



**UNIVERSIDAD DE MATANZAS
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
MAESTRÍA EN GESTIÓN TURÍSTICA**

**PROCEDIMIENTO PARA LA GESTIÓN DEL CAPITAL DE TRABAJO EN EL
HOTEL STARFISH CUATRO PALMAS**

Tesis en opción al título de Máster en Gestión Turística

Autora: Lic. Dayeli Erbello Sánchez

Tutores: Dr. C. Pilarín Baujín Pérez, PT

Dr. C. Nury Hernández de Alba Álvarez, PT

Matanzas

2026



“Siempre parece imposible hasta que se hace”

Nelson Mandela (1918-2013)





DEDICATORIA

A la memoria de mi padre, cimiento de mi ser.

Su amor fue la semilla de todo lo que soy.

Este logro es, ante todo, el eco de su nombre:

Lázaro Erbello Díaz.



AGRADECIMIENTOS

A personas extraordinarias y sin iguales...

*A **DIOS**; mi refugio en los momentos que el camino se volvía cuesta arriba y me dio el valor para continuar.*

*A mi unigénita hija, **SUSANNY**; mi motor impulsor en la vida; su sonrisa fue mi fuerza cuando flaqueaban las mías y se adueñó de mis responsabilidades para que este largo camino llegara hoy a su fin.*

*A mi pareja, **OSMANI**; el impulso decisivo que me llevó a trascender mis propios límites; su confianza en que yo podía recorrer este camino sola fue, al final, la prueba más valiosa de que estaba en la dirección correcta.*

*A mi **Familia**; siempre presentes y animándome con sus consejos, su apoyo tuvo un significado vital en este logro.*

*Al claustro de la **Maestría en Gestión Turística**; quienes compartieron sus conocimientos con paciencia y contribuyeron decisivamente a mi formación académica y profesional.*

A mis tutoras; porque me acompañaron en este largo camino y confiaron desde un primer momento en mí.

A todos y cada uno de ustedes ¡MUCHAS GRACIAS!



RESUMEN

RESUMEN

El Capital de Trabajo refleja la capacidad de la empresa para cubrir sus compromisos inmediatos y mantener la continuidad operativa por lo que, en el sector turístico, los Activos Circulantes juegan un papel determinante. La estacionalidad de la demanda, la dependencia de mercados emisores, la necesidad de mantener estándares de calidad elevados, la alta proporción de costos fijos, convierten a la gestión del Capital de Trabajo en una variable crítica para los resultados económicos financieros en el corto plazo. En este sentido, el Hotel Starfish Cuatro Palmas de Varadero presentó dificultades en el año 2023, acrecentadas en el 2024. Es por ello que, en la presente investigación, apoyada en el método dialéctico materialista, asume como objetivo general diseñar un procedimiento para la gestión del Capital de Trabajo lo que se identifica con los objetivos generales de las bases del Plan nacional de desarrollo económico y social hasta el 2030, con los Lineamientos de la conceptualización del modelo económico y social cubano de desarrollo socialista y con el Programa de gobierno para el 2026. Entre los resultados se resalta la generación de información relevante, veraz y oportuna que propicia alternativas de acción relacionadas con la inversión en Activos Circulantes y el financiamiento a corto plazo, buscando el equilibrio entre rentabilidad y riesgo, todo ello con propuestas de métodos, técnicas y herramientas para el pronóstico y análisis de datos, capaz de gestionar el Capital de Trabajo lo que le permite a los directivos tomar decisiones que contribuyan al fortalecimiento de la estructura financiera y la sostenibilidad económica de la entidad.

Palabras claves: Capital de Trabajo, estacionalidad, gestión financiera, gestión operativa



SUMMARY

Working capital reflects a company's ability to meet its immediate obligations and maintain operational continuity. Therefore, in the tourism sector, current assets play a crucial role. Seasonal demand, dependence on source markets, the need to maintain high quality standards, and the high proportion of fixed costs make working capital management a critical variable for short-term financial performance. In this regard, the Starfish Cuatro Palmas Hotel in Varadero experienced difficulties in 2023, which worsened in 2024. Therefore, this research, based on the dialectical materialist method, aims to design a procedure for working capital management. This aligns with the general objectives of the National Economic and Social Development Plan until 2030, the Guidelines for the Conceptualization of the Cuban Economic and Social Model of Socialist Development, and the Government Program for 2026. Among the results, the generation of relevant, accurate, and timely information stands out. This information fosters alternative actions related to investment in current assets and short-term financing, seeking a balance between profitability and risk. The research also proposes methods, techniques, and tools for forecasting and data analysis, enabling working capital management and allowing managers to make decisions that contribute to strengthening the financial structure and economic sustainability of the entity.

Keywords: Working capital, seasonality, financial management, operational management



ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO 1. ELEMENTOS TEÓRICOS CONCEPTUALES SOBRE LA GESTIÓN DEL CAPITAL DE TRABAJO EN EL SECTOR TURÍSTICO.....	9
1.1. La gestión financiera como fundamento del análisis empresarial	9
1.2. La gestión operativa y su relación con las finanzas	12
1.3. Capital de Trabajo	14
1.4. Riesgo y rentabilidad	20
1.5. El sector turístico cubano: contexto y particularidades para la gestión del Capital de Trabajo.....	28
CAPÍTULO 2. DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO PARA LA GESTIÓN DEL CAPITAL DE TRABAJO EN ENTIDADES HOTELERAS	31
2.1. Métodos y herramientas	31
2.2. Tendencias actuales sobre el Capital de Trabajo	35
2.3. Descripción del procedimiento para la gestión del Capital de Trabajo	41
2.4. Validación teórica del procedimiento por el criterio de expertos	53
CAPÍTULO 3. APLICACIÓN DEL PROCEDIMIENTO EN EL HOTEL STARFISH CUATRO PALMAS.....	57
3.1. Etapa I: Diagnóstico.....	57
3.2. Etapa II: Análisis Integral del Capital de Trabajo	65
3.3. Etapa III. Gestión	74
3.4. Etapa IV. Validación.....	77
CONCLUSIONES	85
RECOMENDACIONES	86
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	87
ANEXOS	93

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Operacionalización de las variables	5
Tabla 2. Integrantes del equipo de trabajo	59
Tabla 3. Capital de trabajo y razones de liquidez.....	63
Tabla 4. Principales componentes del Activo Circulante	63
Tabla 5. Principales componentes del Pasivo Circulante	64
Tabla 6. Indicadores de política de inversión y financiamiento corriente.....	66
Tabla 7. Cálculo de correlaciones de los años 2023 y 2024	67
Tabla 8. Composición del Activo Circulante (% sobre el total)	67
Tabla 9. Composición del Pasivo Circulante (% sobre el total)	68
Tabla 10. Indicadores de ciclos y eficiencia	68
Tabla 11. Indicadores de eficacia y eficiencia del Pasivo Circulante.....	69
Tabla 12. Estado de flujo de Efectivo resumido (2023 - 2024).....	70
Tabla 13. Indicadores de rentabilidad y riesgo	71
Tabla 14. Análisis horizontal del Capital de Trabajo (2023 y 2024).....	71
Tabla 15. Puntos fuertes, débiles y sus causas	74
Tabla 16. Resultados de Pareto	75
Tabla 17. Resumen de estados financieros (2024 – 2025) (cifras en pesos).....	77
Tabla 18. Indicadores de política de inversión y financiamiento corriente.....	78
Tabla 19. Composición del Activo Circulante (% sobre el total)	78
Tabla 20. Composición del Pasivo Circulante (% sobre el total)	79
Tabla 21. Indicadores de ciclos y eficiencia de la inversión corriente	79
Tabla 22. Indicadores de eficacia y eficiencia del Pasivo Circulante.....	80
Tabla 23. Estructura de financiación del Activo Circulante.....	81
Tabla 24. Estado de flujo de Efectivo resumido (2024 – 2025) (en miles de pesos) ..	81
Tabla 25. Indicadores de rentabilidad y riesgo	81
Tabla 26. Variación mensual del Capital de Trabajo (2024 y 2025).....	82

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Hilo conductor de la investigación.....	8
Figura 2. Procedimiento para la gestión del Capital de Trabajo	43
Figura 3. Procedimiento auxiliar correspondiente a la Etapa II	45
Figura 4. Capital de Trabajo mensual de los años 2023 y 2024.....	72
Figura 5. Variación mensual del Capital de Trabajo de los años 2023 y 2024	72
Figura 6. Tendencia mensual del Capital de Trabajo (2023 y 2024)	73
Figura 7. Comportamiento mensual del Activo Circulante (AC) y el Pasivo Circulante (PC) (2023 y 2024).....	73
Figura 8. Ingresos mensuales de los años 2023 y 2024	74
Figura 9. Diagrama de Pareto	76
Figura 10. Variación del Capital de Trabajo 2024 y 2025.....	82
Figura 11. Tendencia mensual del Capital de Trabajo (2024 y 2025)	83

RELACIÓN DE ANEXOS

- Anexo 1. Interés mundial en los últimos 5 años por los términos “Capital de Trabajo” y “Working Capital”.
- Anexo 2. Países que muestran interés por ambos términos al mismo tiempo (Capital de Trabajo” y “Working Capital”).
- Anexo 3. Distribución de países que buscan “Capital de Trabajo” y “Working Capital” por separado.
- Anexo 4. Mapa bibliométrico de investigaciones de los últimos 5 años sobre la gestión del Capital de Trabajo.
- Anexo 5. Descripción de las fuentes bibliográficas consultadas relacionadas con investigaciones actuales sobre el Capital de Trabajo.
- Anexo 6. Encuesta para trabajadores de la entidad.
- Anexo 7. Entrevista para directivos de la entidad.
- Anexo 8. Encuesta para selección de expertos.
- Anexo 9. Resultados del coeficiente de competencia (K).
- Anexo 10. Cuestionario de evaluación del procedimiento para la gestión del Capital de Trabajo.
- Anexo 11. Resultado de la aplicación del Método Delphi al panel de 8 expertos.
- Anexo 12. Evaluación media de cada afirmación evaluada por los expertos.
- Anexo 13. Estado de Situación y Estado de Rendimiento Financiero anual del 2023 al 2025 del Hotel Starfish Cuatro Palmas.
- Anexo 14. Organigrama del Hotel Starfish Cuatro Palmas.
- Anexo 15. Activo Circulante mensual de los años 2023, 2024 y 2025 del Hotel Starfish Cuatro Palmas.
- Anexo 16. Pasivo Circulante mensual de los años 2023, 2024 y 2025 del Hotel Starfish Cuatro Palmas.
- Anexo 17. Ingresos mensuales de los años 2023, 2024 y 2025 del Hotel Starfish Cuatro Palmas.
- Anexo 18. Plan de acciones estratégicas para implementar en el Hotel Starfish Cuatro Palmas en el 2026.



INTRODUCCIÓN

En un entorno caracterizado por la globalización de los mercados, la volatilidad económica y la competencia creciente, la gestión financiera ha trascendido su rol tradicional de registro y control para convertirse en un área estratégica responsable de la asignación eficiente de recursos, la optimización de la estructura de capital y la maximización del valor para los grupos de interés (Angulo, 2016).

Cabe resaltar que la gestión financiera moderna se orienta fundamentalmente hacia el logro del equilibrio entre dos dimensiones aparentemente contrapuestas: la rentabilidad y el riesgo. Este binomio constituye la esencia de las decisiones financieras (Gitman y Zutter, 2019).

Sobre esta base conceptual, la gestión operativa, emerge como el espacio donde las decisiones financieras se materializan en el día a día de las empresas. Ella es la que se encarga de ejecutar las actividades cotidianas que generan valor: la producción de bienes y servicios, la atención al cliente, la gestión de Inventarios, la administración de la cadena de suministro y el manejo de los recursos humanos y materiales (Van Horne y Wachowicz, 2010).

Ambas dimensiones, la financiera y la operativa, se encuentran intrínsecamente vinculadas a través del Capital de Trabajo (CT) que consiste en la inversión de activos a corto plazo necesaria para sostener el ciclo productivo y comercial de la organización. También se conoce como Fondo de Maniobra porque representa la diferencia entre los Activos Circulantes y los Pasivos Circulantes (Angulo, 2016).

Esta magnitud financiera refleja la capacidad de la empresa para cubrir sus compromisos inmediatos y mantener la continuidad operativa sin recurrir a financiamiento extraordinario. Cuando es positivo indica que la organización dispone de recursos suficientes para financiar su ciclo operativo y negativo constituye una señal de alerta sobre potenciales problemas de liquidez que pueden conducir a la interrupción de las actividades e incluso a la insolvencia técnica (Gitman y Zutter, 2019).

La importancia del Capital de Trabajo radica en que actúa como un amortiguador financiero que permite a la empresa absorber las fluctuaciones propias de su actividad:

la estacionalidad de las ventas, los retrasos en los cobros a clientes, las variaciones en los precios de los insumos o los incrementos inesperados en los costos operativos. Su gestión efectiva implica mantener niveles óptimos de Efectivo, Cuentas por Cobrar e Inventarios que garanticen la liquidez sin incurrir en costos de oportunidad por recursos ociosos, al mismo tiempo que se negocian condiciones favorables con proveedores y entidades financieras para el financiamiento de las operaciones (Ross et al., 2019).

En el sector turístico, la gestión del Capital de Trabajo adquiere particularidades que la diferencian de otros sectores económicos. Las empresas hoteleras se caracterizan por una estructura de activos donde predominan los activos fijos, pero los Activos Circulantes juegan un papel determinante en la continuidad operativa. La estacionalidad de la demanda, la dependencia de mercados emisores externos, la necesidad de mantener estándares de calidad elevados y la alta proporción de costos fijos convierten al Capital de Trabajo en una variable crítica para la sostenibilidad financiera de los establecimientos hoteleros (Organización Mundial del Turismo, 2023). En Cuba, el turismo es uno de los sectores más relevantes para la economía nacional, siendo una fuente crucial de divisas y empleo. Es una de las esferas más significativas de la economía cubana por su impacto directo en el Producto Interno Bruto (PIB).

La actividad de hoteles y restaurantes ha mantenido un comportamiento ascendente entre 2010 y 2022, ubicándose, en promedio, como uno de los sectores que más aportan al PIB de la isla. Estos resultados evidencian el papel del turismo como motor de desarrollo económico y su efecto multiplicador sobre otras ramas productivas del país (Erbello et al, 2025).

A partir de la estrategia económica cubana, se define el papel fundamental del sector turístico en la economía cubana, lo que genera la necesidad de desarrollar investigaciones que contribuyan a su perfeccionamiento continuo.

La presente investigación se corresponde con lineamientos estratégicos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución, actualizados en el 8vo Congreso del Partido Comunista de Cuba (PCC), particularmente aquellos que establecen: “Implementar el Programa para el Fortalecimiento de la Contabilidad y lograr que esta constituya una herramienta en la toma de decisiones, que garantice la fiabilidad y

transparencia de la información financiera y estadística, de manera oportuna y razonable” (Partido Comunista de Cuba, 2021).

Asimismo, responde al mandato de: “Perfeccionar la comercialización de los servicios turísticos; crecer en la cifra de visitantes al país y los turistas días internacionales, maximizando el ingreso medio por cliente” (Partido Comunista de Cuba, 2021). Y al imperativo de: “Emplear las Tecnologías de la Información y la Comunicación en la transformación digital del destino Cuba, haciendo más eficientes y competitivos los procesos vinculados con la gestión turística” (Partido Comunista de Cuba, 2021).

Durante las sesiones de dicho congreso, celebrado en abril de 2021, se enfatizó la necesidad de aumentar la eficiencia del proceso inversionista y garantizar la correspondencia entre los estudios de factibilidad y el rendimiento real de las inversiones, así como la aplicación de la ciencia y la tecnología para el desarrollo socioeconómico del país. En este contexto, el turismo no solo debe recuperar los niveles prepandemia, sino hacerlo en un escenario de mayor competitividad regional y restricciones internas (Perelló, 2025).

Dentro de este orden de ideas, esta investigación está en correspondencia con las prioridades del Programa Económico y Social del Gobierno para 2026, al contribuir a la eficiencia económica financiera de las entidades turísticas cubanas, consideradas estratégicas para la generación de ingresos externos. Además, responde a las dificultades estructurales reconocidas oficialmente en el sector turístico de la provincia Matanzas, declarado en el banco de problemas del Ministerio del Turismo (documento rector que orienta la labor de las entidades hoteleras del territorio) donde se identifica como prioritaria la mejora de la eficacia y la eficiencia en la gestión económico-contable de las organizaciones del sector en el destino, aspecto vinculado con la gestión del Capital de Trabajo.

El Hotel Starfish Cuatro Palmas, objeto de estudio práctico de la investigación, pertenece al Grupo Hotelero Gran Caribe, la cadena turística líder en la hotelería clásica e histórica de Cuba. La entidad opera bajo un contrato de administración con la empresa extranjera Blue Diamond, y es considerada una de las instalaciones más exitosas del grupo en el país, con presencia en los principales destinos de sol y playa como Varadero, La Habana y los cayos del norte. Este vínculo con una cadena de

reconocido prestigio refuerza la necesidad de contar con herramientas financieras que garanticen una gestión eficiente y competitiva de sus recursos.

El Hotel Starfish Cuatro Palmas se encuentra ubicado en la Avenida 1ra, entre las calles 60 y 64, Varadero, municipio Cárdenas, provincia de Matanzas. Sus operaciones comenzaron en el año 1996, ostenta la categoría de 4 estrellas y funciona bajo la modalidad de todo incluido. Este trabajo abarca el periodo comprendido en los años 2023-2024.

Dicha entidad enfrenta desde el año 2023 un escenario de creciente complejidad financiera, condicionado por la contracción de mercados emisores tradicionales y el incremento sostenido de los costos operativos. El análisis comparativo de los estados financieros correspondientes al período 2023-2024 evidencia fragilidades estructurales en la gestión del Capital de Trabajo.

En 2023, el hotel cerró con un Capital de Trabajo Neto de 161 millones de pesos y una razón corriente de 1,72, sustentados principalmente en una elevada liquidez en banco (235 millones). No obstante, este desempeño ocultaba vulnerabilidades relevantes: un alto volumen de Cuentas por Cobrar a turoperadores (103 millones) y una acumulación de Inventarios (27 millones) que anticipaban tensiones de liquidez.

Para 2024, dichas fragilidades se materializaron: el Efectivo en Banco se redujo en 39,8% (hasta 142 millones), mientras que los Inventarios se incrementaron en 40,6% (hasta 38 millones), reflejando una desaceleración en la rotación de mercancías y una acumulación forzosa de existencias.

Como resultado, el Capital de Trabajo se contrajo en más de 48 millones de pesos (lo que representa un -30,1%), acompañado de una disminución tanto en la razón corriente como en la prueba ácida, lo que confirma un deterioro significativo de la capacidad de la entidad para atender sus obligaciones inmediatas sin recurrir a la liquidación de Inventarios.

Este contexto los mecanismos tradicionales de análisis financiero, resultan insuficientes para capturar esta complejidad y generar información relevante para la toma de decisiones por lo que se hace necesario integrar herramientas financieras, dinámicas y prospectivas, capaz de revelar las verdaderas relaciones entre el Capital de Trabajo, la liquidez y la rentabilidad, para orientar a los directivos hacia decisiones

que gestionen la estructura financiera a corto plazo lo cual constituye la **situación problemática** de la investigación.

De esta manera se plantea como **problema de investigación**: ¿Cómo contribuir a la gestión del Capital de Trabajo para que sea considerada en el proceso de toma de decisiones operativas en la gestión hotelera?

La investigación tiene como **objetivo general**: Diseñar un procedimiento para la gestión del Capital de Trabajo en el Hotel Starfish Cuatro Palmas.

Para dar cumplimiento al objetivo general se proponen los **objetivos específicos** siguientes:

1. Sistematizar los elementos teóricos-conceptuales sobre la gestión del Capital de Trabajo en el sector turístico.
2. Describir el procedimiento para la gestión del Capital de Trabajo en entidades hoteleras.
3. Aplicar el procedimiento para la gestión del Capital de Trabajo en el Hotel Starfish Cuatro Palmas.

Por lo antes expuesto el **objeto de investigación** es: la gestión financiera en el Hotel Starfish Cuatro Palmas y el **campo de acción**: la gestión del Capital de Trabajo en el Hotel Starfish Cuatro Palmas.

Se plantea como **hipótesis de investigación**: la aplicación de un procedimiento para la gestión del Capital de Trabajo permite generar información relevante, veraz y oportuna para que sea considerada en el proceso de toma de decisiones operativas en la gestión hotelera por lo que contribuye al fortalecimiento de la estructura financiera y la sostenibilidad económica de la entidad.

Dado lo anterior, se propone la matriz de la tabla 1 de operacionalización de las variables:

Tabla 1. Operacionalización de las variables

Variable	Variable independiente	Variable dependiente
Nombre	Procedimiento de gestión del Capital de Trabajo.	Toma de decisiones sobre el Capital de Trabajo.
Definición conceptual	Conjunto de etapas, pasos y herramientas metodológicas que	Proceso mediante el cual la gerencia selecciona entre alternativas de acción relacionadas con la inversión

Definición operacional	permiten examinar la estructura, comportamiento y tendencias del Capital de Trabajo para generar información relevante para la toma de decisiones (Angulo, 2016). Grado de estructuración y aplicabilidad del procedimiento propuesto, medido a través de su capacidad para integrar herramientas financieras, estadísticas y de gestión.	en Activos Circulantes y el financiamiento a corto plazo, buscando el equilibrio entre rentabilidad y riesgo (Gitman y Zutter, 2019). Grado en que las decisiones financieras optimizan el equilibrio entre rentabilidad y riesgo, medido a través de indicadores financieros clave y la validación por criterio de expertos.
	Dimensiones	Indicadores
Variable independiente	Estructura metodológica	Número de etapas y pasos definidos; claridad secuencial; fundamentación teórica.
	Herramientas de análisis	Razones financieras; ciclo de Efectivo; flujo de fondos; modelos de pronóstico.
	Aplicabilidad práctica	Facilidad de comprensión; requerimientos de información; adaptabilidad al contexto hotelero.
	Decisiones de inversión corriente	Nivel de Efectivo óptimo; política de crédito y cobranza; gestión de Inventarios.
	Decisiones de financiamiento corriente	Estructura de Pasivos Circulantes; negociación con proveedores; acceso a financiamiento bancario.
Variable dependiente	Resultados financieros	Capital de Trabajo Neto; Razón Circulante; Prueba Ácida; Ciclo de Conversión del Efectivo.
	Eficiencia y eficacia en la gestión del Capital de Trabajo	1. Fundamentación teórica. 2. Comprobación práctica. 3. Valor del IQR del Método Delphi menor o igual a 1.

La novedad científica de la investigación radica en el diseño de un procedimiento para la gestión del Capital de Trabajo, adaptado a las particularidades de las entidades hoteleras cubanas, que integra actuales herramientas y técnicas de investigación para el pronóstico y análisis de datos, capaz de gestionar el Capital de Trabajo lo que le

permite a los directivos tomar decisiones que contribuyan al fortalecimiento de la estructura financiera y la sostenibilidad económica de la entidad.

Su aplicación en el Hotel Starfish Cuatro Palmas contribuye al diagnóstico de niveles de eficiencia y eficacia durante el período 2023 - 2025 y demuestra su capacidad para explicar la evolución financiera y orientar estrategias de mejora.

El diseño de un procedimiento para el desarrollo de la investigación se utiliza como método rector del conocimiento el dialéctico-materialista, desplegándose métodos teóricos y empíricos.

Entre los teóricos: análisis-síntesis, inducción-deducción e histórico-lógico. De los empíricos: observación directa, entrevista, encuesta, trabajo en grupo y revisión documental. También se emplearán métodos estadísticos: correlación, regresión lineal, Método Delphi para la validación mediante el criterio de expertos, Diagrama de Pareto, método gráfico, método de análisis de las razones financieras y análisis descriptivos para el análisis de los datos, apoyados en las herramientas Microsoft Office, Connected Papers y Google Trend.

Como aportes de la investigación se definen los siguientes:

- Investigativo: al incluir una revisión actualizada de la literatura relacionada con el análisis del Capital de Trabajo en el sector turístico.
- Teórico: al integrar los procedimientos tradicionales de análisis del Capital de Trabajo con las particularidades de las entidades hoteleras.
- Práctico: al aplicar el procedimiento propuesto en el Hotel Starfish Cuatro Palmas durante el período 2023-2025.
- Metodológico: al contribuir con el enriquecimiento de los contenidos de las asignaturas relacionadas con la gestión financiera en carreras como Licenciatura en Turismo, Contabilidad y Finanzas e Ingeniería Industrial, y como referencia bibliográfica para la superación postgraduada de directivos y especialistas de entidades hoteleras.
- Económico: al diseñar un procedimiento capaz de gestionar el Capital de Trabajo que permita a los directivos tomar decisiones que contribuyan al fortalecimiento de la estructura financiera y la sostenibilidad económica de la entidad.

Para su presentación, la investigación se estructura tres capítulos.

Capítulo 1, se sistematizan los elementos teóricos conceptuales sobre la gestión financiera, operativa y el Capital de Trabajo.

Capítulo 2, se describe el procedimiento para la gestión del Capital de Trabajo en entidades hoteleras.

Capítulo 3, se aplica el procedimiento para la gestión del Capital de Trabajo en Hotel Starfish Cuatro Palmas.

Finalmente se muestran las conclusiones y recomendaciones del presente trabajo, se relaciona toda la bibliografía consultada y se adjuntan los anexos que están en correspondencia con el desarrollo de este.

En la figura 1 se puede apreciar el hilo conductor de la investigación.

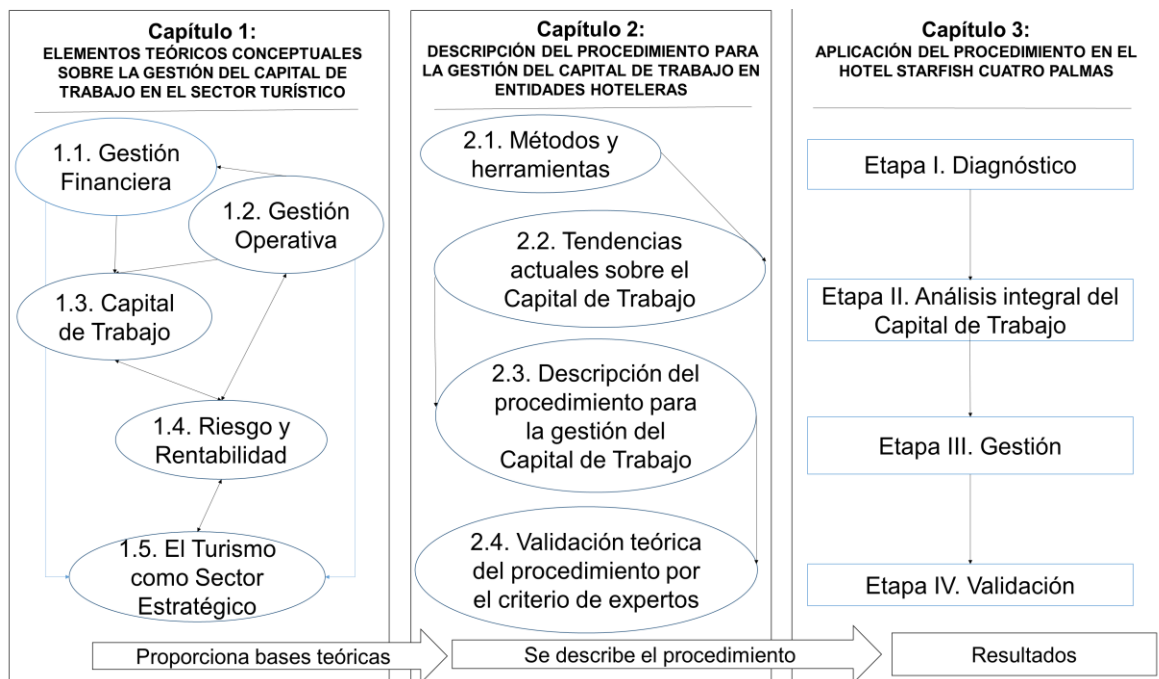


Figura 1. Hilo conductor de la investigación



CAPÍTULO 1. ELEMENTOS TEÓRICOS CONCEPTUALES SOBRE LA GESTIÓN DEL CAPITAL DE TRABAJO EN EL SECTOR TURÍSTICO

El presente capítulo tiene como objetivo sistematizar los elementos teóricos conceptuales que sustentan la investigación. Se aborda la gestión financiera como marco general del análisis empresarial; la gestión operativa y su relación con las finanzas; el Capital de Trabajo, sus componentes, importancia estratégica y herramientas de análisis. Finalmente, se analizan las particularidades del sector turístico cubano.

1.1. La gestión financiera como fundamento del análisis empresarial

La gestión financiera ha experimentado una notable evolución a lo largo del siglo XX y lo que va del XXI, transitando desde un enfoque meramente descriptivo y centrado en la obtención de fondos, hacia una concepción integral orientada a la maximización del valor de la empresa y la optimización de los recursos.

Autores como Van Horne y Wachowicz (2010) señalan que las finanzas surgieron como un campo diferenciado de la economía a principios del siglo XX, con énfasis en aspectos legales e institucionales tales como fusiones, consolidaciones y emisión de valores. Posteriormente, en la década de los treinta, la atención se desplazó hacia la liquidez y la supervivencia empresarial como consecuencia de la Gran Depresión.

A partir de los años cincuenta, el desarrollo de la teoría moderna de las finanzas incorporó modelos matemáticos y estadísticos para la evaluación de inversiones y la gestión del riesgo, destacándose los trabajos de Markowitz (1952) sobre diversificación de carteras y de Modigliani y Miller (1958) acerca de la estructura de capital.

En las décadas siguientes, la globalización de los mercados, la desregulación financiera y el avance tecnológico ampliaron el alcance de las finanzas, convirtiéndolas en un eje transversal de la estrategia empresarial.

En la actualidad, la gestión financiera se conceptualiza como el área funcional encargada de la adquisición, financiamiento y administración de los activos, con el objetivo primordial de maximizar la riqueza de los accionistas o propietarios Gitman y Zutter (2012).

Esta definición implica tres decisiones fundamentales: la decisión de inversión (asignación de recursos a activos), la decisión de financiamiento (obtención de fondos) y la decisión de dividendos (distribución de utilidades). Las mismas se encuentran interrelacionadas y determinan la capacidad de la empresa para generar valor en el corto y largo plazo.

