo (TAF_{n-t}), Total de Otros Activos (TOA_{n-t}); con comportamiento espontáneo: Cuentas por cobrar (CPC_{n-t}) y Mercancías para la venta (MER_{n-t}) -cada una asociada a los seis supuestos de este componente-; y Efectivo en caja y banco (EFE_{n-t}) con comportamiento dependiente de todas las decisiones financieras del período. En el anexo 3.5 se muestran los resultados de los análisis estadísticos de las variables de este componente; sus relaciones se resumen en la tabla 3.2.

Inversión en Efectivo en caja y banco (EFE_{n-t})

El efectivo recibe el impacto de todas las operaciones económicas desarrolladas en el hotel, por lo que su comportamiento se explica mediante una relación de definición contable, obtenida de la ecuación general de la Contabilidad y no por su comportamiento histórico. Su saldo final se determina respondiendo al ciclo: D...D': el efectivo es el punto inicial y final de este ciclo; es el resultado de los flujos de efectivo provenientes de las actividades operativas, de inversión y de financiamiento.

Para verificar lo anterior, se analizan los resultados mostrados en el anexo 3.3, donde se comprueba efectivamente que EFE_{n-t} no tiene relación significativa con el resto de las variables incluidas en el modelo. También se realiza un análisis de regresión múltiple por pasos, agregando variables al ajuste (método hacia adelante), evidenciándose que solamente tiene relación muy débil de un $R^2 = 15\%$ con los gastos; sin embargo, el efectivo no solo depende de estos -ni siquiera necesariamente generan un desembolso real-, sino que hay otros conceptos que condicionan su saldo final. Por tanto, se confirma la relación de definición contable para determinar la inversión en efectivo.

Inversión en Cuentas por cobrar (CPC_{n-t})

Según los supuestos de modelo matemático, la inversión en cuentas por cobrar tiene relación lineal con las ventas con un R² superior al 75%. El análisis muestra la ecuación de regresión: $CPC_{n-t} = 429579 + 0,725001 * VP_{n-t}$, con un R² que indica que la ecuación de regresión seleccionada es capaz de explicar el 77,47% de la variabilidad total de las cuentas por cobrar mediante las ventas del paquete y un coeficiente de correlación ($r_{x,y}$) de 0,89 que indica una relación estadística relativamente fuerte entre ambas variables; por tanto, por cada CUC de incremento de las ventas, la inversión en cuentas por cobrar aumenta 0.73 CUC.

Inversión en Mercancías para la venta (MER_{n-t})

Los supuestos de modelo matemático indican que la inversión en mercancías tiene relación lineal con los turistas con un R² superior al 60%. El análisis de regresión realizado muestra el modelo $MER_{n-t} = 72154,7 + 2,61722 * TD_{n-t}$, el cual explica el 74,25% (R²) de la variabilidad total de la inversión en mercancías mediante los turistas, indicando que por cada turista adicional que visite el hotel, la inversión en mercancías se incrementa 2.62 veces.

Inversión no espontánea o permanente

Los supuestos del modelo matemático establecen como variables pertenecientes al grupo de inversión no espontánea: Otros realizables (OR_{n-t}), Otros inventarios (OI_{n-t}), Total de Activo fijo (TAF_{n-t}) y Total de Otros Activos (OA_{n-t}). Estas muestran un comportamiento que no depende del nivel de actividad y no provienen de distribuciones normales debido a decisiones específicas de inversión o desinversión del pasado:

- Otros realizables (OR_{n-t}) muestra un comportamiento atípico⁶³ por un aumento de los anticipos a justificar desde mediados de 2009 hasta finales de 2010 y posteriormente una estabilización.
- Otros inventarios (OI_{n-t}) muestra decisiones de desinversión y reposición de los utensilios para el alojamiento en algunos de los meses estudiados, afectando parte del comportamiento de la serie.
- Total de Activo fijo (TAF_{n-t}) muestra una incorporación de activos de forma escalonada desde mediados de 2011 hasta los primeros meses de 2012 y se estabiliza en los últimos 10 meses.
- Total de Otros Activos (TOA_{n-t}) muestra un aumento sostenido en el año debido a las operaciones internas con casa matriz, saldos que se liquidan en noviembre, describiendo un patrón estacional anual.

⁶³ Se le denominan datos atípicos a aquellos que se pudo comprobar con la dirección económica del hotel, que su comportamiento era circunstancial y no normal, producto de decisiones específicas aleatorias.

Teniendo en cuenta estos elementos, se aislaron los datos atípicos, resultando nuevas variables con comportamiento normal. Bajo el supuesto que no se tomen importantes decisiones de inversión o desinversión en estos activos, para las tres primeras variables asumiendo su carácter fijo, los modelos de pronóstico estarán dados por su media; para la cuarta variable debido a su marcada estacionalidad, el modelo de pronóstico estará dado por aquel que describe el comportamiento de la serie temporal.

Conociendo el comportamiento de estas variables en $n+t$, se determinan las variables intermedias Total de Activo circulante (TAC_{n+t}) y Total de Activos (TA_{n+t}) aplicando relaciones de definición contable.

Tabla 3.2. Relaciones para determinar las variables intermedias del componente de inversión. Fuente: elaboración propia a partir de la información extraída de Statgraphics.

No.	Variables	Relación	Modelos	R ²
1.	Efectivo en caja y banco	DC	$EFE_{n+t} = TF_{n+t} - (CPC_{n+t} + OR_{n+t} + MER_{n+t} + OI_{n+t} + TAF_{n+t} + TOA_{n+t})$	-
2.	Cuentas por cobrar	C*	$CPC_{n+t} = 429579 + 0,725001 * VP_{n+t}$	77,47
3.	Otros realizables	C	$OR_{n+t} = 145427 \pm 15545,20$	-
4.	Mercancías para la venta	C*	$MER_{n+t} = 72154,7 + 2,61722 * TD_{n+t}$	74,25
5.	Otros inventarios	C	$OI_{n+t} = 1424890 \pm 27195,10$	-
6.	Total de Activo circulante	DC	$TAC_{n+t} = EFE_{n+t} + CPC_{n+t} + OR_{n+t} + MER_{n+t} + OI_{n+t}$	-
7.	Total de Activo fijo	C	$TAF_{n+t} = 1186750 \pm 36727,70$	-
8.	Total de Otros activos	C	$TOA_{n+t} = ARIMA(1,1,1) \times (2,1,1)_{12}$ con constante 23950,30	-
9.	Total de Activos	DC	$TA_{n+t} = TAC_{n+t} + TAF_{n+t} + TOA_{n+t}$	-
DC: relación de definición contable C: relación de comportamiento R ² : Coeficiente de determinación en porcentaje C*: dependen de una C que se determina en los procedimientos específicos de inventarios y cuentas por cobrar aplicados				

Componente de financiamiento

El total de inversiones necesarias (TA) para lograr cierto nivel de actividad, requiere una fuente de financiamiento total (TF) que las sostenga, las cuales pueden provenir: de fondos a corto plazo, expresados en el Total de Pasivo circulante (TPC); de fondos permanentes, manifestados en el Total de Pasivo a largo plazo (TPL) y de Capital (CAP). A este componente le corresponden dos de los supuestos del modelo matemático referidos a la forma de comportamiento de la deuda. En el anexo 3.6 se muestran los resultados de los análisis estadísticos realizados a estas variables; sus relaciones se resumen en la tabla 3.3.

- Total de Pasivo circulante (TPC_{n+t}) muestra un comportamiento que depende de la inversión total (TA'_{n+t}), con relación estadísticamente significativa y moderadamente fuerte, su $R^2 = 68,37\%$ y $r_{x,y} = 0,8268$.
- Total de Pasivo a largo plazo (TPL_{n+t}) no se encuentra relacionada con la inversión; su comportamiento es aleatorio y estable en los primeros meses del período estudiado; posteriormente la serie muestra un crecimiento sostenido circunstancial por la acumulación de cuentas por pagar diversas.

- Total de Capital (CAP_{n+t}) muestra un aumento sostenido en el primer cuatrimestre debido a la acumulación del beneficio; a partir de entonces, comienza a descender gradualmente hasta diciembre. Teniendo en cuenta estos elementos, bajo el supuesto que no se realicen importantes retiros ni aportaciones de capital y que se establezca el comportamiento de las cuentas por pagar diversas, los modelos de pronóstico de estas variables serán: la relación con la inversión total para los fondos a corto plazo; para el resto de la deuda, por la media de su comportamiento; para las fuentes propias, por el capital del período anterior y el resultado del período. Conociendo el comportamiento de estas variables en $n+t$, se determinan las variables intermedias Total de Pasivo circulante (TPC_{n+t}) y Total de Financiamiento (TF_{n+t}) aplicando relaciones de definición contable.

Tabla 3.3. Relaciones para determinar las variables intermedias del componente de financiamiento.

Fuente: elaboración propia a partir de la información extraída de Statgraphics.

No.	Variables	Relación	Modelos	R ²
1.	Total de Pasivo circulante	C	$TPC_{n+t} = \text{sqrt}(-1,13601E13 + 3,81029E6 * TA'_{n+t})$	68,37
2.	Total de Pasivo a largo plazo	C	$TPL_{n+t} = 2038,33 \pm 370,76$	-
3.	Total de Pasivo	DC	$TP_{n+t} = TPC_{n+t} + TPL_{n+t}$	-
4.	Total de Capital	DC	$CAP_{n+t} = CAP_{n+t-1} + BN_{n+t}$	-
5.	Total de Financiamiento	DC	$TF_{n+t} = TP_{n+t} + CAP_{n+t}$	-

DC: relación de definición contable C: relación de comportamiento R²: Coeficiente de determinación en por ciento

Una vez definidas las relaciones que permiten determinar las variables intermedias de cada componente, se presentan las relaciones para determinar las variables de salida del modelo en la tabla 3.4.

Tabla 3.4. Relaciones de definición contable para las variables de salida. Fuente: elaboración propia.

Grupo	Variable	Medida	Relación
Rentabilidad financiera del servicio hotelero	Densidad ocupacional	TD/habit.	$DO_{n+t} = TD_{n+t} / HDO_{n+t}$
	Índice de ocupación	%	$IO_{n+t} = HDO_{n+t} / HDE_{n+t}$
	Ingreso por turista día	UM/TD	$IPT_{n+t} = TING_{n+t} / TD_{n+t}$
	Financiamiento del activo	UM	$FA_{n+t} = TA_{n+t} / CAP_{n+t}$
	Rotación del activo	UM	$RA_{n+t} = TING_{n+t} / TA_{n+t}$
	Rentabilidad de las ventas	UM	$RV_{n+t} = BN_{n+t} / TING_{n+t}$
Seguridad financiera	Ingreso por habitación	UM/habit.	$IPH_{n+t} = TING_{n+t} / HDE_{n+t}$
	Liquidez inmediata	UM	$LI_{n+t} = (EFE_{n+t} + CPC_{n+t}) / TPC_{n+t}$
	Liquidez disponible	UM	$LD_{n+t} = EFE_{n+t} / TPC_{n+t}$
	Ciclo de cobros	días	$CCOB_{n+t} = ((CPC_{n+t-1} + CPC_{n+t}) / 2) / VP * 30$
	Ciclo de mercancías	días	$CINV_{n+t} = ((MER_{n+t-1} + MER_{n+t}) / 2) / TCOS_{n+t} * 30$
Económicos y de proceso	Ciclo operativo	días	$CICO_{n+t} = CCOB_{n+t} + CINV_{n+t}$
	Costo por turista	UM/TD	$CPT_{n+t} = TCOS_{n+t} / TD_{n+t}$
	Mercancías por turista	UM/TD	$MPT_{n+t} = (INVI_{n+t} + COMP_{n+t}) / TD_{n+t}$
	Cobertura del consumo	% o UM	$COBC_{n+t} = (INVI_{n+t} + COMP_{n+t}) / CONS_{n+t}$
	Coeficiente potencial de riesgo	%	$CPR_{n+t} = PHP_{n+t} / VP_{n+t}$
	Coeficiente real de deuda	%	$CRD_{n+t} = CPCM_{n+t} / CPC_{n+t}$

UM: unidades monetarias (CUC)

Paso 3. Establecer el sistema de ecuaciones del modelo matemático

La identificación de las relaciones entre variables que se realizó, se caracteriza por su agrupación por componentes; sin embargo, el ciclo de resolución de ecuaciones recursivas del modelo de simulación plantea otra dinámica en correspondencia con la forma en que ocurren las operaciones económicas. La figura 3.2 muestra este ciclo.

La realización de las operaciones económicas tienen como orden: financiamiento, inversión, resultado; la lógica de la planificación financiera las visualiza de forma inversa: a partir de unos supuestos se proyectan resultados, la inversión requerida para lograrlos y el financiamiento necesario para sostenerla.

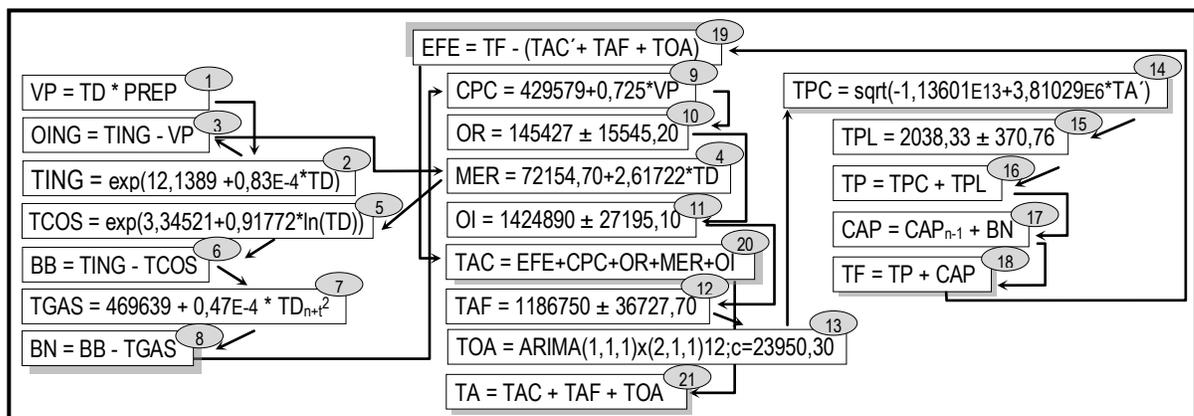


Figura 3.2. Ciclo de resolución de las ecuaciones recursivas del modelo de simulación para el hotel objeto de estudio. Fuente: elaboración propia.

