



**Universidad de Cienfuegos Carlos Rafael Rodríguez
Facultad de Ciencias Económicas
Departamento de Estudios Contables
Programa de Especialidad en Gestión Contable y Financiera para el Turismo**

Título:

**IMPACTO DEL DECRETO 53/21 EN LA ADMINISTRACIÓN DEL
CAPITAL DE TRABAJO EN EMPRESAS HOTELERAS DE
CIENFUEGOS**

Memoria Escrita

**en opción al grado de Especialista en Gestión Contable y Financiera para el
Turismo**

Autor:

Ing. Yenny Montes Amador

Tutores:

**Dra. C Milagros de la Caridad Mata Varela
Especialista Mayaneiqui Orozco Calderón**

Cienfuegos, diciembre de 2022



**Universidad de Cienfuegos Carlos Rafael Rodríguez
Facultad de Ciencias Económicas
Departamento de Estudios Contables
Programa de Especialidad en Gestión Contable y Financiera para el Turismo
Quinta Edición**

Título:

**IMPACTO DEL DECRETO 53/21 EN LA ADMINISTRACIÓN DEL
CAPITAL DE TRABAJO EN EMPRESAS HOTELERAS DE
CIENFUEGOS**

Memoria Escrita

**en opción al grado de Especialista en Gestión Contable y Financiera para el
Turismo**

Autor:

Ing. Yenny Montes Amador

Tutores:

Dra. C Milagros de la Caridad Mata Varela

Especialista MayaneiQUI Orozco Calderón

Cienfuegos, diciembre de 2022

Declaración de Autoridad



Hago constar que la presente Memoria Escrita en opción al grado de Máster en Administración de Negocios fue realizada en la Universidad de Cienfuegos como parte de la culminación de los estudios del Programa de Maestría en Administración de Negocios. Autorizo a que la misma sea utilizada por la Universidad para los fines que estime conveniente, tanto de forma parcial como total y que además no podrá ser presentada en evento, ni publicada sin la aprobación de la Universidad.

Firmo la presente a los 29 días del mes de noviembre del año 2022.

Nombres y Apellidos del Autor:

Ing. Yenny Montes Amador

Firma del Autor:

Los abajo firmantes certificamos que el presente trabajo ha sido revisado según las normas establecidas en nuestro centro y que el mismo cumple los requerimientos que debe tener un trabajo de esta envergadura, referido a la temática señalada.

Nombres y Apellidos de Tutor:

Dra. C Milagros de la Caridad Mata Varela

Firma de Tutor:

Nombres y Apellidos de Tutor:

Especialista Mayaneiqui Orozco Calderón

Firma de Tutor:

Nombres y Apellidos de Registrador CRAI:

Firma de Registrador CRAI:

Anotación del Tribunal de Defensa de la Memoria Escrita				
Fecha de la defensa:			Calificación	Firma del Presidente
Día	Mes	Año		

Ing. Yenny Montes Amador

Agradecimientos

A mis tutores, por su paciencia y ayuda incondicional, les doy las gracias, en especial a Milagros de la Caridad Mata Varela que supo guiarme en la evolución de este proyecto, agradezco tu apoyo, así como tus sugerencias transmitidas de incalculable valor. Gracias por tus enseñanzas, por tu esfuerzo, sabiduría, dedicación y por ser paciente. Todo ello fueron pautas necesarias para mi crecimiento profesional y personal.

Gracias al apoyo inigualable de todos los profesores que compartieron conmigo y demás estudiantes sus conocimientos.

A Arleny, Lisbet, Sara, Yiliam y Allison, personas que me brindaron su apoyo para la realización de esta investigación, todos ellos trabajadores de la Sucursal Islazul y Delegación territorial del MINTUR en Cienfuegos. A todos ustedes, y a los que me faltó nombrar. Gracias

Gracias a mi hija que con su sonrisa me conquista.

A mis hermanas por escucharme, aconsejarme y por hacerme más fácil y agradable mi vida.

A mi papá por librar el peso de mi espalda y hacer mi cotidianidad más placentera.

A todos ustedes les doy las gracias por cruzarse en mi camino e inspirarme a convertirme en la mujer que quiero ser

Dedicatoria

A la persona que me enseñó a ser quien soy, mi madre, por sembrar la semilla del desarrollo profesional en mí, por ayudarme a encontrar el lado dulce y no amargo de la vida, fuiste, eres y serás siempre mi mayor motivación.



“Lo fundamental es que seamos capaces de hacer cada día algo que perfeccione lo que hicimos el día anterior.”

Ernesto Che Guevara

Resumen

La presente investigación tiene como objetivo diseñar un sistema de indicadores e índices que permita evaluar el impacto del Decreto 53/21 en la administración del capital de trabajo en empresas turísticas. Aborda el análisis de la administración del capital de trabajo a través de una mirada multifactorial y su incidencia en la operatividad de la empresa; durante la evaluación se emplearon seis componentes estrechamente vinculados al ciclo económico y determinantes en la rentabilidad y sostenibilidad de un negocio. Asimismo, fueron utilizados 17 indicadores y un índice de gestión operativa, aplicando el Enfoque de Marco Lógico, los cuales se soportan en una estructura metodológica desarrollada y validada por Mata Varela (2016). La investigación ofrece a las empresas hoteleras una herramienta de gran utilidad para el análisis, seguimiento y evaluación de impacto del Decreto 53/21 facilitando la toma de decisiones. Se utilizaron métodos teóricos y empíricos; en el orden teórico el histórico-lógico y el análisis y síntesis; y en el orden práctico la revisión documental y herramientas para la agregación de las valuaciones con empleo del Microsoft Office Excel y métodos matemáticos que incluyen el método de valores límites. Todos permitieron arribar a valoraciones conclusivas sobre el objeto de estudio que puede resumirse en la construcción del índice de gestión operativa que define las pautas para la integralidad de la evaluación de impacto, fortalece sus funciones de conocer, analizar y actuar correctivamente durante el ciclo de vida de una intervención, con miras a mejorar la gestión de procesos.

Abstract

This research aims to design a system of indicators and indexes that allows evaluating the impact of the Decree 53/21 in the administration of working capital in tourism companies. Approaches the analysis of working capital management through a multifactorial perspective and its impact on the operation of the Company; six components closely linked to the economic cycle were used during the evaluation and determining factors in the profitability and sustainability of a business. In addition, 17 indicators and an operational management index were used, applying the Logical Framework Approach, which are supported by a methodological structure developed and validated by Mata Varela (2016). The research offers hotel companies a very useful tool for the analysis, monitoring and evaluation of the impact of the Decree 53/21 facilitating decision making. Theoretical and empirical methods were used, in the theoretical order the historical-logical and the analysis and synthesis; and in the practical order the documentary review and tools for aggregating valuations using Microsoft Office Excel and mathematical methods including the limit value method. All allowed to arrive at conclusive assessments on the object of study which can be summarized in the construction of the operational management index that defines the guidelines for the comprehensiveness of the impact evaluation, strengthens its functions of knowing, analyzing and acting correctively during the life cycle of an intervention, with a view to improving process management.

Índice

Introducción	2
CAPÍTULO I.- Fundamentos Teóricos Sobre la Administración del Capital de Trabajo	7
1.1.- Marco Teórico Conceptual de Análisis de Capital de Trabajo	7
1.2 El Sector Turístico y la Administración del Capital de Trabajo.....	19
1.3 Organización del Sistema Salarial en el Sistema Empresarial Cubano. Decreto 53/21	24
Conclusiones Parciales.....	27
CAPÍTULO II.- Evaluación de Impacto del Decreto 53/21 en la Sucursal Islazul Cienfuegos	28
2.1 Consideraciones Sobre el EML, Para la Evaluación del Ciclo de Vida de una Intervención	28
2.1.1 Propuesta Metodológica Para la Evaluación de Impacto del Decreto 53/21	30
2.2 Aplicación del Procedimiento a la Sucursal Islazul Cienfuegos	37
Conclusiones parciales	48
Conclusiones	50
Recomendaciones	51
Bibliografía	52
Anexos	59

TABLAS DE REFERENCIAS

Índice de tablas

CAPÍTULO II.- Evaluación de Impacto del Decreto 53/21 en la Sucursal Islazul Cienfuegos

Tabla 1: Indicadores a trabajar para evaluar la gestión operativa por componentes.	35
Tabla 2: Diagnóstico de la situación económica financiera.	40
Tabla 3: Resumen de partidas e indicadores financieros entre los años 2021 y 2022	42
Tabla 4: Indicadores por componentes de evaluación en los años 2021 y 2022	45
Tabla 5: Índices por componentes e índice de gestión operativa para el primer semestre de los años 2021 y 2022 en la Sucursal Islazul Cienfuegos	47

Índice de figuras

CAPÍTULO I.- Fundamentos Teóricos Sobre la Administración del Capital de Trabajo

Figura 1:	Administración del efectivo	14
-----------	-----------------------------	----

CAPÍTULO II.- Evaluación de Impacto del Decreto 53/21 en la Sucursal Islazul Cienfuegos

Figura 2:	Autores a favor y contra del uso del EML.	29
Figura 3	Metodología empleada en la elaboración del procedimiento	31
Figura 4	Composición de la fuerza de trabajo por categoría ocupacional en Islazul al cierre del primer semestre del año 2022	39
Figura 5	Comportamiento de variables financieras durante el primer semestre del 2021	41
Figura 6	Comportamiento de variables financieras durante el primer semestre del 2022	42
Figura 7	Indicadores de evaluación de impacto del Decreto 53/21 en la Sucursal Islazul Cienfuegos	46
Figura 8	Índices por componentes de evaluación y de gestión operativa	48

Índice de Anexos

CAPÍTULO II.- Evaluación de Impacto del Decreto 53/21 en la Sucursal Islazul Cienfuegos

Anexo 1	Entrevista para evaluar el nivel de preparación técnica del personal y el grado de satisfacción de los trabajadores con la reforma salarial del 2021.	58
---------	---	----

Introducción

La crisis económica y financiera a nivel internacional, inédita en profundidad y de carácter globalizado, ha generado problemas en el ámbito empresarial relacionados fundamentalmente con el mantenimiento de los niveles y el financiamiento del capital de trabajo.

La administración del capital de trabajo en los marcos en una organización, tiene carácter estratégico con miras a la formulación de políticas, gestión administrativa y optimización de prácticas financieras en el corto plazo, dirigidas a garantizar sostenibilidad, productividad, competitividad, innovación, desarrollo y responsabilidad social.

El directivo financiero, por tanto, enfrenta, dos problemas: Primero, ¿cuánto debería invertir, y en qué activos concretos debería hacerlo? y en un segundo momento ¿cómo conseguir los fondos necesarios para tales fines?, la respuesta a la primera pregunta deriva en decisión de inversión tanto a corto como a largo plazo; la segunda interrogante haya contestación a través de la decisión de financiación, ambas fundamentales en cualquier organización y perfectamente interrelacionadas (Gitman, 1978). Es precisamente en este contexto donde se desarrolla la administración financiera, en la cual se enmarca y se legitima la teoría de la administración financiera del capital de trabajo. Justamente las decisiones financieras de inversión en el corto plazo, constituyen el eje conductor de esta investigación.

La administración del capital de trabajo según (Gitman, 1982, 2003; Brealey y Myers, 1994; Weston y Brigham, 1994 y Van Home, 1995) se encarga de la gestión y uso de los recursos de modo que sirvan para controlar la posición económica financiera de la organización, es decir, evaluar la necesidad de incrementar la capacidad productiva, establecer el financiamiento adicional que se requiera y determinar la estructura de los activos de la empresa y su composición, así como los tipos de activos óptimos.

Rubio Domínguez (2014), menciona que el capital de trabajo se define como la diferencia aritmética entre el activo circulante y el pasivo circulante. El cual se encuentra representado por el capital necesario para iniciar operaciones, antes de recibir ingresos, luego entonces este capital deberá ser suficiente para comprar materias primas, pagar sueldos y salarios, otorgar financiamiento a los clientes, cubrir gastos diarios, entre otros.

El activo circulante constituye una parte importante del activo total en las entidades, como ocurre también con el pasivo circulante dentro de la estructura financiera. Por tanto, cobra

gran interés todo lo relativo a la gestión del capital de trabajo, pues en gran medida depende la liquidez, rentabilidad y supervivencia de la organización en el corto plazo.

La administración del capital de trabajo se enfoca en la toma de decisiones con respecto al nivel de efectivo adecuado para el cumplimiento de sus obligaciones generadas por los ciclos de producción y comercialización de productos y/o servicios, así como la cantidad apropiada que se debe mantener en las cuentas por cobrar, inventarios y cuentas por pagar con el fin de generar flujos de caja futuro. Una buena administración de capital de trabajo aporta estrategias competitivas a los ejecutivos para un eficiente manejo de los activos y pasivos circulantes. (Martindell, 2007).

Especialmente la actividad turística ha crecido exponencialmente en los últimos treinta años y es de apoyo e impulso a economías subdesarrolladas y emergentes. Es, además generadora de empleo, fomenta la inversión en infraestructuras y potencia la conservación de recursos históricos del país, destacándose como un sector económico resistente a las crisis económicas.

La crisis provocada por la COVID-19 y su impacto global, ha desacelerado la economía a nivel internacional, materializándose en indicadores macroeconómicos importantes tales como: el Producto Interno Bruto (PIB) per cápita, niveles de consumo y de inversión y tasa de desempleo, entre otros, todos con efectos negativos para el turismo. Según la Organización Mundial del Turismo (OMT) (OMT, 2022), la crisis significó una caída anual del PIB per cápita entre el 60% y el 80% en comparación con las cifras de 2019. A pesar de ello el turismo internacional está dando muestras de recuperación.

Según la OMT, el turismo internacional experimentó fuerte recuperación en los cinco primeros meses de 2022, con el 46% de las llegadas internacionales registradas durante igual periodo del año 2019, (OMT, 2022). Así lo señala el secretario general de la OMT, al afirmar que *“la recuperación del turismo se ha acelerado en muchas partes del mundo, sorteando los retos que se interponen en su camino”*, y recomienda, en su intervención, cautela ante los *“vientos económicos en contra y los desafíos geopolíticos que podrían afectar al sector en lo que queda de 2022”*. (OMT, 2022) (p.1).

En Europa durante los primeros cinco meses del 2022, las llegadas internacionales de turistas se cuatuplicaron respecto a igual periodo del 2021 condicionado por la fuerte demanda intrarregional y la eliminación de las restricciones de viaje en un número creciente de países. En las Américas, estas cifras se duplicaron mientras que en Oriente Medio fueron del 157%, en África del 156% y en Asia y en el Pacífico fueron más del 94%. También

algunos destinos superaron los niveles del 2019, como son las Islas Vírgenes de los EE.UU., Sint Maarten, la República de Moldova, Albania, Honduras y Puerto Rico.

En Cuba, no es la recuperación de los vuelos el único elemento determinante de la recuperación del sector, la crisis sanitaria provocó una desaceleración económica, los decrecimientos en el año 2020 alcanzaron a los principales mercados emisores de turismo a Cuba y a aquellos que se consideraban estratégicos para las buenas relaciones comerciales, como China y Rusia.

Según la Oficina Nacional de Estadística e Información (ONEI), el turismo en Cuba se encuentra en mínimos históricos en cuanto a ingresos derivados del turismo (ONEI, 2021) situación especialmente delicada para el país por su dependencia del turismo y que perjudica a la ya frágil economía cubana. Al cierre de julio de 2022 se llegó al primer millón de turistas, según (ONEI, 2022). Sin embargo, se aspira en el 2022 alcanzar un total de 2,5 millones de turistas.

Este es un sector vital que propicia efecto derrame sobre otros sectores económicos, generador por excelencia de empleo directo e indirecto, estimulante en la introducción de nuevas tecnologías y desarrollador del mercado interno que busca competitividad, cooperación y diferenciación entre ellos.

El primero de enero de 2021 inició el ordenamiento monetario y cambiario, que impactó a toda la economía cubana, con efectos importantes en los salarios de los trabajadores. A partir de las inconformidades surgidas entre los trabajadores con menores ingresos como consecuencia de esta intervención y unido a desacuerdos con la ubicación de las escalas salariales, inercia de los sistemas de pagos por resultados, subida de precios de los servicios de comedor obrero, transporte obrero y la adquisición de uniformes corporativos empeoró la economía individual de estos grupos sociales. En el caso particular de las empresas turísticas las categorías ocupacionales de servicios y obreros fueron las más afectadas, que junto al impacto de la crisis sanitaria creó incertidumbre laboral en el sector, sobre todo en las empresas hoteleras de alojamiento.

Como consecuencia el Consejo de Ministros de Cuba decidió perfeccionar la retribución por el trabajo en el sistema empresarial y ampliar las facultades al director de la entidad para fijar el salario de los trabajadores con el propósito de incrementar la eficiencia y la productividad a partir de la gestión más eficiente de los recursos humanos.

El Decreto 53/21 “De la organización del sistema salarial en el Sistema Empresarial Estatal Cubano”, flexibiliza el mecanismo para establecer la organización del sistema salarial de

Ing. Yenny Montes Amador

los trabajadores de las empresas estatales, incluidas las empresas filiales y las organizaciones superiores de dirección empresarial, en busca de otorgar a las entidades del estado la autonomía necesaria. Se dispone, además que la organización del sistema salarial de la empresa sea aprobada por el jefe máximo, previo acuerdo del Consejo de Dirección y de común acuerdo con el sindicato al nivel correspondiente.