Investigaciones recientes han profundizado en esta conceptualización. Según Ruiz (2025), la gestión financiera contemporánea actúa como un eje transversal para la competitividad, integrando la planificación estratégica, el control del Capital de Trabajo y la estructura de financiamiento como determinantes directos de la rentabilidad empresarial.

En el contexto actual, caracterizado por entornos dinámicos y crisis recurrentes, la función financiera ha evolucionado hacia un rol proactivo que incorpora la digitalización y las herramientas tecnológicas como potenciadoras de la toma de decisiones.

El objetivo financiero clásico de maximizar el valor de la empresa ha sido ampliamente debatido y complementado con enfoques que consideran la sostenibilidad, la responsabilidad social y la creación de valor para los grupos de interés.

La autora considera que, en el contexto de empresas hoteleras, como es en el objeto de estudio, la maximización de la rentabilidad ajustada al riesgo constituye un referente válido, siempre que se considere la necesidad de mantener un equilibrio financiero que garantice la continuidad operativa.

Las funciones esenciales de la gestión financiera pueden sintetizarse en las siguientes:

- Diagnóstico financiero: evaluación de la situación económica-financiera mediante el análisis de estados contables y la aplicación de razones financieras.
- Planeación financiera: proyección de resultados, flujos de Efectivo y necesidades de financiamiento a corto y largo plazo.
- Toma de decisiones de inversión: selección de activos que maximicen el rendimiento ajustado al riesgo.
- Toma de decisiones de financiamiento: determinación de la estructura de capital óptima y selección de fuentes de financiamiento.

- Gestión del Capital de Trabajo: administración de los Activos Circulantes y Pasivos Circulantes para mantener la liquidez y contribuir a la rentabilidad.
- Control y monitoreo: seguimiento de la ejecución financiera y corrección de desviaciones.

Polehenka et al. (2025) enfatizan que la efectividad de la gestión financiera en entornos de crisis se manifiesta en la capacidad de las empresas para garantizar su seguridad operativa mediante un adecuado equilibrio entre liquidez, rentabilidad y estructura de financiamiento.

Mientras que Abdulkareem et al. (2025) demuestran, que las estrategias de gestión del Capital de Trabajo impactan significativamente en la rentabilidad empresarial, especialmente en sectores donde los ciclos operativos son prolongados.

El análisis financiero constituye el conjunto de técnicas utilizadas para diagnosticar la situación y evolución económica-financiera de la empresa, identificar fortalezas y debilidades, y apoyar el proceso decisional Weston y Brigham (1994).

Estos autores distinguen entre el análisis interno, orientado a la gestión, y el análisis externo, realizado por inversionistas, acreedores y otros agentes.

Algunas de las principales técnicas de análisis financiero incluyen:

- Análisis vertical y horizontal: estudio de la estructura y evolución de los estados financieros.
- Razones financieras: indicadores que relacionan magnitudes significativas para evaluar liquidez, solvencia, rentabilidad, eficiencia y endeudamiento.

En el contexto de la presente investigación, el análisis financiero se orienta particularmente hacia la gestión del Capital de Trabajo.

Recientemente Amarhyouz y Azegagh (2025) evidencian que el desempeño financiero está determinado por factores internos (gestión del circulante y estructura de costos) y externos (entorno macroeconómico y marco institucional), lo que exige herramientas analíticas multidimensionales.

La gestión financiera y la operativa no constituyen compartimentos estancos, sino que se articulan como un sistema interdependiente donde las decisiones de una impactan

directamente en la otra. Comprender este vínculo bidireccional resulta imprescindible por lo que el epígrafe siguiente abordará la gestión operativa y su vínculo con las finanzas.

1.2. La gestión operativa y su relación con las finanzas

La gestión operativa, también denominada administración de operaciones, se ocupa del diseño, dirección y control de los procesos productivos y de servicios que transforman insumos en productos o servicios con valor agregado para los clientes. Autores como Chase et al. (2009) la definen como la gestión de los recursos directos necesarios para producir los bienes y servicios que ofrece una organización.

Tradicionalmente, la gestión operativa se ha centrado en la eficiencia productiva, la calidad, la flexibilidad y la rapidez de respuesta. Sin embargo, en las últimas décadas se ha producido una convergencia creciente entre la gestión operativa y la financiera, al reconocerse que las decisiones operativas tienen implicaciones financieras directas, y viceversa.

Esta integración es particularmente relevante en empresas de servicios como las hoteleras, donde la capacidad instalada, la gestión de inventarios perecederos y la administración de personal inciden significativamente en los resultados financieros.

En el contexto financiero actual, la integración entre operaciones y finanzas se ha profundizado aún más.

Lehutova et al. (2025) analizan los cambios de competencias en el mercado laboral derivados de la implementación de la Industria 4.0. Destacan cómo la automatización y digitalización transforman los procesos operativos y sus requerimientos financieros. Esta transformación implica que las decisiones sobre tecnología, procesos y personal tienen consecuencias directas en la estructura de costos, las necesidades de inversión y, en última instancia, en la rentabilidad empresarial.

La gestión operativa abarca múltiples dimensiones que afectan la situación financiera de la empresa. Entre las de mayor relevancia para el estudio del Capital de Trabajo se encuentran:

- Gestión de Inventarios: determinación de niveles óptimos de existencias que minimicen los costos de almacenamiento y rotura de stock, manteniendo la capacidad de respuesta a la demanda. En las entidades hoteleras, los Inventarios incluyen alimentos, bebidas, lencería, útiles y herramientas, cuya administración ineficiente puede generar costos financieros significativos y afectar la liquidez.
- Gestión de compras y aprovisionamiento: selección de proveedores, negociación de condiciones de pago y plazos de entrega, y control de la calidad de los insumos. Las condiciones de pago pactadas con proveedores constituyen una fuente implícita de financiamiento a corto plazo.
- Gestión de Ventas y Cuentas por Cobrar: políticas de crédito, condiciones de cobro y procedimientos de recuperación. Los plazos otorgados a clientes determinan el ciclo de conversión de Efectivo y afectan la liquidez.
- Gestión de tesorería: administración de los flujos de Efectivo, programación de pagos y gestión de excedentes temporales de liquidez.
- Gestión de recursos humanos: control de costos laborales, productividad del personal y administración de obligaciones salariales.

Estas áreas operativas interactúan permanentemente con las decisiones financieras, configurando un sistema integrado que requiere herramientas analíticas capaces de captar dichas interrelaciones.

Mendes-Da-Silva y Ermel (2022) examinan la gestión del crédito comercial en pequeñas y medianas empresas de mercados emergentes, evidenciando que la asimetría de información condiciona las políticas de financiamiento interempresarial y afecta los ciclos de conversión de Efectivo.

Por su parte, Mohd et al. (2025) analizan cómo el financiamiento y la adecuación de la cadena de suministro impactan el desempeño de microempresas, destacando la importancia de alinear las decisiones operativas con las capacidades financieras disponibles.

La interrelación finanzas-operaciones es de vital importancia en el sector empresarial por lo que se acentúa la necesidad de integrar ambas. Las entidades hoteleras presentan singularidades entre las que se destacan:

- Elevada intensidad de capital fijo: las inversiones en infraestructura, equipamiento y mobiliario requieren financiamiento a largo plazo y generan costos de depreciación que afectan los resultados.
- Estacionalidad de la demanda: las fluctuaciones en la ocupación hotelera provocan variaciones en los ingresos, los costos variables y las necesidades de Capital de Trabajo a lo largo del año.
- Perecibilidad del servicio: la capacidad no vendida en un día no puede recuperarse, lo que exige una gestión eficiente de la capacidad y la demanda.
- Alta rotación de Inventarios perecederos: alimentos y bebidas requieren una gestión cuidadosa para evitar mermas y obsolescencia.
- Dependencia de canales de comercialización externos: los touroperadores y agencias de viaje suelen concentrar las ventas, imponiendo condiciones de pago que afectan el ciclo de cobro.
- Regulación cambiaria y fiscal: en contextos como el cubano, las restricciones en el manejo de divisas y las obligaciones tributarias condicionan la gestión financiera.

Estas características convierten al Capital de Trabajo en un elemento crítico para la sostenibilidad empresarial, específicamente en el turismo, justificando la necesidad de herramientas específicas para su análisis y gestión, aspecto que se tratará en el próximo epígrafe.

1.3. Capital de Trabajo

El concepto de Capital de Trabajo ha sido abordado desde diversas perspectivas a lo largo de la historia financiera. Inicialmente, se asociaba a la disponibilidad de recursos para cubrir las operaciones cotidianas.

Smith (1776), en su obra "Una investigación sobre la naturaleza y causas de la riqueza de las naciones", ya hacía referencia a la necesidad de mantener fondos para el funcionamiento continuo del negocio, aunque sin utilizar explícitamente el término.

Fue a finales del siglo XIX y principios del XX cuando el concepto adquirió mayor precisión. Autores como Meade (1903) y Guthmann (1930) comenzaron a utilizar expresiones como "Working Capital" para referirse a los Activos Circulantes necesarios para sostener las operaciones.

En la literatura hispana, términos como "Capital de Trabajo", "Capital Circulante" o "Fondo de Maniobra" se emplean indistintamente, aunque con matices conceptuales. Altschule (1945), referenciado por Espinosa (2005) plantea diversos criterios sobre el Capital de Trabajo Neto, entre los cuales se destacan:

- “Es el número de unidades monetarias invertidas en Activos Circulantes no comprometidas con pasivos a corto plazo.”
- “Es el excedente del activo sobre el pasivo y representa el importe del Activo Circulante que no ha sido suministrado por los acreedores a corto plazo.”
- “Es la diferencia obtenida al comparar el total de Activos Circulantes, en una fecha determinada, con el total de Pasivos Circulantes o de corto plazo.

El resultado de dicha comparación señala los recursos con los cuales la empresa atiende sus actividades operacionales y financieras, sin tener que acudir a fondos extraordinarios.”

Según Gitman (1986), el Capital de Trabajo Neto, es la diferencia entre los Activos Circulantes y los Pasivos Circulantes de una empresa, lo cual coincide con Brealey y Myers (1998), también expresa que es la parte de los Activos Circulantes de la empresa que se financia con fondos a largo plazo.

Según Santandreu (1989), el Capital de Trabajo se debe ver desde dos puntos de vista, el punto de vista estático el cual es la diferencia entre los capitales empleados por la empresa de forma permanente y las inversiones en inmovilizado. Y el punto de vista dinámico que está representado por las necesidades financieras que se producen cíclicamente en la empresa producto de las variaciones en los niveles de actividad.

Esta relación se obtiene por la diferencia entre los Activos Circulantes (inversión) y el pasivo exigible a corto plazo (financiación). Como señalan Weston (1994) y Saucedo

(2020), el Capital de Trabajo es la inversión de una empresa en activos a corto plazo (Efectivo, Ventas Netas, Cuentas por Cobrar e Inventarios).

Otra definición es la de Demestre (2002), que refiere que el Capital de Trabajo Neto consiste en los fondos o recursos con que opera una empresa a corto plazo, después de cubrir el importe de las deudas que vencen también a corto plazo. Es el excedente de Activos Circulantes sobre Pasivos Circulantes, es el Activo Circulante que ha sido suministrado por los acreedores a largo plazo y por los accionistas.

El Capital de Trabajo representa el importe del Activo Circulante que quedaría si todo el Pasivo Circulante fuese pagado, suponiendo que no hubiese pérdida o ganancia al convertir los Activos Circulantes en Efectivo.

El término “capital circulante” se usa frecuentemente para designar aquellos activos que son cambiados con relativa rapidez de una forma a otra, esto es, de Efectivo a costo de operación e Inventarios, a Cuentas por Cobrar, a Efectivo. Cuando se utiliza este término para designar al Activo Circulante, el importe neto del Activo Circulante es considerado como Capital de Trabajo. En la presente investigación se acoge la definición general de Altschule (1945), referenciado por Espinosa (2005).

Desde una perspectiva conceptual y de acuerdo con la literatura financiera, el Capital de Trabajo tiene componentes estructurales que lo conforman. Por un lado, el Activo Circulante, que agrupa todos aquellos bienes y derechos de alta liquidez y por otro lado, el Pasivo Circulante, que representa las obligaciones y deudas cuya liquidación debe efectuarse en el corto plazo.

Los Activos Circulantes una visión financiera, están compuestos por: el disponible, el realizable y las existencias. El disponible está constituido por las partidas representativas de aquellos bienes que pueden ser utilizados para pagar las deudas a su vencimiento: Efectivo en Caja, Efectivo en Banco e Inversiones a Corto Plazo.

El Efectivo en Caja incluye las existencias de monedas y billetes propiedad de la empresa, tanto en moneda nacional como extranjera, el Efectivo destinado al fondo para pagos menores (Caja Chica), al fondo para cambio y cualquier otro fondo de uso específico. Este Efectivo es un fondo limitado para enfrentar erogaciones de monto

pequeño y cuya naturaleza y oportunidad exige que el pago sea en Efectivo y no con cheques.

El Efectivo en Banco contiene las existencias de monedas y billetes en depósitos a la vista con los bancos que opera la empresa a través de cuentas corrientes, contra las que se giran los pagos y se depositan y reciben los cobros y transferencias, por lo que es conveniente mantener niveles aceptables en promedio en ésta.

El realizable reúne aquellos bienes y derechos que habrán de convertirse en disponibles. Dentro de estos se encuentran los Efectos y Cuentas por Cobrar y los Pagos Anticipados.

Las Cuentas por Cobrar son el crédito comercial que un ente empresarial le concede a otro sobre la base de la gestión de compras o servicios prestados. Su idea fundamental es facilitar la negociación y mantener los clientes satisfechos, así como atraer a nuevos. Pueden variar a consideración del tipo de cliente (Navarro, 2018).

Los Efectos por Cobrar, por su parte, incluyen letras de cambio y pagarés, que son aceptados o emitidos por los clientes y que se encuentran pendientes de cobrar. Estos constituyen derechos de cobro a favor de la empresa, respaldados por instrumentos formales de pago.

Los Pagos Anticipados representan futuras partidas de gastos que ya han sido pagados a cambio de recibir en fecha futura bienes y/o servicios que se van a consumir dentro de un año (Guajardo, 1999; Demestre et al., 2002). Si es mayor el ciclo normal de operaciones, se clasificará como activo no circulante, específicamente dentro de cargos diferidos (Guajardo, 1999).

Las existencias 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.

Los Inventarios de materias primas comprenden los artículos que compra la empresa, los cuales representan materiales básicos para la actividad operativa. Los Inventarios de producciones en curso o en proceso incluyen todos los elementos que se utilizan de forma actual en el proceso de producción, mientras que los Inventarios de

productos terminados reúnen aquellos artículos que han sido producidos, pero aún no han sido vendidos. Así mismo se incluyen en las existencias, partes y piezas de repuesto, combustibles, insumos de oficina y cualquier otro material auxiliar; mercancías para la venta o mercadería de las empresas comercializadoras al por mayor y al detalle (Demestre et al. 2002).

En resumen, los Inventarios comprenden todos los recursos y materias primas que intervienen de forma directa o indirecta en el ciclo de producción de una empresa y su correcto manejo incide directamente en el Capital de Trabajo.

El otro componente del Capital de Trabajo, el Pasivo Circulante, es una de las masas del pasivo total y comprende todas las obligaciones provenientes de las operaciones de la empresa y algunas eventuales que vencen, por lo general, antes de un año y que el pago se realiza con fondos provenientes de los Activos Circulantes (Demestre et al, 2002) o de modo alternativo, con la creación de otros Pasivos Circulantes (Bernstein, 1997).

Incluye todas las deudas contraídas durante el proceso de producción ya sea con los proveedores, el fisco y los trabajadores. Estas partidas influyen de manera directa en el cálculo del Capital de Trabajo.

Los pasivos que con mayor frecuencia se encuentran en la práctica son: Cuentas por Pagar, Efectos por Pagar, Cobros anticipados y Pasivos Estables.

Las Cuentas por Pagar reflejan las deudas con los suministradores o proveedores de la empresa, que han sido contraídas en la modalidad de cuenta abierta, aquellas que se amparan sólo en facturas y que sus términos varían, por lo general, entre 30 y 120 días.

La gestión de proveedores incluye aspectos como: fiabilidad, puntualidad, calidad, financiación. Este último aspecto constituye una financiación espontánea basada en condiciones comerciales, más que financieras, que no incrementa la deuda bancaria y depende del costo de los recursos del proveedor, resultando más estable que la financiación bancaria. El costo de la financiación de los proveedores depende de los días de pago pactados y de la tasa de recargo.

Los Efectos por Pagar son deudas a corto plazo sustentadas en documentos formales de pago (letras de cambio y pagarés), los que por lo general están sujetos a interés. Los Cobros Anticipados son obligaciones contraídas con clientes los cuales han anticipado el pago, en forma parcial o total.

Los Pasivos Estables son las obligaciones que la empresa contrae de forma estable, con los trabajadores como consecuencia de sus operaciones, al adeudarles salario, vacaciones, etc.; con el Fisco al adeudarle impuestos; con los propietarios al adeudarles contribuciones o dividendos (Demestre et al., 2002).

La gestión del Capital de Trabajo ocupa un lugar central en la gestión financiera y operativa contemporánea por diversas razones:

- Impacto en la liquidez: un Capital de Trabajo insuficiente puede provocar impagos, pérdida de credibilidad con proveedores, interrupciones operativas y, en casos extremos, insolvencia.
- Efecto sobre la rentabilidad: los recursos inmovilizados en circulante tienen un costo de oportunidad; su optimización libera fondos para inversiones más productivas.
- Influencia en el riesgo: la estructura de plazos entre Activos Circulantes y Pasivos Circulantes determina la exposición a riesgos de liquidez, tipos de interés y tipos de cambio.
- Generación de valor: una gestión eficiente del circulante contribuye a maximizar el valor de la empresa al reducir necesidades de financiamiento externo y mejorar los flujos de Efectivo.
- Ventaja competitiva: empresas con ciclos de Efectivo más cortos y menor inversión en circulante pueden ofrecer mejores condiciones comerciales o reinvertir recursos en innovación y crecimiento.

A criterio de la autora, en el sector turístico, la relevancia estratégica del Capital de Trabajo se acentúa por la estacionalidad, la dependencia de canales externos y la necesidad de mantener estándares de calidad que requieren inversiones continuas en Inventarios y reposiciones.

Guzmán Mal (2020) enfatiza que, en contextos de crisis, el análisis de liquidez debe priorizarse, complementándose con razones de solvencia y rentabilidad para una visión integral.

Ruiz (2025) concluye que el control del Capital de Trabajo, actúa como amortiguador frente a crisis, fortaleciendo la sostenibilidad organizacional y la capacidad de respuesta ante entornos dinámicos.

El Ciclo de Conversión de Efectivo constituye una de las herramientas más útiles para la gestión del Capital de Trabajo, pues integra los tres componentes operativos fundamentales: Inventarios, Cuentas por Cobrar y Cuentas por Pagar. El mismo se define como el período que transcurre desde que la empresa desembolsa Efectivo para adquirir materias primas hasta que recupera el Efectivo de sus ventas.

Matemáticamente, el Ciclo de Conversión de Efectivo, se calcula como: Días de Inventario + Días de cobro – Días de pago.

Un ciclo más corto indica una gestión más eficiente, pues la empresa recupera rápidamente su Efectivo y reduce necesidades de financiamiento. Por el contrario, ciclos prolongados inmovilizan recursos y aumentan la exposición a riesgos.

En las entidades hoteleras, el Ciclo de Conversión de Efectivo, adquiere particularidades derivadas de la naturaleza del servicio y las relaciones con touroperadores, que suelen imponer plazos de pago extendidos mientras la empresa debe pagar a proveedores en plazos más cortos.

La gestión del Capital de Trabajo, a través de sus componentes, constituye una decisión estratégica que incide directamente en el binomio riesgo-rentabilidad, determinando el equilibrio necesario para respaldar la operativa diaria sin comprometer la eficiencia financiera lo cual se abordará en el epígrafe siguiente.

1.4. Riesgo y rentabilidad

Weston y Brigham (1994) plantea que las decisiones financieras tomadas por los gestores de la empresa afectan el grado de liquidez y de rendimiento. Estas variables: riesgo y rentabilidad se definen a continuación.

Weston y Brigham (1994) definen la rentabilidad como la corriente de flujo de efectivo y la tasa de rendimiento sobre los activos. Por otra parte, Van Horne y Wachowicz (1997) definen la rentabilidad como el ingreso recibido sobre una inversión, la cual generalmente se expresa en porciento, en tanto, Gitman (1986) y Gómez (2004) consideran la rentabilidad como las utilidades después de gastos.

Otra forma de medir la rentabilidad es a partir de la capacidad de cubrir los gastos asociados al nivel de operaciones (Espinosa, 2005); esto se determina a partir del análisis asociado con la utilidad obtenida por cada peso de ventas ejecutado.

La variable riesgo indica que 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 (Espinosa, 2005).

Relacionado con el Capital de Trabajo, el riesgo se asocia con la variabilidad de los resultados que se esperan (Van Horne y Wachowicz, 1997) a partir del uso de las inversiones; es más arriesgado aquello que ofrece resultados más variables, sean positivos o negativos.

Con respecto al análisis de los riesgos en un negocio, se pueden identificar tres riesgos fundamentales a evaluar: el riesgo comercial, el riesgo financiero y el riesgo operativo.

El riesgo comercial es el inherente al propio mercado en que se desempeña la empresa, donde es vital el análisis de la línea de negocios, la rama en la cual se opera y el entorno económico - financiero.

El riesgo operativo se encuentra vinculado a las dimensiones óptimas de plantas y equipos, la utilización de los recursos y la relación con los niveles de venta; es decir, las condiciones de tecnología.

El riesgo financiero es el relacionado con el nivel de endeudamiento y la relación entre financiamiento ajeno y propio; es decir, el análisis relacionado con la estructura financiera.

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 estas ocurran.

Todas las decisiones que se tomen en la empresa tienen una implicación financiera, las cuales afectan el grado de liquidez y de rendimiento empresarial. Por esta razón, dos cuestiones u objetivos fundamentales del manejo del Capital de Trabajo son maximizar la rentabilidad y minimizar el riesgo. Sin embargo, ambos son directamente proporcionales, lo que significa que cuando una de las variables aumenta, también lo hace la otra y viceversa (Espinosa, 2005).

Un gestor financiero debe buscar aquel punto de equilibrio entre el riesgo y la rentabilidad que se obtiene de las decisiones o políticas del Capital de Trabajo. Este punto de equilibrio se denomina intercompensación riesgo – rendimiento.

A partir de lo anterior, la autora considera necesario explicar la relación de las políticas o decisiones que inciden sobre la relación antes mencionada.

Las políticas o decisiones del Capital de Trabajo están asociadas a los niveles de Activo Circulante y Pasivo Circulante que se fijan para realizar las operaciones de la empresa, teniendo en cuenta su interrelación, así como con los niveles operativos, por lo que se pueden categorizar tres elementos fundamentales en este sentido: nivel fijado como meta para cada categoría de Activo Circulante (política de inversión circulante); la forma en que se financiarán estos Activos Circulantes (política de financiamiento circulante) y los efectos de estos niveles en el binomio riesgo – rentabilidad (Espinosa, 2005).

Existe una estrecha relación entre la inversión, la financiación y las operaciones de la empresa, aspecto fundamental en la comprensión de las políticas del Capital de Trabajo, para lo cual, antes de establecer los elementos teóricos relacionados con éstas y su influencia sobre el riesgo y la rentabilidad, se hace necesario establecer las bases que sustentan la problemática de la asociación de los niveles de Activos Circulantes y Pasivos Circulantes con los niveles de operación.

Weston y Brigham (1994), se refieren a dos relaciones relevantes en este marco: la primera, entre las ventas y la inversión en Activo Circulante, y la segunda, entre las ventas y el financiamiento espontáneo.

La primera relación estos autores la definen de causalidad, puesto que la demanda de ventas es la causa de que se invierta en Inventarios, en Cuentas por Cobrar y en la mantención de Efectivo. En su modelo de cálculo de los Requerimiento de Fondos Externos, estos autores muestran una relación lineal entre las Ventas, las Cuentas por Cobrar y los Inventarios asumiendo el crecimiento de los fondos espontáneos y los Activos Circulantes, en relación directa con las ventas, suponiendo de esta forma linealidad en dos relaciones: Ventas - Activos Circulantes y Ventas - financiamiento espontáneo.

Van Horne y Wachowicz (1997) plantean que para cada nivel de Activo Circulante pueden establecerse diferentes niveles de Pasivo Circulante, lo que da paso a las políticas de inversión y financiación a corto plazo.

Las políticas de inversión a corto plazo están asociadas con las decisiones que se toman sobre los niveles de cada uno de los Activos Circulantes en relación con los niveles de ventas de la empresa. Las mismas pueden clasificarse en: conservadora, agresiva y moderada (Weston y Brigham, 1994 y Van Horne y Wachowicz, 1997), las cuales se argumentan a continuación.

La política conservadora, es una política bajo la cual se aseguran elevados niveles de Activos Circulantes. Como resultado de la aplicación de esta política, será mayor la liquidez y por lo tanto, menor el riesgo de insolvencia, así como menor la rentabilidad.

Por otra parte, la política agresiva, es una política bajo la cual el mantenimiento de Efectivo, Inventarios y Cuentas por Cobrar es minimizado; es decir, se mantienen cantidades relativamente pequeñas de Activo Circulante. Como consecuencia de esta política, el riesgo y la rentabilidad de la empresa se verán elevados.

Y la política moderada se encuentra entre la política conservadora y la agresiva, donde se compensan los altos niveles de riesgo y rentabilidad con los bajos niveles de éstos.

Cabe destacar que, para cada nivel de rendimiento, se puede mantener un nivel mínimo de Activo Circulante que permita desarrollar las operaciones empresariales de forma exitosa.

Disminuir el nivel de inversión en Activo Circulante cuando aún se es capaz de sostener las ventas, puede conducir a un incremento en el rendimiento de la empresa sobre los activos totales.

Por otro lado, un aumento en los valores de Activo Circulante 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.

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.

En la medida en que los Activos Circulantes experimenten variaciones, el financiamiento de la empresa también lo hará, afectándose la posición de riesgo y de Capital de Trabajo de la empresa.

La autora resalta que es importante determinar la forma en que la empresa financia sus Activos Circulantes fluctuantes. De esta forma, las políticas de financiamiento de la inversión circulante son: la agresiva, la conservadora y la de autoliquidación.

La política agresiva o compensatoria prevé que la empresa financie la totalidad de sus activos fijos con capital a largo plazo, pero también que financie una parte de sus Activos Circulantes permanentes con fondos a corto plazo de naturaleza no espontánea (Weston y Brigham, 1994). Esta posición es agresiva puesto que la empresa se encontraría sujeta a grandes peligros provenientes del incremento de las tasas de intereses, así como a diversos problemas de renovación de préstamos.

Sin embargo, como la deuda a corto plazo es generalmente más económica que la deuda a largo plazo, asumir esta política se asocia a la disposición de sacrificar la seguridad ante la oportunidad de obtener utilidades más altas. Esta es una política de altos niveles de riesgo y rentabilidad (Gitman, 1986 y Weston y Brigham, 1994).

En situación de política conservadora, se utiliza el capital permanente para financiar todos los requerimientos de activos permanentes y satisfacer algunas o todas las demandas estacionales. En la aplicación de esta política, la empresa usa una pequeña cantidad de crédito no espontáneo a corto plazo para satisfacer sus niveles más altos de requerimientos, pero también satisface una parte de sus necesidades estacionales “almacenando liquidez”.

Consiste en el uso de capital a largo plazo para financiar todos los activos permanentes y algunos Activos Circulantes temporales, lo que denota bajos niveles de riesgo y rentabilidad.

Por su parte, la política de autoliquidación o coordinación de vencimientos requiere que se coordinen los vencimientos de los Activos Circulantes y Pasivos Circulantes. Esta estrategia minimiza el riesgo de que la empresa sea incapaz de liquidar sus obligaciones a medida que venzan, tratando de coordinar en forma exacta la estructura de los vencimientos de sus activos y pasivos. Esta política busca un equilibrio entre los niveles de riesgo y rentabilidad (F. Weston y E. Brigham, 1994).

Las tres políticas y su impacto en el riesgo y la rentabilidad se distinguen por las cantidades relativas de deudas a corto plazo. La política agresiva exige mayor uso de deudas a corto plazo no espontáneo, mientras que la política conservadora requiere el mínimo de estos recursos, en tanto la coordinación de vencimiento tiene en cuenta un punto intermedio.

Por lo general, en la medida en que los costos explícitos del financiamiento a corto plazo sean inferiores a los financiamientos a mediano y largo plazo, es decir, mientras mayor sea la proporción de deuda a corto plazo a la deuda total, será mayor la rentabilidad de la empresa.

Aun cuando la deuda a corto plazo es frecuentemente menos costosa que la deuda a largo plazo, el crédito a corto plazo sujeta a la empresa a un mayor riesgo que el financiamiento a largo plazo.

En resumen, después de haber realizado el estudio de las decisiones de Capital de Trabajo y su influencia en el riesgo y la rentabilidad, se pueden identificar sus dos componentes: el Activo Circulante que incluye al disponible, el realizable y las existencias y Pasivo Circulante, que incluye Cuentas y Efectos por Pagar, Cobros Anticipados y Pasivos Estables o Acumulados.

La empresa generalmente no puede hacer coincidir las entradas de Efectivo con los desembolsos, por lo que es necesario que las fuentes de entradas superen a los desembolsos, dando vida al Capital de Trabajo, lo que le concede una elevada importancia.

Un objetivo de la gestión financiera del Capital de Trabajo es maximizar la rentabilidad y a su vez minimizar el riesgo, aunque ambos son directamente proporcionales.

El análisis mediante razones financieras constituye la herramienta más extendida para la gestión financiera del Capital de Trabajo.

Las principales razones aplicables se pueden agrupar en cuatro: liquidez, rotación, actividad y rentabilidad. Su esencia, se explica a continuación:

- Razones de liquidez:

1. Razón circulante = $\text{Activo Circulante} / \text{Pasivo Circulante}$

Interpretación: mide la capacidad de la empresa para pagar sus obligaciones a corto plazo con sus Activos Circulantes. Un valor superior a 1 indica que los Activos Circulantes superan a los Pasivos Circulantes.

2. Prueba ácida = $(\text{Activo Circulante} - \text{Inventarios}) / \text{Pasivo Circulante}$

Interpretación: medida más exigente de liquidez que excluye los Inventarios por ser menos líquidos. Valores superiores a 0.5-1 se consideran aceptables según el sector.

