

Propuesta de un procedimiento para el proceso de planificación del inventario en la cadena hotelera Gran Caribe

Vicente Ripoll Feliu

Presidente de la Asociación Iberoamericana de Control de Gestión (AICO), director del Equipo Valenciano de Investigación en Gestión Estratégica de Costes (IMACC) y profesor del Departamento de Contabilidad de la Facultad de Economía de la Universitat de València (España).

Yoaima Dickinson González

Profesora del Departamento de Contabilidad y Finanzas de la Universidad de Matanzas (Cuba).

vicente.ripoll@uv.es, yoaima.dickinson@umcc.cu

Recibido: octubre, 2013.

Aceptado: diciembre, 2014.

Publicado: junio, 2015.

Título

Propuesta de un procedimiento para el proceso de planificación del inventario en la cadena hotelera Gran Caribe.

Resumen

Cuba, a partir de los años 90, con una economía dependiente de sus relaciones económicas externas, dedica recursos importantes a la construcción de nuevas instalaciones turísticas y a la renovación de estructuras históricas para el uso del sector turístico. La crisis económica que afecta al país, provocada por el cambio profundo en las relaciones internacionales, a raíz de la desaparición del campo socialista y el recrudecimiento del bloqueo norteamericano, llevó a la adopción de un grupo de medidas relacionadas con la apertura al turismo y el permiso a la inversión extranjera, encaminadas a lograr una mejora en la sociedad cubana que implique un bajo coste social. El turismo figura en el plan de desarrollo del gobierno cubano y es catalogado como uno de los sectores más importantes de la economía, contribuyendo a disminuir el coste social de la situación económica por la que atraviesa el país. Por su parte, existen otras industrias y ramas en las que en la actualidad se está trabajando intensamente. De la actividad turística, se vinculan y participan muchas actividades económicas que inciden en

Title

An approach to an inventory planning process for the Gran Caribe hotel chain.

Abstract

From 1990, Cuban economy which is dependent of its external economic relations devotes substantial resources to the construction of new touristic facilities as well as the renovation of historic structures built for touristic sector utilization. The country was affected by an economic crisis provoked by a profound shift in international relations that were the result of socialist block disappearance and recrudescence of the embargo imposed by the United States. Consequently, the country adopted a set of measures related to tourism and foreign investments allowance that were devised to improve Cuban society at a lower social cost. Tourism is acknowledged as the heart of economy; hence it is an important item in the state development plan. The relations of this sector with multiple economic activities confer it a relevant role in the revival of productive capacity and internal consumption. For instance, this revival accounts for researches and solutions like control management (accounting and finance) that, as an administration

¹ En agosto de 1998 se promulgó el Decreto - Ley número 187 mediante el cual se establece el sistema de perfeccionamiento empresarial cubano. Este constituye la guía y el instrumento de dirección para que las organizaciones empresariales, cubanas, puedan realizar las transformaciones necesarias con el objetivo de lograr la máxima eficiencia y eficacia en su gestión.

la reanimación de otras ramas de la producción y el consumo de la población. Por esta razón es necesario llevar a cabo estudios, que aporten alternativas y conocimientos que contribuyan al desarrollo continuo de este perfeccionamiento¹. El objetivo general del presente trabajo se dirige a proponer un procedimiento para el proceso de planificación de inventarios en el sector hotelero, ilustrado a partir de su aplicación en una cadena hotelera del polo turístico de Varadero.

Palabras clave

Control de gestión, finanzas, procedimiento, planificación de inventarios, sector hotelero.

function, is responsible for managing productive resources so that organization can accomplish overall goals like high growth rate and performance as well as low risk. This paper aims to illustrate a procedure for inventory planning in hotelier sector, and thus shows an application in a hotel chain located in Varadero destination.

Key words

Management control, finance, procedure, inventory planning, hotelier sector.

1. Antecedentes: deshielo en las relaciones de Cuba y Estados Unidos

En la actualidad estamos presenciando un cambio en la normalización de las relaciones entre Cuba y Estados Unidos, rotas después de que la revolución de 1959 se declarase marxista leninista y nacionalizara las propiedades de las multinacionales norteamericanas instaladas en la isla. Las diferencias existentes desde la época que gobernaba Bush se plantean hoy como una posibilidad de acercamiento útil, tras más de medio siglo de política antagonista. Raúl Castro se erigió presidente de Cuba en 2008 (de manera interina desde 2006) y emprendió un proceso en el cual sin soltar las riendas del poder político (Partido Comunista de Cuba), llevó a cabo reformas sustanciales. Se aprobó el trabajo por cuenta propia (cuentapropistas), la compra venta de vehículos y casas, y los viajes al extranjero de cualquier ciudadano (incluida la disidencia).

