



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION

ASPECTOS CONTABLES, FINANCIEROS Y FISCALES DE UNA INDUSTRIA HOTELERA

SEMINARIO DE INVESTIGACION CONTABLE

Que para obtener el título de:

LICENCIADO EN CONTADURIA

Presenta:

ENRIQUE COVARRUBIAS FLORES

Director del Seminario:

C. P. JUAN REYES RUEDA



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

TESIS CON FALLA DE ORIGEN

I N D I C E

	Página
INTRODUCCION	1
CAPITULO I.- ASPECTOS CONTABLES.	6
1.- ORGANIZACION CONTABLE	7
1.1) Relación Económico-Administrativa	7
1.2) Aspectos Departamentales	8
1.3) Importancia del Departamento de Contabilidad	9
1.4) Principales Cuentas del Catálogo	10
1.5) Sistema Contable	16
2.- LA AUDITORIA NOCTURNA	22
2.1) Máquina de Hoteles o de Huéspedes	22
2.2) Importancia de la Máquina de Hoteles	22
2.3) Labores del Auditor Nocturno	24
2.4) Informe del Auditor Nocturno	25
3.- INGRESOS Y EGRESOS	27
3.1) Clasificación de Ingresos	27
3.2) Clasificación de Egresos y Bases para su Aplicación.	28
4.- SISTEMA DE COSTOS	30
4.1) Antecedentes Genéricos de Alimentos y Bebidas	30

	Página
4.2) Departamento de Compras	31
4.3) Departamento de Almacén	32
4.4) Despensa	35
4.5) Cocina y sus Costos	37
4.6) Comedor, Cafetería y Servicio Habitaciones	39
4.7) Bar	41
4.8) Tienda de Regalos	46
5.- CONTROL INTERNO	47
5.1) Objetivos y Elementos	47
5.2) Vigilancia	49
5.3) Probables Falias de Control	50
5.4) Control de Ingresos por concepto de Hospedaje, - Reservaciones y Recepción	52
5.5) Reglas de Control de Cajeros de Recepción	59
6.- ESTADOS FINANCIEROS	70
6.1) Definición	70
6.2) Generalidades	70
6.3) Estado de Resultados	71
PITULO II.- ASPECTOS FINANCIEROS	75
1.- LA NECESIDAD DE RECURSOS EN RELACION AL MOVIMIENTO TURISTICO DE TEMPORADA	76
1.1) La Afluencia Turística	76
1.2) Temporadas de Turismo	77
1.3) Necesidad de Recursos	79

	Página
1.4) Obtención de Recursos	80
1.5) Decisiones Financieras	84
2.- MOVIMIENTO Y SIGNIFICACION FINANCIERA DE LAS PRINCIPALES CUENTAS	85
2.1) Huéspedes	85
2.2) Tarjetas de Crédito	86
2.3) Almacenes	87
3.- PRESUPUESTOS Y FLUJO DE EFECTIVO	89
3.1) Generalidades	89
3.2) La Planeación Financiera como base de los Presupuestos	90
3.3) Integración de los Presupuestos	92
3.4) Control Presupuestal	99
3.5) Flujo de Efectivo	104
4.- RAZONES FINANCIERAS Y OTRO TIPO DE ANALISIS	108
4.1) Generalidades del Análisis Financiero	108
4.2) Propósitos del Análisis de Estados Financieros	109
4.3) Métodos de Análisis	112
5.- PUNTOS DE EQUILIBRIO	117
5.1) Antecedentes	117
5.2) Naturaleza del Análisis del Punto de Equilibrio	118
5.3) Solución Algebraica al Punto de Equilibrio	119

	Página
PITULO III. - ASPECTOS FISCALES	123
1.- LA REFORMA FISCAL	124
1.1) Su Importancia como Base para el Establecimiento de Hoteles	124
2.- GRAVAMENES DE LA INDUSTRIA HOTELERA	127
2.1) Generalidades	127
2.2) Obligaciones Principales	129
3.- LEY DEL IMPUESTO AL VALOR AGREGADO	136
3.1) Antecedentes	136
3.2) Clasificación y Características de los Impuestos	137
3.3) Repercusiones en la Industria Hotelera	140
PITULO IV. - CONCLUSIONES	148
FIGURAS	158
BIBLIOGRAFIA	159