El Decreto 53/21 entró en vigor a partir de su publicación en la Gaceta Oficial de la República de Cuba el 16 de septiembre de 2021 y en su disposición final cuarta establece su aplicación en el sistema empresarial del turismo. En la provincia de Cienfuegos fueron escogidas tres sucursales, Islazul, Caracol y Transtur, aprobándose finalmente su aplicación en las dos primeras.

En agosto de 2021 en la provincia de Cienfuegos, se tomó la decisión por parte del Consejo de Defensa Provincial y la aprobación del Ministerio de Turismo, utilizar las instalaciones hoteleras de la Sucursal Islazul Cienfuegos como hoteles hospitales, aspecto este que le permitió mejorar los indicadores económicos.

Al cierre de septiembre de 2021 la Sucursal reportó 15939.9 MP en utilidades acumuladas, para un 219.3% de cumplimiento con relación a lo planificado. El fondo de salario fue de 5808.3 MP ejecutados para el 85% del plan, aspecto que respaldaba el incremento salarial de la organización, frente a la disminución del promedio de trabajadores (79.8%). Estos resultados permitieron unido a la apertura de los servicios turísticos mejores condiciones económicas exigibles para la implementación del decreto.

Problema de la investigación.

¿Cómo impacta en la administración del capital de trabajo el Decreto 53/21 en las empresas hoteleras de Cienfuegos?

Objetivo General. Diseñar un sistema de indicadores e índices que permita evaluar el impacto del Decreto 53/21 en la administración del capital de trabajo en empresas turísticas.

Objetivos específicos.

1. Analizar el origen y evaluación de los elementos conceptuales del capital de trabajo y sus efectos en la rentabilidad en empresas del sector turístico con énfasis en la actividad hotelera.
2. Evaluar el impacto del Decreto 53/21 en la administración del capital del trabajo aplicando el Enfoque de Marco Lógico (EML) en empresas hoteleras de Cienfuegos.

3. Proponer un sistema de indicadores e índices en la Sucursal Islazul Cienfuegos que permita la evaluación de impacto del Decreto 53/21 en la administración del capital de trabajo.

Como **idea a defender** se plantea: La propuesta de un sistema de indicadores e índices por componentes de evaluación según EML permitirá administrar el capital de trabajo en la Sucursal Islazul Cienfuegos.

El objeto de estudio es la evaluación de impacto del Decreto 53/21 y el campo está delimitado por la administración del capital de trabajo.

En la investigación se hace uso de métodos teóricos, empíricos y estadísticos, a nivel teórico se emplean el histórico-lógico para analizar a nivel internacional de las investigaciones referentes a la evolución y administración del capital de trabajo; el analítico-sintético para estudiar los referentes teórico metodológicos que sustentan el objeto de estudio y que permitieron llegar a conclusiones derivadas del procesamiento de la información.

Se utilizaron además métodos empíricos como la revisión documental y entrevistas a directivos, empresarios, funcionarios y especialistas del sector turístico durante la identificación, caracterización y diagnóstico el estado actual de la administración del capital de trabajo en el sector y con fuerza en la actividad hotelera.

Respecto a los métodos estadísticos-matemáticos se empleó el análisis porcentual en el procesamiento de la información obtenida y su interpretación, acompañado de métodos de estandarización como es el caso de los valores límites, se hizo, además uso de la estadística descriptiva y análisis de tendencias con gráficos descriptivos para variables y resultados.

La estructura de la investigación es la siguiente: El primer capítulo está destinado al estudio teórico de los aspectos relacionados con la administración del capital de trabajo y sus particularidades en el sector turístico. En el segundo capítulo se aplica el EML adaptado a las particularidades de las empresas hoteleras acompañado de la propuesta de indicadores e índices para evaluar el impacto del Decreto 53/21 y su aplicación en la Sucursal Islazul Cienfuegos. Se presentan conclusiones y recomendaciones a partir de los resultados obtenidos.

CAPÍTULO I.- Fundamentos Teóricos Sobre la Administración del Capital de Trabajo

Las empresas juegan un rol muy importante dentro de la economía de una nación, puesto que cada una de ellas son conocidas como las máximas generadoras de empleo a nivel mundial, por lo tanto, es necesario conocer que tan eficientes son las decisiones tomadas dentro de las organizaciones en la actualidad.

El rápido crecimiento empresarial en las últimas décadas ha obligado a los gerentes financieros a tomar decisiones acertadas respecto a la inversión y financiación, dado que una expansión en ventas pudiera ocasionar acumulaciones de inventarios y de cuentas por cobrar, agotando los recursos de la empresa. De igual manera, puede existir el exceso de flujo de efectivo, sin que haya una óptima utilización del mismo. En consecuencia, es conveniente garantizar una posición fuerte de liquidez sin que sea excesiva pues podrá ejercer efectos negativos sobre la rentabilidad.

El turismo se caracteriza por ser un sector clave para la economía del cualquier país y con un gran potencial de desarrollo, la diversidad de empresas inmersa en esta rama le confiere particularidades a la administración del capital trabajo. En tal sentido el objetivo del presente capítulo está dirigido a sistematizar las bases teóricas conceptuales que sustentan el análisis del capital de trabajo, así como su efecto en la rentabilidad empresarial.

1.1.- Marco Teórico Conceptual de Análisis de Capital de Trabajo

Las empresas requieren de un nivel base de capital de trabajo para llevar a cabo sus actividades, al momento de encontrarse en una etapa de maduración, sus recursos serán insuficientes para cubrir el déficit de efectivo (Quesada, et al., 2015). “El objetivo principal para el estudio del capital de trabajo se fundamenta en la necesidad de agregar valor a las empresas, que les permita mantener un desarrollo y crecimiento económico sostenible a lo largo de su ciclo de vida” (García, et al., 2017). En este sentido, el conocer la estructura y administración del capital de trabajo es fundamental para todas las empresas independientemente de su giro de negocio, porque solo a través de su buen manejo éste permitirá medir la capacidad que tiene la entidad para generar recursos y cubrir las obligaciones de sus operaciones sin tener la necesidad de financiamiento.

La función del capital de trabajo en una organización es proporcionar los recursos necesarios para poder atender las necesidades de su giro normal del negocio y cumplir con las obligaciones de corto plazo sin dificultades, por lo que su correcta determinación es fundamental para el progreso de una empresa pues proporciona un margen de seguridad

hacia los administradores en el cumplimiento de los objetivos trazados y maximizar así, el valor de la misma.

En casi todas las decisiones que se toman en un negocio existen implicaciones financieras que pueden afectar la supervivencia de las empresas, según Besley y Brigham (2000), las mismas permiten preparar los planes que darán forma a la posición futura de la empresa, tomar las decisiones sobre activos que se deben adquirir, la forma en que estos son financiados y la manera de administrar sus recursos actuales. En un mundo globalizado como el actual, es fundamental para cualquier organización empresarial realizar una adecuada gestión en correspondencia con la administración de sus finanzas, autores como Scot y Eugene (2000) vinculan la gestión financiera empresarial al manejo eficiente del capital de trabajo dentro de un equilibrio de los criterios de riesgo y rentabilidad; igualmente proponen orientar la estrategia financiera tratando de garantizar la disponibilidad de financiamiento, además de proporcionar el debido registro de las operaciones como herramientas de control de la actividad de la empresa.

De acuerdo con Angulo, et. al., (2014), la administración del capital de trabajo en la actualidad se ha hecho compleja en atención a la dinámica que caracteriza del entorno económico financiero internacional y las exigencias de los mercados en los que operan las empresas, especialmente aquellas radicadas en economías en desarrollo, donde enfrentan ciertas amenazas, pero también pierden oportunidades de inversión.

Los resultados de las investigaciones realizadas en el ámbito financiero a lo largo de los años, demuestran que una de las causas de quiebra de las empresas, en los primeros cinco años de su existencia, ha sido el mal manejo de su capital de trabajo o fondo de maniobra, como también se conoce.

Gitman (2003), señala que, dentro del activo circulante, se encuentran las existencias, los deudores comerciales y otras cuentas por cobrar como resultado de la actividad productiva, las inversiones financieras, los saldos transitorios pendientes de cobro en el periodo y el efectivo; dentro del pasivo circulante, están las deudas a corto plazo, los acreedores comerciales y otras cuentas por pagar nacidas de la actividad productiva, las provisiones y los saldos transitorios pendientes de pago.

Sin embargo, no existe contradicción alguna entre la conceptualización de capital de trabajo dada por diversos autores como la inversión que realiza toda empresa en activos a corto plazo o como refieren (Weston y Brigham, 2000) como los activos circulantes menos los pasivos circulantes.

Gitman y Zutter (2012), consideran que la administración del capital de trabajo es una de las actividades financieras más importantes de los gerentes y la que más tiempo les consumen. Por su parte Durán (2011), explica que en la administración del capital de trabajo es fundamental el uso de herramientas financieras, lo que unido a la correcta utilización de la información financiera servirá como base fundamental para la toma de decisiones, al final de un período económico.

Porlles, et al., (2013), mencionan que una correcta administración del capital de trabajo dependerá de los pronósticos financieros que se realicen en la empresa, lo que permitirá conocer los beneficios económicos futuros y tomar acciones acertadas al respecto, en cuanto a definición de una política de las cuentas por cobrar, inventarios y cuentas por pagar.

Para Onyango y Ngahu (2018), el capital de trabajo es la única inversión que realiza una empresa sin esperar un rendimiento definido, de ahí, la importancia de gestionar con criterios de eficiencia los activos o pasivos circulantes, consistente en procurar generar menores costos y aprovechar los beneficios del crédito comercial, por estar libres de generar cargos por intereses.

Al respecto (Berk, et al., 2010), puntualizan que el capital de trabajo modifica el valor de las empresas en la medida que afecta su flujo de caja al reducir el efectivo disponible para inversiones más rentables. Asimismo las políticas que están asociadas a los niveles de activo y pasivo circulantes que se fijen para realizar las operaciones de la empresa, (Morales Castro, et al., 2011) teniendo en cuenta la interrelación entre ellos y sus niveles operativos, práctica que conlleva a determinar el nivel establecido como meta para cada categoría de activo circulante o política de inversión a corto plazo, además la forma en que se financiarán estos activos circulantes o política de financiamiento a corto plazo, y los efectos de estos niveles en el binomio riesgo – rentabilidad como refiriera (Costa, 2013).

Valencia (2015), reseña que una adecuada administración del capital de trabajo necesita la realización de una inversión previa, pero que a veces esta se interrumpe por limitaciones de financiamiento lo cual conduce a la determinación del capital de trabajo neto.

Según Espinosa Chongo (2013), en total acuerdo con Kennedy (1999) y Santandreu Martínez (2000), desde el punto de vista de la gestión financiera, el análisis del capital de trabajo debe siempre realizarse en dos direcciones, la primera cualitativa o estática donde se define el capital de trabajo neto como el excedente del activo circulante sobre el pasivo circulante. Lo que significa el importe del activo circulante que ha sido suministrado por los

acreedores a largo plazo y por los accionistas. La segunda de las direcciones, identificada como cuantitativa o dinámica, que destaca la medida en que la empresa resuelve sus problemas de liquidez y los recursos con los cuales ésta atiende sus actividades operativas y financieras, sin tener que acudir a fondos extraordinarios, criterio también argumentado por (León, 1999).

Para Gómez (2001), la liquidez es la habilidad que adquiere una empresa para tener disponibilidad de activos de fácil conversión en efectivo, reafirmando su capacidad para cubrir en forma oportuna y sin retrasos sus obligaciones financieras a corto plazo.

De acuerdo con (Moyer, et al., 2005), citado por Van Horne y Wachowics (2010), el componente cuantitativo o dinámico del capital de trabajo se utiliza para referirse al activo circulante, considerándolo como la inversión que realiza la empresa en activos a corto plazo y el financiamiento que se necesita para sostener al mismo, y tiene sentido, en tanto explica el interés del administrador financiero en atender la inversión circulante proporcionada, entiéndase el importe total de los recursos usados en las operaciones normales: comprar, vender, cobrar y pagar.

Asimismo, indica Gómez-Puig (2005), el activo o capital circulante tiene carácter cíclico o coyuntural, las inversiones en activo corriente son convertibles en liquidez, mientras que los recursos financieros que figuran en el pasivo corriente se transforman en exigible, ambos, durante el desarrollo del negocio. El activo está ordenado por su grado de liquidez o disponibilidad y el pasivo por su grado de exigibilidad. Desde el punto de vista financiero, el capital de trabajo neto es un concepto clave para el equilibrio estructural en cualquier modelo de gestión financiera, tal y como lo refiere (Reyes Espinosa y Díaz Oramas, 2020), ya que, analizado desde la estructura del pasivo, es el importe de los recursos propios y de la deuda a largo plazo que financia el activo circulante y, desde la óptica del activo, es la parte convertible en liquidez a corto plazo que quedaría a disposición de la empresa una vez hubiera satisfecho todos los importes exigibles, también, a corto plazo.

Para Martínez (2016), el equilibrio económico se logra con la viabilidad que se produce cuando los ingresos del negocio superan a los gastos de forma sostenida en el tiempo, y el equilibrio financiero con la liquidez que garantiza la capacidad para hacer frente a los compromisos de pago en un plazo determinado, porque el capital de trabajo neto debe facilitar el ciclo que permite generar la rentabilidad esperada del negocio gestionando el riesgo de indisponibilidad de recursos para hacer frente a las obligaciones inmediatas de

pago, ya que un nivel adecuado del mismo es una garantía de solvencia y estabilidad en las operaciones.

Pérez (2010), aduce que la necesidad del equilibrio nace del propio desarrollo de la actividad económica, ya que se producen desfases temporales o retardos que se deben gestionar, de tal forma que se pueda mitigar el riesgo de impago financiero o la aparición de elementos atípicos que puedan afectar negativamente a la situación económica de la empresa.

La importancia del capital de trabajo neto implica maximizar la eficiencia de la actividad productiva, optimizar los costos derivados de esta ineficiencia y reducir al máximo los imprevistos relacionados con la morosidad o el encarecimiento de las transacciones, apoyándose en la gestión del tiempo, acortando los plazos de cobro y alargando los plazos de pago, potenciando los procesos internos, simplificando los procedimientos e intensificando la informatización (Block, et al., 2005).

En definitiva, el capital de trabajo neto debe ser suficiente para cubrir los desfases entre cobros y pagos, utilizando solo el necesario para minimizar el volumen de la inversión y el costo de su financiación, evitando recursos ociosos.

En la práctica, como indica Calleja (2003), la mayoría de las empresas encuentran su posición de equilibrio en una situación de capital de trabajo neto excedente, pero, una situación de inexistencia o un saldo negativo de este no necesariamente debe considerarse inapropiada, ya que puede depender del operativo general del sector al que pertenece la empresa y, concretamente, de las características del negocio.

El capital de trabajo neto no siempre es capaz de reflejar fácilmente las necesidades reales de recursos de la empresa y, por ello, es mucho más preciso analizar el equilibrio desde la perspectiva de las necesidades operativas de fondos.

También es importante tener en cuenta que un capital de trabajo neto positivo no es siempre una garantía de liquidez, pues puede estar ocultando ineficiencias en la gestión del activo circulante. Por tanto, es necesario un análisis de su composición, tal y como refiere (Domínguez Martínez, 2011), ya que puede estar afectado por altos índices de morosidad o por una baja rotación del inventario o por inversiones ociosas que tienen un costo de oportunidad; dado que no todas las partidas del activo circulante son igualmente líquidas. Lo ideal sería determinar un capital de trabajo neto óptimo, que permitiera encontrar una posición de equilibrio entre contar con un disponible y un realizable que sumados fueran

superiores al importe del pasivo exigible a corto plazo y no perder oportunidades de negocio e inversión por disponer de un saldo de seguridad ocioso elevado.

Un hecho es cierto, una compañía puede ser viable y generar beneficios, pero, si no presta atención al capital de trabajo neto y al flujo de efectivo, puede pasar dificultades para afrontar sus pagos a corto plazo y puede comprometer seriamente su permanencia en el mercado.

Para Benítez Miranda (2005), existen métodos que permiten calcular el capital de trabajo disponible y el requerido de distinta manera, usando elementos del balance general y proyecciones, entre ellos destaca: el método contable, el desfase del ciclo operativo y del déficit acumulado y el del déficit acumulado del flujo del efectivo.

Todos estos métodos refieren ventajas y desventajas, pero Sapag (2007), señalan que el último de los mencionados (déficit acumulado del flujo del efectivo) es el más exacto, tomando en cuenta, que busca calcular la cantidad de capital de trabajo mediante los flujos de ingresos y egresos por períodos y así evitar los efectos estacionales que se puedan tener durante el ciclo económico.

Lo anterior se vincula al estudio de los ciclos de actividad en la empresa, del ciclo de explotación y del ciclo de caja, además de un análisis del sector en el que opera la empresa, ya que las decisiones relativas al capital de trabajo deben considerar, en criterio de Prasanna (2008), que sus resultados se repiten en el tiempo y que todos los elementos que lo integran están muy vinculados entre sí, de tal manera que el impacto sobre uno de ellos puede incidir directamente o inversamente proporcional sobre otros que pueden afectar a la posición de solvencia de la empresa. Para Martínez (2016), dentro de la actividad de la empresa, se pueden distinguir dos ciclos distintos: el ciclo del capital y el ciclo del circulante. El primero está relacionado con las inversiones a largo plazo y se corresponde con la duración de la amortización y la vida útil del activo, el segundo está ligado a las inversiones a corto plazo y al capital de trabajo.

Ambos ciclos están vinculados a través de la estructura de capital, pero el ciclo de circulante, por su naturaleza, es más rápido que el ciclo de capital, cuanto más rápido sea el ciclo de circulante, mayor será la rapidez exigida al ciclo de capital para que la empresa pueda sobrevivir (Shrivastava, et al., 2017) el ciclo del circulante se comprende a través del análisis del ciclo de explotación y del ciclo de caja.