En 2009, Obama había manifestado su disposición, dentro de estas convulsas relaciones, al diálogo, proponiendo medidas de flexibilización (envío de remesas familiares y más frecuencia de los viajes de cubanos domiciliados en Estados Unidos) desde el poder ejecutivo (Congreso) contra el embargo. Un paso más en la descongelación de las relaciones entre los dos mandatarios se produce durante los funerales del líder sudafricano Nelson Mandela, en diciembre de 2013.

En marzo de 2014, en Cuba, quedó lista una nueva ley de inversión extranjera –sustituye a la ley de 1995– que autoriza las inversiones en la isla de los cubanoamericanos residentes en Estados Unidos (prohibido por el embargo). Esta Ley, que entró en vigor en junio de 2014, pretende atraer capital foráneo y contribuir al desarrollo del país y al plan de reformas del Gobierno para actualizar su modelo socialista. Incluye beneficios fiscales para los inversores extranjeros y prevé una nueva política laboral para pactar los salarios de los contratados locales. Se estima que Cuba necesita aproximadamente unos 2.300 millones de euros anuales para llevar a cabo sus reformas. Los sectores de inversión con prioridad serán once, entre los que cabe destacar el turismo, industria alimentaria, industria azucarera, industria farmacéutica y biotecnológica. Esta normativa complementa la entrada en vigor, el 1 de noviembre de 2013, del decreto que rige el régimen jurídico de la Zona Especial de Desarrollo Mariel (terminal de contenedores), primera de su tipo y que pretende ser el principal foco para atraer inversión extranjera y tecnología foránea, lo que da una cierta apertura del país hacia el mercado exterior.

Sin embargo, la fecha más importante de este avance fue el 17 de diciembre de 2014, el anuncio simultáneo en Washington y La Habana a través del cual ambos gobiernos hicieron

Cuba dedica recursos importantes a la construcción de nuevas instalaciones turísticas

público que mantenían conversaciones rumbo hacia la normalización de sus relaciones bilaterales, llevando a anunciar el comienzo de conversaciones para abrir embajadas y restablecer las relaciones diplomáticas que estaban congeladas desde los tiempos de Eisenhower. La pretensión final debería ser la desaparición del embargo, dado que se ha puesto de manifiesto que no ha cumplido el objetivo propuesto, que, en definitiva, era eliminar la revolución cubana. En el marco de este acuerdo, ese mismo día, el estadounidense Gross quedó en libertad tras cinco años encarcelado por actos subversivos.

El 16 de enero de 2015, una delegación de seis congresistas demócratas de Estados Unidos realizó una visita a Cuba con el fin de medir la voluntad de entendimiento constructivo de ambos países, reuniéndose entre otros con el embajador Español. Esta visita se realizó el día siguiente de que entraran en vigor las medidas flexibilizadoras de Estados Unidos y a los cinco días de que Cuba excarcelara a 53 presos políticos. Todo ello fue anunciado en diciembre como parte del pacto.

La visita de los congresistas demócratas fue la antesala del primer encuentro oficial de la secretaria de Estado adjunta para el Hemisferio Occidental, Jacobson, el 21 y 22 de enero, con altos funcionarios cubanos, entre ellos con su contraparte cubana, la directora para Estados Unidos del Ministerio de Relaciones Exteriores, Josefina Vidal. Las dos coincidieron en que el restablecimiento de las relaciones diplomáticas entre ambos países “será un proceso largo” y que requerirá de más contactos. Las diferencias siguen siendo amplias, pero se está en el camino. Una sesión de trabajo estuvo dedicada a las conversaciones migratorias que Washington y La Habana mantienen de forma regular con alguna que otra interrupción desde mediados de los 90 y en la otra se debatió sobre los pasos que hay que dar en la normalización, poniendo énfasis en la reapertura de las embajadas.

No obstante, el hito más importante se ha producido el pasado 11 abril, en el encuentro bilateral entre los presidentes Castro y Obama, en la ciudad de Panamá, con ocasión de la VII Cumbre de las Américas. En este encuentro, los dos mandatarios pusieron de manifiesto que esta relación tiene desacuerdos, que serán salvados si se respetan las ideas del otro y se tratan todos los temas, incluyendo derechos humanos y libertad de prensa.

En este escenario, una semana después de la cumbre, el gobernador demócrata del Estado de Nueva York, Cuomo, realizó un viaje comercial a Cuba para explorar posibilidades de negocio, acompañado de empresarios estadounidenses. Se reunió, entre otros, con el ministro de Comercio Exterior e Inversión Extranjera, la jefa de las negociaciones con Washington y con el vicepresidente primero. La visita incluía, asimismo, un recorrido por el renovado Puerto de Mariel, en el que Cuba pone grandes esperanzas de negocio.

