

ISSN 1992-1896



# Contabilidad y Negocios

Revista del Departamento Académico  
de Ciencias Administrativas  
volumen 4, número 8  
noviembre 2009

- Contabilidad de Gestión
- Banca y Finanzas
- Administración
- Formación Profesional



**FONDO  
EDITORIAL**

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

## Propuesta de un procedimiento para el proceso de planificación del inventario en el hotel Herradura

Proposal for a procedure to plan an inventory process at Herradura Hotel

Yoaima Dickinson González, Daisy Espinosa Chongo, Vicente Ripoll Feliu

Universidad de Matanzas

Universidad de Matanzas

Universidad de Valencia / Departamento de Contabilidad

### Resumen

Hoy, como hace años, Cuba está inmersa en una continua lucha por perfeccionar cada una de las ramas de la economía y cobra gran importancia el sector del turismo que, desde los años cincuenta, se ha erigido a escala mundial como uno de los sectores de mayor crecimiento y que, desde el momento que se reconceptualiza la estrategia económica del país, es catalogado como «locomotora de la economía cubana». Por esta razón, es imprescindible el desarrollo investigativo profesional que, de manera creciente, aporte alternativas y conocimientos que contribuyan al desarrollo continuo de este perfeccionamiento. Así, las finanzas cobran especial importancia como función de la dirección, encargada de administrar los recursos productivos para lograr los objetivos empresariales, traducidos en mejores niveles de crecimiento, riesgo y rendimiento. Entonces, la gestión financiera operativa —responsable de la conservación del adecuado efectivo disponible, de los términos de crédito a ofrecer a los clientes y de los inventarios que reduzcan los costos asociados con estos— juega un papel importante en la toma de decisiones. Al tener como argumento lo anterior, el objetivo general de la presente investigación se dirige a proponer un procedimiento para el proceso de planeación de inventarios en el sector hotelero, ilustrado a partir de su aplicación en una instalación hotelera del polo turístico de Varadero.

**Palabras clave:** procedimiento, planeación de inventarios, sector hotelero.

### Abstract

Today, like years ago, Cuba is involved in a continuous struggle to improve the economy in its numerous sectors with specific emphasis in tourism industry, which has globally evolved as one of the most increasing phenomena. Cuba, not being exerted from that situation, has placed it as the engine of the economy based on a previous redirection of its economic strategy. For this reason, it is necessary to search new managerial alternatives and theories contributing to this development. In particular, finance management catches a great attention as a function of enterprise administration, as it is in charge of managing the productive resources in such a way that the organization meets the expected economic and financial results: more efficiency, less risk involved and higher profitability. This important function affects considerably decision making process in terms of: maintaining appropriate cash flow levels, types of terms of credit to offer to clients or cost-effective inventory levels. All these arguments have led to the main purpose of this investigation and that is to propose a procedure for inventory planning in hotelier organizations.

**Key words:** procedure, inventory planning, hotelier system.

## 1. Introducción

En la actualidad, Cuba está inmersa en un proceso de perfeccionamiento para cada una de las ramas de la economía y, así, cobra importancia el sector del turismo que, desde los años cincuenta, se ha erigido a escala mundial como uno de los sectores de mayor crecimiento y que, desde el momento que se reconceptualiza la estrategia económica del país, es catalogado como «locomotora de la economía cubana». Esta es la causa por la que llevamos a cabo este estudio con el fin de aportar alternativas y conocimientos que contribuyan con el desarrollo continuo de este perfeccionamiento.

En este contexto, las finanzas y el control de gestión cobran especial importancia como función de la dirección, encargada de administrar los recursos productivos para lograr los objetivos empresariales, traducidos en mejores niveles de crecimiento, riesgo y rendimiento. La gestión financiera operativa y el control de gestión son los responsables, entre otros aspectos, de la conservación del adecuado efectivo disponible, de los términos de crédito a ofrecer a los clientes y de la minimización de los inventarios, lo que conlleva a soportar una menor carga financiera al tener menos recursos financieros hipotecados. Una de sus principales funciones consiste en elaborar, analizar, controlar e interpretar la información requerida para la toma de decisiones a corto plazo, ya sea táctica u operativa.

Al tener como argumentos la toma de decisiones relacionada con la gestión financiera operativa como elemento fundamental en el sector hotelero y dentro del control de gestión, por una parte, la función de planificación para la fijación de objetivos que señala las vías para alcanzar resultados y, por otra, la gestión por procesos como herramienta de gestión, utilizada en la mejora continua, el objetivo general del presente trabajo es proponer un procedimiento para el proceso de planificación de inventarios. Llegar a esta

proposición implica cubrir los objetivos específicos, que se detallan a continuación:

- Presentar los fundamentos teóricos y conceptuales de la investigación
- Utilizar métodos y técnicas en el estudio de las variables que influyen en el proceso de planificación de inventarios
- Aplicar el procedimiento para el proceso de planificación de inventarios en el hotel Herradura

Este procedimiento está basado en los fundamentos teóricos estudiados, e integra métodos, técnicas y herramientas financieras, estadísticas y de gestión, que permiten relacionar variables fundamentales en cuanto a gestión financiera operativa se refiere.

