

# **RESULTADOS DEL PROCEDIMIENTO PARA EL CONTROL Y LA PLANEACIÓN DE LA INVERSIÓN CORRIENTE EN LA ACTIVIDAD HOTELERA. CASO ESTUDIO HOTEL BREEZES BELLA COSTA.**

Lic. Anadairin Díaz Rodríguez

*Universidad de Matanzas “Camilo Cienfuegos”, Vía Blanca Km.3,  
Matanzas, Cuba.*

## **Resumen.**

Tomando como base la planeación y el control del Inventario como elementos esenciales para obtener mejores resultados y elevar la eficiencia y eficacia de la empresa, se establece como objetivo general de la presente investigación: demostrar la efectividad del procedimiento para la planeación y control de la inversión corriente en el Hotel Breezes Bella Costa. Este procedimiento se aplicó teniendo en cuenta los fundamentos teóricos estudiados, integrando métodos, técnicas y herramientas financieras, estadísticas y de gestión, que permitieron relacionar variables fundamentales en cuanto a gestión financiera operativa se refiere.

*Palabras Claves. Planeación, control, inversión corriente.*

---

El sector del turismo juega un papel fundamental en la economía mundial ya que constituye uno de los sectores de mayor crecimiento. Este es un aspecto importante a analizar en nuestros días, sobre todo para nuestro país, ya que la actividad turística, inmersa en este proceso, está llamada a contribuir al desarrollo económico y social por su efecto multiplicador, razón por la cual representa una oportunidad y un reto para este sector, siendo su papel principal la captación de divisas frescas, ocupando una posición competitiva en el mercado<sup>1</sup>. Puesto que las tasas de interés y los mercados de capitales son cada vez más inestables, provoca con ello que el costo del dinero varíe en el corto tiempo, por lo que tomar decisiones para conducir acertadamente una organización, resulta algo complejo y representa una gran responsabilidad para las personas que asumen tal compromiso.

A raíz de lo expuesto, se plantea la especial importancia que cobra la Gestión Financiera Operativa como función de la dirección empresarial, para lograr el eficiente manejo de los recursos y las operaciones del negocio, así como obtener los resultados esperados en correspondencia con los objetivos organizacionales propuestos y perseguidos, entiéndase esto como menor riesgo y mejores niveles de crecimiento y rendimiento.

Teniendo en cuenta lo anterior expuesto se origina el siguiente problema de investigación, ¿Cómo contribuir a la obtención de mejores resultados económicos-financieros en el Hotel Breezes Bella Costa?

Para dar solución al problema de investigación se plantea como objetivo general: demostrar la efectividad del procedimiento para la planeación y control de la inversión corriente en el Hotel Breezes Bella Costa y como objetivos específicos:

- Presentar los fundamentos teóricos de la planeación y control de la inversión corriente.
- Explicar el procedimiento para la planeación y control de la inversión corriente en la actividad hotelera.
- Aplicar el procedimiento para el control y la planeación de la inversión corriente en el Hotel Breezes Bella Costa.

Epígrafe 1. Marco teórico de la gestión de la inversión corriente como un proceso.

La palabra gestión proviene del latín *gestiō*, en el concepto de gestión se hace referencia a la acción y al efecto de gestionar o de administrar, aun así la gestión es un concepto más avanzado que el de administración, definido como el proceso de conducción, en el sentido de liderazgo, del esfuerzo organizativo en la persecución de los fines de la propia organización..<sup>2</sup> Este concepto aplicado a la administración de empresas da lugar a cumplir importantes funciones, la primera de esas funciones es la planeación, proceso a través del cual se analiza la situación actual, se establecen objetivos, y se definen las estrategias y cursos de acción para alcanzar los objetivos. La segunda función consiste en la organización que se basa en la obtención de eficiencia a través del ordenamiento y coordinación racional de todos los recursos. La tercera función es la ejecución, es necesario que el gerente tome medidas que inicien y continúen las acciones requeridas para que los miembros del grupo ejecuten la tarea.<sup>3</sup> Como función final se encuentra el control que es una etapa primordial y constituye un

---

<sup>1</sup> V Congreso del PCC. Resolución económica, Editora Política, La Habana, 1997.

<sup>2</sup> Disponible en <http://definicion.de/gestion/> Fecha de consulta: 24 de febrero de 2012

<sup>3</sup> Disponible en <http://www.monografias.com/trabajos14/control/control.shtml> Fecha de consulta: 21 de octubre de 2011

mecanismo que se cerciore e informe si los hechos van de acuerdo con los objetivos, por lo que el mismo puede ser utilizado en el contexto organizacional para evaluar el desempeño general.<sup>4</sup>

Las funciones anteriormente expuestas se relacionan entre sí de modo que el desempeño de una función no cesa por completo, o sea, no termina antes que se inicie la siguiente. Por lo general no se ejecuta en una secuencia en particular, sino como lo exija la situación. Cada función fundamental de la administración afecta a las otras y todas están relacionadas para formar el proceso administrativo o de gestión.<sup>5</sup>

Con lo anterior planteado se puede concluir que las funciones principales en la gestión empresarial son la planeación y el control las cuales son como de una moneda sus dos caras.

En las empresas es común hablar de tres niveles de administración o gestión:

- La gestión estratégica.
- La gestión táctica.
- La gestión operativa.

La gestión estratégica es el conjunto de decisiones y acciones que llevan a la organización a alcanzar los objetivos corporativos. De la gestión estratégica se deriva la gestión táctica, ya que los objetivos de ésta última se desprenden directamente de la primera y deben estar alineados con ellos. La gestión táctica involucra el ámbito interno de la organización y tiene como finalidad el desarrollo de todas sus actividades internas. Finalmente, se encuentra la gestión operativa, los objetivos operativos se derivan directamente de los objetivos tácticos. El nivel operativo involucra cada una de las actividades internas de la organización. De manera que la gestión tiene la particularidad de planearse, organizarse y controlarse de lo estratégico a lo operativo y se ejecuta, de lo operativo a lo estratégico.

A partir de las funciones de la gestión planteadas anteriormente se considera que actualmente está demostrada la necesidad de gestionar las organizaciones orientadas al cambio de la forma vertical hacia la forma horizontal, donde se gestionen los procesos.

Para gestionar los procesos hay que partir qué es procesos definiéndose como el conjunto de fases sucesivas de un fenómeno en un lapso de tiempo. Es la marcha hacia un fin determinado. Muchos autores como Magáz, (1999), Evans y Lindsay (2000), han conceptualizado a los procesos de formas diferentes: conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados. Secuencia ordenada y lógica de actividades repetitivas que se realizan en la organización por una persona, grupo o departamento, con la capacidad de transformar unas entradas (*inputs*) en salidas o resultados programados (*outputs*) con un valor agregado, para un destinatario, que es el cliente de cada proceso y que puede estar dentro o fuera de la empresa.

