



**UNIVERSIDAD DE MATANZAS**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**  
**CARRERA LICENCIATURA EN ECONOMÍA**

---

**TRABAJO DE DIPLOMA PARA OPTAR POR EL TÍTULO DE LICENCIADO EN  
ECONOMÍA.**

**Título:** Aplicación de un procedimiento para el control de la gestión de la Inversión Corriente en el hotel Blau Varadero

**Autor:** Daniela Pérez Moret

**Tutor/Tutores:** MS.c. Gissell González González

**Matanzas, 2022**

## **Declaración de autoridad**

Yo, Daniela Pérez Moret, declaro que soy la única autora de esta tesis en opción al título de Licenciatura en Economía y autorizo a la Universidad de Matanzas Sede “Camilo Cienfuegos” a hacer uso de la misma, para la finalidad que estime conveniente.

---

Daniela Pérez Moret

*NOTA DE ACEPTACIÓN*

---

---

---

---

---

Presidente del Tribunal

---

Miembro del Tribunal

---

Miembro del Tribunal

## *DEDICATORIA*

Quiero dedicar este Trabajo de Diploma a todas aquellas personas que siempre estuvieron ahí a mi lado apoyándome, principalmente a mis padres y a mi pareja que siempre han estado para mí en todo momento y por último y no menos importante a mi niña, que ha sido mi motor impulsor durante los últimos meses.

## *AGRADECIMIENTOS*

Mis más sinceros agradecimientos a:

- A mis padres por pensar siempre en mí y por servirme de guía en cada instante de mi vida.
- A mi marido que desde un comienzo ha estado para apoyarme todo el tiempo.
- A mi tutora Gissell González, por toda su ayuda tanto profesional como personal.
- A mis familiares y amigos, por disfrutar cada uno de mis retos y exhortarme a ser mejor cada día mejor.
- En fin, a todas las personas que de una forma u otra han ayudado a cumplir este anhelado sueño.

*PENSAMIENTO*

“La única lucha que se pierde es la que se abandona”

Ernesto Che Guevara.



## *RESUMEN*

En el mundo actual donde las compañías buscan mantenerse a flote en un mercado eminentemente capitalista, se hace imprescindible trazar estrategias que aboguen por el desarrollo de las grandes, medianas y pequeñas asociaciones. Es este sentido, es necesario que se empleen técnicas que ayuden al correcto desenvolvimiento de las entidades en cuanto a la gestión económica financiera se refiere. El país no está exento de este proceso y desde hace décadas busca el perfeccionamiento continuo de todas las ramas de la economía, ubicándose el sector del turismo como una de las mayores fuentes de ingreso de la Isla. El objetivo general de la presente investigación es aplicar un procedimiento para el control de la gestión de la Inversión Corriente en el hotel Blau Varadero, la cual consta de tres capítulos. En el primer capítulo se expondrán los fundamentos teóricos de la gestión de la inversión corriente, el segundo se presenta el procedimiento a operar, así como el diseño metodológico del procedimiento y se explican los métodos y herramientas que se utilizan en el mismo y posteriormente en el tercer capítulo se aplicará el procedimiento para el control de la gestión de la Inversión Corriente en el hotel Blau Varadero. El resultado de esta investigación permitirá comprender la necesidad de realizar un adecuado control de la gestión de la Inversión Corriente, aspecto este que facilitará el proceso de toma de decisiones, encaminado a la mejora continua de la gestión financiera operativa.

**Palabras Claves:** Gestión, Inversión Corriente.

## *SUMMARY*

In the world current where the companies seek keep afloat in a market eminently capitalist, is ago indispensable draw strategies that aboguen for the development of the large, medium and small associations. is this sense, is necessary that is employed techniques that help to the correct development of the entities in as to management economic financial relates. the country not is exempt of this process and since ago decades search the improvement continuous of all the branches of the economy, ranking the sector of tourism as an of the more sources of entry of the island. the objective general of the present research is applying a procedure for the control of the management of the inversion current in the hotel blau slipway, the which consists of three chapters. in the first chapter of exhibited the foundations theoretical of the management, the second is presents the procedure to operate, so as the design methodological of procedure and is explain the methods and tools that is used in the same and subsequently in the third chapter is apply the procedure for the control of the management of the inversion current in the hotel blau slipway. the result of this research allow understand the need of make an adequate control of the management of the inversion current, aspect this that will facilitate the process of takes of decisions, on track to the improvement continuous of the management financial operational.

Keywords: Management,current investment



# ÍNDICE

<b>Introducción</b> .....	<b>1</b>
<b>Capítulo 1: Fundamentos teóricos acerca de la gestión de la Inversión Corriente</b> .....	<b>5</b>
1.1 Fundamentos teóricos de la gestión.....	5
1.1.1. Elementos de las funciones del Ciclo de Administración.....	6
1.1.2. Niveles de la gestión.....	9
1.2. Gestión por Procesos.....	10
1.3. Capital de trabajo.....	12
1.3.1. Gestión de la Inversión Corriente como un proceso.....	14
1.3.2. Componentes de la Inversión Corriente.....	16
1.4. Riesgo y rentabilidad.....	18
1.5 Políticas de inversión corriente y su influencia en el riesgo y la rentabilidad.....	21
<b>Capítulo 2. Procedimiento para el control de la gestión de la Inversión Corriente</b> .....	<b>24</b>
2.1. Antecedentes del procedimiento para el control de la gestión de la Inversión Corriente en el hotel Blau Varadero.....	24
2.2. Diseño de las bases metodológicas del procedimiento a emplear.....	25
<b>Capítulo 3: Aplicación del procedimiento para el control de la gestión de la Inversión Corriente en el hotel Blau Varadero.</b> .....	<b>36</b>
3.1. Aplicación del Procedimiento para evaluar el riesgo y la rentabilidad empresarial. ....	36
<b>Conclusiones</b> .....	<b>55</b>
<b>Recomendaciones</b> .....	<b>56</b>
<b>Bibliografía</b>	
<b>Anexos</b>	

## *INTRODUCCIÓN*

En la actualidad, la realidad económica cubana exige que los resultados del sistema empresarial en lo económico sean superiores, con niveles ascendentes de eficiencia, eficacia y productividad. En este sentido, desarrollar una eficaz gestión de las finanzas empresariales, como subsistema clave de la administración empresarial, es un imperativo. Se hace necesario desarrollar investigaciones financieras como respuesta al gran reto de buscar y aplicar nuevos conocimientos, procedimientos y herramientas que potencien la gestión financiera (González, 2018).

Las finanzas de las empresas, consideradas durante mucho tiempo parten de la economía, surgieron como un campo de estudio independiente a principios de este siglo. En su origen se relacionaron solamente con los documentos, instituciones y aspectos de procedimiento de los mercados de capital. Los datos contables y los registros financieros no eran como los que se usan en la actualidad ni existían reglamentaciones que hicieran necesaria la divulgación de la información financiera, aunque iba en aumento el interés en la promoción, las consolidaciones y fusiones (Brito, Carati, & Marchán, 2016).

La administración del capital de trabajo, es una de las actividades que como objetivo exige gran atención y tiempo, la acertada conducción de cada una de las partidas circulantes (efectivo, cuentas por cobrar, cuentas por pagar e inventarios) deben conllevar a alcanzar el equilibrio entre los grados de utilidad y riesgo que maximizan el valor en la organización (Espinosa, 2014).

La política del país para el periodo 2021-2026, referido al tema de análisis estará guiada por una serie de lineamientos, entre los que se encuentran:

Lineamiento 7: Alcanzar mayores niveles de productividad, eficacia y eficiencia en todos los sectores de la economía.

Lineamiento 9: Avanzar en la concesión de facultades al sistema empresarial de propiedad de todo el pueblo, otorgando gradualmente a las direcciones de las entidades mayor autonomía en su administración y gestión, con la finalidad de lograr empresas competitivas y eficientes.

Lineamiento 10. Las empresas y cooperativas que muestren sostenidamente en sus balances financieros pérdidas, capital de trabajo insuficiente, que no puedan honrar con sus activos las obligaciones contraídas o que obtengan resultados negativos en auditorías financieras, se podrán transformar o serán sometidas a un proceso de liquidación, cumpliendo con lo que se establezca.

Dentro de la esfera de los servicios, el Turismo ocupa un lugar especial, sobre todo por la rapidez en que se revierten los resultados y por su capacidad para actuar como líder de desarrollo; de ahí la necesidad de lograr la eficiencia con la utilización de los recursos, niveles de rentabilidad estables y ascendentes, así como superior calidad en el servicio prestado que permitan los niveles de excelencia deseados y requeridos por la competencia regional cada vez más agresiva. En este escenario se desenvuelve la hotelería cubana

Las condiciones actuales de la economía cubana y las consecuentes transformaciones llevadas a cabo en su modelo de desarrollo socialista, refrendadas en los documentos del VIII Congreso del Partido, imponen nuevos retos e importantes transformaciones en la gestión empresarial, y a la necesidad de cierta estabilidad financiera en las empresas, viéndose obligada en estas circunstancias a hacer un mejor uso de los recursos, elevar la productividad del trabajo, alcanzar mejores resultados con menos costos; que podrán ser logrados con una administración eficaz del capital de trabajo de que dispone la empresa por estar relacionado constantemente con las operaciones internas diarias que se realizan y dentro de él los activos circulantes por servir de fuentes precisas en la toma de decisiones financieras a corto plazo.

Dada la situación presentada anteriormente se ha planteado el siguiente **problema científico**:

¿Cómo lograr un mejor control de la gestión de la Inversión Corriente en el hotel Blau Varadero?

A partir del problema de investigación se trazó el siguiente **objetivo general**:

- Aplicar un procedimiento para el control de la gestión de la Inversión Corriente en el hotel Blau Varadero.

Los **objetivos específicos** que se han definido para dar cumplimiento al objetivo general son:

- Presentar los fundamentos teóricos sobre los elementos relacionados con la gestión de la Inversión Corriente.
- Describir el procedimiento para el control de la gestión de la Inversión Corriente.
- Aplicar el procedimiento para el control de la gestión de la Inversión Corriente en el hotel Blau Varadero.

**Objeto de estudio:** Administración Financiera

**Campo de acción:** Procedimiento para la gestión de la inversión corriente en el hotel Blau Varadero.

El presente trabajo está estructurado en tres capítulos:

En el **capítulo 1** se recoge el marco teórico referencial del tema, donde se expondrán los fundamentos teóricos de la gestión de la inversión corriente.

En el **capítulo 2** se explican el procedimiento utilizado en la investigación para el control de la gestión de la Inversión Corriente, así como los métodos y herramientas utilizadas en la investigación.

En el **capítulo 3** Se aplica el procedimiento para el control de la gestión de la Inversión Corriente en la entidad, mostrando los resultados de dicha aplicación.

La tesis cuenta además con conclusiones generales, recomendaciones, bibliografía y anexos.

Se utilizaron métodos teóricos tales como:

- Análisis y síntesis.
- Inducción deducción.
- Lógico histórico.

Además, se destaca la utilización de métodos y herramientas que permitieron la validación del procedimiento tales como:

Análisis de Razones Financieras, Microsoft Excel, análisis de documentos, análisis comparativos, entrevistas.

Entre los principales aportes de la investigación se destacan:

El **investigativo**, al incluir una revisión de la literatura actualizada relacionada con la gestión de la inversión corriente, profundizando en las diferentes posiciones que asumen los autores del tema sobre su concepto, origen e importancia y en los procedimientos y técnicas para su análisis.

El **práctico**, al describir y aplicar un procedimiento para el control de la gestión de la Inversión Corriente, insertando métodos de trabajo con expertos y logrando determinar el comportamiento de indicadores que permiten sustentar el proceso de toma de decisiones en el hotel objeto de estudio.

El **docente - metodológico**, al contribuir con el enriquecimiento de los contenidos de las asignaturas relacionadas con el análisis financiero en diversas carreras universitarias, y como referencia bibliográfica para la superación postgraduada.

El **económico**, al analizar la gestión de la inversión corriente permitiendo sostener un proceso de toma de decisiones que maximice los resultados económico-financieros de la entidad.

Los aportes anteriores de una u otra manera tienen una implicación **social**; pues con la aplicación del procedimiento se ofrece información relevante para el proceso de toma de decisiones administrativas; en la facilitación del proceso de control; en su incorporación en la actividad postgraduada, lo cual contribuirá a la formación integral y la superación de los directivos, empresarios, gestores financieros y demás profesionales.

## *Capítulo 1. Fundamentos teóricos acerca de la gestión de la Inversión Corriente.*

Este capítulo tiene como objetivo presentar los fundamentos teóricos acerca del tema de estudio de la investigación. Se exponen los principales conceptos de gestión, los niveles de gestión, así como los elementos relacionados con la gestión de la inversión Corriente.

### **1.1 Fundamentos teóricos de la gestión.**

El término gestión viene del latín *gestio*, que se asocia a la acción de administrar. Gestión, dirección. Actividad profesional tendiente a establecer los objetivos y medios de su realización, a precisar la organización de sistemas, a elaborar la estrategia del desarrollo y a ejecutar la gestión del personal. En el concepto gestión es muy importante la acción, del latín *actionem*; que significa toda manifestación de intención o expresión de interés capaz de influir en una situación dada.

Gestión es aquel proceso que logra que las actividades sean realizadas con eficiencia y eficacia a través de otras personas, de ahí su sinonimia con dirección que se refiere a guiar, encaminar hacia determinado lugar” (Castelló, Garrigós y Martínez, 2007).

La gestión se apoya y funciona a través de personas, por lo general equipos de trabajo, para poder lograr resultados (Rubio, 2006). Con frecuencia se promocionan en la empresa a trabajadores competentes para asumir cargos de responsabilidad, pero si no se les recicla, seguirán trabajando como siempre lo hacían en su cargo anterior. Generalmente, esto se debe a que no se percatan que han pasado a una tarea distinta y pretenden aplicar las mismas recetas que antaño.

Para Robbins y Coulter (2005), gestión o administración se refiere a la coordinación de actividades de trabajo, de modo que se realicen de manera eficiente y eficaz con otras personas y a través de ellas, lo cual se convierte en el objetivo principal de toda gestión.

Por otro lado, se define como “el proceso de estructurar y utilizar un conjunto de recursos orientados hacia el logro de metas, para llevar a cabo las tareas en un entorno organizacional (Hitt, 2006).

En este orden de ideas, Kaplan y Norton (2005), cuestionan la gestión sólo con indicadores; según su apreciación, este método comunica los inductores de

resultados futuros, que crean valor a través de las inversiones en clientes, proveedores, empleados, tecnología e innovación. Pero, con la utilización del cuadro de mando integral, los directivos ahora pueden medirle qué manera sus unidades de negocio crean valor para los clientes actuales y futuros.

Según las definiciones observadas, la gestión se apoya en el recurso humano para poder lograr los objetivos y metas de la organización, además permite cumplir con cada una de las actividades requeridas como planificar, organizar, dirigir y controlar, ya que a través de esta las organizaciones pueden superar los problemas que se le presenten.

De modo que la gestión, organizacionalmente hablando, se refiere al desarrollo de las funciones básicas de la administración: planeación, organización, ejecución y control, encaminadas al cumplimiento de objetivos que fueron previamente establecidos. La administración consta de cuatro funciones fundamentales, la primera de ellas es la planeación que se encarga de determinar los objetivos y cursos de acción que van a seguirse; la segunda de ellas es la organización, encargada de la distribución del trabajo entre los miembros del grupo; otra de las funciones de la administración es la ejecución de las tareas asignadas con voluntad y entusiasmo por parte del grupo, para llevar a cabo el control de estas actividades, de conformidad con los planes trazados por la empresa, para así poder redefinir estos (Silva,2018).

### **1.1.1. Elementos de las funciones del Ciclo de Administración**

Teniendo como base los criterios de los autores: Pérez (2006), Hans (2006), López (2006), Alvarado (2019) se definen los principales elementos que conforman las funciones del ciclo administrativo.

Los principales elementos de la planeación son los siguientes:

- Propósitos o misiones: es aquí donde se identifica la función o tarea básica de una empresa o de una parte de esta.
- Objetivos o metas: estos son los fines que se persiguen por medio de una actividad de una u otra índole.

- Estrategias: es la determinación de los objetivos básicos a largo plazo de una empresa y la adopción de los cursos de acción y la asignación de recursos necesarios para su cumplimiento.
- Políticas: son enunciados o criterios generales que orientan o encausan el pensamiento en la toma de decisiones.
- Procedimientos: son planes por medio de los cuales se establece un método para el manejo de actividades futuras.
- Reglas: se exponen acciones o prohibiciones específicas, no sujetas a discrecionalidad de cada persona.
- Programas: son un conjunto de metas, políticas, procedimientos, reglas, asignaciones de tareas, pasos a seguir, recursos por emplear y otros elementos necesarios para llevar a cabo un curso de acción dado.
- Presupuestos: es la formulación de resultados esperados expresados en términos numéricos. Considera alternativas de maximización de la rentabilidad, disminución de los costos, el mejoramiento de los flujos de caja y la obtención de ahorro.