En los últimos años, ver a gobernadores estadounidenses en La Habana se había convertido en algo casi habitual: al menos una decena tanto demócratas como republicanos han visitado la isla desde que en el año 2000 el Congreso estadounidense permitiera una excepción al embargo para que empresas norteamericanas pudieran vender alimentos y medicinas a Cuba, aunque en condiciones extremas. En la lista de la comitiva, figuran altos representantes de empresas con sede en Nueva York como JetBlue, Pfizer, Chobani o MasterCard. Se demuestra el interés de La Habana por aprovechar las posibilidades de negocio que abre la relajación de restricciones decretadas por Obama en enero.

2. Análisis de variables fundamentales

Desde 1998, las empresas cubanas se encuentran inmersas en un proceso de perfeccionamiento para cada una de las ramas de la economía, cobrando importancia el sector

La desaparición del campo socialista y el recrudecimiento del bloqueo lleva a la apertura del turismo y a la inversión extranjera

del turismo. Desde los años cincuenta, se erigió a escala mundial como uno de los sectores de mayor crecimiento de la economía (Collier & Gregory, 1995; Guilding, 2003; Gourville & Bertini, 2011; Ramachandran & Gupta, 2012; Scott & Orlikowski, 2012). Desde el momento que se reconceptualiza la estrategia económica de Cubas, es catalogado como “locomotora de la economía cubana”, siendo conscientes de las modificaciones tan importantes que se han dado en estos últimos años en la forma en que los alojamientos turísticos crean y difunden su reputación. Esta es la causa por la que se lleva a cabo este estudio con el fin de aportar alternativas y conocimientos que contribuyan con el desarrollo continuo de este perfeccionamiento (Hernández, Fuentes & Morini, 2012).

En este contexto, el control de gestión cobra 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 (Dávila, Foster & Li, 2009).

La gestión financiera operativa y la contabilidad de gestión son los responsables, entre otros aspectos, de la conservación del adecuado efectivo disponible, de los términos de crédito que se ofrece 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, operativa o estratégica.

La gestión del capital de trabajo es una parte de la administración financiera operativa y nuestro análisis da mayor peso a esa parte frente a la gestión de procesos. 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 la cadena hotelera Gran Caribe.

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 las existencias de seguridad.
- La planificación de los niveles de inventarios.
- El análisis de factibilidad de los pronósticos realizados.

El turismo figura en el plan de desarrollo del gobierno cubano y es catalogado el “corazón de la economía”

3. Fundamentos teóricos de la investigación

Diferentes autores ponen de manifiesto la importancia de la toma de decisiones en los entornos económicos-financieros (Weston & Brigham, 1994; Van Horne & Wachowicz, 1997; Brealey & Myers, 1998). Dentro de la administración financiera, se toman decisiones con relación a la gestión financiera (*management of net working capital*), centrada en el estudio del adecuado efectivo disponible, de los términos de crédito que se ofrece a los clientes que estimule las ventas y del manejo de los inventarios que reduzcan los costes asociados con estos, integrando la gestión del capital de trabajo, el cual nos ha llevado a analizar los fundamentos teóricos y conceptuales de su gestión, la función de planificación y la gestión por procesos. En el sector objeto de análisis, Sharma (2002), Walsh y Jeacle (2003), Lamminmaki (2008) y Jeacle y Carter (2011), ponen de manifiesto la importancia de disponer de una buena información para tomar buenas decisiones de gestión.

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), Van Horne y Wachowicz (1997), Brealey y Myers (1998), Kennedy (1999), Santandreu (2000) y Espinosa (2005). Muchos de estos autores, señalan 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 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” (Gitman, 1986; Tracy, 1993; Weston & Brigham, 1994; Maighs, 1995; Brealey & Myers, 1998). 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. Para Weston y Brigham (1994), 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. 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 & Wachowicz, 1997).
- La planificación 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. “La planificación es una función clave de la

El proceso de planificación de inventarios se propone en el Hotel Be Live Turquesa de la cadena Gran Caribe

administración, con carácter proactivo, que define objetivos o metas a alcanzar y que sienta las bases para el control y la mejora continua”. (Aparisi, Giner, Maganto & Ripoll, 2004; Aparisi, Giner & Ripoll, 2008).

- Para Krajewski y Ritzman (2000), un proceso implica el uso de los recursos de una organización (personal, finanzas, instalaciones, equipos, técnicas y métodos) para obtener valor. Ningún producto puede fabricarse y ningún servicio puede suministrarse sin un proceso. Además, 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 los resultados empresariales.

La importancia que se ha atribuido a la gestión del capital de trabajo y su estrecha relación con el riesgo y la rentabilidad empresarial han 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 planificación de la gestión de inventarios.