Como resultados de la investigación, se obtiene:

- La recta de regresión que explica el comportamiento del consumo de los productos imprescindibles y, por tanto, el pronóstico del consumo en relación con los niveles y actividad
- La delimitación de los niveles máximos y mínimos de compras para estos productos
- La determinación de los inventarios de seguridad
- La planificación de los niveles de inventarios
- El análisis de factibilidad de los pronósticos realizados

## 2. Fundamentos teóricos de la investigación

Las finanzas consisten en la disciplina que se encarga del proceso de toma de decisiones relacionadas con el entorno financiero, la administración financiera gubernamental y la administración financiera (Weston y Brigham 1994, Van Horne y Wachowicz 1997, Brealey y Myers 1998). En la administración financiera en particular, se toman decisiones con relación a la gestión financiera —*management of net working capital*— que se dedica al estudio del adecuado efectivo disponible,

de los términos de crédito a ofrecer a los clientes que estimule las ventas y del manejo de los inventarios que reduzcan los costos asociados con estos. Lo anterior se resume en la gestión del capital de trabajo; en parte de ella, se enmarcará el desarrollo del presente trabajo, el cual nos ha llevado a analizar los fundamentos teóricos y conceptuales de la gestión del capital de trabajo, la función de planeación y la gestión por procesos.

A partir del estudio de los fundamentos teóricos y conceptuales, resaltamos los siguientes aspectos:

- La gestión del capital de trabajo tiene importancia como función medular de la administración financiera empresarial, en tanto esta mantiene una estrecha relación con el riesgo y la rentabilidad, definiéndolos en gran medida (Gitman 1986, Tracy 1993, Weston y Brigham 1994, Maighs 1995, Bernstein 1997, Van Horne y Wachowicz 1997, Brealey y Myers 1998, Amat 1998, Kennedy 1999, Santandreu 2000, Demestre *et al.* 2002, Blanco 2004, Munilla *et al.* 2005 y Espinosa 2005). Algunos investigadores han identificado conceptos que se han incorporado paulatinamente al capital de trabajo empresarial, como por ejemplo, liquidez y flujo de fondos. Para abordar adecuadamente los elementos relacionados con el capital de trabajo, es necesario presentar la definición de este, como terminología a seguir, puesto que son innumerables los investigadores que se han dedicado al estudio de la gestión financiera operativa refiriéndose particularmente al análisis del capital de trabajo, el cual también ha sido denominado por algunos autores como fondo de maniobra, capital circulante, capital de trabajo neto, recurso o fondo neto de rotación y tesorería neta. Asimismo, son diferentes los criterios de los especialistas sobre la definición del término y se observa una homogeneidad. Entre estos autores, se destacan Gitman (1986), Tracy (1993), Weston y Brigham (1994), Maighs (1995), Bernstein (1997),

Van Horne y Wachowicz (1997), Brealey y Myers (1998), Amat (1998), Kennedy (1999), Santandreu (2000), Demestre *et al.* (2002), Blanco (2004) y Munilla *et al.* (2005). Un análisis de las definiciones ofrecidas por los autores anteriormente mencionados demuestra que el término *capital de trabajo* se ha utilizado por los contables, administradores e investigadores en general, en dos direcciones: la primera, cualitativa o estática y la segunda, cuantitativa o dinámica, según los criterios de Kennedy (1999) y Santandreu (2000). La primera definición se utiliza de forma general para referirse al excedente del activo circulante sobre el pasivo circulante. Esto significa que el capital de trabajo es el importe del activo circulante que ha sido suministrado por los acreedores a largo plazo y por los accionistas o, equivalentemente, que no ha sido suministrado por los acreedores a corto plazo. Entre los autores que defienden lo anterior, se encuentran Gitman (1986), Tracy (1993), Weston y Brigham (1994), Maighs (1995), Bernstein (1997), Brealey y Myers (1998), Amat (1998), Demestre *et al.* (2002), Blanco (2004) y Munilla *et al.* (2005). Algunas de las interpretaciones que se asocian a esta definición señalan que es la medida en que la empresa resuelve sus problemas de liquidez y los recursos con los cuales esta atiende sus actividades operativas y financieras, sin tener que acudir a fondos extraordinarios. La liquidez se refiere a 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. La segunda definición, cuantitativa o dinámica, se utiliza para referirse al activo circulante, lo que define al capital de trabajo como la inversión que se realiza en activos a corto plazo. Entre los defensores de lo anterior, se destacan Weston y Brigham (1994). Esta definición tiene sentido, en tanto explica el interés del administrativo

en atender la inversión circulante proporcionada —entiéndase el importe total de los recursos usados en las operaciones normales—, y sus niveles correctos (Van Horne y Wachowicz 1997).