Para Rojas (2012), el ciclo de explotación (operating cycle), como parte del ciclo del circulante, es el que transcurre entre el momento en que una unidad monetaria se invierte

en la actividad de explotación de la empresa, mediante la compra de una mercadería o de la materia prima, y el momento en que se recibe esa unidad monetaria, mediante el cobro de la venta. El ciclo de explotación está compuesto por los distintos ciclos de inversión en los elementos del activo circulante. Por tanto, se forma por la suma de los distintos períodos de maduración de dichos activos, en otras palabras, es la suma del período medio de rotación de los inventarios y el período medio de cobro.

El mismo autor al referirse al ciclo de caja (cash cycle) lo define como el tiempo que transcurre entre el momento de pago al proveedor de la mercadería o de la materia prima y el momento de cobro al cliente por la venta realizada. El ciclo de caja no es más que la diferencia entre el ciclo de explotación y el período medio de pago a proveedores. Si se desglosa el ciclo de explotación, es la diferencia entre la suma del período medio de inventario, del período medio de cobro y el período medio de pago; como se observa en la Figura 1, o sea la expresión matemática quedaría de la siguiente manera:

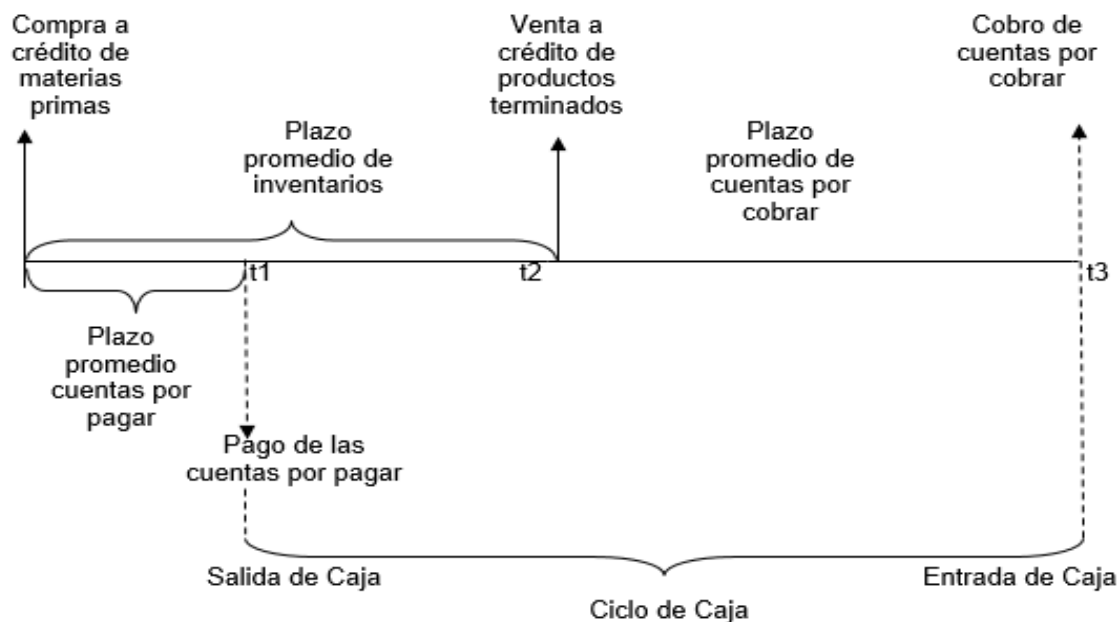
"Ciclo de Caja=Ciclo de Inventario + Ciclo de Cobro - Ciclo de Pago"

El ciclo de explotación determina el número de días de inversión necesarios para que la empresa pueda llevar a término su proyecto de negocio. Un número de días de este ciclo estará financiado por los proveedores, por la financiación espontánea, mientras que los días restantes deberá ser financiado con recursos adicionales. Por tanto, ambos son conceptos temporales, de ahí que algunos académicos, como Massons (2014), hablen de ciclo económico y de ciclo financiero del capital circulante, para referirse al ciclo de explotación y al ciclo de caja, respectivamente.

El corto y el largo plazo en una empresa está marcado por el límite real del primero, es decir las inversiones que se convierten en efectivo en un período inferior o igual al período medio de maduración; las que se convierten en un período superior, si son activo fijo los que a su vez constituyen los recursos que la empresa utiliza para apoyar su ciclo operativo, el cual según Gitman (2007), es el tiempo que transcurre desde el inicio del proceso productivo hasta el cobro del efectivo de la venta del producto terminado.

Figura 1:

Administración del efectivo



Nota. Construido por el autor a partir Van Horne y Wachowicz (2010)

Leyenda:

- t1: Tiempo que media entre la compra al crédito de materias primas y el pago de cuenta por pagar
- t2: Tiempo que media entre la compra al crédito de materias primas y la venta del producto terminado
- t3: Tiempo que media entre el momento de la venta del producto terminado y el cobro de la cuenta por cobrar

Santandreu Martínez (2009), indica que el período medio de maduración se compone de magnitudes medias, lo que implica que los ciclos de inversión y financiación se repiten y son estables en el tiempo, por lo que el ciclo de caja, por lógica, debería financiarse siempre con recursos permanentes, con el capital de trabajo neto. El equilibrio patrimonial entre las inversiones y la financiación a largo plazo, por un lado, y las inversiones y la financiación a corto plazo, por otro, determinan la solvencia a largo plazo de la empresa.

Sin embargo, para el autor referenciado anteriormente, un equilibrio perfecto puede ser peligroso, ya que cualquier desequilibrio en el corto plazo podría colocar a la empresa en una situación de suspensión de pagos o de quiebra, si esta se prolonga en el tiempo. Para

evitarlo, existe el capital de trabajo neto, que garantiza la solvencia a corto plazo, pero, también, a largo plazo considerando que permite:

- La cuantificación de las necesidades de inversión a corto plazo.
- La implantación de un control que asegure la liquidez y minimice el riesgo.
- El diseño adecuado de la estructura de las fuentes de financiación.
- Incrementar la rentabilidad y el valor de la empresa, si se gestiona de forma adecuada.

Las estrategias 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. Según Van Horne y Wachowicz (2010), entre otros, implica:

- Disponer de una política de cobros correcta y consistente, que permita el control del crédito y de los saldos pendientes de cobro, así como el registro de las provisiones por morosidad o impago.
- Disponer de una gestión adecuada de los inventarios y de los pagos anticipados, basada en los datos históricos de los consumos y en las proyecciones presentes de las ventas, en la adecuada anticipación de los aprovisionamientos, para los inventarios, y adecuada planificación para los pagos durante el periodo.
- Considerar el ciclo de caja, teniendo en cuenta los altos y bajos, la volatilidad y el período de cobro.
- Considerar la concentración de los clientes y la diversificación de los cobros, para reducir el riesgo por retrasos de estos.
- Considerar el nivel de endeudamiento, para evitar restricciones en la financiación.
- Establecer objetivos separados para las necesidades operativas y financieras en el corto plazo.
- Diseñar planes de inversión y financiación del capital de trabajo, a fin de controlar el riesgo de impago.

Para Córdoba Padilla (2012), de acuerdo a los supuestos explícitos en las políticas de financiamiento e inversión, una estrategia conservadora de capital de trabajo origina elevados índices de solvencia y de capital de trabajo neto, en tanto que la agresiva trataría de reducir los valores de estas relaciones y aún podría producir un valor negativo en el capital de trabajo neto. Por lo tanto, para identificar la política de financiamiento e inversión de capital de trabajo de una empresa puede recurrirse al cálculo de algunos indicadores financieros como calcular el capital de trabajo neto a partir del período medio de maduración

para tener una orientación sobre la liquidez inmediata, atendiendo a las limitaciones que presenta y al hecho de que no contempla todas las componentes del capital de trabajo.

Al determinar el nivel óptimo de los componentes del capital de trabajo, es necesario considerar la relación rentabilidad, riesgo y liquidez comentada anteriormente: la liquidez siempre es inversamente proporcional a la rentabilidad y la rentabilidad es directamente proporcional al riesgo; el nivel óptimo dependerá, por tanto, de la actitud de la gerencia ante la rentabilidad que se pretende conseguir y el riesgo que se está dispuesto a asumir. Además, en opinión personal en el análisis de esta relación se aporta una reflexión importante: cuanto mayor es el plazo, menor es el riesgo y mayores el costo de la financiación a corto plazo, es decir se favorece la disponibilidad de liquidez a cambio de una menor rentabilidad. Desarrollando ideas expuestas por Santandreu Martínez (2009), en la empresa se pueden dar tres situaciones de equilibrio del capital de trabajo, atendiendo a la necesidad de planificación:

- Situación de equilibrio óptima, con baja planificación. Toda la inversión en activo circulante se financia con recursos espontáneos, proveedores y acreedores, lo que permite invertir excedentes en productos financieros y disponer de efectivo para cubrir cualquier fluctuación temporal. Se trata de empresas con ciclos de circulante muy estables, es decir la misma funciona cobrando prácticamente al contado, generando liquidez con mucha anterioridad al vencimiento.
- Situación de equilibrio mixta, con planificación media. La mayor parte del activo circulante se financia con recursos espontáneos y únicamente una pequeña parte se financia con recursos externos de vencimiento a corto plazo. Se trata de empresas que tienen ciclos de circulante con variación estacional que provocan desequilibrios temporales. Las ventas fluctúan a lo largo del año, la empresa vende a crédito a sus clientes y existen retrasos puntuales. No hay, por lo general, excedentes de efectivo que invertir en el corto plazo y el disponible se ajusta al máximo, para optimizar costos. Son empresas con un circulante estable y otro fluctuante o temporal; este último se cubre, cuando surge, con la financiación externa.
- Situación de equilibrio con capital de trabajo neto, con alta planificación. Las características del negocio de la empresa y del mercado exigen una alta inversión en existencias y un alto volumen de crédito a los deudores comerciales. El efectivo y las

inversiones en activos financieros se ajustan al máximo y la financiación espontánea no cubre el circulante que exige el ciclo de explotación.

El capital de trabajo neto cubre la inversión permanente en el activo circulante que no cubre la financiación espontánea y la financiación externa cubre la parte fluctuante del activo circulante. La planificación exige cuantificar la inversión y optimizar sus valores, calcular el capital de trabajo neto necesario a través del período medio de maduración, optimizar la financiación espontánea y disponer de financiación externa para financiar las inversiones fluctuantes.

Un estudio cualitativo realizado en empresas estatales cubanas de diferentes sectores y en tres bancos comerciales con información del 2015, en 107 empresas pertenecientes a los grupos empresariales Frutícola, de la Unión Nacional de Alimentos, de la Ganadería, de la Electrónica, de la Industria Química y de la Industria Sideromecánica y, en tres bancos comerciales: Banco de Crédito y Comercio, Banco Popular de Ahorro y Banco Metropolitano, (Imperatori, 2016; Echevarría, 2016; Moreira, 2016; Rodríguez, 2016) muestra los resultados siguientes:

- Los productos y servicios bancarios que mayormente demandan las empresas estudiadas son la cuenta corriente, los préstamos para capital de trabajo, la línea de crédito no revolvente y las cartas de crédito.
- El financiamiento bancario recibido por las empresas generalmente se destina a capital de trabajo, importación de materias primas en algunos casos y, en menor medida, para inversiones.

Los principales resultados del estudio cualitativo realizado en los bancos refuerzan los obtenidos en los grupos empresariales (Imperatori, 2016; Echevarría, 2016; Moreira, 2016; Rodríguez, 2016).

- Los productos y servicios que ofertan los bancos en la actualidad y que mayormente son utilizados por las empresas estatales en general son la cuenta corriente, los préstamos para capital de trabajo y la línea de crédito no revolvente. En los tres casos, más del 60 % de los créditos solicitados se destinan a capital de trabajo.

Sin embargo, al analizar la correspondencia entre los niveles de financiamiento crediticio otorgados por el banco y los resultados financieros de las empresas estudiadas se observan estas evidencias:

- La inmensa mayoría de las empresas utilizan crédito bancario y en más de la mitad de estas representa la principal fuente de financiamiento.
- A pesar de que el coeficiente de liquidez promedio es aceptable, el 43 % de las empresas presenta capital de trabajo negativo, lo que significa que no están en condiciones de hacer frente a sus obligaciones a corto plazo con sus activos circulantes, lo que las coloca en una situación financiera muy vulnerable. Por ser el crédito una fuente de financiamiento muy conveniente para respaldar los desfases entre las entradas y salidas de efectivo, puede ejercer una acción eficaz sobre la liquidez empresarial. Pero en la práctica de estas empresas no se ha logrado ese efecto. Por supuesto, sería incorrecto buscar las causas de la iliquidez, así como del resto de los indicadores financieros, solamente en la acción del crédito bancario, siendo un fenómeno sobre el que actúan múltiples factores, entre ellos la eficacia de la gestión empresarial y las limitaciones del entorno económico, social e institucional. No obstante, señala una de las vías por las que el banco debe fortalecer su impacto sobre la eficiencia de sus clientes empresas.

El estudio de 25 empresas que financian más del 60 % de sus activos con deuda bancaria y que representa el 35 % de las empresas objeto de estudio, arroja las siguientes evidencias: presentan capital de trabajo negativo el 80 % de la muestra, así mismo el 28% tienen una razón de liquidez menor a 0,5 y el 56 % de las empresas son irrentables.

Otro estudio empírico realizado por González García (2015) sobre las relaciones de los bancos comerciales con las nuevas formas de gestión no estatal comprendió todas las provincias del país, excepto La Habana, con una muestra de 283 trabajadores por cuenta propia. Fueron encuestados trabajadores que ejercían 59 actividades. Del total de encuestados el 62 % respondió estar interesado fundamentalmente por financiamiento para inversiones, el 52 % se interesó por los servicios de cuenta corriente con todos sus beneficios y el 34 % afirmó necesitar financiamiento para capital de trabajo.

El análisis sobre de la gestión del capital de trabajo ha sido abordado en diferentes investigaciones, la literatura sobre el tema es muy amplia, los problemas que se presentan en su gestión no parecen estar resueltos, los múltiples factores que inciden en la operatividad de una empresa hacen que los componentes del capital de trabajo se vinculen al ciclo económico. Aun así, la mayor preocupación de gerentes, accionistas y

administradores financieros radica según lo analizado hasta entonces en determinar cuál es su impacto en la rentabilidad de la empresa.

1.2 El Sector Turístico y la Administración del Capital de Trabajo

El desarrollo económico alcanzado en el siglo XX se ha caracterizado por el crecimiento del sector terciario de la economía, a partir de los años cincuenta el turismo se ha incrementado a nivel mundial, favorecido por el florecimiento económico posbélico, la modernización de los medios de transporte y de las comunicaciones en general, pasando este sector a ser uno de los de mayor crecimiento en gran cantidad de países.

A inicios de la década de los 90, Cuba se ve obligada a redefinir su estrategia de desarrollo, planteándose explícitamente en la Resolución Económica aprobada por el V Congreso del PCC, la necesidad de explotar aquellos sectores capaces de generar con rapidez divisas frescas, que sirvan de base al sostenimiento inmediato y desarrollo ulterior de toda la economía.

Desde la segunda mitad del siglo XX, instituciones, políticos, expertos e investigadores han centrado su atención en el turismo, al tratarse de una de las actividades económicas más importantes de la economía mundial, de modo que han asumido su papel como instrumento eficaz para promover el crecimiento y desarrollo económico (Carrillo Hidalgo y Pulido Fernández, 2012).

De esta forma, el turismo es uno de los sectores económicos más significativos y dinámicos en el mundo actual, tanto por su nivel de inversión, participación en el empleo y aportación de divisas, como por la colaboración con el desarrollo regional. Según las principales series históricas, esta actividad ha ido adquiriendo mayor relevancia, pues ha contribuido directamente con el 10 % del PIB mundial y generado uno de cada diez empleos. Además, la OMT (2011) estima que, para el año 2030, se alcanzará la cifra de 1 800 millones de turistas internacionales en el mundo.

A pesar de la disparidad existente en el conjunto de empresas que intervienen en el desarrollo de la actividad turística (transporte, alojamiento, servicios de alimentación y bebidas, de actividades recreativas y entretenimiento, agencias de viajes, etcétera), desde una óptica financiera, una empresa turística no presenta diferencias significativas respecto a cualquiera de otro sector (García Villanueva, et al., 2007).

La planificación financiera a corto plazo, consistente con las decisiones que afectan los activos y pasivos circulantes que generalmente impactan a la empresa en el término de un año, deben considerar las predicciones sobre las necesidades futuras de fondos financieros

a corto plazo. Las organizaciones relacionadas con esta actividad deben considerar los siguientes aspectos: diversidad de empresas dedicadas al turismo, grandes inversiones en activos fijos que demanda y la rotación de los inventarios de mercaderías.

Según Beaufond (2006), lo más importante es responder a la interrogante siguiente: ¿qué componentes formarían parte del capital de trabajo neto de una empresa dedicada a la actividad turística?

Para una empresa, cualquiera que sea su actividad, el objetivo de administrar el efectivo se basa en mantener el saldo mínimo necesario para hacer frente a los desfases temporales entre los cobros y pagos. Para Gómez-Puig (2005), existen cinco razones que justifican la existencia de este saldo mínimo, las tres primeras son enunciadas, además, por la mayoría de los autores clásicos versados en el tema, dígame, transaccional, seguridad o precaución, especulativo, de imagen y de garantía.

