

**SECCIÓN: GESTIÓN HOTELERA**

**Título:** Metodología para la planificación de la inversión en inventarios en la actividad hotelera.

**Title:** Planning methodology for the short-term investment to hotels.

**Autor:** Daisy Espinosa Chongo

Institución: Universidad de Matanzas "Camilo Cienfuegos".

Dirección postal (institucional): Autopista Varadero Km 3½, Matanzas, Cuba. CP: 44110. Tel. (53) 45 25 6840 y 6844

Correo electrónico: [daisy.espinosa@umcc.cu](mailto:daisy.espinosa@umcc.cu)

**Coautor:** Nury Hernández de Alba Álvarez

Institución: Universidad de Matanzas "Camilo Cienfuegos".

Dirección postal (institucional): Autopista Varadero Km 3½, Matanzas, Cuba. CP: 44110. Tel. (53) 45 25 6849 y 6844

Correo electrónico: [nury.hernandez@umcc.cu](mailto:nury.hernandez@umcc.cu)

**Título:** Metodología para la planificación de la inversión en inventarios en la actividad hotelera.

**Title:** Planning methodology for the short-term investment to hotels.

## **Resumen**

Este artículo tiene por objetivo demostrar la validez de la metodología para la planificación de la inversión en inventarios en la actividad hotelera, mediante la aplicación en un caso de estudio hotelero, elaborada para contribuir a la eficiencia económica a partir de la incidencia en las decisiones de inversión corriente.

La metodología aplicada se diseñó en correspondencia con los fundamentos teóricos y metodológicos en los cuales se ha desarrollado la temática de la gestión financiera operativa, integrando métodos financieros y estadísticos. El aporte fundamental que demuestra su validez, es económico, consistente en un ahorro promedio anual de CUC 10205, un incremento de la rentabilidad de la inversión de 1.01% y un mejoramiento de la calidad del riesgo en un 0.51%.

**Palabras clave:** inversión corriente, inversión en inventarios, eficiencia económica, planificación financiera

## **Abstract**

**Title:** Planning methodology for the short-term investment to hotels.

This article presents the results obtained in the empiric order, of a research oriented to look for alternatives for the efficient financial management that achieves a better position of risk and profitability.

In the methodological order the contribution is a planning methodology for the short-term investment, which is based on the theoretical statements of the operative financial management, and it integrates financial and statistical methods cohesively, what supports its scientific bases.

In the empiric order, the fundamental contribution is economic. Starting from the application of the methodological result in a case of study, annual savings are achieved by 10,205.00 monetary units, an increment of the return on investment of 1.01% and an improvement of the quality of the risk in 0.51%. These results demonstrate the effectiveness and validity of the methodology.

**Key words:** current investment, investment in inventories, efficiency, financial planning

## Introducción

En la actualidad, la realidad económica cubana exige que el sector turístico, -dinamizador de la economía y captador directo de divisas, y en particular la actividad hotelera, con la responsabilidad de maximizar el rendimiento medio por turista-, muestre niveles de eficiencia en la utilización de los recursos financieros [1]. Para lograrlo, se requiere el empleo de herramientas avanzadas de gestión financiera con las adecuaciones pertinentes; así como otorgarle el papel que requiere la planificación en una economía socialista [2], poniéndolas en función de elevar la eficiencia económica.

En este orden de ideas, cobra importancia la gestión financiera operativa como base de una eficiente gestión financiera estratégica e integral [3], teniendo en cuenta que en la economía del turismo a nivel de instalación hotelera, queda en manos de sus directivos la gestión del capital de trabajo [4], particularmente de la inversión corriente: las decisiones financieras estratégicas se reservan para instancias superiores.

La gestión de la inversión corriente es un proceso derivado de la gestión del capital de trabajo, que consiste en desempeñar en ciclo las funciones de planificación, organización, dirección y control de las decisiones de inversión corriente en su relación con el nivel de operaciones, con la observancia de sus resultados en cuanto a liquidez y rentabilidad; la integración de ambos que conduzcan a la eficiencia y eficacia empresarial; la primera referida a una alta relación entre los resultados obtenidos y los recursos empleados; la segunda al grado de cumplimiento de los objetivos. Las decisiones de inversión corriente constituyen la selección de entre un conjunto de alternativas, aquella relativa a: en qué activos circulantes invertir y cuánto invertir en cada uno de ellos en correspondencia con el nivel de operaciones.