La organización está integrada por los siguientes elementos:

- Funciones: dentro de estas están la identificación y la clasificación de las actividades requeridas, la agrupación de las actividades necesarias para el cumplimiento de los objetivos, (la asignación de cada grupo de actividades a un administrador dotado de la autoridad, o delegación de esta, necesario para supervisarlos) y la estipulación de coordinación horizontal y vertical en la estructura organizacional.
- Jerarquías: se fijan la autoridad y la responsabilidad correspondiente a cada nivel existente dentro de la organización.
- Puestos: se constituyen las obligaciones y requisitos que tienen en concreto cada unidad de trabajo susceptible de ser desempeñada por una persona, que debe ser la más indicada entre varios candidatos para ocupar el puesto en ese mismo momento o en el futuro, que continúe capacitándose para elevar la eficiencia de los grupos de personas y de la organización o de una



unidad La ejecución como fase del ciclo administrativo lleva implícitos los siguientes aspectos:

- Trabajo en grupo: pone en práctica la filosofía de participación de todos los involucrados en la toma de decisiones o realización de determinados actos. Intervienen líderes y subordinados, los primeros ejercen influencia en los segundos a través de la autoridad y el mando, sobre la base de la comunicación eficaz y efectiva entre los miembros de la organización.
- La delegación de autoridad: es la forma técnica para comunicar a los subordinados la facultad de decidir sin perder el control de lo que se ejecuta. Permite conducir o retar a otros para que hagan su mejor esfuerzo.
- La ejecución de las tareas asignadas: es la realización de las tareas que se habían orientado, desarrollando el potencial de cada miembro implicado.
- Estimulación de los logros obtenidos: se satisfacen las necesidades de los empleados, incluyendo recompensas materiales y/o reconocimientos morales, por los esfuerzos realizados en el trabajo.
- La supervisión: es revisar si las cosas se están haciendo tal y como se habían planeado y ordenado, chequeando la ejecución de las tareas asignadas a la luz de los resultados del control.
- El control como parte del ciclo de administración concibe los siguientes elementos:
  - Establecimiento de normas: es sencillamente criterio de desempeño, son los puntos seleccionados de un programa de planeación para que los administradores puedan recibir señales de cómo marchan las cosas.
  - Medición del desempeño: debe realizarse idealmente con fundamento en la previsión a fin de que las desviaciones puedan detectarse antes de que ocurran y evitarse mediante las acciones apropiadas.
  - Corrección de las variaciones respecto a normas y planes: este punto del control puede concebirse como parte del sistema total de administración y ponerse en relación con las demás funciones administrativas.

En el propósito de cada plan y de todos los planes derivados, las operaciones administrativas de la organización, ejecución y control, están diseñadas para

sustentar el cumplimiento de los objetivos de la empresa; la planeación lógicamente precede a la ejecución de todas las otras funciones administrativas (Domínguez, 2010).

### **1.1.2. Niveles de la gestión.**

Los niveles de gestión empresarial son una garantía del éxito y de la eficacia de estas organizaciones. En total existen tres niveles que ayudan a planificar las líneas maestras que moverán la actividad empresarial y qué se hará para mantener el rumbo (Alvarado, 2019).

Cada nivel cumple con una serie de tareas que se complementan para garantizar el éxito de toda la organización. Si uno de ellos desapareciera, toda la estructura se resentiría, ya que no habría un plan ni objetivos que seguir.

A continuación, se explican los 3 niveles de gestión (Alvarado, 2019)

#### **1. Nivel estratégico:**

Se trata de la visión que mueve las acciones de la empresa. Establece los objetivos a cumplir y las líneas maestras para alcanzarlos. La dirección juega un rol principal a la hora de definir la estrategia, por lo que debe actuar con suma precisión para que toda la organización comprenda su visión.

Este nivel corresponde a la visión general del estado del mercado y la generación de estrategias que permitan a la empresa adaptarse a sus cambios. Es el gerente general de la empresa quien se encarga de desarrollar las líneas maestras que seguirá toda la organización, las cuales idea a partir de la observación detallada del estado del sector en el que la empresa se mueve, de la competencia y de las propias características de la empresa.

El estratégico es el nivel superior de la pirámide organizacional de la empresa y es el que más peso tiene en las decisiones económicas. Una mala decisión en este nivel afectará en cascada a todos los demás. Asimismo, la planificación de este nivel es a largo plazo.

#### **2. Nivel táctico:**

Solo los departamentos se encargan de desarrollar este nivel. Se crean las acciones a realizar para hacer realidad la estrategia de la empresa. Es un tipo de planificación específica y que atiende en profundidad a los detalles.

La participación, como ya se avanzó, es mucho más limitada en este caso. Los departamentos son los encargados de desarrollar la estrategia del primer nivel, lo cual consiguen desarrollando tácticas. Estas son actividades específicas que afectan a una parte de la estrategia general. Se crean metas y acciones específicas para alcanzar los objetivos finales.

Las tácticas se desarrollan en periodos de uno a tres años y se establecen criterios de medición para evaluar los resultados. En definitiva, este nivel permite la implantación de la estrategia, que es más general, en función de planes concretos.

### 3. Nivel operativo:

En este último nivel aparecen los agentes encargados de ejecutar las acciones desarrolladas en el nivel táctico. Realizan acciones de corta duración y todos en la empresa tienen un rol que desempeñar en este nivel.

El último nivel es la puesta en práctica por el personal de las tácticas del nivel anterior. Los planes que idean son a corto plazo, de unos meses de duración, y se enfocan en acciones muy concretas. Además, se garantiza que todas las tareas y operaciones se ejecuten siguiendo la estrategia general y las tácticas aplicadas.

Lo esencial del concepto de administración o gestión se refiere a un sistema cuyas funciones son planear, organizar, ejecutar y controlar todos los procesos que se llevan a cabo dentro de la compañía para alcanzar un objetivo (Domínguez, 2014); de ahí la importancia de analizar el término de gestión por proceso, que a continuación se tratará en el próximo epígrafe.

## **1.2. Gestión por Procesos**

Un proceso es una actividad o conjunto de actividades ligadas entre sí, que utilizan recursos y controles para transformar elementos de entrada en resultados (elementos de salida). Todas las actividades que se realizan en una organización desde la planificación de las compras hasta la atención de una reclamación o una incidencia se consideran procesos (Sernequet, 2017).

Durante muchos años, el diseño estructural de las empresas, no había evolucionado con relación a los requerimientos del enfoque organizacional. Se define ahora un nuevo concepto de estructura organizativa que considera que toda organización se puede concebir como una red de procesos interrelacionados o interconectados, a la

cual se puede aplicar un modelo de gestión denominado Gestión basada en los Procesos (GbP) (Mallar, 2010).

La gestión por procesos se puede definir como la forma de organizar el trabajo en función del mejoramiento continuo de actividades dentro de la organización. Para ello, es imprescindible identificar, seleccionar, describir y documentar los procesos que conforman las actividades de la empresa. El objetivo final de la administración de procesos es asegurar que la organización funcione de manera coordinada orientada hacia la satisfacción del cliente, y no solo «del jefe» como suele ser en las organizaciones muy tradicionales (Moya, 2016).

- Aumentar los resultados de la empresa a partir de conseguir niveles superiores de satisfacción de los clientes.
- Incrementar la productividad mediante la reducción de costes internos provocados por actividades sin valor.
- Reducir tiempos de espera.
- Acortar los plazos de entrega a los clientes.
- Mejorar la calidad y el valor percibido por los clientes.

Para Serneguet (2017), alguna de las principales ventajas que obtienen las organizaciones de implantar una gestión por procesos son:

- Disponer de una visión individual de cada uno de los procesos y una visión total de toda la empresa.
- Favorecer las relaciones entre las personas de los mismos departamentos y de distintos.
- Detectar antes los cuellos de botella, y actuar antes sobre ellos.
- Orientar el esfuerzo, Al no trabajar de manera aislada, se busca el beneficio común de la empresa, no únicamente el individual.
- Mejorar el reparto de tareas. Todas las personas de la organización conocen su rol en cada proceso y saben cómo contribuir a alcanzar los objetivos de la empresa.
- Ganar flexibilidad y control.
- Reducir los costes de gestión y operativos, ya que se optimiza el uso de recursos.

- Obtener herramientas de medida, con la utilización de indicadores, para alcanzar esos objetivos comunes, los procesos se miden y analizan.

El modelo de gestión de procesos constituye el entorno o marco organizativo ideal para llevar a cabo planes de mejora continua, optimización de gastos y aprovechamiento de recursos. Para ello, es fundamental planificar y tomar siempre todas y cada una de las decisiones empresariales en función del proceso en su conjunto, para contribuir al bien general de la empresa. Aunque los departamentos se mantengan en funcionamiento, la visión y el interés debe ser, en todo momento, lineal y general (Castellnou, 2020).

Una vez analizada la gestión por procesos, sus ventajas, en el siguiente epígrafe se hace necesario definir capital de trabajo.

### **1.3. Capital de trabajo.**

El capital de trabajo es un tema ampliamente tratado en la literatura científica y especializada. Entre las diferentes posturas autorales se destacan las siguientes:

Weston y Brigham (1994) explican que el capital de trabajo es la inversión que realiza la empresa en activos a corto plazo (efectivo, valores negociables, cuentas por cobrar, inventarios) teniendo siempre en cuenta que su administración determina la posición de liquidez de la empresa. Albornoz (2006) reafirma como capital de trabajo a los activos de trabajo (involucra a la inversión de la empresa en activos corrientes o activos circulantes).

Perdomo (2000) y Gallagher y Andrew (2001), entretanto, lo define como parte del activo circulante que se financia con préstamos a largo plazo. El término circulante quiere decir todos aquellos activos que la compañía espera convertir en efectivo en un período. Los activos circulantes incluyen el efectivo, el inventario, que generan efectivo cuando se venden los artículos; y las cuentas por cobrar, que producen efectivo cuando los clientes cancelan sus cuentas. Gitman (2007) precisa además que el capital de trabajo es la parte de los activos circulantes que se financian con fondos a largo plazo, al considerar que el monto resultante de la diferencia entre activo circulante y el pasivo circulante (capital neto de trabajo) debe financiarse con fondos a largo plazo, pues este se considera como parte del activo circulante.

Moreno y Rivas (2003) sentenciaron que el capital de trabajo representa el ciclo financiero a corto plazo de la empresa, que se puede definir como el tiempo promedio que transcurre entre la adquisición de materiales y servicios, su transformación, su venta y finalmente su recuperación convertida en efectivo. Para Ortega (2008) es aquella parte del capital o de la inversión con la que la empresa realiza sus operaciones, por lo que entre menor sea, mayor será la rentabilidad de esta y menor será el riesgo de quiebra.

Selva y Espinosa (2009) lo consideran como la inversión en los niveles de activo circulante que se necesita para sostener el nivel de operaciones empresariales. Mientras Chagolla (2011) lo define desde el punto de vista contable como la diferencia aritmética entre el activo y el pasivo circulante.

El estudio y análisis de las definiciones autorales anteriores permitió fundamentar lo expresado por Ortiz, Gámez, Nelito y Fernández (2017) de la existencia de tres perspectivas en el tratamiento tradicional del capital de trabajo:

- La perspectiva contable: Es la más conocida, tanto en círculos académicos como en la práctica social y parte de definir al capital de trabajo como la diferencia entre los activos circulantes y los pasivos a corto plazo con que cuenta la empresa. Bajo esta perspectiva, cuanto mayor sea el margen con que los activos circulantes cubren a sus pasivos circulantes, mayor será la capacidad organizacional para pagar sus cuentas conforme se vencen. Esta definición es de carácter cualitativo, al representar en primera instancia una razón de estabilidad financiera operativa; es de uso común por los contables, ya que como se aprecia se expresa a través de partidas de la información financiera. El estudio y análisis bajo el entorno de esta perspectiva siempre tendrá un enfoque operativo y descansará en el criterio de si es necesario o no para la empresa, según el tipo de actividad que desarrolle, mantener o no el nivel de activos y pasivos que participan en la diferencia para dar como resultado el capital de trabajo en un momento dado.
- La perspectiva financiera: Parte de asumir al capital de trabajo como la proporción de activos circulantes financiados mediante fondos a largo plazo. Entendiéndose como fondos a largo plazo la suma de los pasivos a largo

plazo y el capital social de una empresa, por lo cual se relaciona con una medida del riesgo financiero de incapacidad de pago o insolvencia, ya que a medida que las fuentes a largo plazo participan en la financiación del activo corriente de la empresa, menor será el riesgo empresarial. Bajo esta perspectiva la gerencia debe tomar decisiones con enfoque esencialmente financiero no administrativo, buscando el criterio consensuado de lo que es más beneficioso o no, que siempre estará soportado en la necesaria búsqueda de incrementar los rendimientos financieros.

- La perspectiva gerencial: Considera que el capital de trabajo está constituido por los recursos que son necesarios utilizar, para el desarrollo del ciclo operativo normal de la empresa o sus operaciones corrientes.

Una administración eficiente de capital de trabajo, está relacionada con adecuados lineamientos en las políticas, ya que permitirá mejorar sus indicadores de acuerdo a la necesidad del negocio (Córdova, 2012).

En esta investigación se asume el concepto dado por Domínguez (2010), la cual lo define desde dos puntos de vista:

Punto de vista cualitativo: es el excedente del activo circulante sobre el pasivo circulante, o el importe del activo circulante que se ha suministrado por los acreedores a largo plazo y por los accionistas.

Punto de vista cuantitativo: es el importe del activo circulante.

En esta interpretación se considera que el activo circulante es el capital bruto de trabajo y el excedente del activo circulante sobre el pasivo circulante es el capital neto de trabajo.

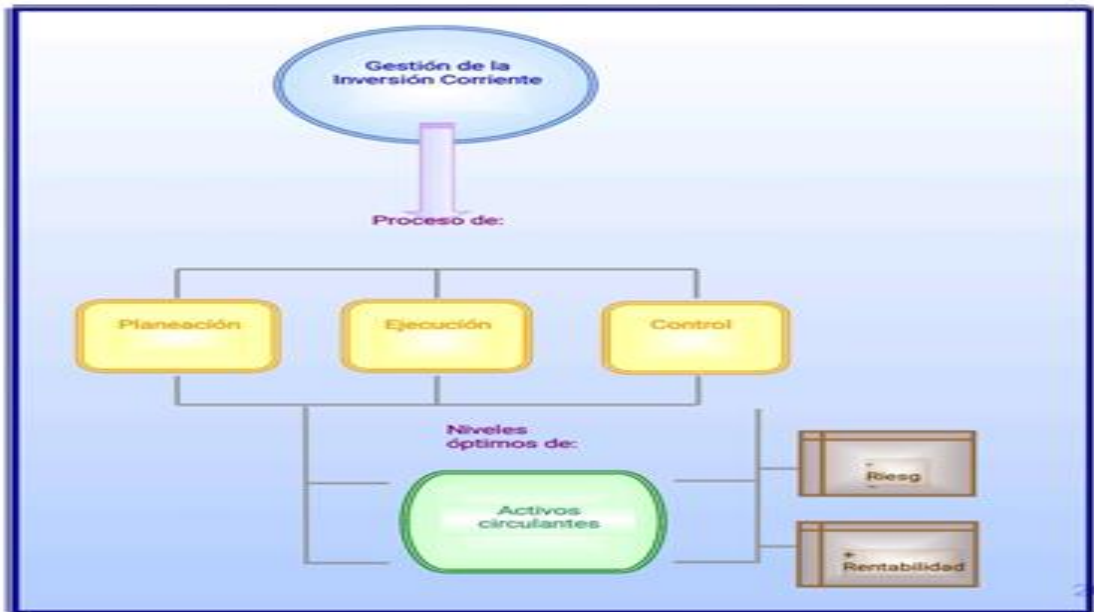
Siguiendo el criterio de Domínguez (2010) se entenderá de manera general al capital de trabajo como el importe del activo circulante, o sea, la Inversión Corriente.

### **1.3.1. Gestión de la Inversión Corriente como un proceso.**

En el contexto de esta investigación, se comparte la definición dada por Espinosa (2005) y por Selpa (2008), para el término de gestión de la Inversión Corriente, luego de revisar los criterios expuestos por los autores Weston y Brigham (1994), Santandreu (2000), Demestre (2002) y Munilla (2005), el cual se muestra en la figura

1.1

**Figura 1.1. Concepto de gestión de la Inversión Corriente acogido en el desarrollo de la investigación.**



**Fuente:** Espinosa, (2005) y Selpa (2008), disponible en el departamento de Contabilidad y Finanzas, de la facultad Industrial y Economía de la Universidad de Matanzas " Camilo Cienfuegos "

La gestión de la Inversión Corriente es el proceso de la gestión financiera operativa, que se dedica a la planeación, ejecución y control del manejo de los componentes del activo circulante y sus adecuados niveles y calidad, que permitan minimizar el riesgo y maximizar la rentabilidad empresarial (Espinosa,2005).

Un análisis de la definición anterior permite distinguir el fundamento de la gestión de la Inversión Corriente, la cual se concreta en una decisión esencial y la influencia de ésta en el riesgo y la rentabilidad empresarial. Esta decisión se concreta en el nivel óptimo de inversión en cada uno de los componentes del activo circulante.

Todo lo anterior conduce al estudio de tres elementos fundamentales: componentes de la Inversión Corriente, intercompensación riesgo - rentabilidad y políticas de inversión a corto plazo.



### 1.3.2. Componentes de la Inversión Corriente

Analizando las características y el concepto de Inversión Corriente y lo referido a su gestión, se deduce que está compuesta por las cuentas corrientes del activo circulante, que es uno de los componentes del activo total de una empresa y contiene sus activos más líquidos, incluyendo las cuentas más representativas de los bienes y derechos que se convertirán en dinero en un período de tiempo no mayor de un año (Demestre, 2002); es decir, son aquellos activos que se esperan convertir en efectivo, vender o consumir, ya sea en el transcurso de un año o durante el ciclo de operaciones.