3. Razón de Efectivo = $(\text{Efectivo} + \text{Equivalentes}) / \text{Pasivo Circulante}$

Interpretación: medida de liquidez inmediata que considera solo los activos más líquidos.

- Razones de rotación:

- Rotación de Inventarios = Costo de ventas / Inventario promedio

Interpretación: indica cuántas veces se vende y reemplaza el Inventario durante un período. Una rotación más alta sugiere una gestión eficiente de Inventarios.

- Rotación de Cuentas por Cobrar = Ventas a crédito / Cuentas por Cobrar promedio

Interpretación: mide la eficiencia en la recuperación de créditos. Una rotación más alta indica cobros más rápidos.

- Rotación de Cuentas por Pagar = Compras / Cuentas por Pagar promedio

Interpretación: indica la rapidez con que la empresa paga a sus proveedores.

- Razones de actividad (períodos medios):

- Días de Inventario = 365 / Rotación de Inventarios

Interpretación: número promedio de días que los Inventarios permanecen en almacén.

- Días de cobro = 365 / Rotación de Cuentas por Cobrar

Interpretación: número promedio de días que tarda la empresa en cobrar sus ventas a crédito.

- Días de pago = 365 / Rotación de Cuentas por Pagar

Interpretación: número promedio de días que la empresa tarda en pagar a sus proveedores.

- Razones de rentabilidad vinculadas:

- Rentabilidad del Capital de Trabajo = Utilidad operativa / Capital de Trabajo neto

Interpretación: mide el rendimiento generado por cada unidad monetaria invertida en Capital de Trabajo.

Estas razones deben interpretarse en conjunto y en relación con la evolución histórica de la empresa, los valores del sector y las características específicas del negocio. Guzmán Mal (2020) enfatiza que, en contextos de crisis, el análisis de liquidez debe

priorizarse, complementándose con razones de solvencia y rentabilidad para una visión integral.

Las políticas de Capital de Trabajo, si bien responden a principios financieros universales, adquieren matices distintivos cuando se aplican en sectores con alta estacionalidad, estructura de costos rígida y dependencia de mercados internacionales.

Una vez examinada la intercompensación entre riesgo y rentabilidad inherente a las decisiones de inversión y financiamiento corriente, resulta pertinente trasladar este marco analítico al contexto específico en que se desenvuelve la presente investigación. El epígrafe siguiente aborda las particularidades del sector turístico cubano, con énfasis en aquellas características estructurales y coyunturales que condicionan directamente la administración del Activo Circulante y Pasivo Circulante en las entidades hoteleras.

1.5. El sector turístico cubano: contexto y particularidades para la gestión del Capital de Trabajo

El turismo se ha consolidado como uno de los sectores económicos más dinámicos y resilientes a nivel mundial, actuando como un motor fundamental para el crecimiento y el desarrollo. Su capacidad para generar divisas, estimular la inversión y crear empleo lo posiciona como un pilar estratégico en la estructura productiva de numerosos países.

Pérez y Hernández (2020) sostienen que, para Cuba, el turismo no solo representa una actividad económica, sino un instrumento de inserción internacional y un catalizador para la inversión extranjera, lo que subraya la necesidad de optimizar la gestión de sus unidades empresariales, particularmente las hoteleras, para garantizar la sostenibilidad y competitividad del destino.

Esta relevancia trasciende lo meramente económico, incidiendo en la conservación del patrimonio cultural y en la dinamización de territorios periféricos (García y López, 2021).

Según la Organización Mundial del Turismo (2023), el sector representó aproximadamente el 7.6% del Producto Interno Bruto (PIB) mundial en 2022, evidenciando una sólida recuperación tras el impacto de la pandemia de COVID-19 y reafirmando su papel crucial en la reactivación económica global.

Estudios de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL, 2023) destacan que el turismo en la región caribeña actúa como un "multiplicador keynesiano" del gasto, cuya eficiencia depende críticamente de la gestión financiera de las empresas que conforman la oferta turística, incluyendo su Capital de Trabajo.

En el contexto cubano, la importancia del turismo adquiere matices aún más profundos debido a su condición de economía pequeña y abierta con necesidades estructurales de financiamiento externo. El sector turístico se ha definido históricamente como un eje estratégico dentro de los planes de desarrollo nacional, actuando como una fuente de ingresos y un dinamizador de otros sectores productivos (Figueras, 2022).

En el contexto de recuperación postpandemia, Erbello et al. (2025) subrayan que la industria turística enfrenta nuevos retos que exigen una gestión empresarial cada vez más profesional y adaptada a los frecuentes cambios del entorno, convirtiendo al turismo en la "locomotora" de la economía debido a su interacción con el resto de los sectores productivos.

Investigaciones recientes confirman que, a pesar de las dificultades enfrentadas durante la pandemia de COVID-19, reafirma su papel central en la estrategia económica nacional (Erbello et al., 2025).

Erbello et al. (2025) concluye que con la reactivación del turismo en Cuba debe darse de manera sostenible, asegurando un equilibrio entre el impacto medioambiental y los resultados económicos, lo que incluye una gestión financiera prudente a nivel de empresa hotelera.

Más allá de su relevancia macroeconómica, la operativa hotelera en Cuba presenta características que condicionan directamente la administración del Capital de Trabajo. En primer lugar, la estacionalidad de la demanda genera fluctuaciones significativas en los ingresos mientras los costos fijos permanecen constantes en su rango relevante,

presionando la liquidez durante la temporada baja y exigiendo una planificación financiera que anticipe estos desequilibrios.

En segundo lugar, la estructura de comercialización mediante turoperadores internacionales impone plazos de cobro diferidos que suelen extenderse entre 30 y 90 días. Este desfase obliga al hotel a financiar los costos operativos de la prestación del servicio antes de recibir el ingreso correspondiente, lo que incrementa la importancia relativa de las Cuentas por Cobrar dentro del Activo Circulante.

Una tercera particularidad reside en la gestión de Inventarios bajo la modalidad todo incluido. La necesidad de mantener existencias de seguridad elevadas, motivada por el carácter perecedero de los insumos y las intermitencias en la cadena de suministro, inmoviliza recursos financieros y prolonga el Ciclo de Conversión de Efectivo.

Por último, el entorno financiero y regulatorio cubano añade complejidad a la tesorería, caracterizada por el acceso restringido al financiamiento externo provocado por el embargo de Estados Unidos contra la isla, la operación con múltiples monedas y la prioridad normativa de ciertas obligaciones fiscales y comerciales. Estas condiciones convierten al Capital de Trabajo en un recurso estratégico que demanda un enfoque metodológico específico.

La sistematización teórica desarrollada a lo largo de este capítulo permite delimitar el marco conceptual de la gestión del Capital de Trabajo, identificar sus componentes esenciales y reconocer las singularidades que impone el entorno turístico cubano a su administración.

Sobre esta base, se hace necesario disponer de una herramienta metodológica que permita aplicar dichos fundamentos al análisis concreto de una entidad hotelera.

En el capítulo siguiente se exponen los métodos y técnicas que sustentan la investigación, las tendencias actuales sobre el interés por el término Capital de Trabajo y como aporte central se describe el procedimiento diseñado para la gestión del Capital de Trabajo en entidades hoteleras, adaptado a partir de referentes validados en el contexto nacional e internacional.



CAPÍTULO 2. DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO PARA LA GESTIÓN DEL CAPITAL DE TRABAJO EN ENTIDADES HOTELERAS

En el presente capítulo se describe el procedimiento para la gestión del Capital de Trabajo en entidades hoteleras. Además, se presentan los métodos y herramientas utilizados en la investigación. Seguidamente se hace un análisis sobre investigaciones actuales relacionadas con la gestión financiera-operativa y el Capital de Trabajo.

2.1. Métodos y herramientas

El método rector es el dialéctico-materialista, esencial en todo el proceso de investigación científica, pues proporciona una lógica para adquirir conocimiento. Método rector del conocimiento que estudia los fenómenos en su desarrollo histórico, interconexión y contradicciones internas.

Su uso implica comprender el desarrollo en todas sus dimensiones y las conexiones teórico-prácticas lo que permite adoptar una posición objetiva basada en la lógica de la ciencia (Hernández et al., 2018).

Proporciona la base lógica para analizar el objeto de estudio en su desarrollo histórico, sus contradicciones internas y su relación con el entorno. Su aplicación permite comprender la evolución de la gestión financiera en el sector hotelero cubano, así como interpretar las transformaciones observadas en la estructura del Capital de Trabajo del Hotel Starfish Cuatro Palmas durante el período 2023-2025.

Los métodos teóricos empleados se concretan en las aplicaciones específicas siguientes:

- **Análisis-síntesis:** descomposición de un todo en sus partes constitutivas para su estudio individual y posterior integración en una comprensión unificada. Se utiliza para descomponer los conceptos de Capital de Trabajo, liquidez, rentabilidad y riesgo en sus elementos constitutivos durante la revisión bibliográfica del capítulo 1. Posteriormente, se sintetizaron estos elementos en la definición de las variables de investigación y en la construcción del procedimiento descrito en el capítulo 2. En el capítulo 3 también se analiza por separado con conceptos relacionados con el Capital de Trabajo, para luego sintetizar conclusiones sobre el Capital de Trabajo.

- Histórico-lógico: examen de la evolución cronológica de los hechos combinado con la identificación de las regularidades esenciales que rigen su desarrollo. Permite trazar la evolución conceptual de las finanzas y del Capital de Trabajo, desde las primeras definiciones hasta los enfoques contemporáneos analizados mediante Google Trend y Connected Papers. Asimismo, facilita la interpretación secuencial del comportamiento financiero del hotel a lo largo de los 36 meses examinados.
- Inducción-deducción: proceso que parte de observaciones particulares para establecer generalizaciones (inducción) y aplica principios generales a casos específicos (deducción).

Se aplica para derivar, a partir del diagnóstico particular del Hotel Starfish Cuatro Palmas, conclusiones aplicables a la gestión del Capital de Trabajo en entidades hoteleras de características similares. De manera inversa, los principios generales de la administración financiera se dedujeron para explicar los fenómenos observados en los estados financieros de la entidad.

Los métodos empíricos se materializaron de la forma siguiente:

- Observación directa: percepción inmediata y sistemática del objeto de estudio en su entorno natural sin intermediación instrumental compleja. Se realiza durante las visitas a la instalación hotelera, permitiendo constatar *in situ* los procesos de almacenamiento, control de inventarios y gestión de compras, elementos que nutrieron el diagnóstico inicial de la etapa I.
- Revisión documental: examen crítico de fuentes escritas u otros soportes de información para extraer datos relevantes a la investigación. Constituye la fuente primaria de información cuantitativa. Se analizan los Estados de Situación y Estados de Rendimiento Financiero (2023-2025), así como los estados financieros mensuales de los 36 meses del período, a partir de los cuales se calcularon todos los indicadores financieros presentados en el capítulo 3.
- Entrevistas y encuestas: la entrevista es una técnica de recolección de información basada en el diálogo estructurado con informantes clave para obtener opiniones, percepciones o datos cualitativos.

La encuesta es un instrumento estandarizado de preguntas aplicado a una muestra para recabar información cuantificable sobre variables de interés. Se aplicaron a directivos, especialistas del área económica y trabajadores operativos del hotel. Sus resultados aportaron la perspectiva cualitativa necesaria para complementar el diagnóstico cuantitativo del Capital de Trabajo e identificar las causas subyacentes a las desviaciones financieras detectadas.

- Trabajo en grupo: dinámica colectiva donde especialistas intercambian criterios y buscan consenso en torno a un problema definido. Se conforma un equipo de seis integrantes que participa en la aplicación del procedimiento. También se utiliza en la validación del diseño del procedimiento mediante el Método Delphi con un grupo de expertos, los cuales aportan criterios consensuados sobre la pertinencia del procedimiento.

Los métodos estadísticos se emplearon de manera transversal en el análisis de los datos financieros:

- Análisis descriptivo: conjunto de procedimientos estadísticos destinados a resumir, organizar y presentar datos mediante medidas de tendencia central, dispersión y representaciones gráficas. Se utiliza para calcular variaciones absolutas y relativas, razones financieras, períodos medios de rotación y ciclos de conversión de Efectivo, cuyos resultados se presentan en las tablas del capítulo 3.
- Análisis de correlación y regresión lineal: evalúan el grado de asociación lineal entre dos variables cuantitativas (correlación) y modela la relación entre una variable dependiente y una o más variables independientes mediante una ecuación lineal (regresión lineal). Se aplicaron en el paso 2 del procedimiento para examinar la relación entre las ventas y los niveles de Activo Circulante y Pasivo Circulante, así como para determinar la tendencia mensual del Capital de Trabajo mediante la ecuación de la recta.
- Método Delphi con Rango Inter cuartil (IQR): técnica prospectiva iterativa que busca el consenso de un panel de expertos a través de cuestionarios sucesivos con retroalimentación controlada.

- El Rango Intercuartil (IQR) es una medida de dispersión que representa la diferencia entre el tercer y el primer cuartil, utilizada para evaluar la convergencia de opiniones en el Método Delphi. Se implementa en la etapa IV para validar el diseño del procedimiento.
- Diagrama de Pareto: gráfico de barras ordenadas de mayor a menor frecuencia que permite identificar las causas prioritarias de un problema según el principio 80/20. Se construye a partir de las frecuencias de aparición de los puntos débiles identificados en la gestión del Capital de Trabajo, con el fin de priorizar las causas sobre las cuales debían enfocarse las acciones estratégicas.
- Método gráfico: consiste en representar visualmente, mediante gráficos (líneas, barras, circulares, entre otros), las cifras de los estados financieros o las razones calculadas, ya sea a lo largo del tiempo o en un corte transversal. Sirve para: detectar tendencias y variaciones significativas de forma rápida e intuitiva (por ejemplo, la evolución de las ventas, los costos o la liquidez); facilitar la comparación entre períodos; mostrar la composición (estructura) de las partidas (análisis vertical), como la distribución de activos o fuentes de financiamiento y apoyar la toma de decisiones al traducir datos numéricos en imágenes claras, complementando así el análisis de razones financieras y el análisis horizontal/vertical.
- Método de análisis de las razones financieras: consiste en analizar la situación económica y financiera de una empresa a partir de la relación matemática entre dos o más partidas de sus estados financieros. Permite evaluar la liquidez, la rentabilidad, el endeudamiento y la eficiencia operativa de la entidad, así como diagnosticar fortalezas y debilidades para fundamentar la toma de decisiones.

En cuanto a las herramientas tecnológicas de apoyo, se recurre a las siguientes:

- Microsoft Office Excel: software de hoja de cálculo que se emplea para el procesamiento de datos numéricos, elaboración de tablas, cálculo de indicadores financieros y generación de gráficos. Es la herramienta principal para el procesamiento de los datos financieros. Sobre esta plataforma se elaboran las

tablas dinámicas, los cálculos de indicadores, los gráficos de tendencia y estacionalidad y el estado de flujo de Efectivo resumido.

- Connected Papers: plataforma digital que construye redes de artículos académicos basadas en similitudes bibliográficas de co-citación y referencias compartidas. Se emplea para generar el mapa bibliométrico que sustenta el análisis de tendencias actuales sobre Capital de Trabajo. Esta herramienta permite identificar las relaciones de co-citación entre los artículos científicos del período 2020-2025.
- Google Trend: herramienta analítica que mide la frecuencia relativa de búsqueda de términos específicos en el motor de búsqueda de Google a lo largo del tiempo y por región geográfica. Se utiliza para examinar el interés relativo de los términos "Capital de Trabajo" y "Working Capital" a nivel mundial durante los últimos cinco años, aportando evidencia sobre la vigencia y relevancia internacional del tema investigado.

La combinación articulada de estos métodos y herramientas garantiza la rigurosidad metodológica del estudio, la fiabilidad de los resultados obtenidos y la coherencia entre el marco teórico, el diseño del procedimiento y su validación práctica.

Una vez presentados los métodos y herramientas que servirán de soporte al desarrollo de la investigación la autora presenta un análisis sobre investigaciones actuales relacionadas con la gestión financiera-operativa y el Capital de Trabajo.

2.2. Tendencias actuales sobre el Capital de Trabajo

La gestión financiera operativa y el Capital de Trabajo constituyen ejes fundamentales para la supervivencia y el éxito económico de las organizaciones.

En la literatura científica reciente, se observa una proliferación de estudios que buscan no solo definir estos conceptos, sino también medir su impacto directo en variables críticas como la rentabilidad y la sostenibilidad.

En esta sección se detalla una revisión basada en investigaciones actuales que abordan los objetivos, resultados, procedimientos y limitaciones de esta disciplina. Una de las herramientas utilizadas fue Google Trend para ver la tendencia y el interés por los términos "Capital de Trabajo" y "Working Capital" en el mundo, en los últimos 5

años. Otra herramienta empleada es Connected Papers para la selección de fuentes relacionadas con el Capital de Trabajo.

En el anexo 1 se muestra el interés por los términos “Capital de Trabajo” y “Working Capital” en azul y rojo respectivamente. Como se puede apreciar, el término en español tiene estabilidad en el tiempo, por el contrario, el interés por el término en inglés muestra una tendencia al aumento.

En el mapa reflejado en el anexo 2 se muestran los países que muestran interés por ambos términos al mismo tiempo, mostrándose en rojo los que más buscan “Working Capital”, y en azul el mayor interés por “Capital de Trabajo”. En general destacan los países del continente americano.

Finalmente, en el anexo 3 se muestra la distribución de países que buscan “Capital de Trabajo” (azul) y “Working Capital” (rojo) por separado. Entre los países que mayor interés muestran por el término en español destacan Perú, Ecuador, Bolivia, Argentina y Guatemala; y con respecto al término en inglés: Zimbabwe, Mauritius, Ethiopia, Nepal y Singapore. Comparando los mapas se puede apreciar el mayor interés por “Working Capital” en comparación con “Capital de Trabajo”.

Este análisis muestra la actualidad del tema estudiado en la presente tesis. Lo anterior se corrobora con la diversidad de investigaciones de los últimos 5 años reportados en la literatura científica, de las cuales se seleccionó una pequeña muestra para su análisis. Varias de estas fuentes bibliográficas sobre gestión financiera, gestión operativa y Capital de Trabajo se seleccionaron mediante una búsqueda en Google Académico, y otras con el empleo de Connected Papers a partir del mapa que se muestra en el anexo 4 donde todos los documentos son del periodo 2020-2025.

Las investigaciones actuales persiguen una variedad de objetivos estratégicos que trascienden el simple manejo de la liquidez.

Uno de los propósitos centrales, según Ugando et al. (2023), es el desarrollo de modelos de gestión financiera operativa que guíen a las empresas a controlar de manera más estricta aquellas cuentas que tienen un impacto significativo en sus balances, como el ciclo de Inventarios o las fuentes de financiación. Bajo esta premisa,

el establecimiento de objetivos tanto a corto como a largo plazo permite alcanzar niveles superiores de eficiencia, eficacia y productividad.

De manera complementaria, Rocha et al. (2025) señala que la gestión financiera estratégica busca garantizar el crecimiento sostenible de la organización mediante una estructura financiera sólida y una administración adecuada del capital.

En el ámbito de los sectores específicos, los objetivos se tornan más focalizados. Por ejemplo, en el rubro de servicios, como los restaurantes, investigaciones dirigidas por Martínez y Díaz (2022) se centran en comprender cómo la administración de componentes esenciales para el flujo de Efectivo ejerce influencia sobre el rendimiento financiero. Por su parte, en el sector de la construcción.

Rosero (2024) identifica que el objetivo principal es analizar la relación entre las variables que componen el Capital de Trabajo y la rentabilidad para asegurar la continuidad operativa frente a la inestabilidad económica.

En cuanto a los resultados obtenidos, la evidencia científica muestra hallazgos mixtos que dependen en gran medida del contexto geográfico y sectorial. Sarduy e Intriago (2022) concluye que una gestión adecuada del Capital de Trabajo permite a las empresas mantener los niveles necesarios de recursos a corto plazo, garantizando su operatividad y evitando dificultades financieras.

No obstante, el estudio de Viera (2025) en el sector industrial latinoamericano revela que aún existen limitaciones significativas en el desarrollo estratégico de la contabilidad de gestión, pues muchas organizaciones no aprovechan totalmente el potencial de las herramientas digitales para optimizar sus márgenes de beneficio.

En términos de rentabilidad, las investigaciones han arrojado datos concluyentes en diversos escenarios. Martínez y Díaz (2022) demostraron una fuerte conexión percibida entre la gestión eficiente del Capital de Trabajo y el rendimiento patrimonial en establecimientos de servicios, con un 90% de respaldo entre los directivos encuestados.

En el sector agroindustrial, se ha evidenciado que reducir el ciclo de conversión de Efectivo tiene un impacto positivo directo en la rentabilidad de los activos. Sin embargo, Pedraza et al. (2026) advierte que, en el sector turístico, a pesar del crecimiento postpandemia, la persistencia de Capital de Trabajo negativo sigue siendo un reto crítico, pues las empresas dependen de activos no líquidos para cubrir obligaciones, lo que afecta su solvencia financiera.

La gestión técnica del Capital de Trabajo se apoya en una serie de metodologías y herramientas financieras diseñadas para optimizar la toma de decisiones. Según Ugando et al. (2023), el análisis de ratios financieros es una técnica susceptible y esencial dentro de los modelos operativos, destacando indicadores como la razón corriente, el Capital de Trabajo neto y la disponibilidad de Efectivo.

De manera más específica, Aucancela (2025) propone el uso integrado del método ABC para la clasificación de productos según su impacto financiero, junto con sistemas de revisión periódica con stock de seguridad para optimizar los Inventarios y fortalecer los componentes del Capital de Trabajo.

Otro procedimiento recurrente en la literatura es la aplicación del método PRISMA (Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses), utilizado por autores como Rocha et al. (2025) y Rodríguez et al. (2024) para realizar revisiones sistemáticas que permitan reflexionar sobre el estado del arte y determinar los niveles óptimos de Capital de Trabajo desde una perspectiva financiera. Este enfoque metodológico garantiza que el conocimiento se construya sobre bases teóricas sólidas y actualizadas.

Desde el punto de vista estadístico, las investigaciones emplean herramientas sofisticadas para validar sus hipótesis. Rosero (2024) y Agüero (2021) mencionan el uso de la Econometría de datos de panel y modelos de regresión lineal múltiple para cuantificar la relación entre las variables de Capital de Trabajo (como el periodo de cobro, pago e Inventarios) y los índices de rentabilidad como ROE (Return on Equity) y ROA (Return on Assets). Asimismo, el coeficiente de correlación de Pearson es un

estándar para evaluar la fuerza de la relación entre la gestión de activos corrientes y el rendimiento económico.

En el nivel de la gestión administrativa, se han identificado herramientas importantes como el presupuesto de caja, la planificación financiera y el análisis financiero integral. León (2019) enfatiza que estas herramientas deben contextualizarse al momento actual de la empresa para servir como soporte en la aplicación de estrategias de mejora continua. Además, Sedano (2023) introduce el control interno como un elemento determinante que influye positivamente en el Capital de Trabajo, permitiendo un manejo más eficiente de los recursos y mitigando riesgos de insolvencia.

A pesar de la robustez de muchos estudios, la literatura científica reconoce diversas limitaciones que afectan la generalización y la profundidad de sus hallazgos. Una de las brechas más recurrentes, según Rocha et al. (2025), es la falta de modelos estructurados de gestión financiera en muchas empresas, lo que dificulta la recolección de datos sistemáticos para la investigación académica.

De manera similar, Rodríguez et al. (2024) señala que, aunque existe abundante bibliografía, las diferentes perspectivas (contable, financiera, gerencial y social) suelen tratarse de forma independiente y con escasa interrelación, lo que limita una comprensión holística del Capital de Trabajo óptimo.

Factores externos e incontrolables imponen barreras al análisis. Durán (2011) argumenta que las debilidades en la gestión del Capital de Trabajo son a menudo provocadas por variables micro y macroeconómicas que no pueden ser controladas por los administradores y que, por ende, son difíciles de modelar con precisión en las investigaciones financieras.

La falta de actualización de conocimientos mínimos en estrategias nuevas también es vista como una limitación para que las empresas participen activamente en la mejora de sus propios modelos de gestión de Capital de Trabajo.

En la hotelería, Pedraza et al. (2026) señala un desequilibrio crítico: la persistencia de Capital de Trabajo negativo obliga a las empresas a depender de activos no líquidos

para cubrir obligaciones, aumentando su vulnerabilidad ante shocks externos como la pandemia.

Un hallazgo fundamental es la concentración de recursos en Cuentas por Cobrar. En el caso de empresas como Hoteles Decamerón, estas cuentas pueden representar hasta el 88% del activo corriente, exigiendo políticas de cobro restrictivas o de ciclo corto para evitar crisis de liquidez. Sin embargo, Rengifo et al. (2024) establecen un vínculo vital con el ámbito fiscal: una gestión adecuada del Capital de Trabajo facilita el cumplimiento oportuno de las obligaciones tributarias, evitando sanciones que comprometerían aún más la caja operativa de las Pymes hoteleras.

Por otro lado, Sarduy e Intriago (2022) subrayan que en el turismo la relación entre el ciclo de conversión de Efectivo y el desempeño es positiva, lo que implica que las empresas que logran rotar sus activos rápidamente en comparación con sus ciclos de pago obtienen mayores retornos. Esto corrobora que, para el sector turístico, el Capital de Trabajo no es solo un indicador financiero, sino un eje articulador entre la supervivencia diaria y la generación de valor sostenible.

El análisis de las fuentes consultadas, sintetizado en el anexo 5, revela fortalezas y limitaciones en los enfoques metodológicos actuales para la gestión del Capital de Trabajo.

En el ámbito internacional, investigaciones como las de Ugando et al. (2023), Rosero (2024) y Pedraza et al. (2026) demuestran solidez en el uso de herramientas estadísticas (correlación de Pearson, datos panel) y en la identificación del Ciclo de Conversión del Efectivo como variable crítica de rentabilidad.

Sin embargo, presentan limitaciones para su aplicación directa en el contexto de la hotelería cubana: suelen centrarse en sectores manufactureros o de construcción con estructuras de capital disímiles (Rosero, 2024), carecen de una fase de diagnóstico situacional previo al cálculo de indicadores (Ugando et al., 2023), o no incorporan un paso explícito de validación empírica de los hallazgos en la gestión operativa real de la entidad.

En el ámbito nacional, el procedimiento diseñado por Espinosa (2005) y aplicado en el polo turístico de Varadero constituye un referente metodológico consolidado. Su aplicación en investigaciones posteriores como la de Celestrin (2005), Serrano (2022), Rodríguez (2023), García (2023) y Junco (2023) evidencia su adaptabilidad al entorno empresarial cubano. Entre sus ventajas destacan: (i) integración de indicadores estáticos de liquidez con razones dinámicas de rotación y ciclos operativos; (ii) enfoque secuencial basado en procesos que facilita la interpretación gerencial; y (iii) flexibilidad para operar con la estructura contable disponible en el sistema empresarial.

No obstante, el procedimiento original adolece de dos limitaciones significativas. Primero, no incluye un análisis horizontal que compare la evolución del Capital de Trabajo en períodos homólogos, impidiendo capturar desviaciones estacionales de corto plazo. Segundo, carece de una fase estructurada de diagnóstico inicial que evalúe la calidad de la información contable y el contexto organizacional, aspecto esencial para la fiabilidad del análisis posterior. Además la autora considera importante, actualizar las herramientas que surgen para viabilizar las informaciones para el proceso de toma de decisiones.

La persistencia de estas brechas metodológicas, tanto en los estudios internacionales de referencia como en el procedimiento base de Espinosa (2005), fundamenta la necesidad de diseñar una herramienta perfeccionada.

En consecuencia, el epígrafe siguiente se describe un procedimiento que, asumiendo la estructura lógica validada por Espinosa, incorpora pasos específicos de diagnóstico, análisis horizontal mensual, tendencia, estacionalidad y validación Delphi para corregir las insuficiencias identificadas y optimizar la gestión del Capital de Trabajo en el contexto específico del sector hotelero cubano.

2.3. Descripción del procedimiento para la gestión del Capital de Trabajo

En este epígrafe se describe el procedimiento para la gestión del Capital de Trabajo, cuyo basamento teórico se fundamenta en: objetivos, bases, etapas y pasos para su aplicación, los cuales son abordados a continuación.

Objetivos:

Disponer de una herramienta para la gestión del Capital de Trabajo de forma veraz.

Los objetivos específicos del procedimiento son:

1. Diagnosticar integralmente la situación inicial del Capital de Trabajo en el hotel y sus relaciones.
2. Aplicar técnicas financieras y estadísticas para el análisis en profundidad el Capital de Trabajo, sus políticas, eficiencia, eficacia, tendencia y estacionalidad.
3. Definir acciones estratégicas encaminadas al mejoramiento de la gestión del Capital de trabajo.
4. Validar el diseño del procedimiento con la aplicación del Método Delphi a partir del criterio de expertos.

Bases:

- Información relevante, veraz y oportuna, que cumpla con los objetivos de periodicidad, puntualidad y exactitud, la cual se encuentra contenida en los Estados Financieros.
- Herramientas necesarias para facilitar su aplicación (software Microsoft Excel).
- Personas formadas y preparadas para la aplicación del procedimiento y la interpretación de los resultados obtenidos.
- Una empresa (directivos y trabajadores) abierta al cambio, la mejora continua y la competitividad, concientizando su necesidad.

En la figura 2 se presenta el diseño del procedimiento, el cual consta de 4 etapas y 13 pasos.

Etapas I. Diagnóstico

Paso I.1. Caracterización del hotel

Consiste en recopilar y analizar información general de la entidad: su actividad principal, estructura organizativa, procesos y su entorno económico. Contextualiza el estudio, asegurando que las conclusiones sean aplicables a la realidad específica de la entidad. Ayuda a entender cómo sus características únicas impactan la gestión del Capital de Trabajo. Revela si las políticas y procesos actuales son adecuados o necesitan ajustes para una gestión eficiente.