Disminuir el nivel de inversión corriente cuando aún se es capaz de sostener el nivel de actividad y por tanto, garantizar un nivel de ventas y de servicio, puede conducir a un incremento en la rentabilidad del hotel sobre su inversión, pero también a un incremento del riesgo. Por otro lado, una ampliación en la inversión corriente por encima del óptimo necesario, aumentaría la inversión total sin un incremento proporcional en la rentabilidad, disminuyendo el rendimiento sobre la inversión a favor de una mejor posición de riesgo. Se trata entonces de aplicar políticas de inversión corriente que encuentren un equilibrio entre elevar la rentabilidad con una seguridad financiera razonable [5; 6; 7; 8; 9].

El análisis financiero de la inversión corriente realizado en investigaciones precedentes a 12 hoteles de diferentes cadenas hoteleras presentes en el Polo turístico de Varadero, permitió identificar que la política de inversión corriente aplicada es conservadora, consistente en mantener una elevada inversión corriente con relación al nivel de actividad en las temporadas [4; 10].

Esto provoca un bajo riesgo para saldar deudas de corto plazo por el elevado nivel de inversión corriente, y por consiguiente, aumentos en la liquidez; sin embargo, la calidad de esta es deficiente, en tanto se alcanza mediante la acumulación de inventarios, lo que impacta negativamente en la rentabilidad de la inversión y en la eficiencia económica de estos hoteles. En fin, la aplicación de políticas conservadoras de inversión en inventarios ha reducido el riesgo de impago en detrimento de la rentabilidad de la inversión hotelera. Las actividades críticas que han incidido en las mencionadas políticas son:

- Incorrecta planificación de pedidos, sin tener en cuenta el carácter estacional de la actividad hotelera. Se realizan los pedidos sobre la base del promedio de clientes días del mes anterior, lo cual no aporta la información correcta para elaborar las órdenes de

compra. Esta decisión provoca que la inversión en inventarios no se corresponda con la cantidad de turistas por temporadas.

- Incapacidad del mercado para responder oportunamente a la solicitud de productos, lo que provoca incumplimientos con los parámetros de prestación de servicio con excelencia. Los hoteles responden a esta situación comprando elevadas cantidades de productos cuando estén disponibles en el mercado; afectando negativamente, sin dudas, los costos de inversión en inventarios, la utilidad operativa del período y el rendimiento sobre los activos.
- Falta de información sobre los límites de inversión en el inventario de cada producto para ejercer el control. No se tienen definidos los niveles máximo y mínimo de inversión en cada producto para cada temporada, lo que dificulta el control sobre los niveles de existencias y de los costos asociados [11].

Los puntos anteriores explican que prestar especial atención a la inversión en inventarios en la actividad hotelera es una decisión inteligente. Unido a lo anterior, deben agregarse otras observaciones:

- El inventario es el primer elemento dentro del ciclo de capital de trabajo del hotel. Este ciclo comienza con la operación económica de compra de alimentos y bebidas que deberán estar disponibles en almacén para posteriormente ser elaborado y consumido por el cliente; la realización de este inventario –unido por supuesto, al servicio hotelero de alojamiento-, permitirá en el corto plazo alcanzar determinado nivel de ventas y de rentabilidad.
- El inventario en la actividad hotelera representa una parte considerable en la estructura de la inversión corriente y el costo asociado a él es elevado.
- Las insuficiencias de inventarios pueden provocar interrupciones en la prestación del servicio con el nivel requerido y pérdida de confianza de los clientes.
- La administración del inventario requiere una estrecha integración de varias gerencias de un hotel: comercialización, compras, alimentos y bebidas y economía.
- Aun cuando las técnicas fundamentales para administrar el inventario se han desarrollado bajo la administración de la producción [5; 12], las decisiones asociadas a él tienen una naturaleza financiera: invertir en inventarios es una decisión financiera en primer lugar, que requiere inmovilizar recursos financieros con un compromiso de devolución posterior a su recuperación; por tanto, implica también decisiones de financiamiento que generan costos de operaciones, influyendo en los resultados de riesgo y rentabilidad del hotel.

Desde las perspectivas teórica y empírica, diversas han sido las tendencias asociadas a la gestión de inventarios y varios los modelos diseñados para planificar sus niveles; entre ellos, el modelo de la cantidad económica del pedido. Sin embargo, sus supuestos generales de demanda uniforme, tiempo de entrega y costos constantes [12], no se ajustan a las condiciones reales de la actividad hotelera: primero, el nivel de actividad de un hotel es estacional y no uniforme; segundo, la frecuencia de utilización de la materia prima varía en el tiempo, no se distribuye uniformemente en el año; tercero, el tiempo de espera para recibir los pedidos es irregular e impreciso, los pedidos no se reciben en el momento exacto en que se agota el inventario; y cuarto, el sistema de costo implementado no permite determinar los costos asociados al pedido y al mantenimiento del inventario.