Otro elemento a tener en cuenta es que los parámetros definidos en las relaciones que se han presentado son el reflejo del comportamiento pasado de las variables estudiadas y no del comportamiento deseado. En este sentido, si se tiene en cuenta que Total de costos (TCOS_{n-t}) por ejemplo, es resultado de costos directos del servicio hotelero, como son comidas y bebidas, ella debe comportarse de forma lineal en relación con los turistas. De esta forma, en el proceso de implementación del modelo, las variables se deberán ajustar a los resultados deseados.

Finalmente se destaca que el modelo matemático resuelto mediante el ciclo de simulación, muestra los efectos de las decisiones en los resultados económicos financieros, así como las interrelaciones de estas decisiones mediante sus ecuaciones. No solo se basa en la planificación financiera tradicional contenida en las relaciones de definición contable, sino que también estas son traducidas en expresiones matemáticas mediante las relaciones de comportamiento. La resolución de este sistema de ecuaciones permitirá la generación de alternativas financieras que se desarrolla en la etapa siguiente.

Etapa 3. Implementación de la planificación financiera de la inversión corriente

La mejor de un grupo de alternativas financieras de inversión corriente y su sistema de objetivos, debe estar conectada con la estrategia económica financiera que establece el objetivo supremo de la empresa y debe ser evaluada a partir de la construcción de escenarios.

Paso 1. Alineación del proceso gestión de la inversión corriente con la estrategia económica financiera

El área encargada de los procesos económicos financieros es la responsable de dirigir acciones que acorten o eliminen la brecha existente entre la misión y visión de esta estrategia funcional, así como establecer los principales factores que condicionan alcanzar la visión. Para el período 2010-2015⁶⁴ estos elementos se exponen a continuación.

Misión: garantizar una gestión económica financiera eficaz, que se refleja en el cumplimiento de los indicadores planificados, en el perfeccionamiento de los sistemas de planificación y ejecución de las operaciones económicas y en el control de los recursos.

Visión: desarrollamos un sistema de gestión económica financiera sólido, que contribuye a la obtención de indicadores económicos financieros superiores en calidad a la media de los hoteles del grupo hotelero.

Objetivo económico financiero: lograr un incremento de la rentabilidad a 2.10% y una liquidez de 1.65 CUC.

Fortalezas:

- Especialistas calificados en el área que gestiona los procesos económicos financieros.
- Disponibilidad de recursos técnicos para desarrollar las funciones del área.
- Aplicación adecuada de las regulaciones existentes que respaldan las operaciones económicas.
- Estricto sistema de seguridad informática que resguarda la confiabilidad del registro contable.

Debilidades:

- Incapacidad del software de registro contable para desarrollar adecuados procedimientos de planificación y control financieros.
- Criterios establecidos y utilizados para definir las cantidades de productos a comprar. Esta debilidad corresponde al proceso gestión de compras, previo al subproceso gestión del ciclo de inventarios; sin embargo, lo afecta considerablemente. Se toman las decisiones de cuánto comprar según la experiencia de especialistas únicamente; se realizan pedidos basados en el promedio de turistas días de la semana o mes anterior, lo que no es compatible con la estacionalidad de la actividad y no están definidos los niveles máximo y mínimo de productos por métodos científicos. Esta situación provoca modificaciones desfavorables en las variables de respuesta, pues se inyecta capital dinero

⁶⁴ La estrategia económica financiera para el hotel objeto de estudio quedó elaborada en trabajo investigativo previo para el período 2010-2015.

en el sistema transformándolo en capital productivo, sin correspondencia con el nivel de actividad, generando afectaciones al ciclo y al resultado económico.

- Gestión del crédito realizada en temporada de baja turística. Varios factores conspiran con esta debilidad correspondiente al subproceso gestión del ciclo de cobro; entre ellos: el propio procedimiento a seguir debido a la localización del cliente fuera del país, políticas de crédito lineales para todos los meses del año establecidas en los contratos, débil estructura organizativa para las tareas del subproceso al contarse con un especialista en el área con disímiles tareas administrativas, morosidad de algunos clientes para liberar el pago por la venta del servicio hotelero. Consecuentemente, en período de baja turística, las cuentas por cobrar se acumulan como se muestra en el anexo 3.7a, extendiéndose el ciclo de cobro que debe describirse en 30 días. Un proceder que condiciona favorablemente su comportamiento es la venta con prepago, lo que requiere la entrada del efectivo a la cuenta del hotel previo a la prestación del servicio hotelero. Sin embargo, el prepago es una estrategia que puede conducir a la pérdida de clientes por condiciones de crédito poco flexibles.
- Política de financiamiento asumida para sostener la actividad. La política de financiamiento tiene un marcado carácter estacional, en la cual, la participación de los fondos a corto plazo va descendiendo progresivamente en los meses de temporada alta y ascendiendo de forma gradual en meses de actividad media y baja. En las temporadas de baja turística ocurre una acumulación de cuentas por cobrar, inventarios de materias primas y mercancías y activos a largo plazo. Esta acumulación de la inversión sin un respaldo en fondo de maniobra proveniente de fondos autogenerados, trae como consecuencias la acumulación de deudas a corto plazo como se muestra en el anexo 3.7b, y por consiguiente, un deterioro de la capacidad de pago, mostrándose capital de trabajo negativo en el 25% de los meses.

Oportunidades:

- Actualización del modelo económico plasmado en los Lineamientos de la política económica y social del Partido y la Revolución.
- Presencia de la Universidad y centros de formación para la superación constante de especialistas.
- Desarrollo de investigaciones por académicos y profesionales del sector en temas económicos.

Amenazas:

- Desequilibrios en la disponibilidad de mercancías en el mercado. Esta debilidad que forma parte del proceso de compras, afecta seriamente el subproceso gestión del ciclo de inventarios y modifica la respuesta del mismo. La no disponibilidad de las mercancías en el mercado en coincidencia casi

precisa con las necesidades de producción y el nivel de actividad, provoca el incumplimiento de los parámetros de prestación de servicio en correspondencia con la categoría del hotel. Como consecuencia, el hotel toma dos decisiones de carácter permanente: comprar productos sustitutos⁶⁵ y acumular el producto en el momento de su existencia en el mercado con independencia de su necesidad real. Esto, unido a los inadecuados criterios para realizar pedidos, provoca inmovilización del capital productivo, afectando el ciclo del capital y la eficiencia económica.

- Congelación de fondos a cobrar desde el exterior debido al bloqueo norteamericano.
- Deterioro de la imagen crediticia ante los proveedores por incumplimientos con el pago oportuno.

Los elementos de esta estrategia funcional deben tenerse en cuenta en la construcción de escenarios.

Paso 2. Construir y diagnosticar los escenarios cuantitativos

La construcción de los escenarios se realiza mediante la estimación puntual y por intervalos de cada variable intermedia en tres niveles de confianza (90%, 95% y 99%) -con especialización en los componentes de inversión corriente a través de los procedimientos específicos de inventarios y cuentas por cobrar- con el apoyo del Statgraphics; y la proyección de los estados financieros en los tres tipos de escenarios cuantitativos, mediante la corrida de las ecuaciones recursivas del modelo matemático, con el apoyo de los archivos programados en hojas de cálculo.

Los resultados de la construcción de escenarios se obtuvieron después de introducir las variables de entrada en el archivo correspondiente y verificar los supuestos del modelo matemático. En el anexo 3.8 se muestra el pronóstico de las variables intermedias, conformando la proyección de los estados financieros en cada escenario. Los elementos que requieren precisión se destacan a continuación.

Un primer elemento de relevancia es que al pronosticar el comportamiento en los diferentes escenarios de las variables estimadas mediante ecuaciones de regresión (MER_{n+1} , $TCOS_{n+1}$, CPC_{n+1} y TPC_{n+1} , en ecuaciones 4, 5, 9 y 14), se tuvo en cuenta el 90%, 95% y 99% de confianza, lo que corresponde a políticas de tipo agresiva, media y conservadora respectivamente. La autora relaciona el nivel de confianza con decisiones financieras, teniendo en cuenta que un bajo nivel de confianza provoca intervalos estimados más estrechos, y por consiguiente, niveles mínimos de inversión o financiamiento.

Un segundo elemento de relevancia es que para las variables que se determinaron teniendo en cuenta su media (OR_{n+1} , OI_{n+1} , TAF_{n+1} y TPL_{n+1}), se tomaron los valores de la estimación puntual de la media

⁶⁵ En el trabajo de diploma de López, D. (2011) se realiza un análisis del impacto económico que producen las irregularidades en el abastecimiento de productos en un hotel de Gran Caribe en un año.

para el escenario medio, el límite inferior de la estimación por intervalos de la media para el escenario optimista y el superior de la media para el pesimista, respondiendo a un criterio de políticas financieras. Un tercer elemento es que con relación a las tres primeras ecuaciones referidas a ingresos, existe la posibilidad de no coincidencia entre el comportamiento real y contratado de turistas y precio, por lo que sus pronósticos para los escenarios extremos pueden realizarse sobre la base del porcentaje de cumplimiento histórico del contrato. Teniendo en cuenta que esa información no se encuentra disponible, no se asumen modificaciones de estas variables en los escenarios contruidos.

Como último elemento de relevancia, se presentan los resultados de la aplicación de los procedimientos específicos de inventarios y cuentas por cobrar, utilizados para establecer el pronóstico de la inversión en ambos componentes de forma más precisa, en el marco de la construcción de los escenarios.

Aplicación del Procedimiento para la planificación financiera del inventario en la hotelería

Para determinar las variables Mercancías para la venta (MER_{n+t}) y Total de costos ($TCOS_{n+t}$) de las ecuaciones 4 y 5, se aplicó el procedimiento específico de inventarios con el apoyo de las herramientas informáticas “Análisis de productos” y Statgraphics, lo que permitió pronosticar la inversión en inventarios en función del nivel de operaciones y el costo que genera de forma más precisa. El anexo 3.9 muestra los resultados de la aplicación. Los resultados de la aplicación se sintetizan a continuación.

1. Priorizar los inventarios sujetos a planificación

Los inventarios de materias primas y mercancías poseen dos características que le imprimen importancia: primero, son clave para garantizar un adecuado nivel de servicio y mantener la satisfacción de clientes; segundo, su carácter rotativo superior al resto de los inventarios. Se desglosan en tres grupos de familias: comestibles con 78% de la inversión total (INVT), bebidas con 21% y tabacos y cigarros con 0,31%. Estas familias se desglosan en 52 subfamilias conformadas por 448 productos; 90 de ellos (20,09%) requieren 79,61% de la inversión total, a los que se aplica el procedimiento específico.

2. Definir la relación estadística entre turistas días y el consumo de cada producto

Las fluctuaciones en el nivel de actividad lógicamente inciden de forma proporcional en la inversión en mercancías. Por esta razón se relacionan estadísticamente las variables Turistas días (TD_{n-t}) y Consumo de cada producto seleccionado ($CONS_{n-t}$), a través del análisis de regresión (anexo 3.9a).

El procedimiento a seguir es similar para todos los productos, por lo que como demostración se presenta únicamente el análisis para uno de ellos: aceite de soya. El análisis de la relación entre TD_{n-t} y $CONS_{n-t}$ de aceite muestra un modelo curvilíneo, con coeficiente de determinación (R^2) que indica que el modelo es capaz de explicar el 79.89% de la variabilidad del consumo, y correlación ($r_{x,y}$) de 0.84,

que indica una relación relativamente fuerte entre ambas variables. Este es el modelo de mejor ajuste y no el lineal, según el análisis comparativo de modelos alternativos; por tanto, se deberán tomar decisiones para ajustar la elevada tasa de consumo cuando el nivel de turistas aumenta, pues se observa un crecimiento brusco de esta en temporadas de alta turística.

El proceder explicado se repitió para el resto de los productos seleccionados, definiéndose los modelos matemáticos que mejor explican la relación estadística entre visitantes y consumo. Se identifican nueve productos que, aun cuando las variables TD_{n-t} y $CONS_{n-t}$ presentan una correlación moderadamente fuerte ($0.55 < r_{x,y} < 0.70$), el modelo no es capaz de explicar la variabilidad del consumo ($30\% < R^2 < 50\%$). Para estos productos se podrá refinar el análisis futuro teniendo en cuenta la segmentación del consumo de los turistas por mercado.

3. Proyectar la inversión en inventarios en función del nivel de turistas días y el precio de cada producto

La proyección del inventario final de mercancías (MER_{n+t}) para cada producto se realiza aplicando los modelos matemáticos identificados en el paso anterior, los que permiten estimar puntualmente y por intervalos en Statgraphics. Para cada escenario, los pronósticos en unidades físicas se convierten en unidades monetarias teniendo en cuenta el análisis descriptivo del precio del producto (PRE_{n-t}) y su asociación a los tres escenarios (anexo 3.9b). Por tanto, las políticas: agresiva, media y conservadora se asocian a los escenarios: optimista, medio y pesimista, en ese mismo orden, y a los precios: mínimo, promedio y máximo respectivamente.

El anexo 3.9c muestra el pronóstico de la inversión en aceite y el costo con desglose mensual, en unidades físicas y monetarias para los tres escenarios; y en el anexo 3.9d el pronóstico general de las variables MER_{n+t} y $TCOS_{n+t}$ para los productos seleccionados. Como se muestra en el anexo 3.8, para el escenario medio se pronostica una inversión en mercancías promedio anual de 109177,15 CUC, alrededor de la cual oscila la inversión en los escenarios pesimista y optimista, desde 111544,56 CUC hasta 107959,11 CUC respectivamente.