Entonces la gestión por procesos es la forma de gestionar toda la organización basándose en los procesos, entendiendo estos como una secuencia de actividades orientadas a generar un valor

---

<sup>4</sup> Proceso por el cual una empresa define su razón de ser en el mercado y declara los objetivos y las acciones concretas a emprender para alcanzar su estado deseado. Saballo, D. Procedimiento para realizar estudios de procesos en empresas hoteleras. Disponible en: <http://10.34.32.40/monografias/monos/2006/INDECO/2005.htm>. [Fecha de consulta: 21 de noviembre de 2010].

<sup>5</sup> Disponible en <http://www.monografias.com/trabajos12/control/control.shtml> Fecha de consulta: 21 de octubre de 2011

añadido sobre una entrada para conseguir un resultado, y una salida que a su vez satisfaga los requerimientos del cliente.

Grandes investigadores han tomado como punto de partida la evolución de las finanzas para hacer referencia al capital de trabajo, viendo este como parte indisoluble de la economía, su surgimiento como término independiente está estrechamente relacionado con el avance de las finanzas.

Es importante resaltar que desde un punto de vista histórico – científico, las finanzas fueron consideradas durante mucho tiempo como parte de la economía, pero surgieron como un campo de estudios independiente en el siglo XX, dada la necesidad de responder a la crisis asociada a la guerra mundial y los efectos que se produjeron en las economías.

A partir de lo anterior se pueden identificar cuatro etapas fundamentales en la evolución de las finanzas.

1<sup>era</sup> etapa: Modelo clásico de las finanzas empresariales (hasta 1939).

2<sup>da</sup> etapa: Cimentación de la moderna teoría de las finanzas (de 1940 hasta 1970).

3<sup>ra</sup> etapa: Fomento de la moderna teoría de las finanzas (de 1970 hasta 1990).

4<sup>ta</sup> etapa: Globalización de las finanzas (de 1990 hasta la actualidad).

El análisis de los fondos corrientes y sus implicaciones en el riesgo y la rentabilidad de las empresas, así como en la sociedad, es un elemento presente en todas las etapas del desarrollo y evolución histórica de las finanzas, lo cual se resume en la gestión financiera operativa, Todo esto da como resultado que grandes investigadores se han dedicado a identificar los diferentes términos que se han ido incorporando paulatinamente al capital de trabajo<sup>6</sup> empresarial.

Para desglosar adecuadamente los principales elementos relacionados con el capital de trabajo, es necesario definir dicho concepto, el cual ha sido denominado por algunos autores como: fondo de maniobra, capital circulante, capital de trabajo neto, recurso o fondo neto de rotación y tesorería neta. Un análisis de las definiciones ofrecidas por diversos autores, demuestran que el término capital de trabajo se ha utilizado en dos direcciones: la primera cualitativa o estática y la segunda cuantitativa o dinámica.<sup>7</sup>

La primera definición se utiliza de forma general, para referirse al excedente del activo circulante sobre el pasivo circulante. Esto significa que el capital de trabajo es el importe del activo circulante que ha sido suministrado por los acreedores a largo plazo y por los accionistas, o equivalentemente, que no ha sido suministrado por los acreedores a corto plazo.

La segunda definición se utiliza para referirse al activo circulante, lo que define al capital de trabajo como la inversión que se realiza en activos a corto plazo. Esta definición tiene sentido, en tanto explica el interés del administrativo en atender la inversión circulante proporcionada -entiéndase el importe total de los recursos usados en las operaciones normales-, y sus niveles correctos

---

<sup>6</sup> En la literatura de habla inglesa este término se conoce como: *management of net working capital*.

<sup>7</sup> Teniendo en cuenta los criterios de R. Kennedy (1999) y E. Santandreu (2000).

Como resultado de la matriz de conceptos se llega a un concepto propio, definiendo el capital de trabajo como sigue a continuación.

El capital de trabajo se define como la inversión monetaria que se realiza en activos corrientes.

El resultado de la matriz coincide con muchos autores que conceptualizaron el término de capital de trabajo y con la investigación.

La gestión de la inversión corriente puede definirse como el proceso de la gestión financiera operativa, cuya entrada es la planeación, ejecución y control del manejo adecuado de los niveles y calidad de sus componentes (activos circulantes), para conseguir un resultado: minimizar el riesgo y maximizar la rentabilidad en la empresa, de tal manera, que satisfaga las expectativas del cliente.

Teniendo en cuenta tanto la definición más generalizada de inversión corriente, como lo referido a su gestión, se deduce que está compuesto por las cuentas corrientes del activo.

El activo circulante es uno de los componentes del activo total<sup>8</sup> de una empresa y contiene sus activos más líquidos, incluyendo las cuentas más representativas de los bienes y derechos que se convertirán en dinero en un período de tiempo no mayor de un año (Demestre, A. *et al.*, 2002. Las categorías más comunes de activos circulantes son el disponible, el realizable y las existencias (Demestre, A. *et al.*, 2002)

El administrador financiero deberá vigilar que se mantengan niveles aceptables de disponible en proporción a las necesidades de la empresa y prever futuros requerimientos. El realizable reúne aquellos bienes y derechos que habrán de convertirse en disponibles.

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.

El inventario es considerado como una inversión puesto que el encargado de la administración de la empresa debe controlar sus niveles y asegurar que no existan demasiadas acumulaciones del mismo. Esto requiere el desembolso de efectivo que se espera que genere un rendimiento en el corto plazo (Gitman, 1986). En el proceso de "producción-ventas" de la empresa, es necesaria la presencia de inventarios para que ésta prevea un mínimo de interrupciones. Se necesita una existencia tanto en materia prima como de productos en proceso para asegurarse de que los artículos necesarios estén disponibles cuando se necesiten. Debe haber un inventario de artículos terminados disponible que representen las existencias amortiguadoras para que la empresa pueda satisfacer la demanda de ventas a medida que se presentan. Todo lo anterior conlleva a la determinación del inventario óptimo<sup>9</sup>.

Las decisiones financieras tomadas por los administradores de la empresa afectan positiva o negativamente el grado de liquidez y de rendimiento (Weston y Brigham, 1994). A partir de lo anterior, dos cuestiones u objetivos fundamentales del manejo del capital de trabajo (inversión

---

<sup>8</sup> Un activo es un conjunto de bienes y derechos que posee la empresa para el desarrollo de sus operaciones y comprende la inversión de activos que serán usados o forman parte del ciclo operativo, es decir, activos de corta duración. Los activos pueden ser tangibles o intangibles y subdivididos en circulantes y no circulantes. (R. Brealey, 1998).

<sup>9</sup> Las últimas tendencias en la gestión de inventarios son las siguientes: líneas de producción mucho más versátiles, trabajar con inventarios de materia prima casi nulos, utilización de sistemas informáticos y líneas de comunicación, aplicación de sistemas *Just In Time* (JIT) y reducción de los productos en proceso. Todo esto implica que: los almacenes intermedios de productos en las cadenas sean innecesarios; integración entre los clientes y los proveedores prácticamente total; órdenes de compra, facturación y producción que viajan con seguridad, disminuyendo los tiempos de espera; traslado de materias primas a proveedores, asegurando un suministro fluido y casi inmediato; sustitución de cadenas de producción por grupos de producción que abordan todas las tareas; y la producción de cada unidad sin dejar productos intermedios (A. Ravelo, 2005).

corriente) 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.