Por las razones antes expuestas, en este artículo se presentan los resultados obtenidos en una investigación desarrollada para dar solución al problema científico de cómo contribuir a la eficiencia económica de la actividad hotelera mediante la incidencia en las decisiones de inversión corriente; planteándose como hipótesis que si se aplica la metodología para la planificación de la inversión en inventarios como herramienta de planificación financiera, se lograría una mayor eficiencia económica en la actividad hotelera.

En correspondencia con el problema de investigación y para validar la hipótesis, el objetivo propuesto con este artículo consiste en demostrar la validez de la metodología para la planificación de la inversión en inventarios en la actividad hotelera, mediante la aplicación en un caso de estudio hotelero.

En el proceso investigativo estuvieron presentes la inducción y deducción, análisis y síntesis, cuantitativo y cualitativo como métodos generales de la investigación científica. Se utilizan como métodos del orden empírico los financieros y estadísticos, con un procesamiento computacional mediante las herramientas del Microsoft Excel y el Statgraphics. La investigación tuvo un alcance: descriptivo, con aplicación no experimental y longitudinal de tendencia.

La metodología para la planificación de la inversión en inventarios que se aplica, constituye un aporte metodológico, debido a su concepción de integración de métodos financieros y estadísticos, como nueva forma de medir, analizar y relacionar las variables de interés. Como aporte fundamental del artículo se destaca su validación, lo que permite sistematizarla y generalizarla en la actividad hotelera.

### **Metodología para la planificación de la inversión en inventarios en la actividad hotelera.**

La metodología que se presenta es resultado de una investigación científica; para perfeccionarla, ha sido aplicada de forma total en 12 hoteles del Polo turístico de Varadero. Tiene como propósito determinar los niveles de inversión en inventario en función del nivel de operaciones, como herramienta de planificación financiera de la inversión corriente para la actividad hotelera. Permite establecer las decisiones de inversión corriente enfocadas a mejorar la posición de riesgo y rentabilidad del hotel. Consta de cuatro pasos fundamentales, los cuales se describen brevemente a continuación.

#### **Paso 1. Análisis inicial de las variables de estudio.**

Para desarrollar con éxito el estudio se requiere caracterizar las variables de estudio: nivel de operaciones y la inversión en inventarios.

El nivel de operaciones establece el ritmo de actividad del hotel, el cual puede ser medido en la actividad hotelera por el indicador turistas días. El análisis de esta variable debe tener en cuenta el comportamiento de las tendencias estacionales que caracterizan la actividad turística. Por ello se requiere delimitar el comportamiento de esta variable en tres categorías de temporadas, en correspondencia con la política comercial definida por el hotel y un análisis estadístico descriptivo por percentiles en: alta, media y baja.

Por su parte, la variable inversión en inventarios incluye varias clasificaciones; sin embargo, el estudio se centra en la inversión en inventarios de alimentos y bebidas, debido a que tienen una importancia vital para garantizar un adecuado nivel de servicio y mantener la satisfacción de los clientes.

El listado de inventarios de alimentos y bebidas puede ser extenso en correspondencia con la categoría del hotel, por lo que se deben seleccionar aquellos inventarios más importantes teniendo en cuenta como criterio de selección el monto de la inversión. Para ello se propone

aplicar el método Pareto: centrar los esfuerzos en el 20% de los inventarios que requieren el 80% de la inversión total en inventarios de alimentos y bebidas.

## **Paso 2. Definición de la relación: turistas días – consumo de inventarios**

El argumento de este paso tiene su origen en las bases que sustentan la problemática de la asociación de los niveles de inversión corriente con los niveles de operación del hotel; específicamente, la relación causal entre los turistas días y la inversión en inventarios: la demanda de ventas del producto turístico es la causa generadora de inversión en inventarios. Por consiguiente, su objetivo consiste en definir la relación estadística entre los turistas días (variable independiente) y el consumo de inventarios de alimentos y bebidas (variable dependiente), el cual permitirá posteriormente marcar las pautas de la inversión en este tipo de inventario.

La relación estadística se establece mediante un análisis de regresión simple, el cual permite determinar el modelo matemático que indica la relación entre las variables de estudio. La ecuación de regresión resultante se emplea para construir intervalos de confianza [13] para la variable dependiente: consumo de inventarios, dada la variable independiente: turistas días. Este análisis se complementa con la estimación del coeficiente de correlación, que establece la intensidad de la relación entre las variables.