El costo de cada producto estudiado es superior en el escenario pesimista que en el resto, respondiendo a la aplicación de la política conservadora de inversión en inventarios en este escenario; ocurre todo lo contrario en el escenario optimista. El costo total pronosticado en el escenario medio asciende a 2745980,37 CUC, en el pesimista 2754470,44 CUC y en el optimista 2736528,58 CUC.

Es importante destacar de estos pronósticos algunos puntos. En primer lugar, en cada período coinciden los pronósticos de: inventario final con inventario de seguridad y mercancías disponibles con consumo. Esto es debido a la concepción del procedimiento de comprar justamente lo que se prevé

consumir, más el inventario de seguridad, menos el inventario inicial, e invertir solo en lo que se estima consumir, lo que garantiza la disminución de capital productivo inmovilizado y por tanto, ahorros por concepto de inversión. En segundo lugar, los pronósticos de las variables estudiadas varían en cada escenario de menor en el optimista a mayor en el pesimista, en función del precio aplicado y del intervalo de confianza asumido para pronosticar el consumo, respondiendo a políticas de inversión.

4. Evaluar la decisión de inversión en inventario mediante el índice de cobertura del consumo

Como se muestra en el anexo 3.9c, para cada escenario proyectado, la mercancía disponible estimada supera el consumo estimado del producto. El índice de cobertura de aceite de 1.25 en el escenario medio expresa que por cada unidad de producto que se estima consumir, se mantienen disponibles 1.25 unidades, lo que garantizaría cumplir con la demanda. En los escenarios pesimista y optimista los índices de 1.36 y 1.20 respectivamente, indican una correspondencia positiva de la disponibilidad de mercancías con relación al consumo estimado. Para todos los productos seleccionados se cumple el 100% de cobertura, por lo que el pronóstico de la inversión en mercancías en cada escenario puede emplearse para construir el escenario meta.

Aplicación del Procedimiento para determinar el modelo de optimización de la relación entre el volumen de ventas y las cuentas por cobrar de la cartera de crédito

Para determinar la variable Cuentas por cobrar (CPC_{n+t}) de la ecuación 9 del anexo 3.8, se aplicó el procedimiento de cuentas por cobrar con el apoyo de las herramientas informáticas “Análisis de la cartera de crédito” y Statgraphics, lo que permitió pronosticar la inversión en cuentas por cobrar en función del nivel de operaciones de forma más precisa. El anexo 3.10 muestra los resultados de los análisis.

1. Seleccionar el 20% de los mercados que determinan el 80% del volumen de producción del hotel

El volumen de producción del hotel está determinado por las relaciones comerciales con 47 mercados; 19 de ellos con una participación relevante en la producción total del hotel y un grupo conformado por 28 mercados que de forma particular contribuyen menos, pero que en su conjunto suman un aporte considerable; por lo que se orienta el estudio a 19 mercados y un grupo denominado Otros⁶⁶.

La aplicación del método Pareto a la Producción habitación pensión (PHP_{n-t}), expresa los ingresos generados por los mercados que conforman la cartera de crédito, a partir del cual se identifican seis mercados que representan el 15.79% del total y que generan el 78.51% de las ventas del paquete en el período estudiado. En primer lugar Canadá con 39.25% de las ventas totales, posición que históricamente

⁶⁶ El grupo Otros está conformado por 28 mercados que de forma independiente representan menos del 1% en las VP, pero que en su conjunto suman el 5% del total, todos los cuales cuentan con $CPR > CRD$. Incluyen turistas independientes que no generan cuentas por cobrar y mercados con prepago. De ahí el criterio de relevancia para el resto de los 19 mercados que representan el 95% de las VP.

ha mantenido; al igual que Alemania con el 12.93%; Argentina con el 8.46%; Gran Bretaña con 6.93%; Cuba con 5.59%, posición que ha venido consolidando en los últimos tres años, desplazando a España con el 5.35%. El resto de los mercados aporta cada uno menos del 5% a la producción (anexo 3.10a).

2. Calcular los coeficientes: potencial de riesgo (CPR) y real de deuda (CRD) para cada cliente

El CPR_{n-t} expresa el aporte específico del mercado⁶⁷ a las ventas (VP), mientras que el CRD_{n-t} expresa la participación de ese mercado en el total de cuentas por cobrar (CPC) del período analizado. Los mercados que alcanzan una participación superior al 5% en la producción, también la tienen en las cuentas por cobrar. Canadá y Alemania, al igual que son los más aportadores a las ventas, son los que mayor participación tienen en las deudas para con el hotel (33% y 21% respectivamente); seguidos de Argentina, Gran Bretaña, Cuba y España que descienden escalonadamente desde un 8% hasta un 5% de participación (anexo 3.10a).

Un detalle interesante es que la participación de Canadá en las deudas se encuentra por debajo de su participación en la producción total, lo cual es un signo positivo del cumplimiento de contratos en cuanto a recuperación del crédito ofrecido a este mercado; igualmente ocurre con Argentina y España. Alemania no se comporta igual de favorable, todo lo contrario; este mercado presenta una acumulación de deudas con el hotel que supera su participación en las ventas totales. Esta situación se repite con los mercados Gran Bretaña y Cuba aunque en menor proporción.

3. Efectuar el análisis de regresión entre el volumen de producción y las cuentas por cobrar

A partir de un análisis de regresión entre las variables CPR_{n-t} y CRD_{n-t} ⁶⁸ como se muestra en el anexo 3.10b, se identifica el modelo de ajuste lineal: $CRD_{n-t} = 0,00492697 + 0,909654 * CPR_{n-t}$, con un coeficiente de determinación (R^2) que indica que este modelo es capaz de explicar el 92.73% de la variabilidad total del CRD mediante el CPR; y un coeficiente de correlación ($r_{x,y}$) de 0.96 que indica una relación fuerte entre ambas variables. Este modelo lineal, es el que mejor explica el comportamiento de estas variables, por lo que puede utilizarse para realizar estimaciones y pronósticos futuros.

4. Efectuar el análisis de los resultados de la regresión

Canadá y Alemania se alejan considerablemente de la recta que marca el promedio de la relación entre el CPR_{n-t} y el CRD_{n-t} ; el primero positivamente y el segundo lo contrario. Esto ratifica el análisis anterior sobre el comportamiento de ambos mercados en la participación de la producción y las cuentas por cobrar.

⁶⁷ Teniendo en cuenta la información disponible, se realiza el estudio hasta nivel de mercado.

⁶⁸ Para el análisis de regresión se tuvieron en cuenta los 20 mercados a pesar del análisis de selección realizado, pues se considera oportuno y viable extenderlo para lograr un ajuste más confiable, acorde con la realidad del comportamiento de las variables estudiadas.

España presenta un comportamiento similar de positivo al de Canadá, su CRD estimado se encuentra por debajo de la ecuación de regresión, lo que indica que tiene menos cuentas por cobrar que las que le corresponde según su nivel de participación en la PHP. Para Argentina, Gran Bretaña y Cuba ocurre lo contrario; son mercados morosos en relación con el comportamiento del resto de los mercados.

5. Proyectar las cuentas por cobrar

La inversión en Cuentas por cobrar (CPC_{n+t}) se obtiene mediante dos aportes de la autora consistentes en el trabajo por escenarios y la selección entre el coeficiente real de deuda (CRD) histórico y estimado.

Los escenarios se establecen en correspondencia con la variable de entrada Ciclo de cobro ($CCOB_{n+t}$), la cual presenta un comportamiento normal con un 95% de confianza (anexo 3.10c), por lo que su media puede establecerse en 36 días (escenario medio) y entre 34 y 38 días (escenarios optimista y pesimista respectivamente). La selección entre el CRD histórico y estimado se realiza teniendo en cuenta que algunos mercados tienen un CRD histórico inferior al estimado y viceversa. Para el primer caso se mantiene el CRD histórico para los pronósticos; para el segundo caso se selecciona el CRD estimado, lo que requiere acciones concretas de gestión de cobro que permita ajustar el histórico al estimado.

El anexo 3.10d muestra el pronóstico de la inversión en cuentas por cobrar (CPC_{n+t}) mensual para Canadá en los tres escenarios de forma detallada y el pronóstico general para los mercados seleccionados. Como se muestra en la ecuación 9 del anexo 3.8, con el escenario medio la inversión en cuentas por cobrar promedio anual es 1017477.14 CUC, alrededor de la cual oscila la inversión en los escenarios pesimista y optimista, desde 1081989.50 CUC hasta 953258.03 CUC respectivamente. Los mercados que más inciden se corresponden con los que más aportan a las ventas del paquete del hotel.

En este punto concluye la aplicación de los procedimientos específicos de inventarios y cuentas por cobrar, que permitieron pronosticar estos componentes de inversión corriente y el costo total para construir los tres escenarios; corresponde diagnosticarlos.

El diagnóstico de los tres escenarios construidos se realiza a partir del análisis de sus variables de salida mostradas en el anexo 3.11, las cuales se derivan de la proyección de los tres escenarios en 2013, en comparación con el año 2012. Se toman como base los índices: Rentabilidad financiera del servicio hotelero (RFSH) y Liquidez general (LG), teniendo en cuenta que en la concepción del modelo se plantea como objetivo supremo de la entidad hotelera: maximizar la rentabilidad con la máxima seguridad financiera. De forma general, se observa en la figura 3.3 el incremento de la rentabilidad financiera del servicio hotelero en detrimento de la capacidad de pago de la deuda corriente, debido a las decisiones de inversión corriente poco eficientes que se pronostican, las cuales son resultado de la

respuesta del simulador, en correspondencia con el comportamiento histórico del sistema, con elevado nivel de confianza. Se pronostica que la RFSH tenga un leve incremento promedio anual de entre el 15% y 17% en los tres escenarios con respecto a 2012, que representa poco menos de 0.01 CUC; y que la LG disminuya considerablemente entre el 18% y 20%, que representa un promedio de 0.29 CUC.

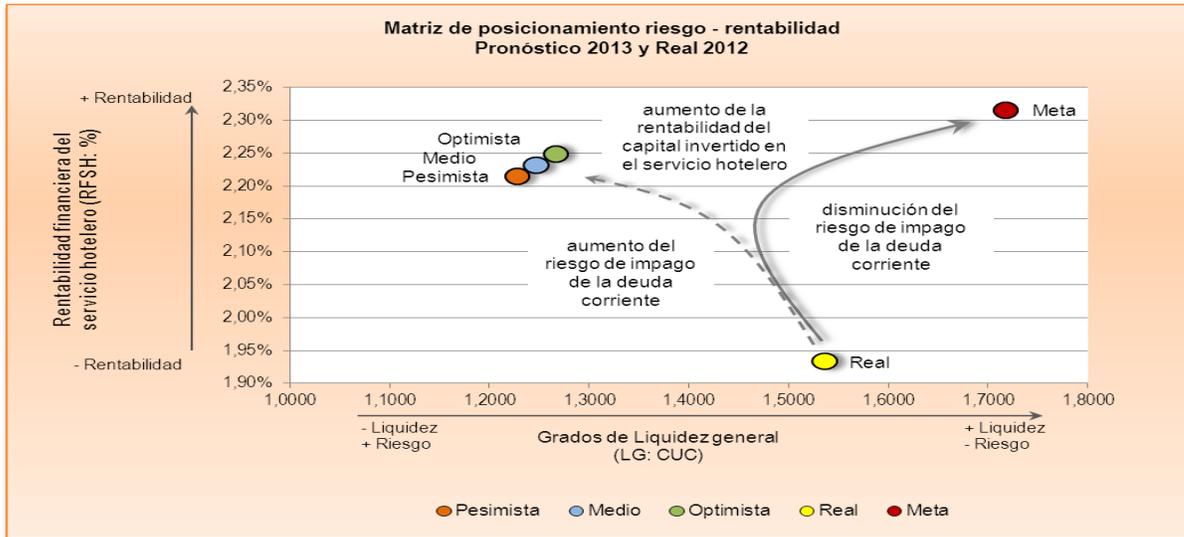


Figura 3.3. Matriz riesgo – rentabilidad: proyección 2013 - real 2012. Fuente: elaboración propia.

Con relación a la rentabilidad, como muestra el método factorial en el anexo 3.11, el factor que motivaría su discreta mejoría es el aumento programado de la eficiencia en operaciones en 0.03 CUC (rentabilidad de las ventas: RV), debido al aumento del arribo de turistas al hotel que se prevé, por una política comercial más efectiva; así como el perfeccionamiento de los criterios de compras de las mercancías por la concepción del procedimiento específico de inventarios, que impacta positivamente en el costo y las mercancías por turista y asegura el 100% de cobertura del consumo previsto (garantías del nivel de servicio). Un factor que influye de forma negativa es la acumulación de efectivo, inversión fija y de largo plazo, lo que provoca fundamentalmente en baja turística, la disminución del aporte de la inversión a los ingresos totales en 25% o 0.05 CUC como promedio de los tres escenarios (rotación del activo: RA). Respecto a la liquidez, aun cuando se supera la debilidad de mantener el 25% de los meses con capital de trabajo negativo, a solo el 17%, el deterioro de la capacidad de pago está provocado por: en menor medida, la disminución de la inversión en mercancías y realizables, ajustándose positivamente sus ciclos en nueve y un días respectivamente y los coeficientes reales de deuda de cada cliente; en mayor medida, la acumulación del financiamiento circulante en 19% con respecto al real anterior, política que clasifica como una debilidad identificada en la estrategia económica financiera. Sin embargo, la liquidez

disponible se incrementa como promedio de los tres escenarios 33% o 0.10 CUC, debido a una ineficaz aplicación del efectivo en temporada de baja turística. En resumen, el incremento del resultado proveniente de las ventas debido a una gestión comercial más efectiva, el cual se cobraría con mayor celeridad, y el ahorro proveniente del ajuste de las compras de mercancías con relación al consumo, por una política de inversión menos conservadora respecto a la aplicada en años anteriores, provoca la acumulación de efectivo, que no se aplica en la liquidación de las deudas corrientes, sino en la acumulación de activos de largo plazo, generando un deterioro de la capacidad de pago, fundamentalmente en temporada de baja. Este diagnóstico –como parte del control financiero en su enfoque temporal antes-, permite construir un nuevo escenario que tenga en cuenta las causas detectadas y las supere, al que se denomina escenario meta.