Una vez introducidos los elementos anteriores, se hace necesario definir los componentes del binomio riesgo – rendimiento. Van Horne y Wachowicz (1997) define el rendimiento como el ingreso recibido sobre una inversión, Por su parte, la categoría riesgo en su definición, se asimila con mayor dificultad (Van Horne y Wachowicz, 1997). En términos muy simples, existe riesgo en cualquier situación en que no se conozca con exactitud lo que ocurrirá en el futuro<sup>10</sup>. El riesgo es sinónimo de incertidumbre, que es la dificultad de poder predecir lo que ocurrirá en el futuro.

Existe una estrecha relación entre la inversión 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 con los niveles de operación.

Weston y Brigham (1994)<sup>11</sup>, en su afán de establecer métodos para el pronóstico financiero, se refieren a relaciones, una de ellas relevante en este marco: la relación entre las ventas y la inversión en activo circulante. La demanda de ventas es la causa de que se invierta en inventarios, en cuentas por cobrar y en la mantención de efectivo. Por otro lado definen la importancia de la estabilidad para lograr pronósticos más cercanos a la realidad, asumiendo el crecimiento de los activos circulantes en relación directa con las ventas, y suponiendo de esta forma linealidad en la relación: ventas - activos circulantes.

Las políticas que se pueden implementar se clasifican en: relajada o conservadora, restringida o agresiva y moderada o intermedia.

La política relajada o conservadora<sup>12</sup>, es una política bajo la cual se aseguran elevados niveles de activos circulantes. Con ella se considera a la empresa preparada para cualquier eventualidad, manteniéndose cantidades relativamente grandes de efectivo e inventarios y a través de lo cual, las ventas se estimulan por medio de una política liberal de crédito, dando como resultado un alto nivel de cuentas por cobrar. 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 su parte, la política restringida o agresiva<sup>13</sup> 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.

La política moderada o intermedia, sin embargo, se encuentra entre la política relajada y la política restringida, donde se compensan los altos niveles de riesgo y rentabilidad con los bajos niveles de éstos.

Todo lo anterior conlleva a interiorizar que al determinar la cantidad o nivel apropiado de los componentes del activo circulante, el análisis del Capital de Trabajo debe considerar la

---

<sup>10</sup> Gestión financiera. Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/dirqp/fin/gestion.htm>.

<sup>11</sup> F. Weston y E. Brigham. Fundamentos de administración financiera. 1994.

<sup>12</sup> También denominada Política de gato gordo por F. Weston y E. Brigham (1994).

<sup>13</sup> También denominada Política de apoyo mediano por F. Weston y E. Brigham (1994).

compensación entre rentabilidad y riesgo, donde mientras mayor sea el nivel de activo circulante, mayor será la liquidez de la empresa, si todo lo demás permanece constante; así mismo, con una mayor liquidez es menor el riesgo, pero también lo será la rentabilidad

Después de analizar los elementos teóricos y conceptuales de la gestión de la inversión corriente como un proceso se puede decir que la gestión integra como funciones fundamentales la planeación y el control para lograr los objetivos propuestos. Las funciones planeación organización y control, se desarrollan de lo estratégico a lo operativo, mientras que la ejecución se desarrolla de lo operativo a lo estratégico. La gestión por procesos, es la forma de gestionar toda la organización basándose en los procesos que se llevan a cabo en la misma, cuyo resultado final es satisfacer los requerimientos del cliente. Finalmente, la gestión de la inversión corriente constituye un proceso de la gestión financiera operativa, cuya entrada es la planeación, ejecución y control del manejo adecuado de los niveles y calidad de sus componentes, para conseguir un resultado: minimizar el riesgo y maximizar la rentabilidad en la empresa, de tal manera, que satisfaga las expectativas del cliente.

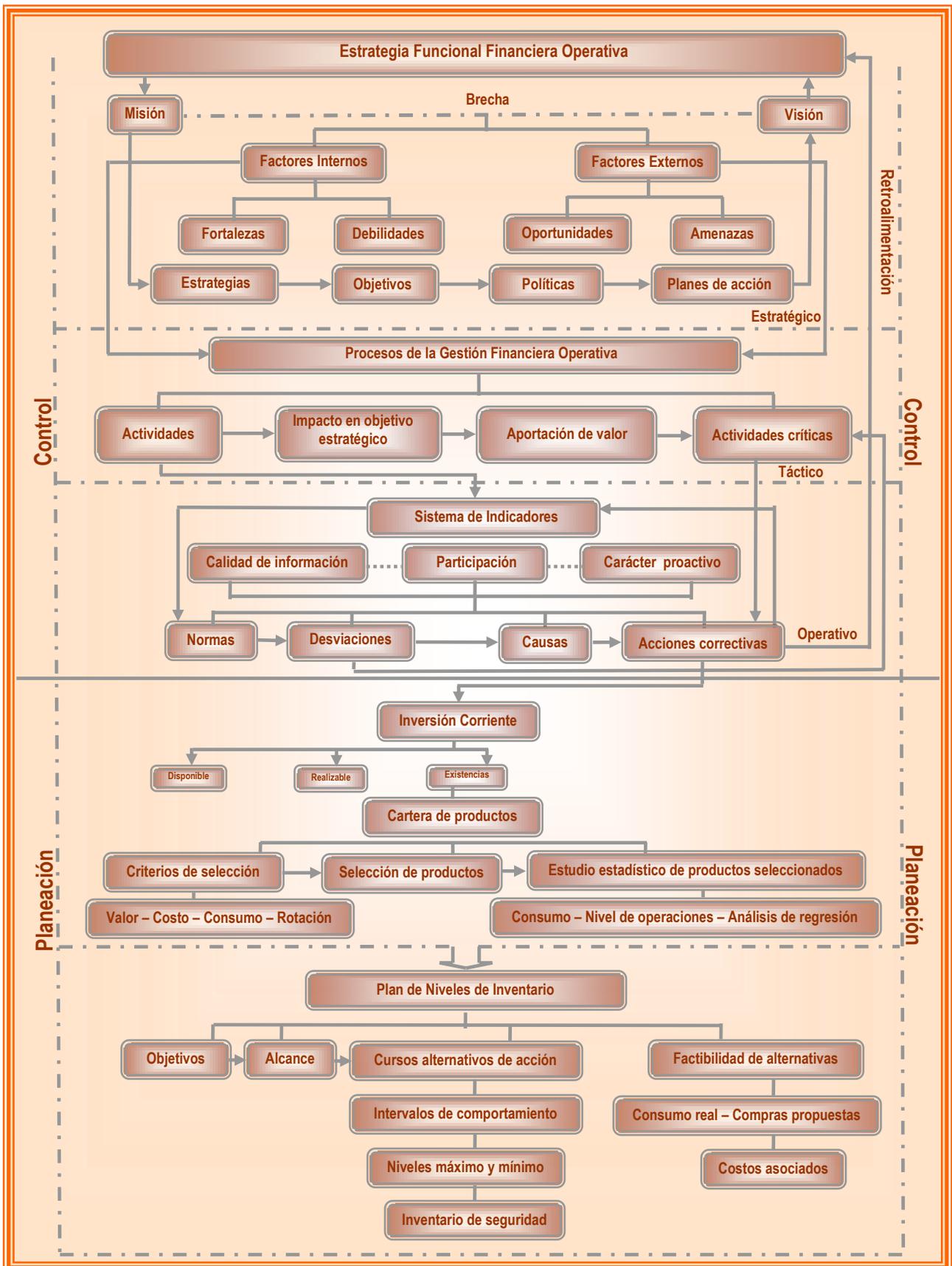
Epígrafe 2. Procedimiento para el control y la planeación de la inversión corriente en la actividad hotelera y diseño metodológico

Teniendo en cuenta los aspectos teóricos abordados con anterioridad sobre la gestión de la inversión corriente como un proceso, se sientan las bases para el desarrollo del presente epígrafe que tiene como objetivo:

- Exponer el procedimiento para el control y la planeación de la inversión corriente en la actividad hotelera y su diseño metodológico.