## **Paso 3. Determinación de la inversión en inventario en función de los turistas días**

La esencia de este paso consiste en determinar las propuestas de niveles de inversión en inventario (máximo, promedio y de seguridad), en función de los turistas días, teniendo en cuenta la racionalización de los recursos y la calidad del servicio de acuerdo con los estándares establecidos para el hotel.

Estos estudios se apoyan en la estadística relacional, realizando estimaciones puntual y por intervalos, mediante la ecuación de regresión [13]. De esta forma, dada la variable turistas días y utilizando la ecuación de regresión de cada temporada, se realiza una estimación puntual del consumo del producto y una estimación del intervalo del mismo (límites superior e inferior), con un 95% de confianza.

Los principios en los que se basan los cálculos a realizar son los siguientes:

1. La estimación del consumo de cada producto en función de los turistas días, es la base para determinar las compras y los niveles de inventario del mismo.
2. La compra máxima de cada producto debe corresponderse con el límite superior del intervalo estimado del consumo, para un nivel dado de turistas días.
3. El inventario de seguridad es la diferencia entre el límite superior del intervalo estimado del consumo y el consumo puntual estimado para un nivel dado de turistas días.
4. El inventario promedio de cada producto es la estimación puntual de su consumo.

Para convertir el consumo y la compra de cada producto en inversión, se establece como supuesto la utilización del precio modal del producto; aun cuando se reconozca que existen precios promedio, máximo y mínimo, los cuales podrán utilizarse para construir escenarios.

## **Paso 4. Evaluación de la factibilidad de las decisiones propuestas**

El propósito de este paso es evaluar el impacto de las propuestas de niveles de inversión en inventario realizadas en el paso anterior, mediante el análisis costo – beneficio aplicado a cuatro criterios establecidos a tales efectos, de ellos tres índices diseñados por la autora para este propósito. Por tanto,

Teniendo en cuenta que las propuestas de decisiones de inversión en inventarios se realizan sobre la base de estimaciones, se requiere evaluar la factibilidad de las mismas. Se considera que las decisiones propuestas son factibles si cumplen con las siguientes exigencias:

1. Cobertura propuesta del consumo: la inversión máxima estimada debe ser capaz de cubrir el consumo real de productos; por tanto, si el índice derivado de estos dos indicadores es mayor que la unidad, se lograría cierta garantía en el cumplimiento del nivel de servicio, indicando que cada CUC de inversión máxima propuesta supera cada CUC de consumo real.
2. Efectividad del pronóstico: si la cobertura propuesta del consumo real es inferior a la cobertura real del consumo (la inversión real por cada CUC de consumo real), se habrá logrado un pronóstico efectivo; esto es: la inversión propuesta es inferior a la inversión real por cada CUC de consumo real, lo cual significa que se ha realizado un pronóstico efectivo.
3. Generación de ahorro: se estará en presencia de un ahorro si en el período analizado, la inversión real realizada por el hotel en cada producto, supera la inversión máxima a realizar según las propuestas de niveles de inversión en inventario planteadas.
4. Equilibrio riesgo – rentabilidad: Se alcanzará el equilibrio en el binomio riesgo - rentabilidad si las decisiones de inversión propuestas logran mejorar los resultados de rentabilidad de la inversión asegurando una liquidez aceptable. La rentabilidad de la inversión explicará el impacto de las decisiones propuestas en la eficiencia del hotel. Se calcula por el ratio financiero utilidad del período sobre la inversión (activo) total expresada en por ciento. El riesgo explicará el impacto de las decisiones propuestas en la seguridad para cubrir las deudas a corto plazo con la inversión corriente. Se mide mediante el índice financiero de liquidez, determinado por la relación entre la inversión corriente (activo circulante) y el financiamiento corriente (pasivo circulante). Un índice de solvencia superior a 1.5 sería favorable para las empresas hoteleras.

Esta metodología pretende contribuir al perfeccionamiento del proceso de planificación de la inversión corriente, estableciendo las bases para el control de la gestión financiera operativa y en particular, de la inversión corriente. Así mismo, su aplicación contribuye a garantizar la calidad en la prestación del nivel de servicio, determinando con elevado nivel de confianza la inversión corriente que se deben ejecutar para ciertos niveles de operación. Finalmente, la implementación de la metodología permitirá, en primera instancia, minimizar la inversión corriente sin afectar la calidad del servicio, y luego, elevar la eficiencia económica y financiera de la empresa, traducidas en un equilibrio del binomio riesgo - rentabilidad.