La mayoría de las empresas turísticas no segrega fondos para cada uno de los motivos señalados anteriormente, sin embargo, los consideran para el establecimiento de su posición financiera en cuanto a los niveles de efectivo. Los saldos excesivos del efectivo reducen la rotación de los activos, lo cual, a su vez, provoca la disminución de la tasa de retorno sobre el capital de trabajo y el valor de las acciones.

Según la OMT (1994), es típico de estas organizaciones manejar niveles de efectivo de alta rotación, puesto que la mayoría de las operaciones relacionadas con la compra y venta de bienes y/o servicios turísticos se efectúan sobre la base de pago inmediato. Debido a esta circunstancia, la administración del efectivo y la maximización de los niveles de liquidez poseen una alta relevancia.

La realización de negociaciones propias de la actividad turística requiere, en la mayoría de los casos, el pago por adelantado o los depósitos a cuenta por la prestación de servicios, además de los niveles de liquidez necesarios para el financiamiento de las operaciones corrientes de la empresa. Asimismo, los saldos excesivos del efectivo deben ser administrados con prudencia y objeto de análisis antes de proceder al reparto de dividendos o realizar cualquier tipo de inversión.

Las empresas con grandes inversiones en activos representadas por dinero efectivo, tales como bancos, compañías financiadoras y otras, que necesiten altos niveles de liquidez para financiar sus operaciones corrientes, pueden afrontar en mejores condiciones operativas los costos de personal requerido para la administración del efectivo. Las organizaciones del

turismo, cualquiera que sea su naturaleza, responden a estas particularidades (Beaufond, 2006).

Por su parte, Charles (2004), destaca, como otro aspecto a considerar por este sector, las tasas de interés en el mercado, ya que la utilidad de los servicios de la administración del efectivo depende, en gran medida, de las fluctuaciones en ese sentido. Así, una empresa que garantice su operatividad con niveles de efectivo reducidos puede decidir si incrementa su inversión en activos más rentables o reduce el crédito obtenido a altos intereses. Las entidades del turismo, como es el caso de las dedicadas al alojamiento y recreación, deben considerar el costo de financiamiento de sus inversiones para la futura expansión en planta y equipos, lo cual debe estar en función de flujos monetarios netos derivados de tales inversiones.

La elaboración del presupuesto de efectivo se basa en el pronóstico de las ventas, con lo cual es posible predecir las entradas futuras a la caja por ventas al contado, cobros y pagos a realizarse en efectivo, tales como pagos de deudas a corto y largo plazos (incluyendo capital e intereses). Asimismo, se consideran en las proyecciones pagos de gastos, costos operativos y obligaciones fiscales. Para Burbano Ruíz (2005), la correcta estimación de los flujos turísticos constituye un factor de alta relevancia en la estimación de las ventas para empresas que se desempeñan en actividades relacionadas con el turismo, ya que, en este caso, el turista funciona como unidad de medida.

En cuanto a los valores negociables, se destaca su característica de ser convertidos en efectivo rápidamente, por lo que son calificados por muchos autores como activos casi líquidos, particularidad que refleja su importancia en la formulación del presupuesto de efectivo.

Una empresa mayorista de viajes y turismo debe realizar, en un periodo de 30 o 45 días, pagos estimados de reservaciones en aerolíneas y hoteles. Los valores negociables son utilizados como sustitutos de saldos del efectivo en caja y bancos. En la mayoría de los casos, los valores son mantenidos por precaución o reservas de liquidez y se liquidan cuando las salidas de caja superan las entradas. Un uso alternativo de los valores negociables es el de fungir como inversiones temporales a corto plazo, que pueden convertirse en efectivo durante el periodo corriente de operaciones.

En las empresas de alojamiento, la distorsión causada por un elevado costo de venta, como resultado de mantener altos inventarios, es poco probable, y más aún cuando los ingresos por ventas de habitaciones constituyen la principal fuente de fondos. Así, el tratamiento de

las cuentas por cobrar en las empresas dedicadas al turismo no tendría la misma relevancia que en una destinada a la comercialización de bienes de otra naturaleza.

El uso de tarjetas de crédito se hace cada vez más frecuente en las operaciones relacionadas con el turismo, principalmente en empresas de alojamiento y de transporte en cualquiera de sus modalidades. Hoy, la mayoría de estas organizaciones realizan sus operaciones mediante aceptación de tarjetas de crédito, ya sean de carácter nacional o internacional, factor que permite la disponibilidad de dinero inmediato (Alonso y Furio Blasco, 2006).

Otro mecanismo que facilita las operaciones de venta en el turismo es la utilización de cartas de crédito en operaciones internacionales. Ello favorece las ventas a través de las instituciones bancarias, sin necesidad de que el vendedor asuma riesgo de financiamiento alguno, sobre todo en las operaciones con mayoristas y, obviamente, reduce el volumen en ventas que ocasione incrementos en los saldos de las cuentas por cobrar. Asimismo, el uso de las tecnologías de la información facilita las operaciones turísticas, tanto a nivel nacional como internacional, a través del empleo del correo electrónico vía internet, de visitas y tours a páginas web relacionadas, etcétera. Así, las instituciones y clientes participan online en las siguientes operaciones:

1. Reservaciones nacionales e internacionales con mayor posibilidad de control de pagos y ventas a crédito.
2. Cargos a cuentas para pagos de créditos y cargos directos a cuentas bancarias a través de la red.
3. Control de las operaciones crediticias más reforzado en cuanto al otorgamiento de los créditos y recuperaciones de cuentas por cobrar, debido a la rapidez con que se obtiene la información.

En una empresa que vende bienes o presta servicios a crédito, las cuentas por cobrar se liquidan cuando el monto es pagado por el deudor y se reduce en ese mismo valor. De esta manera, la inversión está determinada por el volumen de las ventas a crédito y por el tiempo promedio transcurrido entre estas y el cobro, por lo que el análisis de cuentas por cobrar en las empresas de turismo es, relativamente, irrelevante.

Los inventarios constituyen un elemento esencial para la operación de la mayoría de los negocios. La empresa manufacturera típica posee gran parte de sus activos corrientes comprometida con los inventarios. Sin embargo, por lo general, este rubro no representa

una porción significativa del total de los activos corrientes en la industria de los servicios de hospedaje. No obstante, es necesario controlar tanto el nivel como su rotación.

Para garantizar los servicios de hospedaje, los inventarios mantenidos para consumo de los huéspedes están constituidos, fundamentalmente, por alimentos y bebidas, pero, como complemento, pudieran existir inventarios de tiendas de ventas al detalle y otros. Debido a la clasificación que se realice de los inventarios necesarios en estos establecimientos, deberán identificarse las técnicas de administración de inventarios que se aplicarán (García Cantú, 2000).

El pasivo a corto plazo, comúnmente denominado pasivo circulante, está constituido por todas aquellas obligaciones que deben ser pagadas en un plazo inferior a un año. Es decisión de la empresa determinar qué porción de los activos totales debe ser financiada por los pasivos circulantes y qué modalidad de financiamiento a corto plazo utilizar. En la práctica, se establece que los activos fijos no deben ser financiados con pasivos a corto plazo, especialmente cuando el vencimiento de las obligaciones ocurre primero que la liquidación de los activos convertibles en efectivo durante el período corriente de operaciones. Esto significa que los pasivos circulantes no deben exceder a los activos circulantes.

Las cuentas por pagar, nóminas pendientes de pago y las deudas acumuladas sin costo por intereses, son pasivos espontáneos que surgen de la operación normal de la empresa sin ir a buscarlo intencionadamente, pero cuanto mayor sea el número de bienes que se solicite, mayor será el saldo de las cuentas por pagar y en respuesta al incremento de las ventas, también se incrementan las deudas acumuladas de la empresa, los salarios se elevan debido a los mayores requerimientos de mano de obra, y los impuestos aumentan como resultado de mayores ganancias; deudas que deben administrarse con sumo cuidado porque representan financiamiento gratuito. El gerente financiero debe seleccionar la cantidad y la forma correctas de pasivos corrientes de financiamiento para obtener fondos al costo más bajo con el menor riesgo.

Las operaciones turísticas se hallan seriamente afectadas por las exigencias de financiamiento a corto plazo, debido al dinamismo operativo impuesto por flujos turísticos estimados; los operadores comprometen sus capitales de trabajo en la elaboración de los paquetes turísticos. Este proceso requiere el pago inmediato de reservaciones en líneas aéreas, hoteles, empresas de transporte interno y otros servicios complementarios. La flexibilidad que ofrece el crédito a corto plazo y su menor costo hace que muchas empresas

prefieran este tipo de financiamiento a pesar de ser mucho más riesgosa (Morales Mejía, et al., 1991). El análisis de las principales fuentes de financiamiento a corto plazo es fundamental para tomar decisiones oportunas y certeras. Su adecuada utilización contribuirá a incrementar el valor de la empresa.

1.3 Organización del Sistema Salarial en el Sistema Empresarial Cubano. Decreto 53/21

El estado de la implementación de los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución para el período 2021-2026, especialmente los referidos al Modelo de Gestión Económica continuó un proceso paulatino de perfeccionamiento durante el año 2021 a pesar de las difíciles condiciones imperantes en Cuba. La planificación estuvo caracterizada por la simplificación de procedimientos destacando los relacionados con: el proceso inversionista; los indicadores directivos; el incremento de la autonomía del sistema empresarial y la integración gradual de las nuevas formas de gestión no estatal al diseño y ejecución del plan.

Para la esfera empresarial, entró en vigor el Decreto Ley 34, del sistema empresarial estatal cubano, que recoge los principios de organización y funcionamiento de las empresas estatales, las empresas filiales y las organizaciones superiores de dirección empresarial (OSDE). Se le ha considerado como la base para la conformación de la Ley de Empresas. Con el propósito de contribuir al incremento de la eficiencia y la productividad a partir de una gestión más eficiente de los recursos humanos, el Consejo de Ministros de Cuba decidió perfeccionar la retribución por el trabajo en el sistema empresarial y ampliar las facultades al director de la entidad para fijar el salario de los trabajadores. El Decreto 53/21 “De la organización del sistema salarial en el sistema empresarial estatal cubano”, tiene como objetivo flexibilizar el mecanismo para establecer la organización del sistema salarial de los trabajadores del sistema empresarial estatal cubano, de forma descentralizada.

La organización del sistema salarial de la empresa se aprueba por el jefe máximo, previo acuerdo del consejo de dirección y de común acuerdo con el sindicato al nivel correspondiente, mientras, en las unidades empresariales de base subordinadas a la OSDE, la aprobación corresponde al jefe máximo de esta a propuesta del jefe de la Unidad Empresarial de Base (UEB), de común acuerdo con el sindicato, quienes certifican las condiciones definidas en el decreto y que demuestren una adecuada contabilidad, organización, desarrollo en la gestión de los recursos humanos y el control interno.

La organización del sistema salarial que se apruebe considera la estructura organizativa y de dirección, el diseño y evaluación de los puestos de trabajo y garantiza los principios siguientes:

- Equidad: A trabajos de similar complejidad corresponde similar salario, sin discriminación de ningún tipo;
- Diferenciación: El salario tiene en cuenta la complejidad del trabajo, las condiciones del puesto, la idoneidad demostrada y el aporte individual;
- Proporcionalidad: El salario se paga atendiendo a la cantidad del trabajo realizado y al tiempo real laborado; y
- Dinámica: El salario se fija en correspondencia con los resultados de la empresa.

Destaca que las entidades del sistema empresarial pueden aplicar incentivos salariales asociados a la productividad del trabajador y a la consecución de objetivos específicos y estratégicos de la organización.

El decreto es de aplicación en las entidades del sistema empresarial de turismo, de las Fuerzas Armadas Revolucionarias, de BioCubaFarma, y otras que se autoricen por el Consejo de Ministros, que cumplan las condiciones que se establecen en el presente, sobre la base del fondo de salarios y niveles de utilidad aprobados en el plan 2021. Inicialmente fueron 172 empresas las que aplicaron el decreto, al cierre de diciembre del propio año.

Actualmente, la decisión de quiénes entran en este sistema salarial es a cuenta de los presidentes de OSDE, jefes de organismos y gobernadores. Hasta enero del 2022 se contabilizaron 187 empresas, siete UEB y tres oficinas centrales de OSDE (18% del total de empresas a nivel de país), para un total de 275 200 trabajadores. Se estima que siga aumentando el número de asociados a esta norma (700 empresas y más de 700 000 trabajadores).

Según datos de los estados financieros que brinda la ONEI (2021), y para una muestra de 135 empresas, de las primeras 172, citadas anteriormente, los resultados obtenidos fueron favorables, dentro de ellos destacan, el crecimiento de la productividad del trabajo, las ventas, las utilidades y el aporte por el rendimiento de la inversión estatal. Mientras el ingreso medio (incluye las utilidades trimestrales) llegó a 4 083 pesos por trabajador.

Al cierre del primer semestre del año 2022, se encontraban aplicando el Decreto 53/2021, 5 OSDE en 24 instalaciones del sistema empresarial del Ministerio de Turismo, de ellas 11 son empresas, 6 hoteles, 5 sucursales y 2 Oficinas Central, abarcando el 43.5% de los

trabajadores de este sistema. El salario oscila entre 2860.00 CUP y 11500.00 CUP. Es intención del organismo elevar el salario mínimo a 4000.00 CUP.

Pero también hay riesgos en este proceso. En tal sentido, se destaca el pago de salario sin respaldo productivo, sobre la base de incrementos de precios, igualmente la selección de entrada se avizora como otro riesgo importante asociado. Por eso la importancia de los mecanismos de capacitación y control, que implican a los directores de empresas, OSDE y gobierno.

El presupuesto del Estado no interviene en este proceso. Es la empresa la financiadora del salario con sus ingresos, por eso debe preverlo desde el momento en que se confecciona el plan de la economía para el siguiente año.

Existen requisitos que impone el decreto para su implementación son ellos los siguientes:

- El salario que se fije al trabajador no puede ser inferior al salario mínimo establecido en el país, y tampoco inferior al salario básico que viene percibiendo, siempre que se mantenga realizando la misma actividad.
- Cuando en la ejecución del plan de la entidad se incumple en valor absoluto el aporte por el rendimiento de la inversión estatal o el pago de dividendos a los socios, el fondo de salarios se ajusta hasta el límite del salario básico de partida.
- La organización salarial de la oficina central de las OSDE se aprueba por su jefe máximo, pero solo si más del 50% de las empresas que la integran tienen implementado la medida.
- En las unidades empresariales de base subordinadas a la OSDE, la aprobación corresponde al jefe máximo de ésta a propuesta del jefe de la unidad empresarial de base.
- En las uniones que constituyan un sistema integrado vinculado tecnológicamente, que operan bajo una dirección centralizada y los resultados económicos se miden a nivel de sistema, la organización salarial se aprueba por el jefe máximo.
- El salario del director de la empresa se lo aprueba su jefe inmediato superior y se eliminan las categorías vigentes de las entidades del sistema empresarial.
- Mantienen vigencia los mecanismos actualmente aprobados de retribución por los resultados referidos al pago por alto desempeño y la distribución de utilidades.

Por su parte, el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social (MTSS) deja sin efecto para las entidades del sistema empresarial una serie de resoluciones e instrucciones que

aprobaban, entre otros aspectos, calificadores de cargos y sus límites máximos de complejidad.

En enero del 2022 se aprueba Resolución 1 del MTSS, para precisar aspectos previstos en el Decreto 53, así como disponer la aplicación de sistemas de pagos asociados al resultado individual que estimulen el incremento de la productividad del trabajo, además propone la evaluación mensual de los requisitos para mantener la aplicación del sistema salarial aplicado, referido al no deterioro de las utilidades y del aporte por el rendimiento de la inversión estatal o pago de dividendos a los socios, sobre la base de la utilidad acumulada en el período.

Conclusiones Parciales

- El análisis de la administración del capital de trabajo ha sido abordado en diferentes investigaciones identificándose problemas aun no resueltos. Es considerado además un problema multifactorial que inciden en la operatividad de una empresa y sus componentes están estrechamente vinculados al ciclo económico y son determinantes en la rentabilidad y sostenibilidad de un negocio cualquiera.
- El análisis de las principales fuentes de financiamiento a corto plazo, en especial los pasivos espontáneos son fundamentales en la toma de decisiones oportunas y certeras que impactan directamente en la rentabilidad general de una empresa turística y con fuerza en la actividad de alojamiento. Su adecuada utilización contribuirá a incrementar el valor de la empresa.
- El Decreto 53/21 impone a la dirección de la empresa cubana transformaciones que van acompañadas de autonomía y responsabilidad, para lograr el salto necesario en la economía del país.

CAPÍTULO II.- Evaluación de Impacto del Decreto 53/21 en la Sucursal Islazul Cienfuegos

Este capítulo persigue ilustrar los resultados obtenidos a partir de la implementación del Decreto 53/21 en la empresa hotelera Islazul Cienfuegos y los efectos generados en la administración del capital de trabajo de la organización objeto de análisis. Se realiza además la evaluación antes y después de la intervención aplicando un procedimiento lógicamente estructurado basado en el EML y propone, además, el uso de un sistema de indicadores por componentes de evaluación que valoran cuantitativa y cualitativamente los resultados en la gestión operativa de la organización para el periodo de análisis.