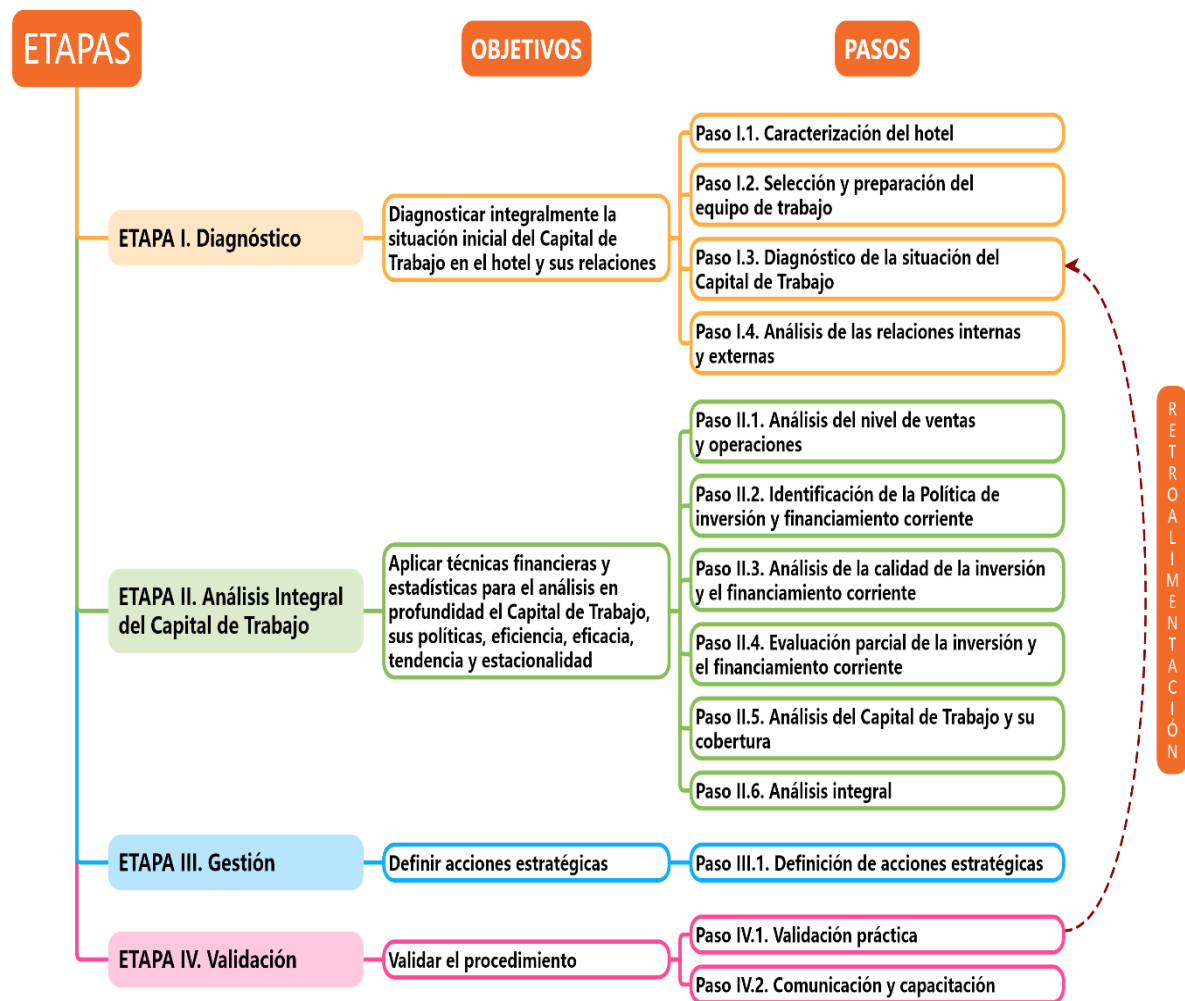


Figura 2. Procedimiento para la gestión del Capital de Trabajo

Paso I.2. Selección y preparación del equipo de trabajo

Se seleccionará un grupo de 6 integrantes con los cuales se trabajará en la investigación, tanto para el diagnóstico y la aplicación de encuestas y entrevistas, como para la validación práctica del procedimiento.

Una vez conformado el equipo, se procederá a su preparación mediante una sesión de trabajo inicial, en la que se expondrán los fundamentos teóricos esenciales de la gestión del Capital de Trabajo, la estructura y objetivos del procedimiento diseñado.

Paso I.3. Diagnóstico de la situación del Capital de Trabajo

Se procede a realizar un diagnóstico inicial para constatar la situación existente con el Capital de Trabajo. Se analizan documentos, se realizan encuestas (anexo 6) y entrevistas (anexo 7) a los miembros del equipo de trabajo, directivos, especialistas del área económica y administrativa del hotel.

Paso I.4. Análisis de las relaciones internas y externas

Incluye el conocimiento y evaluación de las relaciones existentes entre los procesos y las áreas implicadas en el manejo del Capital de Trabajo; es decir, las interrelaciones que se establecen entre las áreas encargadas parcial o totalmente del manejo de todas las cuentas corrientes de la empresa. Por su parte, el análisis de las relaciones externas prevé el estudio de cómo la empresa se relaciona con el entorno, basada fundamentalmente en que ésta es un subsistema del sistema entorno.

Etapa II. Análisis Integral del Capital de Trabajo

Esta etapa tiene 6 pasos, los cuales se desglosan en el procedimiento auxiliar de la figura 3 correspondiente a esta etapa.

Paso II.1. Análisis del nivel de ventas y operaciones

Las ventas constituyen la variable base o punto de partida que marca las pautas del comportamiento del resto de ellas. Es por esta razón que, en este primer paso, se debe analizar por parte del ejecutor, el valor del indicador ventas. En este sentido es importante identificar variaciones de tendencia, estacionales, cíclicas o aleatorias. Para esto se propone el método gráfico, el cual es un enfoque que no requiere de un modelo matemático, que depende de la experiencia y capacidad del analista para identificar, con su juicio subjetivo, el punto dentro de los patrones en los datos.

DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO PARA LA GESTIÓN DEL CAPITAL DE TRABAJO EN ENTIDADES HOTELERAS

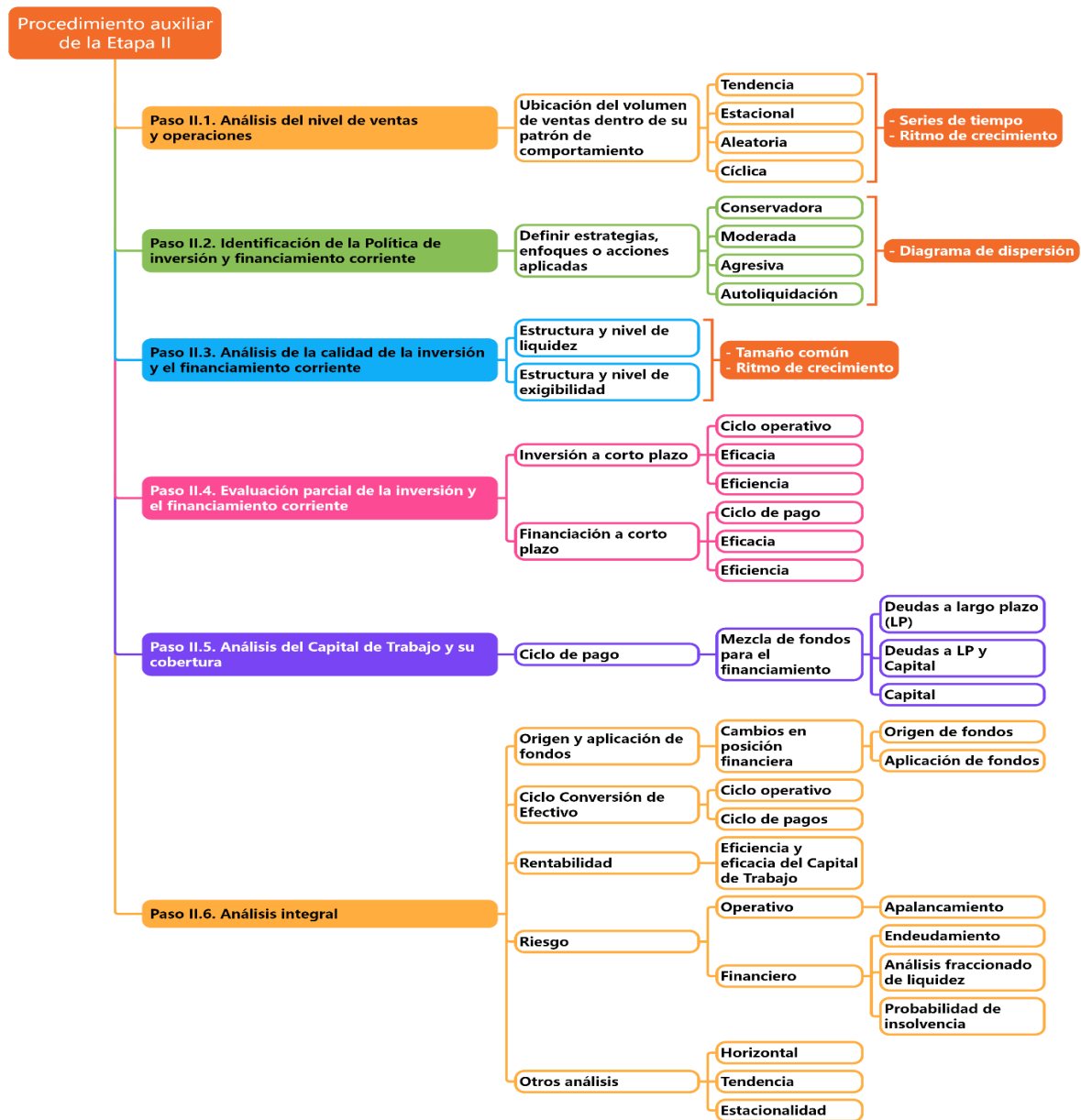


Figura 3. Procedimiento auxiliar correspondiente a la Etapa II

Paso II.2. Identificación de la política de inversión y financiamiento corriente

Este paso consiste en definir cuáles son las estrategias, enfoques o acciones que sigue la empresa en cuanto a niveles deseables de inversión y financiamiento circulante. En este momento de la aplicación del procedimiento, es importante tener información sobre las posibles necesidades de inversión y financiamiento circulante por encima de

los niveles normales, o por debajo de éstos, detectando de esta forma políticas de inversión (conservadora, moderada o agresiva) y financiamiento (conservadora, agresiva o autoliquidación) trazadas.

De esta forma se logra conocer si, tanto la inversión circulante como el financiamiento espontáneo, están siendo afectados en alguna medida por los volúmenes de ventas, lo que posibilitará su estimación a partir del nivel operativo, si se dispone de una ecuación que vincule estas variables.

El Coeficiente de Correlación es una medida de la asociación entre variables que puede tomar valores entre -1 y +1 (Pupo, 1983). En la medida que el Coeficiente de Correlación se acerque al valor modular 1 existe una mayor relación entre las variables, positiva o negativa, según el signo, el cual sólo indica si la relación es directa o inversa; si el valor de este coeficiente se acerca a cero, ocurre todo lo contrario: no existe relación entre las variables.

El Coeficiente de determinación expresa, de forma porcentual, cómo la variable independiente definida es capaz de explicar el comportamiento de la variable dependiente; es decir, hasta qué punto se puede afirmar que la variable dependiente es explicada por la independiente a partir de un nivel de confianza prefijado, el cual se puede mover en el intervalo de 90 a 99.99%.

Para obtener resultados más confiables, R^2 puede moverse en un intervalo de 0 a 1 y a medida que se acerque a 1, el ajuste logrado es mejor, pues disminuyen los errores de estimación, pudiéndose plantear que este coeficiente ofrece una medida de la bondad del ajuste hecho (Pupo, 1983).

Paso II.3. Análisis de la calidad de la inversión y el financiamiento corriente

La definición del nivel de cada partida de Activo Circulante y Pasivo 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 del Capital de Trabajo: la inversión circulante, con que se cuenta para enfrentar las obligaciones a corto plazo, así como las contingencias que puedan presentarse en un momento determinado y el financiamiento corriente, fundamental en los resultados relacionados con el riesgo en

un momento determinado.

Paso II.4. Evaluación parcial de la inversión y el financiamiento corriente

La fundamentación de este paso consiste en la aplicación de técnicas que de forma parcial muestren los efectos que tiene sobre indicadores importantes, la decisión tomada referente a los niveles de cada una de las partidas de Activos Circulantes y Pasivos Circulantes y sus totales, en relación con el nivel de operaciones ejecutado.

Los indicadores que se referencian y se proponen, se argumentan a continuación.

El ciclo operativo es una medida de la cantidad de tiempo que transcurre entre la compra de materias primas para producir bienes y la cobranza de Efectivo como pago por esos bienes después que han sido vendidos y se relaciona con la oportunidad de los flujos de entradas de Efectivo ignorando la oportunidad de los flujos de salidas.

Las técnicas que se proponen para evaluar la eficacia de Activos Circulantes miden el grado de efectividad con que la empresa está usando sus recursos (Weston y Brigham, 1994), es decir, la virtud potencial de las decisiones de inversión tomadas, para obtener un buen resultado.

La rotación de Activo Circulante es una razón medidora de la eficacia con que se utiliza la inversión corriente y se obtiene a partir de la relación:

$$\text{Rotación de Activo Circulante} = \frac{\text{Ventas netas}}{\text{Activo Circulante promedio}}$$

Esta rotación permite establecer la frecuencia de rotación de los Activos Circulantes que como promedio se ha empleado durante un tiempo determinado.

La utilización de las razones financieras para medir la eficiencia de Activos Circulantes permite evaluar la capacidad de la administración para generar rendimientos a partir de la utilización de los recursos (Weston y Brigham, 1994). Estas razones son utilizadas para juzgar cuán eficiente es la empresa en el uso de sus activos (Brealey, 1997).

La rentabilidad del Activo Circulante posee una gran importancia, puesto que logra resumir el efecto de las utilidades generadas por el negocio sobre la inversión circulante empleada por la empresa durante un período de tiempo y se obtiene:

$$\text{Rentabilidad de Activos Circulantes} = \frac{\text{Utilidades Ante Intereses e Impuestos}}{\text{Activos Circulantes promedio}}$$

El ciclo de pagos es fundamental, en tanto permite la evaluación del cumplimiento de las obligaciones contraídas con los acreedores (Demestre et al., 2002); es decir, es la medida que expresa el grado en que las Cuentas por Pagar representan obligaciones circulantes más que obligaciones vencidas y no pagadas (Kennedy et al., 1999).

$$\text{Ciclo de pagos} = \frac{\text{Cuentas por Pagar promedio} * \text{días del período}}{\text{Compras a crédito}}$$

Este indicador juega un papel importante en el análisis de las necesidades de financiamiento, las cuales se verán influenciadas por la capacidad empresarial de demorar los pagos. Cuanto más prolongado sea el ciclo de pagos, menor será el impacto del ciclo operativo en las necesidades de financiamiento.

La rotación del Pasivo Circulante es un medidor del nivel de eficacia del Pasivo Circulante y permite establecer la relación entre las ventas netas y los pasivos a corto plazo, de ahí que, en empresas financiadas fuertemente con deudas, este índice es muy significativo.

$$\text{Rotación de Pasivo Circulante} = \frac{\text{Ventas netas}}{\text{Pasivo Circulante promedio}}$$

Su aplicación indica la capacidad de la empresa de generar ventas a partir de la utilización de deudas a corto plazo. Un aumento de la rotación es muy favorable, mostraría mayores ventas por el financiamiento corriente empleado por la empresa.

La rentabilidad del Pasivo Circulante es una opción para el análisis de la eficiencia del Pasivo Circulante y es una razón que refleja el efecto del comportamiento de distintos factores, mostrando el rendimiento extraído al financiamiento circulante aportado por los acreedores.

$$\text{Rentabilidad del Pasivo Circulante} = \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Pasivo Circulante promedio}}$$

La Utilidad Neta recibe el impacto, no sólo de los resultados generados en el negocio, sino también la impactan los intereses devengados por deudas a corto plazo contraídas por la empresa, aunque sean mínimos, así como los impuestos sobre las utilidades imponibles. De ahí que en la determinación de la rentabilidad del Pasivo Circulante se utilice la Utilidad Neta en vez de la utilidad operativa.

Paso II.5. Análisis del Capital de Trabajo y su cobertura

La justificación de llevar a cabo este paso consiste primeramente en evaluar el nivel de Capital de Trabajo, teniendo en cuenta lo que expresa en cuanto a capacidad de pago operativo y como colchón amortiguador o proveedor de margen de seguridad.

El otro elemento a tener en cuenta, es el análisis de cómo la empresa ha decidido financiar el indicador; es decir, con qué mezcla de fondos permanentes se ha de cubrir el Capital de Trabajo, para lo cual existen tres vías posibles: con deudas a largo plazo, con deudas a largo plazo y capital o solamente con capital.

Se propone en este sentido el cálculo de la razón de financiamiento corriente del Activo Circulante obtenido a partir de la expresión:

$$\text{Financiamiento corriente del Activo Circulante} = \frac{\text{Pasivo Circulante}}{\text{Activo Circulante}}$$

$$\text{Financiamiento permanente del Activo Circulante} = 1 - \frac{\text{Pasivo Circulante}}{\text{Activo Circulante}}$$

$$\text{Fondos para el financiamiento} = \frac{\text{Financiamiento permanente}}{\text{Activo Circulante}}$$

La justificación de la primera razón radica en la importancia de analizar en qué medida se ha decidido financiar el Activo Circulante con deudas a corto plazo. El resultado de la misma, indica el porcentaje de Activos Circulantes que la empresa ha financiado con deudas a corto plazo. El resto, es decir, la segunda razón, se financia con fondos a largo plazo.

Otro análisis a incluir en este sentido es el de determinar con qué parte de los fondos a largo plazo se financia el Capital de Trabajo, para lo cual se utiliza la tercera razón.

En este paso es importante el análisis de la relación entre las ventas y el Capital de Trabajo, la cual se estudia a partir del análisis estadístico y utilizando como herramienta los softwares antes mencionados, explicación brindada en pasos anteriores.

Paso II.6. Análisis integral

El propósito de este paso es integrar las variables más importantes del análisis del Capital de Trabajo a partir de la aplicación de técnicas reconocidas por importantes autores estudiosos del tema. Estas variables son: los cambios en la posición financiera,

el ciclo de conversión del Efectivo, el riesgo total, tanto operativo como financiero y la rentabilidad.

Para evaluar la rentabilidad se aplican razones de eficiencia y eficacia. Para medir la eficacia del Capital de Trabajo se propone la rotación del Capital de Trabajo, la cual se puede tener en cuenta para verificar si la relación ventas – Capital de Trabajo es proporcional, si mejora o se deteriora, definiendo si el último puede ajustarse rápidamente para reflejar variaciones temporales en las ventas (Brealey, 1997):

$$\text{Ventas a Capital de Trabajo} = \frac{\text{Ventas}}{\text{Capital de Trabajo promedio}}$$

Su justificación consiste en que el Capital de Trabajo es la consecuencia de la tenencia de Efectivo, créditos a clientes, existencias de Inventarios, Pagos Anticipados y otras partidas de Activo Circulante, así como la presencia de deudas a corto plazo. De ahí que un crecimiento en ventas debe corresponderse con un aumento del Capital de Trabajo.

La rotación indica cuántas veces las ventas netas cubren el Capital de Trabajo promedio empleado por la empresa. Dicho en otras palabras: por cada peso de Capital de Trabajo promedio, la empresa ha generado cierta cantidad de pesos de ventas netas.

Para determinar la eficiencia del Capital de Trabajo se propone la utilización de la razón de rentabilidad del Capital de Trabajo, la cual constituye una razón muy importante pues expresa la capacidad de generar utilidades por cada peso de Capital de Trabajo promedio.

El riesgo total se estudia a partir del riesgo operativo y el riesgo financiero.

El riesgo operativo explica la capacidad de la empresa para cubrir sus costos operativos, en tanto que el riesgo financiero explica la capacidad de la empresa para enfrentar los costos financieros.

El riesgo operativo se medirá a partir de la razón rentabilidad de las ventas, la cual mide la eficiencia en cuanto a generación de utilidades operativas; es decir, expresa cuánto por concepto de utilidades ha generado la empresa por cada peso de venta que se efectuó en el período analizado y ésta se determina de la forma siguiente:

$$\text{Rentabilidad de las ventas} = \frac{\text{Utilidades Antes Intereses e Impuestos}}{\text{Ventas netas}}$$

Por su parte el riesgo financiero se medirá a partir de lo siguiente:

Análisis fraccionado de la liquidez general. Como el Activo Circulante es la suma del valor contable de todas las partidas que a corto plazo deben avanzar hacia la forma dinero como resultado de las operaciones que desarrolla la empresa, todas no reflejan el mismo grado de liquidez. El Activo Circulante se organiza de lo más líquido a lo menos líquido, de ahí la importancia de su análisis fraccionado.

La técnica de fraccionar el análisis de la liquidez permite medir escalonadamente la fuerza de cada partida al adicionarse a la anterior (Demestre et al., 2002).

Razones de Endeudamiento o Apalancamiento: la calidad de la deuda es una de las razones importantes dentro de este grupo y se obtiene mediante la razón:

$$\text{Calidad de la deuda} = \frac{\text{Pasivo Circulante}}{\text{Pasivo total}}$$

Esta razón indica la parte del financiamiento total externo que representan deudas a corto plazo. Como este financiamiento corriente se debe liquidar en un período corto, en la medida que esta razón se acerque a la unidad, aumenta el riesgo de no poder cumplir con las obligaciones a corto plazo.

Para enriquecer la integralidad de la gestión del Capital de Trabajo, la autora perfecciona este paso, incorporando tres análisis complementarios que permiten una aproximación más dinámica y profunda a la realidad financiera de la entidad.

En primer lugar, se incorpora un análisis horizontal comparativo de periodicidad homogénea, que contrasta las partidas que conforman el Capital de Trabajo entre dos años consecutivos o más, lo que permite identificar desviaciones significativas, comportamientos atípicos y la evolución de la gestión corriente en lapsos cortos, lo cual resulta fundamental para detectar tendencias desfavorables antes de que afecten la liquidez operativa.

Además, se introduce un análisis de tendencia y otros de estacionalidad, apoyado en métodos estadísticos como la descomposición de series temporales o el uso de regresión, con el objetivo de aislar los patrones recurrentes (estacionales), la tendencia

subyacente y los movimientos aleatorios que caracterizan las cuentas circulantes, los niveles de Efectivo, las ventas y las obligaciones a corto plazo.

La importancia de estos tres niveles analíticos radica en que superan la visión estática y puntual que ofrecen los estados financieros tradicionales, al dotar al analista de herramientas que integran la dimensión temporal, la comparabilidad interanual y la sensibilidad estacional del negocio, factores determinantes para anticipar necesidades de financiamiento, ajustar políticas de inversión corriente y mejorar la toma de decisiones en entornos de alta variabilidad operativa.

Etapas III. Gestión

Paso III.1. Definición de acciones estratégicas

Es oportuno destacar que aun cuando sea significativo el valor de cada indicador, más significativo resulta que este brinde información precisa para la toma de decisiones que apruebe el análisis causa - efecto respecto a los elementos evaluados, a partir de lo cual se encaminarán las acciones de gestión, en lo cual se fundamenta el análisis dinámico. Así mismo, el análisis de sensibilidad permite determinar qué tan sensibles o vulnerables son las variables analizadas ante condiciones cambiantes.

Etapas IV. Validación

Paso IV.1. Validación práctica

Se comprueba si las acciones implementadas están funcionando como se esperaba. Evalúa la efectividad de las propuestas en la práctica y cierra el ciclo de mejora continua del estudio. Permite saber si las acciones estratégicas aplicadas están reportando resultados positivos en la gestión del Capital de Trabajo.

Es esencial para aprender, ajustar las acciones si es necesario y asegurar que los beneficios esperados se materialicen. En este punto, a través de la retroalimentación, se vuelve al paso de diagnóstico y de manera secuencial se aplican todos los pasos siguientes.

Paso IV.2. Comunicación y capacitación

Los resultados obtenidos en la aplicación del procedimiento, serán comunicados a todos los directivos y trabajadores de la organización de la forma más asequible,

requiriendo un esfuerzo de comunicación para la educación de todos los miembros, que permita su implicación y motivación en la búsqueda de resultados superiores.

Una vez descrito el procedimiento y sus componentes metodológicos, se impone verificar su solidez teórica antes de proceder a su implementación práctica. La validación teórica resulta indispensable para depurar la propuesta y garantizar que su lógica interna, sus herramientas y su estructura responden a estándares científicos rigurosos. Con este propósito, se aplica el criterio de expertos con el método Delphi con Rango Intercuartil, cuyo desarrollo se detalla en el epígrafe siguiente.

2.4. Validación teórica del procedimiento por el criterio de expertos

En esta sección se valida teóricamente el procedimiento propuesto mediante el criterio de expertos y el Método Delphi con Rango Intercuartil.

La validación teórica de un procedimiento científico requiere la confrontación de sus fundamentos, estructura y aplicabilidad con el juicio de expertos de reconocida trayectoria, capaces de emitir valoraciones argumentadas y libres de sesgos. Para ello, se adopta el método de expertos, concebido como un proceso sistemático que permite obtener, procesar y sintetizar el conocimiento de individuos calificados sobre un tema específico, con el propósito de alcanzar un consenso fiable que respalde o perfeccione la propuesta inicial (Hurtado de Mendoza, 2003; Abad, 2022).

Entre las variantes del método de expertos, se seleccionó el método Delphi con Rango Intercuartil (IQR), una técnica prospectiva de carácter iterativo que, mediante cuestionarios sucesivos y retroalimentación controlada, busca la convergencia de opiniones de un panel de expertos, preservando el anonimato y evitando la influencia de liderazgos individuales.

La principal ventaja del Delphi reside en su capacidad para transformar apreciaciones subjetivas en un juicio colectivo fiable, particularmente útil cuando no existe evidencia empírica previa o cuando se requiere anticipar la pertinencia de un instrumento metodológico antes de su aplicación práctica (García, 2021).

El empleo del IQR como indicador de consenso -definido como la diferencia entre el tercer y el primer cuartil de las puntuaciones asignadas por los expertos- permite

establecer un criterio objetivo de convergencia: se considera que existe consenso cuando $IQR \leq 1$ en una escala Likert de 1 a 5.

La validación teórica del procedimiento para la gestión del Capital de Trabajo en entidades hoteleras se desarrolla, por tanto, en tres fases consecutivas: (a) selección del grupo de expertos mediante el coeficiente de competencia K, (b) elaboración de un cuestionario de evaluación del procedimiento, y (c) aplicación del método Delphi con determinación del IQR.

Para conformar el panel de expertos se siguió el procedimiento de muestreo no probabilístico intencional, recomendado cuando se requiere garantizar un alto nivel de conocimiento y experiencia en el objeto de estudio (Abad, 2022).

Inicialmente se elaboró un listado de 15 candidatos, integrado por profesionales con desempeño destacado en la gestión financiera, la administración hotelera, la contabilidad y la docencia universitaria en disciplinas afines al turismo. A todos ellos se les aplicó la encuesta de autoevaluación diseñada para determinar el coeficiente de competencia K (anexo 8), la cual recoge dos componentes:

- Coeficiente de Conocimiento (K_c): obtenido a partir de la autovaloración del experto sobre su grado de información y dominio del tema en una escala de 0 a 10, multiplicada por 0.1.
- Coeficiente de Argumentación (K_a): resultado de la ponderación de seis fuentes de argumentación (estudios teóricos, experiencia profesional, conocimiento de trabajos nacionales e internacionales, conocimiento actualizado sobre el estado del tema y participación en actividades de superación profesional), cada una valorada como alta, media o baja. Cada valor de la fuente de argumentación se lleva a la siguiente escala: estudios teóricos de 0 a 0,3, experiencia profesional de 0 a 0,5, conocimiento de trabajos nacionales e internacionales de 0 a 0,05, conocimiento actualizado sobre el estado del tema de 0 a 0,05 y participación en actividades de superación profesional de 0 a 0,1, de tal manera que la suma máxima de las ponderaciones sea 1.

Luego el coeficiente de competencia se calcula como $K = 0,5*(K_c + K_a)$. Se consideran expertos aquellos candidatos cuyo K resulta $\geq 0,8$ (competencia alta), de acuerdo con la escala validada por Hurtado de Mendoza (2003) y ratificada por Abad (2022).

De los 15 candidatos iniciales, 8 alcanzaron un coeficiente K igual o superior a 0,8, conformando así el grupo definitivo de expertos. En el anexo 9 se muestran los resultados obtenidos con la aplicación de la encuesta para la selección de expertos y el cálculo del coeficiente de competencia.

El panel quedó compuesto por profesionales de diversas especialidades, con una media de K de 0,92, lo que avala la elevada competencia del colectivo para juzgar el procedimiento propuesto.

Una vez conformado el equipo, se diseñó un cuestionario estructurado (anexo 10) que desglosa el procedimiento en sus cuatro etapas y los 13 pasos que lo integran, formulando 10 afirmaciones que los expertos deben valorar mediante una escala Likert de 1 a 5, donde 1 significa “totalmente en desacuerdo” y 5 “totalmente de acuerdo”.

Las afirmaciones se agrupan en tres dimensiones: pertinencia teórica (ítems 1-3), estructura metodológica (ítems 4-7) y aplicabilidad práctica (ítems 8-10), cubriendo así los aspectos esenciales que validan el instrumento de gestión.

El cuestionario puede ser enviado en varias rondas a los expertos, de acuerdo con la técnica Delphi.

En la primera ronda, cada experto recibió el documento con el procedimiento y el cuestionario, emitiendo su valoración de forma independiente. Los resultados fueron procesados estadísticamente, calculándose la mediana, el primer cuartil (Q1) y el tercer cuartil (Q3) de cada ítem, así como el IQR. Aquellos ítems con $IQR > 1$ serían sometidos a una segunda ronda, acompañados de la retroalimentación de las opiniones del grupo; sin embargo, todos los ítems alcanzaron consenso en la primera ronda ($IQR \leq 1$), por lo que no fue necesario realizar iteraciones adicionales.

En el anexo 11, se presentan los resultados de la aplicación del Método Delphi y la valoración de cada uno de los 8 expertos consultados. De la misma manera, el anexo

12 muestra gráficamente la media de las evaluaciones obtenidas por cada una de las 10 afirmaciones del cuestionario.

El cuestionario obtuvo un IQR=0,78, y una media de 4,61. Además, cada uno de los 10 ítems presentan $IQR \leq 1$ y medianas iguales o superiores a 4,5, lo que indica un alto grado de acuerdo entre los expertos respecto a la calidad teórica y práctica del procedimiento, lo que confirma que los especialistas perciben el instrumento como factible y útil para el contexto hotelero cubano.