La metodología diseñada tiene en cuenta el marco teórico correspondiente a la gestión financiera operativa y la planificación financiera como función clave de la gestión financiera empresarial, articula los elementos fundamentales relacionados con estos temas, se nutre de las ventajas inherentes a los mismos y tiene en cuenta la necesaria orientación al cliente con el adecuado nivel de servicio. La integración de diferentes métodos estadísticos y financieros, soportan sus bases científicas, favoreciendo su aplicación en objetos de estudio práctico.

#### **Aplicación de la Metodología para la planificación de la inversión corriente en un caso de estudio**

En este artículo se muestran los resultados de la aplicación de la metodología propuesta en una empresa hotelera, por la importancia que reviste el sector turístico como dinamizador de la

economía cubana. Con el objetivo de garantizar la confidencialidad de la información, se presentan los resultados de la aplicación en el caso hotelero sin declarar la procedencia de la información real.

Como características fundamentales del hotel resaltan su categoría 4 estrellas con modalidad todo incluido y operaciones bajo contrato de administración y comercialización con una compañía extranjera.

Su misión consiste en brindar servicios hoteleros de profunda satisfacción para clientes de todas las edades, distinguiéndose por la fidelidad, amabilidad y competencia de sus trabajadores, así como la cercanía y belleza de la playa e incomparable puesta del sol.

Entre los objetivos estratégicos del hotel se encuentra: elevar paulatinamente la eficiencia económica en la operación, para llegar a distinguirse por la alta rentabilidad.

### **Resultados del paso 1. Análisis inicial de las variables de estudio.**

Para demostrar la validez de la metodología propuesta, se seleccionó como marco temporal 36 meses de tres años subsecuentes. Teniendo en cuenta la política comercial definida por el hotel y el análisis estadístico descriptivo por percentiles, se delimitó por temporadas la variable turistas días (TD) para el horizonte temporal seleccionado como sigue: alta para los meses diciembre, enero, febrero, marzo; media para abril, julio, agosto, noviembre; baja para mayo, junio, septiembre, octubre.

Las fluctuaciones en el nivel de actividad del hotel, deben incidir proporcionalmente en la inversión realizada en inventarios de alimentos y bebidas, para mantener y satisfacer el nivel de servicio requerido.

A partir de la aplicación del método Pareto a estos inventarios, se identificaron 16 productos (17.34%) que concentran el 73.21% de la inversión total en inventarios de alimentos y bebidas. Ellos son: Ron Havana Club 7 años, Lomo entero sin hueso, Filete especial con bacon, Entrecote de res, Filete comercial de res, Minidosis de mantequilla, Pierna sin hueso de cerdo, Lonja de pollo, Leche entera La niña, Café en grano, Picadillo de res, Cerveza Mayabe ligera, Leche en polvo, Minidosis de café, Langosta entera y Vino blanco Macias Rivo.

### **Resultados del paso 2. Definición de la relación: turistas días - consumo de inventarios**

Se procede a aplicar un análisis de regresión entre las variables turistas días y el consumo de cada uno de los 16 productos por temporada. En este artículo se presenta únicamente el análisis para el producto Ron Havana Club 7 años en la temporada alta, teniendo en cuenta que el estudio es similar para todos los productos en cada una de las temporadas.

Al realizar el análisis de relación entre las variables turistas días y el consumo de este ron, expresado en botellas, se observa el modelo de ajuste lineal siguiente:

$$\text{CONSUMO RON HABANA CLUB 7 AÑOS}_{ALTA} = 141.79 + 0.0169121 * \text{TURISTAS DÍAS}_{ALTA}$$

Esta línea de regresión presenta un coeficiente de correlación de 0.84, que indican una relación relativamente fuerte entre las variables y un coeficiente de determinación de 70.98% que explica causalidad del comportamiento del consumo del ron con respecto a los turistas días. Por tanto, esta ecuación de regresión puede utilizarse para establecer pronósticos del consumo del Ron Havana Club 7 años, con relación a los turistas días.

Este proceder se repitió para el resto de los productos, identificándose que la recta de regresión de tres de ellos no debía ser utilizada para estimaciones y pronósticos futuros, pues su coeficiente de correlación no superó 0.5. Estos productos son: Entrecote de res, Filete



comercial de res y Café en grano. Por esta razón la aplicación del procedimiento propuesto para los tres productos concluye en este punto.