2.1 Consideraciones Sobre el EML, Para la Evaluación del Ciclo de Vida de una Intervención

El marco lógico es una herramienta indispensable de planificación por objetivos. Para los autores Hummelbrunner (2010), Vázquez de Francisco, et al., (2014) y Mata Varela (2016), sus antecedentes se encuentran en el uso militar de la planificación por objetivos. Los autores Sartorius (1996) y Ferrero (2003) citados por Vázquez de Francisco, et al., (2014) clasifican este método de trabajo en tres generaciones. En la primera generación (1970-1980), se utiliza tan sólo la Matriz de Marco Lógico (MML); durante la segunda generación (1980-1990), se amplía al Enfoque de Marco Lógico (EML), que enfatiza en el proceso de planificación, estructurado en diversas fases, con la participación de diferentes agentes interesados (la Agencia Alemana de Cooperación GTZ crea el método ZOPP); y en la tercera generación, se incorpora la gestión del ciclo del proyecto (GCP), que implica una forma no sólo de planificar, sino de gestionar, hacer seguimiento y evaluar las intervenciones.

Según la metodología las evaluaciones deben realizarse conforme a cinco criterios, dígase, pertinencia, eficacia, eficiencia económica, impacto y viabilidad, además se incorporan otros complementarios, como son coherencia, coordinación, complementariedad, alineamiento y armonización. A pesar de su uso frecuente por organizaciones y gobiernos, es criticada arduamente. La bibliografía consultada identifica dos grupos de autores claramente diferenciados aquellos a favor o levemente críticos del uso de esta metodología, y otros en contra y a favor de una planificación de las intervenciones basada en el proceso y el aprendizaje, ver la Figura 2.

Figura 2:*Autores a favor y contra del uso del EML.*

Autores y publicaciones a favor o levemente críticos del EML.	Año	Autores y publicaciones en contra del EML a favor de una planificación basada en el proceso y el aprendizaje.
	1967	Hirschman
Baum	1970	
Biggs	1981	Slade
Casley and Lury; Guittinger	1982	
Rondinelli	1983	
Cracknell	1986	Clay and Schaffer
Casley and Kumar; Solem; Coleman y Daniels	1987	Chambers
NORAD	1990	Coleman
Eggers; Crittenden y Lea	1992	Coleman
Egger; Cameron; ISNAR	1993	
Eggers; Analoui; MacArthur	1994	Maddock; Bell
Chambers; Wiggings and Shields	1995	Eyben and Ladbury; Davis
Sartorius; Cracknell; Toffolon-Weis et al.	1996	
Farrington et al., Cummings	1997	Gasper; Platt
Coles et al.; Horton; IDS	1998	Mosse, Farrington and Rew; Horton; Guijt and Shah; Thin; Wood
Eggers; Cracknell; Gasper; Bell; HARP; Horton; Mackay; Anderson & Dupleich	2000	Gasper; Cooke y Kothar; Horton et al.
Alex and Byerlee; HARP	2001	Amis; Hummelbrunner
	2002	Den Hayer
	2003	Ferrero
	2005	Bakewell y Garbutt; Davis
	2007	Chambers
	2008	Mayne
	2009	Woolcock
	2010	Hummelbrunner
	2011	Collier; Forrs et al.; Gauck; Holma et al.
	2012	Piccioto; Stern; Delahais et al.; Wimbush et al
White	2013	

Nota. Vázquez de Francisco, et al., (2014) y Mata Varela (2016).

El método de marco lógico es una herramienta efectiva, analítica y de administración cuando se comprende y aplica inteligentemente. Sin embargo, no sustituye la experiencia y apreciación profesional, debe ser complementada con otras herramientas específicas que promuevan la participación efectiva de las partes interesadas y que propicie:

- La orientación por objetivos,

- La rendición de cuentas,
- La creación de presupuestos anuales,
- El desarrollo de un lenguaje común,
- La fácil comprensión si se conoce la metodología, y
- La existencia de lógica causal entre las diferentes fases del ciclo.

Este método evaluativo tiene bondades y sigue prevaleciendo en el diseño de intervenciones o en las capacitaciones de organizaciones y gobiernos. Sin embargo, el Instituto Latinoamericano de Planificación Económica y Social (ILPES) (2004), y los autores González Gómez (2000) y Vázquez de Francisco, et al., (2014) insisten en que debe ser acompañado de otras técnicas y métodos en las distintas fases del ciclo de vida.

En Cuba prevalece el empleo de modelos de la economía de conjunto con los participativos para la evaluación de proyectos de inversión; se utiliza, además, con cierta frecuencia el método del marco lógico, pero continúa siendo insuficiente su práctica y promoción, incluso en los marcos académicos e investigativos.

Este método se utiliza también para la evaluación de impacto de intervenciones en campo al reflejar las variaciones positivas y negativas en un objeto de estudio determinado. Durante el mes de septiembre del año 2021 se pone en vigor el Decreto 53/21 que regula la organización salarial del sector empresarial cubano, con tan solo un año de implementado, de ahí la necesidad de conocer los efectos producidos en la gestión hotelera del sector turístico de Cienfuegos que funcionan bajo estas condiciones y que serán expuestas en epígrafes siguientes.

2.1.1 Propuesta Metodológica Para la Evaluación de Impacto del Decreto 53/21

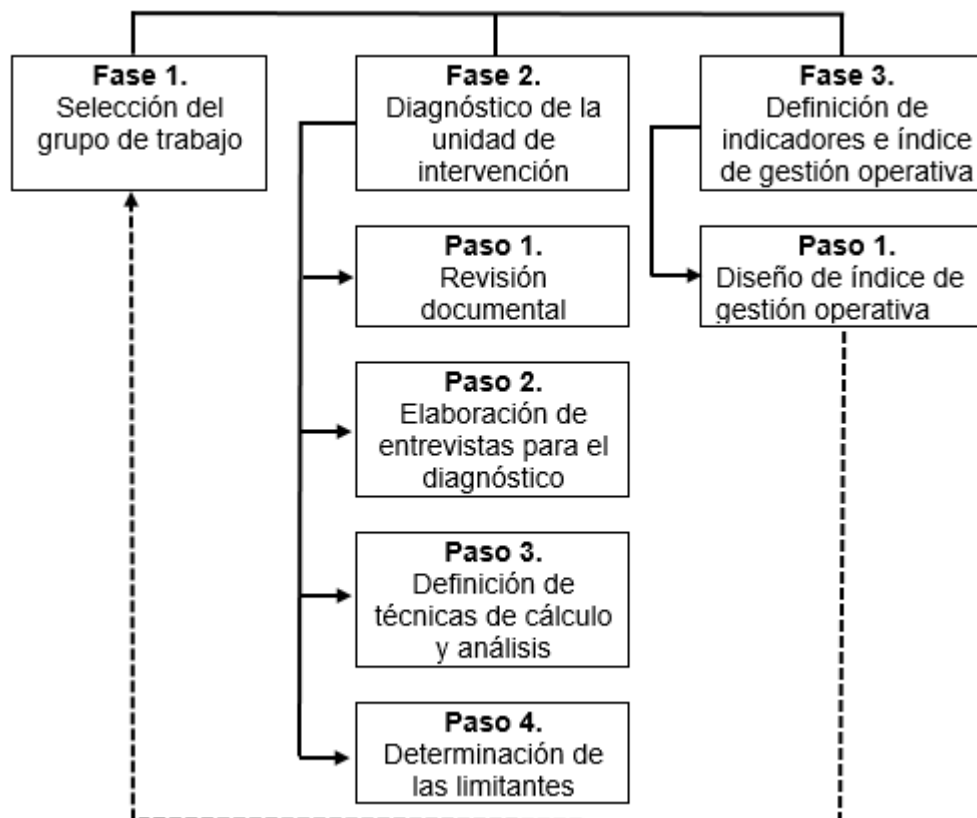
Los requisitos generales del EML como modelo de evaluación, que se plantea en la literatura; así como los principales criterios de apreciación que sustentan este método de trabajo aparecen en la propuesta metodológica de la investigación. El ciclo de vida constituye el punto básico del procedimiento, donde se realizan varias acciones valorativas recurrentes. Se explican las fuentes de información, las técnicas de análisis, el procesamiento de la información y las condiciones necesarias para poder aplicar los aspectos que lo conforman.

Para efectuar la evaluación de impacto del Decreto 53/21 en las unidades hoteleras se proponen 17 indicadores, que están agrupados por componentes de evaluación según el EML y un índice de gestión operativa, sustentados en un procedimiento metodológico dado por tres fases que permiten su correcta aplicación. En la Figura 3 se identifican las fases:

selección del grupo de trabajo, diagnóstico de la unidad hotelera, evaluación de impacto del Decreto 53/21 con la definición de los indicadores y el índice de gestión operativa.

Figura 3:

Metodología empleada en la elaboración del procedimiento



Nota. Tomado de (Furniel Furniel, 2015)

El contenido de cada fase se describe a continuación:

Fase 1: Selección del Grupo de Trabajo.

Objetivo: Crear un grupo de trabajo preparado técnicamente para la evaluación de impacto del Decreto 53/21 en unidades hoteleras.

Información requerida: Características y trayectoria de los candidatos que integrarán el grupo de trabajo.

Técnicas a emplear: Revisión documental y entrevistas.

Indicaciones metodológicas: Para la selección se partió de un grupo de especialistas en gestión económica y recursos humanos que propician la información necesaria tomando en consideración las siguientes categorías: especialistas en gestión económica y recursos humanos a diferentes niveles de dirección con conocimiento de la actividad hotelera,

profesionales con años de experiencia en la actividad y responsables del diseño e implementación del decreto en la unidad.

En el grupo seleccionado se identificarán dos roles: agente de dirección que tiene como tarea la coordinación y dirección del grupo de trabajo, y los agentes de equipos serán todas aquellas personas que participan en el conjunto de actividades a desarrollar.

Salida: Creación del grupo de trabajo para la evaluación de impacto del Decreto 53/21 en las unidades hoteleras.

Fase 2: Diagnóstico de la unidad de intervención.

Objetivo: Diagnosticar el estado de la unidad antes de la intervención.

Información requerida:

- Conocimiento de los principales criterios a manejar en la administración del capital de trabajo en una instalación hotelera.
- Las normativas que establecen el Decreto 53/21 para la organización del sistema salarial en el sector empresarial cubano.

Técnicas a emplear: Revisión documental, entrevistas, técnicas de cálculo y técnicas de análisis.

Indicaciones metodológicas: Para llevar a cabo el diagnóstico del proceso presupuestario se realizará los siguientes pasos y se emplearán fundamentalmente las siguientes técnicas:

Paso I: Revisión documental. Se deberá proceder a la revisión de los informes económicos financieros y de indicadores de trabajo y salario, que permitirán diagnosticar la situación económica financiera de la entidad con fuerza en la administración del capital de trabajo a partir del criterio del personal que desde diferentes niveles de dirección interactúan con los resultados de la entidad objeto de estudio.

Paso II: Preparación de entrevistas para el diagnóstico de la unidad de intervención. Se prepara la entrevista a partir de aquellos elementos que se consideran necesarios recoger como criterios acerca de la salud económica financiera de la unidad, los problemas que permanecen y que afectan al capital de trabajo de la unidad hotelera de análisis.

Paso III: Definición de las técnicas de cálculo y análisis de los resultados. Tiene como objetivo definir las técnicas de cálculo y análisis de los resultados atendiendo a las características de la información y de los resultados que se pretenden presentar. Se utilizarán para su procesamiento y presentación los paquetes estadísticos SPSS versión 15.0 y Microsoft Office Excel.

Paso IV: Determinación de las limitantes del proceso. Persigue como objetivo determinar

las limitantes o problemas de la unidad de intervención, siempre a partir de los criterios de los miembros del grupo de trabajo y las técnicas seleccionadas para el procesamiento del instrumento.

Salida: Relación de las limitantes de la evaluación del proceso presupuestario.

Fase 3: Definición de los indicadores y el índice de gestión operativa.

La selección de indicadores le da forma y contenido a la evaluación de impacto de la intervención realizada.

Persigue como objetivo fundamentar el diseño metodológico de los indicadores y el índice de gestión operativa para la evaluación de impacto de la intervención en las unidades hoteleras.

Información requerida:

- Referentes internacionales y nacionales asociados a indicadores, su construcción e implementación.
- Fuentes legislativas, normativas y metodológicas asociadas a su aplicación y valoración.

Técnicas a emplear: Revisión bibliográfica; revisión documental; entrevistas; herramienta: Microsoft Office Excel; valores límites.

Indicaciones metodológicas:

Una vez realizada la consulta a los especialistas del grupo de trabajo, se obtuvieron 17 indicadores con valores modales entre cero y uno después de ser estandarizados por el método de valores límites. Seis de ellos se reiteran en varios componentes, dígame, rentabilidad económica, utilidades totales, salario medio, rentabilidad financiera, aporte por el rendimiento de la inversión estatal y promedio de trabajadores. Los indicadores por componentes de evaluación son:

Eficiencia económica: Ingresos, rentabilidad económica, utilidades totales y salario medio.

Eficacia física: Cantidad de turistas días nacionales, cantidad de turistas días extranjeros, habitaciones días ocupadas totales y ocupación total.

Eficacia financiera: Ingresos turísticos totales, rentabilidad financiera, utilidades totales y aporte por el rendimiento de la inversión estatal.

Impacto: Promedio de trabajadores, salario medio, preparación técnica del personal y productividad del trabajo.

Pertinencia: Liquidez general, capital de trabajo neto, rentabilidad económica y rentabilidad financiera.

Sostenibilidad: Promedio de trabajadores, utilidades totales, fondo de salario y aporte por el rendimiento de la inversión estatal.

Es notorio señalar que los indicadores de eficacia física son exclusivos para esta dimensión, o sea, no se reiteran en otro componente de evaluación. Para la formulación y determinación de los indicadores el grupo de trabajo tuvo presente las cualidades siguientes:

- Sistémico: Se aplica en varias componentes y es válido solo si interactúa entre sí armónicamente.
- Sistemático: Se establecen objetivos coherentes con la política y los planes de la economía, con una periodicidad definida.
- Participativo: Incluye la participación de los directivos y trabajadores de la entidad en todos los pasos.
- Flexibles: Las acciones que se desarrollan durante todos los pasos se adaptan al contexto de la entidad y tienen en cuenta las particularidades de las partes involucradas.
- Otras cualidades de estos indicadores es que son simples, comparables, selectivos, estables y objetivos.

El uso de indicadores permite comparar la situación antes y después de la intervención y a su vez evaluar la gestión operativa de la unidad objeto de análisis, para ello, se toman los 17 indicadores, distribuidos por componente de evaluación de la Tabla 1.

Luego de expuestos los indicadores por fases se procede a la construcción de los índices por componentes y el de gestión operativa. El procedimiento implica la realización de tres pasos: (a) Identificación de indicadores válidos y de la fuente de información correspondiente; (b) Determinación de los valores mínimos (V_i) y máximos (V_s), llamados genéricamente valores límites, para todos los indicadores propuestos, expresión 1, y (c) Cálculo del índice de gestión operativa (IGo), como resultado del promedio de los índices por componentes. La fórmula de cálculo se describe a través de la expresión 2:

El resultado de este índice será $0 \leq IGo \leq 1$, lo que permite establecer los rangos para evaluar el comportamiento de la gestión operativa y sus efectos en la administración del capital de trabajo.

CAPÍTULO II.- Evaluación de Impacto del Decreto 53/21 en la Sucursal Islazul Cienfuegos

Tabla 1:

Indicadores a trabajar para evaluar la gestión operativa por componentes.

Componente	Indicador	Explicación	Fórmula de cálculo
Eficiencia económica	Ingresos totales	Ingresos recibidos por la organización en un período de tiempo determinado.	Dato obtenido del Informe económico financiero mensual acumulado.
	Rentabilidad económica	Porcentaje que representa las ganancias totales del valor de los Activos totales invertidos en la empresa.	$RE = \frac{\text{Utilidad antes de intereses e impuestos}}{\text{Total de activos}}$
	Utilidades totales	Ganancia resultante después de restar a los ingresos todos los egresos.	$UT = \text{Ingresos totales} - \text{Costos y Gastos}$
	Salario medio	Importe de las retribuciones salariales directas devengadas como promedio por un trabajador en un mes.	$SM = \frac{\text{Fondo de salario}}{\text{Promedio de trabajadores}}$
Eficacia física	Cantidad de turistas días nacionales	Expresa el número de días de estancia de turistas nacionales durante un período de tiempo determinado.	Dato obtenido del Informe económico financiero mensual acumulado.
	Cantidad de turistas días extranjeros	Expresa el número de días de estancia de turistas extranjeros durante un período de tiempo determinado.	Dato obtenido del Informe económico financiero mensual acumulado.
	Habitaciones días ocupadas total	Habitaciones ocupadas en un período de tiempo.	Dato obtenido del Informe económico financiero mensual acumulado
	Tasa de Ocupación total	Índice de utilización de la instalación expresado en habitaciones.	$OT = \frac{\text{Habitaciones días ocupadas}}{\text{Habitaciones días existentes}}$
Eficacia financiera	Ingresos turísticos totales	Total, de ingresos por la venta de bienes y servicios por los conceptos de alojamiento, comercio minorista, gastronomía, transporte y recreación entre otros cuyo pago proviene directamente del turista.	Dato obtenido del Informe económico financiero mensual acumulado.