4. Procedimiento para el proceso de planificación de inventarios y diseño metodológico

Al centrar las aportaciones realizadas en el contexto de la gestión del capital de trabajo, la planificación y la gestión por procesos, se fija el objetivo del presente trabajo, el cual está relacionado con proponer un procedimiento y su aplicación para el proceso de planificación de inventarios en la cadena hotelera Gran Caribe. Trabajos de similares características, aunque con finalidades distintas, (Rao, Swaminathan, & Zhang, 2004; Chen, 2005; Lodree & Taskin, 2008; Strack & Pochet, 2010), se han llevado a cabo recientemente en distintos sectores empresariales.

4.1. Procedimiento para el proceso de planificación de inventarios

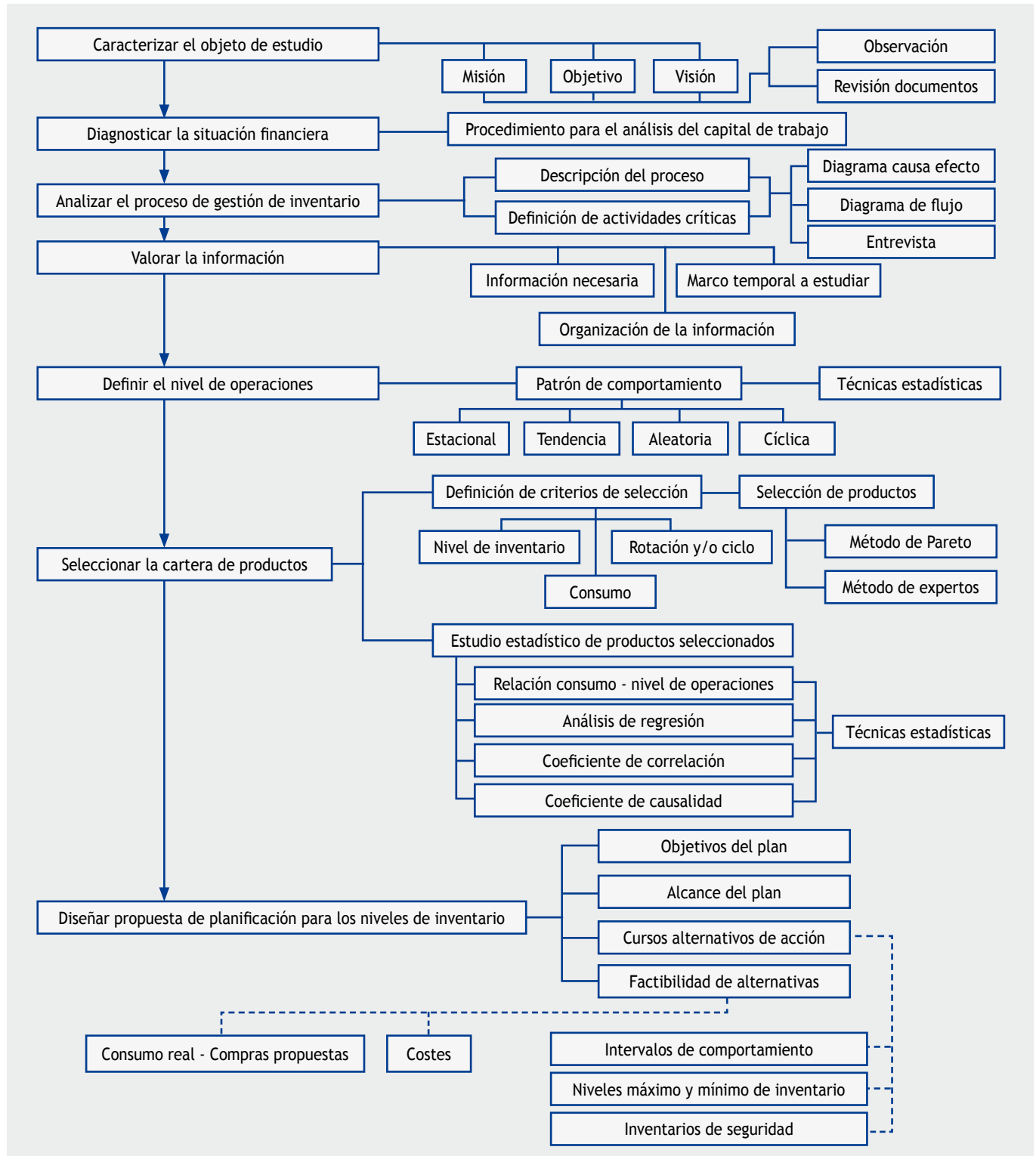
El procedimiento para el proceso de planificación de inventarios, integra métodos, técnicas y herramientas –financieras, estadísticas y de gestión–, que permiten establecer las actividades a llevar a cabo en este sentido (Gaur & Honhon, 2006). Este procedimiento es la propuesta de la investigación y se lleva a cabo en siete pasos (véase el cuadro 1).