### Resultados del paso 3. Determinación de la inversión en inventario en función de los turistas días

En la tabla 1 se muestran los resultados derivados de la utilización de la ecuación de regresión para el producto Ron Habana Club 7 años en temporada alta. Se sustituyeron en la ecuación de regresión definida en el paso anterior, cada uno de los valores de la variable turistas días de los cuatro meses de temporada alta, determinándose un promedio del consumo de ron. De esta forma, en temporada alta el hotel deberá comprar como máximo 1085 botellas, que representa una inversión de 7171.85 CUC a un precio unitario modal de 6,61 CUC; en ellas se incluye un inventario de seguridad de 147 botellas con inversión de 971.67 CUC. Estas decisiones de inversión en inventarios traen consigo mantener un inventario promedio de 731 botellas con un costo asociado de 4831.91 CUC.

Indicadores para Ron Habana Club 7 años ALTA	Botellas	Inversión (CUC)
Compra máxima ALTA	1085	7171.85
Inventario de seguridad ALTA	147	971.67
Inventario promedio ALTA	731	4831.91

Tabla 1. Decisiones de inversión propuestas en el producto Ron Habana Club 7 años en temporada alta. Fuente: elaboración propia.

Este procedimiento se realizó de forma similar para las temporadas media y baja, obteniéndose un total de inversión máxima para este producto de 17913.10 CUC, de ellas una inversión en inventario de seguridad por 2380.60 CUC y una inversión promedio por 11997.15 CUC.

Los cálculos desarrollados anteriormente se extendieron al resto de los productos seleccionados en cada una de las temporadas, exceptuando los tres que fueron eliminados en pasos precedentes.

### Resultados del paso 4. Evaluación de la factibilidad de las decisiones propuestas

La evaluación de la factibilidad de las decisiones de inversión en inventarios que se proponen, se basa en el análisis comparativo de los resultados esperados al introducir estas decisiones con relación a los resultados reales obtenidos por el hotel en los 36 meses estudiados. A partir de la aplicación del método costo – beneficio aplicado a los índices de evaluación de factibilidad diseñados para este fin, se elaboraron las tablas 2 y 3, que integran los resultados de factibilidad por producto para la totalidad de las tres temporadas analizadas y el equilibrio alcanzado en el riesgo y la rentabilidad, respectivamente.

PRODUCTOS	Inversión máxima propuesta (CUC)	Inversión real (CUC)	Consumo real (CUC)	Ahorro (CUC)	Cobertura propuesta consumo	Cobertura real consumo	Efectividad pronóstico
	1	2	3	2-1	1/3	2/3	(1/3)/(2/3)
1. Langosta entera con cola	275946	288156	267384	12210	1,0320	1,0777	0,9576
2. Filete especial con bacón	133797	136594	129775	2797	1,0310	1,0525	0,9795

3.	Lomo entero sin hueso	123962	124513	116394	551	1,0650	1,0698	0,9956
4.	Minidosis mantequilla	74786	76089	75263	1303	0,9937	1,0110	0,9829
5.	Leche entera La Niña	61476	62055	59106	579	1,0401	1,0499	0,9907
6.	Vino blanco Macias Rivo	52548	53891	50846	1343	1,0335	1,0599	0,9751
7.	Cerveza Mayabe La Ligera	54187	54765	49272	578	1,0998	1,1115	0,9894
8.	Leche en polvo	52107	52752	46353	645	1,1241	1,1380	0,9878
9.	Lonja de pollo	29312	33032	27983	3720	1,0475	1,1804	0,8874
10.	Picadillo de res de segunda	20021	22975	19049	2954	1,0510	1,2061	0,8714
11.	Ron Habana Club 7 años	17913	19475	17816	1562	1,0054	1,0931	0,9198
12.	Minidosis de café	12978	14740	14405	1762	0,9009	1,0232	0,8805
13.	Piernas sin hueso de cerdo	13175	13785	13001	610	1,0134	1,0603	0,9557
TOTALES		922208	952822	886649	30614	1,0401	1,0746	0,9679

Tabla 2. Factibilidad de las decisiones de inversión en inventarios propuestas. Fuente: elaboración propia.

Con relación a la factibilidad total de las decisiones de inversión propuestas en los productos seleccionados, pueden listarse los siguientes puntos relevantes.