CAPÍTULO II.- Evaluación de Impacto del Decreto 53/21 en la Sucursal Islazul Cienfuegos

	Rentabilidad financiera	Beneficio que obtiene una empresa en relación a los recursos propios, sin contabilizar recursos de terceros.	$RF = \frac{\text{Utilidad después de impuestos}}{\text{Capital total}}$
	Aporte por el rendimiento de la inversión estatal	Obligación fiscal de la empresa que representa el 50% del valor de la utilidad después del impuesto.	$AR = \frac{\text{Utilidad después de impuestos}}{2}$
Impacto	Promedio de trabajadores	Días naturales realmente trabajados de cada trabajador, por los días naturales totales del período.	Dato obtenido del Informe económico financiero mensual acumulado.
	Preparación técnica del personal	Habilidades, competencias y destrezas de los trabajadores en el desempeño de su trabajo.	Variable cualitativa que mide de forma objetiva e integral la conducta profesional.
	Productividad del trabajo	El volumen total de producción producido por unidad de trabajo (medido en términos de número de personas empleadas u horas trabajadas).	$\text{Productividad} = \frac{\text{Valor agregado bruto}}{\text{Promedio de trabajadores}}$
Pertinencia	Liquidez general	Cociente entre los activos que esperamos realizar durante el ejercicio y las deudas que deberemos satisfacer durante ese mismo período.	$\text{Liquidez} = \frac{\text{Activos Circulantes}}{\text{Pasivos Circulantes}}$
	Capital de trabajo neto	Importe del Activo Circulante que quedaría si todo el Pasivo Circulante fuese pagado.	$\text{CTN} = \text{Activos circulantes} - \text{Pasivos circulantes}$
Sostenibilidad	Fondo de salario	Comprende el ingreso en moneda nacional que reciben los trabajadores en correspondencia con la cantidad y calidad del trabajo aportado por los mismos en un período de tiempo.	Dato obtenido del Informe económico financiero mensual acumulado.

Nota. Elaborado a partir de Mata Varela (2016)

$$P = \frac{(V_x - V_i)}{(V_s - V_i)}; \text{expresión 1}$$

donde:
 V_x : Valor que se quiere normalizar.
 V_s : Valor superior o máximo.
 V_i : Valor inferior o mínimo del atributo que se está normalizando.
 P : Valor normalizado.

$$IGo = \frac{IP + IE_{financiera} + IE_{física} + IEc + II + IS}{6}; \text{expresión 2}$$

donde:
 IP : Índice de pertinencia.
 IE_f financiera: Índice de eficacia financiera.
 IE_f física: Índice de eficacia física.
 IEc : Índice de eficiencia económica.
 IS : Índice de sostenibilidad.
 II : Índice de impacto.
 IGo : Índice de gestión operativa.

Para (Medianero Burga, 2010) si el índice gestión operativa estandarizado, tiende al valor uno, se califica de alto, si se acerca al valor cero entonces es malo y si oscila alrededor del 0,5 entonces es considerado moderado. La autora de esta investigación se acoge a los criterios de calificación expuesto por (Mata Varela, 2016) que incorporan, dos nuevos valores en torno a las cifras 0,67 y 0,85 a través de los resultados del IGo; los rangos se enuncian a continuación:

- Malo, para valores del IGo estrictamente menor que 0,5;
- Bajo, para valores del IGo en el intervalo [0,5; 0,67[;
- Moderado, para valores del IGo en el intervalo [0,67; 0,85[y;
- Alto, para valores del IGo mayor e igual que 0,85.

2.2 Aplicación del Procedimiento a la Sucursal Islazul Cienfuegos

Fase 1: Selección del Grupo de Trabajo

Se seleccionaron los miembros del equipo, integrado por 15 especialistas con la preparación y experiencia suficiente en temas relacionados con la gestión de procesos claves en instalaciones hoteleras. Se incluyeron directivos, responsables de las áreas y especialistas de economía, finanzas y recursos humanos, trabajadores de la Delegación Territorial del MINTUR y de las empresas hoteleras. Los participantes fueron entrevistados a partir de un guion elaborado con temáticas controversiales referidas a la reforma materializada en el sistema salarial del sector empresarial (anexo 1).

A partir de estos elementos se impone entonces, el diagnóstico de la actividad en este contexto, o sea, antes de la implementación del Decreto 53/21 que visualicen los resultados de indicadores de la gestión operativa del negocio de alojamiento en el sector

empresarial.

Fase 2: Diagnóstico de la Unidad de Intervención

El ministerio del turismo de Cuba en el año 2011 llevó a cabo el redimensionamiento del sector con el objetivo de mejorar la gestión de sus procesos; surge entonces, la UEB Complejo Hotelero Islazul Cienfuegos, de la fusión de las instalaciones de esta cadena, dígase, Hotel Pasacaballos, Hotel Punta La Cueva y la Villa Yaguanabo. La Sucursal fue creada como estructura organizativa mediante Resolución No. 196 del 15 de octubre del 2015, subordinada a la OSDE Grupo Empresarial Hotelero Islazul S.A. del Ministerio del Turismo y amparada por el acuerdo 5844 del 26 de diciembre del 2006 del Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros (CECM) y formada por una oficina central y tres instalaciones hoteleras. Su objeto social está enmarcado en:

- Comercializar el producto turístico de ciudad, incentivos, naturaleza, playa, especializado, salud, eventos y otros similares.
- Prestar y comercializar los servicios de alojamiento, gastronómicos, recreativos y otros propios de las actividades hoteleras.
- Operar instalaciones para prestar servicios de información, reservaciones y ventas de capacidades de alojamiento y para ventas opcionales hoteleras y extrahoteleras, así como operar las empresas turísticas que se decidan por el Ministerio de Turismo con todas sus actividades hoteleras, extrahoteleras, de campismo, así como de apoyo.
- Comercializar de forma minorista productos alimenticios y no alimenticios. Además, cuentan con otras actividades aprobadas derivadas del objeto social del Grupo Empresarial Hotelero Islazul S.A.

La misión de la Sucursal consiste en: “Brindar una diversidad de modalidades turísticas, garantizando la administración eficaz y eficiente de los servicios hoteleros y complementarios en los diferentes escenarios de la provincia, dirigida al turismo nacional e internacional, con hospitalidad y cortesía para satisfacer las necesidades de los clientes, contando para ello con instalaciones y medios adecuados y la profesionalidad de recursos humanos idóneos con alto sentido de pertenencia y elevada moral revolucionaria”.

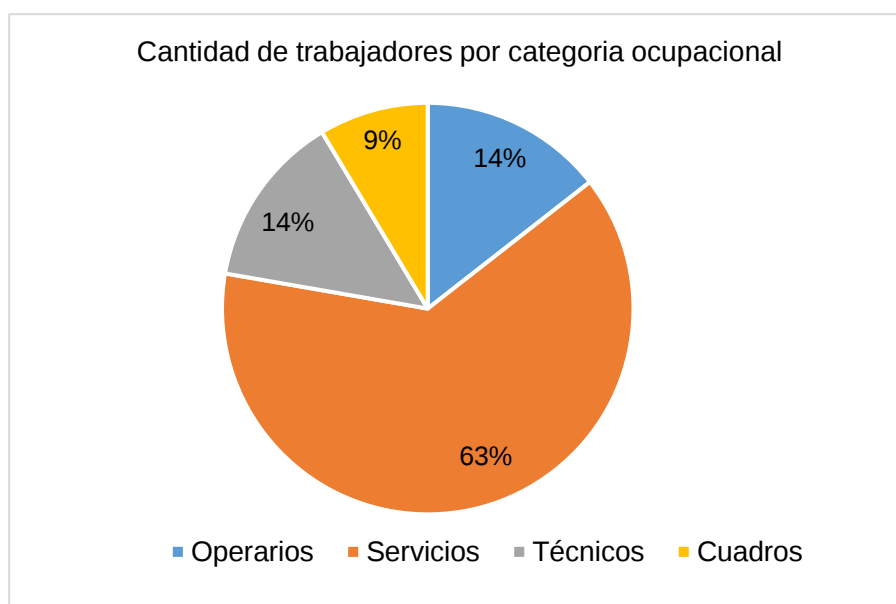
Así como, la visión consiste en: “Diferenciarse de la competencia por los altos índices de satisfacción al cliente, economía, eficiencia y eficacia siendo una empresa de turismo reconocida por elevados niveles de calidad en los servicios que permita distinguirse, además, por recursos humanos especializados y altamente profesionales, logrando una

mayor cuota en el mercado turístico nacional e internacional y contribuir de esa manera con el desarrollo del país”.

La Sucursal cuenta con un total de 256 trabajadores, de ellos el 57% son hombres y el resto son mujeres; la composición de la fuerza de trabajo por categoría ocupacional está compuesta por operario, servicio, técnico y cuadro con predominio de las dos primeras categorías (78%) y se ilustra en la Figura 4.

Figura 4:

Composición de la fuerza de trabajo por categoría ocupacional en Islazul al cierre del primer semestre del año 2022



Nota. Elaborado a partir del informe Diagnostico de los recursos humanos (2022)

Al cierre de junio de 2022, los ingresos y las utilidades totales experimentaron un crecimiento con valores de 43018,6 MCUP y 11221,4 MCUP respectivamente, al comparar su comportamiento con igual período del año 2021, antes de la aplicación del Decreto 53/21, los ingresos turísticos del primer semestre solo representaban el 3,73% de lo logrado en igual periodo del 2022. Los indicadores vinculados a la actividad turística que aparecen en la Tabla 2 crecen excepto la estancia media de turismo internacional que disminuye en 1,2 días y se duplica el porcentaje de ocupación total. Los índices de costos y gastos totales, de portadores energéticos y de salario por peso de ingreso mostraron un ahorro de 4,73 centavos como promedio en el primer semestre del 2022.

Tabla 2:

Diagnóstico de la situación económica financiera.

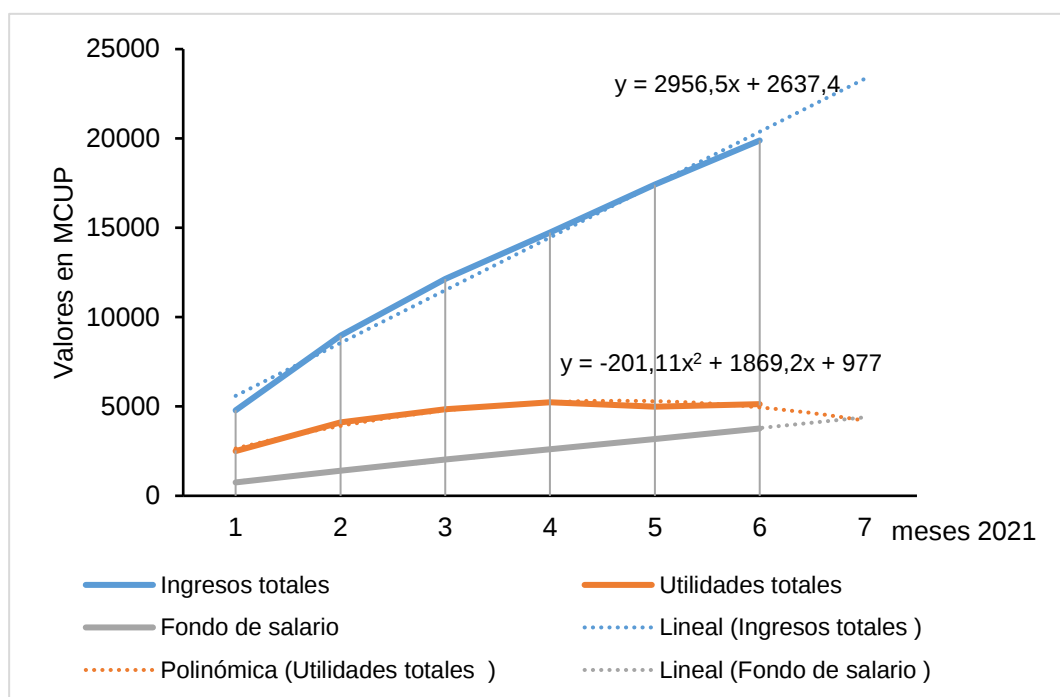
Indicadores turísticos	U/M	2021	2022	Diferencia
Ventas Netas Totales	MCUP	19291,7	62234,0	42942,3
Ingresos Turísticos Total	MCUP	2320,3	62071,2	59750,9
Turistas Físicos Extranjeros	UNO	51	765	714
Turistas Días Extranjeros	UNO	141	1175	1034
Turistas Físicos Totales	UNO	6343	15726	9383
Turistas Días Totales	UNO	20426	41622	21196
Turistas Días Nacionales	UNO	20285	40447	20162
Turistas Días Nacionales autofinanciados	UNO	7483	18932	11449
Estancia Media Turismo Internacional	Días	2,8	1,5	-1,2
Ingreso Medio Turístico Total/TDT	CUP	113,6	1491,3	1377,7
Habitaciones Días Existentes	UNO	55637	57377	1740
Habitaciones Días Ocupadas Total	UNO	10486	20131	9645
Habitaciones Días Ocupadas Extranjeros	UNO	119	777	658
Ocupación Total	%	18,8	36,9	18,1
Ocupación Internacional	%	0,2	1,4	1,2
Indicadores de Resultados				
Ingresos Totales	MCUP	19887,7	62906,3	43018,6
Costos y Gastos Totales	MCUP	14762,0	46559,2	31797,2
De ello: Luz, Fuerza y Agua	MCUP	2171,9	2956,3	784,4
Salario (con Impuestos)	MCUP	4496,0	9329,4	4833,4
Utilidad Total	MCUP	5125,7	16347,1	11221,4
Costos y Gastos/Ingresos Totales	Ctvs.	74,2	74,0	-0,2
Gasto de Portadores/Ingresos T.	Ctvs.	10,9	4,7	-6,2
Gasto de Salario/Ingresos Totales	Ctvs.	22,6	14,8	-7,8

Nota. La tabla muestra indicadores del Informe económico financiero semestral acumulado (2021,2022)

En el primer semestre del año 2021, los ingresos totales acumulados describen un comportamiento lineal con tendencia al crecimiento sostenido, las utilidades, por su parte, refieren una función polinomial de grado dos, pero con tendencia al decrecimiento, los valores proyectados para ambas variables son de 23332,9 y 4207,01 MCUP respectivamente. Como se puede apreciar en la Figura 5, existe una brecha entre el fondo de salario y las utilidades totales, que se maximizó durante los meses tres y cuatro; para finales del primer semestre la brecha se reduce considerablemente desapareciendo en la proyección del mes siete.

Figura 5:

Comportamiento de variables financieras durante el primer semestre del 2021



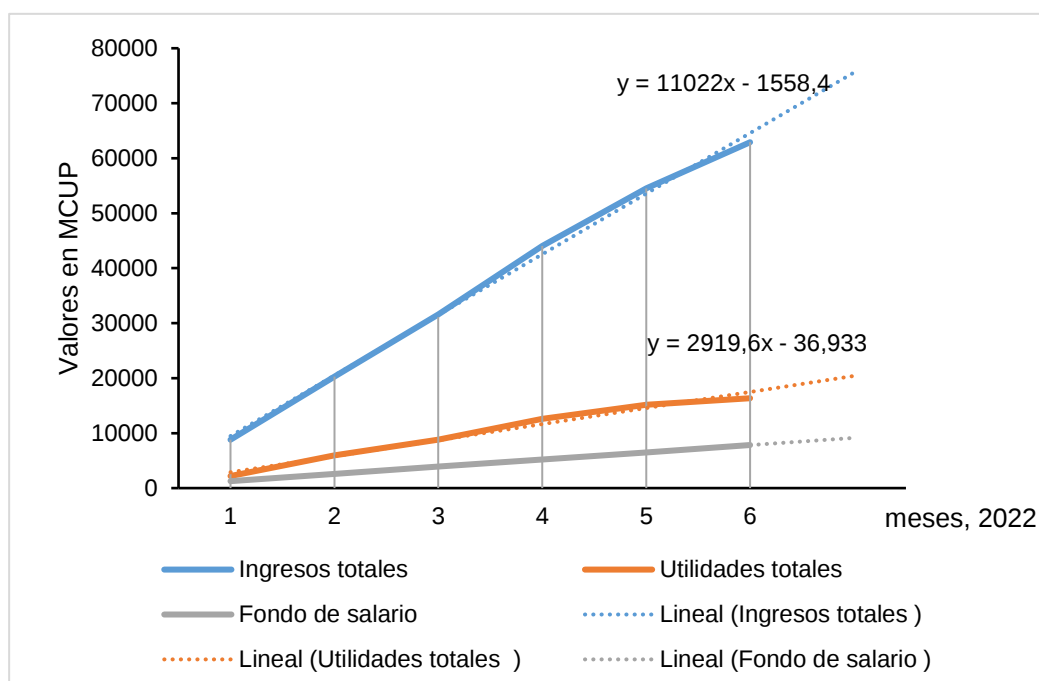
Nota. Elaborado a partir del Informe económico financiero durante el primer semestre (2021,2022)

En el primer semestre del año 2022, con la implementación del Decreto 53/21, los ingresos totales acumulados desarrollan un comportamiento lineal con tendencia al crecimiento sostenido, las utilidades, mantienen conducta similar a los ingresos a través de una función lineal, los valores proyectados para ambas variables son de 75595,6 y 20400,27 MCUP respectivamente según se observa en la Figura 6. Existe, además, una brecha entre el fondo de salario y las utilidades totales que crece durante todo el periodo de análisis.

En la propia Figura 6 se observa la marcada diferencia entre los indicadores de trabajo y salario, considerados de resultado por la acción del decreto y su materialización en los ingresos personales y totales, que a pesar de existir un ligero crecimiento del promedio de trabajadores en el año 2022 a cuenta del incremento de la actividad turística en este año no se refleja significativamente en el resto de los indicadores (productividad del trabajo, ingresos, utilidades, aporte del rendimiento de la inversión estatal y fondo de salario).