Las categorías más comunes de activos circulantes son el disponible, el realizable y las existencias (Demestre, 2002) y el avance de las diferentes formas de activo circulante a efectivo se muestra en la figura 1.2.

**Figura 1.2. Ciclo de transformación de los activos circulantes en efectivo**



**Fuente:** Espinosa, (2005) Procedimiento para el análisis del capital de trabajo. Tesis presentada en opción al título de Master en Administración de Empresas, Matanzas.

Las principales características del activo circulante son, fundamentalmente, su disponibilidad e intención de convertirse en efectivo dentro del ciclo normal de operaciones y su uso para la adquisición de otros activos circulantes, para pagar deudas a corto plazo y en general, para cubrir todos los gastos y costos incurridos en las operaciones normales de la organización durante un período (Córdova, 2012).

El disponible, como muestra la figura 1.2, está constituido por las partidas representativas de aquellos bienes que pueden ser utilizados para pagar las deudas

a su vencimiento. Estas son: efectivo en caja, efectivo en banco e inversiones temporales (García, et 2017).

El administrador financiero deberá vigilar que se mantengan niveles aceptables de disponible en proporción a las necesidades de la empresa y prever futuros requerimientos, pues éste es el rubro del balance que debe ser muy bien aprovechado para que genere una administración oportuna y utilidades sanas a la empresa.

El realizable, según muestra la figura 1.2, reúne aquellos bienes y derechos que habrán de convertirse en disponibles. Dentro de éstos se encuentran los efectos y cuentas por cobrar y los pagos anticipados. Son importes monetarios adeudados que una empresa tiene por sus clientes, debido a que se le aprobó una línea de crédito (Van Horne, 2002).

Las existencias, como se muestra en la figura 1.2, recogen el valor de los inventarios que posee la empresa y que son de su propiedad, incluyendo inventarios tanto de materias primas, en proceso y terminados, como de materiales (Van Horne y Wachowicz,2010).

El inventario es considerado como una inversión puesto que el encargado de la administración de la empresa debe controlar sus niveles y asegurar que no existan demasiadas acumulaciones del mismo. Esto requiere el desembolso de efectivo que se espera que genere un rendimiento en el corto plazo (Gitman,1986)

**Figura 1.3. Partidas que integran el activo circulante**



**Fuente:** Elaboración propia

En general, los diferentes niveles de activos circulantes, influyen directamente en los niveles de Inversión Corriente y, por consiguiente, en los diferentes grados de

riesgo y rentabilidad. Por lo anterior, se precisa el análisis de este binomio y su repercusión en las políticas de inversión a corto plazo. (González, 2012)

Otro de los elementos fundamentales que se interrelacionan en la gestión de la Inversión Corriente y que conforman su base conceptual es el análisis del riesgo y la rentabilidad.

#### **1.4. Riesgo y rentabilidad.**

La toma de decisiones financieras influye directamente en los niveles de liquidez y rentabilidad de la organización, por lo tanto, la correcta gestión del capital de trabajo busca incrementar la rentabilidad al máximo y disminuir el riesgo (Selva et al., 2009). Sin embargo, estos factores son directamente proporcionales, lo cual significa que el aumento del uno conlleva al incremento del otro y viceversa, por lo tanto, es necesario encontrar un equilibrio entre ambos (Albornoz et al., 2013).

Por lo mencionado, es importante conocer el significado de estas variables:

El riesgo financiero es la probabilidad de que la empresa por algún imprevisto no sea capaz de cumplir con sus obligaciones en el corto plazo. En la gestión empresarial, el riesgo está directamente relacionado con las tasas de interés y su comportamiento, así como el nivel de confiabilidad que tienen las entidades del mercado financiero.

En la gestión financiera, el riesgo se asocia con la variabilidad de los resultados que se esperan (Van Horne et al., 2010), derivándose de esto que es más arriesgado aquello que ofrece resultados más variables, sean positivos o negativos.

En términos muy simples, existe riesgo en cualquier situación en que no se conozca con exactitud lo que ocurrirá en el futuro. EL riesgo es sinónimo de incertidumbre, que es la dificultad de poder predecir lo que ocurrirá en el futuro. La categoría Riesgo dentro de la teoría financiera se asocia a la variabilidad y no sólo a la pérdida, o sea, es más arriesgado aquello que da resultados más variables, mejores o peores (Demestre, 2001). Con respecto al análisis de los riesgos en un negocio, se pueden identificar tres fundamentales a evaluar: el riesgo comercial, el riesgo financiero y el riesgo operativo.

Vinculado al Capital de Trabajo, el riesgo significa peligro para la empresa por no mantener suficiente activo circulante para:

- Hacer frente a sus obligaciones de efectivo a medida que éstas ocurran. En este sentido, Gitman, (1986) define el riesgo como la insolvencia que posiblemente tenga la empresa para pagar sus obligaciones y expresa además que el riesgo es la probabilidad de ser técnicamente insolvente
- Sostener el nivel apropiado de ventas (Van Horne y Wachowicz, 1997).
- Cubrir los gastos asociados al nivel de operaciones.

El riesgo es considerado en la mayoría de los casos como un evento negativo con probabilidad de impacto en el desarrollo del proyecto. Para algunos autores, su ocurrencia genera pérdidas si se hace realidad, debido a que pueden surgir retrasos en la planificación temporal del proyecto y aumento de los costos (Pérez, 2 Sin perder nunca de vista que cuanto más información se tenga sobre las operaciones, menor será el riesgo, estas son algunas acciones eficientes y proactivas para armonizar el riesgo y la rentabilidad: (Hernández, 2021)

- 1- Anticiparse al futuro: ayuda a que la estimación se acerque bastante a lo que puede ocurrir más adelante, nos ayude a comparar situaciones, tomas de decisiones y estrategias.
  - 2- La diversificación de las inversiones: esto se puede ejecutar mediante el planteamiento de inversiones de varios tipos que conformen una mezcla con una cartera de inversiones más amplias y que con posibilidad de obtener mejores resultados, de una forma más segura.
  - 3- Evaluar los resultados obtenidos: cada vez que se obtenga los resultados de una operación se propone estudiarlos con detenimiento para analizar lo que está ocurriendo.
  - 4- Proteger algunos de los activos mediante la contratación de seguros
- Ninguna de estas estrategias es más ventajosa que la otra, todo dependerá del tipo de actividad que estemos realizando y el tipo de riesgo al que están orientados. <sup>1</sup>

---

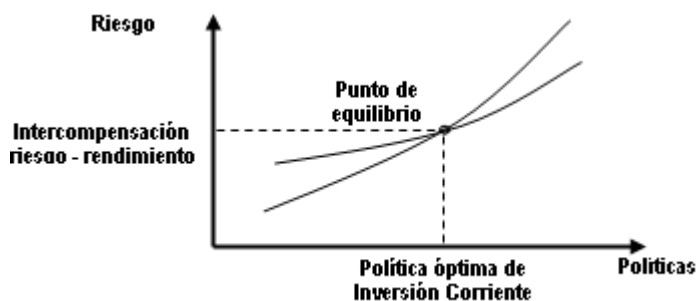
<sup>1</sup> El riesgo empresarial. Disponible en: [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2218-36202018000100269](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202018000100269)

Según Mafrá, Gónzales, Ricardo, & Wahrlich (2016), la rentabilidad muestra el desempeño financiero que la empresa cree pertinente para la toma de decisiones sobre financiamiento. Para Hernández & Ríos (2013) es una variable exógena, es decir una variable específica, ya que afecta la estructura financiera, la combinación de la deuda y el capital destinado al financiamiento. De allí que es un elemento muy importante en la empresa, ya que evalúa la gestión de la empresa para convertir las ventas en ganancias, por ello Handley, Wright, & Evans (2018) recomiendan elaborar proyecciones para una mejor evaluación.

En resumen, un administrador financiero debe buscar aquel punto de equilibrio particular entre el riesgo y la rentabilidad que se derivan de las diferentes decisiones o políticas de la Inversión Corriente, tal como lo muestra la figura 1.4. Este punto de equilibrio se denomina intercompensación riesgo – rendimiento.

Ya consideradas las definiciones anteriores, es necesario analizar los puntos claves para reflexionar sobre una correcta gestión de la Inversión Corriente frente a la maximización de la rentabilidad y la minimización del riesgo, sobre los cuales autores como Gitman (1986), Weston y Brigham (1994), Gómez (2004) y Munilla (2005), coinciden en que éstos son:

**Figura 1.4. Intercompensación riesgo – rendimiento**



**Fuente:** Espinosa (2005) Procedimiento para el análisis de la Inversión Corriente. Tesis presentada en opción al título de Master en Administración de Empresas, Matanzas.

En el próximo epígrafe se aborda lo relacionado con los elementos fundamentales que se interrelacionan en la gestión de la Inversión Corriente que es la política de inversión a corto plazo.

## **1.5 Políticas de inversión corriente y su influencia en el riesgo y la rentabilidad.**

A continuación, se presentan las políticas de inversión corriente y su influencia en el riesgo y la rentabilidad (González, 2012).

### **1. Políticas de Inversión a corto plazo (nivel de activos circulantes):**

En condiciones de certeza, donde los pronósticos son perfectos, para maximizar las utilidades una empresa mantendría:

- Los niveles de efectivos exactos para enfrentar los desembolsos en el momento oportuno.
- Las Cuentas por Cobrar exactas asociadas a una política de crédito óptima.
- Justamente los Inventarios necesarios para satisfacer los niveles de producción y venta.

Un aumento en los valores de activos circulantes por encima del óptimo necesario, traería como consecuencia un aumento en el activo total sin un incremento proporcional en los rendimientos, disminuyendo de esta forma el rendimiento sobre la inversión. Por otro lado, una disminución en estos valores puede significar la incapacidad para cubrir pagos en tiempo, paros en el proceso de producción por faltante de Inventario y disminución en las ventas por una política de crédito poco flexible.

De ahí que la incertidumbre obligue a la “determinación de los saldos mínimos requeridos para cada tipo de Activos y la adición de un Inventario de Seguridad” (Gitman et al., 2012).

Teniendo en cuenta la Intercompensación riesgo – rendimiento, las políticas que se pueden implantar a raíz de lo anterior según (Weston et al., 2009), son las que a continuación se presentan:

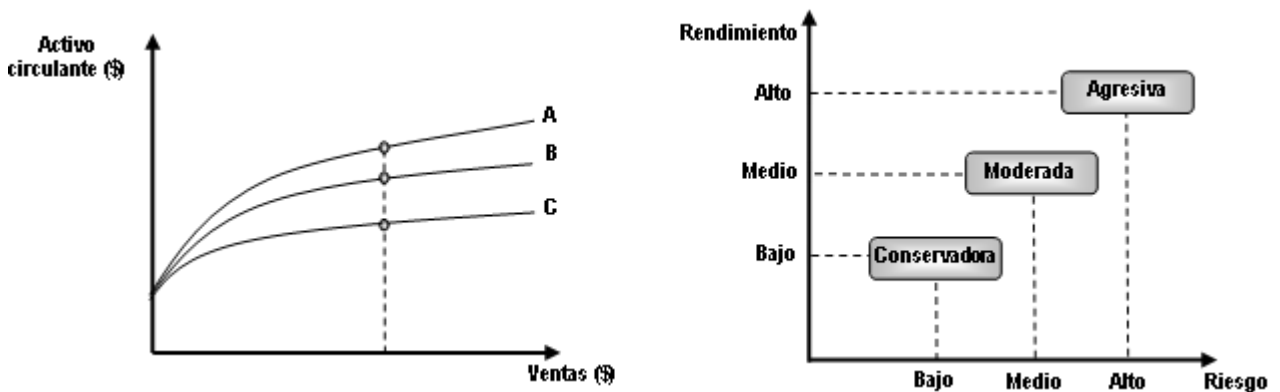
- Política relajada (gato gordo). Es una política bajo la cual se mantiene una cantidad relativamente grande de Efectivo, Valores Negociables e Inventarios y a través de la cual las Ventas se estimulan por medio de una política liberal de crédito, dando como resultado un alto nivel de Cuentas por Cobrar. Como consecuencia de esta política se obtienen niveles bajos de

Riesgo y de Rentabilidad. En la figura 1.5 a), la curva A es la exponente de esta política.

- Política restringida o agresiva (apoyo mediano). Es una política bajo la cual el mantenimiento de Efectivo, de Valores Negociables, de Inventarios y de Cuentas por Cobrar va minimizando; es decir, cantidades relativamente pequeñas de Activo Circulante. Como consecuencia de esta política el Riesgo y la Rentabilidad de la empresa se verán elevados. Esta política en la figura 1.5 a), se corresponde con la curva C.
- Política moderada. Es una política que se encuentra entre la política relajada y la política restringida donde se compensan los altos niveles de Riesgo y Rentabilidad con los bajos niveles de estos. En la figura 1.5a), la curva B se corresponde con este comportamiento.

Las políticas de inversión en activo circulante y su impacto en el riesgo y la rentabilidad, pueden verse en la figura No 1.5

**Figura 1.5. Políticas de inversión en activo circulante y su impacto en el riesgo y la rentabilidad**



a) Políticas de inversión en activo circulante. b) Impacto en el riesgo y la rentabilidad

**Fuente:** Espinosa, 2005. Procedimiento para el análisis de la Inversión Corriente. Tesis presentada en opción al título de Master en Administración de Empresas. Matanzas.

Todo lo anterior conlleva a interiorizar que, al determinar la cantidad o nivel apropiado de activos circulantes, el análisis del capital de trabajo debe considerar la compensación entre rentabilidad y riesgo, donde mientras mayor sea el nivel de

activo circulante, mayor será la liquidez de la empresa, si todo lo demás permanece constante; así mismo, con una mayor liquidez es menor el riesgo, pero también lo será la rentabilidad.



## *Capítulo 2. Procedimiento para el control de la gestión de la Inversión Corriente*

### **2.1 Antecedentes del procedimiento para el control de la gestión de la Inversión Corriente en el hotel Blau Varadero.**

En la revisión relacionada con el tema se encontraron varias investigaciones, en las cuales se aplican varios procedimientos, entre los que se encuentran los siguientes:

**Tabla 1: Procedimientos relacionados con el tema de estudio**

<b>Título</b>	<b>Autor y Tutor</b>	<b>Entidad</b>	<b>Año</b>
Propuesta de un procedimiento para el análisis del capital de trabajo	Lic. Daisy Espinosa Chongo Tutor: Drc. Nury Hernández De Alba Álvarez	Beaches Varadero Bella Costa Resort Coralia Club Playa de Oro Riú Turquesa Villa Cuba Resort	2005
Propuesta de un sistema de indicadores al procedimiento para el control de la gestión de la inversión corriente en la actividad hotelera.	Lic. Iviam Caridad Domínguez Fernández.	Hotel Villa cuba.	2010
Aplicación de un procedimiento para evaluar la posición riesgo y rentabilidad a partir de las políticas del capital de trabajo	Gissell Gonzalez Tutores Dra. Daisy Espinosa Msc. Dany Ortiz	Empresa SOMEC	2012
Aplicación de un procedimiento para análisis del capital de trabajo y la evaluación de la posición riesgo y rentabilidad	Yasmany Lamar Tutores: Msc. Daisy Espinosa	Servicios Portuarios de Matanzas	2012
Procedimiento para el análisis del capital de trabajo	Yinian Tutor: Msc. Dany Ortiz	Villa Cuba Varadero.	2013
Aplicación de un procedimiento para evaluar la posición riesgo y rentabilidad a partir de las políticas del capital de trabajo	Yaima Aguilar Lic. Lisset Fonseca	Empresa Constructora de Obras de Arquitectura No. 47	2015

Procedimiento para el análisis del capital de trabajo	Madelis Gómez Lic. Yasmany Lamar.	Sucursal Palmares	2017
Evaluación de la posición riesgo y rentabilidad a partir de las políticas del capital de trabajo	Juan Luis Carballo Lic. Yasmany Lamar	UEB Varadero Golf Club	2017
Aplicación del procedimiento para análisis integral del capital de trabajo y la evaluación de la posición riesgo y rentabilidad.	Jessica Menéndez Buigas Lic. Midorys Pérez Cuellar Dr.C Daisy Espinosa Chongo.	Corporacion CIMEX Matanzas	2020