- La planeación es la etapa que forma parte del proceso administrativo mediante la cual se establecen directrices, se definen estrategias, y se seleccionan alternativas y cursos de acción, en función de objetivos y metas generales, económicas, sociales y políticas; se toma en consideración la disponibilidad de recursos reales y potenciales que permitan establecer un marco de referencia necesario para concretar programas y acciones específicas en tiempo y espacio. Es planear objetivos en vísperas de conocer las estrategias que permitan la realización y alcance de un proyecto. Planear es seleccionar información y realizar suposiciones respecto al futuro para formular las actividades necesarias para realizar los objetivos organizacionales; es la etapa del proceso administrativo en la que se deben identificar los objetivos a lograr, definir las prioridades y determinar los medios a utilizar, así como el correcto empleo y/o aplicación de estos en el logro del fin esperado. Otra definición es que la planeación es la determinación de los objetivos y elección de los cursos de acción para lograrlos, sobre la base de la investigación y elaboración de un esquema detallado que habrá de realizarse en un futuro. La planeación es una función clave de la administración, con carácter proactivo, que define objetivos o metas a alcanzar y que sienta las bases para el control y la mejora continua (Aparisi *et al.* 2004, 2008).
- Un proceso implica el uso de los recursos de una organización (personal, finanzas, instalaciones, equipos, técnicas y métodos), para obtener algo de valor. Así, ningún producto puede fabricarse y ningún servicio puede suministrarse sin un proceso, y ningún proceso puede existir sin un producto

o servicio. La gestión por procesos permite definir aquellas actividades que se desarrollan de forma crítica y que tienen una incidencia significativa en la satisfacción del cliente y en los resultados empresariales (Krajewski y Ritzman 2000).

La importancia que se ha atribuido a la gestión del capital de trabajo y su estrecha relación con el riesgo y la rentabilidad empresarial ha favorecido las necesidades de su análisis y control y, por tanto, en el desarrollo de procedimientos que satisfagan las perspectivas de información relevante para la toma de decisiones.

El estudio de los fundamentos teóricos y conceptuales de la investigación facilitó la determinación de la meta que se desea lograr en el procedimiento que se propone en este trabajo y sustenta la estructura integral de los elementos cardinales a tener en cuenta para el proceso de planeación de la gestión del inventario.

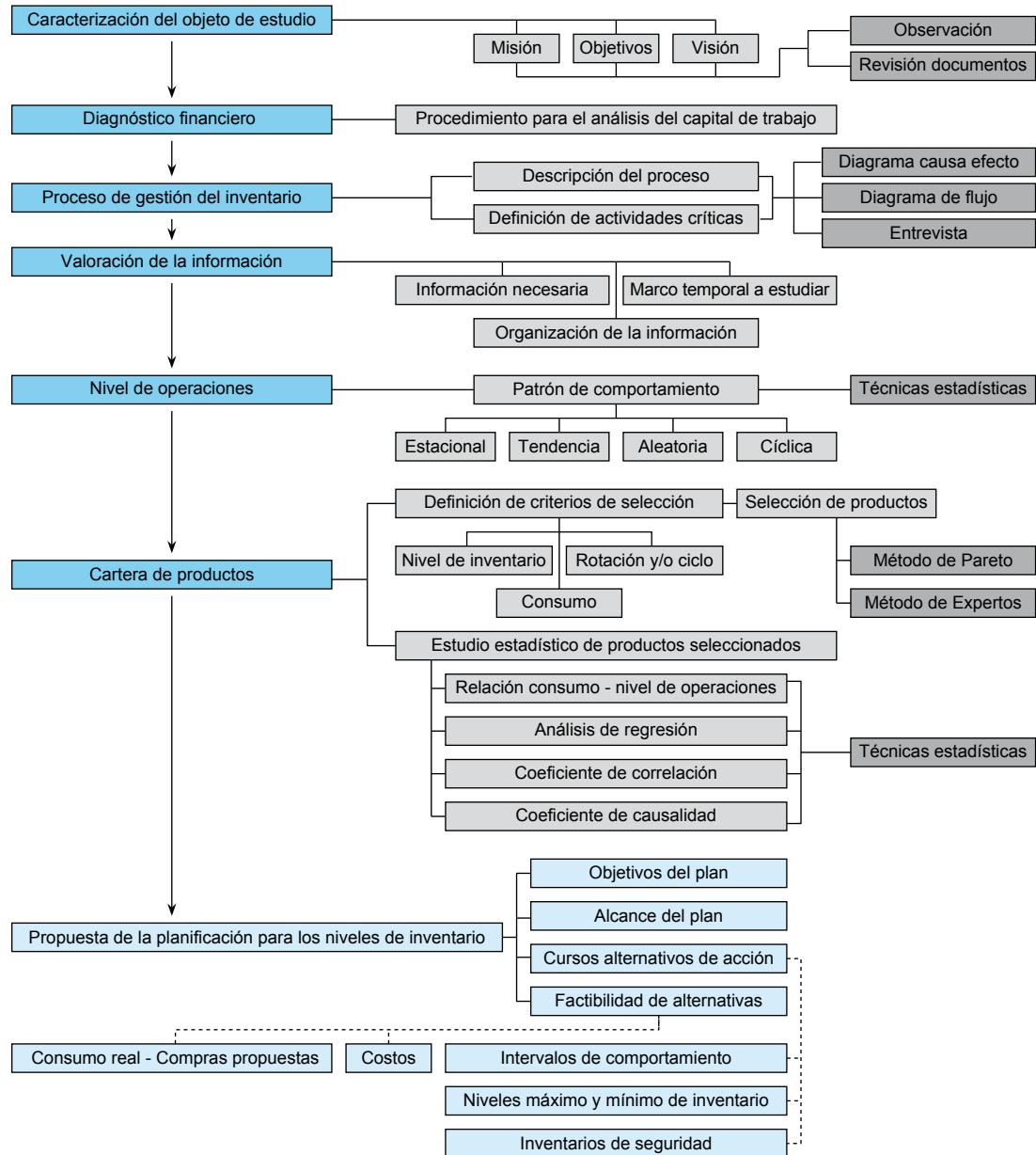
### **3. Procedimiento para el proceso de planeación de inventarios y diseño metodológico**