Este procedimiento considera el marco teórico y conceptual correspondiente a la gestión del capital de trabajo, la planificación y la gestión por procesos como elementos que hay que 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 sus bases científicas.

4.2. Aplicación del procedimiento para el proceso de planificación del inventario en la cadena hotelera Gran Caribe

Se analizará, seguidamente, la aplicación del procedimiento para el proceso de planificación de inventarios que se propone en la cadena Gran Caribe, específicamente en el Hotel Be Live Turquesa y los pasos concebidos para su aplicación subsecuente y lógica. El hotel está ubicado en la provincia de Matanzas, concretamente en la playa de Varadero, y cuenta con 268 habitaciones.

Cuadro 1

Procedimiento para el proceso de planificación de inventarios

**En ocasiones,
el hotel necesita
un producto
específico y
el proveedor
no lo tiene
en existencias**

Paso 1. Caracterizar la empresa

La instalación Hotel Be Live Turquesa pertenece al grupo hotelero Gran Caribe S.A., dependiente del Ministerio del Turismo, con categoría de cuatro estrellas, que trabaja bajo la modalidad todo incluido. El hotel fue inaugurado en mayo de 1998. La misión de la empresa es ofrecer servicios hoteleros de alojamiento, gastronomía y complementarios acordes a su categoría, capaces de impactar y proporcionar plena satisfacción al cliente, con una instalación moderna, que en su desempeño enaltece la identidad corporativa.

Paso 2. Diagnosticar la situación financiera de la empresa

De la aplicación parcial del procedimiento para el análisis del capital de trabajo, se selecciona el marco temporal para la recolección de los datos utilizados, correspondiente a los años 2011 y 2012, por lo que se analizan veinticuatro períodos. La generalización de los resultados obtenidos con el diagnóstico financiero se muestra en el cuadro 2. 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 favorables. En este indicador se analizó el comportamiento de los ingresos, costes y gastos para ambos períodos que permitió ver la estacionalidad de los mismos. En este mismo año, se aplica una política de inversión corriente intermedia donde se utilizaron diagramas de dispersión para medir la correlación existente entre variables y resulta de ella niveles medios de riesgo y de rendimiento a través del análisis de razones financieras. La calidad de la inversión corriente, la cual se determinó con la técnica de tamaño común, se mantuvo de forma regular, mientras que el nivel de actividad fue favorable.

Cuadro 2

Resultados del diagnóstico financiero

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

Paso 3. Analizar el 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 los que el hotel necesita un producto específico y el proveedor no lo tiene en existencia y provoca que no se puedan cumplir 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. De este modo evita su déficit y brinda un servicio con calidad, pero aumentan los costes de inversión en inventarios, disminuyendo la utilidad operativa del hotel en este periodo y el rendimiento de los activos circulantes. Se recomienda, en línea con lo que proponen Choi y Linton (2011), que el hotel establezca

Se confeccionó una base de datos que contenía el 100 % de las existencias y el consumo de cada producto

alianzas estratégicas con sus proveedores, con el fin de no encontrarse en situaciones de desabastecimiento.

- No se tienen en cuenta los períodos 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 (Honhon, Vishal & Seshadri, 2010).
- No están definidos los niveles máximos y mínimos de existencias para las temporadas, lo que provoca 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. Este hecho supone poco control sobre los niveles de existencias, así como el desconocimiento de la oscilación de los costes máximos y mínimos totales y por productos en los diferentes períodos.
- No se realiza de forma periódica el análisis del coste pronosticado. De esta forma, el hotel no puede desarrollar un control sobre los costes por inversión en inventarios y por consiguiente tomar decisiones que contribuyan a elevar los niveles de rendimiento del hotel.

Paso 4. Valorar 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 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 2000², se confeccionó una base de datos que contenía:

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

Esta 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.

En Balada y Ripoll (1995), ya se ponía de manifiesto que 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.

² No suministra la información que necesita la organización para tomar buenas decisiones de gestión.

La cartera de alimentos y bebidas del hotel se compone en total de 645 productos

Paso 5. Definir el nivel de operaciones

Cuando se estratifica la variable turistas-días, teniendo en cuenta los tres subgrupos de comportamiento (bajo, medio y alto)³, se observa que el 33 % de los valores se encuentra por debajo de 9.654 turistas-días y que el 66 % no sobrepasa los 12.948 turistas-días. Los tres subgrupos para el análisis aparecen en el cuadro 3.