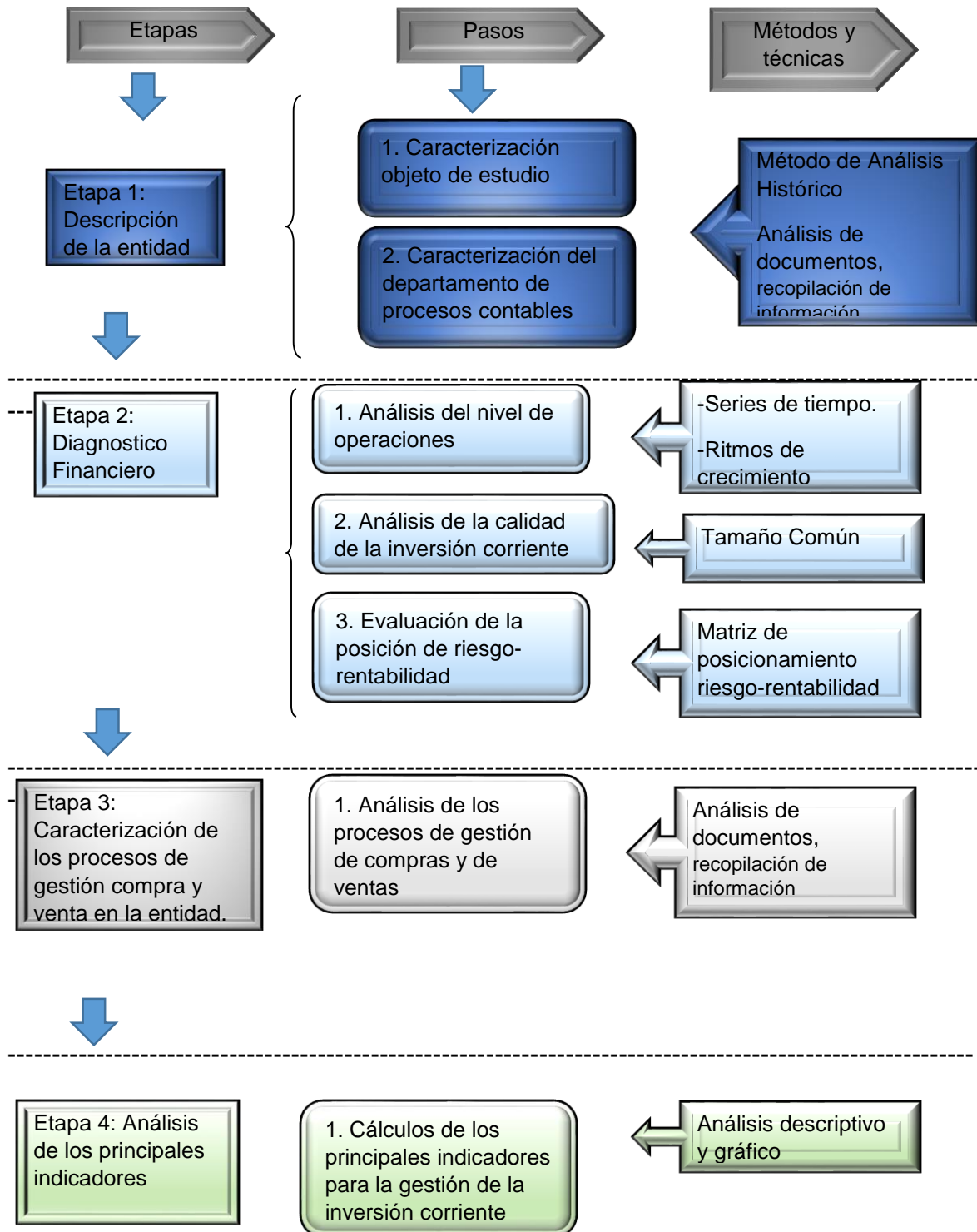
**Fuente:** Elaboración propia

A partir de la revisión bibliográfica de los procedimientos expuestos anteriormente, en esta investigación se aplicará una adaptación del procedimiento Propuesta de un sistema de indicadores al procedimiento para el control de la gestión de la inversión corriente en la actividad hotelera. (Domínguez, 2010), el cual garantiza la solución de la problemática actual que posee la entidad. El mismo se muestra en la figura 2.1.

## **2.2. Diseño de las bases metodológicas del procedimiento a emplear.**

El procedimiento para el control de la gestión de la Inversión Corriente, integra métodos, técnicas y herramientas financieras, estadísticas y de gestión, que permiten establecer los pasos a llevar a cabo en este sentido. Este procedimiento se muestra en la figura 2.1 y su implementación se lleva a cabo en cuatro etapas.

**Figura 2.1: Esquema del procedimiento para el control de la gestión de la inversión corriente**



**Fuente:** Adaptado de Domínguez (2010)

A continuación, se explican cada una de las etapas con sus pasos del procedimiento

**Primera etapa:** Diagnóstico general del objeto de estudio práctico.

**Paso 1: caracterización del objeto de estudio**

Para esto se propone ubicar a la empresa en un contexto de desarrollo social y productivo, adentrándose en el tipo de negocio y el establecimiento de la razón de ser de la misma, que se concreta en su misión, así como su visión, incluyendo el camino a transitar para eliminar la brecha existente entre estos dos estados. Unido a lo anterior, la estructura organizativa debe tenerse en cuenta.

**Paso 2: caracterización del departamento encargado de los procesos contables – financieros.**

Se mencionan y analizan las funciones ejecutadas por los trabajadores del área, así como los objetivos establecidos y a lograr por el personal de dicho departamento. Sobre la base de las relaciones internas que se desarrollan en la organización, se deduce entonces la necesidad e importancia que encierra la interacción del departamento encargado de los procesos contables – financieros con el resto de las áreas encargadas, inmersas y/o relacionadas con los procesos financieros operativos.

Otro de los elementos a considerar dentro de la descripción del departamento, es el de analizar la existencia de regulaciones relacionadas con el control de la gestión financiera operativa. En este caso se considera oportuna la revisión de las normas establecidas por el organismo superior relacionadas con los controles a desarrollar a la gestión financiera de la entidad y el alcance de las mismas, verificando de esta forma la información que revelan estos procedimientos vigentes.

La información necesaria para el desarrollo de esta etapa debe ser obtenida a través de métodos empíricos y teóricos de investigación, entre los que se encuentran: la entrevista y el análisis de la documentación, los mismos se detallan en el diseño metodológico de la investigación.

**Segunda etapa: Diagnóstico financiero**

Con el diagnóstico financiero se pretende analizar el nivel de operaciones, la calidad de la Inversión Corriente, las políticas y su relación con el riesgo y la rentabilidad.

**Paso 1: Análisis del nivel de operaciones.**

Se pretende con esta tarea:

- Aplicar una herramienta que permita analizar la gestión de la Inversión Corriente.

Se desarrollarán en esta tarea técnicas financieras cuyos resultados conlleven al análisis de las partidas que componen el activo circulante (Inversión Corriente) así como del nivel de operaciones.

### **Paso 2: Análisis de la calidad de la Inversión Corriente.**

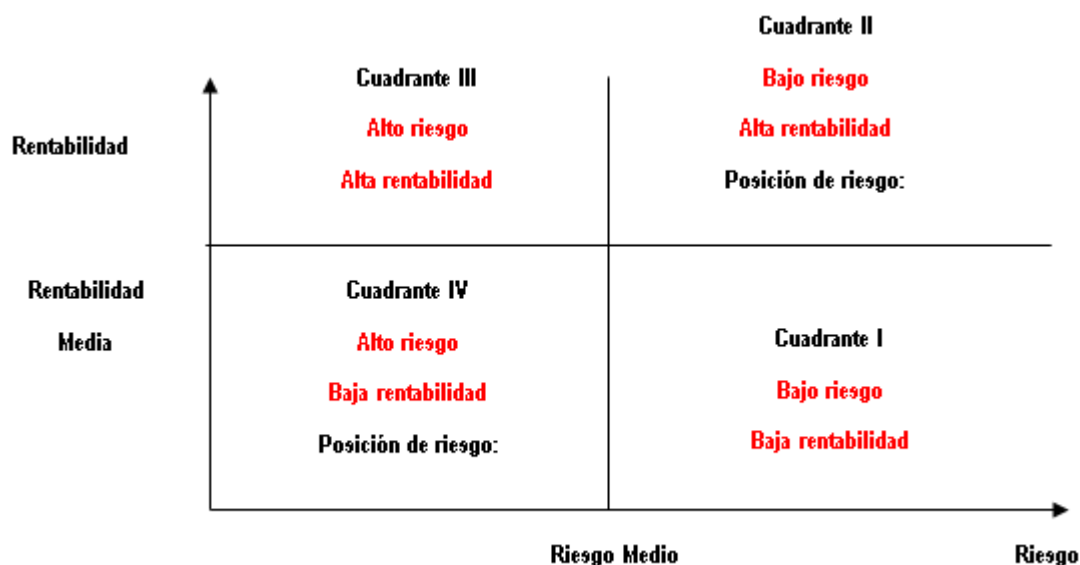
La definición del nivel de cada partida de Activo circulante y por ende el total de los mismos, es un elemento de vital importancia teniendo en cuenta que son éstas las que conforman los componentes de la Inversión Corriente: los activos circulantes, con que se cuenta para enfrentar las obligaciones a corto plazo, así como las contingencias que puedan presentarse en un momento determinado. Se trata de tener conocimiento sobre la estructura y nivel de liquidez y exigibilidad del activo circulante, así como de las partidas que integran estos componentes. Para el análisis de la calidad de los activos circulantes se propone aplicar la técnica de conversión a tamaño común, como plantea la autora Demestre, (2002) o análisis estructural que consiste en determinar los porcentajes que representan cada una de las partidas de los activos circulantes en el total. Este análisis es de vital importancia pues evita las confusiones que puedan ocasionar variaciones absolutas, identificando la distribución de cada peso de inversión circulante. También se propone realizar análisis de ritmos de crecimiento.

### **Paso 3: Evaluación de la posición de riesgo y rentabilidad.**

El propósito de esta tarea es integrar o relacionar las variables más importantes que se obtienen a partir de las decisiones que se tomen relacionadas con las políticas de Inversión Corriente, estas variables son: el riesgo y la rentabilidad, para determinar el posicionamiento de la empresa en este sentido.

Para lo anterior se propone elaborar la matriz de posicionamiento riesgo - rentabilidad empresarial, la cual se muestra en la figura 2.2.

### **Figura 2.2. Matriz de posicionamiento riesgo - rendimiento**



**Fuente:** Espinosa, 2009. Matriz riesgo - rentabilidad empresarial.

Esta matriz debe desarrollarse a partir de un diagrama de dispersión que tenga en cuenta la relación entre el riesgo y la rentabilidad. Así mismo es importante tener presente el análisis de los valores medios de las mencionadas variables. Una vez ejecutado esto, se obtiene una matriz que cuenta con cuatro cuadrantes. Lo que representa cada uno de ellos y el análisis que en este sentido se debe desarrollar se explica a continuación.

#### **Cuadrante I: bajo riesgo - baja rentabilidad**

Las políticas conservadoras de capital de trabajo aplicadas por la empresa que definen esta posición en cuanto a riesgo y rentabilidad, han sido tomadas prefiriendo la obtención de bajos niveles de riesgo y descuidando la habilidad de la empresa para explotar eficientemente sus recursos. La empresa ha desarrollado muy bien su capacidad para enfrentar las exigencias corrientes, pero no ha contado con suficiente habilidad para generar resultados positivos a partir del uso de sus recursos en las operaciones.

#### **Cuadrante II: bajo riesgo - alta rentabilidad**

En este cuadrante se observa una posición favorable para la empresa, pues se han logrado manipular las políticas de capital de trabajo de forma tal que ha conseguido una intercompensación en la alternativa riesgo – rentabilidad. En este cuadrante

debe ser identificada cuál de las políticas de capital de trabajo fue la que influyó en los favorables resultados:

- Respecto a los bajos niveles de riesgo, la política conservadora de activo corriente o la política conservadora de pasivo corriente.
- Respecto a los altos niveles de rentabilidad, la política agresiva de activo corriente o la política agresiva de pasivo corriente.

Esta posición de bajo riesgo - alta rentabilidad es la mejor, por lo que la empresa debe esforzarse por tomar las decisiones que respondan a estos niveles de riesgo y rentabilidad, garantizando el pago de las cuentas y la eficiencia en la utilización de los recursos.

**Cuadrante III: alto riesgo - alta rentabilidad**

En esta posición, las políticas agresivas de capital de trabajo aplicadas por la empresa han sido tomadas inclinándose por la obtención de altos niveles de rentabilidad descuidando la capacidad de pago empresarial. La empresa ha desarrollado muy bien su habilidad para generar resultados positivos a partir del uso de sus recursos en las operaciones, pero no ha contado con suficiente inversión corriente para enfrentar las exigencias corrientes.

**Cuadrante IV: alto riesgo - baja rentabilidad**

Las políticas de capital de trabajo seguidas por la empresa en los períodos analizados han traído como consecuencias altos valores de riesgo y bajos de rendimiento. En este caso la empresa se encuentra en problemas para realizar los pagos en tiempo y no ha sido capaz de extraer resultados considerables con la explotación de sus recursos corrientes.

Es importante destacar con respecto a las políticas de capital de trabajo implementadas por la empresa en los períodos analizados, que debe ser identificada cuál de ellas fue la que influyó en los deficientes resultados:

- Respecto a los altos niveles de riesgo, la política agresiva de activo corriente o la política agresiva de pasivo corriente.
- Respecto a los bajos niveles de rentabilidad, la política conservadora de activo corriente o la política conservadora de pasivo corriente.

Esta es la peor posición en cuanto a riesgo y la rentabilidad, pues dos de los objetivos fundamentales de toda empresa, en este cuadrante se observa que no se cumplen.

**Etapas 3: Definición de los procesos de gestión de compras y ventas de la entidad.**

Para cumplir este objetivo se realizará el análisis del proceso de gestión de compras y ventas llevado a cabo por el hotel, enfatizando en la descripción de los mismos.

**Etapas 4: Análisis de principales indicadores financieros relacionados con la gestión de la inversión corriente.**

Para la determinación del cálculo de los indicadores financieros se tomaron como base los seccionados por Domínguez (2010), cuyo estudio fue realizado también para la actividad hotelera, siguiendo el criterio de Demestre, (2002) la cual establece los rangos que deben tomar los indicadores para empresas de servicios. Todo lo anterior se muestra en las tablas 1 y 2.

**Tabla 2. Razones financieras para el análisis de la Inversión Corriente**

Razones de liquidez		
<b>Liquidez general</b>	$\frac{\textit{Activo circulante}}{\textit{Pasivo circulante}}$	Permite medir la capacidad de pago a corto plazo con la inversión corriente en un momento determinado, se puede expresar en veces o tanto por uno. Debe comportarse con valores mayores que 1, aunque lo más adecuado es que no sobrepase de 2.
<b>Capital de trabajo neto</b>	$\textit{Activo circulante} - \textit{Pasivo circulante}$	Se calcula como la diferencia entre activo y el pasivo circulante  Lo conveniente para la empresa es que exista diferencia entre las partidas corrientes, de tal forma que el activo sea mayor.
Razones de eficacia		



<b>Rotación del activo circulante</b>	$\frac{\textit{Ventas netas}}{\textit{Activo circulante promedio}}$	Permite determinar la frecuencia de rotación de los activos circulantes, se expresa en tanto por ciento o veces. Mientras más se venda por peso de Activo circulante, mayor efectividad se alcanza.
<b>Razones de eficiencia</b>		
<b>Rentabilidad del Activo Circulante</b>	$\frac{\textit{Utilidad en operaciones}}{\textit{Activo circulante promedio}}$	Mide el rendimiento extraído a los recursos del negocio. Esta razón logra resumir, en buena medida, el efecto de las utilidades generadas por el negocio sobre el activo circulante por la empresa durante un periodo de tiempo. Se expresa en tanto por uno.
<b>Razones de apalancamiento.</b>		
<b>Calidad de la deuda</b>	$\frac{\textit{Pasivo circulante}}{\textit{PasivoTotal}}$	Mide el riesgo financiero a corto plazo, las deudas más exigibles relacionadas con el total de deudas. Esta razón puede expresarse en tanto por ciento o en tanto por uno. Mientras más se aproxime a 1 ó a 100%, aumentará el riesgo de no poder cumplir con los pagos en sus términos de vencimientos.

**Fuente:** Adaptado de Domínguez (2010)

### **Métodos, técnicas y herramientas utilizadas en la investigación.**

A continuación, se explican los métodos, técnicas y herramientas necesarias para estructurar o solucionar el problema planteado en la siguiente investigación.

#### 1. Métodos teóricos según Jacinto (2017).

##### ➤ Histórico-Lógico:

Lo lógico no repite lo histórico en todos sus detalles, sino que reproduce en el plano teórico lo más importante del objeto, lo que constituye su esencia, la lógica interna del desarrollo. El método histórico y el lógico se complementan y están íntimamente vinculados. El método histórico aporta los datos necesarios para descubrir las leyes

fundamentales de los fenómenos mediante el método lógico, luego constituyen una unidad dialéctica.

➤ Análisis y Síntesis

El análisis de la información posibilita descomponerla en busca de lo que es esencial en relación con el objeto de estudio, mientras que la síntesis puede llevar a generalizaciones que van contribuyendo paso a paso a la solución del problema científico como parte de la red de indagaciones necesarias; pero, como método singular, generalmente, no se emplea para la construcción de conocimientos. Aunque cuando forma parte de un método más complejo, como el sistémico estructural-funcional, las generalizaciones a que se arriban mediante la síntesis pueden constituir regularidades, principios o leyes que conforman una teoría, su finalidad predominante es la búsqueda de información, aunque en ocasiones se utiliza para la elaboración de conocimientos.

➤ El método de inducción - deducción.

La inducción y la deducción son dos métodos teóricos de fundamental importancia para la investigación. La inducción se puede definir como una forma de razonamiento por medio de la cual se pasa del conocimiento de cosas particulares a un conocimiento más general que refleja lo que hay de común en los fenómenos individuales. El gran valor del método inductivo, está dado justamente porque establece las generalizaciones sobre la base del estudio de los fenómenos singulares, lo que le posibilita desempeñar un papel esencial en el proceso de confirmación empírica de la hipótesis. La deducción es una forma del razonamiento, mediante el cual se pasa de un conocimiento general a otro de menor nivel de generalidad. En determinado momento de la investigación puede predominar uno u otro método, atendiendo a las características de la tarea que esté realizando el investigador. Pero esto no significa que se tome como dos métodos independientes ya que la inducción y la deducción se complementan mutuamente en el proceso de desarrollo del conocimiento científico.