Al centrarnos en las aportaciones realizadas en el contexto de la gestión del capital de trabajo, la planificación y la gestión por procesos, fijamos el objetivo del presente trabajo, el cual está relacionado con proponer un procedimiento y su aplicación para el proceso de planificación de inventarios en el hotel Herradura.

#### **3.1. Procedimiento para el proceso de planeación de inventarios**

En la figura 1, se muestra el procedimiento para el proceso de planeación de inventarios, el cual integra métodos, técnicas y herramientas —financieras, estadísticas y de gestión—, que permiten establecer las actividades a llevar a cabo en este sentido. Este procedimiento es la propuesta de la investigación y se lleva a cabo en ocho pasos, los cuales se fundamentan en objetivos y actividades que son descritos en la tabla 1.

Figura 1. Procedimiento para el proceso de planeación de inventarios



Fuente: elaboración propia

Tabla 1

Paso 1	<b>Caracterización de la empresa</b>
	El objetivo fundamental es caracterizar el objeto de estudio práctico.
Paso 2	<b>Diagnóstico financiero</b>
	Se pretende, con este paso, aplicar una herramienta que permita analizar los niveles de existencias o inventarios, como uno de los modificadores más importantes del capital de trabajo.
Paso 3	<b>Proceso de gestión de inventarios</b>
	Por una parte, se identifica la existencia de un documento rector que establezca los pasos o procedimientos del proceso de gestión de inventarios; por otra, se determinan las actividades específicas que se llevan a cabo en el proceso e identificar los responsables de las mismas y, por último, se definen las actividades críticas del proceso.
Paso 4	<b>Valoración de la información</b>
	Se explica cómo funciona la base de datos utilizada, que se relaciona con la gestión de inventarios y se define la ubicación de la información (indicadores) necesaria, su organización y el marco temporal a estudiar.
Paso 5	<b>Nivel de operaciones</b>
	En este paso, se pretende estratificar la variable nivel de operaciones según la identificación de los componentes a las que esta responde.
Paso 6	<b>Cartera de productos</b>
	Se trata del conjunto de artículos con que cuenta el objeto de estudio práctico para cumplir con su función social. El objetivo de este paso es, precisamente, el siguiente: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar un análisis estadístico de los productos en su relación con el nivel de actividad empresarial, para establecer patrones de comportamiento</li> </ul> El análisis estadístico tiene como objetivos, a partir de la aplicación de técnicas estadísticas: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Determinar los intervalos de comportamiento del consumo de cada producto para diferentes niveles de operaciones</li> <li>• Establecer la relación entre los niveles de operaciones y de consumo de cada producto</li> </ul>
Paso 7	<b>Propuesta de la planificación para los niveles de inventario</b>
	Presentar la planeación del proceso de gestión de inventarios para el objeto de estudio práctico. En este caso, la propuesta de la planeación del proceso de gestión de inventarios debe estar acompañada de los objetivos del plan, su alcance, las alternativas de acción y la evaluación de las mismas. De esta forma, se reflejarán las metas de la planificación del proceso de gestión de inventarios y su importancia en el marco en que se encuentra el objeto de estudio, teniendo en cuenta la racionalización de los recursos, la estabilidad de la calidad del servicio de acuerdo con los niveles establecidos y la mejora continua.

Fuente: elaboración propia

Este procedimiento considera el marco teórico y conceptual correspondiente a la gestión del capital de trabajo, la planeación y la gestión por procesos, como elementos a tener en cuenta para el logro de la mejora continua, la ventaja competitiva y la orientación al cliente. La integración de diferentes métodos y técnicas que se incluyen en el procedimiento propuesto—estadísticas, financieras y de gestión—soportan las bases científicas del mismo, que favorecen su aplicación en el hotel Herradura.

### 3.2. Aplicación del procedimiento para el proceso de planeación del inventario en el hotel Herradura

Analizaremos, seguidamente, la aplicación del procedimiento para el proceso de planeación de inventarios que se propone en el hotel Herradura y los pasos concebidos para su aplicación subsecuente y lógica.