Paso 3. Seleccionar el escenario meta y fijar su sistema de objetivos económicos financieros

La fijación del sistema de objetivos se desarrolla teniendo en cuenta un nuevo escenario, construido según los resultados del diagnóstico anterior y los supuestos del modelo matemático, realizando combinaciones de variables de los tres escenarios básicos, que conduzcan a mejores resultados económicos financieros proyectados con relación al 2012. Este sería el escenario fijado como meta para 2013.

El nuevo escenario debe ser capaz de elevar la RFSH y la LG con respecto al 2012 y en función de la estrategia económica financiera, teniendo en cuenta que en el diagnóstico se identificaron reservas en el proceso gestión de la inversión corriente. La concepción del escenario fijado como meta debe ser: mantener la eficiencia económica como factor motivador del incremento de la rentabilidad, unido a la aplicación de una política de inversión en inventarios que influya positivamente en el costo total. El cobro oportuno de las cuentas por cobrar provenientes de las operaciones y la liberación de inversión en inventarios debe generar un disponible que se utilizaría para saldar una parte considerable de la deuda corriente, con lo que se elevaría la seguridad financiera, manteniendo un elevado porcentaje de los meses pronosticados con capacidad de pago.

Como se muestra en la figura 3.3, con el nuevo escenario presentado con detalle mensual en el anexo 3.12-, se pronostica que la RFSH se incremente 20% y la LG aumente 12% con respecto a 2012, lo que representa una rentabilidad de 2.32% y una liquidez de 1.72 CUC, indicadores que se ajustan al objetivo de la estrategia funcional, por tanto, este se selecciona como escenario meta.

En la figura 3.4 se muestra la proyección de las decisiones financieras sobre la inversión, válidas para el escenario meta, el pronóstico de sus componentes integrados en la proyección de los estados financieros al cierre de 2013, los supuestos en los cuales descansan los pronósticos y el sistema de

objetivos que se le asocia representados por indicadores y su meta promedio anual, organizados respondiendo a su causalidad.

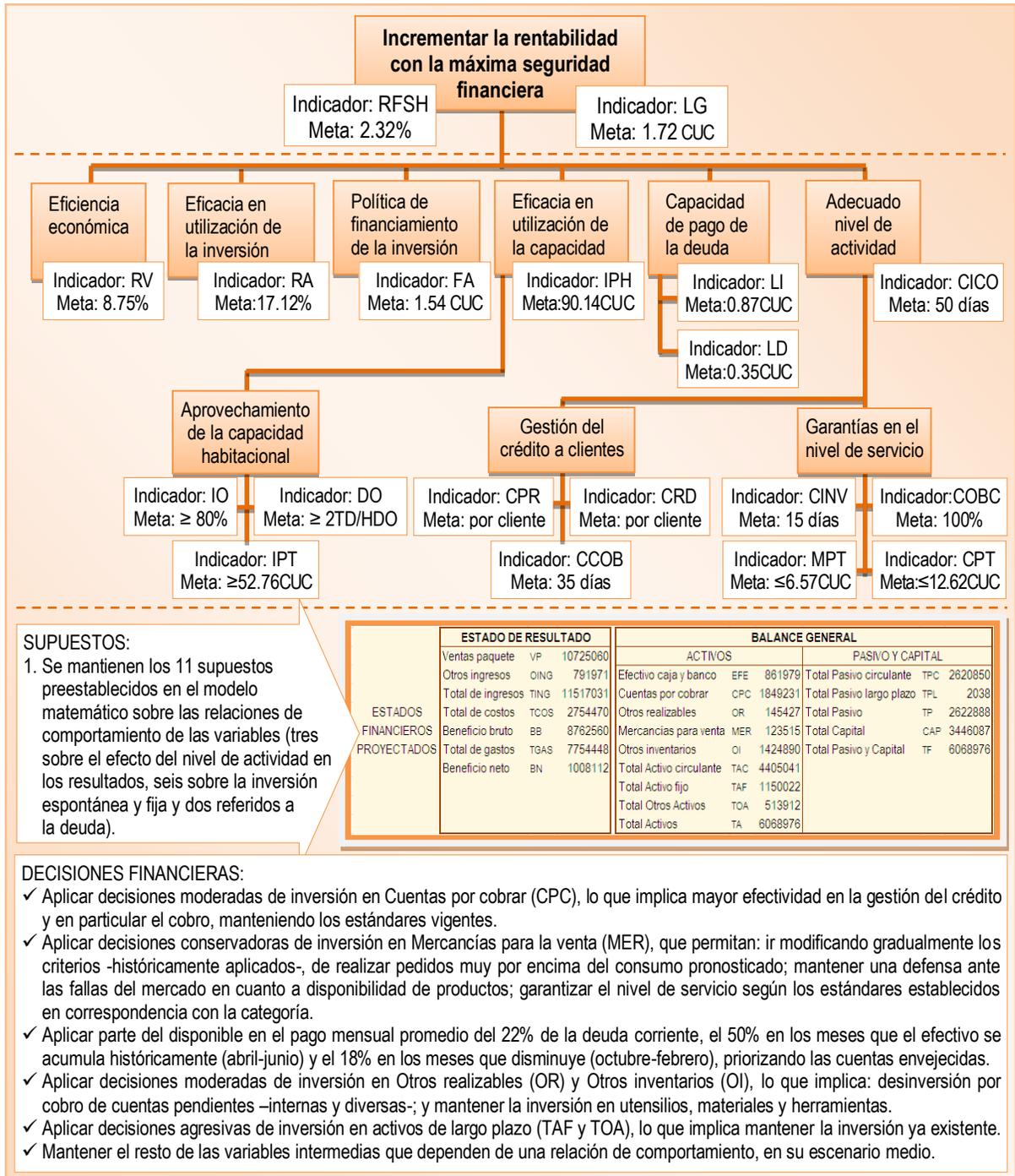


Figura 3.4. Sistema de objetivos y decisiones financieras: proyección 2013. Fuente: elaboración propia.

Utilizando como base este escenario meta, en el anexo 3.13 se muestran los resultados del análisis de sensibilidad a las variables de inversión corriente. Se determina su máxima variación aceptable –según el objetivo de la estrategia económica financiera-, si se mantienen los supuestos y decisiones establecidas; así como la variación máxima que estas variables pueden tomar si se modifican de forma combinada.

Si las ventas del paquete se comportan como está previsto y todas las variables responden como lo establece el modelo matemático, en el peor de los casos, la inversión en mercancías solo podría ascender hasta el 4% del valor fijado como meta, influyendo en el incremento del costo en 4% y en la disminución del efectivo en 10%; con lo cual las variables de respuesta toman valores relativamente aceptables: disminuiría la rentabilidad a 2.11% y la liquidez a 1.68 CUC, que representan disminuciones del 9% y el 2% respectivamente. La RFSH es más sensible a las variaciones de esta variable.

La inversión en cuentas por cobrar podría aumentar hasta 42%, disminuyendo el efectivo 32% y aumentando las deudas 10%, con lo cual la rentabilidad no sufriría modificaciones significativas, pero la liquidez disminuiría a 1.65 CUC o 4%. La LG es más sensible a las variaciones de esta variable.

Si por el contrario ocurriera un incumplimiento del plan de ventas del 1%, todavía se obtendría 2.10% de rentabilidad, con una disminución del 2% de la capacidad de pago (1.69 CUC).

Si todos los factores se combinaran desfavorablemente, el rango permisible de las variables sería: cuentas por cobrar +4%, mercancías +2%, ventas -1%, influyendo en la disminución del efectivo en 13%; con lo cual la rentabilidad disminuiría a 2.07% y la liquidez a 1,67 CUC.

Finalmente, debe destacarse que la proyección realizada es una muestra de las reservas que aún mantiene el hotel en cuanto a gestión financiera de la inversión corriente; es decir, el incremento de la rentabilidad financiera del servicio hotelero favorece la seguridad financiera de aplicarse decisiones de inversión corriente más eficientes.

Es importante volver a puntualizar dos puntos sobre el ciclo de planificación financiera:

1. A la alternativa que mejor resultado económico financiero genera, se llega por un proceso iterativo desarrollado por el analista, que permite identificar los efectos que generan las decisiones financieras y por un análisis sobre la medida en que se cumple el sistema de objetivos fijado como meta, todo lo que depende de la capacidad y habilidad del especialista alcanzados por la formación.
2. Los resultados mostrados son expresión de la respuesta del sistema económico financiero del hotel, en correspondencia con su comportamiento histórico y con elevados niveles de confianza del 90%,

95% y 99% para los escenarios trabajados; utilizando como herramienta los tres archivos programados, se simulan estos resultados.

Con la implementación del ciclo de planificación financiera, en la que se desarrollan los diferentes niveles del Principio espiral del control financiero -desde la medición hasta el ajuste-, se cuenta con los elementos que sirven de base para ejercer un control efectivo sobre la inversión corriente durante y posterior a las operaciones económicas, lo que se desarrolla en la etapa siguiente.

Etapa permanente. Implementación del control financiero de la inversión corriente

De forma consecuente con la concepción teórica del modelo diseñado, se ha precisado la forma en que se implementa el control financiero en su enfoque temporal antes de la ejecución de las operaciones económicas, asociado a la etapa de planificación financiera que ha precedido. En este ciclo se han aplicado métodos de control financiero que han permitido seleccionar el escenario meta y su sistema de objetivos, base para el control durante y posterior.

Para el control financiero en su momento de actuación durante la ejecución de las operaciones económicas, en su concepción teórica se establece el monitoreo de los componentes de inversión corriente. En la figura 3.5 se muestra cómo deberían quedar los gráficos de control para las variables cuentas por cobrar y mercancías en 2013, que incluyen los intervalos de comportamiento o límites de control de estas variables determinados en el análisis de sensibilidad; así como posibles causas que pueden provocar variaciones con respecto a lo planificado en el escenario meta.

El anexo 3.14 incluye el análisis de normalidad previo a la elaboración de los gráficos de control para estos componentes de inversión corriente y otras variables que inciden en las variables de respuesta.

Estos gráficos unidos a los estados financieros con detalle mensual presentados en el anexo 3.12, deberán convertirse en una herramienta de control financiero de la inversión corriente durante las decisiones financieras, en los períodos de cierre del ciclo contable.

En el control financiero en su enfoque temporal posterior a las operaciones económicas, se valora de forma integral el grado de cumplimiento del sistema de objetivos y la aptitud del proceso gestión de la inversión corriente. En la figura 3.6 se muestra cómo quedaría el análisis de capacidad del proceso si las variables mantienen el comportamiento previsto en el escenario fijado como meta para 2013.

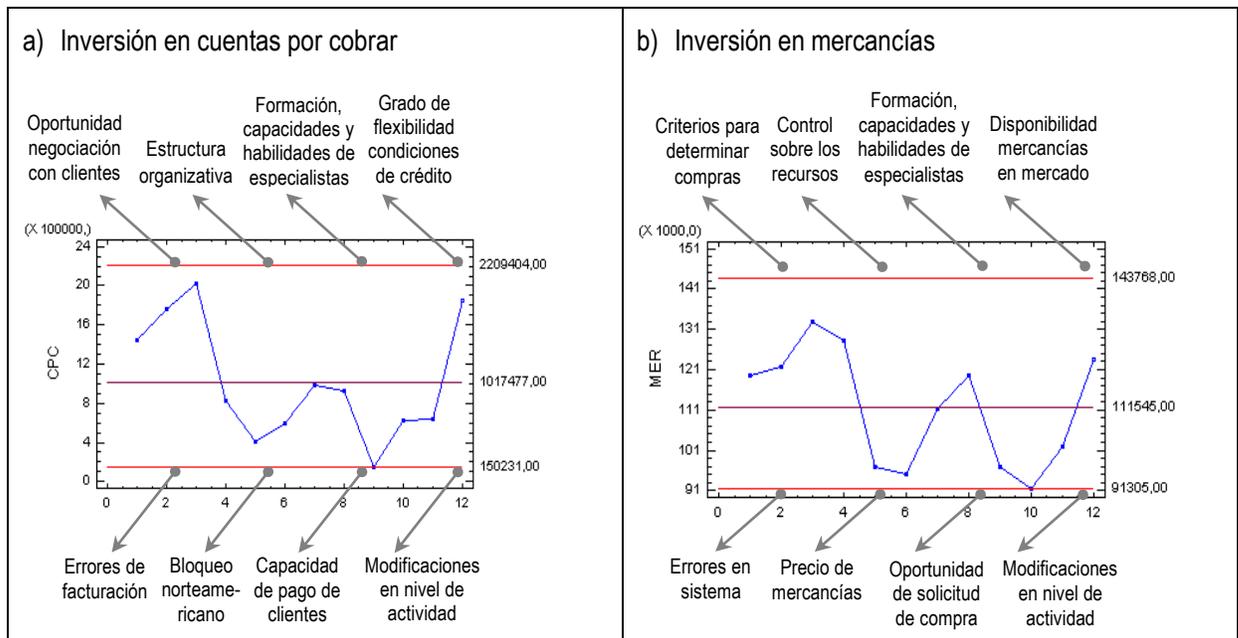


Figura 3.5. Gráficos de control y posibles causas de desviaciones fuera de los límites de control de la inversión corriente. Fuente elaboración propia.