Figura 6:

Comportamiento de variables financieras durante el primer semestre del 2022



Nota. Elaborado a partir del Informe económico financiero durante el primer semestre (2021,2022)

Se realizó también un análisis comparativo de partidas componentes del Estado de Situación de la Sucursal Islazul al cierre del primer semestre de los años 2021 y 2022. En la Tabla 3 se aprecia un incremento sustancial en el indicador de rentabilidad financiera al cierre del primer semestre del año 2022 condicionado por el aumento de las utilidades después de impuesto en un 218,92% combinado con la disminución del capital en 36,76%; asimismo se materializó la disminución de la rentabilidad económica en un 4,3% en el propio año.

Tabla 3:

Resumen de partidas e indicadores financieros entre los años 2021 y 2022

Indicadores	U/M	2021	2022	Diferencia
Activo circulante	MCUP	5490,1	18345,5	12855,4
Pasivo circulante	MCUP	4104,0	10304,7	6200,7
Total de Activo	MCUP	8683,0	29861,3	21178,3
Capital total	MCUP	4515,4	2855,4	-1660,0
Capital de Trabajo Neto	MCUP	1386,1	8040,8	6654,7
Liquidez	Tanto por uno	1,3	1,8	0,5
Rentabilidad Económica	%	59,0	54,7	-4,3
Rentabilidad Financiera	%	73,8	372,0	298,2

Nota. La tabla muestra indicadores financieros del Estado de Situación al cierre de los años 2021 y 2022.

CAPÍTULO II.- Evaluación de Impacto del Decreto 53/21 en la Sucursal Islazul Cienfuegos

En este caso tanto las utilidades antes de intereses e impuestos como el activo total crecen como efecto de la intervención realizada, sin embargo, el crecimiento mayor correspondió al activo total. Es importante destacar que las partidas cuentas por cobrar y efectivo, ambas del activo circulante, son las que experimentaron las mayores variaciones tanto en términos absolutos como relativos, es notorio el incremento del efectivo de un año a otro (10% de crecimiento respecto al 2021) cuando las cuentas por cobrar solo lo hacen en un 5%, todo ello se materializa en la rentabilidad económica y en la administración del capital de trabajo.

Se identificaron, además, a partir de las consultas realizadas, entrevistas (anexo 1), revisión documental e informes de asambleas de afiliados los principales problemas que afectaban a los trabajadores y que se listan a continuación.

- Preocupación sobre el tema ingreso acompañado además de modificaciones en las tarifas de servicios básicos (electricidad, transporte obrero, comedores obreros y medicamentos, entre otros) además de productos y servicios sin la calidad requerida.
- El mercado informal de la economía exhibe crecimientos desmedidos de los precios acompañado del déficit de existencias.
- Inconformidades con el escaso aumento de las escalas salariales de las categorías de operarios y servicios.
- La exigencia de calificación en el sector referido al nivel medio superior o técnico medio a trabajadores directos a la prestación de servicios, que imponen largos periodos de preparación técnica.
- También los empleados con funciones de alta responsabilidad en puestos claves de mandos medios mostraron inconformidades con la escala salarial aplicada que no se correspondía con la responsabilidad exigida.
- La pérdida de los incentivos en el sector provocó insatisfacciones en los trabajadores.
- Otro aspecto discordante resultó la distribución de utilidades a los trabajadores al cierre de cada trimestre.
- La disminución de los niveles de actividad sumada a la existencia de trabajadores interrumpidos sin reubicación laboral resultó ser otra insatisfacción respecto al salario y al resto de las categorías asociadas al mismo.

A raíz de las insatisfacciones antes mencionadas se aprueba la Resolución 12/2021 del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social que norma un sistema de pago para la venta minorista en el sector del turismo, asociado a los ingresos por peso de venta y aplicado

a trabajadores directos. Sin embargo, la aplicación no se materializó en las instalaciones hoteleras por la disminución de los niveles de actividad y problemas en el desglose del presupuesto por centros de costos. Todos estos elementos sientan las bases para evaluar el impacto de la intervención realizada a partir del sistema de indicadores, índices e índice de gestión operativa declarado en la investigación.

En otro orden, sobre la preparación técnica del personal, el 100% de los trabajadores entrevistados manifiestan acuerdo con las acciones de capacitación planificadas por la administración, en aras de elevar la calidad de los servicios. Ante la reapertura de los servicios turísticos en el país se capacitó a todos los trabajadores en los protocolos sanitarios para un turismo más higiénico y seguro, se impartieron seminarios generales y específicos a cada puesto de trabajo sobre seguridad y salud del trabajo, defensa, seguridad y protección, actualización política, calidad de los servicios, entre otros. Los trabajadores de las áreas de servicios poseen cursos de habilitación para el empleo del centro de capacitación para el turismo y se cumple por norma con la evaluación de las competencias idiomáticas para aquellos cargos que guardan relación directa al servicio con los turistas, esto evidencia un control sistemático y obligatorio del personal técnico y de servicio del sector que se contempla dentro del Decreto 53/21 considerado dentro del componente de impacto en la investigación.

Fase 3: Definición de los Indicadores y el Índice de Gestión Operativa

Los resultados de los indicadores aparecen en la Tabla 4 con las variaciones absolutas y relativas en los 17 indicadores establecidos para la evaluación de la gestión operativa por componentes según EML, de igual manera sus valores fueron estandarizados por medio del método de valores límites como se ilustra en la Figura 7.

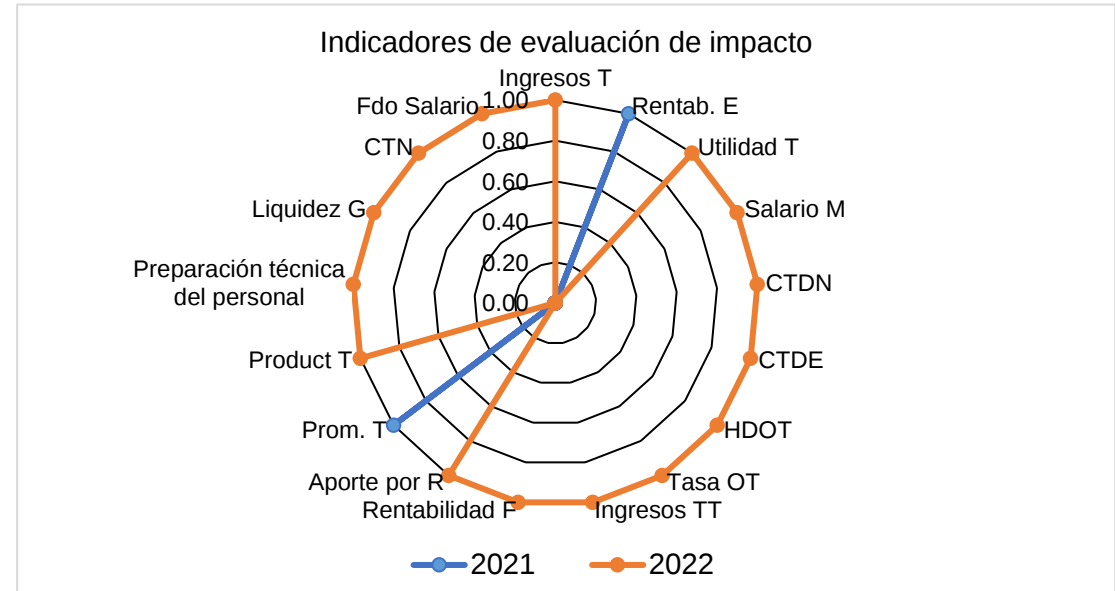
Los indicadores de rentabilidad económica y promedio de trabajadores resultaron ser los de peor desempeño en el 2022 a consecuencia de lo explicado en párrafos anteriores durante la fase de diagnóstico, además la preparación técnica del personal es un indicador cualitativo (anexo 1) que no aparece reflejado en la Tabla 4 pero si se tuvo en cuenta durante la estandarización de los indicadores en la Figura 7. De forma general los resultados durante el 2022 superan sustancialmente los obtenidos durante el 2021.

Tabla 4:*Indicadores por componentes de evaluación en los años 2021 y 2022*

Componentes	Indicador	2021	2022	Variación Absoluta	Variación relativa (%)
Eficiencia económica	Ingresos totales	19887,7	62906,3	43018,6	216,3
	Rentabilidad económica	59%	54,7%	-4,3	-7,3
	Utilidades totales	5125,7	16347,1	11221,4	218,9
	Salario medio	3254,6	4862,2	1607,6	49,4
Eficacia física	Cantidad de turistas días nacionales	20285	40447	20162	99,4
	Cantidad de turistas días extranjeros	141	1175	1034	733,3
	Habitaciones días ocupadas total	10486	20131	9645	91,9
	Tasa de Ocupación total	18,8	36,9	18,1	96,3
Eficacia financiera	Ingresos turísticos totales	2320,3	62071,2	59750,9	2575,1
	Rentabilidad financiera	73,8%	372%	298,2	4,04
	Aporte por el rendimiento de la inversión estatal	0.00	5312,80	5312,80	∞
Impacto	Promedio de trabajadores	193	228	35	18,1
	Productividad del trabajo	103,04	157,61	54,57	52,9
Pertinencia	Liquidez general	1,34	1,78	0,44	32,8
	Capital de trabajo neto	1386,1	8040,8	6654,7	480,1
Sostenibilidad	Fondo de salario	3768,8	6651,5	2882,7	76,5

Nota. La tabla muestra los valores de cada uno de los indicadores por componentes de evaluación, su variación absoluta y variación relativa.

Figura 7:
Indicadores de evaluación de impacto del Decreto 53/21 en la Sucursal Islazul Cienfuegos



Nota. Elaboración propia.

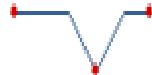
Por último, se calcularon los índices por componentes y el índice de gestión operativa como se muestra en la Figura 8 que expone tres comportamientos diferentes, la curva más concéntrica al origen responde al año 2021 sin intervención y un IGo del 13%; la más extendida hacia el borde exterior del gráfico de radianes son los resultados durante el 2022 con intervención y un IGo del 83% y entre ambas se trazó la curva con los valores promedio de todos los índices, con un IGo del 48% o sea un desempeño medio, cuyos valores están reflejados en la Tabla 5.

El índice de impacto es el de menor calificación con un valor promedio del 38% que incide sobre el comportamiento promedio del IGo y que en su cálculo contempla uno de los indicadores con desempeño desfavorable (promedio de trabajadores).

También, el comportamiento este indicador se relaciona directamente con el nivel de actividad. En el año 2022 se produjo un aumento sustancial en el nivel de actividad por el arribo de turistas, en comparación con el 2021, que demandó mayor número de trabajadores directos en las categorías de operarios y servicios.

Tabla 5:

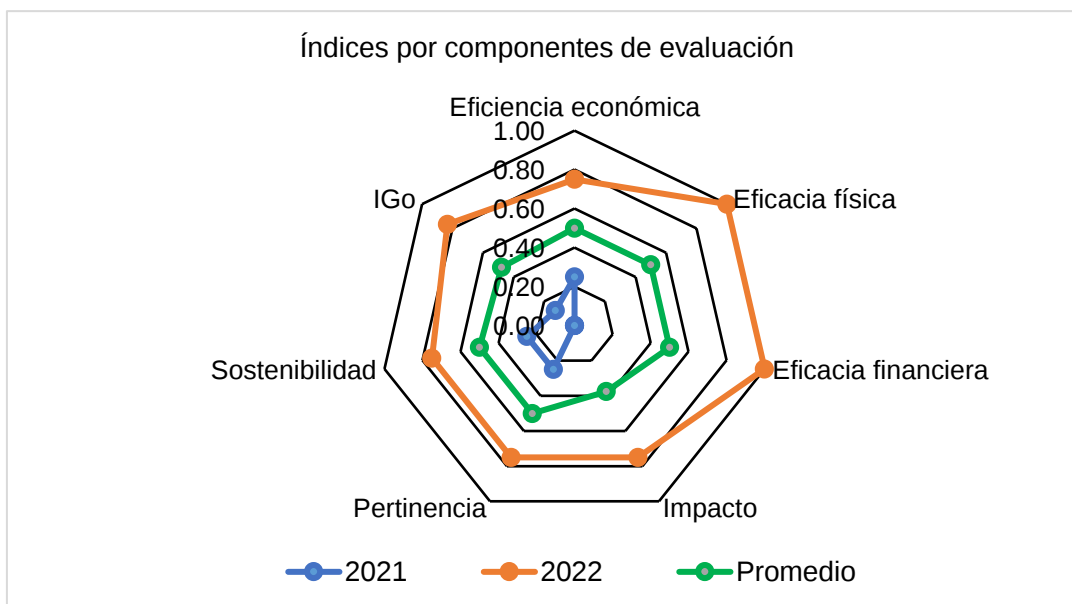
Índices por componentes e índice de gestión operativa para el primer semestre de los años 2021 y 2022 en la Sucursal Islazul Cienfuegos

Años	Eficiencia económica	Eficacia física	Eficacia financiera	Impacto	Pertinencia	Sostenibilidad	IGo	Calificación
2021	0,25	0,00	0,00	0,00	0,25	0,25	0,13	Mala gestión operativa
2022	0,75	1,00	1,00	0,75	0,75	0,75	0,83	Moderada gestión operativa
Promedio	0,50	0,50	0,50	0,38	0,50	0,50	0,48	Mala gestión operativa
Tendencia promedio								
Calificación	Baja	Baja	Baja	Mala	Baja	Baja	Mala	
Tendencia del IGo								

Nota. La tabla muestra los valores promedio por cada componente, su tendencia promedio, calificación y la tendencia del índice de gestión operativa

Figura 8:

Índices por componentes de evaluación y de gestión operativa



Nota. Elaboración propia

Durante el periodo de análisis se producen cambios importantes a nivel de política económica y cambiaria en Cuba que distorsionan las comparaciones antes y después de la intervención, sin embargo, dentro del componente de eficacia se declaran indicadores físicos y financieros, los primeros despojados de cualquier externalidad posible que le dan fuerza y validez al estudio.

Es criterio de la autora de la investigación que, a pesar del contexto, la propuesta presenta rigor científico y resulta válida de aplicar y extender dentro del sector, más cuando a partir del 2023 en adelante los efectos de estas externalidades dejarán de funcionar.

Conclusiones parciales

- El fundamento metodológico de la investigación se soporta en un proceder con tres fases: selección del grupo de trabajo, diagnóstico de la unidad de intervención y la evaluación de impacto, acompañado de indicadores atendiendo a categorías que rigen en el EML y el índice de gestión operativa.
- La construcción del índice de gestión operativa define pautas para la integralidad de la evaluación de impacto, que fortalece su función de conocer, analizar y actuar

correctivamente durante el ciclo de vida de una intervención, con miras a mejorar la gestión de los procesos.

- Los resultados obtenidos durante el periodo 2021-2022 están distorsionados por externalidades que afectan sensiblemente la gestión operativa de la Sucursal Islazul antes y después de la intervención, sin embargo, la eficacia física promedio exhibe una evaluación de baja igual que la eficacia financiera, la eficiencia económica, la pertinencia y la sostenibilidad, aspecto este que reafirma la validez de la propuesta.
- Los principales problemas por componentes de la evaluación se concretan en el impacto con un valor promedio del 38% con reflejo en el índice de gestión operativa.

Conclusiones

Luego del desarrollo de la investigación y como resultado de la misma se arribó a las siguientes conclusiones:

1. A partir de la puesta en práctica del procedimiento propuesto y el sistema de indicadores e índices y el índice de gestión operativa, se evaluó el impacto del Decreto 53/21 en la Sucursal Islazul Cienfuegos durante el primer semestre de los años 2021 y 2022.
2. La construcción del índice de gestión operativa define pautas para la integralidad de la evaluación de impacto, que fortalece sus funciones de conocer, analizar y actuar correctivamente durante el ciclo de vida de una intervención, con miras a mejorar la gestión de los procesos.
3. La evaluación de impacto del Decreto 53/21 en la Sucursal Islazul Cienfuegos expone una gestión operativa al cierre del segundo semestre del 2022 de moderada con un valor puntual del 83%, incidiendo en este resultado los componentes de eficiencia económica, pertinencia, impacto y sostenibilidad.
4. Los resultados obtenidos durante el período de análisis están distorsionados por externalidades que afectan sensiblemente las comparaciones de la gestión operativa promedio de la Sucursal Islazul Cienfuegos, sin embargo, la eficacia física en esta modalidad exhibe una calificación de baja igual que la eficacia financiera, la eficiencia económica, la pertinencia y la sostenibilidad, que, si están afectadas directamente por las externalidades manifiestas, aspecto que reafirma la validez de la propuesta
5. La evaluación de impacto del Decreto 53/21 en la empresa Islazul, a partir de la aplicación de los indicadores y el índice de gestión operativa, demuestra el cumplimiento de la hipótesis definida y de los objetivos planteados en la investigación.

Recomendaciones

Las conclusiones realizadas permiten recomendar:

1. Presentar a la dirección de la Sucursal Islazul Cienfuegos la propuesta del procedimiento de evaluación de impacto del Decreto 53/21 así como los resultados obtenidos para su implementación en la actividad hotelera.
2. Continuar las acciones de capacitación y superación (entrenamiento) de los profesionales vinculados con la implementación del Decreto 53/21 acompañado del sistema de indicadores e índices propuestos en la investigación.
3. Incorporar como parte del monitoreo y control de las organizaciones hoteleras del territorio los resultados de los indicadores e índices por criterios y de gestión, para fortalecer y perfeccionar el proceso de toma de decisiones.
4. Sistematizar la investigación en el sector turístico con fuerza en la actividad hotelera y su generalización en otros territorios.