Los resultados del proceso Delphi permiten afirmar, con un sólido respaldo empírico, que el procedimiento diseñado para la gestión del Capital de Trabajo en entidades hoteleras posee una fundamentación teórica consistente, una estructura metodológica coherente y una clara aplicabilidad práctica.

El consenso alcanzado por el panel de expertos, en una sola ronda de consulta, avala la propuesta como una herramienta válida para el diagnóstico, análisis y mejora de la posición financiera de corto plazo en instalaciones hoteleras.

En consecuencia, se procede en el capítulo siguiente a su aplicación en el Hotel Starfish Cuatro Palmas, con el fin de contrastar empíricamente los hallazgos de esta validación teórica.



CAPÍTULO 3. APLICACIÓN DEL PROCEDIMIENTO EN EL HOTEL STARFISH CUATRO PALMAS

En el presente capítulo se presentan los resultados obtenidos en la investigación, a partir de la aplicación del procedimiento en el hotel Starfish Cuatro Palmas. Se utilizaron los Estados de Situación y los Estados de Rendimiento Financiero al cierre de los años 2023, 2024 y 2025 (anexo 13) y de los 36 meses correspondientes al periodo analizado.

3.1. Etapa I: Diagnóstico

Paso I.1. Caracterización del hotel

El Hotel Starfish Cuatro Palmas, subordinado al Grupo Hotelero Gran Caribe, constituye la entidad objeto de estudio de la presente investigación. Inaugurado en 1996, se encuentra ubicado en la Calle Avenida 1era entre 60 y 64, en el polo turístico de Varadero, Municipio Cárdenas, Provincia de Matanzas.

El hotel opera bajo la modalidad de todo incluido y ostenta la Categoría de 4 Estrellas. Su gestión se realiza mediante un Contrato de Administración y Comercialización con la entidad extranjera Blue Diamond, lo que implica una estrecha relación con los mercados internacionales y touroperadores para la comercialización de sus servicios. La entidad posee un objeto social certificado, según escritura pública, que la faculta para:

- Comercializar productos turísticos de ciudad, incentivo, naturaleza, playa, especializado, salud, eventos y otros similares;
- Prestar y comercializar servicios de alojamiento, gastronómicos, recreativos y otros propios de la actividad hotelera.
- Operar en las empresas turísticas determinadas por el Ministerio del Turismo, abarcando actividades hoteleras, extra hoteleras, de campismo y de apoyo.

El Hotel Starfish Cuatro Palmas cuenta con una infraestructura de 309 habitaciones y una variada oferta de servicios diseñados para satisfacer las expectativas de sus clientes bajo el concepto todo incluido. Entre estos servicios se destacan: servicios gastronómicos, servicios de bebidas, recreación y deportes, instalaciones y áreas exteriores.

La filosofía de la entidad se encuentra definida en su misión y visión, las cuales orientan la estrategia y el accionar de todos sus trabajadores.

- Misión: ser un Club de playa con modalidad todo incluido, distinguido por la tranquilidad y el trato personalizado en busca de la satisfacción de los clientes tanto externos como internos para lograr altos índices de eficiencia y estándares de calidad en los servicios.
- Visión: seremos el Hotel Insignia dentro de la marca Starfish del Grupo Hotelero Gran Caribe, preferido por los altos estándares de calidad y niveles de eficiencia, gracias al empeño de todo su personal.

El hotel cuenta con el sistema contable ZUN STOCK integrado que permite la generación confiable de los estados financieros. La información de los años 2023, 2024 y 2025 se extrajo con el nivel de detalle necesario para aplicar el procedimiento. Se verificó la consistencia de las partidas y se realizaron los reagrupamientos pertinentes para determinar los totales de Activo Circulante, Pasivo Circulante, ingresos y costos. En coherencia con su filosofía, la entidad posee un conjunto de fortalezas que la posicionan en el mercado, como su ubicación geográfica en Varadero, la calidad de su playa y áreas exteriores, la seguridad, y el servicio personalizado.

No obstante, también enfrenta debilidades internas que requieren atención, entre las que destacan el mantenimiento deficiente de la instalación, la poca diversificación de los servicios gastronómicos y recreativos (especialmente náuticos) y las limitaciones en los servicios telefónicos.

La estructura organizativa de la entidad se corresponde con una Dirección a la que se subordinan la Subdirección Contable, la Subdirección de Recursos Humanos, y los departamentos de Recepción Hotelera, Ama de Llaves, Gastronomía, Animación, Compras, Servicios Técnicos y Cocina (anexo 14). La Subdirección Contable está compuesta por los especialistas de Cuentas por Cobrar, Cuentas por Pagar, Ingresos, Costos, Cajera Central y Cardista.

El hotel cuenta con una plantilla aprobada de 250 trabajadores, la cual se encuentra cubierta por 234 empleados, representando un 93.6% de cobertura. Este nivel de ocupación plantea retos en la distribución de la carga laboral y la eficiencia operativa, siendo el Departamento de Recursos Humanos el encargado de velar por la estabilidad

y el desarrollo del personal. Fue distinguido en múltiples ocasiones por el Ministerio de Turismo y la Central de Trabajadores de Cuba como Vanguardia Nacional. Entre los logros se destaca el cumplimiento de los planes de ingresos y utilidades. Estos reconocimientos reflejan una estable gestión económica, basada en el control de indicadores financieros.

La relación/cohesión entre mandos y fuerza laboral es buena, lo que genera un ambiente de trabajo colaborativo donde el personal contable y administrativo opera con altos niveles de disciplina y resiliencia frente a las adversidades.

En cuanto a los procesos, la entidad aplica un enfoque de mejora continua que impacta directamente en la gestión contable. Se realizan inversiones y reformas periódicas, así como una atención personalizada al cliente que exige un respaldo financiero eficiente para garantizar la calidad del servicio.

Paso I.2. Selección y preparación del equipo de trabajo

En la tabla 2 se muestran los datos de los integrantes del equipo de trabajo.

Tabla 2. Integrantes del equipo de trabajo

Cargo	Años de experiencia	Años en el hotel
Subdirector General	40	15
Subdirectora Económica	37	11
Contadora Principal	14	10
Especialista de Costo	36	12
Especialista de Cuentas por Pagar	7	4
Especialista Intervención	39	34

Luego de la selección del equipo de trabajo se procedió a su preparación. Esto garantiza que todos los miembros compartan un marco conceptual común y comprendan el alcance de su participación, lo que resulta imprescindible para la correcta interpretación de los indicadores financieros y la aplicación coherente de las herramientas de recolección de información. Adicionalmente, se discutieron las responsabilidades específicas de cada integrante durante las distintas etapas de la investigación, asegurando la idoneidad de sus aportes en función de su perfil profesional y experiencia en la entidad hotelera.

Paso I.3. Diagnóstico de la situación del Capital de Trabajo

Para la realización del diagnóstico, se aplicó una encuesta a trabajadores de la entidad, y se entrevistaron varios directivos de la misma. La encuesta fue aplicada a 20 trabajadores de diferentes áreas operativas del hotel, incluyendo departamentos de alimentos y bebidas, alojamiento, almacén y administración.

Ante la pregunta relacionada con la planificación de los recursos en las diferentes áreas de trabajo, el 55 % de los encuestados consideran que la planificación es adecuada, mientras que el 30 % opina que solo es parcialmente adecuada y el 15 % considera que no es suficiente.

Estos resultados reflejan que, aunque existe un nivel aceptable de organización en la planificación de recursos, todavía se presentan dificultades que pueden afectar la eficiencia en el uso de los mismos. En instalaciones hoteleras que operan bajo modalidad todo incluido, como el Starfish Cuatro Palmas, la correcta planificación resulta fundamental debido al alto consumo de alimentos, bebidas y suministros durante la prestación del servicio turístico.

En relación con la frecuencia con que se presentan faltantes de insumos necesarios para la prestación del servicio, el 40 % de los trabajadores manifestó que estos ocurren ocasionalmente, el 45 % indicó que se presentan con poca frecuencia y el 15 % señaló que nunca se presentan. Este resultado evidencia que, aunque el hotel logra mantener en general un suministro estable de recursos, existen momentos en los que la disponibilidad de insumos puede verse afectada. Estas situaciones pueden estar asociadas a variaciones en la ocupación hotelera, retrasos en el abastecimiento o deficiencias en la planificación de compras.

En cuanto a la evaluación del control de Inventarios, el 50 % de los encuestados lo calificó como bueno, el 45 % como regular y el 5 % como deficiente.

Estos resultados sugieren que, aunque existen mecanismos de control de Inventarios, todavía se presentan limitaciones en su aplicación. La gestión de Inventarios es un elemento importante en la gestión del Capital de Trabajo en el sector hotelero, porque una parte importante de los recursos financieros se encuentra invertida en alimentos, bebidas y otros suministros necesarios para la operación del hotel.

Respecto a la planificación de las compras de alimentos y bebidas, el 50 % de los trabajadores considera que es adecuada, mientras que el 35 % opina que es parcialmente adecuada y el 15 % considera que no es suficiente.

Estos resultados muestran que la planificación de compras presenta un nivel aceptable, aunque todavía existe margen para mejorar la coordinación entre la demanda turística y la adquisición de recursos.

En relación con el desperdicio de alimentos o recursos, el 35 % de los trabajadores indicó que este ocurre ocasionalmente, el 50 % señaló que ocurre en pocas ocasiones y el 15 % manifestó que no ocurre.

Estos resultados sugieren que, aunque el desperdicio no constituye un problema grave en la instalación, sí representa un aspecto que puede optimizarse mediante un mayor control en los procesos de almacenamiento, preparación y distribución de alimentos.

Cuando se solicitó a los trabajadores evaluar la eficiencia en el uso de los recursos financieros del hotel, el 45 % consideró que es adecuada, el 40 % opinó que es parcialmente adecuada y el 15 % manifestó que no es suficiente.

Este resultado refleja que la percepción general del personal es relativamente positiva, aunque existen aspectos susceptibles de mejora en la gestión de los recursos.

Los resultados de la encuesta evidencian que el Starfish Cuatro Palmas presenta un nivel aceptable de organización en la gestión de recursos. Sin embargo, se identifican áreas de mejora relacionadas con el control de Inventarios, la planificación de compras y la reducción del desperdicio de recursos.

Estos elementos influyen directamente en la eficiencia de la gestión del Capital de Trabajo y, por tanto, en la estabilidad financiera de la instalación.

Por otro lado, la entrevista fue realizada a directivos, especialistas del área económica y administrativa del hotel, con el objetivo de profundizar en los aspectos relacionados con la gestión del Capital de Trabajo y la planificación financiera.

Los directivos entrevistados señalaron que la planificación financiera del hotel se realiza a partir de los planes de ocupación hotelera y de ingresos previstos, los cuales permiten estimar las necesidades de recursos para la operación.

Sin embargo, indicaron que la variabilidad en la demanda turística generó ajustes en la planificación inicial, lo que obligó a realizar modificaciones en la gestión de compras y en la asignación de recursos.

Los entrevistados manifestaron que el hotel cuenta con sistemas de control de Inventarios que permiten registrar las entradas y salidas de productos. No obstante, reconocieron que el control de Inventarios puede verse afectado por factores como, el alto volumen de consumo en temporadas altas, la complejidad del control en áreas de alimentos y bebidas, y la necesidad de mantener niveles de Inventario suficientes para garantizar la calidad del servicio.

Otro aspecto señalado por los directivos es la influencia de los touroperadores y agencias de viaje internacionales en el flujo de ingresos del hotel. En muchos casos, los pagos por los servicios turísticos se reciben con cierto retraso, lo que puede afectar la disponibilidad inmediata de Efectivo.

Este factor constituye un elemento importante en la gestión del Capital de Trabajo, pues genera desajustes temporales entre los ingresos y los gastos operativos.

Entre las principales dificultades señaladas por los directivos se encuentran: fluctuaciones en la demanda turística, dependencia de proveedores para el abastecimiento de insumos y retrasos en los pagos provenientes de intermediarios turísticos. Estas dificultades pueden influir en la estabilidad del flujo de Efectivo y en la planificación financiera del hotel.

Los directivos indicaron que el hotel implementa diversas estrategias para mantener niveles adecuados de liquidez, entre las que se incluyen: planificación anticipada de las compras, control de gastos operativos y seguimiento sistemático de las Cuentas por Cobrar. Estas acciones permiten mantener un equilibrio entre los ingresos y los gastos necesarios para la operación.

El análisis conjunto de la encuesta y la entrevista permite concluir que la gestión del Capital de Trabajo en el Starfish Cuatro Palmas presenta un nivel aceptable de organización; sin embargo, existen oportunidades de mejora en aspectos como la planificación de Inventarios, el control de recursos, la gestión de cobros, y principalmente, en el análisis financiero del Capital de Trabajo para la toma de decisiones, punto en el cual se centra la presente investigación.

Como parte del diagnóstico inicial de la investigación, se analiza el comportamiento del Capital de Trabajo entre 2023 y 2024, con el objetivo de identificar si existió un deterioro en la liquidez a corto plazo que pudiera afectar la operación de la entidad. A partir de las cifras reportadas en los estados financieros, se presentan tres tablas: la tabla 3 muestra el Capital de Trabajo y dos razones de liquidez; la tabla 4 detalla los principales componentes del Activo Circulante; y la tabla 5 detalla los componentes del Pasivo Circulante. Los resultados evidencian una contracción en la capacidad de maniobra financiera durante 2024 en comparación con el año anterior.

Tabla 3. Capital de trabajo y razones de liquidez

Cuentas	2023	2024	Variación absoluta	Variación (%)
Activo Circulante	\$383.221.475,75	\$294.927.278,07	-\$88.294.197,68	-23,0%
Pasivo Circulante	\$222.221.032,02	\$182.325.370,45	-\$39.895.661,57	-18,0%
Capital de Trabajo	\$161.000.443,73	\$112.601.907,62	-\$48.398.536,11	-30,1%
Razón Corriente	1,72	1,62	-0,10	-5,8%
Prueba Ácida	1,52	1,26	-0,26	-17,1%

Tabla 4. Principales componentes del Activo Circulante

Cuentas	2023 (\$)	2024 (\$)	Variación absoluta (\$)	Variación (%)
Efectivo en Banco	235.380.100,28	141.735.785,94	-93.644.314,34	-39,8%
Cuentas por Cobrar a corto plazo	102.604.855,92	86.823.425,34	-15.781.430,58	-15,4%
Inventarios totales	27.026.702,98	37.991.689,53	+10.964.986,55	+40,6%

Mientras que el Activo Circulante se contrajo principalmente por la caída del Efectivo y las Cuentas por Cobrar, el Pasivo Circulante muestra un comportamiento mixto, como se muestra en la tabla 5.

Destaca el aumento del 27,2% en las Cuentas por Pagar a corto plazo, lo que presiona aún más la liquidez, aunque los Gastos Acumulados por Pagar y las Obligaciones con el Presupuesto se redujeron. Esta contracción del pasivo no fue suficiente para compensar la fuerte disminución del Activo Circulante, resultando en un Capital de Trabajo netamente menor en 2024.

Tabla 5. Principales componentes del Pasivo Circulante

Cuentas	2023 (\$)	2024 (\$)	Variación absoluta (\$)	Variación (%)
Cuentas por Pagar a corto plazo	69.243.185,85	88.070.834,14	+18.827.648,29	+27,2%
Gastos Acumulados por Pagar	106.244.505,35	64.419.395,67	-41.825.109,68	-39,4%
Obligaciones con el Presupuesto	23.865.686,95	16.464.403,45	-7.401.283,50	-31,0%

Entre 2023 y 2024 el Capital de Trabajo se redujo en más de 48 millones de unidades monetarias (-30,1%), lo que evidencia un deterioro significativo de la liquidez a corto plazo. La Razón Corriente cayó de 1,72 a 1,62 (-0,10), y la Prueba Ácida pasó de 1,52 a 1,26 (-0,26), indicando una menor capacidad para afrontar obligaciones inmediatas sin recurrir a Inventarios.

El empeoramiento se explica principalmente por:

- Fuerte caída del Efectivo en Banco (-39,8% / -93,6 millones) y de las Cuentas por Cobrar (-15,4% / -15,8 millones).
- Aumento de los Inventarios (+40,6% / +11,0 millones), lo que sugiere posible estancamiento en la rotación de mercancías.

- El Pasivo Circulante se redujo en menor proporción (-18,0%) que el Activo Circulante (-23,0%), agravando el margen de maniobra financiera.

En conjunto, estos indicadores reflejan una posición de Capital de Trabajo más frágil en 2024 frente a 2023, lo que constituye una señal de alerta para la gestión operativa de corto plazo.

Paso I.4. Análisis de las relaciones internas y externas

La gestión del Capital de Trabajo involucra a varios departamentos.

El departamento Comercial es responsable de las políticas de crédito a clientes, negociando los plazos de cobro con los turoperadores y estableciendo las condiciones de venta.

El departamento de Compras gestiona las adquisiciones de bienes y servicios, incidiendo directamente en los niveles de Inventarios y en las Cuentas por Pagar a proveedores.

El departamento Económico – financiero centraliza la información contable, controla los flujos de Efectivo y supervisa el cumplimiento de las obligaciones fiscales y laborales.

Las relaciones externas más relevantes para el Capital de Trabajo son las establecidas con los turoperadores (principales clientes), los proveedores nacionales e internacionales y las entidades financieras.

La estacionalidad de la demanda impone una cuidadosa planificación de los niveles de Efectivo y de las líneas de financiamiento a corto plazo.

3.2. Etapa II: Análisis Integral del Capital de Trabajo

La aplicación del procedimiento sigue los seis pasos definidos en el capítulo anterior. A continuación, se presentan los resultados obtenidos, acompañados de las tablas y análisis correspondientes.

Paso II.1. Análisis del nivel de ventas y operaciones

El nivel de operaciones se mide a través de las ventas totales.

En el anexo 13 se presentan los principales agregados financieros de los períodos analizados.

El Activo Circulante incluye las partidas de Efectivo, Cuentas por Cobrar a corto plazo, Inventarios y Otros Activos de rápida realización, de acuerdo con los criterios establecidos.

El Pasivo Circulante comprende las Obligaciones a Corto Plazo con proveedores, acreedores y el presupuesto.

En 2024 las ventas se incrementaron un 2,7% respecto a 2023, lo que refleja un crecimiento moderado. No obstante, el Activo Circulante disminuyó en un 23%, mientras que el Pasivo Circulante se redujo en un 9,5%. Esta situación evidencia una contracción significativa de la inversión en activos corrientes, que puede afectar la capacidad operativa si no está acompañada de una mayor eficiencia en la gestión de los recursos.

Paso II.2. Identificación de la política de inversión y financiamiento corriente

Para identificar la política seguida por la empresa se analiza la relación entre el crecimiento de las ventas y la evolución de los Activos Circulantes (AC) y Pasivos Circulantes (PC). En la tabla 6 se resumen los principales indicadores que permiten inferir el enfoque adoptado.

Tabla 6. Indicadores de política de inversión y financiamiento corriente

Indicador	2023	2024	Variación
Ventas	\$982,242,008	\$1,008,687,572	+2,7%
Activo Circulante	\$383,221,476	\$ 294,927,278	-23,0%
Pasivo Circulante	\$ 222,221,032	\$182,325,370	-9,5%
Rotación de Activo Circulante (ventas / AC)	2,56	3,42	0.86 veces
Capital de trabajo (AC – PC)	\$161,000,443	\$112,601,907	-48,6%

La disminución del Activo Circulante en un 23% mientras las ventas aumentan ligeramente indica una política de inversión agresiva, orientada a minimizar los recursos ociosos.

Por su parte, la reducción del Pasivo Circulante es menor, lo que sugiere que la empresa ha mantenido un nivel de financiamiento a corto plazo relativamente estable, pero la contracción del Capital de Trabajo (casi un 49%) denota una estrategia que podría incrementar el riesgo de liquidez si no se gestionan adecuadamente los plazos de cobro y pago.

Al comparar los Activos Circulantes con las ventas, se observa que en 2023 cada peso de venta requería 0,39 pesos de inversión corriente, mientras que en 2024 esa relación descendió a 0,29 pesos, lo que confirma una orientación a la reducción de Activos Circulantes.

Por otro lado, en la tabla 7 se muestra el resultado del cálculo de los coeficientes de correlación por meses entre el Activo Circulante (AC) de 2023 y 2024 contra las Ventas, el Pasivo Circulante (PC) y el Capital de Trabajo (CT) de los mismos años. Es interesante notar la correlación negativa entre el AC de 2023 y las Ventas del mismo año. Además de una ligera correlación entre el AC de 2024 y los PC de mismo año. Por el contrario, existe correlación positiva fuerte en las demás combinaciones.

Tabla 7. Cálculo de correlaciones de los años 2023 y 2024

	Ventas 2023	Ventas 2024	PC 2023	PC 2024	CT 2023	CT 2024
AC 2023	-0,637	-----	0,868	-----	0,727	-----
AC 2024	-----	0,907	-----	0,489	-----	0,929

Paso II.3. Análisis de la calidad de la inversión y el financiamiento corriente

Mediante el análisis de estructura (tamaño común) se determinó la composición porcentual de las partidas que integran el Activo Circulante y el Pasivo Circulante, tal como se muestra en las tablas 8 y 9.

Tabla 8. Composición del Activo Circulante (% sobre el total)

Partida	2023	2024
Efectivo en Caja y Banco	61,5%	48,1%
Cuentas por Cobrar a corto plazo	26,8%	29,4%
Inventarios	8,6%	14,2%
Otros Activos Circulantes	3,1%	8,3%
Total	100%	100%

En 2024 se observa una disminución de la proporción de Efectivo (del 61,5% al 48,1%) y un aumento relativo de las Cuentas por Cobrar y los Inventarios. Este cambio implica una menor disponibilidad inmediata de Efectivo y un mayor riesgo de iliquidez si las cobranzas se retrasan. El incremento de los Inventarios puede reflejar una planificación

inadecuada o la necesidad de mantener mayores existencias ante una demanda variable.

Tabla 9. Composición del Pasivo Circulante (% sobre el total)

Partida	2023	2024
Cuentas por Pagar a proveedores	34,5%	43,1%
Obligaciones con el presupuesto	9,5%	7,3%
Gastos acumulados por pagar	42,4%	28,4%
Otros Pasivos Circulantes	13,6%	21,2%
Total	100%	100%

Se destaca el incremento en la proporción de las Cuentas por Pagar a proveedores, que pasan del 34,5% al 43,1%, lo que puede significar un mayor uso del financiamiento espontáneo, aunque también podría indicar tensiones en el pago a suministradores. Los gastos acumulados por pagar reducen su peso, lo que es favorable en términos de exigibilidad.

Paso II.4. Evaluación parcial de la inversión y el financiamiento corriente

Se calcularon los ciclos operativos y de pagos, así como indicadores de eficacia y eficiencia de los Activos Circulantes y Pasivos Circulantes. Para ello se utilizaron las expresiones siguientes:

- Período de conversión de Inventarios = $(\text{Inventario promedio} \times 365) / \text{Costo de ventas}$
- Período de cobro = $(\text{Cuentas por Cobrar promedio} \times 365) / \text{Ventas a crédito}$
- Período de pago = $(\text{Cuentas por Pagar promedio} \times 365) / \text{Compras a crédito}$

Dado que no se dispone de información desagregada sobre compras a crédito, se estimaron a partir del costo de ventas ajustado por la variación de Inventarios. Los resultados se presentan en la tabla 10.

Tabla 10. Indicadores de ciclos y eficiencia

Indicador	2023	2024	Variación
Período de conversión de Inventarios (días)	19	23	+4 días
Período de cobro (días)	44	49	+5 días
Ciclo operativo (días)	63	72	+9 días
Período de pago (días)	38	47	+9 días
Ciclo de conversión de Efectivo (días)	25	25	0 días
Rotación de Activo Circulante (veces)	2,56	3,42	+0,86 veces
Rentabilidad del Activo Circulante (UAI / AC)	1,82	1,27	-0,55 p.p.

El ciclo de conversión de Efectivo se mantuvo estable en 25 días, a pesar del alargamiento tanto del período de cobro como del período de pago. El incremento de la rotación del Activo Circulante indica una mejor generación de ventas por cada peso invertido en activos corrientes; sin embargo, la rentabilidad del Activo Circulante disminuyó debido a una menor utilidad operativa.

En cuanto al financiamiento corriente, se calcularon:

- Rotación del Pasivo Circulante = Ventas / Pasivo Circulante promedio
- Rentabilidad del Pasivo Circulante = Utilidad neta / Pasivo Circulante promedio

Estos indicadores se muestran en la tabla 11.

Tabla 11. Indicadores de eficacia y eficiencia del Pasivo Circulante

Indicador	2023	2024	Variación
Rotación de Pasivo Circulante	3,92	4,45	+0,53 veces
Rentabilidad del Pasivo Circulante	1,30	0,83	−0,47 p.p.

La mayor rotación refleja que la empresa generó más ventas por cada peso de deuda a corto plazo, mientras que la rentabilidad del Pasivo Circulante cayó como consecuencia de la reducción de la utilidad neta en 2024.

Paso II.5. Análisis del Capital de Trabajo y su cobertura

El Capital de Trabajo neto mostró una contracción significativa en el 2024 con respecto al 2023. La razón corriente (Activo Circulante / Pasivo Circulante) descendió de 1,53 a 1,30, lo que indica un margen de seguridad más reducido, aunque todavía superior a la unidad.

La financiación del Activo Circulante se analiza mediante los cocientes siguientes:

- Financiamiento corriente del Activo Circulante = Pasivo Circulante / Activo Circulante
- Financiamiento permanente = 1 – razón anterior

En 2023, el 65% del Activo Circulante se financiaba con pasivos a corto plazo, mientras que en 2024 esta proporción aumentó al 77%. Esto significa que el 35% restante en 2023 (y el 23% en 2024) era financiado con fondos a largo plazo o patrimonio.

La mayor dependencia de la financiación a corto plazo eleva el riesgo de refinanciación, especialmente si los ciclos de cobro se alargan.

Paso II.6. Análisis integral

Para obtener una visión completa se elaboró el Estado de Flujo de Efectivo por el método indirecto, se calcularon indicadores de rentabilidad y riesgo, y se evaluó la probabilidad de insolvencia mediante indicadores estáticos.

A partir de los balances y el estado de rendimiento financiero se determinaron los flujos de Efectivo generados por las actividades operativas, de inversión y de financiamiento. Los resultados se resumen en la tabla 12.

Tabla 12. Estado de flujo de Efectivo resumido (2023 - 2024)

Concepto	Monto (en miles de pesos)
Utilidad Neta	187,612
Depreciación y amortización	9,245
Aumento de Cuentas por Cobrar	-15,781
Disminución de Inventarios	+27,350
Aumento de Cuentas por Pagar	+29,117
Flujo neto de Efectivo de operaciones	237,543
Inversiones en Activo Fijo	-25,546
Flujo neto de inversión	-25,546
Cambio en deuda a largo plazo	-5,872
Flujo neto de financiamiento	-5,872
Variación neta de Efectivo	206,125

El flujo de Efectivo generado por las operaciones fue positivo y significativo, principalmente debido a la gestión de Cuentas por Pagar y la reducción de Inventarios. Sin embargo, las Cuentas por Cobrar aumentaron, lo que restó liquidez. Las inversiones en Activo Fijo y la reducción de deuda a largo plazo absorbieron parte del Efectivo, pero finalmente se logró un incremento neto de Efectivo de 206,1 millones de pesos.

Como se mostró en la tabla 10, el ciclo de Efectivo se mantuvo en 25 días. Este resultado es positivo porque indica que la empresa no necesita financiamiento externo para cubrir el desfase entre cobros y pagos; sin embargo, el alargamiento de los plazos de cobro es una señal de alerta que debe ser atendida.

En la tabla 13 se presentan los indicadores de Rentabilidad del Capital de Trabajo y de la empresa en su conjunto.

Tabla 13. Indicadores de rentabilidad y riesgo

Indicador	2023	2024
Rentabilidad de las Ventas (UAI / Ventas)	0,71	0,60
Rentabilidad del Capital de Trabajo (UAI / Capital de Trabajo promedio)	5,26	2,92
Calidad de la deuda (Pasivo Circulante / Pasivo total)	1,00	1,00
Probabilidad de insolvencia (indicador estático)	Baja	Moderada

La Rentabilidad de las Ventas disminuyó, reflejando un menor margen operativo. La Rentabilidad del Capital de Trabajo cayó drásticamente, debido a la reducción de la utilidad y a la contracción del Capital de Trabajo.

Por su parte, el indicador de calidad de la deuda muestra que el 100% de la deuda total es a corto plazo, lo que expone a la empresa a un alto riesgo financiero si se presentan dificultades de liquidez.

Aunque no se dispuso de datos mensuales para realizar un análisis probabilístico de insolvencia, el comportamiento de la razón corriente y la generación de flujo de Efectivo operativo positivo sugieren que el riesgo de quiebra es bajo en el corto plazo, pero la alta dependencia del Pasivo Circulante y el deterioro de la rentabilidad podrían incrementar la vulnerabilidad si no se corrigen las tendencias.

Se analizan los estados financieros mensuales de los 24 meses correspondientes a los años 2023 y 2024. En el anexo 15 se presentan los Activos Circulantes mensuales de los años estudiados, en el anexo 16 los Pasivos Circulantes mensuales, y en el anexo 17 los Ingresos mensuales.

La tabla 14 muestra la comparación horizontal del Capital de Trabajo en el 2024 con respecto al 2023.

Tabla 14. Análisis horizontal del Capital de Trabajo (2023 y 2024)

Meses	2023 (\$)	2024 (\$)	Variación (\$)	Variación %
Enero	83.190.743,81	187.576.114,49	104.385.370,68	125,48%
Febrero	174.652.173,16	222.131.373,94	47.479.200,78	27,19%
Marzo	146.259.148,05	203.917.374,09	57.658.226,04	39,42%
Abril	180.043.347,55	133.597.867,81	-46.445.479,74	-25,80%
Mayo	170.796.614,51	53.410.507,12	-117.386.107,39	-68,73%
Junio	178.887.713,04	24.865.789,26	-154.021.923,78	-86,10%

Julio	184.357.495,69	34.931.734,12	-149.425.761,57	-81,05%
Agosto	204.057.769,52	40.784.404,72	-163.273.364,80	-80,01%
Septiembre	139.908.201,15	42.397.736,16	-97.510.464,99	-69,70%
Octubre	165.665.314,77	35.586.721,31	-130.078.593,46	-78,52%
Noviembre	159.343.127,34	45.712.078,42	-113.631.048,92	-71,31%
Diciembre	161.000.443,73	112.601.907,62	-48.398.536,11	-30,06%

Se puede apreciar la contracción del CT a partir del mes de abril y hasta diciembre, lo que se puede apreciar mejor en la figura 4.