## 2. Métodos empíricos.

Los métodos empíricos son aquellos que se aplican para el desarrollo del trabajo de campo de la investigación; es decir, para la búsqueda de información relevante que

sustente teóricamente la misma, para la validación de la hipótesis de partida, para arribar a conclusiones objetivas y científicamente argumentadas sobre el objeto de estudio y para estructurar un cuerpo de recomendaciones que permita dar solución a la situación problemática origen del trabajo investigativo.

➤ La observación.

En la ciencia, por regla general las observaciones constituyen un conjunto de comprobaciones para una u otra hipótesis o teoría, y depende por ello, en gran medida, de ese fin. El científico no registra simplemente datos cualesquiera, sino que escoge de manera consciente aquellos que confirman o rechazan su idea. Por lo que la observación como método científico es una percepción atenta, racional, planificada y sistemática de los fenómenos relacionados con los objetivos de la investigación, en sus condiciones naturales y habituales, es decir, sin provocarlos y utilizando medios científicos, con vistas a ofrecer una explicación científica de la naturaleza interna de estos (Menéndez,2020) .

En la investigación se emplea la observación para recolectar los datos necesarios para el estudio.

➤ Análisis o revisión de documentos.

El análisis de documentos es un método que tiene como objetivo analizar la información relevante que se recopila en función de los objetivos de la investigación. Permite analizar el comportamiento de un fenómeno, entidad, etc. en períodos de tiempos mediante la revisión directa de documentos. (Menéndez, 2020)

En la investigación el análisis de documentos se aplica para conformar los fundamentos teóricos y metodológicos recogidos en los dos primeros capítulos mediante la revisión de la bibliografía consultada, así como a los estados financieros y datos económicos financieros del sistema de información de la entidad.

➤ La entrevista.

La entrevista es una conversación de carácter planificado entre el entrevistador y el (o los) entrevistado(s), en la que se establece un proceso de comunicación en el que interviene de manera fundamental los gestos, las posturas y todas las diferentes expresiones no verbales tanto del que entrevista como del que se encuentra en el plano de entrevistado. La entrevista como método de investigación resulta

imprescindible en los casos en que la investigación no puede realizarse de otra forma, por ejemplo, cuando la

### 3. Microsoft Excel.

Excel es una herramienta que nos permite hacer cálculos de manera rápida y sencilla, dibujar gráficos a partir de la información que hemos dibujado, hacer análisis profundos de grandes cantidades de información y muchas otras cosas.

### *Capítulo 3: Aplicación del procedimiento para el control de la gestión de la Inversión Corriente en el hotel Blau Varadero.*

La presentación del procedimiento para el control de la gestión de la inversión corriente, con su basamento teórico e integración de métodos y herramientas, propicia su aplicación en el objeto de estudio práctico, desarrollándose en este capítulo, que tiene como objetivo: aplicar el procedimiento para el control de la gestión de la inversión corriente en el hotel Blau Varadero.

#### **3.1 Aplicación del Procedimiento para evaluar el riesgo y la rentabilidad empresarial.**

El desarrollo de este epígrafe se llevará a cabo teniendo en cuenta el procedimiento que se presenta para el control de la gestión de la inversión corriente, siguiendo cada uno de los pasos explicados en el capítulo dos, lo cual permitirá llegar a resultados de forma lógica y coherente.

##### **Etapas 1:**

##### **Paso 1: Caracterización del hotel Blau Varadero**

En virtud al acuerdo No.3678 del Comité del Consejo de Ministros de fecha 25 de abril del 200, se autorizó la construcción de la Empresa Mixta CUBANABLAU S.A., para la construcción y posterior explotación del hotel ubicado en la parcela Taino XI-A, nombrado, Hotel Blau Varadero, y por la Escritura Publica 2307 de 20 de septiembre del mismo año, otorgada ante la Notaria Especial del Ministerio de Justicia se constituyó la Sociedad Mercantil con carácter anónimo de nacionalidad cubana en forma de Empresa Mixta, denominada CUBANABLAU S.A.

El hotel está conformado por 395 habitaciones a los efectos de explotación, distribuidos en:

- 395 habitaciones totales.
- 12 suites.
- 120 habitaciones clasificadas en categoría superior.
- 117 habitaciones select
- 58 superior vista la mar.
- 88 estándar.

**Misión:**

Brindar servicios hoteleros con elevados estándares, que dan vida al nuevo concepto de del Hotel Blau Varadero desde un enfoque multisensorial al servicio del bienestar y de la estancia del huésped, distinguidos por el trato amable y personalizado que garantiza la satisfacción plena de sus clientes y la excelencia en la calidad de los servicios, así como la promoción de los valores históricos y culturales cubanos, en un entorno que resalta el cuidado del medio ambiente.

**Visión:**

Somos un hotel de elevados estándares aportando valora esos momentos tan importantes en la vida de nuestros clientes y se posiciona entre los mejores del polo turístico de Varadero, destacándose por la creatividad, el ingenio, la originalidad e innovación para hacer de nuestros servicios una experiencia única, una rigurosa política de medio ambiente, así como por contar con un personal motivado y capacitado que desarrolla procesos eficaces que resaltan los valores históricos y culturales cubanos.

**Objetivos estratégicos:**

1. Perfeccionar las formas de comercialización utilizando las tecnologías más avanzadas de la información y las comunicaciones y potenciando la comunicación promocional.
2. Tener en cuenta un crecimiento acelerado que garantice la sostenibilidad y dinamice la economía, incrementando de manera sostenida los ingresos y las utilidades, diversificando los mercados emisores y segmentos de clientes, y maximizando el Ingreso medio por turista.
3. Continuar priorizando la preparación, el Mtto, renovación y la actualización de la infraestructura turística, disminuir el índice de consumo de agua y de portadores energéticos e incrementar la utilización de servicios turísticos, en armonía con el medio ambiente.
4. Fortalecer integralmente los Sistemas de Control Interno y de Seguridad y Protección, involucrando a todo el colectivo en su desarrollo y cumplimiento, priorizando el enfoque educativo y preventivo combinado con la exigencia y

disciplina. Lograr una elevada calidad y compromiso en el cumplimiento anual con la existencia de las tareas de la defensa.

5. Continuar incrementando la competitividad de Cuba en los mercados turísticos, diversificando las ofertas, potenciando, la capacidad de los recursos humanos y la elevación.

**Principales clientes:**

La amplia lista de los clientes extranjeros está conformada por: Alltour; Dertour; Meier's; Weltreisen; Meeting Point; Rewe Touristik, Shauinsland; TUI Deutschland GmbH; New Blue; Travelplan; Distal Caribe; Lives Holidays; TUI UK Twing Center; TUI; Air Canada Vacations; Havanatur-Hola Sun/ Caribe So; Sunwing / Red Seal V; Vacances Air Transat; Westjet Vacations; Protours Services; Jet Air; TUI Nederland Ens.; Anex Tourism Worldwide; Biblio Globus Travel; PSG International Limit; Gulet Touristik; Online Tours; Travel Coast; Globalia; NT Integraciones; Logitravel Integrac.Travel Toll; Abreu Integration; Best Integration; Best Day Intagracion; Allways Travel y TUI Polonia. Por otra parte cuenta con clientes nacionales como Cubanacan; Cubatur; Havanatur; Ecotur y Gaviota Tour.

**Principales proveedores:**

Dentro de sus proveedores se encuentran aquellos que le proveen servicios y los que le suministran mercancías; el primer grupo está formado por: ITH; Emprestur Arentur Varadero; Serv.Tecnologicos Vdro; Get Varadero; SERTEC, Turempleo; Turarte; Aguas Varadero; Hacerprot; Distribuidora Cimex S.A; Empresa Cubana de Gas S.A; Etecsa Enet; EME(Electrógenos de emergencia); Financiera Cimex S.A; Geysel: Musicaribe Ctro Provincial de la Música; Servicios Comunales Matanzas; Promociones publicitarias; West Jet Vacation; Axor Inversiones S.A; M.V.Estudios Opinión S.L; Sergio V. Rodríguez; DAB CLIMA; MPM OSDAZO. El segundo grupo lo conforman: Bucanero S.A.; Combinado Avícola Matanzas; Cuba Ron S.A.; Coracán S.A; Coralac S.A; Empresa Cubana de Gas S.A; Emp.Cítricos Victoria de Girón; ECCAM Emp.Cultivo Camarón; Espacialidad del Pana Cárdenas; Empresa de Cítricos Ciego de Ávila; Empresa Porcino Matanzas; Stella S.A; Frutas Selectas Matanzas; Frutas Selectas La Cuba; GELMA; Havana Club International; Hineshabana Inmuebles; Labiofam S.A; Los Portales; Oro Rojo; Pesca Caribe;

Suchel Camacho; Suchel Proquimia; Tecnoazúcar; Unión Láctea; GEM; Pucara; Destilería M.G; Pervisa S.L; Comercial whitehorn S.A; HUA FANG; CCS Roberto Senarega; PAI Ariel SoutoTrujillo; además de la Distribuidora Cimex y Geocuba que al igual prestan servicios.

La estructura organizativa se muestra en el anexo 1.

## **Paso 2: Caracterización del área contable financiera del hotel.**

### **Objetivos del departamento de Economía:**

1. Garantizar el control de los registros contables del hotel, con el objetivo de elevar la confiabilidad y seguridad de los procedimientos económicos y financieros del mismo.
2. Establecer la política de control de los recursos monetarios provenientes de la operación económica, de acuerdo a las legislaciones y regulaciones vigentes por el país y el sector.
3. Garantizar la aplicación de las regulaciones sobre el uso correcto del sistema uniforme de contabilidad y del manual de contenido de las cuentas.
4. Cumplir con las regulaciones financieras del grupo, así como el plan de cuentas contables de uso obligatorio.
5. Cumplir con los aportes al presupuesto y la amortización de los créditos recibidos.
6. Garantizar la reducción de los ciclos de cobros regulando a su vez la política de cobros y pagos, la liquidez financiera presupuestada y la recuperación del capital invertido.

### **Regulaciones vigentes vinculadas a la gestión financiera-operativa en el hotel:**

- Resolución 115/2020 del MEP sobre bases generales para el perfeccionamiento del Sistema de Asignación de Liquidez del Plan de la Economía Nacional certificamos los siguientes ingresos recibidos desde cuentas de turoperadores en Cuba. Tiene como objetivo regular el sistema de asignación y distribución de liquidez según el Plan aprobado anualmente, así como establecer las acciones para la administración y distribución sistemática de las divisas.



- La Resolución No.178 de fecha 25 de octubre de 2021 del Ministerio de Turismo, dispone las regulaciones para la aplicación del Sistema de Pago de hasta el 10% de recargo sobre el importe de los servicios.

La Resolución define tres formas para la aplicación de los sistemas de pago las que se pueden conceptualizar en la forma siguiente:

1. Servicios de brindis, bodas, banquetes o similares (Resolución 178, Art. 7)
2. Ventas de productos y servicios por los trabajadores de los hoteles (Resolución 178, Art. 13)
3. Servicios gastronómicos en restaurantes y centros nocturnos de los hoteles (Resolución 178, Art. 4)

## Etapa 2: Diagnostico financiero:

### Paso 1: Análisis del nivel de operaciones.

El marco temporal seleccionado para la recolección de los datos utilizados, corresponde a enero de 2021 hasta octubre de 2022, por lo que se analizan 22 períodos. Los estados financieros utilizados, son el Estado de Resultado y el Balance General de cada uno de los meses mencionados anteriormente.

Para el análisis del nivel de operaciones es necesario conocer los valores máximos, mínimos y promedio de los ingresos, costos y gastos y utilidades netas para cada año analizado, como se muestra en la tabla 3.1 que aparece a continuación:

**Tabla 3.1: Análisis del nivel de operaciones**

Partidas	2021			2022		
	Valor Máximo(\$)	Valor Mínimo (\$)	Promedio (\$)	Valor Máximo(\$)	Valor Mínimo (\$)	Promedio (\$)
Ingresos	17.287.186,00	2.733.813,00	6.597.659,70	3.270.535.515,00	1.501.134.342,00	2.292.727.932,40
Costos y Gastos	173.921.254,00	110.526.329,00	133.839.917,20	1.887.708.164,00	582.766.717,00	1.279.133.480,20
Utilidad Neta	- 106.837.447,00	-165.727.174,00	- 127.332.564,70	1.825.855.432,00	582.766.717,00	1.279.133.480,20

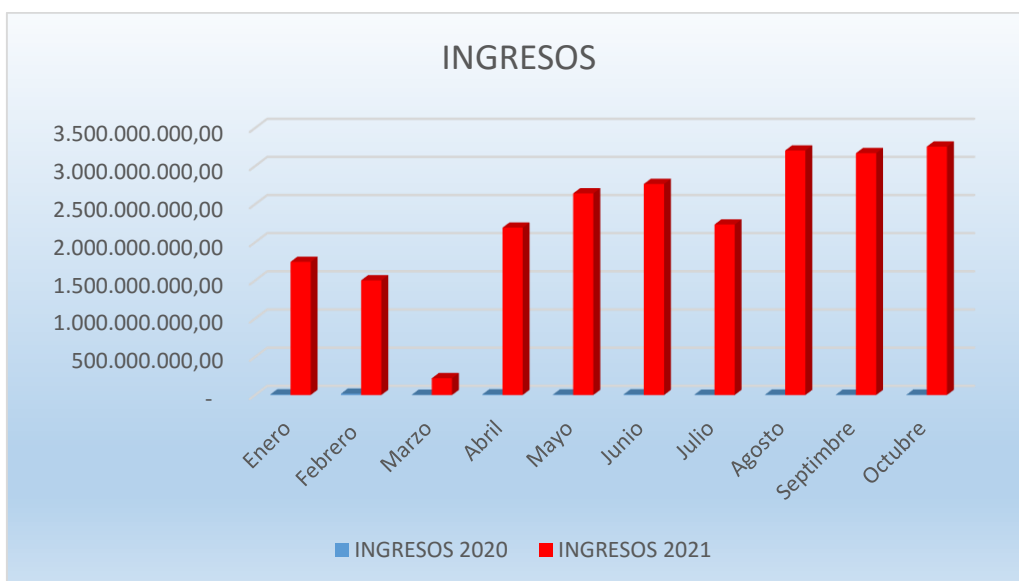
**Fuente: Elaboración propia**

### Análisis descriptivo de la variable ingresos.

El nivel de ingresos posee un comportamiento sobre la media \$ 6.597.659,70 en el año 2021 y de \$2.292.727.932,40 en el 2022, observándose el mínimo valor del 2021 en el mes de marzo con \$ 2.733.813,00 mientras que en el año 2022 en el

mes de febrero con \$1.501.134.342,00, los valores más representativos se registran en febrero de 2021 y octubre del 2022, con una cifra de \$ 17.287.186,00 y \$ 3.255.535.515,00 respectivamente. Todo este análisis demuestra la tendencia al incremento de esta variable de un año con respecto a otro, siendo esto muy favorable para la empresa, lo que trae consigo que obtenga muy buenos rendimientos en todos los meses del año 2022. A continuación en el gráfico 3.1 se muestra la representación gráfica de esta variable analizada.

**Gráfico 3.1: Representación gráfica de la variable Ingresos**



**Fuente: Elaboración propia**

### **Análisis descriptivo de los variables costos**

En el análisis de los costos y gastos se muestra una tendencia al incremento de un año con respecto al otro pues la media del año inicial fue de \$133.839.917,20 mientras que la del 2022 es de \$ 1.279.133.480,20, Observándose un comportamiento inestable en el año 2021, mostrándose el mínimo valor en el mes de julio con un monto \$110.526.329,00, mientras su máximo valor lo alcanza en el mes de octubre con cifras de \$173.921.254,00. Al analizar el 2022 se observa una tendencia considerable al incremento con respecto al periodo anterior condicionado por el aumento de las ventas que trae aparejado un incremento de los costos y gastos para poder satisfacer el servicio, donde su mayor monto se localiza en el

mes de agosto siendo de \$1.887.708.164,00. A continuación en el gráfico 3.2 se muestra una representación gráfica de los costos y gastos.