Cuadro 3

Subgrupos de comportamiento de la variable turistas-días

Subgrupo	Intervalo de comportamiento (turistas días)
Baja	Menos de 9.654
Media	Desde 9.655 hasta 12.948
Alta	Más de 12.949

Paso 6. Seleccionar la cartera de productos

De forma general, los inventarios o existencias se organizan en diferentes cuentas contables que recogen mercancías para la venta, materias primas y materiales, combustible (almacenado), piezas de repuesto y útiles. Debido a la importancia de los inventarios de alimentos y bebidas para garantizar adecuadamente el nivel de servicio y mantener la satisfacción de los clientes, el estudio se realiza para estos productos.

Las existencias de alimentos y bebidas del hotel, se componen de un total de 645 productos. A partir de su consumo mensual, se aplicó el método de Pareto, obteniendo que la cantidad de productos que concentran el 79,28 % del consumo total, desde enero del 2011 hasta diciembre del 2012, se eleva a doce. Seleccionados estos 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 métodos, se obtuvo el listado de los cinco productos que se muestran en el cuadro 4.

Cuadro 4

Productos más importantes

Número	Código	Descripción
1	15101	Carne de Res
2	15310	Pollo
3	15201	Huevo
4	15361	Cerveza
5	15217	Refresco

Para desarrollar el análisis estadístico de cada producto seleccionado, se agrupan 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 explicar los resultados de los cinco productos, nos centraremos en los resultados obtenidos para el producto carne de res.

³ Se tienen en cuenta los percentiles 33 % y 66 %, pues el 100 % de las observaciones se agrupan en tres clasificaciones.

El estudio facilitó al hotel el pronóstico del consumo en los diferentes niveles de turistas/días

En el subgrupo temporada alta, la variable consumo “carne de res” (unidades en kilogramo) presenta una media de 5.417 y una desviación estándar de 3.067, con observaciones mínima y máxima de 2.191 y 9.281, respectivamente. En el subgrupo temporada media, el valor promedio del consumo de la carne de res es de 2.813, con desviación promedio de 464, que toma valores en un intervalo desde 2.441 hasta 3.491. La media de la variable consumo es 2.361 en el subgrupo temporada baja, con valores desde 2.146 hasta 3.436 y una desviación promedio de 476.

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

Consumo carne de res temporada alta = $2.095,03 + 0,228691$ turistas / día

Consumo carne de res temporada media = $5.294,52 - 0,228574$ turistas / día

Consumo carne de res temporada baja = $917,158 + 0,165001$ turistas / día

Estas líneas de regresión presentan coeficientes de correlación de 0,75, (0,56) y 0,27 respectivamente y R^2 que explica una causalidad del comportamiento del consumo de carne de res del 56, 31 y 7 % respectivamente, con respecto a la cantidad de turistas días, tal y como refleja el programa que hemos utilizado.

Los resultados de la variable carne de res para temporada alta muestran una correlación fuerte, lo que explica su comportamiento con respecto a los turistas días. Esta variable es consistente debido a que su resultado está próximo a 1.

Paso 7. Diseñar propuesta de planificación para los niveles de inventario

La propuesta de la planificación del proceso de gestión de inventarios debe estar acompañada de los objetivos de la propuesta, 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 (Tsou, 2008; Syntetos, Boylan, & Disney, 2009).

Los objetivos de la presente propuesta, están relacionados con:

- Perfeccionar el proceso de planificación 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.

Dentro del alcance de la propuesta, la planificación para los niveles de inventario que se muestra tiene en cuenta los siguientes elementos:

- El trabajo en equipo, pues se requiere la participación de conjunto de todos los responsables del proceso de gestión de inventarios.
- 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.

El hotel conoció los niveles máximo y mínimo de compras para el producto en diferentes niveles de turistas/días

Con relación a los cursos alternativos de acción, son presentados 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 el cuadro 5 se muestran los resultados para el producto que hemos seleccionado.

Cuadro 5
Pronóstico de consumo, compras e inventario de seguridad para carne de res

SUBGRUPO	Turistas días	Pronóstico del consumo (unidades)	Mínimo de compras (unidades)	Máximo de compras (unidades)	Inventario de seguridad (unidades)
ALTA	13.260	1.446,52	(2.938,5)	5.831,54	6.998
	14.529	1.990,90	(1.589,46)	5.571,25	
	15.754	2.535,27	3.579,03	5.066,97	
MEDIA	9.676	2.689,81	247,69	5.131,93	4.394
	10.853	2.712,35	524,47	4.900,24	
	12.815	2.734,90	773,99	4.695,81	
BAJA	7.404	1.485,07	(83,19)	3.053,33	2.881
	8.754	1.631,15	195,33	3.066,97	
	9.641	1.777,23	459,63	3.094,83	

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 costes asociados en cada caso y los ahorros previstos. Como ejemplo, se realiza el análisis para el producto carne de res.