El procedimiento para el control y la planeación de la inversión corriente, integra métodos, técnicas y herramientas financieras, estadísticas y de gestión, que permiten establecer los pasos a tener en cuenta. Este procedimiento se muestra en la figura 2.1 y su implementación se lleva a cabo en dos etapas.

Fig. 2.1. Procedimiento para el control y la planeación de la inversión corriente.



### Epígrafe 3. Aplicación del procedimiento para el control y planeación de la inversión corriente en la actividad hotelera. Caso Estudio Breezes Bella Costa

Teniendo en cuenta los aspectos teóricos abordados en el epígrafe 1 sobre la gestión de la inversión corriente como un proceso y la base teórica, integración de métodos y herramientas del procedimiento abordados en el epígrafe 2, se sientan las bases para su aplicación en el objeto de estudio práctico

Resultados de la Etapa I:

#### Paso 1. Caracterización del Hotel Breezes Bella Costa

El Hotel Breezes Bella Costa, propiedad del Grupo Cubanacán, inició sus operaciones bajo Contrato de Administración con la Compañía Alemana LTI Hoteles; del año 2003 a inicios del 2006 fue operado por el Grupo Hotelero Iberostar S.A. y a partir de diciembre del 2006 se encuentra en Contrato de Administración y Comercialización con Club Resorts Ltd, que representa a la Cadena Hotelera Super Clubs.

El hotel tiene categoría 4 estrellas y opera desde el año 1998 bajo la modalidad del Todo Incluido, posee 396 habitaciones, de ellas 306 están ubicadas en el edificio principal y 90 en el área de los bungaloes.

La Administración tiene firmado un contrato comercial, de exclusividad con la Agencia Vacances Air Transat (VAT), para las 90 habitaciones de los bungaloes, este touroperador es al único que se le reservan cupos y sus clientes disponen de una serie de servicios que no poseen los demás clientes, como por ejemplo: *check-in* independiente y personalizado, un tabaco y botella de ron a la llegada, minibar surtido diariamente y garantía de reservación en restaurantes especializados.

La estructura organizativa de la entidad se desglosa en el organigrama(anexo 2), detallándose como sigue a continuación: la fuerza de trabajo en el hotel está integrada por una plantilla fija de 286 trabajadores y una cíclica de 55, para un total de 341, de ellos 180 son hombres y 161 mujeres.

Los aspectos más significativos del ejercicio estratégico del hotel quedan definidos como sigue a continuación:

**Misión:** Brindar servicios hoteleros de profunda satisfacción, basados en el estándar Breezes, para clientes de todas las edades, distinguiéndonos por la fidelidad, amabilidad y competencia de nuestros trabajadores, así como la cercanía y belleza de la playa e incomparable puesta del sol.

**Visión:** Somos un hotel cuatro estrellas competitivo, con la mejor relación satisfacción – precio del destino Cuba, que gestiona exitosamente su estrategia a través de un Cuadro de Mando Integral. Brindamos un servicio amable y personalizado superando expectativas, con un personal estable, motivado y calificado. Lideramos en el destino Varadero la comercialización del segmento de familia expandiéndonos a nuevos mercados.

#### Paso 2. Caracterización del Departamento encargado de los procesos contables – financieros.

El área encargada de llevar a cabo los procesos contables y financieros es la subdirección de economía, la cual está compuesta por 9 trabajadores.

La subdirección económica, está estrechamente relacionada con el resto de los departamentos de la entidad

Tabla 3.3. Relaciones entre la subdirección de economía y otros departamentos vinculados a la Gestión Financiera Operativa.

Departamento de compras	Departamento de servicios gastronómicos	Almacén
<p>Inventarios.</p> <p>Pagos a proveedores.</p> <p>Valor y cobro a trabajadores, por pérdidas y/o roturas de productos.</p> <p>Control de almacén.</p> <p>Información del comportamiento del presupuesto.</p>	<p>Control de Insumos, lencería, equipos y mobiliario.</p> <p>Inventarios.</p> <p>Valoración y cobro de Trabajadores por las pérdidas y roturas de insumos, equipos y productos.</p> <p>Fijar precios a los productos que se ofrecen.</p> <p>Costos y gastos.</p> <p>Ingresos de gastronomía.</p>	<p>La emisión de los documentos que realiza el cardista al introducir al sistema digital los datos son revisados por el encargado de pagos y el de inventarios en Economía. Estos tienen requisitos de estricto cumplimiento para llenar los datos, entre ellos las firmas de Jefe de Compras, Jefe de Almacén, el cardista, el Director y el responsable del punto de venta. Estos documentos son: informe de recepción a ciegas, factura del proveedor, actualización de compras/reversiones de compras, vale de solicitud de los Puntos de Venta, actualización movimientos/gastos/ventas y reversiones.</p>

Fuente: elaboración propia.

Segunda etapa. Aplicación del procedimiento para el control y la planeación de la inversión corriente. Esta etapa cuenta con cuatro pasos para el desarrollo de la misma.

Paso 1: Proponer la Estrategia Funcional Financiera Operativa.

Estrategia Funcional Financiera Operativa.

Misión:

Garantizar la gestión contable financiera sobre la base de la obtención de beneficios e índices de costos y gastos que se correspondan con lo planificado, permitiendo disminuir el deterioro de la eficiencia económica, garantizando el perfeccionamiento de los sistemas de planeación y ejecución de las operaciones de la organización y el adecuado control de los recursos.

Visión:

Desarrollamos un sistema de gestión contable – financiero sólido, que contribuye a la obtención de indicadores económicos – financieros de excelencia.

Para la determinación de los factores internos se hizo necesaria la realización de un diagnóstico financiero, que concluyó lo siguiente:

Análisis del nivel de operaciones.

El marco temporal seleccionado para la recolección de los datos utilizados, corresponde a enero de 2008 hasta diciembre de 2011, por lo que se analizan 48 períodos. La variable que describe el nivel de operaciones del hotel son los ingresos, la misma se comporta con una tendencia estacional por temporada. Los meses donde se perciben mayor cantidad de ingresos son diciembre, enero, febrero y marzo de cada año, comportándose de manera similar las utilidades, los valores mínimos de ingresos y utilidad se reportan en los meses de mayo, junio, julio y octubre. Los costos admiten valores más bajos en los meses de junio y julio, ocurriendo lo mismo con los gastos. Los valores más altos de costos y gastos se proyectan en los meses de diciembre, enero, febrero y marzo coincidiendo este con el período de temporada alta.