INTRODUCCION

El hombre, por naturaleza es curioso e inquieto, ha sentido atracción por lo desconocido desde tiempos inmemorables: ésta exigencia de la propia humanidad de conocer más, se ha venido realizando en formas diversas, una de ellas es la de conocer otros lugares con todo lo que consigo lleva, como ideas nuevas, personas y costumbres, etc. Asimismo, como una necesidad personal para satisfacer su curiosidad, ha querido aprender con objeto de incrementar el acervo cultural o simplemente descansar de las obligaciones cotidianas, trayendo como consecuencia, una variante de los desplazamientos humanos, denominándose a esta actividad "TURISMO" .

Actualmente, existe un número considerable de volúmenes - que tratan sobre éllo, cada autor define de diversas formas al "Turismo" y por tal motivo considero conveniente exponer algunas, para fijar conceptos.

"Conjunto de traslados temporales de las personas, originados por necesidades de reposo, cura espiritual o intelectual". Este traslado debe ser temporal, es decir, ha de estar sujeto a un mínimo o a un máximo de permanencia. -Tolsi-1942.

El Doctor Walter Hunzlikier, Director del Seminario de Tu--

risimo de Shint del Instituto de Investigaciones Turísticas, define al Turismo como "Conjunto de relaciones y de hechos producidos por el desplazamiento y la permanencia de personas fuera de su lugar de residencia, en tanto que esa distancia no suponga establecer domicilio personal ni se oriente a la instalación de cualquier tipo de industria".

Concretando más, el Profesor Arrillaga define: "Turismo es todo desplazamiento temporal determinado por causas ajenas al lucro; el conjunto de bienes, servicios y organización que en cada Nación determinan haciendo posible estos desplazamientos y las relaciones y hechos que entre éstos y los viajeros tienen lugar". Cabe señalar que introduce un nuevo elemento: "El conjunto de bienes, servicios y organización", es decir, la noción de "Industria Turística"; además de la referencia a la organización oficial y privada, que la regula y la promueve.

De estas definiciones, destacan las siguientes consideraciones:

- a) El carácter temporal del desplazamiento y la estancia.
- b) La idea de diversión.
- c) Incitación de otras imágenes, sensaciones y experiencias, que procuren novedad, placer, satisfacción espiritual, ejercicio físico, etc.
- d) La ausencia de lucro.
- e) La noción de "Industria Turística", incluyendo dentro de ésta a la organización oficial y privada.

Considerando el "Turismo" desde un punto de vista económico, produce numerosos efectos; es la fuente de una serie de actos de consumo. El Turista es un consumidor más que origina una demanda de bienes y servicios sumamente complejos, lo que se refleja en un incremento correlativo de la producción y prestación de servicios.

Otros efectos de esta corriente turística que pueden provocar en los Países el objeto de su visita, son : una repercusión directa sobre el mercado de trabajo apareciendo nuevas actividades, nuevos puestos de ocupación. Por otra parte, los propios habitantes del País visitado, tienden a cambiar sus hábitos-costumbres, el contacto con los extranjeros crea nuevas necesidades y ambiciones que pueden ser de carácter positivo y creador.

Otro efecto, se encuentra en la repercusión del Turismo en la Balanza de Pagos. El gasto de turismo, significa una importante corriente de divisas que, en esa Balanza de Pagos constituyen recursos financieros, que auxilian al crecimiento económico y amortiguan los habituales déficits de la Balanza Comercial de los Países en proceso de desarrollo.

Por tales motivos, el Turismo Internacional, desempeña un importante papel en el desarrollo económico, social y cultural de los pueblos, siendo además un preciado vehículo de comprensión mutua y

fortalecimiento de la amistad entre las Naciones.

En el aspecto económico para México, el Turismo representa una fuente de ingresos de bastante consideración, mismos que han servido para disminuir en gran parte, el déficit de nuestra Balanza de Pagos.

Por lo tanto, dichos ingresos contribuyen al desarrollo económico de nuestro País, pudiendo incrementarse mediante un mejor aprovechamiento de las instalaciones con que cuenta en la actualidad, y a la vez proyectar una mejor imagen de los atractivos naturales existentes en el mismo.