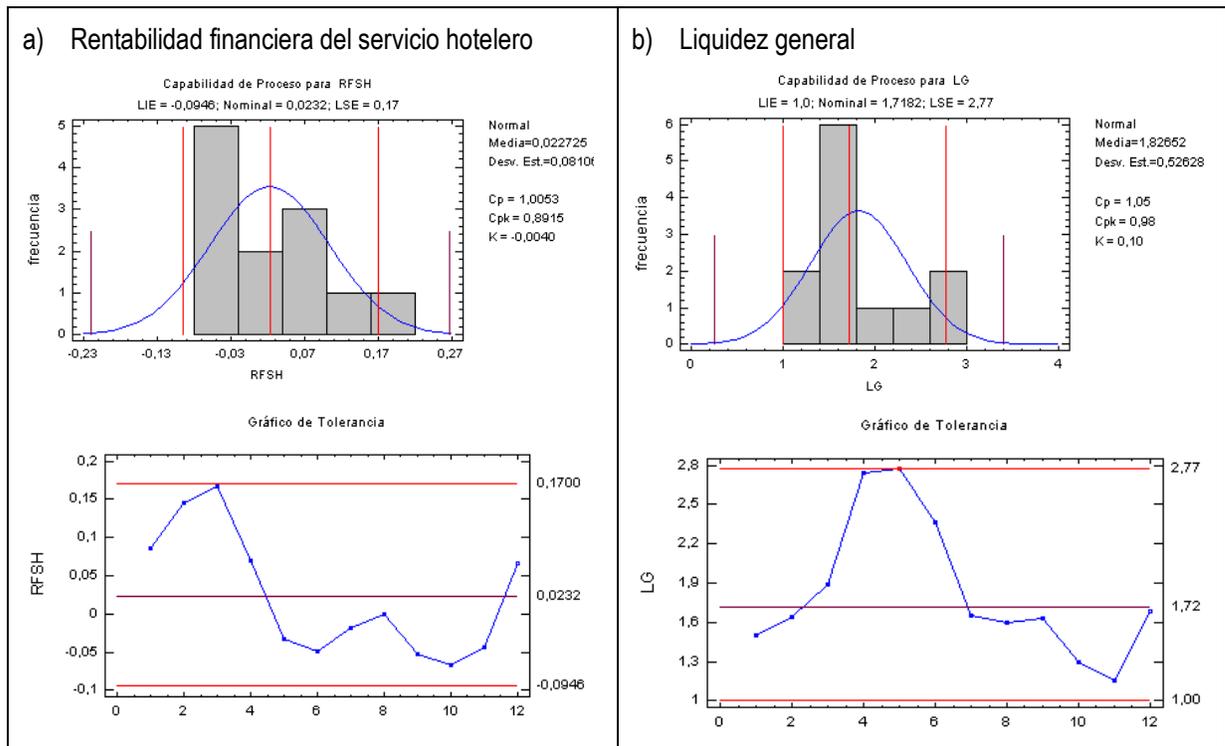


Figura 3.6. Análisis de capacidad del proceso gestión de la inversión corriente. Fuente: elaboración propia.

Los índices de capacidad de la RFSH y la LG tomarían valores de 1.01 y 1.05 respectivamente, indicando que el proceso gestión de la inversión corriente es aceptable, si todos los meses cumplen con las especificaciones planificadas para las variables intermedias que modifican su respuesta. Este análisis unido al porcentaje de cumplimiento del sistema de objetivos promedio anual del anexo 3.12, deberán convertirse en una herramienta de control financiero de la inversión corriente posterior a las decisiones financieras.

Con la aplicación de esta etapa concluye la implementación del ciclo de control financiero.

3.3. Efecto económico de las aplicaciones del procedimiento diseñado

Uno de los valores de la investigación es el económico, precisamente por la posibilidad que brinda el modelo matemático y sus procedimientos específicos, de identificar alternativas de inversión corriente que conducen a mejores resultados económicos financieros. El aporte económico se concreta en la oportunidad de generar ahorros por concepto de inversión, ajustada a los requerimientos que generan los niveles de actividad pronosticados.

El anexo 3.15 muestra una simulación que compara variables pronosticadas y reales para el primer semestre de 2013, con la finalidad de demostrar la efectividad del diseño: con su aplicación se obtienen mejores resultados económicos financieros. Su objetivo es determinar qué hubiese ocurrido si se hubiesen tomado las decisiones financieras que establecen los procedimientos específicos y el modelo matemático. La simulación se realizó manteniendo las variables en sus valores reales para el 2012, excepto las de inversión corriente espontánea y las que se derivan directamente de ellas.

La simulación de la inversión en inventarios⁶⁹ muestra que si se hubiese reducido la inversión en mercancías disponibles en 29.12%, se hubiese logrado 100% de cobertura del consumo real, lo que hubiese representado 1.29 CUC de mercancías disponibles por cada CUC de consumo real, mejor que 1.82 CUC que se mantuvo realmente; la inversión final en mercancías se hubiese reducido 10.63% y el costo total hubiese disminuido 7.21% con respecto al real del semestre.

La simulación de estados financieros del primer semestre muestra que si se hubiesen tomado las decisiones que establece el diseño, la RFSH hubiese aumentado 3.62%, que representa un promedio semestral de 7.47%, y la LG hubiese aumentado 2.79%, que representa 1.65 CUC; ambos valores superan en calidad los obtenidos realmente. El principal factor que hubiese influido en la mejoría de la rentabilidad sería la mejor calidad del financiamiento del activo. El factor que hubiese determinado la

⁶⁹ Se profundiza en la simulación de la inversión en inventarios debido a que depende en gran medida de decisiones internas del hotel; no ocurre igual con la inversión en cuentas por cobrar, las cuales dependen considerablemente de decisiones de financiamiento externas.

mejoría considerable de la seguridad financiera a corto plazo sería la reducción del ciclo operativo manteniendo todos los meses con capacidad de pago.

La tabla 3.5 presenta un resumen de la estructura de los ahorros potenciales anuales que se hubiesen obtenido por concepto de inversión, en los 15 hoteles de la muestra seleccionada donde se ha aplicado el diseño. De haberse ejecutado las decisiones establecidas en el diseño, se hubiese logrado en total un ahorro anual ascendente a 2 millones 860 mil 148 CUC, el cual representa como promedio el 9% de la inversión espontánea anual de estos hoteles. En todos los casos se hubiese logrado un incremento de la RFSH y la LG como promedio en estos hoteles de 3.12% y 2.71% respectivamente.

Tabla 3.5. Ahorro potencial anual determinado con la aplicación del diseño. Fuente: elaboración propia.

HOTEL	Grupo Hotelero	Categoría	Tipo de administración	Ahorro (CUC)
Solymar	Gran Caribe	5 estrellas	Contrato administración	534053,35
Playa Caleta	Gran Caribe	4 estrellas	Contrato administración	654754,60
Playa de Oro	Gran Caribe	4 estrellas	Contrato administración	22850,22
Turquesa	Gran Caribe	4 estrellas	Contrato administración	320052,47
Las Morlas	Gran Caribe	4 estrellas	Contrato administración	180254,29
Internacional	Gran Caribe	4 estrellas	Marca Propia	154095,18
Villa Cuba	Gran Caribe	4 estrellas	Marca Propia	120109,98
Sun Beach	Gran Caribe	3 estrellas	Contrato administración	348916,56
Tortuga	Gran Caribe	3 estrellas	Marca Propia	1957,48
Sandals	Cubanacan	5 estrellas	Contrato administración	167298,31
Meliá Varadero	Cubanacan	5 estrellas	Contrato administración	10137,62
Bella Costa	Cubanacan	4 estrellas	Contrato administración	120250,36
Meliá Las Antillas	Cubanacan	4 estrellas	Contrato administración	16434,40
Beaches	Cubanacan	4 estrellas	Contrato administración	95267,51
Oasis	Cubanacan	4 estrellas	Marca Propia	113715,18
TOTAL				2860147,51

Generar este ahorro implicaría una liberación de fondos financieros que podrían ser aportados al presupuesto -fuente fundamental del fondo social de acumulación y consumo⁷⁰-, los cuales el Estado en el cumplimiento de su función como distribuidor y redistribuidor de la renta nacional, pondría en función

⁷⁰ El fondo de acumulación permite la acumulación productiva (construcción de industrias, equipamiento de las actuales, introducción de tecnologías, entre otros) y no productiva (construcción de viviendas, instalaciones de salud, cultura y científicas, entre otros). El fondo de consumo permite la satisfacción de las necesidades individuales y sociales de los miembros de la sociedad, que incluye la remuneración de los trabajadores de la esfera productiva y el aseguramiento de necesidades comunes de los miembros de la sociedad (enseñanza, salud, pensiones y estipendios, círculos infantiles, entre otros).

del bienestar social. El valor económico de este resultado se resalta al tener en cuenta el objetivo de trabajo 44 definido en la Primera Conferencia Nacional del PCC (2011b): “Profundizar en la conciencia del ahorro de los recursos de todo tipo, como una de las fuentes principales de ingresos del país en estos momentos”.

3.4. Consideraciones sobre la implementación del diseño

Es válido referirse a dos consideraciones generales sobre la implementación permanente del diseño: la utilización del modelo matemático para la planificación financiera y las valoraciones iniciales a realizar para la implantación del diseño teórico metodológico.

En primer lugar, el modelo matemático que soporta la concepción teórica de la planificación financiera, cuenta con 11 supuestos básicos que establecen la forma en que las variables económicas se relacionan, los cuales fueron establecidos teniendo en cuenta la generalización de los resultados al aplicar la segunda etapa del procedimiento diseñado en los hoteles estudiados.

En las diferentes etapas de la investigación se realizaron 169 comprobaciones del cumplimiento de estos supuestos; de ellos se demostró el cumplimiento del 89.35%; el incumplimiento del 10.65% se concentra fundamentalmente en el componente de inversión, en particular en las variables mercancías para la venta y cuentas por cobrar, así como en la variable de costos totales del componente de resultados, teniendo en cuenta que esta es expresión del comportamiento de las mercancías.

El adecuado porcentaje de cumplimiento de estos supuestos permitió su generalización; sin embargo, para la utilización permanente del modelo matemático con fines de planificación financiera, estos supuestos deben ser revisados y ajustados según el comportamiento real y deseado de las variables, respondiendo al principio de planificación por niveles múltiples y gradual. En este sentido, el archivo programado “Simulador de estados financieros” es de gran utilidad, al permitir que se muestre el resultado que se deriva de la modificación de cada supuesto.

En segundo lugar, con relación a las valoraciones iniciales para la implementación permanente del diseño, se consideran varios puntos de interés. Se requiere el cumplimiento de las premisas definidas en la concepción del modelo, las cuales establecen el reconocimiento del directivo como responsable de impulsar y controlar la implementación, formación de los especialistas, la conciencia de la necesidad de su implementación desde la perspectiva económica, la eliminación en la medida de lo posible de fallas o desequilibrios que frenen su implementación.

El directivo debe ser un líder, capaz de fomentar las bases de las premisas. Requiere crear un ambiente favorable para la aplicación de los pasos y etapas del procedimiento, así como promover y apoyar la

formación de los especialistas en función de incrementar sus capacidades y habilidades en función de los requerimientos del modelo. Estos elementos integrados constituyen cimientos para generar las motivaciones y convicciones propias de una cultura financiera que propicie la implementación consciente; más en una sociedad donde la planificación es la vía principal para la dirección de la economía nacional y el control quien permite garantizar el cumplimiento del plan de la economía y su presupuesto.

También se requiere la identificación de aquellas fallas -en particular las internas, relacionadas con la falta de integración horizontal, vertical y transversal-, que limitan la implementación. La actualización del modelo económico cubano plasmado en los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución, se desarrolla en un momento clave de la economía cubana, que establece pautas a lo interno y externo de la organización, para trabajar en función de revertir o atenuar estas fallas o desequilibrios. En fin, el cumplimiento de las premisas definidas en el diseño, garantiza sin dudas que este pueda implementarse de forma adecuada con carácter permanente.

La frecuencia de aplicación del modelo mediante su procedimiento estará condicionada por el volumen de la información que se maneja, la velocidad del sistema de información utilizado por el hotel para proporcionarla y por su valor para incidir en las decisiones financieras.

Otro elemento a valorar es la forma que debe implementarse el procesamiento matemático y estadístico de datos. Las hojas de cálculo de Microsoft Excel constituyen una herramienta “universalmente” conocida de fácil utilización, lo que constituye una ventaja de los archivos programados por la autora; por tanto, estos deben integrarse al actual sistema de información contable mediante acceso directo y no estar independiente de él. Sí se requiere la formación de especialistas en la utilización de software estadístico, pues la predisposición a su uso ha sido una limitación identificada en las aplicaciones realizadas.

Desde el inicio de la implementación del diseño, deben implicarse a todos los especialistas del hotel con responsabilidad en la gestión económica financiera y ejercer acciones de formación sistemáticas para que comprendan el efecto positivo o negativo de cada decisión en los resultados económicos financieros.

El tiempo de dedicación a la aplicación se reduce considerablemente con el apoyo de los archivos programados, pero sin dudas, depende en gran medida de las habilidades y capacidades profesionales de los especialistas y el responsable del área de procesos económicos, para analizar, diagnosticar y generar las alternativas financieras que mejor resultado económico financiero propicien.

Finalmente, se considera que el modelo y el procedimiento diseñados realizan una modesta contribución a la gestión financiera y demuestran la necesaria continuación del estudio. Como expresara Benedetti: “cuando creíamos que teníamos todas las respuestas, de pronto cambiaron todas las preguntas”.

Conclusiones del capítulo

Concluyendo, las aplicaciones del modelo para la planificación y control financieros mediante su procedimiento, demuestran que el diseño constituye una concepción teórica metodológica novedosa que supera las debilidades de las funciones de planificación y control financieros que se desarrollan actualmente en la hotelería, así como las limitaciones identificadas al tratar de aplicar los modelos reconocidos.

Se comprueba la efectividad del modelo para la planificación y el control de la inversión corriente y su procedimiento como herramienta teórica metodológica, que aporta a la implementación de los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución.