Bibliografía

- Abreu, M., & Morales, J. (2009). El capital de trabajo de las empresas que cotizan en la Bolsa Mexicana de Valores. *Comercio Exterior*, 59(3), (193-210).
- Alonso, M., & Furio Blasco, E. (2006). Internet y sus aplicaciones al sector turístico. HAL Id: halshs-00119439. <https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-00119439/document>
- Angulo, M., Berrío, J., & Caicedo, L. (2014). Estrategias de inversión en capital de trabajo aplicadas por las micros, pequeñas y medianas empresas colombianas de comercio textil en el municipio de Maicao. 12(2), (69-82).
- Beaufond, R. (2006). La gerencia financiera del turismo. <http://www.gerencie.com/capital-de-trabajo.html>
- Benítez Miranda, M. A. (2005). Contabilidad y Finanzas para la Formación Económica de los Cuadros de Dirección. UH. MES.
- Berk, J., DeMarzo, P., & Harford, J. (2010). Fundamentos de finanzas corporativas. (Primera edición). Pearson Educación
- Besley, S., & Brigham, E. (2000). Fundamentos de Administración Financiera (Segunda edición.). Mc Graw Hill.
- Block, S., Hirt, G., & Bartley, R. (2005). Fundamentos de Administración financiera (Oncena Edición). Mc Graw Hill.
- Brealey, R., & Myers, S. (1994). Fundamentos de financiación empresarial. Mc Grow-Hill.
- Burbano Ruíz, J. E. (2005). Presupuestos, Enfoque de gestión, planeación y control de recursos. Universidad del Valle. Colombia. <https://catedrafinancierags.files.wordpress.com/2015/03/burbano-presupuestos-enfoque-de-gestic3b3n.pdf>
- Calleja, J. (2003). El fondo de maniobra y las necesidades operativas de fondos. IE Business School. https://d1wgtxts1xzle7.cloudfront.net/48863420/fondom-libre.pdf?1473963700=&response-content-disposition=attachment%3B+filename%3DEL_FONDO_DE_MANIOBRA_Y_LAS_NECESIDADES_O.pdf&Expires=1668564269&Signature=ZKjkgRoOtDxscRJ~L5eC1EvbrSRyRF5b3e98G0b0KxFqJLxr6D4CKMXSvYHHLuDCS6AmQ2yd1iMNG~UAeYniBrk0mFK5D1q5rIN7sJcp5vKF6yuXY12OS6uKE-Xc3JgfKLOvAw0WZi~hT477fjpkHWAURxRG0hmurhl9icCRE7nylybpFmBez9rGFO

[m4eS8zEUiytNEb6p06XZ61eQmUQjBnRkl5f9uYa6FObuv50nggfdGlnORCn~TGmnSGe5orWyB4IDh2BH0dzNm8P~1-CbvPUqtaVnk8TNwLbdu1B9NR9ayflaM6-Ppgi5vdxhTHx~4YAvHCnL47AeJbegcKg_ &Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA](https://m4eS8zEUiytNEb6p06XZ61eQmUQjBnRkl5f9uYa6FObuv50nggfdGlnORCn~TGmnSGe5orWyB4IDh2BH0dzNm8P~1-CbvPUqtaVnk8TNwLbdu1B9NR9ayflaM6-Ppgi5vdxhTHx~4YAvHCnL47AeJbegcKg_&Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA)

- Carrillo Hidalgo, I., & Pulido Fernández, J. I. (2012, agosto). Análisis del papel de los organismos financieros internacionales en la financiación del turismo. *Economía Mundial*, (31).
- Charles, S. (2004). *Riesgo y gestión financiera: Métodos matemáticos y computacionales*. John Wiley & Sons Ltd.
- Córdoba Padilla, M. (2012). *Gestión Financiera (Primera Edición)*. ECOE Ediciones.
- Costa, I. (2013). Análisis del binomio rentabilidad-riesgo de los activos financieros del ibex35 para el período 2003-2012. (Tesis de Maestría). Universidad de A Coruña. https://ruc.udc.es/dspace/bitstream/handle/2183/10258/TFM_Iv%C3%A1n_Costa_Mosquera.pdf?sequence=2&isAllowed=y
- Cuba. Partido Comunista de Cuba, (2021). 8vo Congreso del Partido Lineamientos de la política económica y social del partido y la revolución para el período 2021-2026. https://www.mined.gob.cu/wp-content/uploads/2021/09/CONCEPTUALIZACION-DEL-MODELO-ECONOMICO-Y-SOCIAL-CUBANO-DE-DESARROLLO-SOCIALISTA-y-LINEAMIENTOS-DE-LA-POLITICA-ECONOMICA-Y-SOCIAL-DEL-PARTIDO-Y-LA-REVOLUCION-PARA-EL-PERIODO-2021.pdf?ved=2ahUKEwj71sz398T8AhWNSzABHXT3Cb8QFnoECBYQAQ&usq=AOvVaw3XCbz7wDe_tqHCtvCTvCZPY-G
- Cuba. Consejo de Estado. (2021). Decreto Ley 34/2021 Del Sistema Empresarial Estatal Cubano. *Gaceta Oficial de la República de Cuba*, (1501-1509).
- Cuba. Consejo de ministros. (2021). Decreto 53/21 De la organización del sistema salarial en el Sistema Empresarial Estatal Cubano. *Gaceta Oficial de la República de Cuba*, (719-722).
- Cuba. Ministerio de Trabajo y Seguridad Social. (2022). Resolución 1/22. *Gaceta Oficial de la República de Cuba*, (727-729). MTSS
- Cuba. Oficina Nacional de Estadística e Información Publicaciones. (2021). Series Estadísticas Turismo Enero- diciembre 2021. <http://www.onei.gob.cu/node/15806>

- Cuba. Oficina Nacional de Estadística e Información Publicaciones. (2022). Arribo de viajeros. Visitantes internacionales. Información preliminar. http://www.onei.gob.cu/sites/default/files/llegadas_de_viajeros_y_visitantes_julio_2022.pdf
- Domínguez Martínez, J. M. (2011). Educación financiera para la ciudadanía: Una propuesta de MOOC. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/4018829.pdf>
- Durán, Y. (2011). Administración del capital de trabajo: Una herramienta financiera para la gerencia de las PYME tradicionales venezolanas. *Visión Gerencial*, 10(1).
- España. Organización Mundial del Turismo. (1994). Compendio de Estadísticas del Turismo (1988-1992). <https://www.statistics.unwto.org/es/content/compendio-de-estadisticas-de-turismo>
- España. Organización Mundial del Turismo. (2011). Los turistas internacionales llegarán a 1.800 millones en 2030. <https://www.unwto.org/es/archive/press-release/2011-10-11/los-turistas-internacionales-llegaran-1800-millones-en-2030>
- España. Organización Mundial del Turismo. (2022). El turismo internacional consolida su fuerte recuperación en medio de crecientes desafíos. <https://www.unwto.org/es/el-turismo-internacional-consolida-su-fuerte-recuperacion-en-medio-decrecientes-desafios%23:text%3DSeq%25C3%25BAN%2520>
- Espinosa Chongo, D. (2013). Modelo y procedimiento para la planificación y el control de la inversión corriente en la actividad hotelera. (Tesis doctoral). Universidad de Matanzas.
- Ferrero, S. (2003). De los proyectos de cooperación a los procesos de desarrollo. Hacia una gestión orientada a resultados. (Tesis doctoral). Universidad de Valencia.
- Figueredo Reinaldo, O. & Izquierdo Ferrer, L. (2022). Salario en las empresas estatales: ¿Pagar más y sin escalas? <http://www.cubadebate.cu/especiales/2022/03/14/salario-en-las-empresas-estatales-pagar-mas-y-sin-escalas/>
- Furniel Furniel, I. (2015). Indicadores para la evaluación de la gestión del proceso presupuestario. (Tesis doctoral). Universidad de Camagüey.
- García Cantú, A. (2000). Enfoques prácticos para la planeación y control de inventarios. (Primera Edición). Trillas.

- García Villanueva, R., Pérez López, C., & Piñas Azpitarte, M. J. (2007). Gestión financiera en el sector turístico: Inversión y financiación a largo plazo (Primera Edición). Pirámide.
- García, J., Galarza, S., & Altamirano, A. (2017). Importancia de la administración eficiente del capital de trabajo en la Pymes. Revista Ciencia UNEMI, 10(23), Art. 23.
- Gitman, L. J. (1978). Fundamentos de Administración Financiera (Primera Edición.). HarperCollins Publishers.
- Gitman, L. J. (1982). Principles of Managerial Finance. Harper and Row.
- Gitman, L. J. (2003). Principios de administración financiera (Novena edición). Pearson Educación de México, S.A. de C.V.
- Gitman, L. J. (2007). Principios de Administración Financiera. Addison Wesley.
- Gitman, L., & Zutter, J. (2012). Principios de administración financiera (Décimo segunda edición). Pearson Educación de México.
- Gómez, G. (2001). La administración del capital de trabajo. <https://www.gestiopolis.com/administracion-capital-trabajo/>
- Gómez-Puig, M. (2005). Análisis de las decisiones de inversión y de financiación en la empresa. Universidad de Barcelona. <http://diposit.ub.edu/dspace/handle/2445/104>
- González García, J. A. (2015). Barreras en la utilización del crédito bancario como fuente de financiamiento de los trabajadores por cuenta propia. En la banca comercial cubana: propuestas de desarrollo (p. (85-101)). Félix Varela. <https://www.bc.gob.cu/storage/investigaciones/August2020/fvOPxyAfVnhSBIE1Dc5j.pdf>
- González Gómez, L. (2000). La evaluación ex post de impacto. Un reto para la gestión de proyecto de cooperación internacional al desarrollo. Cuaderno de Trabajo HEGOA. <https://ojs.ehu.eus/index.php/hegoa/article/view/10792>
- Hummelbrunner, R. (2010). Beyond logframe: Critique, variations, and alternatives. In N. Fujita (Ed.), Beyond logframe: Using systems concepts in evaluation. Foundation for Advanced Studies on International Development (FASID). Japón, 1-34.
- Imperator de Xiemmo, A. B., Echevarría Bustamante, Y. P., Moreira Hernández, M. C., & Rodríguez Cabrera, P. A. (2016). Estudio en empresas estatales de diferentes sectores y en tres bancos comerciales con información del 2015. En la banca comercial cubana: propuestas de desarrollo (p. (71-75)). Félix Varela.

<https://www.bc.gob.cu/storage/investigaciones/August2020/fvOPxyAfVnhSBIE1Dc5i.pdf>

- Intriago Mora, C. P. (2021). Procedimiento para la gestión del capital de trabajo en el sector hotelero en el cantón Portoviejo. (Tesis doctoral). Universidad de La Habana.
- Kennedy, R. (1999). Estados Financieros: Formas, análisis e interpretación (Séptima Edición). LIMUSA.
- León, O. (1999). Administración financiera: Fundamentos y aplicaciones (Tercera Edición). Prensa Moderna, Cali.
- Martindell, J. (2007). The Scientific Appraisal of Management—A Study of the Bussines Practices of Well Managed Companies (Read Books). Moulton Press.
- Martínez, J. (2016). Modelo de gestión financiera basado en la optimización de las necesidades operativas de fondos: El caso de las empresas farmacéuticas en España. (Tesis doctoral). Universidad Complutense de Madrid. <https://eprints.ucm.es/id/eprint/40638/1/T38190.pdf>
- Massons, J. (2014). Finanzas: Analisis Y Estrategia Financiera (Segunda Edición). Hispano Europea.
- Mata Varela, M. de la C. (2016). Administración financiera del ciclo de proyectos de inversión agropecuaria. (Tesis doctoral). Universidad de Camagüey.
- Medianero Burga, D. (2010). Metodología de evaluación ex post. Pensamiento Crítico. 13, 71-90.
- México. Instituto Latinoamericano del Caribe de planificación económica y social. (2004). Guía para la Presentación de Proyectos. Siglo Veintiuno.IPEL.
- Morales Castro, J. A., Díaz Pacheco, C., & López Carrasco, K. A. (2011). El capital de trabajo de las empresas de la industria de la transformación de la Bolsa Mexicana de Valores ante la crisis 2008-2010. Economía Informa, 366,
- Morales Mejía, D., Vallejo Terreros, E. V., & López Guerrero, M. E. (1991). Financiamiento turístico. Fuentes internas y externas (Primera Edición). Trillas.
- Moyer, R., McGuigan, J., & Kretlow, W. (2005). Administración financiera contemporánea (Primera Edición). Thomson.
- Onyango, F., & Ngahu, S. (2018). Influence Of Working Capital Management On Financial Distress In Hospitality Industry (A Study Of Four And Five Star Hotels In Nairobi County). IOSR Journal of Economics and Finance (IOSR-JEF), 9(3).

- Pérez, H. (2010). Financiación. Tema VIII. Gestión del circulante. Gestión del circulante. Universidad Autónoma de Madrid.
- Porlles, J., Quispe, C., & Salas, G. (2013). Pronóstico financiero: Métodos rápidos de estimación del fondo de maniobra o capital de trabajo estructural—Caso de una empresa comercial. *Industrial Data*, 16(1).
- Prasanna, Ch. (2008). *Financial Management: Theory and Practice* (Séptima Edición). Tata McGraw-Hill Pub.
- Quesada, F., Puentes, L., & Pulido, R. (2015). Dualidad monetaria y cambiaria: Su efecto en el capital de trabajo necesario de una empresa pesquera. *Retos de la Dirección*, 9(1).
- Reyes Espinosa, M. & Díaz Oramas, K. (2020). Estrategias financieras de las empresas: A largo y a corto plazo. <https://www.gestiopolis.com/principales-estrategias-financieras-de-las-empresas/>
- Rojas, W. (2012). Administración del activo circulante en las empresas del sector manufacturero del Municipio Maracaibo. *COEPTUM*, 3(2), <http://ojs.urbe.edu/index.php/coeptum/article/view/1669>
- Rubio Domínguez, P. (2014). Manual de análisis financiero. Instituto europeo de gestión empresarial. <https://pedrorubiodominguez.blogspot.com/2014/03/manual-de-analisis-financiero-el.html>
- Santandreu Martínez, E. (2000). *Manual de gestión del circulante*. (Primera Edición). Gestión 2000.
- Santandreu Martínez, E. (2009). *Manual para la Gestión del Crédito a clientes; Guía práctica de crédito management*. DEUSTO.
- Sapag Chain, N. (2007). *Proyectos de inversión: Formulación y evaluación* (Primera Edición). Pearson Educación.
- Sarduy González, M., & Intriago Mora, C. P. (2018). La gestión del capital de trabajo en el sector turístico. *Confin Habana*, 12(2) http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2073-60612018000200024
- Sartorius, R. (1996). The third generation logical framework approach: Dynamic management for agricultural research projects. *The Journal of Agriculture Education*, 2(4).

- Scott, B., & Eugene, F. (2000). Fundamentos de administración financiera (Doceava edición.). I Mc Graw Hill.
- Shrivastava, A., Kumar, N., & Kumar, P. (2017). Bayesian analysis of working capital management on corporate profitability: Evidence from India. *Journal of Economic Studies*, Emerald Group. India, 44(4), 568-584.
- Valencia, H. (2015). Complementariedad de las inversiones a largo plazo y de capital de trabajo ante oportunidades de negocios y consideraciones de liquidez en países latinoamericanos. *Estudios Gerenciales*, 31(137), 8364-372.
- Van Horne, J. C., & Wachowicz Jr Jhon, M. J. (1994). Fundamentos de Administración Financiera. (Octava Edición). Prentice Hall Hispanoamericana S. A.
- Van Horne, J., & Wachowicz Jr Jhon, M. J. (2010). Fundamentos de Administración Financiera (Décimo tercera Edición). Pearson
- Vázquez de Francisco, M. J., Torres Jiménez, M., & Caldentey del Pozo, P. (2014). Límites del Marco Lógico y deficiencias de la evaluación tradicional de la cooperación de desarrollo para medir impacto. *Iberoamericana de Estudios de Desarrollo*, 4(2), 80-105.
- Weston, F., & Brigham, E. (1994). Fundamentos de Administración Financiera. Mc Graw Hill.
- Weston, F., & Brigham, E. (2000). Fundamentos de Administración Financiera. Mc Graw Hill.

Anexos

Anexo 1

Entrevista para evaluar el nivel de preparación técnica del personal y el grado de satisfacción de los trabajadores con la reforma salarial del 2021.

Cuestionario

Nombres y Apellidos:

Cargo que desempeña:

Años de experiencia como trabajador:

Usted ha sido seleccionado para ser consultado respecto al tema relacionado con las insatisfacciones de los trabajadores respecto a la reforma salarial emprendida con la tarea ordenamiento, así como conocer sus criterios sobre las acciones de capacitación que ha emprendido en el cargo que desempeña.

Le rogamos que responda las siguientes preguntas de la forma más objetiva que le sea posible.

La tarea ordenamiento impuso grandes cambios en la economía del país, con repercusión social a través de la reforma salarial

- ¿Qué influencia tuvo en los trabajadores del sector del turismo, la reforma salarial que impuso la tarea ordenamiento?
- ¿Cuáles fueron las principales inconformidades de los trabajadores?
- ¿Cuáles trabajadores mostraron mayores inconformidades?
- ¿Por qué los trabajadores del sector, a pesar del crecimiento del salario mostraron inconformidades?
- ¿Cómo se compara el salario percibido por los trabajadores del sector del turismo con el de otros sectores de la economía?
- ¿Qué criterios tuvieron los trabajadores sobre los sistemas de pago por resultados y el pago por la distribución de utilidades?
- ¿Se ha sentido usted motivado a superarse profesionalmente?
- ¿Cuántos cursos ha realizado y sobre qué temas versan?
- ¿Se le ha exigido la revalidación de sus competencias idiomáticas?