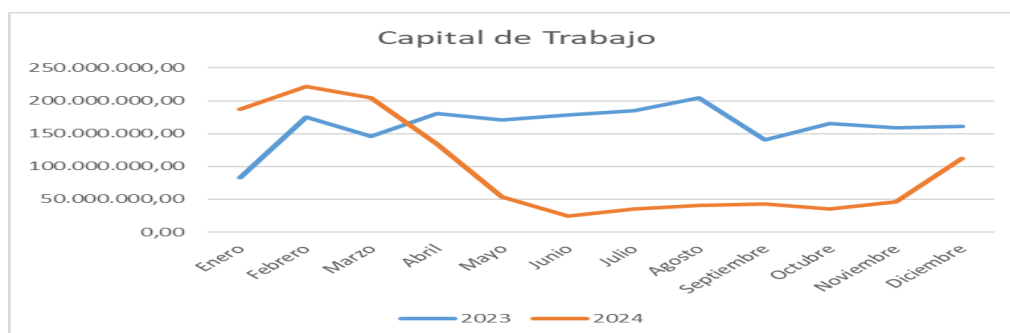


Figura 4. Capital de Trabajo mensual de los años 2023 y 2024

La figura 5 muestra la variación mensual del Capital de Trabajo, donde se refleja su disminución drástica. Comienza el aumento a partir de octubre, pero todavía con valores negativos.



Figura 5. Variación mensual del Capital de Trabajo de los años 2023 y 2024

Por otro lado, en la figura 6 se muestra la recta de tendencia del comportamiento del CT. En el eje horizontal aparecen los 24 meses de los años 2023 y 2024, y en el eje vertical el valor monetario del CT.

La ecuación de la recta se muestra en el gráfico. La línea muestra la tendencia a la disminución del CT, lo cual es un comportamiento no deseado, y señala que se deben tomar medidas para el año 2025.

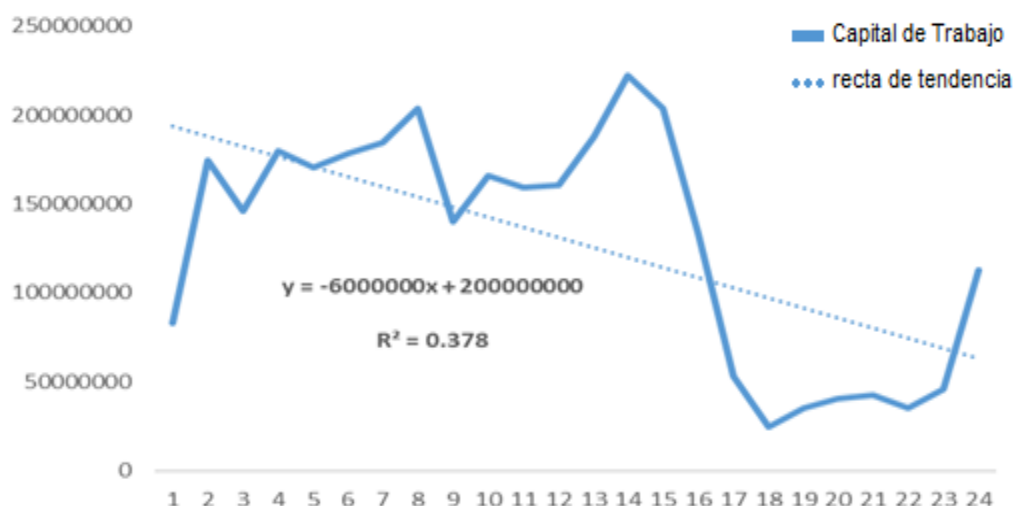


Figura 6. Tendencia mensual del Capital de Trabajo (2023 y 2024)

La figura 7 muestra el comportamiento mensual del Activo Circulante y el Pasivo Circulante.

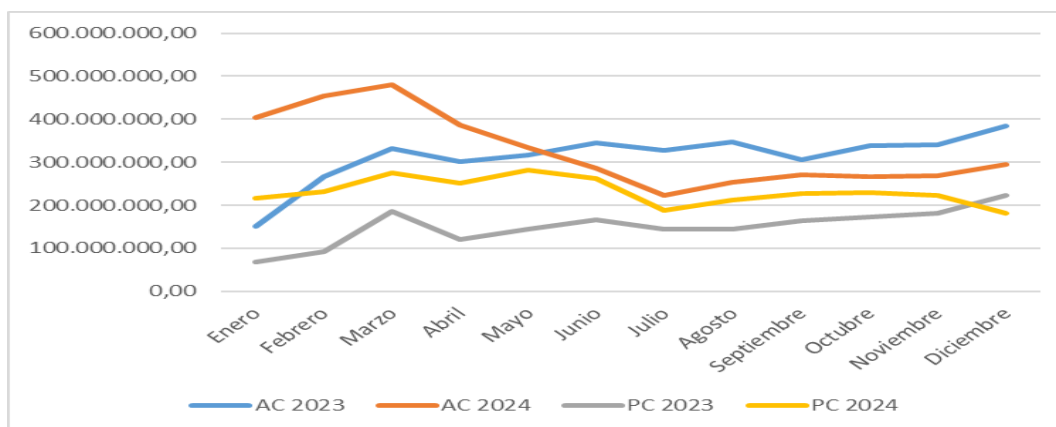


Figura 7. Comportamiento mensual del Activo Circulante (AC) y el Pasivo Circulante (PC) (2023 y 2024)

Es interesante notar que en el 2023 el AC tuvo la tendencia al aumento, sin embargo, fue lo contrario en el 2024. Además, el PC del 2023 se mantuvo ligeramente en aumento también, pero en el 2024, aunque disminuía ligeramente, siempre se mantuvo con valores muy por encima que en el año anterior (excepto en diciembre). Estos valores altos del PC en el 2024 se acrecentaron en los meses de marzo a junio, coincidiendo con el final de la temporada alta en marzo, y los restantes meses en la temporada baja.

La estacionalidad de las temporadas alta y baja se muestra en la figura 8. En general, el comportamiento de los ingresos se mantiene semejante en los dos años, con picos en los meses de enero a marzo, agosto, noviembre y diciembre, corroborando las temporadas altas y bajas.

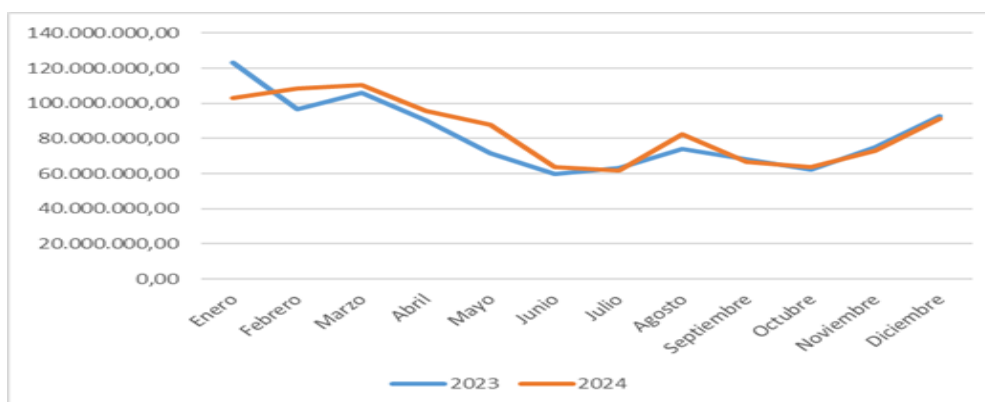


Figura 8. Ingresos mensuales de los años 2023 y 2024

3.3. Etapa III. Gestión

Paso III.1. Definición de acciones estratégicas

Con base en el análisis desarrollado, se identificaron los puntos fuertes y débiles relacionados con la gestión del Capital de Trabajo, así como sus principales causas (tabla 15).

Tabla 15. Puntos fuertes, débiles y sus causas

Puntos fuertes	Causas
Generación positiva de flujo de Efectivo operativo	Aumento de Cuentas por Pagar y reducción de Inventarios
Estabilidad del ciclo de Efectivo	Equilibrio entre plazos de cobro y pago
Rotación creciente del Activo Circulante	Mayor eficiencia en el uso de activos corrientes

Puntos débiles	Causas
Contracción del Capital de Trabajo	Disminución del Activo Circulante en mayor proporción que el pasivo
Incremento del período de cobro	Mayor proporción de ventas a crédito sin políticas de cobro efectivas
Disminución de la rentabilidad	Caída de la utilidad neta por aumento de costos y gastos
Alta dependencia de financiamiento a corto plazo	Estructura de pasivo concentrada en deudas de corto plazo

Para determinar las causas prioritarias se elaboró un diagrama de Pareto (figura 9) con la frecuencia de aparición de los puntos débiles (tabla 16), para identificar las causas prioritarias hacia las cuales deben ir dirigidas las acciones estratégicas. La causa más recurrente fue el incremento del período de cobro, que afecta directamente la liquidez y la calidad del Activo Circulante.

Tabla 16. Resultados de Pareto

Causa	Frec. (f)	Frec. Rel. (%)	Frec. Acu. (f)	Frec. Ac. Rel. (%)
1. Disminución de la calidad del Activo Circulante (incremento del peso relativo de Cuentas por Cobrar e Inventarios, reducción de la participación del Efectivo)	4	26,7	4	26,7
2. Alargamiento del período promedio de cobro (de 44 a 49 días)	3	20,0	7	46,7
3. Contracción del Capital de Trabajo (disminución del 48,6 % respecto al período anterior)	3	20,0	10	66,7
4. Aumento de la dependencia del financiamiento a corto plazo (relación Pasivo Circulante / Activo Circulante del 65 % al 77 %)	2	13,3	12	80,0
5. Deterioro de la rentabilidad del Activo Circulante (descenso de 0,85 a 0,64 en la utilidad neta por peso de activo corriente)	2	13,3	14	93,3
6. Incremento del período de conversión de Inventarios (de 19 a 23 días)	1	6,7	15	100
Total	15	100	—	—

La identificación de las causas se fundamenta en el análisis integral de los indicadores de liquidez, actividad, estructura patrimonial y rentabilidad previamente calculados.

La frecuencia asignada a cada causa (f) refleja la cantidad de dimensiones financieras afectadas, así como la magnitud de su impacto en la gestión del Capital de Trabajo. Se otorgó una ponderación superior a aquellas causas que inciden de manera transversal en múltiples indicadores o que generan un efecto significativo en la posición financiera de corto plazo.

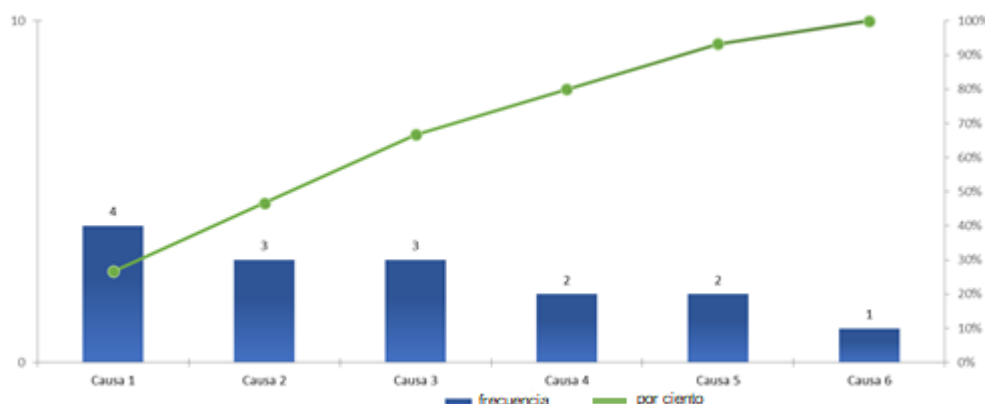


Figura 9. Diagrama de Pareto

- Causa 1 (Disminución de la calidad del Activo Circulante) presenta la mayor frecuencia (4), afectando directamente la liquidez, la capacidad de pago inmediato y la composición estructural de los activos corrientes. Este comportamiento se manifiesta en la reducción del Efectivo del 61,5 % al 48,1 % y en el aumento de la participación de las Cuentas por Cobrar e Inventarios.
- Causa 2 (Alargamiento del período de cobro) y Causa 3 (Contracción del Capital de Trabajo) registran frecuencias de 3 cada una, acumulando en conjunto el 66,7 % de los puntos débiles. El primero, incide directamente en el ciclo de Efectivo y en la liquidez operativa, mientras que el segundo, reduce el margen de seguridad financiera.
- Causa 4 (Aumento de la dependencia del financiamiento a corto plazo): alcanza el 80 % de la frecuencia acumulada, consolidando así el conjunto de causas que explican la mayoría de las debilidades observadas.
- Causa 6 (Incremento del período de Inventarios) presenta la menor frecuencia, aunque contribuye al alargamiento del ciclo operativo y constituye un factor adicional que afecta la eficiencia en la gestión de los recursos circulantes.

El análisis de Pareto evidencia que aproximadamente el 67 % de los puntos débiles se concentran en cuatro causas fundamentales:

1. Disminución de la calidad del Activo Circulante.
2. Alargamiento del período de cobro.
3. Contracción del Capital de Trabajo.
4. Aumento de la dependencia del financiamiento a corto plazo.

Al extender el análisis hasta el 80 % de la frecuencia acumulada, se incorpora adicionalmente: Estas causas constituyen las áreas prioritarias de intervención en la gestión financiera, orientando la formulación de acciones estratégicas hacia la mejora de la calidad de los activos corrientes, la optimización de los procesos de cobro, el fortalecimiento del Capital de Trabajo y la revisión de la estructura de financiamiento. A partir del análisis anterior, en el anexo 18 se relacionan las acciones estratégicas propuestas para el año 2025.

3.4. Etapa IV. Validación

Paso IV.1. Validación práctica

A partir de la implementación de las acciones estratégicas, como resultado de la etapa anterior, en este paso se analiza la gestión del Capital de Trabajo para el año 2025. El comportamiento del Capital de Trabajo en el año 2025 en comparación con el 2024, representa la validación práctica del procedimiento.

El análisis parte de los estados financieros resumidos que se presentan en la tabla 17. Durante 2025 las Ventas Totales crecieron un 9,0 % respecto a 2024, mientras que el Activo Circulante aumentó un 50,1 % y el Pasivo Circulante lo hizo en un 30,2 %. Como consecuencia, el Capital de Trabajo pasó de 68,3 millones de pesos en 2024 a 147,5 millones en 2025, lo que representa un incremento del 115,9%.

Tabla 17. Resumen de estados financieros (2024 – 2025) (cifras en pesos)

Concepto	2024 (\$)	2025 (\$)	Variación (%)
Ventas Totales	1.008.687.572	1.099.394.377	+9,0 %
Costo de Ventas	403.812.036	413.199.918	+2,3 %
Utilidad Bruta	604.875.536	676.862.023	+11,9 %
Gastos Totales	417.263.044	433.802.831	+4,0 %
Utilidad Neta	187.612.492	243.059.192	+29,5 %
Activo Circulante	294.927.278	442.512.651	+50,1 %
Pasivo Circulante	226.589.001	295.016.852	+30,2 %

Capital de Trabajo	68.338.277	147.495.799	+115,9 %
--------------------	------------	-------------	----------

El crecimiento del Capital de Trabajo obedece a un aumento del Activo Circulante superior al del Pasivo Circulante. No obstante, conviene examinar si este incremento se ha producido por una gestión más eficiente de los recursos o si responde a un crecimiento desproporcionado de partidas menos líquidas.

Para identificar las políticas aplicadas se analiza la relación entre el crecimiento de las ventas y la evolución de los Activos Circulantes y Pasivos Circulantes (tabla 18).

Tabla 18. Indicadores de política de inversión y financiamiento corriente

Indicador	2024	2025	Variación
Ventas	\$1.008.687.572	\$1.099.394.377	+9,0 %
Activo Circulante	\$294.927.278	\$442.512.651	+50,1 %
Pasivo Circulante	\$226.589.001	\$295.016.852	+30,2 %
Rotación de Activo Circulante (ventas / AC promedio)	3,42	2,98	0.44 veces
Capital de trabajo (AC – PC)	\$68.338.277	\$147.495.799	+115,9 %

El incremento del Activo Circulante (50%) supera el crecimiento de las ventas (9 %), lo que indica una política de inversión corriente de tipo conservadora: el hotel optó por mantener niveles elevados de Activos Circulantes en relación con su nivel de operaciones. En consecuencia, la rotación del Activo Circulante disminuyó un 12,9 %. Por el lado del financiamiento, el Pasivo Circulante también creció, pero en menor magnitud que el activo, lo que se traduce en un aumento del Capital de Trabajo y en una cobertura más holgada de las obligaciones a corto plazo. Se observa, por tanto, una combinación de política de inversión conservadora con una financiación que, aunque sigue siendo mayoritariamente a corto plazo, permite una mayor holgura financiera.

Mediante el análisis de estructura (tamaño común) se determina la composición porcentual de las partidas que integran el activo y el Pasivo Circulantes (tabla 19 y tabla 20).

Tabla 19. Composición del Activo Circulante (% sobre el total)

Partida	2024	2025
Efectivo en caja y banco	48,1 %	48,4 %
Cuentas por Cobrar a corto plazo	29,4 %	31,9 %
Inventarios	14,3 %	13,3 %

Otros Activos Circulantes	8,2 %	6,4 %
Total	100 %	100 %

La participación del Efectivo se mantiene prácticamente estable (48,1 % a 48,4 %), mientras que las Cuentas por Cobrar aumentan su peso relativo del 29,4 % al 31,9 %. Este incremento puede señalar un mayor volumen de crédito concedido a los clientes o una ralentización en las cobranzas. Los Inventarios reducen ligeramente su participación, aunque en valores absolutos se incrementan.

Tabla 20. Composición del Pasivo Circulante (% sobre el total)

Partida	2024	2025
Cuentas por Pagar a proveedores	38,9 %	41,6 %
Obligaciones con el presupuesto	7,3 %	5,3 %
Gastos Acumulados por Pagar	28,4 %	22,9 %
Otros Pasivos Circulantes	25,4 %	30,2 %
Total	100 %	100 %

La partida más significativa es la de Cuentas por Pagar a proveedores, la cual aumentó del 38,9 % al 41,6 %. Esto refleja un mayor uso del financiamiento espontáneo, pero también puede ser indicativo de un alargamiento en los plazos de pago a los suministradores. Los Gastos Acumulados por Pagar disminuyen su importancia, lo que favorece la estructura de vencimientos.

A partir de los datos de Inventarios, Cuentas por Cobrar, Cuentas por Pagar, ventas y costos se calcularon los ciclos y los indicadores de eficacia y eficiencia (tabla 21).

- Período de conversión de Inventarios = $(\text{Inventario promedio} \times 365) / \text{Costo de ventas}$
- Período de cobro = $(\text{Cuentas por Cobrar promedio} \times 365) / \text{Ventas a crédito}$
- Período de pago = $(\text{Cuentas por Pagar a proveedores promedio} \times 365) / \text{Compras a crédito}$
- Ciclo operativo = período de Inventarios + período de cobro
- Ciclo de Efectivo = ciclo operativo – período de pago

Los promedios se calcularon utilizando los saldos de inicio y cierre de cada año. Las compras a crédito se estimaron a partir del costo de ventas y la variación de los Inventarios.

Tabla 21. Indicadores de ciclos y eficiencia de la inversión corriente

Indicador	2024	2025	Variación
Período de conversión de Inventarios (días)	23	36	+13 días
Período de cobro (días)	49	52	+3 días

Ciclo operativo (días)	72	88	+16 días
Período de pago (días)	47	56	+9 días
Ciclo de conversión de Efectivo (días)	25	32	+7 días
Rotación de Activo Circulante (veces)	3,42	2,98	−0,44 veces
Rentabilidad del Activo Circulante (UAI / AC promedio)	1,27	1,19	−0,08 p.p.

El ciclo de Efectivo se incrementó de 25 a 32 días, como resultado del alargamiento tanto del período de Inventarios (de 23 a 36 días) como del período de cobro (de 49 a 52 días). Aunque el período de pago también se extendió (de 47 a 56 días), no logró compensar completamente el mayor tiempo que la empresa necesita para convertir sus recursos en Efectivo. Esta evolución implica una mayor necesidad de financiamiento externo para cubrir el desfase entre cobros y pagos.

La rotación del Activo Circulante disminuyó, lo que refleja una menor eficacia en la generación de ventas a partir de los activos corrientes. Por su parte, la Rentabilidad del Activo Circulante también se redujo, debido a que el incremento del activo superó al crecimiento de la Utilidad Operativa.

En la tabla 22 se muestran los cálculos de los indicadores de eficacia y eficiencia del Pasivo Circulante. La rotación del Pasivo Circulante descendió, lo que indica que la empresa genera menos ventas por cada peso de deuda a corto plazo. No obstante, la rentabilidad del Pasivo Circulante mejoró, gracias al crecimiento de la Utilidad Neta (29,5%) frente al aumento del Pasivo Circulante promedio (30,2%). Esta mejora es moderada, pero favorable.

Tabla 22. Indicadores de eficacia y eficiencia del Pasivo Circulante

Indicador	2024	2025	Variación
Rotación de Pasivo Circulante	4,45	4,21	−0,24 veces
Rentabilidad del Pasivo Circulante	0,83	0,93	+0,10 p.p.

El Capital de Trabajo Neto aumentó de 68,3 millones a 147,5 millones de pesos, con una razón corriente que pasó de 1,30 a 1,50. Este incremento en la cobertura evidencia una mayor capacidad de pago a corto plazo.

La forma en que se financia el Activo Circulante se resume en la tabla 23. En 2025 se reduce la dependencia del Pasivo Circulante para financiar los activos corrientes: el 66,7 % del Activo Circulante se financia con deuda a corto plazo, frente al 76,8 % del

año anterior. El resto (33,3%) proviene de fondos a largo plazo o del capital propio, lo que mejora la estabilidad financiera.

Tabla 23. Estructura de financiación del Activo Circulante

Concepto	2024	2025
Financiamiento corriente (PC / AC)	76,8 %	66,7 %
Financiamiento permanente (1 – Financiamiento)	23,2 %	33,3 %

Para una visión completa se elaboró el estado de flujo de Efectivo por el método indirecto (tabla 24) y se calcularon indicadores de rentabilidad y riesgo (tabla 25).

Tabla 24. Estado de flujo de Efectivo resumido (2024 – 2025) (en miles de pesos)

Concepto	2025
Utilidad neta	243.059
Depreciación y amortización	9.245
Aumento de Cuentas por Cobrar	-54.169
Aumento de Inventarios	-16.795
Aumento de Cuentas por Pagar	+34.692
Otros cambios netos en Capital de Trabajo	-23.579
Flujo neto de Efectivo de operaciones	192.453
Inversiones en Activo Fijo (neto)	-26.000
Flujo neto de inversión	-26.000
Variación de deuda a largo plazo (neto)	-8.000
Flujo neto de financiamiento	-8.000
Variación neta de Efectivo	158.453

El flujo de Efectivo operativo fue positivo y elevado (192,5 millones de pesos), aunque inferior al crecimiento de las Cuentas por Cobrar y los Inventarios. Las inversiones en Activo Fijo y la reducción de deuda a largo plazo absorbieron parte del Efectivo, pero finalmente se logró un incremento neto de Efectivo de 158,5 millones, coherente con el aumento observado en la partida de Efectivo en el balance.

Tabla 25. Indicadores de rentabilidad y riesgo

Indicador	2024	2025
Rentabilidad de las ventas (UAI / Ventas)	0,247	0,272
Rentabilidad del Capital de Trabajo (UAI / Capital de trabajo promedio)	2,92	2,80
Calidad de la deuda (Pasivo Circulante / Pasivo total)	1,00	1,00
Razón corriente	1,30	1,50

La Rentabilidad de las Ventas mejoró ligeramente, mientras que la Rentabilidad del Capital de Trabajo descendió, pues el Capital de Trabajo promedio aumentó en mayor proporción que la utilidad operativa. La estructura de la deuda sigue siendo completamente a corto plazo, lo que expone a la empresa al riesgo de refinanciación, aunque la mayor cobertura (razón corriente) y el flujo operativo positivo mitigan parcialmente este riesgo.

En la tabla 26 se muestra la variación mensual del Capital de Trabajo, donde se puede apreciar el aumento sostenido en el 2025 a partir de mayo, en comparación con el 2024. La tendencia al aumento de la variación se refleja también en la figura 10.

Tabla 26. Variación mensual del Capital de Trabajo (2024 y 2025)

Meses	2024 (\$)	2025 (\$)	Variación (\$)	Variación (%)
Enero	187.576.114,49	155.931.952,33	-31.644.162,16	-16,87%
Febrero	222.131.373,94	180.660.189,77	-41.471.184,17	-18,67%
Marzo	203.917.374,09	161.571.006,97	-42.346.367,12	-20,77%
Abril	133.597.867,81	130.780.538,99	-2.817.328,82	-2,11%
Mayo	53.410.507,12	108.263.551,54	54.853.044,42	102,70%
Junio	24.865.789,26	130.559.659,12	105.693.869,86	425,06%
Julio	34.931.734,12	163.925.797,78	128.994.063,66	369,27%
Agosto	40.784.404,72	179.783.226,80	138.998.822,08	340,81%
Septiembre	42.397.736,16	175.240.605,69	132.842.869,53	313,33%
Octubre	35.586.721,31	177.739.471,25	142.152.749,94	399,45%
Noviembre	45.712.078,42	199.882.660,99	154.170.582,57	337,26%
Diciembre	112.601.907,62	213.508.355,87	100.906.448,24	89,61%

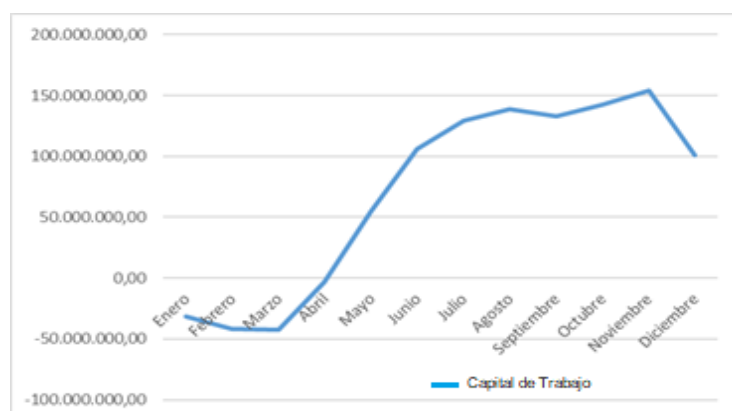


Figura 10. Variación del Capital de Trabajo 2024 y 2025

En la figura 11 se muestra la tendencia al aumento del Capital de Trabajo mensual del 2025 en comparación con el 2024, lo que manifiesta una mejora en este indicador financiero. A partir del análisis realizado, se identificaron los puntos fuertes y débiles del comportamiento del Capital de Trabajo en el período 2024-2025.

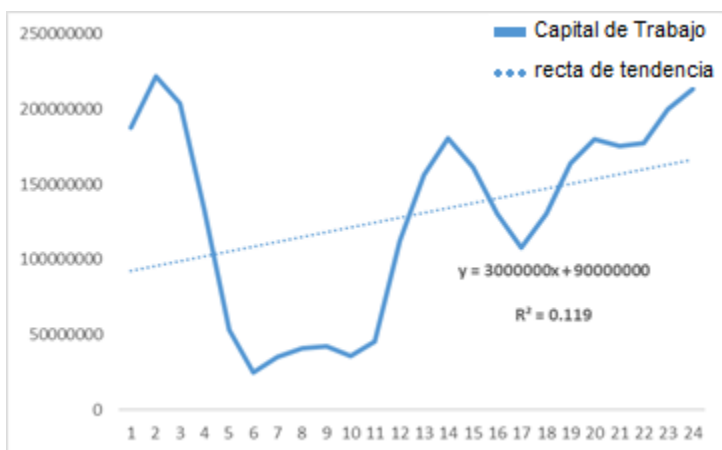


Figura 11. Tendencia mensual del Capital de Trabajo (2024 y 2025)

Puntos fuertes:

- Incremento del Capital de Trabajo neto y mejora de la razón corriente, lo que fortalece la liquidez.
- Reducción de la dependencia del financiamiento a corto plazo para cubrir el Activo Circulante.
- Generación positiva y creciente del flujo de Efectivo operativo.
- Mejora en la rentabilidad de las ventas.

Puntos débiles:

- Alargamiento del período de Inventarios (de 23 a 36 días) y del período de cobro (de 49 a 52 días).
- Aumento del ciclo de Efectivo (de 25 a 32 días), lo que incrementa las necesidades de financiamiento.
- Disminución de la rotación del Activo Circulante y del Capital de Trabajo.
- Elevada concentración del pasivo en deuda a corto plazo (100%).

El análisis integral reveló que, a pesar de una generación positiva de flujo de Efectivo operativo, existen riesgos derivados del alargamiento del período de cobro y de la estructura de deuda.

Según los resultados obtenidos, se denota una mejoría en la gestión del Capital de Trabajo en el año 2025, después de haber comenzado a realizar las acciones estratégicas previstas. Se propone extender el plan del anexo 18 para el 2026, enfocado en los cuatro puntos débiles.

De esta forma se debe contribuir a una administración más rentable y con menor riesgo financiero en el año 2026 porque constituyen vías para mejorar la posición financiera a corto plazo y reducir la exposición al riesgo.

El procedimiento demostró su utilidad y flexibilidad, pudiendo ser aplicado en otras organizaciones con la información financiera básica, aunque se recomienda complementarlo con información de mayor frecuencia y con análisis estadísticos cuando sea posible.



CONCLUSIONES

1. La sistematización de los fundamentos teóricos-conceptuales permitió establecer la interrelación entre la gestión financiera, la gestión operativa y el Capital de Trabajo como variables estratégicas para la sostenibilidad del sector turístico cuyas particularidades le otorgan un carácter crítico como amortiguador financiero.
2. Se diseñó un procedimiento para las entidades hoteleras, desglosado en cuatro etapas y 13 pasos, que integra técnicas financieras, estadísticas y de investigación para el análisis con profundidad de sus políticas, eficiencia, eficacia, tendencia y estacionalidad de la gestión del Capital de Trabajo que propicia herramientas útiles para el proceso de toma de decisiones.
3. La aplicación del procedimiento en el Hotel Starfish Cuatro Palmas demostró su validez práctica y su capacidad para generar información relevante para la toma de decisiones y corroboró la utilidad de la herramienta para monitorear la evolución financiera y orientar la formulación de acciones estratégicas para una eficiente gestión del Capital de Trabajo que contribuyen al fortalecimiento de la estructura financiera y la sostenibilidad económica.