El diseño permite identificar las decisiones financieras que generarían ahorros por concepto de inversión, lo que se traduciría en la liberación de un capital de trabajo inmovilizado, que puede ser utilizado por el Estado en función del cumplimiento de los programas sociales impulsados por el sistema social que caracteriza la revolución cubana.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES

1. Existe consenso sobre la relevancia de la inversión corriente en la búsqueda del equilibrio del binomio riesgo - rentabilidad; es en el ciclo que esta recorre en la esfera de la producción, donde se encuentra intrínseco el proceso de creación de valor, lo que marca la importancia de su planificación y control, funciones que deben desarrollarse en un grado similar de importancia, como vía efectiva para conducir la organización hacia su objetivo supremo.
2. En el contexto de una economía en tránsito al socialismo, es acertada la aplicación de los fundamentos de la gestión de la inversión corriente, en tanto esta busca elevar la eficiencia económica y consecuentemente la renta nacional, que en el modo de producción socialista está encaminada a mantener y superar los niveles de justicia social que caracterizan el sistema.
3. El modelo para la planificación y control de la inversión corriente en la hotelería consta de objetivos, principios y premisas; en su concepción teórica ubica las funciones de planificación y control financieros como una unidad dialéctica, bajo los conceptos de: gestión de la inversión corriente con enfoque de proceso; planificación consciente, por niveles y refinamientos, soportada en un modelo matemático integrado a modelos contables en el marco de una estrategia económica financiera y un control permanente que responde al enfoque de mejora continua; lo que confiere novedad científica al diseño.
4. El procedimiento para la implementación del modelo diseñado está concebido en una estructura que articula etapas y pasos en orden lógico, los cuales encuentran como base una concepción metodológica que integra métodos económicos financieros como el análisis factorial, de sensibilidad y escenarios, con técnicas de pronóstico cuantitativas y herramientas cualitativas de enfoques valiosos como la gestión por procesos, integrado al control estadístico de procesos; lo que otorga novedad científica al diseño.
5. Los resultados de las aplicaciones demuestran que el modelo diseñado puede constituir un paradigma para la planificación y control de la inversión corriente en la hotelería cubana y una herramienta para la implementación de los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución, respaldado por una avanzada cultura financiera que comprenda el lugar que deben ocupar estas funciones en la gestión, en correspondencia con las actuales exigencias de la economía.
6. Las aplicaciones realizadas permiten validar la hipótesis de la investigación, lo que marca su valor económico, pues con la aplicación del modelo se identifica la existencia de reservas en la gestión de la inversión corriente y se confirma la posibilidad de generar ahorros por concepto de inversión, lo que se traduce en la liberación de un capital de trabajo inmovilizado, que puede utilizarse por el Estado en función del cumplimiento de los programas sociales impulsados por la revolución cubana.

RECOMENDACIONES

1. Aplicar el modelo para la planificación y el control de la inversión corriente en otras entidades de la actividad hotelera no estudiadas en el marco de la investigación, que permita perfeccionar su concepción teórica metodológica y generalizar la totalidad de los supuestos preestablecidos del modelo matemático, así como su validez y efectividad.
2. Ampliar el nivel de detalle del modelo matemático que soporta la planificación financiera del modelo teórico diseñado, extendiéndolo a otros procesos, variables y sus relaciones, de forma que se represente con mayor desagregación el comportamiento económico financiero de la actividad hotelera.
3. Continuar socializando los resultados de la investigación mediante ponencias en eventos de todos los niveles y la publicación de artículos científicos en bases de datos especializadas y revistas científicas cubanas.
4. Lograr la realización de un experimento piloto en uno de los hoteles estudiados, que demuestre la efectividad del modelo diseñado a nivel empírico y favorezca su introducción gradual en la gestión hotelera.
5. Desarrollar acciones de intercambio y capacitación con cuadros y especialistas de la hotelería, en el marco de proyectos empresariales y actividades de postgrado, que permitan consolidar las bases para el cumplimiento de las premisas que sostienen la implementación permanente del modelo diseñado.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Aballí, O. y Gómez, Y. (2009). *Aplicación de un procedimiento para el control y la planeación de la inversión corriente en el hotel Barceló Solymar*. Tesis presentada en opción al título de Licenciado en Contabilidad y Finanzas, dirigida por la MSc. Ambar Y. Selpa y la MSc. Daisy Espinosa Chongo. Facultad de Ciencias Económicas e Informática. Universidad de Matanzas Camilo Cienfuegos.
2. Acedo, C. y Acedo A. (1997). *Instituciones financieras* (7^{ma} ed.). Caracas: McGraw-Hill.
3. Aguilar, C. y Estevam, L. (2000). *Modelos de Planificación Financiera*. Disponible en: <http://www.professorleo.com.br/blog/tese-de-financas/apresentacao/modelos-de-planificacion-financiera/>. Consultado: septiembre 2012.
4. Aguilera, S. y Rodríguez, R. (2001). *Aplicación de la regresión lineal borrosa para la planificación presupuestaria en el Hotel Meliá Santiago de Cuba*. Disponible en: <http://ojs.uo.edu.cu/index.php/stgo/article/viewFile/14504210/834>. Consultado: abril 2013.
5. Alonso, Y. (2009). *Aplicación del Procedimiento para el Control y la Planeación de la Inversión Corriente en el Hotel Sandals Royal Hicacos Resort & SPA*. Tesis presentada en opción al título de Licenciado en Contabilidad y Finanzas, dirigida por el MSc. Dany Ortíz. Facultad de Ciencias Económicas e Informática. Universidad de Matanzas Camilo Cienfuegos.
6. Amat, J. M. (1992). *Planificación financiera*. Barcelona: EADA Gestión.
7. Amat, O. (1997). *Análisis Económico Financiero*. México: Gestión 2000, S.A.
8. Amozarrain, M. (1999). *La gestión por procesos*. España: Editorial Mondragón Corporación Ejecutiva.
9. Arcos, M. A. y Benavides, J. (2008). "Efecto del ciclo de efectivo sobre la rentabilidad de las firmas Colombianas". *Revista Cuadernos de Administración*. Vol. 21, n. 36, julio-diciembre 2008. ISSN 0120-3592. Disponible en: http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0120-35922008000200008&lang=es. Consultado: septiembre 2012.
10. Arencibia, L. (2009). *Procedimiento para la determinación del sistema de indicadores económico-financieros y sus estándares, en las instalaciones hoteleras del Polo de Varadero*. Tesis presentada en opción al título de Máster en Administración de empresa, dirigida por la DrC. Nury Hernández de Alba. Facultad de Ciencias Económicas e Informática. Universidad de Matanzas Camilo Cienfuegos.
11. Barajas, J. (2005). *Curso introductorio a la administración* (3^{ra} ed.). México: Trillas.
12. Barcia, C. y Alfonso, E. (2006). *Sistema de Indicadores para el Análisis de la Actividad Hotelera*. Dirección de Precios y Normas Contables del Ministerio de Turismo de la República de Cuba.
13. Baujín, P. (2005). *Diseño y validación del procedimiento de costeo por actividades. Caso hotelero*. Tesis doctoral. Facultad de Ingeniería Industrial y Economía de la Universidad de Matanzas. Cuba.
14. Bernal, J. J. et al. (2009). "Simulación de cuentas anuales mediante hoja de cálculo". *Revista Rect@*. ASEPUMA (Asociación Española de Profesores Universitarios de Matemáticas aplicadas a la Economía y la Empresa). ISSN/EISSN: 1575605X.
15. Betancourt, J. R. (2002). *Gestión estratégica: navegando hacia el cuarto paradigma* (3^{ra} ed.). Venezuela: T.G.RED 2000 Ediciones.
16. Bodie, Z. (2002). *Life-cycle finance in theory and in practice*. Disponible en: http://papers.ssm.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=313619. Consultado: abril 2013.
17. Borrás, F. (2010). "La gestión financiera en el proceso de dirección de las empresas cubanas". *Revista Nueva Empresa*. Vol. 6, n. 1.
18. Borrás, F. y Ravelo, A. (2011). "La administración financiera: retos para la empresa cubana". *Revista Nueva Empresa*. Vol. 7, n. 3.

19. Brealey, R. A. *et al.* (2001). *Fundamentals of corporate finance* (3ª ed.). Estados Unidos: McGraw Hill.
20. Brealey, R. A. y Myers, S. (1998). *Fundamentos de financiación empresarial* (4ª ed.). México: McGraw Hill.
21. Bueno, E. (1972a). "Análisis conceptual de la planificación contable". *Revista española de Financiación y Contabilidad*. Vol. I, n. 1, enero-abril 1972, pp. 73-96.
22. Bueno, E. (1972b). "La planificación de las empresas socialistas: aspectos financieros y contables". *Revista española de Financiación y Contabilidad*. Vol. I, n. 3, septiembre-diciembre 1972, pp. 661-692.
23. Bueno, E. *et al.* (1989). *Economía de la empresa. Análisis de las decisiones empresariales*. Madrid: Ediciones Pirámide S.A.
24. Campa, F. (2004). *La contabilidad de gestión en la industria hotelera: estudio sobre su implantación en las cadenas hoteleras en España*. Tesis doctoral. Disponible en: <http://www.tesisenred.net/bitstream/handle/10803/8811/copiadetesisfinal1.pdf>. Consultado: abril 2012.
25. Carnota, O. (2000). *La función de control. Gerencia sin Agobio*. La Habana: ENSAP.
26. Castro Díaz-Balart, F. (2003). *Ciencia, Tecnología y Sociedad: Hacia un desarrollo sostenible en la Era de la Globalización*. La Habana: Editorial Científico-Técnica.
27. Castro Ruz, F. (1983). *La crisis económica y social del mundo: sus repercusiones en los países subdesarrollados, sus perspectivas sombrías y la necesidad de luchar si queremos sobrevivir*. Informe a la VII Cumbre de los Países No Alineados. La Habana: Oficina de Publicaciones del Consejo de Estado.
28. Castro Ruz, R. (2010). *Las medidas que estamos aplicando están dirigidas a preservar el socialismo*. Discurso pronunciado en la clausura del Sexto Período Ordinario de Sesiones de la Séptima Legislatura de la Asamblea Nacional del Poder Popular. 18 de diciembre 2010. La Habana.
29. Ceballos, D. (2000). *Equilibrio y desequilibrio en economía financiera*. Disponible en: <http://diposit.ub.edu/dspace/bitstream/2445/3671/1/71.pdf>. Consultado: abril 2012.
30. Colectivo de autores (1976). *Economía política del capitalismo*. La Habana: Editorial Orbe.
31. Colectivo de autores (2009a). *Material de estudio de Administración*. Material elaborado para el Curso de Economía para Servidores Públicos del Frente Francisco de Miranda. Caracas, República Bolivariana de Venezuela.
32. Colectivo de autores (2009b). *Material de estudio de Control de gestión*. Material elaborado para el Curso de Economía para Servidores Públicos del Frente Francisco de Miranda. Caracas, República Bolivariana de Venezuela.
33. Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros (2007). *Decreto No. 281: Reglamento para la implantación y consolidación del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Estatal*. La Habana.
34. Consejo de Estado (2007). *Decreto Ley 252: Sobre la continuidad y el fortalecimiento del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Cubano*. La Habana.
35. Contraloría General de la República (2011). *Resolución No. 60/11: Normas del Sistema de control interno*. La Habana.
36. Contreras, Y. (2007). *Diseño de la Gestión Óptima del Capital de Trabajo. Proceso de Planeación en el Hotel Meliá Las Antillas*. Tesis presentada en opción al título de Licenciado en Contabilidad y Finanzas, dirigida por la MSc. Daisy Espinosa Chongo. Facultad de Ciencias Económicas e Informática. Universidad de Matanzas Camilo Cienfuegos.
37. Contzen, P. y Parada, R. (2005). *El préstamo sobre capital de trabajo. Análisis del período de pago*. Disponible en: <http://www2.udec.cl/~rparada/Publicacionesrevistas/EIPrestamoSobreCapitalDetrabajo AnalisisDePeriodoDePago.pdf>. Consultado: febrero 2013.
38. Copeland, T. E. y Weston, J.F. (1992). *Financial Theory and Corporate Policy* (3ª ed.). Massachusetts: Addison-Wesley.