#### *Paso 1. Caracterización de la empresa*

La instalación hotel Herradura, más conocida como Villa Herradura, fue construida en 1956 y se encuentra ubicada en la avenida Playa, a menos de cincuenta metros de la playa Varadero; además, está inserta en el centro histórico de la ciudad y resulta de gran potencial para captar segmentos de mercado no solo interesados en playa, sino también en valores culturales, políticos y sociales. La misión del hotel es brindar servicios hoteleros diferenciados para la modalidad de hostel, apoyados en la cercanía a la playa, precios competitivos y calor humano. Al estar integrado en la Cadena Islazul su visión está centrada en un servicio personalizado y exclusivo de excelencia, donde el profesionalismo es la garantía de la satisfacción plena de sus clientes.

#### *Paso 2. Diagnóstico financiero*

Este paso se lleva a cabo a partir de la aplicación parcial del procedimiento para el análisis del capital de trabajo.

El marco temporal seleccionado para la recolección de los datos utilizados corresponde a abril del 2006 hasta abril del 2007, por lo que se analizan trece periodos. La generalización de los resultados obtenidos con el diagnóstico financiero se muestra en la tabla 2.

**Tabla 2. Resumen de los resultados del diagnóstico financiero**

Indicadores	Evaluación
Nivel de operaciones	Favorable
Política de inversión corriente	Intermedia
Calidad de la inversión corriente	Media
Nivel de actividad	Desfavorable
Rendimiento	Medio
Riesgo	Medio

Fuente: elaboración propia

De dicho cuadro, se desprende, con respecto a la calidad del nivel de operaciones, que, aun cuando de forma general existieron meses con resultados negativos debido a la estacionalidad, estos fueron regulares. En este mismo año, se aplica una política de inversión corriente moderada y resulta de ella niveles medios de riesgo y de rendimiento. La calidad de la inversión corriente se mantuvo de forma regular, mientras que el nivel de actividad fue favorable.

#### *Paso 3. Proceso de gestión de inventarios*

A partir de la descripción del proceso de gestión de inventarios y apoyados en el diagrama causa-efecto, se pudieron determinar las actividades críticas del mismo. Estas son las siguientes:

- Disponibilidad de productos en el mercado. Hay momentos en que el hotel necesita un producto específico y el proveedor no lo tiene en existencia, lo que provoca que, en un momento determinado, no se pueda cumplir con los parámetros de prestación



de servicio con excelencia. Esto trae como consecuencia que el hotel adquiera los productos cuando sepa de su existencia y no cuando realmente los necesite. Así, evita su déficit y brinda un servicio con calidad, pero aumentan los costes de inversión en inventarios, y disminuye la utilidad operativa del hotel en este periodo y el rendimiento de los activos circulantes.

- No se tienen en cuenta los periodos de reaprovisionamiento para realizar los pedidos a los proveedores. Esto trae consigo que, en ocasiones, el servicio se vea afectado por la falta de un producto, pues, cuando se realiza el pedido del mismo, no se tiene en cuenta el intervalo de tiempo que demora el proveedor en dar respuesta a la demanda del hotel.
- No están definidos los niveles máximos y mínimos por producto, para ninguna de las temporadas. Esto genera que no se tengan establecidos límites de comportamiento para la inversión en el inventario de cada producto, tanto en la temporada alta como en la baja, que trae como consecuencia un bajo control sobre los niveles de existencias, así como el desconocimiento de la oscilación de los costos máximos y mínimos totales y por productos en los diferentes periodos.
- No se realiza, de forma periódica, el análisis del costo pronosticado. De esta forma, el hotel no puede desarrollar un control sobre los costos por inversión en inventarios y, por consiguiente, no es factible tomar decisiones que contribuyan a elevar los niveles de rendimiento del hotel.

#### ***Paso 4. Valoración de la información***

El control de los inventarios se debe llevar a cabo por medio de un sistema informático que acumule todas las transacciones diarias de entrada y de salida en cada fase del proceso. Con el fin de cumplir con las

normas de control interno y asegurar la fiabilidad de los sistemas informáticos y la veracidad de las cifras contabilizadas, deben utilizarse sistemas de recuentos cíclicos, que efectúen comprobaciones físicas basadas en muestreos estadísticos.

Debido a las limitaciones del *software* Interhotel 2000, que consisten en no suministrar la información que necesita la organización, se confeccionó una base de datos que contenía:

- El 100% de los productos (independientemente del almacén al que pertenezcan)
- El consumo de cada producto para la totalidad de los meses estudiados

De esta forma, la base de datos elaborada cumple con las características principales de un sistema de información eficaz. Permite o admite la condensación de datos y su investigación, la visualización gráfica y la observación de señales de alarma por las desviaciones que se puedan producir.

Para Balada y Ripoll (1995), la información generada por la contabilidad sobre la situación de los inventarios es de gran ayuda para conseguir mantener las existencias en los niveles presupuestados. Cualquier desviación, sobre las cantidades de existencia autorizadas, es analizada con el fin de tomar las medidas oportunas para evitar los excesos de existencias y optimizar el nivel de inventarios. El análisis de las desviaciones debe ser un proceso continuo que obligue a cada área de responsabilidad a cumplir con las cantidades presupuestadas. La eficacia en el control y en el mantenimiento de los inventarios en condiciones óptimas constituye uno de los elementos más importantes para poder llevar a cabo una buena gestión en cualquier empresa. Las desviaciones significativas deben ser analizadas e investigadas, con el fin de corregir las causas que han motivado su aparición.