**Gráfico 3.2: Representación gráfica de la variable costos y gastos**

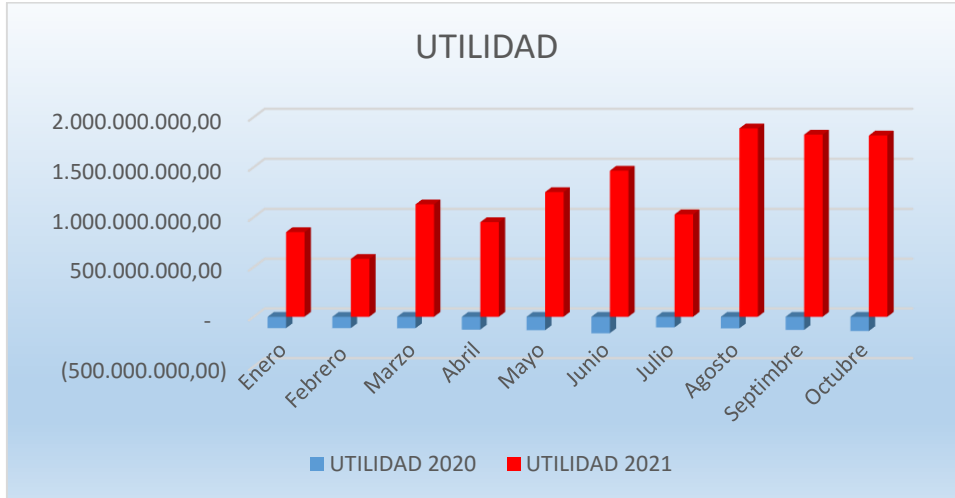


**Fuente: Elaboración propia**

### **Análisis descriptivo de la variable Utilidad Neta**

Los beneficios obtenidos en el primer año analizado no son alentadores, pues la empresa en todos los meses analizados termina con un déficit comprometedor, alcanzando su mayor pérdida en el mes de junio con un monto de \$(165.727.174,00). Sin embargo, en el 2022 se observa una tendencia al incremento durante todo el año, oscilando sobre la media de \$1.279.133.480,20, obteniéndose en todos los meses utilidad, se observa el máximo valor en el mes de agosto con una utilidad \$1.825.855.432,00, condicionado por el aumento de los ingresos en este mes y aunque los costos y gastos también crecieron en este mes fue en menor medida que los ingresos. Es importante señalar que las pérdidas considerables que se observaron en el año 2021 fueron provocadas por el descalce financiero condicionado por la tarea ordenamiento, además que el hotel hasta diciembre se mantuvo sin clientes por la COVID. A continuación, se muestra la representación gráfica de esta variable en el gráfico 3.3.

**Gráfico 3.3: Representación gráfica de la variable Utilidad.**



**Fuente: Elaboración propia**

### **Paso 2: Análisis de la calidad de la Inversión Corriente.**

A partir de la aplicación de las técnicas análisis estructural para el año 2021, se observa que el efectivo, representa el mayor peso dentro de la inversión corriente oscilando entre 48% y 56% del total de los activos circulantes, seguido de las cuentas y otros efectos por cobrar que oscilan entre el 34% y 36%, a continuación, se encuentra, otros activos circulantes de la entidad que representan entre un 9% y un 15% y finalmente los inventarios oscilando entre 0,5% y un 1%. En este año el activo circulante presenta un comportamiento bastante estable, aunque con una tendencia al decrecimiento. (Ver anexo 2-a y 3-a)

En el año 2022 al contrario que el anterior se puede apreciar una mayor oscilación de valores y la partida más representativa de la Inversión Corriente fue las cuentas y otros efectos por cobrar oscilando entre un 39% y un 53%, seguido el efectivo representando entre un 30% y un 50%, después otros activos circulantes con porcentajes que oscilaron entre un 10% y un 15% y por último los inventarios entre un 0,3% y un 0,6%. En el año en cuestión vale resaltar que, aunque la partida de efectivo pasa de ser el más representativo al segundo con más repercusión, se puede observar que mantiene una tendencia al aumento durante todo el año, siendo esta una situación favorable para la empresa (ver anexo 2-b y 3-b).

### **Paso 3: Evaluación de la posición de riesgo y rentabilidad.**

Para desarrollar el análisis y definir el posicionamiento del hotel en cuanto al riesgo y la rentabilidad fue necesario elaborar la matriz explicada en el capítulo anterior. Después de dispersar los valores de riesgo y rentabilidad para el año 2022 se pudo llegar a la conclusión que el hotel está llevando a cabo una política conservadora en cuanto al riesgo pues la mayoría de los puntos se concentran a la derecha del riesgo medio (segundo cuadrante), lo cual implica que en todos los períodos ha contado con niveles óptimos de inversión para enfrentar las exigencias corrientes en el tiempo establecido, solo dos meses se encuentran en el IV cuadrante donde en estos meses en cuanto al riesgo la política agresiva, es decir en estos dos meses el hotel se encuentra en problemas para realizar los pagos en tiempo y no ha sido capaz de extraer resultados considerables con la explotación de sus recursos corrientes.

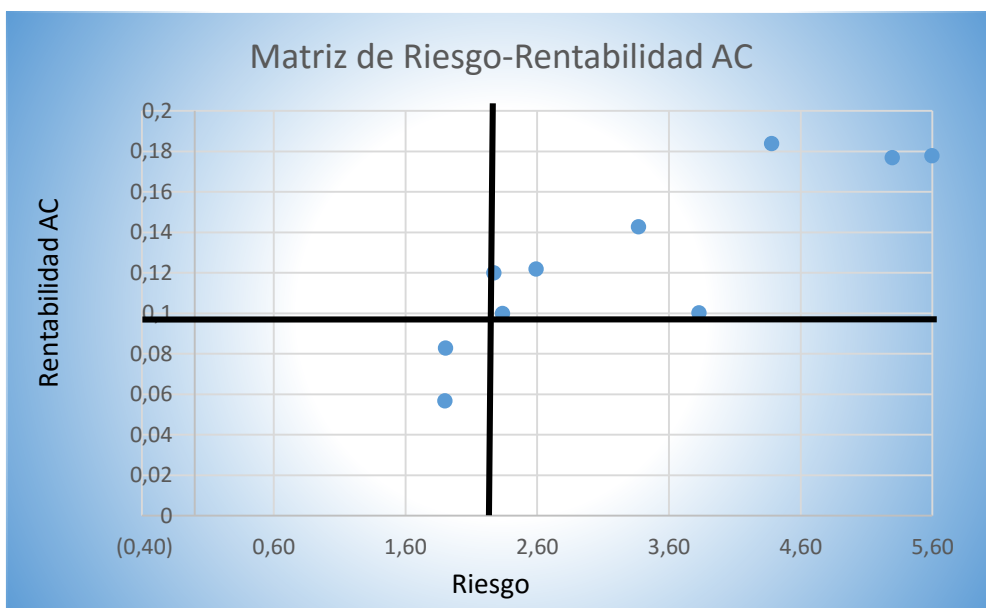
Respecto a la rentabilidad se puede concluir que la empresa asume una política agresiva de activo corriente, pues como se había explicado la mayoría de los meses se encuentra ubicados en el segundo cuadrante, por lo que el hotel ha sido capaz de extraer resultados positivos con la explotación de sus recursos corrientes, lográndose una intercompensación entre riesgo y rentabilidad. Los dos meses que se encuentran en el en el IV cuadrante la política asumida por la entidad en cuanto a los bajos niveles de Rentabilidad, la política conservadora de activo corriente.

En el caso de la matriz de riesgo y rentabilidad no se puede realizar un análisis por año, dado que los resultados del año 2021, no se pueden representar en la matriz pues todos los meses presenta pérdida por lo que la rentabilidad del Activo Circulante es negativa, porque en este año el hotel producto del COVID estuvo sin clientes hasta diciembre de 2021 que comenzaron los primeros clientes, de ahí la situación tan desfavorable en ese periodo.

En sentido general se puede llegar a la conclusión que en los periodos analizados en el año 2022 , se muestra una situación favorable en cuanto a la posición de riesgo y rentabilidad, porque tiene la mayor cantidad de meses ubicados en el segundo cuadrante los cuales son: marzo, abril, mayo, junio, julio, agosto, septiembre y octubre que se encuentra en el medio de los dos cuadrantes, representando el 80%,

y los puntos ubicados en el IV representan solo el 10% que son los meses de enero y febrero. A continuación, se muestra la matriz de riesgo y rentabilidad para el año 2022.

**Grafico 3.6: Matriz de posicionamiento de Riesgo-Rentabilidad del Activo Circulante**



**Fuente:** Elaboración propia

### **Eta3a 3: Caracterización de los procesos de compras y ventas del hotel.**

#### **Proceso de compras:**

El Hotel Blau Varadero realiza dos procesos de compras indistintamente, el primero para productos nacionales y el segundo para productos de importación.

El proceso de compra a nivel nacional tiene como objetivo llevar el control de estas, siendo aplicable dicho proceso en el área de Compras, Almacenes y Economía y su máximo responsable por el cumplimiento del presente procedimiento es el Director General, junto al Jefe de Compras y Subdirector Económico del Hotel que velarán por el cumplimiento de este procedimiento.

1. Las relaciones de Compra - Venta de productos deberán estar amparados mediante un Contrato en el que el precio de venta de los productos deberá estar fijado por acuerdo entre ambas partes y en pesos cubanos, (CUP)

2. Por la parte del Hotel el Contrato será realizado por el Dpto. de Compras quién se responsabiliza con los términos acordados en cuanto a precios, calidad y otras especificidades a recoger en el mismo y sus anexos.
3. Las facturas presentadas al Hotel por los Productores deberán ser en CUP.
4. Para la entrada de los productos en el Sistema Automatizado de Almacenes Zun Stock Inventarios, se procederá a dividir el importe en CUP reflejado en la factura presentada por el Productor entre el multiplicador 10, procediendo a registrar en libros el importe obtenido de la anterior operación en CUC.
5. Toda Recepción deberá contar con la factura del productor en CUP, y el Informe de Recepción.
6. La especialista de pagos procederá a emitir el pago mediante transferencia bancaria a la cuenta habilitada.

El proceso de compras a nivel internacional tiene como objetivo establecer las indicaciones para el proceso de solicitud de oferta, selección y adjudicación de proveedores, ejecución y control del acto de la compra hasta su entrega al destinatario final.

El presente procedimiento de trabajo es aplicable en todas las áreas que intervienen en la compra de productos, garantizando todos los suministros necesarios para el correcto funcionamiento de la operación-explotación del Hotel Blau Varadero y para la reposición de equipos y reparaciones de sus instalaciones. Además, se aplica a todo el personal involucrado en el proceso para la identificación, evaluación y selección de los proveedores como posibles licitadores para la Empresa Mixta CUBANABLAU S.A.

La Empresa Mixta Cubanablau SA, ejecuta compras en plaza y cuenta a su vez con la autorización legal para desarrollar la función de importación de todos los bienes y recursos materiales, listados en el nomenclador aprobado, y que son requeridos para su proceso inversionista y para la operación de su oficina central y sus establecimientos, haciendo cumplir su política de importación definida en:

- Importar es un derecho otorgado únicamente a la empresa mixta y ejecutado por ésta;

- Importar sólo aquellos bienes y recursos que comprometen los resultados de explotación de los establecimientos o el cumplimiento de los planes de inversión de la entidad y que no puedan ser suministrados por el mercado nacional por no disponibilidad o ser adquiridos en plaza con la mejor relación precio, calidad y tiempo.
- Controlar los bienes y recursos materiales importados es una función a ejecutar tanto en la mixta como en sus establecimientos, aunque la responsabilidad recae en la mixta.
- Los pagos resultantes de una importación son ejecutados directamente por la empresa mixta para los bienes y recursos materiales del proceso inversionista e indirectamente por esa entidad al ser el nivel de autorización de la ejecución de los mismos en aquellos casos.

### **Etapas del proceso de compras**

**Etapas del proceso de compras:** El departamento de compras del hotel que, acorde a los planes operativos elaborados, la poca disponibilidad o los riesgos en cobertura, detecte la necesidad de un suministro o una prestación, establece los requisitos técnicos que deben ser cumplidos anexando la mayor información posible para completar la requisición de compra, explicando las causas del surgimiento de esa necesidad (existencia física, días de cobertura, nivel de cobertura o valor plan aprobado, entre otros), posteriormente, en reunión interna del departamento de compras del hotel con el Director y Subdirector General de ese establecimiento, se analiza el tipo de compra a desarrollar (en plaza o importación), en los casos en que se decida que es por importación, deberá quedar archivada como evidencia, que se han revisado los inventarios y se han agotado las posibilidades de efectuar las compras con productores nacionales, emitiendo el “Certifico de Búsqueda en el Mercado Nacional”, en consecuencia y cumpliendo el plazo de vencimiento dispuesto en la oferta, se activa el Colegio de Compras del Hotel para analizar las ofertas, confeccionando el correspondiente anexo, que servirá, de conjunto con el expediente primario del producto solicitado, la base para el análisis de las ofertas en el Colegio de Compras de la Empresa Mixta. El expediente Primario, formando parte integrante de este procedimiento, será presentado a la Empresa Mixta para la



adjudicación y aprobación final correspondiente. El colegio de compras estará compuesto por los siguientes integrantes:

- Director General Hotel Blau Varadero
- Sub Director General Hotel Blau Varadero
- Sub Director Económico Hotel Blau Varadero
- Jefe de Compras Hotel Blau Varadero
- Secretaria del Director General Hotel Blau Varadero

**Etapas B:** La especialista comercial de la empresa mixta, después de recibido el Expediente Primario por parte del Departamento de Compras del Hotel, realizará las solicitudes de ofertas según las requisiciones que se le presenten, seleccionará desde el fichero de proveedores aquellos a considerar como potenciales y procederá a su verificación, con esta información se seleccionan los proveedores que participarán en la concurrencia, a continuación la especialista comercial de la empresa sale a mercado solicitando ofertas a los proveedores seleccionados a participar en la concurrencia; recibidas las ofertas preparará los pliegos de concurrencia y los restantes documentos que faciliten la labor del colegio de compras de la empresa. Dentro de este proceso se consideran como casos exentos a concurrencia las contrataciones por valores menores a 5000 usd, los Proveedores en DDU, los Proveedores Corporativos y los Proveedores Únicos de Tecnologías Específicas, según lo establecido en la Política de Gestión de Importación de la Empresa, no obstante, deberá quedar documentada su aprobación en el Expediente Primario.

**Etapas C:** Se activa el Colegio de Compras de la empresa según corresponda acorde a la siguiente nomenclatura y haciendo cumplir la política de importación de la entidad:

<b>Colegio de Compras Importación Operación</b>	<b>Colegio de Compras Importación Inversión</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Director General Empresa</li> <li>- Especialista Comercial Empresa</li> <li>- Sub Directora Económica Empresa</li> <li>- Secretaria Colegio</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Director General Empresa</li> <li>- Sub Directora Económica Empresa</li> <li>- Especialista Comercial Empresa</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Especialista Inversiones Hotel Blau Varadero</li> <li>- Secretaria Colegio</li> </ul>
--	--

**Fuente: Elaboración propia a partir de información de la entidad**

En el colegio de compras se procede al análisis de las ofertas recibidas sumariadas en los comparativos de precios que se preparan y son analizados por los integrantes nominados anteriormente. Resultante del colegio de compra, por acuerdo se tiene la adjudicación del proveedor para el suministro evaluado, las condiciones en que se efectuará la compra y el articulado básico de la contratación entre la empresa (incluyendo sus establecimientos) y el proveedor seleccionado.

**Etapas D:** En el caso de las importaciones tanto de operación como de inversión, la especialista comercial supervisa, ejecuta y controla el proceso de importación y el cumplimiento contractual, manteniendo en custodia el expediente documental y elaborando el documento de cierre del contrato o suplemento contractual según corresponda y que debe contener la explicación de cualquier desviación ocurrida en comparación a lo contratado, específicamente si las cantidades recibidas son inferiores a las aprobadas y contratadas, deberá contarse con la aprobación de su rectificación y por supuesto los suplementos que se consideren necesarios.

Este procedimiento constituye el paso previo al procedimiento “Registro y Control de los Recursos Materiales en Inventario” por lo que ambos forman un conjunto integrado, por tal motivo, se ha evitado la reiteración, debiendo trabajar con ambos al unísono.

En la Empresa Mixta **CUBANABLAU S.A** existen mecanismos para garantizar que el producto comprado cumple los requisitos de aprobación especificados en las requisiciones de compra, entre los que se encuentran:

- Exigencia de certificados de la calidad de las mercancías adquiridas.
- Las inspecciones de calidad realizadas por el responsable de cada Área en el Hotel Blau Varadero, las que serán controladas por el Jefe de Compras del Hotel.

### **Proceso de ventas:**

Este proceso tiene como objetivo garantizar la organización, el control y cobro del servicio brindado al cliente en los diferentes puntos de ventas. El máximo responsable por el cumplimiento del presente procedimiento es el Director General y el Sub-Director Económico que exigirá por el cumplimiento de este procedimiento; es aplicable a los Departamentos de los Puntos de Ventas que prestan el servicio y otros que intervienen en el proceso de Ventas Opcionales.

1. El Dependiente de cada Punto de Venta diariamente antes de comenzar sus operaciones pasará por el Departamento de Recepción para recoger el Rack de Clientes, el cual le servirá para comprobar el No de habitación, nombre del cliente que solicite el servicio y fecha de salida del mismo.
2. En el Departamento donde se origine Ventas Opcionales el pedido del cliente se reflejará en el Vale de Ventas que será el único documento oficial, el cual constará de original y dos copias, siendo debidamente confeccionado en todos sus conceptos, incluyendo la firma del cliente
3. El día de salida sí el cliente quiere consumir antes de partir, el Dependiente le dará un Vale de Ventas al cliente con el producto que va a consumir y ellos lo entregaran en Recepción lo pagaran y posteriormente Recepción le dará la copia del Recibo de Cobro para que el mismo lo devuelva al Punto de Venta para consumir el producto, entregándole al Dependiente dicho Recibo de Cobro con la copia del Vale de Venta que será anexado al modelo de liquidación.
4. Los Vales de Ventas se utilizarán consecutivamente por el orden del folio, los mismos no pueden presentar tachaduras, ni enmiendas, ante cualquier error se anularán los mismos, que deben estar firmados por el responsable del Punto de Venta para amparar la calidad de los mismos, los Vales de Ventas anulados deben presentar las tres copias del mismo en el Modelo de Liquidación.
5. Al finalizar el turno, el Dependiente realizará la testificación de lo vendido en el Departamento de Recepción, plasmando en la Hoja de Resguardo y entregando el Modelo de Liquidación el cual traería anexado el original y primera copia del Vale de Ventas. El original será ubicado por la Recepcionista en el Pick de Cuentas después de haber realizado los cargos, la primera copia se enviará

adjunta al modelo de liquidación en los documentos de la auditoría y la segunda copia (última) será la que se entregará al cliente. Para los casos que el servicio se cobre por adelantado en Recepción, los Vales de Ventas (Original y Copia) serán anexados junto con el recibo de cobro que emitió Recepción en el modelo de liquidación.