Por lo anteriormente expuesto, y con objeto de ubicar al lector, derivé en la necesidad de llevar a cabo esta investigación, basándome fundamentalmente en la actividad denominada Turismo, y enfocada a lograr un mejor aprovechamiento de una parte de esas instalaciones con que cuenta en la actualidad nuestro País, "LA INDUSTRIA HOTELERA", para lo cual considero importante dar a conocer las técnicas del Manejo Contable, Financiero y Fiscal; haciendo hincapié acerca de que algunos problemas se tratan en forma genérica, sin el detalle que pudiera pensarse, requieren; empero, intento presentar el panorama contable, financiero y fiscal de manera comprensible, dejando los detalles para investigaciones específicas; si logro despertar algún interés por sencillo que sea, y si este trabajo es de utilidad a los estudiantes, profesiona-

**tas 6 a cualquier otra persona que se interese en este tipo de empresas,
habré conseguido mi objetivo.**

CAPITULO I

ASPECTOS CONTABLES

1. - ORGANIZACION CONTABLE

1.1) Relación Económico-Administrativa.

Se ha demostrado generalmente que en cualquier tipo de empresas, la organización es la base para el buen funcionamiento y progreso; asimismo, se considera que el desarrollo económico de un País requiere indispensablemente de los siguientes factores :

1. - Recursos Naturales (Tierra).
2. - Capital Suficiente (Capital).
3. - Mano de Obra (Trabajo).

Renglones indiscutiblemente sujetos a amplios estudios, empero, además de los factores antes mencionados, para el desarrollo económico del cual hablamos, se requiere de un cuarto factor:

4. - El número suficiente de técnicos, ejecutivos, con una amplia capacitación administrativa (Organización).

Es necesario, tras definir los objetivos fundamentales que la empresa pretende alcanzar, que se apliquen los principios, que en materia administrativa son : planeación, organización, integración, dirección y control, sin los cuales será difícil lograr dichos objetivos.

Por lo tanto, es importante que todas las funciones adminis--

trativas, se coordinen debidamente, para que la administración total - de la empresa, sea una. Los hoteles no son la excepción, influyendo en forma definitiva el tamaño de los mismos.

Un cuadro que muestra algunas de las actividades que puede prestar un hotel, lo podemos encontrar en la Figura No. 1 .

Es lógico suponer que de acuerdo con el tamaño o tipo de hotel de que se trate, la máxima autoridad del mismo la constituirá el - - dueño, ya sea una persona física o moral, en éste último caso, representado por el Consejo de Administración, empero en términos generales, - puedo apuntar que aún cuando no sean aplicables para un tipo específico de hotel, todos los departamentos señalados, nos dan una idea de la organización que normalmente se utiliza.

Por otra parte, cabe señalar que existen hoteles que prestan determinados servicios a través de terceras personas mediante convenios, contratos o simples arreglos personales. Para efectos de este -- trabajo, se considera que todos los servicios los presta de manera directa el hotel.

1.2) Aspectos Departamentales.

Como se puede notar en la Figura No. 1 , existen cinco de--

partamentos principales que denomino de batalla, no por su importancia en jerarquía, sino más bien, por constituir el punto de contacto entre el huésped y empresa, sin que con ésto quiera decir que los departamentos de jerarquía superior carezcan de importancia o no puedan tener dicho contacto.

Tales departamento son :

- a) Hospedaje.
- b) Dotación y Servicio de Habitaciones.
- c) Alimentos y Bebidas.
- d) Administrativos.
- e) Adicionales.

Existen, también formando parte integrante de los mismos, otros departamento íntimamente ligados con los huéspedes, los cuales mencionaré en éste mismo capítulo.

1.3) Importancia del Departamento de Contabilidad.

El Departamento Administrativo denominado "Contabilidad" es muy importante, en virtud de ser el encargado del registro de todas las operaciones que se realizan, dependiendo el éxito de la empresa de su adecuada organización y eficiencia.

1.4) Principales Cuentas del Catálogo.

En relación al catálogo de cuentas, considero ser demasiado detallista si lo expusiera totalmente en el presente trabajo, ya que dichos catálogos han sido tratados con amplitud en la mayoría de trabajos relacionados con la industria hotelera y, en términos generales se puede decir no son iguales, dependiendo esta situación de la magnitud de operaciones que se realicen.