A partir del análisis descriptivo de la variable precio del producto carne de res, se determina que el precio promedio se ubica en 2,33 dólares, con valores máximo y mínimo de 2,61 y 1,99 dólares respectivamente (véase el cuadro 6). Por estas razones, el análisis del coste se realiza teniendo en cuenta los precios mínimo, promedio y máximo.

Cuadro 6
Comparación de los costes de compras reales y pronosticadas

Coste unitario (dólares / unidades)		Compras reales (dólares)	Compras pronosticadas (dólares)	Ahorro (dólares)
Coste mínimo	1,99	4.496,70	3.728,86	767,83
Coste promedio	2,33	8.227,28	4.919,72	3.307,57
Coste máximo	2,61	14.102,07	6.131,24	7.970,84

Se propuso la consolidación del trabajo en equipo concebido multidisciplinariamente

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 planificación. La aplicación del procedimiento para el proceso de planificación de inventarios en el hotel Be Live Turquesa 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.

5. Recomendaciones sugeridas

Después de haber analizado los resultados obtenidos, estamos en condiciones de realizar las recomendaciones siguientes:

- Aplicar sistemáticamente en el hotel Be Live Turquesa el procedimiento para el proceso de planificación de inventarios propuesto, siendo 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.

6. Conclusiones

De acuerdo con Mundy (2010), en estos últimos años, estamos asistiendo a un uso equilibrado de los sistemas de control de gestión, tanto desde la óptica universitaria como desde la empresarial, con el fin de evitar tensiones en el diseño de los diferentes modelos existentes. 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.

El elegir una actividad del sector turístico, no ha sido una elección al azar, para Nunes y Spelman (2008), el número de visitas turísticas internacionales será más del doble en los próximos doce años.

A partir de la revisión bibliográfica efectuada, se presentaron los fundamentos teóricos y conceptuales de las variables de incidencia en la investigación (gestión del capital de trabajo, planeación y gestión por proceso), obteniéndose 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.

El deshielo en las relaciones de Cuba y Estados Unidos es un acercamiento útil, tras más de medio siglo de política antagonista

Al tener como argumento 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 Be Live Turquesa. Alcanzar esta proposición ha implicado cubrir una serie de objetivos específicos que han llevado a realizar las siguientes acciones:

- 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 Be Live Turquesa.

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

Entre los resultados alcanzados con el presente trabajo, destacan los siguientes:

- 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.

7. Bibliografía

- Aparisi, J., Giner, A., Maganto, J., & Ripoll, V. (2004). Caso práctico: la planificación estratégica y la implantación del cuadro de mando integral del sistema portuario español. *Harvard Deusto Finanzas y Contabilidad*, 63, enero-febrero, 60-71.
- Aparisi, J., Giner, A., & Ripoll, F. (2008). Análisis y desarrollo del proceso de planificación estratégica del sistema portuario español. *Contabilidad y Negocios*, 3(6), 47-60.
- Balada, T., & Ripoll, V. (1995). El control del consumo de materiales. *Partida Doble*, 10(53), 42-45.
- Brealey, R. A., & Myers, S. C. (1998). Fundamentos de Financiación Empresarial (5ª Ed.). Madrid: McGraw-Hill.
- Chen, F. (2005). Salesforce Incentives, Market Information, and Production/Inventory Planning. *Management Science*, 51(1), 60-75. <http://dx.doi.org/10.1287/mnsc.1040.0217>
- Collier, P., & Gregory, A. (1995). Investment appraisal in service industries: a field study analysis of the U.K. hotels sector. *Management Accounting Research*, 6(1), 33-57. <http://dx.doi.org/10.1006/mare.1995.1003>
- Dávila, A., Foster, G., & Li, M. (2009). Reasons for management control systems adoption: Insights from product development systems choice by early-stage entrepreneurial companies. *Accounting, Organizations and Society*, 34(3-4), 322-347. <http://dx.doi.org/10.1016/j.aos.2008.08.002>
- Choi, T. Y., & Linton, T. (2011). Don't Let Your Supply Chain Control Your Business. *Harvard Business Review*, 89(12), 112-117.
- Espinosa, D. (2005). Procedimiento para el análisis del capital de trabajo. *Tesis presentada en opción al título de Máster en Ciencias Económicas*, Universidad de Matanzas.
- Gitman, L. (1986). *Fundamentos de Administración Financiera* (ed. especial). Cuba: Ministerio de Educación Superior.
- Gourville, J. T., & Bertini, M. (2011). Barceló Hotels and Resorts (A). *Harvard Business School case study* 9-511-108.
- Gaur, V., & Honhon, D. (2006). Assortment Planning and Inventory Decisions Under a Locational Choice Model. *Management Science*, 52(10), 1528-1543. <http://dx.doi.org/10.1287/mnsc.1060.0580>
- Guiliding, C. (2003). Hotel owner/operator structures: implications for capital budgeting process. *Management Accounting Research*, 14(3), 179-199. [http://dx.doi.org/10.1016/S1044-5005\(03\)00049-0](http://dx.doi.org/10.1016/S1044-5005(03)00049-0)