### Paso 5. Nivel de operaciones

Cuando se estratifica la variable turistas-días, teniendo en cuenta los tres subgrupos de comportamiento (bajo, medio y alto),<sup>1</sup> se observa que el 33% de los valores se encuentra por debajo de 613 turistas-días y que el 66% no sobrepasa los 701 turistas-días. Los tres subgrupos para el análisis aparecen en la tabla 3.

**Tabla 3. Subgrupos de comportamiento de la variable turistas-días**

Subgrupo	Intervalo de comportamiento (turistas-días)
Baja	Menos de 613
Media	Desde 614 hasta 700
Alta	Más de 701

Fuente: elaboración propia

### Paso 6. Cartera de productos

De forma generalizada, se utiliza un sistema de *inventario permanente* para controlar y valorar los inventarios durante todo el proceso. Cada clase de existencias debe ser desglosada en subcuentas con el fin de conseguir la clasificación adecuada para el control, contabilización y análisis de los distintos tipos de mercaderías utilizadas.

La cartera de alimentos y bebidas del hotel se compone de un total de 392 productos, los cuales se conservan en los almacenes. A partir del consumo semanal de cada uno de ellos, se aplicó el Método de Pareto, con el cual se obtuvo como resultado que la cantidad de productos que concentran el 79,49% del consumo total, desde abril de 2006 hasta abril de 2007, suman doce. Una vez seleccionados los doce productos más representativos, se procede a aplicar

dos métodos: el de expertos y el de Kendall, para asignar prioridades o importancia a los productos resultantes. Como resultado de la aplicación de estos dos métodos, se obtuvo el listado de los productos que se muestran en la tabla 4.

**Tabla 4. Productos más importantes**

Número	Código	Descripción
1	121001	Huevo
2	123010	Pan de acemita
3	122001	Croissant
4	123061	Pan buffet
5	122017	Dulces varios

Fuente: elaboración propia

Para desarrollar el análisis estadístico de cada producto seleccionado, se deben agrupar sus consumos según la estratificación realizada para la variable turistas-días. Para cada uno de estos productos, se lleva a cabo un análisis descriptivo de la variable consumo y se estudia la relación entre turistas-días y consumo. Con el fin de no ser reiterativos y extendernos demasiado, describiremos los resultados obtenidos solo para uno de estos productos.

Concretamente, el análisis estadístico se comenta para el producto huevo. En el subgrupo alta, la variable consumo de huevo (unidades) presenta una media de 141 y una desviación estándar de 112, con observaciones mínima y máxima de 20 y 465 respectivamente. En el subgrupo media, el valor promedio del consumo de huevo es de 135, con desviación promedio de 57, que toma valores en un intervalo desde 57 hasta 237. La media de la variable consumo es 116 en el subgrupo baja, con valores desde 41 hasta 235 y desviación promedio de 67.

<sup>1</sup> Se tienen en cuenta los percentiles 33% y 66%, pues el 100% de las observaciones se agrupan en tres clasificaciones.

Al realizar el análisis de relación entre las variables turistas-días y consumo de huevo, en los subgrupos estudiados, se observaron los tres modelos de ajuste lineal correspondientes:

$$\text{CONSUMO HUEVO alta} = -9354.97 + 14.708 * \text{TURISTAS-DÍAS}$$

$$\text{CONSUMO HUEVO media} = -13789.2 + 23.4759 * \text{TURISTAS-DÍAS}$$

$$\text{CONSUMO HUEVO baja} = 185.197 + 3.17733 * \text{TURISTAS-DÍAS}$$

Estas líneas de regresión presentan coeficientes de correlación de 0,49, 0,71 y 0,48 respectivamente y  $R^2$  que explica una causalidad del comportamiento del consumo de huevo del 24, 50 y 23% respectivamente con relación a la cantidad de turistas-días.

### ***Paso 7. Propuesta de la planificación para los niveles de inventario***

La propuesta de la planeación del proceso de gestión de inventarios debe estar acompañada de los objetivos del plan, su alcance, las alternativas de acción y la evaluación de las mismas. De esta forma, se reflejarán las metas de la planificación del proceso de gestión de inventarios y su importancia dentro del marco en que se encuentra el objeto de estudio, teniendo en cuenta la racionalización de los recursos, la estabilidad de la calidad del servicio de acuerdo con los niveles establecidos y la mejora continua.