#### 1. Cobertura del consumo:

Se lograría invertir solamente 1,0401 CUC por cada CUC de consumo real, cubriéndose con la inversión propuesta, el consumo del 85% de los productos estudiados (11 de 13). Esto indica que de haberse aplicado las decisiones de inversión en inventarios que se proponen para los meses estudiados, se hubiese cumplido con la demanda de los clientes, lo que garantizaría la calidad del servicio con el nivel requerido. Sin embargo, no hubiese sido así para los productos minidosis de mantequilla y café, a los cuales no se hubiese podido garantizar la cobertura de su consumo; por lo que se deberá realizar análisis complementarios que permitan ampliar los intervalos de confianza utilizados para ambos productos.

#### 2. Efectividad del pronóstico:

Con relación a la cobertura real del consumo, obsérvese que las decisiones de inversión tomadas por el hotel en el período analizado, trajeron como consecuencia que se invirtiera 1,0746 CUC por cada CUC realmente consumido; esto es 0.0345 CUC adicionales con relación a la inversión en inventario que se propone, lo que indica que la cobertura del consumo que se propone es mejor que la real.

Lo anterior se demuestra en el indicador de efectividad, que muestra que en el 100% de los productos estudiados, el índice de cobertura propuesta y real es menor que la unidad. Esto significa que por cada CUC realmente consumido, se compra y por consiguiente, se invierte menos con las decisiones propuestas que con las realmente tomadas por el hotel.

Como en la mayoría de los casos se lograría cubrir el consumo real con la inversión propuesta y con un nivel de inversión inferior al real, entonces el pronóstico realizado es efectivo. La mayor efectividad se logra en los productos Picadillo de res de segunda, Minidosis de café y Lonja de pollo, para los cuales se logra elevar considerablemente la brecha entre la cobertura propuesta y real del consumo.

### 3. Generación de ahorro:

Se obtendría un ahorro total de 30614 CUC en tres años –o un ahorro promedio anual de 10205 CUC-, si se tomaran las decisiones de inversión que se proponen sobre la compra máxima, el inventario de seguridad y el inventario promedio de los 13 productos estudiados. Este ahorro potencial está dado porque la inversión real realizada por el hotel en los 36 meses estudiados, supera en 3.21% la inversión máxima pronosticada para los productos seleccionados.

En este sentido es importante comprender que 30614 CUC constituye un costo adicional en el que ha incurrido el hotel por concepto de alimentos y bebidas, lo cual deteriora el resultado del período y por tanto, la rentabilidad sobre la inversión. La inversión adicional realizada en los productos estudiados provoca una inmovilización de recursos financieros, generando un costo de oportunidad para el hotel.

A esto debe añadirse que el ahorro potencial determinado se refiere solamente al 17% de los productos de alimentos y bebidas (13 productos), por lo que este ahorro se incrementaría al extender el análisis al 100% de los productos.

### 4. Equilibrio riesgo - rentabilidad:

Finalmente, una consideración relevante es que, aun cuando las propuestas de decisiones de inversión en inventarios traen consigo la disminución en el nivel de inversión corriente, el riesgo asociado a la capacidad para enfrentar las deudas a corto plazo no aumentaría, y la rentabilidad de la inversión se favorecería, lográndose un equilibrio entre el riesgo de impago y la rentabilidad de la inversión del hotel.

Indicadores del equilibrio	Decisiones reales	Decisiones propuestas	Variación (%)
Inversión total (CUC)	15195084,50	15164470,50	-0,20
Utilidad del período (CUC)	3749388,47	3780002,47	0,82
Rentabilidad de la inversión (%)	24,68	24,93	1,01
Inversión corriente (CUC)	5986333,00	5955719,00	-0,51
Financiamiento corriente (CUC)	3033765,00	3003151,00	-1,01
Liquidez (CUC)	1,97	1,98	0,51

Tabla 3. Impacto de las decisiones de inversión propuestas en el equilibrio riesgo - rentabilidad.  
Fuente: elaboración propia.

Con relación al riesgo medido por la liquidez, al disminuir el nivel de inversión en inventarios que se propone con relación a la inversión real, disminuye también el monto de las compras a proveedores y por consiguiente, el financiamiento espontáneo ofrecido por los proveedores mediante cuentas por pagar, disminuyendo en la misma cantidad el financiamiento corriente. Esto traería consigo que el índice de liquidez se incremente en 0,51%, aumentando la seguridad financiera del hotel para honrar sus obligaciones financieras de corto plazo con la inversión corriente. La rentabilidad de la inversión se vería favorecida al lograr una utilidad del período superior, debido al ahorro que se generaría por las decisiones de inversión propuestas, incrementándose la rentabilidad de la inversión del hotel en 1,01%.