6. El llenado del Modelo de Liquidación se hará desglosando cada Vale de Ventas utilizado de forma consecutiva, teniendo en cuenta que debe separar los Vales de Ventas que se cargaron a crédito en las habitaciones, de los Vales de Ventas ya cobrados en el Departamento de Recepción.

Sobre el Control de las Actividades Opcionales vendidas por el Dpto. Comercial:

1. La Orden de Servicio deberá contener todos los elementos que se ofertan en la opcional tal como el menú a ofertar tanto comida como bebida, la cantidad de pax, lugar del evento, índice de costes y precio de ventas aprobado por la Gerencia del hotel de mutuo acuerdo con el cliente.
2. El servicio opcional brindado no podrá ser cobrado en efectivo al cliente.
3. El Dpto. de Ventas cotizara los servicios de acuerdo a los precios que resulten aprobados en la Orden de servicio y realizara las coordinaciones necesarias con el Departamento de recepción para que los mismos sean cargados a la habitación y cobrados al cliente antes de su salida del hotel.
4. Se informará a los departamentos implicados, para el caso de las cenas exclusivas para grupos, con la suficiente antelación. Y Orden de servicio correspondiente.

#### **Etapas 4: Análisis de principales indicadores económico-financieros relacionados con la gestión de la inversión corriente.**

##### **Análisis de capital de trabajo.**

Durante el año 2021, el comportamiento o tendencia del capital de trabajo fue poco favorable pues este indicador tiende a decrecer durante casi todo el periodo analizado y con poca variabilidad sobre una media de \$17.733.663,77. Alcanzó su menor valor en el mes de enero con \$12.313.030,90 y su nivel más alto en el mes próximo febrero con \$22.098.153,70 para luego comenzar a decaer debido a un aumento del pasivo circulante en mayor proporción que la del activo circulante. A

pesar de no haber obtenido utilidad durante todo el año la empresa logra que los activos circulantes superen a los pasivos circulantes, lo cual indica valores positivos del capital de trabajo, esto significa que la empresa siempre contó con la posibilidad de mantenerse con activos líquidos, aún si se hubiera decidido a saldar todas sus obligaciones a corto plazo. (ver anexo 4 y 9-a)

El capital de trabajo en el año 2022, tuvo un comportamiento o tendencia muy saludable, oscilando sobre la media \$70.461.895,03, valor muy superior al 2021. El monto menos significativo del periodo fue en el mes de enero con un valor de \$29.532.451,60 el más elevado se registró en el mes de octubre con una cifra de \$123.109.987,00, causado por el incremento del activo circulante. Después de este análisis se puede concluir que en todos los meses los activos circulantes superaron los pasivos circulantes, siendo esto muy favorable para el hotel. (ver anexo 4 y 9-b)

#### **Análisis de liquidez general:**

Al analizar la liquidez general en el año 2021 se observa que este indicador presenta un comportamiento estable, aunque desfavorable, con tendencia a disminuir exhibiendo como promedio una liquidez general de \$1,77 de activo circulante por cada peso de pasivo circulante. El importe más elevado de este indicador se encuentra en el mes de febrero con un valor \$2,00 y el menor valor alcanzado es en el mes de enero con \$1,55. En este año la empresa cuenta con mínimos activos circulante para poder cubrir sus obligaciones a corto plazo debido a que su principal fuente económica es la generada por el turismo y en este año la entidad no tuvo operación, no obstante en todos los meses analizados contó con capacidad de pago para hacer frente a sus obligaciones a corto plazo.(ver anexo 5 y 9-a)

En el año 2022 la liquidez general también presenta un comportamiento favorable, con tendencia al incremento mostrando una media de \$3,35 de activo circulante por cada peso de pasivo circulante. El valor más elevado se localiza en el mes de septiembre con una cifra de \$5,60, provocado por el incremento del activo circulante en mayor proporción que el pasivo de igual naturaleza y el importe menos significativo lo muestra el mes de febrero con un valor de \$1,90. Este año en comparación al anterior obtuvo resultados satisfactorios debido a que el hotel

obtiene mayor cantidad de activos circulantes para cubrir sus deudas a corto plazo. (ver anexo 5 y 9-b)

**Análisis de rentabilidad de Activo circulante o eficiencia del activo circulante:**

En el año 2021 la rentabilidad del activo circulante muestra una tendencia al incremento, aunque manteniendo un déficit durante todo el período, con una media de \$0,03 negativa. Por lo tanto, se puede concluir que el año 2021 no se generó utilidad y por cada peso de activo circulante se incurrió en \$0,03 de pérdida como promedio. (ver anexo 6 y 9-a)

El año 2022 este indicador muestra tendencia al incremento, sobre una media de \$0,12, en esta ocasión se obtienen utilidades de manera ascendente provocada por la reaparición del turismo en la entidad, factor principal de la economía de la empresa. El valor más significativo fue alcanzado en el mes de agosto y el menos significativo en febrero con cifras de \$0,18 y \$ 0,05 respectivamente. Este indicador de este año puede considerarse más favorable que el anterior pues del 100% del activo circulante se genera 12% de utilidad, o sea que por cada peso de inversión corriente se obtiene \$0.12 de utilidad de más con respecto al año 2021. (ver anexo 6 y 9-b)

**Análisis de calidad de la deuda o endeudamiento:**

La razón de endeudamiento, entiéndase por ésta la relación que existe entre financiamiento ajeno y financiamiento propio, es muy importante, puesto que mide hasta qué punto la empresa está endeudada. Durante el 2021 esta ratio se evalúa de desfavorable, teniendo en cuenta que no se mantiene dentro de valores adecuados ya que su cifra es como promedio de \$0,94 de financiamiento ajeno por cada peso de financiamiento propio, lo que se traduce que para la empresa garantizar el servicio muestra una alta dependencia del financiamiento de terceros, puesto que cuando el volumen de las deudas es excesivo la entidad puede estar perdiendo autonomía financiera frente a terceros. (ver anexo 7 y 9-a)

En al año 2022 se muestra un notable cambio de este indicador, ya que logra encontrarse dentro de los valores óptimos definidos por los autores especialistas en el tema con una media de \$0,03. A lo largo del 2021 la calidad de la deuda presenta su valor más alto en el mes de marzo, con una cifra de \$0,95, y el punto más bajo

se localiza en el mes de septiembre del 2022 con \$0,02 debido a que la empresa en este año logra tener operaciones y en cambio en el 2021 no había, producto del COVID el hotel se encontraba sin clientes, por lo que logra recuperarse notablemente en un año con respecto al otro. (ver anexo 7 y 9-b)

**Análisis de rotación de Activo circulante o eficacia de Activo circulante:**

Durante el año 2021, el comportamiento o tendencia de la eficacia del activo circulante fue poco favorable pues este indicador tiende a decrecer durante casi todo el año y con poca variabilidad sobre una media de \$0,002, se generan de ventas por cada peso de activo circulante promedio \$0,002 o lo que es lo mismo, la rotación del activo circulante cubre entre 0,02 veces las ventas netas. El valor mínimo se registra en el mes de febrero con \$0,0007, mientras que el más relevante aparece en el mes marzo de con valore de \$0,04. (ver anexo 8 y 9-a)

Este indicador en el año 2022 se comporta de forma diferente pues, aunque con mucha variabilidad, presenta tendencia a incrementar sobre una media de \$0,24 resultando mayor en este año por el incremento de las ventas en todos los meses con respecto al año precedente, esto causado por la llegada de clientes al hotel. Obtiene un valor máximo de \$0,32 en el mes de octubre y un mínimo de \$0,15 en febrero. Por tanto, en este año la rotación del activo circulante cubre 0,24 veces las ventas netas y se puede plantear que se obtiene de ventas \$0,24 por cada peso de activo circulante. (ver anexo 8 y 9-b)

## *CONCLUSIONES*

1. A partir de la revisión bibliográfica efectuada, se presentaron los fundamentos teóricos y conceptuales de las variables de incidencia en la investigación (gestión, gestión por procesos y gestión de la Inversión Corriente como un proceso), obteniéndose con este análisis una mayor amplitud de conocimientos sobre el tema que enmarca el estudio.
2. La profundización en las técnicas y herramientas estadísticas, financieras que se abordaron le aportan solidez científica al procedimiento para el control de la gestión de la Inversión Corriente.
3. A partir de los resultados obtenidos en la aplicación del procedimiento para el control de la gestión de la Inversión Corriente en el hotel Blau Varadero, se pudo determinar que:
  - A través del diagnóstico financiero, se describen las variables asociadas al nivel de operaciones y su relación con los activos circulantes.
  - Se definen los procesos relacionados con la gestión financiera operativa.
  - El cálculo y análisis de los principales indicadores económicos – financieros, permitió detectar las principales deficiencias.



## *RECOMENDACIONES*

1. Aplicar sistemáticamente en el hotel Blau Varadero, el procedimiento para el control de la gestión de la Inversión Corriente, siendo importante la utilización de la información que este brinda para la toma de decisiones.
2. Utilizar la presente investigación como bibliografía que contribuya a enriquecer los contenidos de las asignaturas relacionadas con la gestión financiera, impartidos en las carreras universitarias de licenciatura, y como referencia para la superación postgraduada.

## ***BIBLIOGRAFIA***

1. Álvaro, J. A. 2000. Sistema de indicadores para la mejora y el control integrado de la calidad de los procesos. México. Editorial Edelvives, Mexico.
2. Arencibia Díaz, L. 2010. Determinación de un Sistema de indicadores económicos y financieros, y sus estándares para instalaciones hoteleras. Hernández, N.(tutora). Matanzas. Tesis presentada en opción al título de Máster en administración de Empresa. Universidad de Matanzas. UMCC.
3. Arencibia, L. 2009. Procedimiento para determinación del sistema de indicadores y su estandarización.
4. Argudo, C. 2017. ¿Qué es la gestión empresarial?[en línea].Disponible en: Retrieved enero 13, 2020 from <https://www.emprendepyme.net/que-es-la-gestion-empresarial.html> [Citado 12 de octubre 2022].
5. Barona, C. y Dávila, G. .2020. La rentabilidad como herramienta para la toma de decisiones: análisis empírico en una empresa industrial. Aguirre, C.(tutora). Universidad Peruana.
6. Camara, A. Fundamentos teóricos de la Gestión como proceso. [en línea]. Disponible en: <https://www.monografias.com/trabajos82/fundamentos-teoricos-gestion-como-proceso/fundamentos-teoricos-gestion-como-proceso>.
7. Capital de trabajo. [en línea]. Disponible en: <https://konfio.mx/tips/diccionario-financiero/que-es-el-capital-de-trabajo/> [citado el 21/09/2022].
8. Clavijo, C. 2022. Guía para una gestión empresarial exitosa.[en línea]. Disponible en: <http://blog.hubspot.es>. [Citado 20 de octubre 2022]
9. Demestre, A.; Castells, C.; González, A. 2002. Técnicas para analizar estados financieros. Cuba: Editorial Publicentro
10. Domínguez, I.2010. Propuesta de un Sistema de indicadores al procedimiento para el control de la gestión de la inversión corriente en la actividad hotelera. Caso Hotel Villa Cuba. Hernández, N. (tutora). Matanzas 120h. Tesis de maestría. Universidad se Matanzas

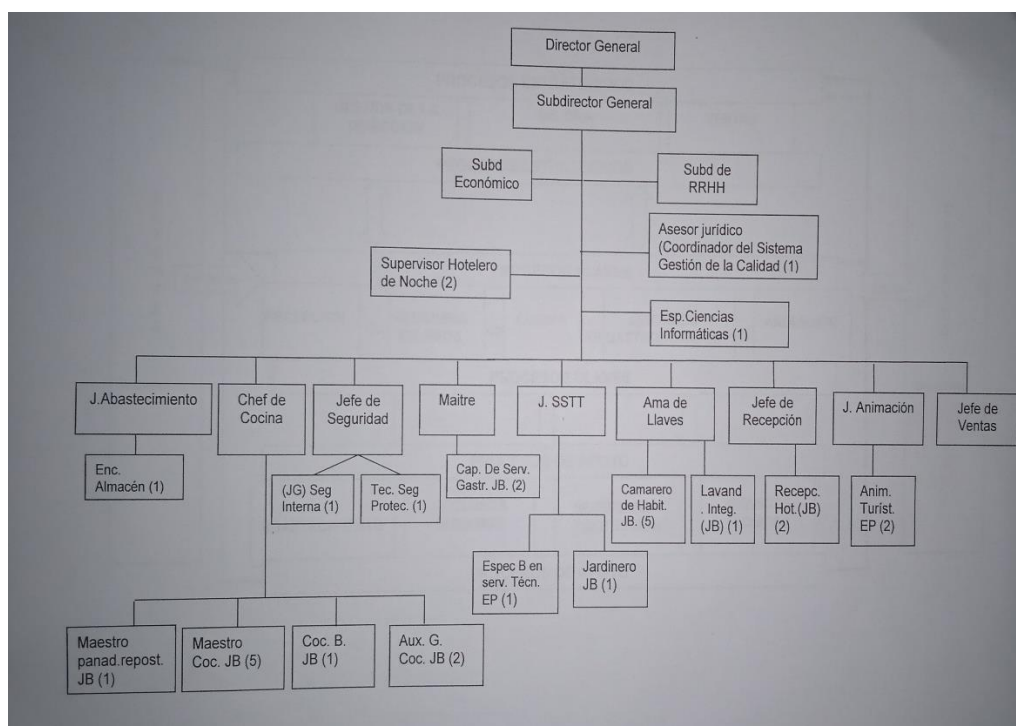
11. El riesgo empresarial. Disponible en: [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2218-36202018000100269](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202018000100269)
12. Espinosa, D. 2005. Propuesta de un procedimiento para el análisis el capital de trabajo. Caso hotelero. Hernández. (tutora). Matanzas. Tesis de maestría. Universidad se Matanzas.
13. Etapas del proceso administrativo: planeación, organización, dirección y control. [en línea]. Disponible en: <https://www.gestiopolis.com/etapas-del-proceso-administrativo/>
14. Fundamentos teóricos del capital de trabajo neto. [en línea]. Disponible en: <https://www.gestiopolis.com/fundamentos-teoricos-del-capital-de-trabajo-neto/>
15. Giraldo, A. La Planeación Administrativa. [en línea]. Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/recursos2/documentos/fulldocs/ger/plnadm.htm>
16. Gitman, L. 1986. Fundamentos de administración financiera. Cuba. Edición especial. Ministerio de Educación Superior
17. Gómez, D. 2018. El riesgo empresarial. Universidad y Sociedad, vol.10, no.1
18. González, G. 2012. Procedimiento para evaluar la posición de riesgo y rentabilidad en la empresa SOMEC Matanzas. Espinosa, D.(tutora). Matanzas.100h. Tesis presentada en opción al título de Licenciada en Economía. Universidad de Matanzas Sede Camilo Cienfuegos.
19. González, G. 2018. Procedimiento para la estandarización de un sistema de indicadores e indicadores integrales de gestión en la empresa de construcción civil y mantenimiento vial de Matanzas. Hernández, N.(tutora). Matanzas.128 h. Tesis de Maestría. Universidad de Matanzas Camilo Cienfuegos.
20. Hernández, N., Espinosa, D. y Salazar, Y. (2014). Economía y desarrollo. La teoría de la gestión financiera operativa desde la perspectiva marxista. vol.151 no.1
21. Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución. 2021. VIII Congreso del Partido Comunista de Cuba.

22. López, V. 1998. El control de gestión y el cuadro de mando integral. [En línea]. Disponible en:<https://www.monografias.com>. [citado el 25 de octubre de 2022].
23. López, M y Guevara, P. 2015. Los indicadores financieros y su relación en la toma de decisiones en la empresa modas y textiles mundo azul en el año 2012. [en línea]. Disponible en: <http://redi.uta.edu.ec/bitstream/123456789/17379/1/T3243ig.pdf> [citado el 20 de octubre de 2021].
24. Ortiz, M. L Gámez. C Nelito, J y Fernández. C.(2017) Perspectiva sociológica en la administración de Capital de Trabajo. Revista GESTyE (2). Recuperado de <https://www.latindex.org/latindex/ficha?folio=14063>.
- 25.
26. Pérez, J. Administración del personal. Procedimientos y Proyectos de Planeación. [en línea]. Disponible en: <http://html.rinconelvago.com/administracion-de-personal-los-procedimientos-y-proyectos-de-planeacion.html>.
27. Planeación en Administración. [en línea]. Disponible en: <https://concepto.de/planeacion-en-administracion/#ixzz7gMSFKfLN>
28. Planeación y Administración de Empresa. [en línea]. Disponible en: <http://html.rinconelvago.com/planeacion-y-administracion-en-la-empresa.html>.
29. Proceso Administrativo. [en línea]. Disponible en: [http://html.rinconelvago.com/planeacion\\_3.html](http://html.rinconelvago.com/planeacion_3.html)
30. Seidel, H. Planeación. Disponible en: <http://www.infomipyme.com/Docs/GT/Offline/administracion/planeacion.htm>
31. Resumen de ratios financieros. 2004.[En línea]. Disponible en: <http://www.cte.org.pe/publicaciones/anu1996/p061-65.pdf>. [Citado el 20 de octubre 2022]

32. Vaca, H. y Cejas, G. Fundamentos teóricos de la gestión empresarial. [en línea]. Publicaciones científicas: Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE.
33. Westreicher, G. 2020. Gestión. [en línea]. Disponible en: Economipedia.com [citado el 19 de octubre de 2021].
34. Niveles de gestión empresarial: estratégico, táctico y operativo. [en línea]. Disponible en: <https://www.apd.es/niveles-gestion-empresarial/> [citado el 28/11/2019].