Con lo anterior se puede concluir que el hotel debe tomar medidas para reducir los costos y gastos totales en los meses de temporada baja ya que se observa un aumento de los mismos originando pérdidas.

Al procesar los valores de los ingresos, activos circulantes, e inventarios de mercancías en el *software statgrafics* se obtuvo lo siguiente:

La relación existente entre las variables del nivel de operaciones se argumenta a través del modelo de mayor ajuste, el cual brinda la fórmula a partir de un nivel de ingreso dado, realizar el pronóstico de los activos circulantes e inventario de mercancías.

Tabla 3.5. Modelos de ajuste que explican la relación entre los Ingresos, Activo circulantes e Inventario de mercancías.

<b>Ecuación de ajuste entre Activos circulantes e Ingresos</b>	<b>R</b>	<b>R<sup>2</sup> %</b>
<b>Activos Circulantes = <math>1/(23485900 + 0.043107/\text{Ingresos})</math></b>	0.6498	42.23
<b>Ecuación de ajuste entre Inventario de mercancías e Ingresos</b>		
<b>Inventario = <math>-235439.0 + 25618.5 * \text{Ln}(\text{Ingresos})</math></b>	0.5330	28.41

Fuente: elaboración propia

Se evidencia en el Hotel Breezes que la relación entre las variables activos circulantes e ingresos llega a ser moderadamente fuerte, lo que se fundamenta con la observación del diagrama de

dispersión que relaciona a los ingresos y los activos circulantes, ocurriendo lo mismo al procesar los ingresos para ver la relación que tienen con los inventarios.

A partir de lo anterior se establece que la política de inversión corriente aplicada fue entre moderada y conservadora, lo que genera bajos niveles de rentabilidad y riesgo.

Análisis de la calidad de la inversión corriente.

Para determinar qué parte representa el activo circulante dentro del activo total se aplicó la técnica Tamaño común a las partidas asociadas a la inversión corriente del balance general. Esto permitió determinar lo siguiente: el Hotel Breezes Bella Costa muestra que como promedio, el grupo más importante es precisamente el activo circulante, por lo que es importante para el desarrollo de la investigación realizar el análisis de la inversión corriente

Al realizar un estudio del porcentaje que representan las partidas del activo circulante, en el período de estudio, se observa que como promedio en el hotel el inventario de mercancías es el de mayor peso dentro del activo circulante, seguido de las cuentas y efectos por cobrar, el efectivo y por último otros activos según la técnica Tamaño común. Se puede resumir en este sentido que los inventarios junto a las cuentas y efectos por cobrar, son las partidas con mayor peso dentro del activo circulante total, restando el rol principal del efectivo, lo que no debe ocurrir. Se recomienda aplicar medidas que incrementen el valor de este último pues constituye por naturaleza propia, la partida más líquida y relevante en todo estado financiero.

Tabla 3.7. Composición del Activo Circulante.

<b>Calidad de la inversión corriente</b>			
	Valores máximos (%)	Valores promedio (%)	Valores mínimos (%)
<b>Efectivo</b>	39,79	19,85	8,53
<b>Cuentas y efectos por cobrar cp</b>	47,82	34,14	20,90
<b>Inventarios</b>	65,14	45,38	31,28
<b>Otros activos</b>	9,13	0,82	0,02

Fuente: elaboración propia

Evaluación parcial de la inversión corriente.<sup>14</sup>

<sup>14</sup> Los valores promedios de las razones financieras se obtuvieron del análisis mensual de cada una de las partidas asociadas del balance general.  
*CD de Monografías 2012*  
 (c) 2012, Universidad de Matanzas "Camilo Cienfuegos"

La rotación del activo circulante se emplea para determinar la eficiencia del mismo, la razón Utilidad/Activo circulante tiene un valor promedio de 1%, lo que expresa que por cada peso de activo circulante se generan ganancias de 0.01 pesos. Por su parte las Ventas/Activos circulantes indican la eficacia del activo circulante o sea, la capacidad que tiene la empresa de obtener ingresos con la explotación de sus activos circulantes, el resultado promedio en el período es de 24%, lo que indica que por cada peso de activo circulante se obtienen 0.24 pesos de ventas. El Ciclo de Inventario indica la cantidad de días que como promedio transcurren para que roten las existencias del hotel, asociadas al nivel de inventario total, los mismos demoran como promedio 232 días. El resultado de este indicador no es del todo favorable, pues las compras se deben realizar semanalmente para el consumo de la semana próxima, lo que indica que estos inventarios deben rotar rápidamente. La eficacia y eficiencia del activo circulante constituyen un punto fuerte, ya que regularmente como promedio, los valores son aceptables, no siendo así con el ciclo de inventario donde los valores que se generan son inestables y poco convenientes demostrando la incapacidad de la administración de lograr elevar los beneficios y erradicar las numerosas pérdidas. Coincidiendo los máximos valores de eficiencia y eficacia en temporada alta y los mínimos en temporada baja. Existe un alto riesgo operativo, traducido en la incapacidad de cubrir los costos operativos con las ventas. Por cada peso de venta se obtiene una pérdida de \$ 0.08 como promedio. Este indicador es desfavorable, pues se encuentra asociado a las pérdidas que se han obtenido, fundamentalmente en los meses de baja turística. El índice de solvencia fue como promedio de \$ 1.27, indicando que por cada peso de pasivo circulante se tienen \$ 1.27 de activo circulante, lo que demuestra que tiene capacidad de pago en el período analizado.

Los bajos niveles de rentabilidad y riesgo son resultado de una política de Inversión corriente entre moderada y conservadora para una calidad de la inversión corriente regular.

El hotel tiene capacidad para disponer de partidas con cierto grado de liquidez, asegurando su rápida transformación en efectivo, con un valor promedio de \$ 0.66, expresando de forma general que el efectivo en caja y banco junto a las cuentas y efectos por cobrar superan las obligaciones a corto plazo.

El capital de trabajo neto promedio calculado de enero de 2008 a diciembre de 2011 es de \$ 617496.47, esta razón indica que estos valores de activos circulantes en pesos superan y cubren los pasivos circulantes, comportándose de manera favorable.

Avalado por el ciclo de cobros calculado, en este período se esperan 44 días para ejecutar el derecho de cobro como promedio.

El ciclo de pagos define que la cantidad de días promedio que el hotel se retrasa en pagar sus obligaciones a corto plazo es de 30 días. Este indicador muestra resultados favorables para el objeto de estudio, aunque no permite a la empresa contar con financiamiento ajeno largos períodos de tiempo.

El Ciclo de Efectivo evidencia que el hotel necesita financiamiento externo corriente debido a la corta extensión del ciclo de pagos en relación con el operativo (ciclo de inventario más ciclo de cobros), este indicador muestra resultados promedios de 246 días, por lo que no se considera favorable ya que las existencias demoran un largo período de tiempo en convertirse en disponibles.