En resumen, la aplicación de la metodología propuesta en el período seleccionado, permitió determinar aquellas decisiones de disminución de la inversión corriente, garantizando la

sostenibilidad del nivel de actividad y sin afectar el nivel de servicio, lo que conduciría a una mayor seguridad financiera y un incremento en la rentabilidad sobre la inversión del hotel.

## Conclusiones

1. La metodología aplicada se diseñó a partir de los fundamentos teóricos correspondientes a la gestión financiera de la inversión corriente y estadísticos, integrando sus métodos y técnicas que soportan sus bases científicas, constituyendo una herramienta de planificación financiera que permite identificar las decisiones de inversión en inventarios ajustadas a los niveles de turistas días, que impacten positivamente en la eficiencia y seguridad financiera del hotel.
2. La metodología propuesta demostró su validez mediante la aplicación en un caso de estudio hotelero, por lo que se considera debe ser sistematizada por aquellos hoteles interesados en mejorar sus resultados económicos y elevar la eficiencia en la utilización de sus recursos financieros.
3. La metodología propuesta se diseñó como aporte para concursar en el gran reto de los profesionales de las finanzas, el cual exige no sólo observar, describir, explicar y sistematizar regularidades en los resultados financieros de sus hoteles, sino buscar y aplicar nuevos conocimientos, procedimientos y sistemas que potencien la gestión financiera de la inversión corriente, para responder al objetivo de maximizar el rendimiento medio por turista.

## Bibliografía

1. PCC, *Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución*, La Habana, 2011.
2. Villalón-Madrado, K. M., "La planificación y el modelo económico cubano", *Anuario Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales*, 2011, Número Especial, 2011, p. 36-47, ISSN 2218-3639.
3. García, A., *Administración Financiera I* [en línea], 2010 [consulta: 2012-04-05]. Disponible en: <http://www.eumed.net/libros/2010c/729/index.htm>
4. Rodríguez, G. J., "Propuesta de procedimientos de gestión del riesgo de impago para hoteles Sol Meliá Cuba", [tesis doctoral], Cuba, Universidad de Matanzas Camilo Cienfuegos, 2008.
5. Gitman, L. J., *Principios de Administración Financiera*, 10. ed., México, Pearson Educación, 2003.
6. Weston, F. y Brigham, E., *Fundamentos de administración financiera*, 10ma. ed., México, McGraw Hill, 1994.
7. Brealey, R. y Myers, S., *Fundamentos de financiación empresarial*, 4ta. ed., México, McGraw Hill, 1998.
8. Arcos, M. A. y Benavides, J., "Efecto del ciclo de efectivo sobre la rentabilidad de las firmas Colombianas", *Revista Cuadernos de Administración* [en línea], 2008, vol. 21, no. 36

[consulta: 2012-09-03]. ISSN 0120-3592. Disponible en:  
[http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0120-35922008000200008&lang=es](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0120-35922008000200008&lang=es)

9. Selva, A. Y. y Espinosa, D., "La gestión del capital de trabajo como proceso de la gestión financiera operativa", *Revista Gestión Joven* [en línea], 2009, no. 4, [consulta: 2012-03-10], ISSN 1988-9011. Disponible en:  
[http://www.elcriterio.com/revista/revista\\_ajoica\\_inicio\\_num\\_4.htm](http://www.elcriterio.com/revista/revista_ajoica_inicio_num_4.htm)
10. Monzón, Y. "Determinación del modelo matemático que contribuya a mejorar la relación riesgo-rentabilidad en el hotel Breezes Bella Costa de Varadero", [tesis de maestría], Cuba, Universidad de Matanzas Camilo Cienfuegos, 2012 (dirigida por la MSc. Daisy Espinosa y la DrC. Nury Hernández).
11. Dickinson Y., Espinosa, D. y Ripoll, V., "Propuesta de un procedimiento para el proceso de planificación del inventario en el hotel Herradura", *Revista Contabilidad y Negocios* [en línea], 2009, vol. 4, no. 8, p. 5-17 [consulta: 2012-03-10], ISSN 1992-1896. Disponible en:  
<http://revistas.concytec.gob.pe/pdf/cyn/v4n8/a02v4n8.pdf>
12. Gallagher y Watson, *Métodos cuantitativos para la toma de decisiones en administración*, México, Mcgraw-Hill, 1986.
13. Pupo, J. *et al*, *Análisis de Regresión y series cronológicas*, La Habana, Editorial Felix Varela, 2004.

Recibido: 4-3-13

Aceptado: 25-3-13