RECOMENDACIONES

1. Implementar de forma sistemática el procedimiento propuesto en el hotel para el mejoramiento de la gestión del Capital de Trabajo.
2. Diseñar un programa de capacitación para el personal directivo y técnico que conste con herramientas modernas de gestión financiera y análisis del Capital de Trabajo.
3. Extender el procedimiento diseñado a otras empresas del territorio matancero, como una herramienta financiera que garantice una gestión eficiente y competitiva de sus recursos.
4. Sugerir la incorporación de esta temática en estudios universitarios, sirviendo esta tesis de maestría como bibliografía a consultar.
5. Realizar el seguimiento de las acciones, su implementación y avance en el Hotel Starfish Cuatro Palmas, contando con la participación activa de todos los niveles de toma de decisiones desde el rol que les compete.



REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Abad, R. (2022). Metodología de la investigación en ciencias económicas (2.^a ed.). Editorial Universitaria.
2. Abdulkareem, A. M.; Krmln, N. Q.; Daham, F. M.; Vasani, S.; Swadi, M. A. y Faris, Y. Y. (2025). An empirical examination of Working Capital management strategy in paper manufacturing companies. *Corporate and Business Strategy Review*, 6 (1 Special Issue), 402-411. <https://doi.org/10.22495/cbsrv6i1siart16>
3. Agüero, J. (2021). Análisis de la gestión del Capital de Trabajo en pequeñas y medianas empresas. Editorial Académica Española.
4. Altschule, M. D. (1945). Working Capital: Its nature and management. Ronald Press.
5. Amarhyouz, A. y Azegagh, J. (2025). Financial performance of Moroccan listed companies: A multidimensional analysis of internal, macroeconomic, and institutional determinants using dynamic panel data. *Qubahan Academic Journal*, 5 (2), 402-419. <https://doi.org/10.48161/qaj.v5n2a1528>
6. Angulo, S. L. (2016). La gestión efectiva del Capital de Trabajo en las empresas. *Revista Científica de la Universidad Metropolitana*, 2(1), 1-15.
7. Aucancela, S. y Pérez, M. (2025). Gestión de Inventarios y Capital de Trabajo para un negocio dedicado a la comercialización de materiales de construcción. [Trabajo de titulación, Universidad de Cuenca]. Repositorio Institucional UCUENCA.
8. Bernstein, L. A. (1997). Análisis de estados financieros: teoría, aplicación e interpretación. Irwin.
9. Brealey, R. A. (1997). Principios de finanzas corporativas. McGraw-Hill.
10. Brealey, R. A. y Myers, S. C. (1998). Principios de finanzas corporativas (5^a ed.). McGraw-Hill.
11. Celestrin, C. (2005). Procedimiento para el análisis del Capital de Trabajo. Tesis de Maestría, Universidad de Matanzas.
12. Chase, R. B., Jacobs, F. R. y Aquilano, N. J. (2009). Administración de operaciones: Producción y cadena de suministros (12^a ed.), McGraw-Hill.

13. Comisión Económica para América Latina y el Caribe [CEPAL] (2023). Panorama de las inversiones en el sector turístico en América Latina y el Caribe. Naciones Unidas.
14. Demestre, A., Castells, C. y González, A. (2002). Técnicas para el análisis financiero. Editorial Pueblo y Educación.
15. Durán, J. M. (2011). Finanzas empresariales: enfoque práctico. Ediciones Pirámide.
16. Erbello, D. et al. (2025). El Turismo como factor de desarrollo y su efecto multiplicador en la economía cubana. Retos Turísticos, 24 (1), e-6020. <https://retosturisticos.umcc.cu/index.php/retosturisticos/article/download/150/116>
17. Espinosa, D. (2005). Propuesta para un procedimiento para el análisis del Capital de Trabajo. Caso Hotelero [Tesis de Maestría, Universidad de Matanzas].
18. Espinosa, D. (2013). Modelo y procedimiento para la planificación y el control de la inversión corriente en la actividad hotelera. [Tesis de doctorado, Universidad de Matanzas].
19. Figueras, M. A. (2022). Turismo y desarrollo económico en Cuba: Un análisis estructural. Editorial Ciencias Sociales.
20. García, L. (2021). El método Delphi y su aplicación en la validación de instrumentos de gestión. Revista de Métodos Cuantitativos para la Economía y la Empresa, 32, 45-63.
21. García, R. y López, M. (2021). Turismo y desarrollo local: experiencias iberoamericanas. Estudios y Perspectivas en Turismo, 30 (1), 112-135.
22. García, Y. C. (2023). Evaluación de la gestión del Capital de Trabajo en la Sucursal CIMEX Matanzas, S.A. [Tesis de Diploma, Universidad de Matanzas].
23. Gitman, L. (1986). Fundamentos de Administración Financiera (Edición especial). Ministerio de Educación Superior. Cuba.
24. Gitman, L. J. y Zutter, C. J. (2012). Principios de administración financiera (12ª ed.). Pearson Educación.
25. Gitman, L. J. y Zutter, C. J. (2019). Principios de administración financiera (14ª ed.). Pearson Educación.
26. Gómez, G. (2004). Gestión financiera empresarial. Ecoe Ediciones.

27. Guajardo, G. (1999). Contabilidad financiera. McGraw-Hill.
28. Guthmann, H. G. (1930). The analysis of financial statements. Prentice-Hall.
29. Guzmán Mal, L. A. (2020). El estado de flujos de Efectivo, herramienta de análisis financiero ante el COVID-19. AIC. <https://contadores-aic.org/el-estado-de-flujos-de-Efectivo-herramienta-de-analisis-financiero-ante-el-covid-19-2/>
30. Hernández, S. R., Fernández, C. C. y Baptista, L. P. (2018). Metodología de la investigación (Vol. 4). McGraw-Hill Interamericana.
31. Hurtado de Mendoza, S. (2003). Criterio de expertos: Su procesamiento a través del coeficiente de competencia. Universidad de La Habana.
32. Mohd, R. A. M.; Abd Rashid, I. M. A.; Shafiai, S.; Fianto, B. A. y Yusof, A. (2025). The relationship between Islamic microfinancing, energy supply adequacy and performance of agriculture microenterprises. *ECONOMICS - Innovative and Economics Research Journal*, 13 (2), 55-69. <https://doi.org/10.2478/eoik-2025-0030>
33. Junco, D. (2023). Aplicación del Procedimiento para el análisis del Capital de Trabajo en el Hotel Meliá Internacional. [Tesis de Diploma, Universidad de Matanzas].
34. Kennedy, R. D.; McMullen, S. Y. y Gutiérrez, J. (1999). Estados financieros: formulación, análisis e interpretación. CECSA.
35. Lehutova, A., Cagala, M., y Míkva, M. (2025). Changes of competencies in the labour market caused by the implementation of Industry 4.0. *Acta Logistica*, 12 (2), 271-279. <https://doi.org/10.22306/al.v12i2.618>
36. León, J. (2019). Herramientas financieras para la toma de decisiones. Editorial Universitaria.
37. Markowitz, H. (1952). Portfolio selection. *The Journal of Finance*, 7 (1), 77-91.
38. Martínez, A. y Díaz, C. (2022). Capital de Trabajo y desempeño financiero en hoteles cubanos. *Revista Cubana de Finanzas y Precios*, 6 (3), 22-41.
39. Meade, E. S. (1903). Corporation finance. Ronald Press.
40. Mendes-Da-Silva, W. y Ermel, M. D. A. (2022). Trade credit management and information asymmetry in small and medium-sized businesses in an emerging

- market. *Revista Brasileira de Gestao de Negocios*, 24 (4), 739-754.
<https://doi.org/10.7819/rbgn.v24i4.4201>
41. Modigliani, F. y Miller, M. H. (1958). The cost of capital, corporation finance and the theory of investment. *The American Economic Review*, 48 (3), 261-297.
 42. Navarro, E. (2018). *Gestión de Cuentas por Cobrar y su impacto en la liquidez*. Editorial Trillas.
 43. Organización Mundial del Turismo (2023). Barómetro OMT del Turismo Mundial, 21 (3). <https://www.unwto.org/barometro-del-turismo-mundial>
 44. Partido Comunista de Cuba (2021). *Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución para el período 2021-2026*. VIII Congreso del PCC. Editora Política.
 45. Pedraza, O.; Eslava-Zapata, R. y Díaz-Ortega, N. (2026). Análisis de la gestión del Capital de Trabajo y su impacto en la rentabilidad de las empresas del sector turismo. *Región Científica*, 5 (1), 2026532. <https://doi.org/10.58763/rc2026532>
 46. Perelló, J. L. (2025). Entrevista sobre la situación del turismo en Cuba. En EFE, Sol y playa sin visitantes: El turismo en Cuba, pilar vital de su economía, atraviesa una de sus peores crisis. <https://www.emol.com/noticias/Economia/2025/04/29/1164832/>
 47. Pérez, J. y Hernández, L. (2020). Turismo e inversión extranjera en Cuba: oportunidades y desafíos. *Revista de Economía y Desarrollo*, 164 (2), 98-117.
 48. Polehenka, M.; Sitkovska, A.; Viblyi, P.; Danchak, L. y Khavarivska, H. (2025). The effectiveness of financial management in the system of ensuring the security of trading enterprises in the domestic market in wartime conditions. *Financial and Credit Activity: Problems of Theory and Practice*, 3(62), 383-392.
<https://doi.org/10.55643/fcaptp.3.62.2025.4804>
 49. Pupo, R. (1983). *Estadística para economistas*. Editorial Pueblo y Educación.
 50. Rengifo, F., Rivas, D., y Garay, J. (2024). Influencia del Capital de Trabajo en la gestión de obligaciones tributarias de las pymes del sector hotelero en Cartagena [Trabajo de grado, Tecnológico de Antioquia]. Repositorio Institucional TdeA.

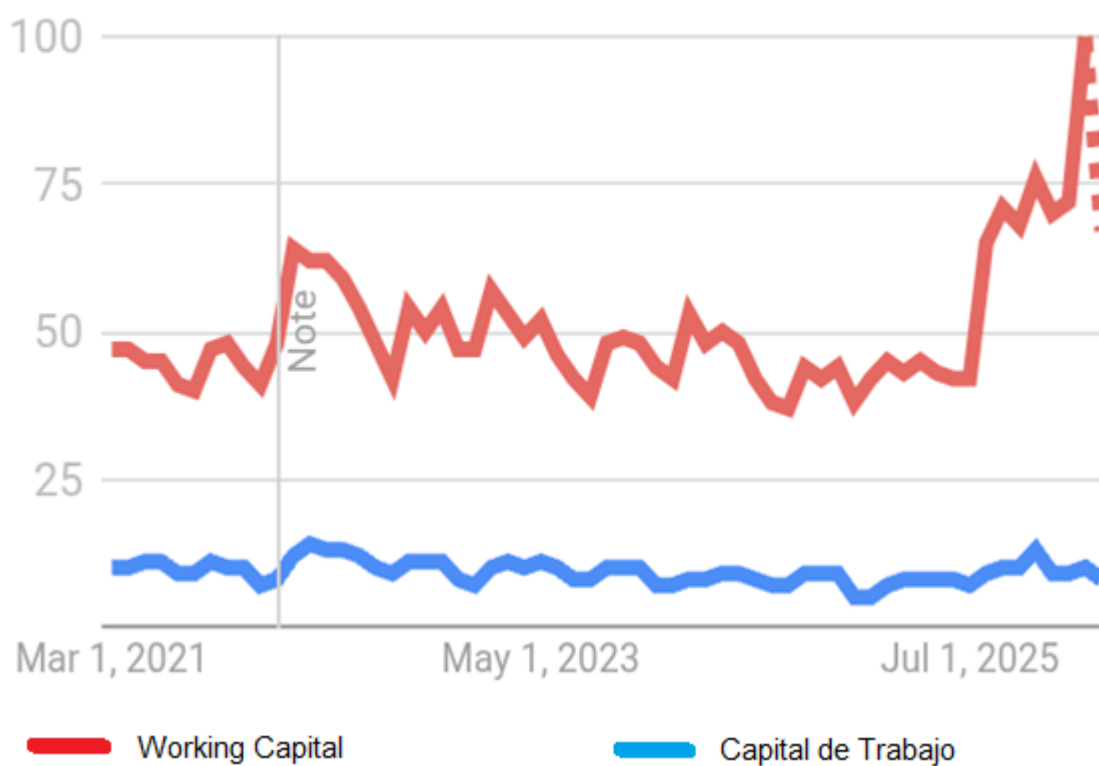
51. Rocha, N.; Bermeo, M.; Pazmiño, M.; Tabare, T. y Vaca, T. (2025). Gestión Financiera en la Empresa: Conceptos Básicos y su Aplicación en la Toma de Decisiones. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 9 (2), 937-945. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v9i2.16898
52. Rodríguez, L. M. (2023). Propuesta para un procedimiento para el análisis del Capital de Trabajo. Caso Empresa Eléctrica de Matanzas. [Tesis de Diploma, Universidad de Matanzas].
53. Rodríguez, M.; Fernández, A. y Valdez, M. (2024). Hacia una definición de Capital de Trabajo óptimo desde la perspectiva financiera. *Universidad y ciencia*, 13(1), 160-174. <https://doi.org/10.5281/zenodo.10535606>
54. Rosero, M. (2024). Análisis del comportamiento de las variables relacionadas con la gestión del Capital de Trabajo de las grandes empresas del sector construcción de Colombia y su impacto en la rentabilidad 2016-2024. [Informe de investigación, Universidad Mariana]. Repositorio Institucional UNIMARIANA.
55. Ross, S. A.; Westerfield, R. W. y Jordan, B. D. (2019). Fundamentos de finanzas corporativas (12ª ed.). McGraw-Hill.
56. Ruiz, P. (2025). Importancia de la gestión financiera en las empresas: Revisión sistemática. *Revista Multidisciplinaria de Investigación y Saberes*, 4 (1), 1-15. <https://doi.org/10.70625/rmis/308>
57. Santandreu, E. (1989). Manual de finanzas para directivos. Ediciones Gestión 2000.
58. Sarduy, M. e Intriago, C. (2022). La gestión del Capital de Trabajo y su efecto en la rentabilidad de la empresa. *Revista Cubana De Finanzas y Precios*, 6 (1), 9-22.
59. Saucedo, A. (2020). Administración financiera del Capital de Trabajo. Editorial Patria.
60. Sedano, M. (2023). Influencia del control interno en el Capital de Trabajo de la empresa La Huerta, Lima-2023. [Tesis de grado, Universidad Nacional de Huancavelica]. Repositorio Institucional UNH.
61. Serrano, E. E. (2022). Aplicación de procedimiento para la evaluación de la posición de riesgo y rentabilidad asociada a las decisiones de Capital de Trabajo en el Hotel Turquesa [Tesis de Diploma, Universidad de Matanzas].

62. Smith, A. (1776). Una investigación sobre la naturaleza y causas de la riqueza de las naciones. William Strahan.
63. Ugando, M., Solórzano, M., Sabando, Á. y Villalón, A. (2023). Un Modelo de Gestión Financiera Operativa y su Efecto en la Rentabilidad del Sector Transportista. Caso Compañía Bonanza S. A. Economía y Negocios, 14 (1), 69-83. <https://doi.org/10.29019/eyn.v14i1.1101>
64. Van Horne, J. C. y Wachowicz, J. M. (1997). Fundamentos de administración financiera (8ª ed.). Prentice Hall.
65. Van Horne, J. C. y Wachowicz, J. M. (2010). Fundamentos de administración financiera (13ª ed.). Pearson Educación.
66. Viera, G. (2025). Revisión sistemática de la relación entre la gestión de Capital de Trabajo y el desempeño financiero de las empresas: Un enfoque en la industria latinoamericana. MQRInvestigar, 9 (1), e28. <https://doi.org/10.56048/MQR20225.9.1.2025.e28>
67. Weston, J. F., y Brigham, E. F. (1994). Fundamentos de administración financiera (10ª ed.). McGraw-Hill.



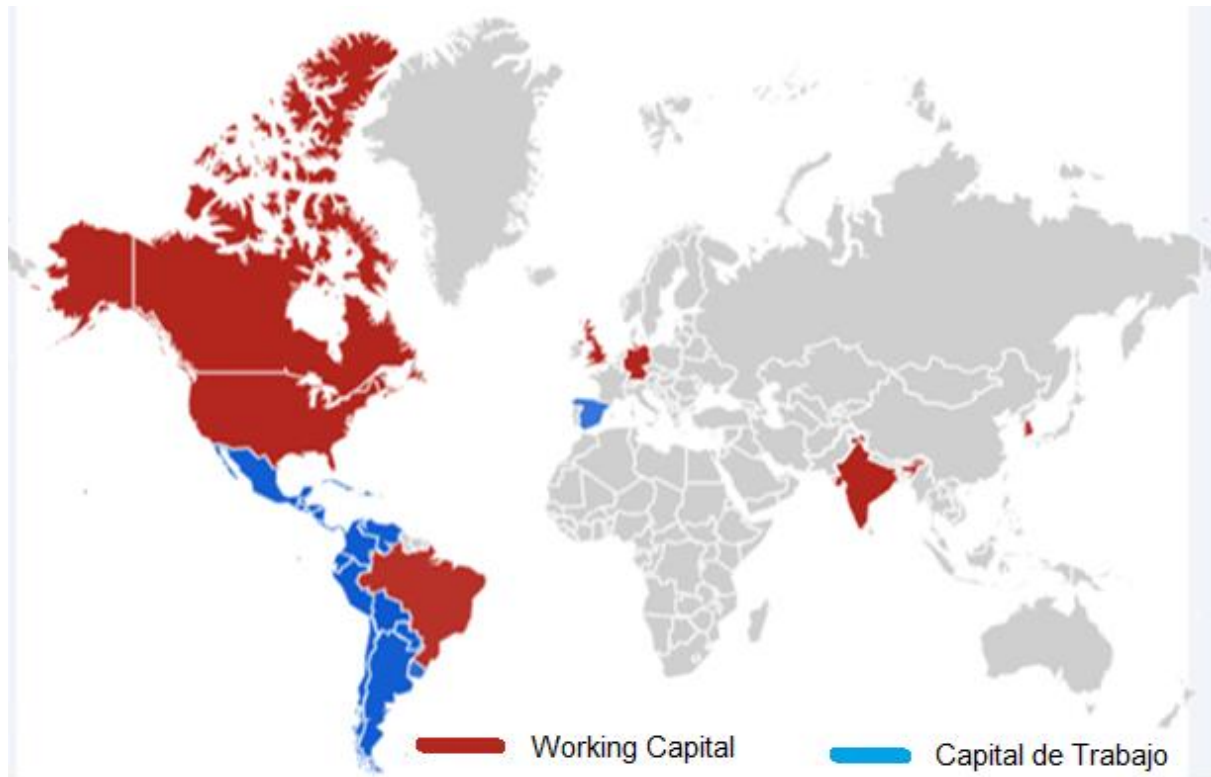
ANEXOS

Anexo 1. Interés mundial en los últimos 5 años por los términos “Capital de Trabajo” y “Working Capital”



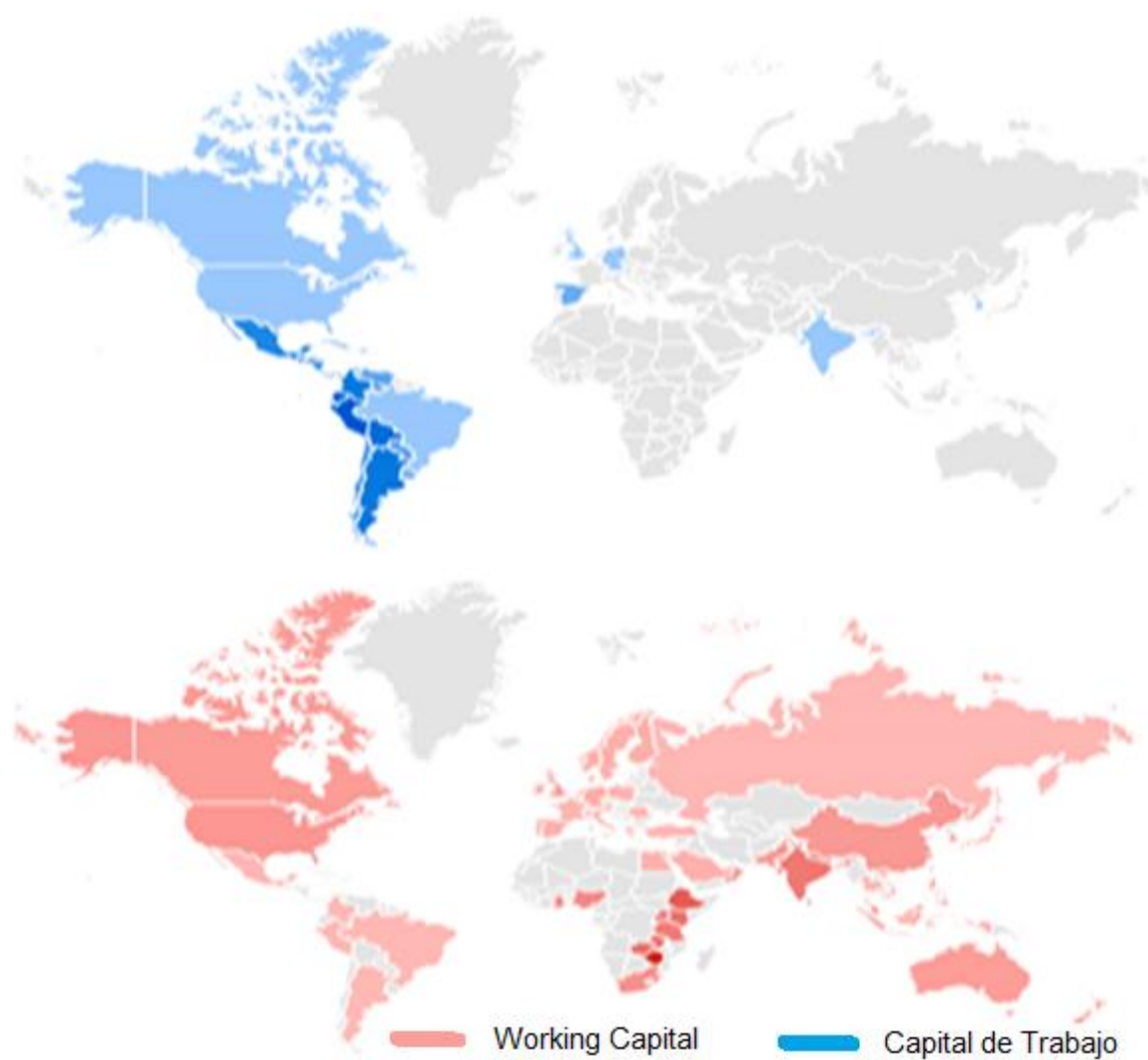
Fuente: Google Trend

Anexo 2. Países que muestran interés por ambos términos al mismo tiempo (Capital de Trabajo” y “Working Capital”)

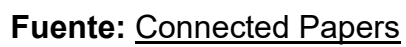


Fuente: Google Trend

Anexo 3. Distribución de países que buscan “Capital de Trabajo” y “Working Capital” por separado



Fuente: Google Trend



Anexo 5. Descripción de las fuentes bibliográficas consultadas relacionadas con investigaciones actuales sobre el Capital de Trabajo

Autor y Año	Objetivo de la Investigación	Metodología Aplicada	Población o Sector de Estudio	Hallazgos Principales	Indicadores o Ratios	Conclusiones sobre Creación de Valor
(Aucancela y Pérez, 2025)	Plantear un sistema de gestión de inventarios que optimice los recursos financieros y operativos, reduciendo costos y asegurando la disponibilidad de productos para mejorar la liquidez y rentabilidad.	Mixta (Cualitativa y Cuantitativa): Análisis de estados financieros (2021-2023) y entrevistas semiestructuradas con personal determinante.	—	Inadecuado manejo de inventarios con excesos en algunos productos y faltantes en otros; falta de políticas internas claras y comunicación deficiente. Se proyecta un ahorro de \$2,500 anuales reduciendo inventario Categoría C.	Rotación de inventarios, margen operativo, Capital de Trabajo, liquidez corriente, prueba ácida, ROA y ROE.	Una gestión eficiente de inventarios mediante los métodos ABC y Revisión Periódica permite optimizar el Capital de Trabajo y la liquidez, lo cual es determinante para la sostenibilidad y creación de valor en el negocio.
(Rosero Bastidas, 2024)	Analizar la relación del Capital de Trabajo con la rentabilidad de las grandes empresas del sector construcción en Colombia entre 2016 y 2022.	Cuantitativa: Método deductivo, enfoque empírico analítico y tipo de investigación correlacional (Coeficiente de Pearson).	1,602 grandes empresas del sector construcción en Colombia.	No existe una correlación significativa entre las estructuras de Capital de Trabajo y la rentabilidad (ROA/ROE). La mayor inversión se concentra en activos corrientes (62.48% promedio). Los años 2018 y 2022 fueron críticos con rentabilidad negativa.	Capital de Trabajo Neto (KTN), KTNO, Margen Bruto, Margen Operativo, Margen Neto, ROA y ROE.	Las estructuras de Capital de Trabajo no influyen de manera significativa en la rentabilidad del sector. Una gestión inadecuada de inventarios y cartera en 2017-2018 resultó en destrucción de valor por alta liquidez sin apalancamiento.

(Ugando et al., 2023)	Optimizar los procesos financieros y mejorar la toma de decisiones para tener un efecto positivo en la rentabilidad de la compañía Bonanza S.A.	Enfoque mixto (cuantitativo y cualitativo), diseño no experimental de tipo transversal con alcances explicativo, comparativo, descriptivo y exploratorio.	Sector transportista escolar (Compañía Bonanza S.A.) en la ciudad de Santo Domingo, Ecuador.	Las devoluciones de efectivo por incumplimiento de contratos causaron pérdidas post-pandemia; se evidenció exceso de financiamiento externo y una disminución drástica de liquidez y rentabilidad en 2021.	Razón corriente (0.49 en 2021), Capital de trabajo neto negativo (\$ 5 328.05), ROA (-52.31%) y ROE (-45.29%).	La gestión operativa incide directamente en la rentabilidad; el uso de estados proforma y un control eficiente de entradas/salidas de efectivo permiten corregir ineficiencias y asegurar la supervivencia organizacional.
(Sarduy e Intriago, 2022)	Determinar el impacto de la gestión del Capital de Trabajo en la rentabilidad de la empresa mediante una revisión bibliográfica.	Cualitativa (Revisión bibliográfica y estudio bibliográfico).	Varios sectores (manufacturero, hotelero, papeler, pymes) a nivel internacional.	Existe una relación directa y significativa entre el ciclo de conversión del efectivo, la gestión de inventarios y la rentabilidad.	Ciclo de conversión de efectivo, Período promedio de cobro/pago, Rentabilidad sobre ventas, Q de Tobin.	La optimización del Capital de Trabajo equilibra el riesgo y la rentabilidad, elevando el valor de la empresa y su competitividad en el mercado global.
(Sedano, 2023)	Determinar la influencia del control interno en el Capital de Trabajo de la empresa.	Cuantitativa, explicativa y no experimental (Prueba Chi-Cuadrado).	Sector de gestión financiera (Empresa La Huerta, Lima).	El control interno influye positivamente en el Capital de Trabajo ($p=0.036$), aunque no se halló significancia directa sobre activo y pasivo corriente por separado.	Activo corriente, Pasivo corriente, Capital de trabajo, Eficiencia operativa.	El control interno es un elemento estratégico para la estabilidad financiera, optimizando recursos para cumplir obligaciones a corto plazo.
(Pedraza et al., 2026)	Analizar el impacto de la gestión del Capital de Trabajo en la rentabilidad de las empresas del sector turismo en Colombia.	Cuantitativa con diseño transversal (2021-2022) aplicado a cinco empresas representativas.	Sector Turismo (Hotelería y servicios turísticos en Colombia).	Crecimiento del sector post-pandemia; presencia de Capital de Trabajo negativo evidenciando dependencia de activos no líquidos; alta concentración de cuentas por cobrar (88% en algunos casos).	ROA, ROE, EBIT, Capital Empleado (CE), Ciclo de conversión de efectivo.	Una gestión integral del Capital de Trabajo es determinante para la rentabilidad y supervivencia, permitiendo responder a obligaciones

						diarias y aprovechar oportunidades de crecimiento.
(Rengifo et al., 2024)	Analizar la influencia del Capital de Trabajo en el cumplimiento de obligaciones tributarias de PyMEs hoteleras en Cartagena.	Cualitativa, revisión bibliográfica y de literatura aplicada.	Sector Hotelero (PyMEs en Cartagena, Colombia).	La gestión eficiente del Capital de Trabajo reduce el riesgo de insolvencia técnica y facilita el cumplimiento fiscal oportuno, evitando sanciones que afecten la liquidez.	Ratios de liquidez, rotación de activos, margen de beneficio, KTNO.	La adecuada administración de recursos financieros asegura la operatividad diaria y contribuye a la competitividad y sostenibilidad a largo plazo mediante una cultura de responsabilidad fiscal.

Anexo 6. Encuesta para trabajadores de la entidad

Objetivo: Recoger información sobre la gestión de recursos, Inventarios y control financiero en el hotel.

Datos generales del encuestado

Área de trabajo: _____

Años de experiencia en el hotel: _____

Cargo que desempeña: _____

Preguntas (Marque con una X)

1. ¿Considera que la planificación de los recursos en su área es adecuada?

Sí: _____ No: _____ Parcialmente: _____

2. ¿Con qué frecuencia se presentan faltantes de insumos o materiales necesarios para el servicio?

Nunca: _____ Ocasionalmente: _____ Frecuentemente: _____

3. ¿Cómo evalúa el control de Inventarios en su área de trabajo?

Bueno: _____ Regular: _____ Deficiente: _____

4. ¿Considera que existe una correcta planificación de las compras de alimentos y bebidas?

Sí: _____ No: _____ Parcialmente: _____

5. ¿Con qué frecuencia se desperdician alimentos o recursos en el hotel?

Nunca: _____ A veces: _____ Frecuentemente: _____

6. ¿Considera que el hotel utiliza de forma eficiente los recursos financieros?