#### **Objetivos del plan**

- Perfeccionar el proceso de planeación de inventarios
- Establecer las bases para el control de la gestión de inventarios
- Contribuir a la calidad en la prestación del nivel de servicio
- Fijar las compras que se deben ejecutar para determinados niveles de operaciones

- Minimizar los niveles de inventario en existencias sin afectar la calidad del servicio
- Contribuir a elevar la eficiencia económico-financiera del hotel

#### **Alcance del plan**

La planificación para los niveles de inventario que se muestra tiene en cuenta los siguientes elementos:

- El trabajo en equipos, pues se requiere la participación de conjunto de todos los responsables del proceso de gestión de inventarios en la organización para tomar decisiones en este sentido
- La preparación o formación continua de todos los implicados, que motive el entrenamiento sistemático
- La mejora continua al contar con una herramienta capaz de ajustar los niveles de inventario, sin afectar el nivel de servicio y aportando resultados económicos y financieros superiores

#### **Cursos alternativos de acción**

A partir de la ecuación de regresión de cada uno de los productos, se presentan para diferentes niveles de turistas-días:

- Pronóstico del consumo en los diferentes niveles de turistas-días (a partir de la ecuación que explica el comportamiento del consumo en función de los turistas-días reales que se recibieron, con un 95% de confianza)
- Niveles máximo y mínimo de compras para el producto en diferentes niveles de turistas-días (teniendo en cuenta el análisis estadístico de los límites de predicción del consumo y con el supuesto: consumo igual a compras)
- Niveles de inventario de seguridad para el producto

En la tabla 5, se muestran los resultados para el producto que hemos seleccionado.

**Tabla 5. Pronóstico de consumo, compras e inventario de seguridad para huevo**

Subgrupo	Turistas-días	Pronóstico del consumo (u)	Mínimo de compras (u)	Máximo de compras (u)	Inventario de seguridad (u)
ALTA	701	955	(1422)	3333	3958
	771	1984	(129)	4099	
	889	3720	(724)	6717	
MEDIA	623	706	(693)	2366	1096
	659	1794	320	3042	
	690	3000	974	3844	
BAJA	165	637	(1703)	3122	2928
	464	1795	(263)	3582	
	613	3613	109	4156	

Fuente: elaboración propia

A continuación, se presenta la evaluación de los resultados de los pronósticos realizados, y se desarrolla el análisis comparativo entre las compras pronosticadas y reales por producto, así como los costos asociados en cada caso y los ahorros previstos. Se desarrolla como ejemplo el análisis para un solo producto.

### Análisis para el producto huevo

A partir del análisis descriptivo de la variable precio del producto huevo, se determinó lo siguiente: el precio que más se repitió fue \$ 0,065 por unidad, que se mantuvo en más del 85% de las semanas. En promedio, este se ubica en \$ 0,066, con valores máximo y mínimo de \$ 0,078 y \$ 0,065 respectivamente. Esta información aparece en la tabla 6.

Por estas razones, el análisis del costo se realiza teniendo en cuenta los precios: mínimo, promedio, máximo y modal.

**Tabla 6. Comparación de los costos de compras reales y pronosticadas**

Costo unitario (\$ / U)	Compras reales (\$)	Compras pronosticadas (\$)	Ahorro (\$)	
Costo mínimo	0,065	1.127,04	1.045,81	81,23
Costo modal	0,065	87,91	81,57	6,34
Costo promedio	0,066	1.144,37	1.061,90	82,47
Costo máximo	0,078	1.352,44	1.254,97	97,47

Fuente: elaboración propia

Del análisis practicado, se desprende que la gerencia financiera del hotel posee autoridad en la toma de decisiones sobre la inversión corriente. Por ello, es fundamental, para obtener resultados eficientes, llevar a cabo una adecuada planeación. La aplicación del procedimiento para el proceso de planeación de inventarios en el hotel Herradura, trajo consigo resultados positivos en su mayoría. Si bien la aplicación del procedimiento propuesto se realizó en un hotel, este puede ser aplicado en cualquier organización que tenga, dentro de sus funciones, la gestión de las finanzas operativas.

Luego de analizar los resultados obtenidos, estamos en condiciones de realizar las recomendaciones siguientes:

- Aplicar, sistemáticamente, en el hotel Herradura, el procedimiento para el proceso de planeación de inventarios propuesto, en el que es importante la utilización de la información que este brinda para la toma de decisiones
- Perfeccionar el procedimiento propuesto a partir de su aplicación en organizaciones de otros sectores
- Elaborar un *software* de soporte para el procedimiento que motive su aplicación, y favorezca la puntualidad, exactitud y periodicidad que exige la información financiera

## Conclusiones

En estos últimos años, estamos asistiendo a cambios importantes en la concepción de las finanzas y el control de gestión, tanto desde la óptica universitaria como desde la empresarial. Estos cambios no se deben a una nueva moda de los responsables económicos financieros, sino que responde a una serie de pautas que son necesarias para la supervivencia de la empresa guiadas por elementales motivos de competitividad a dar *satisfacción al cliente* y reducir los costes internos.

A partir de la revisión bibliográfica efectuada, se han presentado los fundamentos teóricos y conceptuales de las variables que inciden en la investigación (gestión del capital de trabajo, planeación y gestión por proceso) y, así, se obtiene, con este análisis, una mayor amplitud de conocimientos sobre el tema que enmarca el estudio.