Como lo señala el C. P. Javier Gómez Aquino "es problemático el funcionamiento de la organización contable en algunas empresas hoteleras, en la mayoría de ellas su sistema provoca confusión a quien trata de interpretarlo aún cuando se trate de personas que entienden de cuestiones contables, ya que generalmente se observa que los catálogos de cuenta difieren unos de otros no obstante que las operaciones que se realizan son idénticas; en consecuencia, se dificulta la comprensión para el registro de las operaciones."

Por tal motivo, únicamente relacionaré a manera de catálogo, las cuentas que presentan características especiales dentro de la contabilidad del hotel, ya que las generalmente conocidas para cualquier otro tipo de empresas son las mismas. Asimismo, las afectaciones que se realizan en las cuentas de gastos deben aplicarse en forma departamental.

1. - ACTIVO**11. - Circulante****1103. - BUESPEDES****01. - Diversos****1105. - TARJETAS DE CREDITO****01. - Diner's Club****02. - American Express****03. - Carte Blanche****04. - Bancomer****05. - Bancomático****06. - Carnet****1106. - ALMACENES****01. - Almacén General****01. - Ropa****02. - Plaquet****03. - Loza y Cristalería****04. - Artículos de Asco****05. - Utensilios de Cocina****06. - Materiales, Refacciones y Artículos Eléctricos.****07. - Papelería y Artículos de Escritorio****08. - Combustibles y Lubricantes****09. - Muebles y Enseres****10. - Herramientas y Utiles**

- 11. - Diversos
- 02. - Almacén Provisiones
 - 01. - Latería y Alimentos
 - 02. - Carnes y Pescados
 - 03. - Varios Granel
- 03. - Almacén Bebidas
 - 01. - Coñacs y Brandies
 - 02. - Whiskies y Roncs
 - 03. - Cremas y Licores
 - 04. - Champañas y Sidras
 - 05. - Aguardientes
 - 06. - Cervezas y Refrescos
- 04. - Almacén Tienda

2. - PASIVO

21. - Circulante

2103. - Acreedores por Comisiones

3. - CUENTAS DE RESULTADOS

51. - Cuentas de Resultados Deudoras

511. - Gastos Generales Variables

5113. - Costo de Ventas

- 01. - Cocina Cafetería
- 02. - Cocina Comedor
- 03. - Comedor Cafetería
- 04. - Comedor Detenido

- 05. - Servicio Habitaciones
- 06. - Bar
- 07. - Tienda
- 20. - Teléfonos
- 5114. - Provisiones y Materias Primas
- 5115. - Comisiones
- 5116. - Combustibles y Lubricantes
- 512. - Gastos Generales Fijos
 - 5120. - Sueldos
 - 5121. - Impuesto 1% Sobre Remuneraciones
 - 5122. - Aportaciones 5% Infonavit
 - 5123. - Previsión Social
 - 5124. - Equipo de Operación
 - 5125. - Artículos de Aseo
 - 5126. - Ropa y Vajilla
 - 5127. - Mantenimiento y Conservación
 - 5128. - Papelería
 - 5129. - Luz, Correos, Teléfonos y Telégrafos
 - 5130. - Propaganda
 - 5131. - Honorarios
 - 5132. - Depreciaciones y Amortizaciones
 - 5133. - Bonificaciones y Descuentos
 - 5134. - Diversos
- 52. - Cuentas de Resultados Acreedoras

- 5201. - Productos Hospedaje**
- 5202. - Productos Cafetería**
 - 01. - Alimentos**
 - 02. - Bebidas**
- 5203. - Productos Comedor**
 - 01. - Alimentos**
 - 02. - Bebidas**
- 5204. - Productos Servicio Habitaciones**
 - 01. - Alimentos**
 - 02. - Bebidas**
- 5205. - Productos Bar**
 - 02. - Bebidas**
- 5206. - Productos Tienda**
- 5207. - Productos Lavandería y Tintorería**
- 5210. - Productos Diversos**
 - 01. - Teléfonos**
 - 02. - Estacionamiento**
 - 03. - Servicio Médico**
 - 04. - Salón de Belleza**
 - 05. - Peluquería**
 - 06. - Cambios**
 - 07. - Diversiones**
 - 08. - Varios**

Este catálogo de cuentas, debe ser acompañado de un ma-

nual o instructivo para su manejo, con objeto de facilitar el registro e interpretación de las operaciones realizadas por el hotel, dependiendo en gran parte de la capacidad de cada una de las personas integrantes - del Departamento de Contabilidad, el buen funcionamiento del mismo.