## ANEXOS

### Anexo1: Organigrama del Hotel blau Varadero.



Fuente. Información de la entidad.

### Anexo:2 Tamaño común de la Inversión Corriente para los años 2021 y 2022 (%)

#### a) De enero a mayo de 2021

Descripción	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo
Efectivo	33,74	56,39	54,21	55,93	55,49
Cuentas y Efectos por cobrar	56,01	36,91	36,83	34,20	34,01
Inventarios	0,64	0,37	0,54	0,56	0,55
Otros activos circulantes	9,61	6,33	8,42	9,32	9,95
<b>TOTAL ACTIVOS CIRCULANTES</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

#### De junio a octubre de 2021

Descripción	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre
Efectivo	58,53	54,80	51,65	49,10	48,70
Cuentas y Efectos por cobrar	30,12	32,21	31,98	34,16	35,33
Inventarios	0,57	0,81	1,04	0,95	0,96
Otros activos circulantes	10,78	12,18	15,33	15,80	15,01
<b>TOTAL ACTIVOS CIRCULANTES</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

**b) De enero a mayo de 2022**

Descripción	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo
Efectivo	30,55	26,35	32,83	35,01	36,93
Cuentas y Efectos por cobrar	53,84	57,23	53,51	51,26	49,73
Inventarios	0,57	0,71	0,67	0,61	0,50
Otros activos circulantes	15,04	15,71	12,99	13,13	12,84
<b>TOTAL ACTIVOS CIRCULANTES</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

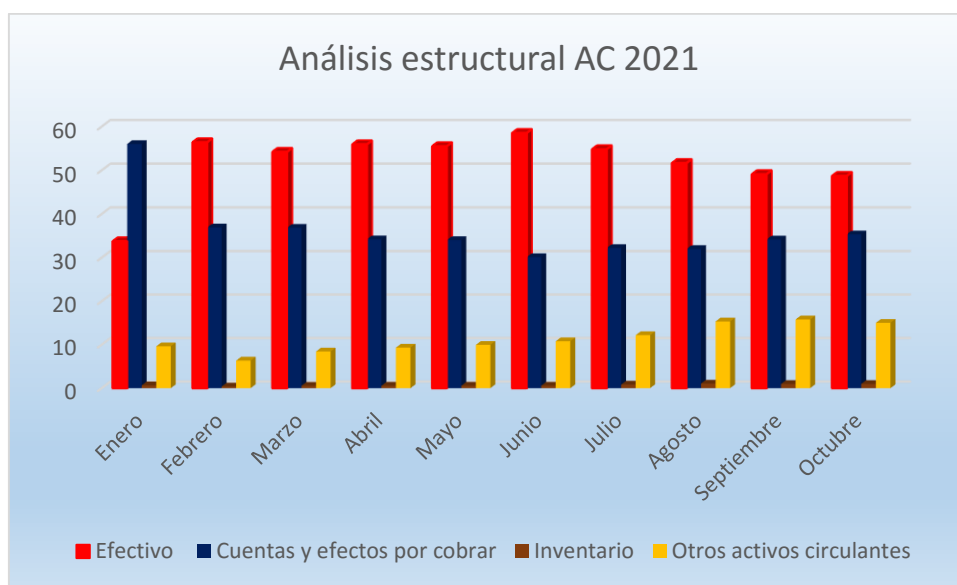
**De julio a octubre de 2022**

Descripción	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre
Efectivo	43,48	48,50	49,12	47,89	50,49
Cuentas y Efectos por cobrar	45,41	39,80	40,24	41,31	39,87
Inventarios	0,41	0,33	0,35	0,33	0,21
Otros activos circulantes	10,69	11,36	10,28	10,47	9,43
<b>TOTAL ACTIVOS CIRCULANTES</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

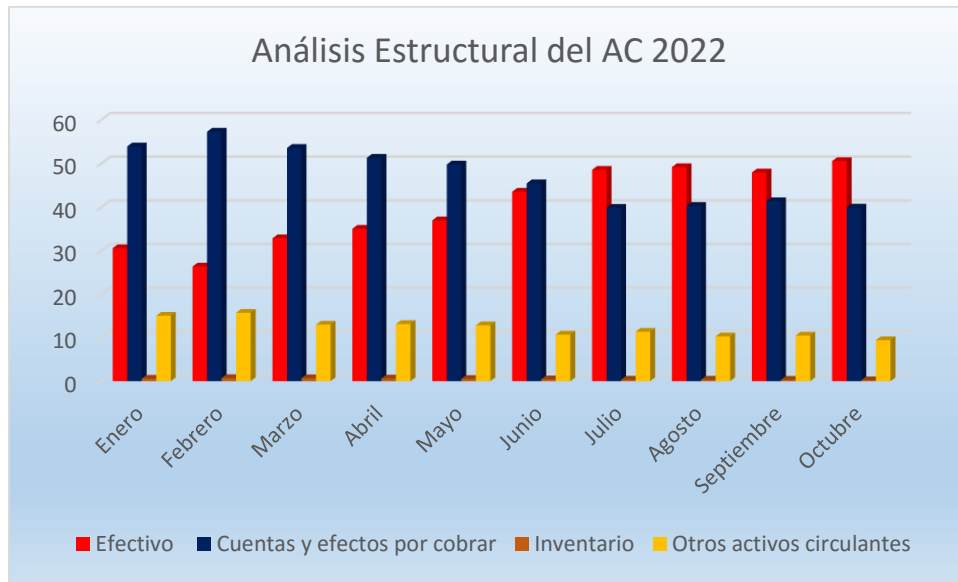
**Fuente: Elaboración Propia:**

**Anexo:3 Representación gráfica del análisis estructural del Activo Circulante**

**a) Año 2021**



**b) Año 2022**



**Fuente: Elaboración Propia**

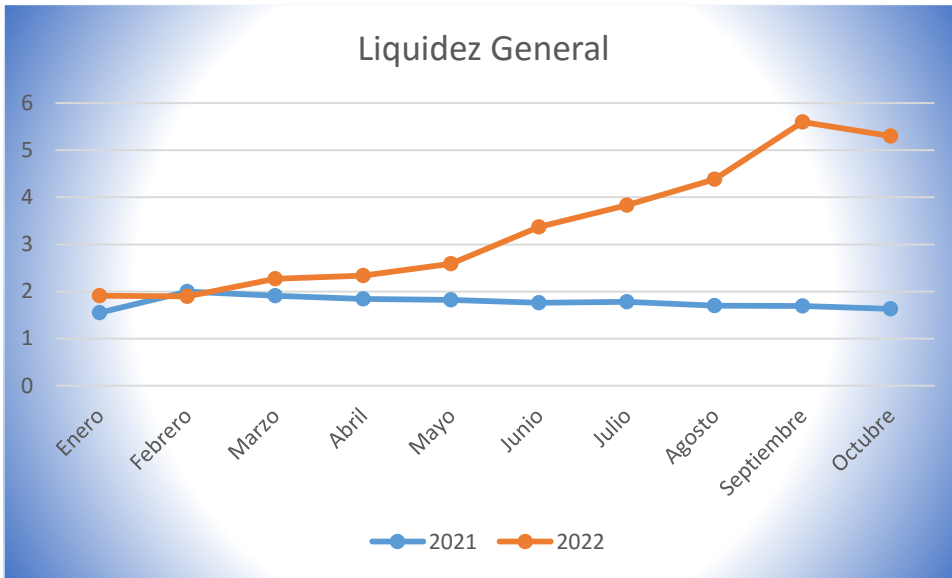
**Anexo:4 Comportamiento del capital de trabajo para los años 2021 y 2022:**



**Fuente: Elaboración Propia**

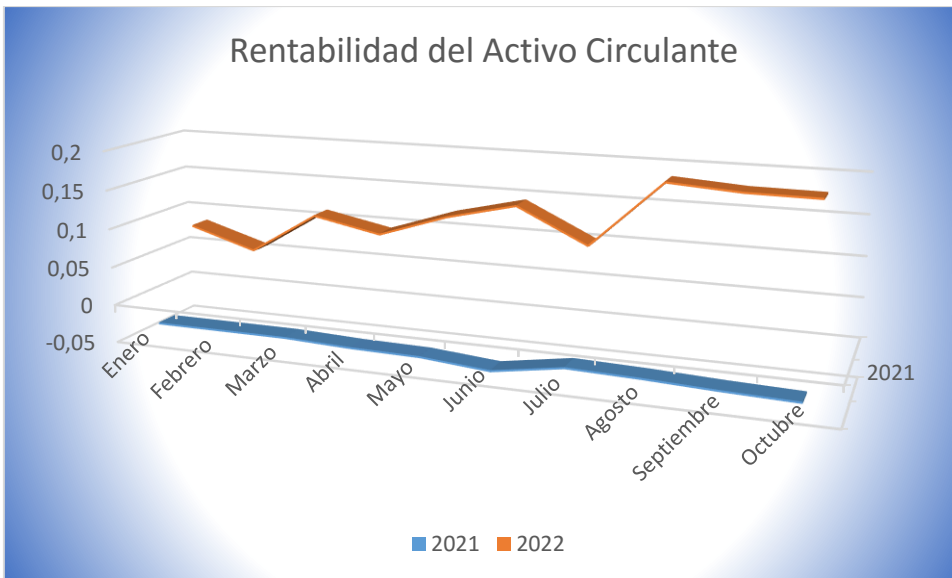


**Anexo: 5 Comportamiento de liquidez general para los años 2021 y 2022:**



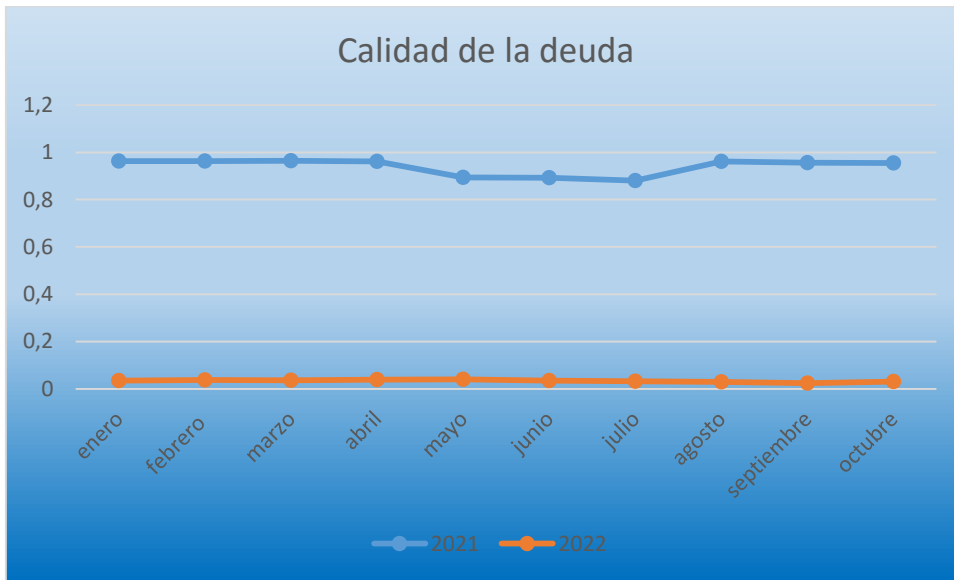
**Fuente: Elaboración Propia**

**Anexo: 6 Comportamiento de rentabilidad de Activo Circulante o eficiencia para los años 2021 y 2022**



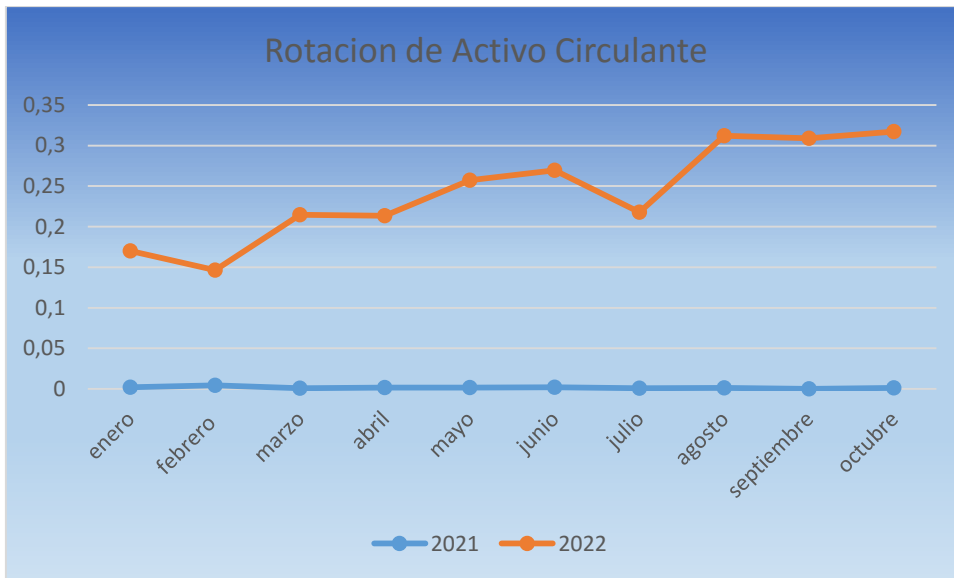
**Fuente: Elaboración Propia**

### Anexo:7 Comportamiento de Calidad de la deuda los años 2021 y 2022



FUENTE: Elaboración Propia

### Anexo: 8 Comportamiento de rotación de activo circulante o eficacia para los años 2021 y 2022



Fuente: Elaboración Propia

## Anexo: 9 Resultado de los Indicadores

### a) De enero a mayo de 2021

	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo
Activo circulante	34.605.606,31	44.275.399,86	44.014.813,32	43.483.655,55	44.673.480,50
Pasivo circulante	22,292,575.39	22,177,246.13	23,052,248.86	23,691,411.05	24,557,574.45
Liquidez general	1,55	2,00	1,91	1,84	1,82
Capital de trabajo	12.313.030,90	22.098.153,70	20.962.564,50	19.792.244,50	20.115.906,10
Rentabilidad de Activo Circulante	-0,032465704	-0,028027126	-0,02819233	-0,031734502	-0,033125721
Calidad de la deuda	0,963429556	0,963246367	0,964592041	0,961849602	0,893254176
Rotación de Activo circulante	0,001856162	0,004234154	0,000669595	0,001808723	0,001557743

### De junio a octubre de 2021

	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre
Activo circulante	42.932.455,99	40.799.513,53	39.846.661,62	37.707.561,92	35.940.386,84
Pasivo circulante	24,426,056.12	22,946,649.30	23,395,659.61	22,344,412.74	22,059,163.55
Liquidez general	1,76	1,78	1,70	1,69	1,63
Capital de trabajo	18.506.399,90	17.852.864,20	16.451.001,40	15.363.249,20	13.881.223,30
Rentabilidad de Activo Circulante	-0,040591595	-0,02616772	-0,028640262	-0,032465704	-0,035009945

Calidad de la deuda	0,892741067	0,880748767	0,961530704	0,955492831	0,954946387
Rotación de Activo circulante	0,002006978	0,000935519	0,001074143	0,000966062	0,001082511

**b) De enero a mayo de 2022**

	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo
Activo circulante	62.149.852,41	68.165.230,24	77.870.554,07	86.704.939,86	99.684.712,13
Pasivo circulante	32,617,400.84	35,869,657.65	34,296,313.72	37,110,950.70	38,468,914.84
Liquidez general	1,91	1,90	2,27	2,34	2,59
Capital de trabajo	29.532.451,60	32.295.572,60	43.574.240,30	49.593.989,20	61.215.797,30
Rentabilidad de Activo Circulante	0,082961209	0,056778149	0,110056349	0,092682623	0,121923225
Calidad de la deuda	0,034617189	0,037942997	0,036337087	0,039202086	0,040490023
Rotación de Activo circulante	0,169882107	0,146253426	0,214723147	0,213563832	0,257392949

**De junio a octubre de 2022**

	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre
Activo circulante	110.396.070,82	118.436.787,19	123.737.375,42	127.473.646,08	151.773.429,51
Pasivo circulante	32,777,093.75	30,936,529.57	28,257,893.78	22,775,449.72	28,663,442.13
Liquidez general	3,37	3,83	4,38	5,60	5,30

Capital de trabajo	77.618.977,10	87.500.257,60	95.479.481,60	104.698.196,00	123.109.987,00
Rentabilidad de Activo Circulante	0,142794442	0,100237124	0,183916775	0,177890549	0,177001472
Calidad de la deuda	0,034657245	0,032797456	0,030084807	0,024368797	0,030482341
Rotación de Activo circulante	0,269423915	0,217596969	0,312136966	0,308868097	0,317182287

**Fuente: Elaboración Propia**