El Hotel Breezes Bella Costa tiene como promedio un 57% de endeudamiento, lo que garantiza que por cada peso de activo se utilicen 0.57 pesos de financiamiento ajeno, lo que indica que este

resultado no es del todo favorable, pero si se analiza además que la entidad posee capacidad de pago en el período de estudio la situación mejora ya que aunque los valores no sean los deseados, tampoco constituyen un obstáculo.

La calidad de la deuda se encuentra en un valor promedio del 99%, ya que en el período analizado solamente el 1% del total de las obligaciones son a largo plazo, esta situación no es favorable para la empresa ya que tiene que liquidar el 99% de sus deudas en un período menor de un año.

En resumen, se puede decir que las razones se comportan como promedio de manera favorable con una tendencia estacional, lográndose los valores adecuados y oportunos en la temporada de alta turística comprendida entre diciembre y abril y los resultados menos satisfactorios en la temporada baja o sea los meses restantes. Para definir los meses que comprenden las temporadas alta y baja para los períodos analizados se realiza un análisis de la tendencia del comportamiento de la variable turistas/días.

**Tabla 3.9. Aspectos del ejercicio estratégico de la Estrategia Funcional Financiera Operativa.**

<b>Aspectos del Ejercicio Estratégico:</b>	<b>Hotel Breezes Bella Costa</b>
<b>Fortalezas:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Visible control de la documentación legal establecida lo que permite llevar a cabo los procesos de la gestión financiera operativa.</li> <li>• Buena disciplina, relaciones interpersonales y nivel de superación de los trabajadores.</li> <li>• Disponibilidad de recursos, para el desarrollo de las funciones en los departamentos.</li> <li>• Nivel de solvencia adecuado para cubrir sus deudas.</li> </ul>
<b>Debilidades:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lento movimiento de los inventarios destinados a la actividad financiera operativa.</li> <li>• Bajo sentido de pertenencia de los trabajadores con la actividad que desempeñan.</li> <li>• No se encuentran definidos los procesos asociados a la gestión financiera operativa.</li> <li>• Inestable comportamiento del nivel de actividad en consecuencia con los períodos de temporada alta y baja.</li> <li>• Inestable utilización de la Inversión corriente para la generación de utilidades.</li> </ul>

<b>Objetivos estratégicos:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lograr mejores resultados económicos-financieros, traducidos en un incremento de las utilidades, en la disminución de los costos y aceptables indicadores propios de la actividad.</li> <li>• Mantener la superación profesional de los trabajadores del departamento encargado de los procesos contables – financieros.</li> <li>• Potenciar los procesos de la Gestión Financiera Operativa.</li> </ul>
<b>Estrategias:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Priorizar el control de los productos más importantes.</li> <li>• Aplicar políticas para disminuir el ciclo de inventarios.</li> <li>• Incentivar a los trabajadores y crear un sentido de pertenencia de los mismos para con la entidad.</li> <li>• Identificar las necesidades para un adecuado comportamiento de las variables de la gestión financiera operativa.</li> <li>• Definir los procesos de la gestión financiera operativa.</li> </ul>
<b>Plan de acción:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aplicar indicadores relativos a la Inversión corriente para el control de la gestión.(económico)</li> <li>• Definir inventarios máximos, mínimos y de seguridad para cada producto.(subdirección de economía)</li> <li>• Elaborar y Aplicar un cuestionario sobre elementos básicos de la Gestión Financiera Operativa.(económico)</li> <li>• Elaborar los Diagramas de Flujo de los procesos de la Gestión Financiera Operativa, que facilite la identificación de las actividades más importantes, así como la corrección de las mismas.(departamentos que intervienen en la Gestión Financiera Operativa)</li> <li>• Realizar un estudio profundo de los proveedores existentes en el mercado para favorecer un nivel mínimo de los costos.(jefe de compras)</li> <li>• Actualizar periódicamente las actividades que integran los procesos de la Gestión Financiera Operativa que permita el rediseño de los mismos.(económico)</li> </ul>

**Fuente:** elaboración propia.

## **Paso 2. Definición de los procesos de la Gestión Financiera Operativa.**

### **Procesos de la Gestión Financiera Operativa:**

#### Proceso de Gestión de Compras

Para llevar a cabo la gestión de compras se utiliza el manual de procedimientos del hotel para la gestión de compras.

#### Proceso de Gestión de Inventarios

Las mercancías compradas se entregan en los almacenes de víveres, insumos y mantenimiento del hotel según corresponda, realizándose el informe de recepción correspondiente. El jefe de almacén es el encargado de recibir la factura que trajo el proveedor y llevarla a la subdirección de economía. Cuando llega la mercancía el jefe de almacén realiza la recepción a ciegas, esta debe coincidir con la factura<sup>15</sup> original del proveedor. Si no coincide la mercancía traída con lo establecido en la factura, el jefe de almacén debe elaborar la tarjeta de estiba nueva.

## **Paso 3. Análisis del sistema de indicadores.**

En el hotel se calculan una serie de indicadores necesarios para verificar y controlar el desempeño de las actividades, así como comparar con los patrones de comportamiento establecidos por los organismos superiores relativos a la Gestión Económico- Financiera.

Los principales indicadores se relacionan a continuación:

- Rotación de inventarios: determina las veces que el inventario ha sido vendido y reemplazado durante el año. Su fórmula es consumo mensual/ inventario promedio mensual.
- Cobertura de los días: determina la disponibilidad, en unidades, que existen de cada producto en relación con su promedio de venta. Se calcula primero el consumo promedio por días: consumo/ días transcurridos y la cobertura de los días es igual al promedio de inventario/ consumo promedio \* días.
- Gastos de compras por peso de ingreso: mide cuánto se gasta en compras para la obtención de un peso de ingresos. se obtiene al dividir total de compras del período entre ingresos totales del período.
- Gastos de compras por turistas días: mide cuánto se gasta en compras, por cada visitante días que recibió la instalación. Este indicador resulta de la razón total de compras del período/ turistas días.
- Estructura de las compras: determina el cumplimiento de la instalación con la política del grupo hotelero de, en condiciones similares de calidad, precios y estabilidad, dar prioridad a empresas y suministros nacionales. Se calcula como el porcentaje que representan las compras nacionales e importadas del total de compras del período.

---

<sup>15</sup>La factura contiene datos como: Venta mayorista de bienes, el folio, No. de factura comercial, el almacén, No. del pedido, No. de Contrato de Compra Venta, Cuenta Bancaria BFI, datos del deudor, o sea, el hotel, código y descripción del producto, U/Cost, unidad de medida, cantidad, precio e importe en CUC y USD, recoge las firmas de quien lo hizo, el que entrega, transporta y contabiliza y el cuño.

- Cálculo del *stock* máximo y el mínimo para los productos considerados como principales.