39. Correa, J. A. et al. (2010). "La importancia de la planeación financiera en la elaboración de los planes de negocio y su impacto en el desarrollo empresarial". *Revista de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Militar Nueva Granada*. Vol. XVIII, n. 1, junio 2010, pp. 179-194.
40. Corzo, M. (2012). *Determinación de la relación adecuada entre el volumen de ventas y las cuentas por cobrar de la cartera de créditos del Hotel Tryp Península Varadero*. Tesis presentada en opción al título de Licenciado en Contabilidad y Finanzas, dirigida por el Dr.C. Gastón de Jesús Rodríguez Milián y el MSc. Nelson Jesús Trejo Moreno. Facultad de Ciencias Económicas e Informática. Universidad de Matanzas Camilo Cienfuegos.
41. Cruz, E. J. (2002). *Planificación financiera durante la fase de implementación de una empresa hotelera*. Tesis presentada para optar al grado académico Magister Artium en Administración Financiera. Guatemala. Disponible en: <http://biblioteca.umg.edu.gt/digital/14638.pdf>. Consultado: abril 2012.
42. Cruz, F. (2011). "Procesos estocásticos en la valuación de proyectos de inversión, opciones reales, árboles binomiales, simulación bootstrap y simulación Monte Carlo: flexibilidad en la toma de decisiones". *Revista Contaduría y Administración*. Vol. 57, n. 2, abril-junio 2012, pp. 83-112.
43. Da Mata, L. (2009). *Aplicación del Procedimiento para la Planeación y el Control del Inventario en la actividad hotelera. Caso: Oasis Brisas del Caribe*. Tesis presentada en opción al título de Licenciado en Turismo, dirigida por la MSc. Daisy Espinosa Chongo y MSc. Ambar Y. Selpa. Facultad de Ciencias Económicas e Informática. Universidad de Matanzas Camilo Cienfuegos.
44. De la Oliva, F. (2001). *Los modelos de selección y valuación de carteras como criterio de eficiencia en las inversiones del sector empresarial cubano*. Tesis doctoral. Facultad de Contabilidad y Finanzas de la Universidad de La Habana. Cuba.
45. Demestre, A. et al. (2003). *Cultura financiera: una necesidad empresarial* (1^{ra} ed.). La Habana: Edición Publicentro.
46. Demestre, A. et al. (2005). *Análisis e interpretación de Estados Financieros*. La Habana: Centro de Estudios Contables Financieros y de Seguros (CECOFIS).
47. Dessler, G. (1986). *Organización y Administración. Enfoque Situacional*. México: Prentice May, Hispanoamérica, S.A.
48. Díaz, A. (2012). *Aplicación del procedimiento para el control y la planeación de la inversión corriente en la actividad hotelera. Caso Estudio Hotel Breezes Bella Costa*. Tesis presentada en opción al título de Licenciado en Contabilidad y Finanzas, dirigida por la MSc. Ambar Y. Selpa y la MSc. Daisy Espinosa Chongo. Facultad de Ciencias Económicas e Informática. Universidad de Matanzas Camilo Cienfuegos.
49. Díaz, I. et al. (2006). *Estrategia organizacional*. Universidad de La Habana. CETED.
50. Díaz, S. (1998). "La nueva economía y el papel del Estado". *Revista del BCC*. N.2. julio-septiembre 1998.
51. Díaz, V. (1987). "El lugar que ocupa el control en la dirección". *Revista Economía y Desarrollo*. Vol. 1, n. 96.
52. Dickinson, Y. (2007). *Aplicación de un Procedimiento para el proceso de planeación del inventario en el Hotel Herradura*. Tesis presentada en opción al título de Licenciado en Economía, dirigida por la MSc. Daisy Espinosa Chongo. Facultad de Ciencias Económicas e Informática. Universidad de Matanzas Camilo Cienfuegos.
53. Domínguez, I. (2010). *Sistema de indicadores para el control de la gestión de la inversión corriente. Caso hotelero*. Tesis presentada en opción al título de Máster en Administración de empresa, dirigida por la DrC. Nury Hernández de Alba y MSc. Ambar Y. Selpa, Facultad de Ciencias Económicas e Informática. Universidad de Matanzas Camilo Cienfuegos.
54. Domínguez, P. y Pérez, O. (2002). "Análisis financiero de empresas turísticas a través de razones financieras borrosas". *Revista Retos Turísticos*. Vol. 1, n. 2, pp. 32-35.
55. Espallargas, S. D. y Solís, M. V. (2012). *Econometría y series temporales. Aplicaciones*. La Habana: Editorial Felix Varela.
56. Espinosa, D. (2005). *Propuesta de un procedimiento para el análisis del capital de trabajo*. Hernández de Alba, N. (tutora). Matanzas. 90 h. Tesis de maestría. Universidad de Matanzas Camilo Cienfuegos, 2005.

57. Espinosa, D. (2007a). *La gestión óptima del capital de trabajo como necesidad técnica y social*. Matanzas. 30 h. Trabajo presentado como Examen de Mínimo de Problemas sociales de la ciencia y la técnica. Universidad de Matanzas Camilo Cienfuegos, 2007.
58. Espinosa, D. et al (2007b). *Procedimiento para el proceso de planeación de inventarios*. [CD- ROOM]. III Convención Científica Internacional de la Universidad de Matanzas CIUM. Matanzas, 2007. ISBN 978-959-16-0555-9.
59. Espinosa, D. (2011). *Fundamentos para el control financiero*. Material inédito. Facultad de Ciencias Económicas e Informática. Universidad de Matanzas Camilo Cienfuegos.
60. Espinosa, D. (2012). *Análisis de la teoría de la Gestión Financiera Operativa desde la perspectiva de la Economía Política Marxista*. Matanzas. 34 h. Trabajo presentado como Examen de Mínimo de Economía Política. Universidad de Matanzas Camilo Cienfuegos, 2012.
61. Fayol, H. (1961). *Administración industrial y general*. México: Herreros Hermanos.
62. Freund, J. E. (1987). *Estadística elemental moderna*. La Habana: Edición Revolucionaria.
63. Gallagher y Watson (1986). *Métodos cuantitativos para la toma de decisiones en administración*. México: McGraw-Hill.
64. García A. (2010). *Administración Financiera I*. Edición electrónica. Disponible en: <http://www.eumed.net/libros/2010c/729/index.htm>. Consultado: abril 2012.
65. García de la Sierna, A. (2010). "La estructura lógica de la teoría clásica de las finanzas". *Suplemento*. Vol. 6, n. 2, pp. 2-18. Disponible en: <http://www.scielo.org.mx/pdf/ecoqu/v6n2/v6n2a4.pdf>. Consultado: febrero 2013.
66. Gil, I. M. (2000). *Análisis de la cadena de impagos del sistema empresarial cubano*. Tesis doctoral. Facultad de Economía de la Universidad de La Habana. Cuba.
67. Gitman, L. J. (1986). *Fundamentos de Administración Financiera*. Cuba: Edición Especial del Ministerio de Educación Superior.
68. Gitman, L. J. (2003). *Principios de Administración Financiera* (10^{ma} ed.). México: Pearson Educación.
69. Godet, M. y Prospektiker (2000). *La caja de herramientas de la prospectiva estratégica*. (4^a ed.). Paris: LIPS-CNAM.
70. Goldratt, E. M. (1994). *El síndrome del pajar ¿Cómo extraer información del océano de datos?* Madrid: Ediciones Díaz de Santos S.A.
71. Goldratt, E. M. (1995). *La meta. Un proceso de mejora continua*. México: Ediciones Castillo S.A. de C.V.
72. González, A. (2005). *Planificación y gestión de las empresas de turismo activo*. Disponible en: <http://www.accaffide.com/documentos%20de%20consulta/v%20simposium/ponencias/PONENCIAANTONIOGL EZ.pdf>. Consultado: febrero 2013.
73. González, M. et al. (2008). *Herramientas de apoyo a la solución de problemas no estructurados en empresas turísticas (HASPNET)*. Centro de Estudios del Turismo. Universidad de Matanzas Camilo Cienfuegos.
74. Graham, J. R. et al. (2010). *The economic implications of corporate financial reporting*. Disponible en: <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0165410105000571>. Consultado: abril 2013.
75. Granda, E. (2008). *Determinación de un sistema de indicadores económico-financieros y sus estándares para el Grupo hotelero Gran Caribe en Varadero*. Tesis presentada en opción al título de Master en Gestión Turística, dirigida por la DrC. Nury Hernández de Alba, Facultad de Ciencias Económicas e Informática. Universidad de Matanzas Camilo Cienfuegos.
76. Guerrero, G. (2003). "Los retos de la gestión financiera frente a la planeación estratégica de las organizaciones y la globalización". *Innovar*. Vol. 13, n. 21, junio 2003. Bogotá. Disponible en: http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0121-50512003000100005&lang=es. Consultado: diciembre 2012.

77. Guevara, E. (1964). *La planificación socialista, su significado*. Web del Centro Estudios "Miguel Enríquez". Disponible en: http://www.archivochile.com/America_latina/Doc_paises_al/Cuba/Escritos_del_Che/escritosdelche0067.pdf. Consultado: abril 2012.
78. Gutiérrez, H. y De la Vara, R. (2007). *Control estadístico de calidad y seis sigma*. La Habana: Editorial Felix Varela.
79. Gutiérrez, M. T. et al. (2005). "La liquidez empresarial y su relación con el sistema financiero". *Revista Ciencias Holguín*. Año XI, abril-junio 2005, ISSN 1027-2127, pp. 1-10. Disponible en: <http://cienciahlg.idict.cu/index.php/cienciasholguin/article/viewFile/318/469>. Consultado: octubre 2012.
80. Haridat, N. et al. (2007). *Modelos administrativos*. Disponible en: <http://modelosadministrativos-unesr.blogspot.com/>. Consultado: septiembre 2012.
81. Hernández, J. A. (2009). "La gestión por proceso vinculada con la NC ISO 9001-2001 en un hotel". *Revista Retos Turísticos*. Vol. 8, n. 2, pp. 10-15.
82. Hernández, R. et al. (2003). *Metodología de la investigación*. La Habana: Editorial Felix Varela.
83. Herrera, Y. (2008). *Aplicación de un procedimiento para el control y la planeación de la inversión corriente en el caso: Hotel Varadero Internacional*. Tesis presentada en opción al título de Licenciado en Contabilidad y Finanzas, dirigida por la MSc. Daisy Espinosa Chongo y Lic. Yenisleidys Monzón Aldama. Facultad de Ciencias Económicas e Informática. Universidad de Matanzas Camilo Cienfuegos.
84. Horngren, C. T. et al. (1996). *Contabilidad de Costos*. México: Prentice-Hall Hispanoamericana, S. A.
85. Iruretagoyena, M. T. (1983). "Un modelo de planificación financiera para la empresa cooperativa". *Revista Gestión científica*. N. 1, 1983, pp. 155-196.
86. Jordano, J. (1981). "Modelo de planificación de decisiones financieras por programación matemática". *Boletín de Estudios Económicos*. Vol. 8, n. 113, pp. 313-338.
87. Kaplan, R. S. y Norton, D. P. (1997). *Cuadro de mando integral*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000, S.A.
88. Kaplan, R. S. y Norton, D. P. (2002). *Creando la organización focalizada en la estrategia*. Disponible en: <http://www.bscol.com>. Consultado: septiembre 2012.
89. Kaplan, R. S. y Norton, D. P. (2004). *How strategy maps frame an organization's objectives*. Disponible en: www.fei.org. Consultado: enero 2013.
90. Koontz, H. y Weihrich, H. (2007). *Elementos de Administración, un enfoque internacional (7^{ma} ed.)*. México: McGraw-Hill Interamericana.
91. Kryzanowski, L., Gandhi, D. K. y Gitman, L. J. (1982). *Principles of Managerial Finance*. New York: Harper and Row.
92. Lara, B. C. y Reyes, K. E. (2010). *Modelo de planificación financiera para incrementar la rentabilidad en el largo plazo en la Fábrica de Concentrados La Oriental*. Disponible en: http://www.univo.edu.sv:8081/tesis/018790/018790_Cap2.pdf. Consultado: abril 2012.
93. Lara, M. L. et al. (2011). "Principios metodológicos para regular el proceso de gestión del capital de trabajo en las instalaciones hoteleras en Cuba". *Revista de investigación de turismo y desarrollo local*. Vol. 4, n. 9, febrero 2011. Disponible en: <http://www.eumed.net/rev/turedes/09/zttthe.pdf>. Consultado: octubre 2012.
94. Lee, C. (1985). *Financial analysis and planning: theory and applications*. Massachusetts: Addison-Wesley.
95. Leiva, L. y Rodríguez, L. (2009). *Aplicación de un procedimiento para el control y la planeación de la inversión corriente en el hotel Meliá Varadero*. Tesis presentada en opción al título de Licenciado en Contabilidad y Finanzas, dirigida por la MSc. Daisy Espinosa Chongo y MSc. Ambar Y. Selpa. Facultad de Ciencias Económicas e Informática. Universidad de Matanzas Camilo Cienfuegos.
96. López, D. (2011). *Determinación del impacto económico que producen las irregularidades en el abastecimiento de productos agrícolas en el Hotel Villa Tortuga*. Tesis presentada en opción al título de Licenciado en Contabilidad y Finanzas, dirigida por la MSc. Daisy Espinosa. Facultad de Ciencias Económicas e Informática. Universidad de Matanzas Camilo Cienfuegos.

97. Loreto. (2007). *Diseño de un sistema de planificación económica para el CENSA*. Disponible en: <http://ftp.censa.edu.cu/ict/TGC%20CENSA/LORETO%20TESIS%20MAESTRIA/TESIS%20MAESTRIA%20LORETO%202007.pdf>. Consultado: abril 2012.
98. Loring, J. (1995). *La gestión financiera*. España: Ediciones Deusto.
99. Luján, D. et al. (2009). "El diseño organizacional basado en la gestión por proceso. Un reto para las instalaciones turísticas". *Revista Retos Turísticos*. Vol. 8, n. 3, pp. 17-20.
100. Luna, M. (2010). *Che Guevara economista*. Disponible en: http://www.cheguevaratrail.com/Che_Economista.pdf. Consultado: abril 2012.
101. Marrero, M. (2013). *Desarrollo del turismo en el destino Cuba*. Conferencia del Ministro de Turismo en la 33 Feria internacional de turismo FITCuba 2013. Varadero, mayo 2013.
102. Martínez Álvarez, F. (2007). *Hacia una visión social integral de la Ciencia y la Tecnología*. Disponible en: <http://www.oei.org.co/cts/vision.htm>. Consultado: noviembre 2007.
103. Martínez, F. (1999). "Un modelo de simulación para la planificación financiera". *Revista española de Financiación y Contabilidad*. Vol. XXVIII, n. 99, enero-marzo 1999, pp. 443-495.
104. Martínez, F. y Ferrando, M. (1997). "Un modelo de simulación borroso de planificación financiera". *Revista española de Financiación y Contabilidad*. Vol. XXVI, n. 93, octubre-diciembre 1997, pp. 1091-1123.
105. Martínez, O. (2007). *Tendencias actuales de la economía mundial I y II*. Tabloide. Universidad para todos. La Habana: Editorial Academia.
106. Marx, C. (1973a). *El Capital*. Tomo I. La Habana: Editorial de Ciencias Sociales.
107. Marx, C. (1973b). *El Capital*. Tomo II. La Habana: Editorial de Ciencias Sociales.
108. Marx, C. (1973c). *El Capital*. Tomo III. La Habana: Editorial de Ciencias Sociales.
109. Mascareñas, J. (2008). *Riesgos económico y financiero*. Disponible en: <http://dx.doi.org/10.2139/ssm.2315674>. Consultado: abril 2012.
110. Mascareñas, J. (2010). *Introducción al riesgo en la empresa*. Disponible en: <http://dx.doi.org/10.2139/ssm.2315672>. Consultado: abril 2012.
111. Medina, A. et al (2005). "El control de gestión y su dimensión económica para el sector hotelero". *Revista Retos Turísticos*. Vol. 4, n. 3, pp. 8-14.
112. Medina, A. et al (2008). "Selección de los procesos clave de una instalación hotelera como parte de la gestión y mejora de los procesos". *Revista Retos Turísticos*. Vol. 7, n. 7, pp. 14-18.
113. Medina, J. y Ortegón, E. (2006). *Manual de prospectiva y decisión estratégica: bases teóricas e instrumentos para América Latina y el Caribe*. Santiago de Chile: CEPAL.
114. Ministerio de Finanzas y Precios. (2005). *Resolución No. 235/05: Normas cubanas de información financiera*. La Habana.
115. Monzón, Y. (2012). *Determinación del modelo matemático que contribuya a mejorar la relación riesgo-rentabilidad en el hotel Breezes Bella Costa de Varadero*. Tesis presentada en opción al título de Máster en Administración de empresa, dirigida por la MSc. Daisy Espinosa y la DrC. Nury Hernández de Alba. Facultad de Ciencias Económicas e Informática. Universidad de Matanzas.
116. Morales, E. (2004). "La Economía Política marxista: Retos de un tercer milenio". *Revista Economía y Desarrollo*. Vol. 129, n. 2, junio-diciembre 2001. La Habana: Editorial Félix Varela.
117. Munilla, F. et al. (2005). *Dinámica del Origen y la Aplicación de Fondos en la Gestión de la Liquidez*. Evento Internacional CONTHABANA 2005. La Habana. Disponible en: http://www.elcriterio.com/revista/ajoiica/contenidos_4/numero_completo_4.pdf. Consultado: septiembre 2005.
118. Navarro, L. et al. (1998). *La empresa. Economía y dirección*. España: Editores S.A. MIRA.