- Hernández, E., Fuentes, L., & Morini, S. (2012). Una aproximación a la reputación en línea de los establecimientos hoteleros españoles. *Papers de Turisme*, 52, 63-88.
- Honhon, D., Vishal, G., & Seshadri, S. (2010). Assortment Planning and Inventory Decisions Under Stockout-Based Substitution. *Operations Research*, 58(5), 1364-1379. <http://dx.doi.org/10.1287/opre.1090.0805>
- Jeacle, I., & Carter, C. (2011). In TripAdvisor we trust: Rankings, calculative regimes and abstract systems. *Accounting, Organizations and Society*, 36(4-5), 293-309. <http://dx.doi.org/10.1016/j.aos.2011.04.002>
- Kennedy, R. (1999). *Estados Financieros: formas, análisis e interpretación* (7ª ed.). México: Limusa.
- Krajewski, L. J., & Ritzman, P. R. (2000). *Administración de operaciones*. México: Pearson Educación.
- Lamminmaki, D. (2008). Accounting and the management of outsourcing: An empirical study in the hotel industry. *Management Accounting Research*, 19(2), 163-181. <http://dx.doi.org/10.1016/j.mar.2008.02.002>
- Lodree, E. J. y Taskin, S. (2008). An insurance risk management framework for disaster relief and supply chain disruption inventory planning. *The Journal of the Operational Research Society*, 59(5), 674-684. <http://dx.doi.org/10.1057/palgrave.jors.2602377>
- Maighs, R. F. (1995). *Contabilidad. La base para decisiones gerenciales* (8ª ed.). México: Mac Graw Hill.
- Mundy, J. (2010). Creating dynamic tensions through a balanced use of management control systems. *Accounting, Organizations and Society*, 35(5), 499-523. <http://dx.doi.org/10.1016/j.aos.2009.10.005>
- Nunes, P., & Spelman, M. (2008). The Tourism Time Bomb. *Harvard Business Review*, 10(2), 20-22.
- Ramachandran, J., & Gupta, S. (2012). The Park Hotels: Designing Experience. *Harvard Case Study Analysis Solutions*, august.
- Rao, U., Swaminathan, J., & Zhang, J. (2004). Multi-product inventory planning with downward substitution, stochastic demand and setup costs. *IIE Transactions*, 36, 59-71. <http://dx.doi.org/10.1080/07408170490247304>
- Santandreu, E. (2000). *Gestión de la financiación empresarial*. Barcelona: Gestión 2000.
- Scott, S. V., & Orlikowski, W. J. (2012). Reconfiguring relations of accountability: Materialization of social media in the travel sector. *Accounting, Organizations and Society*, 37(1), 26-40. <http://dx.doi.org/10.1016/j.aos.2011.11.005>
- Sharma, D. S. (2002). The differential effect of environmental dimensionality, size, and structure on budget system characteristics in hotels. *Management Accounting Research*, 13(1), 101-130. <http://dx.doi.org/10.1006/mare.2002.0183>
- Strack, G., & Pochet, Y. (2010). An integrated model for ware house and inventory planning. *European Journal of Operational Research*, 204(1), 35-60. <http://dx.doi.org/10.1016/j.ejor.2009.09.006>
- Syntetos, A., Boylan, J., & Disney, S. (2009). Forecasting for inventory planning: a 50-year review. *Journal of the Operational Research Society*, 60, 149-160. <http://dx.doi.org/10.1057/jors.2008.173>
- Tracy, J. A. (1993). *Fundamentos de Contabilidad Financiera* (3ª ed.). México: Limusa.
- Tsou, C.-S. (2008). Multi-objective inventory planning using MOPSO and TOPSIS. *Expert Systems with Applications*, 35(1-2), 136-142. <http://dx.doi.org/10.1016/j.eswa.2007.06.009>
- Walsh, E. J., & Jeacle, I. (2003). The taming of the buyer: the retail inventory method and the early twentieth century department store. *Accounting, Organizations and Society*, 28(7-8), 773-791. [http://dx.doi.org/10.1016/S0361-3682\(02\)00032-6](http://dx.doi.org/10.1016/S0361-3682(02)00032-6)
- Weston, F., & Brigham, E. (1994). *Fundamentos de Administración Financiera* (10ª ed.). Madrid: McGraw Hill.
- Van Horne, J., & Wachowicz, J. M. (1997). *Fundamentos de administración financiera* (8ª ed.). México: Prentice Hall Hispanoamericana. ☺