### **Cartera de productos.**

Para esta investigación se tomaron niveles de compras de las diferentes familias de productos en pesos correspondientes al almacén de víveres, que contiene los grupos de alimentos y bebidas a tener en cuenta en esta investigación. Para la realización del mismo se aplicó el método Pareto ordenándose los valores de forma descendente, se halla la frecuencia relativa y acumulada, permitiendo con esta última la elección de los productos que representan más del 80%. Estas familias seleccionadas fueron desglosadas por los productos que la comprenden, a los cuales se aplicó nuevamente el método Pareto teniendo en cuenta el nivel de compras total de los mismos. Del análisis anterior resultaron incluidos 137 productos de ellos con un 80% de la frecuencia acumulada se seleccionaron finalmente para el análisis estadístico 21 productos, representativos de cada familia escogida. En el período comprendido entre enero del 2008 y diciembre del 2011, el nivel de consumo y los turistas/días se procesan en el *software Statgraphics* para determinar el modelo de mejor ajuste sobre la base del mayor Coeficiente de Determinación ( $R^2$ ). Se seleccionaron 4 productos que poseen mayor coeficiente de determinación o sea valores superiores al 70% puesto que no resulta relevante para la investigación desarrollar un estudio de variables que no tengan gran peso o poca relación

Se relacionan los resultados de los pronósticos realizados con los valores reales mostrados, considerando el comportamiento de la variable turistas días en el período de estudio. El consumo pronosticado se adiciona al inventario de seguridad menos el inventario inicial, para llegar a las compras en unidades pronosticadas, las cuales, considerando los precios promedio y modal se comparan con las compras reales, comparación que se realiza además con los niveles de consumo. A continuación se realiza para cada producto el análisis de factibilidad teniendo en cuenta los resultados real y pronosticado expresados en unidades de medidas y en valores a precio promedio.

Se observa para estos productos un ahorro de \$ 160223.23 y \$ 145753.11 para minidosis de mantequilla y papas prefritas respectivamente en cuanto al indicador  $\sum$  inventario inicial +  $\sum$  compras, el inventario final propuesto es inferior al real mostrado; la mercancía disponible para la venta cubre el 126% del consumo en los meses analizados en el caso de la minidosis de mantequilla, que en el caso de las papas prefritas se cubre el 105%, con un ahorro en costos de \$ 1297.45y \$ 481.90 respectivamente, debido a que el consumo que se pronostica es menor, la mercancía disponible para la venta en relación a los turistas días del período tiene gran diferencia con lo pronosticado en ambos productos.

En el producto Leche Larga Vida el indicador  $\sum$  inventario inicial +  $\sum$  compras es mayor para el comportamiento real que el pronóstico dado, al igual que el inventario final, lo que garantiza un ahorro de \$109449.79 siendo esta situación favorable para la empresa cubriendo así el 102% de capacidad para cubrir el consumo. La mercancía disponible para la venta/turistas días, reporta ahorros de \$ 0.13 y se destaca en este caso, el comportamiento del consumo total real igual a la propuesta. En cuanto al Refresco de Limón Dispensado 20Lt, los indicadores muestran resultados reales que superan los importes pronosticados, comportándose de manera similar al producto anterior y se cubre el consumo en un 105%.

En resumen el Indicador  $\sum$  inventario Inicial +  $\sum$  compras muestra resultados favorables para los productos seleccionados según la propuesta, se debe considerar que siempre la mercancía disponible para la venta que se pronostica cubre el consumo real y que en ocasiones, se comporta por encima

de lo pronosticado. Se observa que en ocasiones el inventario final del producto en cuestión que se agota antes de cubrir el consumo o demanda o sea que el inventario final presenta saldo cero.

Las compras propuestas sólo se realizan cuando el inventario inicial no cubre el consumo pronosticado y el inventario de seguridad, mientras que las compras reales se realizaron todos los meses aun cuando el inventario inicial cubría toda la posible demanda. Se debe tener en cuenta también que las compras pronosticadas incluyen un inventario de seguridad, el cual no se tuvo en cuenta en las compras reales. Todo esto resulta en que cuando se pronostica un nivel de compras para un mes este sea mayor que las compras reales de ese mismo mes. La Mercancía disponible para la venta pronosticada está compuesta por el inventario inicial propuesto y las compras que se proponen.

De manera general se puede resumir que con la aplicación de la propuesta se obtienen mejores resultados económicos – financieros en el Hotel Breezes Bella Costa. Los resultados obtenidos a partir del cálculo del indicador  $\Sigma$  inventario inicial más  $\Sigma$  compras en el período analizado generó ahorros totales de \$416511.18.

## Conclusiones

A partir de la revisión bibliográfica efectuada, se presentaron los elementos teóricos de la gestión de la inversión corriente como un proceso de la Gestión Financiera Operativa, que implica la planeación y control del manejo adecuado de los niveles y calidad del activo circulante, para conseguir un resultado: minimizar el riesgo y maximizar la rentabilidad en la empresa, de tal manera que satisfaga las expectativas del cliente.

La explicación del procedimiento para el control y la planeación de la inversión corriente permite la integración de conocimientos de varias disciplinas, entre las que se destacan: Costos, Finanzas, Auditoría y Estadística, propios del perfil de la administración de negocios y otras afines a las especialidades de Ingeniería Industrial y Dirección, las cuales le aportan solidez científica al procedimiento presentado.

A partir de los resultados obtenidos en la aplicación del procedimiento para el control de la gestión de la inversión corriente en el Hotel Breezes Bella Costa, se pudo determinar que:

- la habilidad para generar ganancias a partir de la utilización de los activos circulantes fue como promedio del 1%;
- la capacidad para hacer frente a las obligaciones a corto plazo con la inversión corriente fue como promedio de \$ 1.27;
- la política de inversión corriente aplicada en el período estudiado fue entre conservadora y moderada;
- existe una relación estadística moderadamente fuerte entre el nivel de operaciones y la inversión corriente y entre el consumo y el nivel de turistas/días;
- los resultados obtenidos a partir del cálculo del indicador  $\Sigma$  inventario inicial más  $\Sigma$  compras en el período analizado generó ahorros totales potenciales de \$416511.18, lo que demuestra que existen reservas en la utilización de la inversión corriente.

La aplicación del procedimiento para el control y la planeación de la inversión corriente en el Hotel Breezes Bella Costa trajo consigo resultados positivos, demostrándose así la validez del procedimiento.

## Bibliografía:

*CD de Monografías 2012*  
(c) 2012, Universidad de Matanzas “Camilo Cienfuegos”

Altschule 1945. Fundamentos de economía internacional

Amozarraín, M. 1999. La gestión por procesos. España. Editorial Mondragón Corporación Ejecutiva.

Aristos. Diccionario Ilustrado de la Lengua Española. Editorial Científico- Técnica.

Bauer 1966. Concepto de indicador. Disponible en: <http://www.deconceptos.com/contacto/>

Beltrán Jaramillo, J. M. La gestión. ¿Qué nivel de gestión maneja usted y cuál es su desempeño? Disponible en: <http://www.revista-mm.com/rev31/gestion.htm>. [Consulta: septiembre 24, 2011.]

Bernstein, L. A. 1997. Fundamentos de análisis financiero. España. Editora Mc Graw- Hill. 4<sup>ta</sup> Edición.

Brealey, R. y Myers, S. 1998. Principios de Finanzas Corporativas. Madrid. Mc Graw- Hill. 2<sup>da</sup> Edición.