119. Negrín, E. et al. (2003). "La gestión por procesos. Una aplicación en empresas hoteleras". *Revista Retos turísticos*. Vol. 2, n. 1, pp. 41-46.
120. Nogueira, D. et al. (2004). *Fundamentos para el control de la gestión empresarial*. La Habana: Pueblo y Educación.
121. Núñez, J. (2007). *La ciencia y la tecnología como procesos sociales*. Disponible en: <http://www.oei.es/salactsi/nunez00.htm>. Consultado: noviembre 2007.
122. Ortigón, E. et al. (2005). *Metodología general de identificación, preparación y evaluación de proyectos de inversión pública*. Publicación de las Naciones Unidas. ISBN: 92-1-322710-8. Santiago de Chile: Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (ILPES).
123. Ortez, J. A. (2006). *Modelo de Planificación Financiera que maximice la rentabilidad del patrimonio de las empresas del sector hotelero de la ciudad de San Miguel*, presentado para optar al grado de Maestro en Administración Financiera. El Salvador: Universidad de Oriente. Disponible en: <http://www.univo.edu.sv>. Consultado: enero 2011.
124. Ortiz, D. (2007). *Determinación de las necesidades de financiamiento externo y de capital de trabajo. Caso hotelero*. Tesis presentada en opción al título de Máster en Administración de empresa, dirigida por la MSc. Daisy Espinosa y la DrC. Nury Hernández de Alba. Facultad de Ciencias Económicas e Informática. Universidad de Matanzas Camilo Cienfuegos.
125. Parada, J. R. (1987). "Margen y Rotación: Un enfoque analítico". *Revista Economía y Administración*. Año XVI, n. 32, junio 1987. Disponible en: <http://www2.udec.cl/~rparada/Publicacionesrevistas/ConcursoPremioPriceWaterhouse1984.pdf>. Consultado febrero 2013.
126. Parada, J. R. (2000). *Teoría financiera moderna. Fundamentos y método*. Santiago de Chile: Editorial Jurídica ConoSur Ltda.
127. Parada, J. R. (2005). "Enfoque teórico de finanzas y su influencia en la Revista Economía y Administración". *Revista Economía y Administración*. N. 64, junio 2005, pp. 7-28.
128. Parada, J. R. (2010). *Métodos matemáticos en teoría financiera* (2^{da} ed.). Universidad de Concepción, Chile. Disponible en: <http://www2.udec.cl/~rparada/LibrosPublicados/libroMetodosMatematicos2010.pdf>. Consultado febrero 2013.
129. PCC. (1997). *Resolución económica del V Congreso del Partido Comunista de Cuba*. La Habana.
130. PCC. (2011a). *Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución*. La Habana.
131. PCC. (2011b). *Objetivos de trabajo del PCC*. Primera Conferencia Nacional del PCC. La Habana.
132. Peláez, Y. (2008). *Aplicación de un procedimiento para el control y la planeación de la inversión corriente en el hotel Sun Beach*. Tesis presentada en opción al título de Licenciado en Contabilidad y Finanzas, dirigida por la MSc. Daisy Espinosa Chongo y Lic. Ambar Y. Selva. Facultad de Ciencias Económicas e Informática. Universidad de Matanzas Camilo Cienfuegos.
133. Peralta, M. (2010). "El sistema de administración financiera cubano. Situación actual y perspectivas". *Revista Internacional de Presupuesto Público – ASIP*. Disponible en: <http://www.asip.org.ar/es/content/65-revista-internacional-de-presupuesto-p%C3%BAblico-asip>. Consultado en: abril 2012.
134. Pérez, O. E. (2010). *Cincuenta años de la economía cubana*. La Habana: Editorial Ciencias Sociales.
135. Pérez, Y. (2007). *Aplicación de un procedimiento para el proceso de planeación de inventarios en el hotel Tryp Península Varadero*. Tesis presentada en opción al título de Licenciado en Contabilidad y Finanzas, dirigida por la MSc. Daisy Espinosa Chongo y el Lic. Nelson Jesús Trejo Moreno. Facultad de Ciencias Económicas e Informática. Universidad de Matanzas Camilo Cienfuegos.
136. Pineda, S. et al. (2007). "Fundamentación teórica del proceso de formación de indicadores de gestión para entidades gubernamentales". Año 3, n. 5, julio-diciembre 2007, pp. 158-175. Disponible en: http://dgsa.uaeh.edu.mx/revista/icea/IMG/pdf/10_-_No.5.pdf. Consultado: septiembre 2012.

137. Puig, Y. (2011). "Asumir la planificación como herramienta de trabajo". *Periódico Granma*. Año 15, n. 210, 29 de julio de 2011. Disponible en: <http://www.granma.cubaweb.cu>.
138. Pupo, J. et al. (2004). *Análisis de Regresión y series cronológicas*. La Habana: Editorial Felix Varela.
139. Quesada, J. L. (2008). *Propuesta de procedimiento para el diseño de la estrategia organizacional con el uso de la matriz RMG. Caso práctico Hotel Breezes Varadero*. Tesis presentada en opción al título de Ingeniero Industrial, dirigida por el M.Sc. Carlos Abel Olivera. Facultad de Ingeniería Industrial y Economía de la Universidad de Matanzas Camilo Cienfuegos. Cuba.
140. Quintero, J. C. (2009). "Planificación financiera". *Contribuciones a la Economía*. ISSN1696-8360. Disponible en: <http://www.eumed.net/ce/2009b/jcqp3.htm>. Consultado: julio 2013.
141. Reyes, M. y Taño, Y. (2010). "Procedimiento gerencial para el análisis y la gestión de la liquidez empresarial". *Revista de la Facultad de Contabilidad y Finanzas de la Universidad de la Habana*. ISSN 2073-6061. Disponible en: http://cofinhabana.fcf.uh.cu/index.php?option=com_docman&task=doc_download&gid=370&Itemid=18&lang=en. Consultado: septiembre 2012.
142. Rodríguez, A. et al. (1985). *Control de la calidad*. La Habana: Departamento de ediciones del ISPJAE.
143. Rodríguez, A. et al. (1986). *Estadística Matemática II*. 2da parte. La Habana: ENPES.
144. Rodríguez, G. (2007). *Aplicación de un procedimiento para el proceso de planeación de inventarios. Caso hotelero: Playa de Oro*. Tesis presentada en opción al título de Licenciado en Contabilidad y Finanzas, dirigida por la MSc. Daisy Espinosa Chongo. Facultad de Ciencias Económicas e Informática. Universidad de Matanzas Camilo Cienfuegos.
145. Rodríguez, G. J. (2006). "Una metodología de análisis de riesgo financiero". *Revista Retos Turísticos*. Vol. 5, n. 1, pp. 15-20.
146. Rodríguez, G. J. (2008). *Propuesta de procedimientos de gestión del riesgo de impago para hoteles Sol Meliá Cuba*. Tesis doctoral. Facultad de Ingeniería Industrial y Economía de la Universidad de Matanzas. Cuba.
147. Rodríguez, J. L. (2000). *La experiencia exitosa de la planificación en Cuba*. Disponible en: www.eclac.org/ilpes/noticias/paginas/0/.../Cuba_LaPlanificacion.doc. Consultado: octubre 2012.
148. Rodríguez, J. L., (2005). *Discurso en el acto central por el 45 aniversario de la planificación en Cuba*. La Habana.
149. Romero, M. (2006). *El control como fase del proceso administrativo*. Disponible en: <http://www.tablero-decomando.com/ampro>. Consultado: septiembre 2012.
150. Saballo, E. A. (2005). *Procedimiento para realizar estudios de procesos en empresas hoteleras*. Tesis presentada en opción al título de Máster en Dirección, dirigida por la Dra.C. Iris González Torres. Facultad de Economía. Centro de estudios de dirección empresarial y territorial. Universidad de Camagüey.
151. Sabino, C. (1991). *Diccionario de economía y finanzas*. Caracas: Editorial Panapo.
152. Sánchez Noda, R. (2004). "La Economía Política y la teoría económica: desafíos para Cuba". En *Colectivo de Autores (2004): La Economía Política Marxista: reflexiones para un debate*. La Habana: Editorial Félix Varela.
153. Sánchez, N. (2006). *Fundamentos y métodos generales de planificación. Apuntes para un libro de texto*. Universidad de Holguín Oscar Lucero Moya. Disponible en: <http://www.eumed.net/libros/2007a/248/1.htm>. Consultado: septiembre 2012.
154. Santandreu, E. (1989). *Gestión de la financiación empresarial*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000, S.A.
155. Santandreu, E. (2001). *Manual de gestión del circulante*. Madrid: Gestión 2000.
156. Schulte, S. (2003). *Guía conceptual y metodológica para el desarrollo y la planificación del sector turismo*. Publicación de las Naciones Unidas. ISBN: 92-1-322160-6. Santiago de Chile: Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (ILPES).

157. Selpa, A. Y. (2008). *Procedimiento para el control y la planeación de la inversión corriente en la actividad hotelera*. Tesis presentada en opción al título de Máster en Administración de empresa, dirigida por la MSc. Daisy Espinosa y la DrC. Nury Hernández de Alba. Facultad de Ciencias Económicas e Informática. Universidad de Matanzas Camilo Cienfuegos.
158. Shemiatenkov, V. (1982). *El enigma del capital: punto de vista marxista*. Moscú: Editorial Progreso.
159. Siegel, J. (2003). *Valor, riesgo y rendimiento: empezar por los fundamentos*. En London Business School. (Comp.), Master en Finanzas (pp. 13-24). Madrid: Gestión 2000.
160. Sisk, H. y Sverdlik, M. (1982). *Administración y gerencia de empresas*. México: Editorial Saber.
161. Stoner, J. (1995). *Administración* (6^{ta} ed.). México: McGraw Hill.
162. Suárez, A. S. (1995). *Decisiones óptimas de inversión y financiamiento en la empresa*. Madrid: Editorial Pirámide S.A.
163. Terry, G. R. (2010). *Principios de Administración*. México: Patria.
164. Tinbergen, J. (1969). "El uso de modelos: experiencia y perspectivas". *Revista Los Premios Nobel de Economía 1969-1977*. Lecturas 25 Prólogo de Gustavo Romero Kolbeck. Banco de México, S. A. Fondo de Cultura Económica. México, pp. 66-78. Conferencia en homenaje a Alfred Nobel, pronunciada el 12 de diciembre de 1969.
165. Tobin, J. (1958). "Liquidity Preference as Behaviour toward Risk". *Review of Economic Studies*. Vol XXVI, n. 1, pp. 65-86.
166. Trischler, W. E. (1998). *Mejora del valor añadido en los procesos*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000, S.A.
167. Urquijo, J. L. (2004). *La planificación financiera de la empresa*. (3^{ra} ed.). Bilbao: Deusto. Disponible en: <http://www.ucm.es/info/ecfin3/RMGS/DOP/DOP%20%28nc-2%29%20FF.pdf>. Consultado: abril 2012.
168. Van Horne, J. C. y Wachowicz J. M. (1998). *Fundamentos de administración financiera* (8^{va} ed.). México: Prentice-Hall Hispanoamericana, S. A.
169. Vélez, I. (2003). *Decisiones empresariales bajo riesgo e incertidumbre*. Bogotá: Grupo Editorial Norma.
170. Vélez, I. (2012). "Forecasting Financial Statements with No Plugs and No Circularity". *The IUP Journal of Accounting Research & Audit Practices*. Vol. X, n. 1. Disponible en: http://papers.ssm.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1031735. Consultado: abril 2013.
171. Villalón-Madrado, K.M. (2011). "La planificación y el modelo económico cubano". *Anuario Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales*. Número especial, julio-septiembre 2011, ISSN 2218-3639, pp. 36-47.
172. Vitaliyevich, L. (1975). "Las matemáticas en la economía: Logros, dificultades, perspectivas". *Revista Los Premios Nobel de Economía 1969-1977*. Lecturas 25 Prólogo de Gustavo Romero Kolbeck. Banco de México, S. A. Fondo de Cultura Económica. México. pp. 264-275. Conferencia en homenaje de A. Nobel, pronunciada el 11 de diciembre de 1975.
173. Vólkov, M., et al. (1985). *Diccionario de Economía Política*. Moscú: Editorial Progreso.
174. Weston, F. y Brigham, E. (1994). *Fundamentos de administración financiera* (10^{ma} ed.) México: McGraw Hill.
175. Younes, E. (2008). *GOPPAR, un derivado del REVPAR*. Disponible en: www.hvsinternational.com. Consultado: septiembre 2012.
176. Zaratiegui, J. R. (1999). "La gestión por procesos: su papel e importancia en la empresa". *Revista Economía Industrial*. Vol. VI, n. 330. España.