Profundizar en las técnicas estadísticas, financieras y de gestión que se abordaron en el diseño metodológico confiere una cierta solidez científica al procedimiento para el proceso de planificación de inventarios que se propone; este integra elementos de gestión relacionados con los siguientes aspectos:

- La consolidación del trabajo en equipo concebido multidisciplinariamente, que agrupa especialistas de diferentes áreas
- La orientación de mejora continua y cambio constante
- El enfoque de proceso, herramienta poderosa por su capacidad de contribución de forma sostenida a los resultados en la solución de problemas financieros y operativos que favorezcan la gestión empresarial

Al tener como argumentos la toma de decisiones relacionada con la gestión financiera operativa como elemento fundamental en el sector hotelero y dentro del control de gestión, por una parte, la función de planificación para la fijación de objetivos que señala las vías para alcanzar resultados y, por otra, la gestión por procesos como herramienta de gestión, utilizada en la mejora continua, el objetivo del presente trabajo ha consistido en proponer un procedimiento para el proceso de planificación de inventarios o existencias en el hotel Herradura. Alcanzar esta proposición ha implicado cubrir una serie de objetivos específicos, que han llevado a:

- Desplegar los fundamentos teóricos y conceptuales de la investigación
- Utilizar métodos y técnicas en el estudio de las variables que influyen en el proceso de planificación de las existencias
- Aplicar un procedimiento para el proceso de planificación de inventarios en el hotel Herradura

El procedimiento utilizado se soporta en los fundamentos teóricos analizados y ha integrado métodos, técnicas y herramientas financieras, estadísticas y de gestión, que nos han permitido relacionar variables fundamentales en cuanto a gestión financiera operativa se refiere.

Entre los resultados alcanzados con el presente trabajo, podemos destacar:

- El comportamiento del consumo de los productos necesarios y, por tanto, el pronóstico del consumo en relación con los niveles y la actividad
- La delimitación de los niveles máximos y mínimos de adquisiciones para estos productos
- La determinación del *stock de seguridad* o inventarios de seguridad

## Referencias bibliográficas

- AMAT, Oriol  
1998 *Análisis de estados financieros: fundamentos y aplicaciones*. Quinta edición. Barcelona: Gestión 2000.
- APARISI CAUDELI, José, Arturo GINER FILLOL y Vicente RIPOLL FELIU  
2008 «Análisis y desarrollo del proceso de planificación estratégica del sistema portuario español». *Contabilidad y Negocios*, vol. 3, N° 6, pp. 47-60.
- APARISI CAUDELI, José, Arturo GINER FILLOL, Julián MAGANTO LÓPEZ y Vicente RIPOLL FELIU  
2004 «Caso práctico: la planificación estratégica y la implantación del cuadro de mando integral del sistema portuario español». *Harvard Deusto Finanzas y Contabilidad*, N° 63, enero-febrero, pp. 60-71.
- BALADA ORTEGA, Tomás y Vicente RIPOLL FELIU  
1995 «El control del consumo de materiales». *Partida Doble*, vol. 10, N° 53, febrero, pp. 42-45.
- BERNSTEIN, L.  
1997 *Fundamentos de análisis financiero*. Cuarta edición. México, D.F.: McGraw-Hill.
- BLANCO, A.  
2004 «Gestión del capital de trabajo: un diagnóstico de su aplicación». Tesis de Diploma. Universidad de Matanzas (Cuba).
- BREALEY, R. y S. MYERS  
1998 *Principios de finanzas corporativas*. Segunda edición. Madrid: McGraw-Hill.
- DEMESTRE, Ángela, C. CASTELLS y A. GONZALES  
2002 *Técnicas para analizar los estados financieros*. Segunda edición. La Habana: Publicentro.
- ESPINOSA, D.  
2005 «Procedimiento para el análisis del capital de trabajo». Tesis de Maestría. Universidad de Matanzas (Cuba).
- GITMAN, L.  
1986 *Fundamentos de Administración Financiera*. Edición especial. Ministerio de Educación Superior (Cuba).
- KENNEDY, R.  
1999 *Estados financieros: formas, análisis e interpretación*. Séptima edición. México, D.F.: Limusa.
- KRAJEWSKI, L.J. y L.P. RITZMAN  
2000 *Consideraciones teóricas y experiencias en el análisis y mejora de los procesos*. México, D.F.: Pearson.
- MAIGHS, J.  
1995 *Contabilidad: la base para decisiones gerenciales*. Octava edición. México, D.F.: McGraw-Hill.
- MUNILLA, F. *et al.*  
2005 «Dinámica del origen y la aplicación de fondos en la gestión de la liquidez». Evento internacional CONTHABANA 2005. La Habana.
- SANTANDREU, Eliseo  
2000 *Gestión de la financiación empresarial*. Barcelona: Gestión 2000.
- TRACY, J. A.  
1993 *Fundamentos de contabilidad financiera*. Tercera edición. México, D.F.: Limusa.
- VAN HORNE, James C. y John M. WACHOWICZ  
1997 *Fundamentos de administración financiera*. Octava edición. México, D.F.: Prentice Hall Hispanoamericana.
- WESTON, J. F. y Eugene F. BRIGHAM  
1994 *Fundamentos de administración financiera*. Décima edición. México, D.F.: McGraw-Hill.

Fecha de recepción: 14 de julio de 2009

Fecha de aceptación: 16 de setiembre de 2009

Correspondencia: vicente.ripoll@uv.es