Colectivo de autores. Glosario Iberoamericano de Contabilidad de Gestión. España. Editan AECA y AIC.

Definición de planeación. Disponible en: <http://www.definicion.org/planeacion>. [Consulta: mayo 16, 2011.]

Demestre, A. et al. 2002. Cultura financiera: una necesidad empresarial. La Habana. Ediciones Publicentro. 1<sup>ra</sup> Edición.

Demestre, A. et al. 2002. Técnicas para analizar Estados Financieros. La Habana. Ediciones Publicentro. 2<sup>da</sup> Edición.

Diagrama de flujo. Artículo confeccionado por la Sociedad Latinoamericana de Calidad, disponible en el Departamento de Ingeniería Industrial de la Facultad Industrial y Economía de la Universidad de Matanzas Camilo Cienfuegos.

Diccionario ubicado en: Microsoft ® Encarta ® 2008. © 1993-2007 Microsoft Corporation. Reservados todos los derechos.

Domínguez I. 2010. Propuesta de un sistema de indicadores al procedimiento para el control de la gestión de la inversión corriente en la actividad hotelera. Caso Hotel Villa Cuba.

Espinosa, Daisy. 2005. Artículo disponible en el Departamento de Contabilidad y Finanzas, de la Facultad Industrial y Economía de la Universidad de Matanzas Camilo Cienfuegos.

Espinosa, Daisy. 2005. Procedimiento para el análisis del Capital de Trabajo. Tesis presentada en opción al título de Máster en Administración de Empresas. Matanzas.

*CD de Monografías 2012*

*(c) 2012, Universidad de Matanzas "Camilo Cienfuegos"*

Evans, Lindsay 2000. Concepto de proceso. Disponible en: <http://www.deconceptos.com/contacto/>

Fernández Rico, J. E. 2005. Gestión por procesos. Universidad de la Habana. 96 diapositivas.

Frías, R; González, M, y Cuétara, L. 2008. “Herramientas de Apoyo a la solución de problemas no estructurados en empresas turísticas” (HASPNET), Universidad de Matanzas.

García Dihígo, J. et al. Metodología y Técnicas para La investigación Científica. Disponible en: <http://www.nuevoclaroline.umcc.cu>. [Consulta: noviembre 24, 2009.]

Gestión por Proceso. Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/gestiprosos.htm>. [Consulta: noviembre 30, 2011.]

Giraldo López, J. A. La Planeación Administrativa. Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/recursos2/documentos/fulldocs/ger/plnadm.htm>. [Consulta: diciembre 2, 2011.]

Gitman, L. 1986. Fundamentos de administración financiera. Cuba. Edición especial. Ministerio de Educación Superior.

Hernández Sampiere, R. et al. 1993. Metodología de la Investigación. Editorial Mc Graw-Hill, 2<sup>da</sup> Edición. México.

Horne, V. y Wachowicz. 1997. Fundamentos de administración financiera. 8va edición. Prentice Hall Hispanoamericana.

Iter Sopena. Diccionario Ilustrado de la Lengua Española. España. Editorial Ramón Sopena, S. A.

Kennedy, R. 1999. Estados Financieros: formas, análisis e interpretación. México. Editorial LIMUSA. 7<sup>ma</sup> Edición.

Magáz (1999). Concepto de proceso. Disponible en: <http://www.deconceptos.com/contacto/>

Management of working capital. Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/recursos2/documentos/fulldocs/fin/evfincaptrab.htm>. [Consulta: 25 de marzo 2011.]

Mc Mullen 1996. Administración del Capital de trabajo. Primera edición. Editorial Prentice Hall.

Meigs & Meigs. Contabilidad. La base para decisiones gerenciales. Octava Edición. Editorial Mac Graw Hill.

Mondragón 2001. Concepto de indicador. Disponible en: <http://www.deconceptos.com/contacto/>

Munilla, F. et al. 2005. [cd-room]. Dinámica del Origen y Aplicación de Fondos en la Gestión de la liquidez. Trabajo presentado en el Evento Internacional CONTAHABANA 2005. La Habana.

Negrín, E. 2003. La gestión por procesos. Una aplicación en empresas hoteleras. Revista Retos Turísticos. Publicitur. La Habana. No. 1. Vol. 2. ISBN 1681-9713.

Net working capital. Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/recursos/experto/catsexp/pagans/fin/no12/capwork.htm>. [Consulta: 25 de marzo 2011.]

Nogueira, D. et al. (2004). Fundamentos para el Control de La Gestión Empresarial. La Habana. Editorial Pueblo y Educación.

Pita Fernández, S. y Pértega Díaz, S. Relación entre variables cuantitativas. Disponible en: [http://www.fisterra.com/mbe/investiga/var\\_cuantitativas/var\\_cuantitativas.htm.2001](http://www.fisterra.com/mbe/investiga/var_cuantitativas/var_cuantitativas.htm.2001). [Consulta: noviembre 24, 2009.]

Planeación y Administración de Empresa. Disponible en: <http://html.rincondelvago.com/planeacion-y-administracion-en-la-empresa.html>. [Consulta: diciembre 2, 2011.]

Planeación. Disponible en: <http://www.elprisma.com/apuntes/administraciondeempresas/planeacion/default5.asp>. [Consulta: diciembre 2, 2011.]

Proceso Administrativo. Disponible en: [http://html.rincondelvago.com/planeacion\\_3.html](http://html.rincondelvago.com/planeacion_3.html). [Consulta: diciembre 2, 2011.]

Proceso Administrativo. Disponible en: <http://html.rincondelvago.com/ciclo-administrativo.html>. [Consulta: diciembre 2, 2011.]

Resoluciones y circulares. Material disponible en el departamento de economía del Hotel Breezes Bella Costa.

Santandreu, E. 2000. Gestión de la financiación empresarial. España. Ediciones Gestión 2000.

Seidel, H. Planeación. Disponible en: <http://www.infomipyme.com/Docs/GT/Offline/administracion/planeacion.htm>. [Consulta: diciembre 2, 2011.]

Selva, A. (2008). Procedimiento para la planeación y el control de la inversión corriente. Contabilidad y finanzas. Matanzas, Universidad Camilo Cienfuegos.

*CD de Monografías 2012*

*(c) 2012, Universidad de Matanzas "Camilo Cienfuegos"*

Tracy, J.A. 1993. Fundamentos de Contabilidad Financiera. México. Editorial LIMUSA. Grupo Noriega Ediciones. 3<sup>ra</sup> Edición.

Tutoriales de Administración. Proceso Administrativo. Disponible en: <http://sistemas.itlp.edu.mx/tutoriales/administracion/tema16.html>. [Consulta: diciembre 2, 2011.]

Vega V. 2003 Documento inédito.

Weston, F. y Brigham, E. 1994. Fundamentos de administración financiera. España. Editorial Mc Graw- Hill. 10<sup>ma</sup> Edición.

Zaratiegui, J. R. (1999). ¿Por qué la Gestión por procesos? Disponible en: [http://web.jet.es/amosarrain/Gestion\\_procesos.htm](http://web.jet.es/amosarrain/Gestion_procesos.htm). [Consulta: 25 noviembre 2011.]