Sí: _____ No: _____ Parcialmente: _____

7. ¿Qué aspectos considera que deberían mejorar en la gestión de recursos del hotel? (respuesta abierta)

Anexo 7. Entrevista para directivos de la entidad

Objetivo: Obtener información cualitativa sobre la gestión financiera y del Capital de Trabajo.

Preguntas

1. ¿Cómo se planifican los recursos financieros necesarios para el funcionamiento del hotel?
2. ¿Qué mecanismos se utilizan para controlar los Inventarios de alimentos, bebidas y suministros?
3. ¿Cuáles son las principales dificultades que enfrenta el hotel en la gestión del Capital de Trabajo?
4. ¿Cómo influyen las variaciones en la ocupación hotelera en la planificación financiera?
5. ¿Qué estrategias utiliza el hotel para mantener niveles adecuados de liquidez?
6. ¿Cómo se gestionan los pagos a proveedores y las Cuentas por Cobrar de agencias de viaje?
7. ¿Qué acciones considera necesarias para mejorar la eficiencia financiera del hotel?

Anexo 8. Encuesta para Selección de Expertos

Estimado/a colega:

Con el objetivo de fortalecer una investigación sobre la propuesta de un procedimiento para la gestión del Capital de Trabajo en el Hotel Starfish Cuatro Palmas, le solicitamos amablemente su colaboración como posible experto/a. Su opinión es crucial para el éxito de este proyecto.

I. Datos Generales:

- Nombre y Apellidos: _____
- Años de experiencia en la educación superior: _____
- Categoría Docente / Grado y/o Categoría Científica: _____
- Cargo que ocupa / Centro de Trabajo: _____
- Provincia/ País: _____

II. Autoevaluación de Conocimientos:

En una escala del 0 al 10, donde 0 representa un conocimiento nulo y 10 un conocimiento experto, marque con una "X" el valor que mejor refleje su nivel de conocimiento e información sobre el tema.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

III. Valoración de Fuentes de Argumentación:

Evalúe el nivel de influencia que han tenido las siguientes fuentes en sus criterios y conocimientos sobre el tema, marcando con una "X" la casilla correspondiente:

Fuente de Argumentación	Alto	Medio	Bajo
1. Estudios teóricos realizados por usted.	☐	☐	☐
2. Experiencia como docente en la educación superior.	☐	☐	☐
3. Consulta a investigaciones de autores nacionales.	☐	☐	☐
4. Consulta a investigaciones de autores extranjeros.	☐	☐	☐
5. Conocimiento actualizado sobre el estado del tema.	☐	☐	☐
6. Participación en actividades de superación profesional al respecto.	☐	☐	☐

¡Muchas gracias por su valiosa colaboración!

Anexo 9. Resultados del coeficiente de competencia (K)

Expertos	Valoración del Conocimiento (0-10)	Kc	Teoría (0.3)	Experiencia (0.5)	Invest. (0.05)	Literat. (0.05)	Otros (0.1)	Ka	Coeficiente K	Decisión
Experto 1	10	1,0	0,3	0,50	0,04	0,03	0,09	0,96	0,98	Aceptado
Experto 2	8	0,8	0,2	0,33	0,05	0,05	0,03	0,66	0,73	Rechazado
Experto 3	10	1,0	0,2	0,17	0,03	0,02	0,03	0,45	0,73	Rechazado
Experto 4	9	0,9	0,3	0,50	0,04	0,05	0,06	0,95	0,93	Aceptado
Experto 5	9	0,9	0,3	0,33	0,03	0,05	0,06	0,77	0,84	Aceptado
Experto 6	7	0,7	0,3	0,33	0,03	0,05	0,03	0,74	0,72	Rechazado
Experto 7	9	0,9	0,3	0,17	0,03	0,05	0,03	0,58	0,74	Rechazado
Experto 8	8	0,8	0,2	0,33	0,04	0,03	0,06	0,66	0,73	Rechazado
Experto 9	10	1,0	0,2	0,50	0,05	0,05	0,10	0,90	0,95	Aceptado
Experto 10	10	1,0	0,1	0,33	0,04	0,05	0,10	0,62	0,81	Aceptado
Experto 11	10	1,0	0,2	0,50	0,03	0,05	0,10	0,88	0,94	Aceptado
Experto 12	9	0,9	0,2	0,33	0,02	0,03	0,06	0,64	0,77	Rechazado
Experto 13	7	0,7	0,2	0,33	0,03	0,05	0,10	0,71	0,71	Rechazado
Experto 14	10	1,0	0,2	0,50	0,04	0,03	0,06	0,83	0,92	Aceptado
Experto 15	10	1,0	0,3	0,50	0,05	0,05	0,10	1,00	1,00	Aceptado

Anexo 10. Cuestionario de evaluación del procedimiento para la gestión del Capital de Trabajo

Estimado/a colega:

Con el objetivo de validar teóricamente el “Procedimiento para la gestión del Capital de Trabajo en entidades hoteleras”, le solicitamos que valore las siguientes afirmaciones, marcando con una X la casilla que mejor refleje su grado de acuerdo, según la escala:

- 1 = Totalmente en desacuerdo
- 2 = En desacuerdo
- 3 = Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- 4 = De acuerdo
- 5 = Totalmente de acuerdo

Le rogamos que sus respuestas se basen en la lectura detallada del documento del procedimiento que se le ha facilitado.

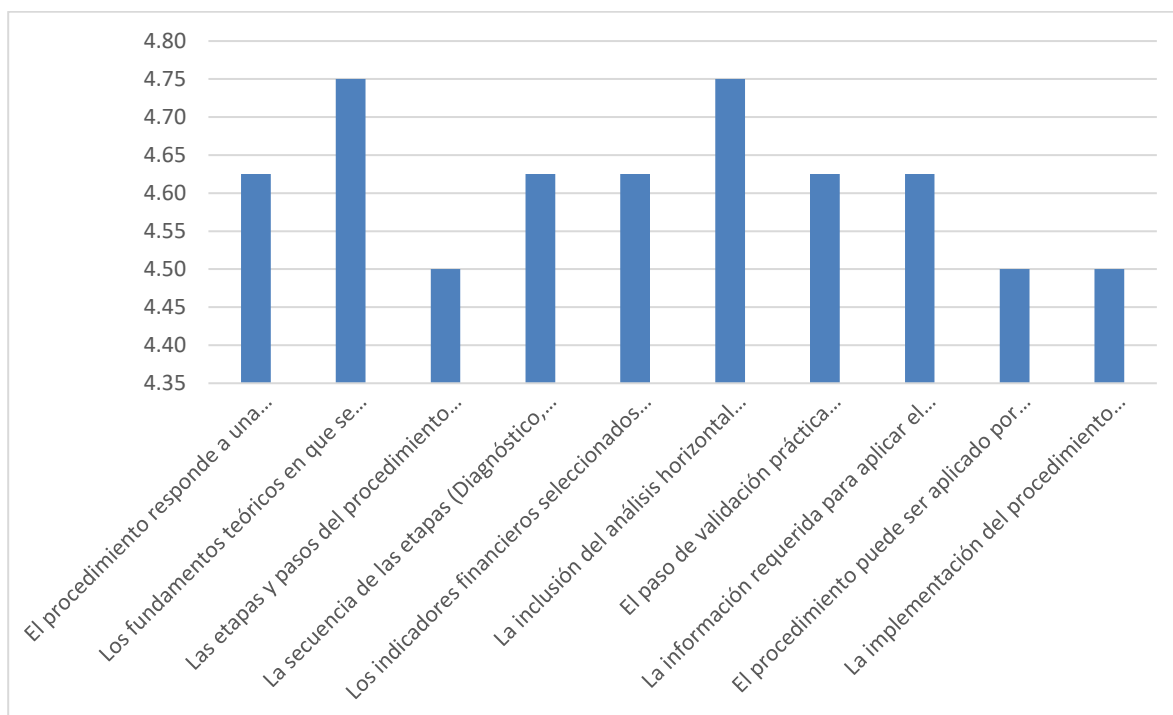
Ítem	Afirmación	1	2	3	4	5
1	El procedimiento responde a una necesidad real de la gestión hotelera actual.	☐	☐	☐	☐	☐
2	Los fundamentos teóricos en que se sustenta son sólidos y actualizados.	☐	☐	☐	☐	☐
3	Las etapas y pasos del procedimiento reflejan adecuadamente los componentes del Capital de Trabajo.	☐	☐	☐	☐	☐
4	La secuencia de las etapas (Diagnóstico, Análisis Integral, Gestión, Validación) es lógica y facilita la comprensión del análisis.	☐	☐	☐	☐	☐
5	Los indicadores financieros seleccionados (razones de liquidez, ciclo de conversión de efectivo, rotaciones, rentabilidad) son suficientes y pertinentes para evaluar el Capital de Trabajo.	☐	☐	☐	☐	☐
6	La inclusión del análisis horizontal mensual, de tendencia y de estacionalidad	☐	☐	☐	☐	☐

Ítem	Afirmación	1	2	3	4	5
	enriquece la propuesta original y la hace más dinámica.					
7	El paso de validación práctica (retroalimentación al diagnóstico) cierra adecuadamente el ciclo de mejora continua.	☐	☐	☐	☐	☐
8	La información requerida para aplicar el procedimiento (estados financieros, datos de ventas, inventarios, etc.) es accesible en una entidad hotelera típica.	☐	☐	☐	☐	☐
9	El procedimiento puede ser aplicado por el personal contable y directivo del hotel sin una formación excesivamente especializada.	☐	☐	☐	☐	☐
10	La implementación del procedimiento contribuiría a mejorar la toma de decisiones operativas sobre el Capital de Trabajo.	☐	☐	☐	☐	☐

¡Muchas gracias por su valiosa colaboración!

Anexo 11. Resultado de la aplicación del Método Delphi al panel de 8 expertos

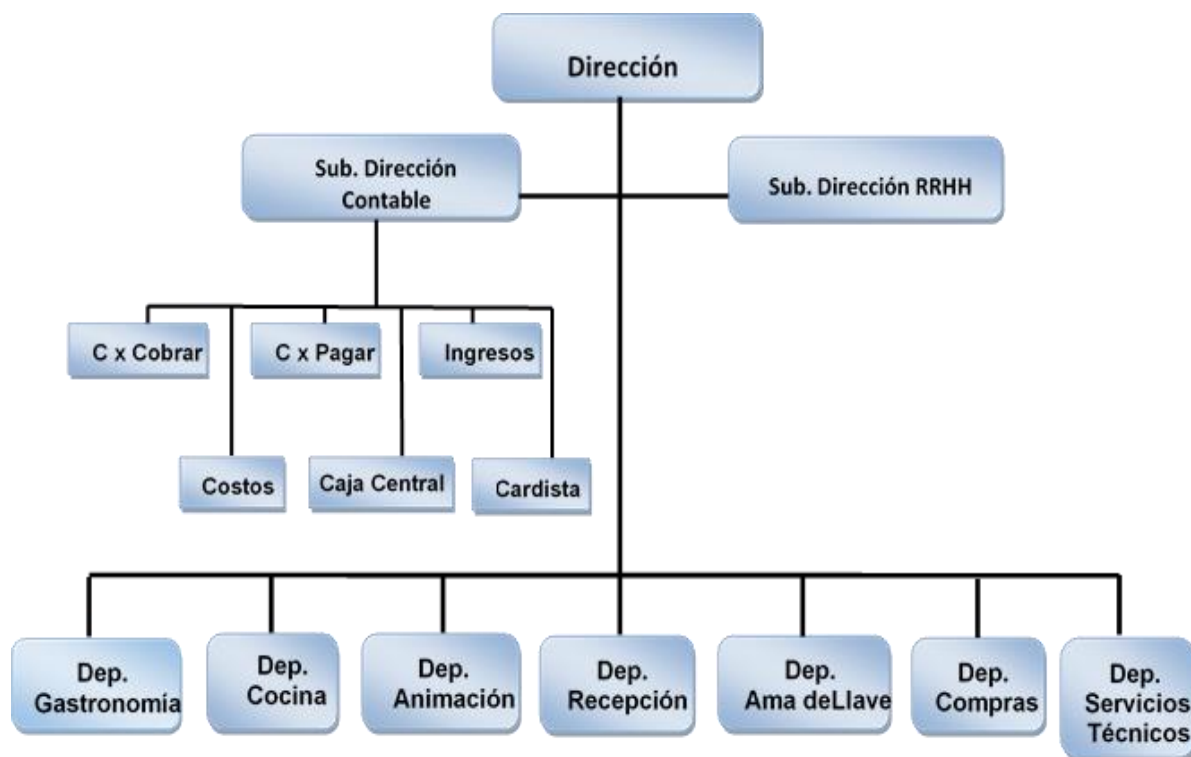
Afirmación	Exp. 1	Exp. 2	Exp. 3	Exp. 4	Exp. 5	Exp. 6	Exp. 7	Exp. 8	Media	Mediana	Q1	Q3	IQR	Decisión
El procedimiento responde a una necesidad real de la gestión hotelera actual.	5	5	4	5	4	5	5	4	4,63	5,0	4,00	5,00	1,00	Consenso
Los fundamentos teóricos en que se sustenta son sólidos y actualizados.	4	5	5	4	5	5	5	5	4,75	5,0	4,75	5,00	0,25	Consenso
Las etapas y pasos del procedimiento reflejan adecuadamente los componentes del Capital de Trabajo.	5	4	4	5	4	5	5	4	4,50	4,5	4,00	5,00	1,00	Consenso
La secuencia de las etapas (Diagnóstico, Análisis Integral, Gestión, Validación) es lógica y facilita la comprensión del análisis.	5	5	5	4	5	5	4	4	4,63	5,0	4,00	5,00	1,00	Consenso
Los indicadores financieros seleccionados (razones de liquidez, ciclo de conversión de efectivo, rotaciones, rentabilidad) son suficientes y pertinentes para evaluar el Capital de Trabajo.	5	5	4	5	4	4	5	5	4,63	5,0	4,00	5,00	1,00	Consenso
La inclusión del análisis horizontal mensual, de tendencia y de estacionalidad enriquece la propuesta original y la hace más dinámica.	4	5	5	5	5	5	5	4	4,75	5,0	4,75	5,00	0,25	Consenso
El paso de validación práctica (retroalimentación al diagnóstico) cierra adecuadamente el ciclo de mejora continua.	5	5	5	5	3	5	4	5	4,63	5,0	4,75	5,00	0,25	Consenso
La información requerida para aplicar el procedimiento (estados financieros, datos de ventas, inventarios, etc.) es accesible en una entidad hotelera típica.	5	4	5	5	4	5	5	4	4,63	5,0	4,00	5,00	1,00	Consenso
El procedimiento puede ser aplicado por el personal contable y directivo del hotel sin una formación excesivamente especializada.	5	5	4	5	4	4	5	4	4,50	4,5	4,00	5,00	1,00	Consenso
La implementación del procedimiento contribuiría a mejorar la toma de decisiones operativas sobre el Capital de Trabajo.	4	5	4	5	5	4	5	4	4,50	4,5	4,00	5,00	1,00	Consenso

Anexo 12. Evaluación media de cada afirmación evaluada por los expertos

Anexo 13. Estado de Situación y Estado de Rendimiento Financiero anual del 2023 al 2025 del Hotel Starfish Cuatro Palmas

Hotel Starfish Cuatro Palmas		BALANCE GENERAL (2023-2024-2025)		
CUENTAS		2023	2024	2025
ACTIVO				
Activo Circulante				
EFFECTIVO EN CAJA		25.851,16	472.968,95	185.433,14
EFFECTIVO EN BANCO		235.380.100,28	141.735.785,94	213.880.495,02
CUENTAS POR COBRAR A CORTO PLAZO		102.604.855,92	86.823.425,34	140.992.486,49
PAGOS ANTICIPADOS A SUMINISTRADORES		105.631,67	333.401,56	126.054,31
ANTICIPO A JUSTIFICAR		1.283,88	0,00	246
ADEUDOS DEL PRESUPUESTO DEL ES		1.526,62	8.453.552,22	9.648.689,74
INGRESOS ACUMULADOS POR COBRAR		14.540.271,04	14.869.238,70	18.645.517,06
MATERIAS PRIMAS Y MATERIALES		4.525.732,31	13.946.787,99	16.511.417,94
COMBUSTIBLES Y LUBRICANTES		213.271,59	159.266,88	149.826,12
ÚTILES, HERRAMIENTAS Y OTROS		7.842.051,24	7.755.860,20	11.390.937,92
MERCANCIAS PARA LA VENTA		19.059.228,24	20.800.018,20	32.896.241,54
Vestuario y Lencería		1.575.232,02	3.067.471,21	2.624.610,74
ALIMENTOS (comedor empleados)		10.003,22	82.595,43	95.938,49
Desgaste de Vestuario y Lencer		-742.471,52	-1.508.273,39	-1.295.504,92
DESGASTE DE ÚTILES Y HERRAMIENTAS		-1.921.091,92	-2.064.821,16	-3.339.738,46
Subtotal		383.221.475,75	294.927.278,07	442.512.651,13
Activo Fijo				
ACTIVOS FIJOS TANGIBLES		42.081.682,64	64.936.888,51	79.563.934,44
MONUMENTOS Y OBRAS DE ARTE		28.350,00	28.350,00	28.350,00
ACTIVOS FIJOS INTANGIBLES		0,00	67.093.971,45	67.093.971,45
INVERSIONES EN PROCESO		31.646.807,88	0,00	0,00
DEPRECIACION DE ACTIVOS FIJO		-5.259.187,84	-9.245.176,50	-14.489.419,15
AMORTIZACION DE AFT		0,00	-25.186.403,35	-66.629.971,39
Subtotal		68.497.652,68	97.627.630,11	65.566.865,35
Activos Diferidos				
GASTOS DE PRODUCCIÓN Y SERVICIO		0,00	6.597,90	0,00
Subtotal		0,00	6.597,90	0,00
Otros Activos				
CUENTAS POR COBRAR DIVERSAS-OP		36.695.181,36	161.437.115,83	51.592.285,48
CUENTA POR COBRAR COMPRA DE MO		15.732.604,65	3.687.856,33	3.660.574,72
Subtotal		52.427.786,01	165.124.972,16	55.252.860,20
Total ACTIVO		504.146.914,44	557.686.478,24	563.332.376,68
PASIVO				
Pasivos Circulante				
CUENTAS POR PAGAR A CORTO PLAZO		69.243.185,85	88.070.834,14	122.762.381,29
CUENTAS POR PAGAR ACTIVOS FIJO		17.100.502,78	8.817.948,24	7.341.874,83
COBROS ANTICIPADOS		4.220.011,56	2.197.095,15	1.098.439,49
OTROS COBROS ANTICIPADOS O PEN		111.196,80	612.847,81	1.425.525,98
DEPOSITOS RECIBIDOS		14.837,79	816.891,11	11.095.862,43
OBLIGACIONES CON EL PRESUPUESTO		23.865.686,95	16.464.403,45	15.733.791,72
NOMINA POR PAGAR		1.128.810,87	746.740,46	1.698.123,71
RETENCIONES POR PAGAR OPERACION		29.436,13	13.836,13	18.454,73
GASTOS ACUMULADOS POR PAGAR		106.244.505,35	64.419.395,67	67.508.543,84
PROVISION PARA VACACIONES		262.857,94	165.378,29	321.297,25
Subtotal		222.221.032,02	182.325.370,45	229.004.295,27
Otros Pasivos				
CUENTAS POR PAGAR DIVERSAS		28.079.857,99	44.263.630,77	66.012.556,79
Subtotal		28.079.857,99	44.263.630,77	66.012.556,79
Total PASIVO		250.300.890,01	226.589.001,22	295.016.852,06
CAPITAL				
Capital de las dependencias		53.225.414,49	162.314.327,33	73.808.590,49
UTILIDADES RETENIDAS		201.126.416,70	144.038.868,43	145.531.720,50
RESERVAS PARA CONTINGENCIAS		19.759.300,95	31.779.474,59	43.932.434,20
OTRAS RESERVAS PATRIMONIALES		2.528.305,81	17.042.009,02	24.468.451,45
PAGO A CUENTAS DE LAS UTILIDADES		22.793.413,52	24.077.202,35	19.425.672,02
Subtotal		253.846.024,43	331.097.477,02	268.315.524,62
Total CAPITAL		253.846.024,43	331.097.477,02	268.315.524,62
PASIVO + CAPITAL		504.146.914,44	557.686.478,24	563.332.376,68

Hotel Starfish Cuatro Palmas		ESTADO DE RESULTADOS (2023-2024-2025)		
CUENTAS		2023	2024	2025
INGRESOS				
VENTAS- HOTELES- PAQUETE		130.343.232,30	155.212.883,20	306.049.013,50
VENTAS- HOTELES- OPCIONALES		34.655.754,09	52.859.530,12	75.434.003,46
DEVOLUCIONES Y REBAJAS EN VENTA		0,00	-25.200,00	0,00
INGRESOS POR EXPORTACION		774.852.640,30	793.321.322,60	710.406.696,40
INGRESOS FINANCIEROS		1.013,79	912.495,76	11.994,51
INGRESOS POR VARIACION TASA		37.132.860,58	2.351.498,73	1.187.405,49
OTROS INGRESOS		4.872.617,84	3.650.368,89	5.915.669,85
INGRESOS TRANSPORTE OBRERO		383.889,00	404.673,00	389.594,00
Total de INGRESOS		982.242.007,90	1.008.687.572,30	1.099.394.377,21
COSTOS				
COSTO DE VENTAS		276.065.113,00	395.316.385,90	413.199.917,60
COSTO DE OTROS SERVICIOS		7.408.783,76	8.495.650,25	9.332.436,90
Total de COSTOS		283.473.896,76	403.812.036,15	422.532.354,50
Beneficio Bruto		698.768.111,14	604.875.536,15	676.862.022,71
GASTOS				
GASTOS GENERALES Y DE ADMINISTRACIÓN		118.088.104,70	168.844.854,10	202.945.773,50
GASTOS OPERACIONALES		23.622.756,86	35.082.796,24	48.132.641,69
HONORARIOS A ADMINISTRADORES		74.526.572,41	51.852.911,39	62.857.325,53
GASTOS FINANCIEROS		20.154.668,31	21.736.650,05	25.241.492,03
GASTOS POR PÉRDIDAS EN TASAS DE CAMBIO		40.688.554,84	23.945.984,23	36.303.438,10
FINANCIAMIENTO ENTREGADO		11.138.350,80	7.464.288,03	11.433.701,54
GASTOS POR PERDIDAS		356.310,65	294.711,41	490.060,87
OTROS IMPUESTOS		75.425.616,62	39.802.821,60	30.642.610,76
Otros Gastos		7.918.367,19	14.438.546,97	14.770.179,61
Gasto de Transporte obrero		936.054,93	1.008.499,42	985.606,96
Total de GASTOS		372.855.357,31	364.472.063,44	433.802.830,59
BENEFICIO NETO		325.912.753,83	240.403.472,71	243.059.192,12

Anexo 14. Organigrama del Hotel Starfish Cuatro Palmas

Anexo 15. Activo Circulante mensual de los años 2023, 2024 y 2025 del Hotel Starfish Cuatro Palmas

Meses	2023	2024	2025
Enero	151.711.913,69	402.982.841,99	335.740.365,31
Febrero	267.647.115,47	453.380.395,52	367.201.696,85
Marzo	332.000.505,85	479.880.058,89	391.672.902,79
Abril	301.042.675,21	385.433.247,24	338.370.422,10
Mayo	316.356.084,66	334.597.932,94	324.730.553,31
Junio	344.959.267,05	286.883.193,39	295.888.411,84
Julio	328.142.081,73	222.877.196,70	321.812.461,42
Agosto	348.165.103,33	252.926.550,50	359.748.565,72
Septiembre	305.067.637,69	270.627.736,29	390.442.959,64
Octubre	338.605.529,37	265.838.910,56	364.137.579,86
Noviembre	340.360.961,50	268.412.770,05	402.793.262,63
Diciembre	383.221.475,75	294.927.278,07	442.512.651,14

Anexo 16. Pasivo Circulante mensual de los años 2023, 2024 y 2025 del Hotel Starfish Cuatro Palmas

Meses	2023	2024	2025
Enero	68.521.169,88	215.406.727,50	179.808.412,98
Febrero	92.994.942,31	231.249.021,58	186.541.507,08
Marzo	185.741.357,80	275.962.684,80	230.101.895,82
Abril	120.999.327,66	251.835.379,43	207.589.883,11
Mayo	145.559.470,15	281.187.425,82	216.467.001,77
Junio	166.071.554,01	262.017.404,13	165.328.752,72
Julio	143.784.586,04	187.945.462,58	157.886.663,64
Agosto	144.107.333,81	212.142.145,78	179.965.338,92
Septiembre	165.159.436,54	228.230.000,13	215.202.353,95
Octubre	172.940.214,60	230.252.189,25	186.398.108,61
Noviembre	181.017.834,16	222.700.691,63	202.910.601,64
Diciembre	222.221.032,02	182.325.370,45	229.004.295,27

Anexo 17. Ingresos mensuales de los años 2023, 2024 y 2025 del Hotel Starfish Cuatro Palmas

Meses	2023	2024	2025
Enero	123.049.067,19	103.254.893,11	96.604.466,90
Febrero	96.471.550,04	108.595.474,56	93.272.670,20
Marzo	105.893.832,82	110.324.855,63	95.980.837,37
Abril	90.051.888,20	95.757.929,77	79.124.618,02
Mayo	71.787.141,36	88.050.016,88	92.100.347,69
Junio	59.690.255,69	63.931.790,42	86.317.212,55
Julio	63.201.283,15	61.708.271,53	92.993.251,18
Agosto	73.840.964,81	82.186.973,92	106.366.783,44
Septiembre	68.171.925,06	66.890.221,28	88.132.354,47
Octubre	62.266.466,36	63.917.261,42	78.562.751,17
Noviembre	75.252.756,75	73.031.879,71	86.548.604,77
Diciembre	92.564.876,55	91.038.004,26	103.390.479,52

Anexo 18. Plan de acciones estratégicas para implementar en el Hotel Starfish Cuatro Palmas en el 2025

Puntos débiles	Problema	Acción estratégica	Objetivo	Plazo (2025)	Participantes	Responsable
Disminución de la calidad del Activo Circulante.	Incremento del período de conversión de inventarios, que prolonga el ciclo de efectivo y genera inmovilización de recursos.	1. Optimizar la gestión de inventarios mediante clasificación ABC, definición de niveles de stock de seguridad ajustados a la estacionalidad, y programación de compras coordinada con el plan de ocupación. Incluir procedimientos de control de mermas y desperdicios en alimentos y bebidas.	Disminuir el período de conversión de inventarios a 30 días, sin afectar la disponibilidad de insumos críticos para la operación.	I trimestre: diagnóstico y diseño. II trimestre en adelante: aplicación progresiva con evaluaciones trimestrales.	Departamento de Compras, Almacén, Área de Alimentos y Bebidas, Departamento Económico-Financiero.	Jefatura de Compras
Alargamiento del período de cobro.	Alargamiento del período de cobro, y aumento de la participación de Cuentas por Cobrar en el Activo Circulante (31,9 %).	2. Rediseñar la política de crédito y cobranza: establecer límites de crédito por cliente, segmentar turoperadores según historial de pago, implementar un sistema de seguimiento semanal de cuentas vencidas y ofrecer descuentos por pronto pago.	Reducir el período promedio de cobro a un máximo de 45 días al cierre del cuarto trimestre y disminuir el peso relativo de las Cuentas por Cobrar sobre el Activo Circulante.	Diseño y aprobación: I trimestre. Implementación: a partir de abril, con revisión mensual.	Departamento Comercial, Departamento Económico-Financiero.	Subdirección Económica

Puntos débiles	Problema	Acción estratégica	Objetivo	Plazo (2025)	Participantes	Responsable
Contracción del Capital de Trabajo.	Baja integración entre las decisiones operativas y la gestión financiera, detectada en las entrevistas y encuestas.	3. Desarrollar un programa de capacitación para jefes de área y personal administrativo sobre fundamentos de Capital de Trabajo, impacto de las decisiones operativas en la liquidez y uso del tablero de indicadores. Asimismo, institucionalizar reuniones bimensuales de coordinación entre las áreas Comercial, Compras, Operaciones y Economía para analizar indicadores y ajustar planes.	Elevar la comprensión del vínculo operaciones-finanzas en al menos el 80 % de los mandos medios, y lograr que el 100 % de las decisiones de compras y crédito a clientes sean evaluadas previamente desde su impacto en el Capital de Trabajo.	Capacitación: I y II trimestre. Reuniones de coordinación: todo el año, con primera reunión en febrero.	Todos los jefes de área, Departamento de Recursos Humanos, Departamento Económico-Financiero.	Subdirección General
Contracción del Capital de Trabajo.	Insuficiente monitoreo continuo de los indicadores clave de Capital de Trabajo, lo que limita la capacidad de anticipar tensiones de liquidez.	4. Implementar un tablero de control mensual (<u>dashboard</u>) que integre: razón corriente, prueba ácida, ciclo de conversión de efectivo, rotación de inventarios, período de cobro, período de pago y rentabilidad del Capital de Trabajo, con	Mantener la razón corriente $\geq 1,5$ y el ciclo de conversión de efectivo ≤ 30 días, activando alertas tempranas ante desviaciones superiores al 10 %.	Diseño: enero-febrero. Operación plena: a partir de marzo, con reporte mensual al Consejo de Dirección.	Departamento Económico-Financiero (Contabilidad y Costos).	Contaduría Principal

Puntos débiles	Problema	Acción estratégica	Objetivo	Plazo (2025)	Participantes	Responsable
Aumento de la dependencia del financiamiento a corto plazo.	Alta dependencia del financiamiento a corto plazo: el 100 % de la deuda total es Pasivo Circulante, lo que incrementa el riesgo de refinanciación.	comparación respecto al mes anterior, al mismo mes del año previo y al presupuesto. 5. Negociar con instituciones financieras la reestructuración de pasivos: convertir al menos un 20 % de la deuda de corto plazo en obligaciones a largo plazo, alineando los vencimientos con la capacidad de generación de flujo de efectivo operativo.	Lograr que al menos el 20 % del pasivo total corresponda a deuda a largo plazo, reduciendo el indicador de calidad de la deuda (Pasivo Circulante / Pasivo Total) por debajo de 0,80.	Negociaciones: I semestre. Formalización e implementación: II semestre.	Dirección General, Subdirección Económica, Asesoría Jurídica.	Dirección General