A manera de complementar, lo mencionado, considero que para una mejor organización contable, deben existir cuatro aspectos ad ministrativos básicos :

- a) Separación de funciones.
- b) Asignación de responsabilidades.
- c) Registro oportuno de operaciones.
- d) Estricta y constante supervisión.

1.5) Sistema Contable.

El sistema contable al que me referiré es el denominado - "Pólizas de Diario", para cuyo registro se utilizan elementos mecanizados.

Dicho sistema, en el presente caso, se clasifica en cuatro incisos, a saber :

- a) Póliza de huéspedes.
- b) Póliza de caja y bancos.
- c) Póliza de cobranza.
- d) Póliza de ajustes.

a) Póliza de Huéspedes. - Se puede decir que con la elaboración de esta póliza, propiamente inicia sus labores diarias el Departamento de Contabilidad.

El objetivo de elaborar tal póliza es, registrar contablemente todas las operaciones efectuadas por y/o para los huéspedes, mismas que se plasmaron en sus respectivas cuentas, a través de la máquina de hoteles, también conocida como máquina de huéspedes.

Por tal motivo, para dicha elaboración será necesaria la obtención previa del resultante del trabajo del auditor nocturno, que consiste en la lectura o balanza de comprobación de la máquina de huéspedes.

pedes, Figura No. 2 , en la cual vendrán anotados los saldos de los -- cargos y abonos que se captaron de la documentación rendida por todos y cada uno de los Departamentos. Asimismo, se requerirá del Informe de Auditor Nocturno (hoja tabular de 17 columnas), del cual hablaré en su oportunidad.

Por otra parte para la elaboración de tal póliza, se deben - cuidar ciertos aspectos previos, mismos que a continuación enunciaré :

1. - Se verifica que la balanza de comprobación se acompañe de toda la documentación que la justifique.

2. - Corroborar que coincida, el Informe de Ama de Llaves, Figura No. 3 , con la lista diaria de asistencia de huéspedes, Figura - No. 20 , verificando rentas o tarifas y , turnar al nivel gerencial que - corresponda, los descuentos, ajustes y cortesías que no se hayan auto- rizado.

3. - Verificar que las notas de comedor, cafetería, bar, etc. hayan sido utilizadas en forma progresiva según el folio y, que cualquier cancelación esté debidamente autorizada tanto en original, como en co- pias; igual observación se hace con respecto a los descuentos, ajustes y cortesías mencionadas en el punto anterior.

4. - Los comprobantes, relaciones y reportes de cada uno - de los distintos departamentos adicionales, deberán coincidir con los - datos de la balanza de comprobación, independientemente de efectuar - una revisión como la expuesta anteriormente en los puntos 2 y 3 .

Una vez terminada la revisión de los productos totales del día según se ha mencionado, se prepara la póliza de huéspedes pudiendo quedar como se muestra en la Figura No. 4, si se toman como base los datos de la balanza de comprobación Figura No. 2.

b) Póliza de Caja y Bancos. - El objetivo de elaborar esta póliza es, -- como en cualquier otro tipo de empresa, registrar contablemente los -- ingresos y egresos habidos en determinado día de operaciones.

En lo referente al efectivo, considero necesario hacer notar que deliberadamente el registro de los ingresos, no lo efectúa el cajero general del hotel, ya que pueden surgir problemas de criterio en cuanto a clasificación de cuentas y, un aspecto muy importante es que va en -- contra de todo tipo de control interno.

Mismo argumento se aplica en lo que se refiere a expedi-- ción de cheques, empero en este caso, el cajero sí formula el cheque -- póliza con el fin de requisitar la firma correspondiente al momento de -- entregar el cheque.

Por lo tanto, su labor principal, solamente se limita a reci-- bir los sobres de cada uno de los cajeros departamentales, comprobando con la balanza que el total recibido corresponda a cuentas de huéspedes liquidadas menos lo pagado por cuenta de los mismos.

Por otra parte, comprobará el total de ventas de contado de

todos y cada uno de los departamentos que las produzcan; con todo lo anterior estará en posibilidad de efectuar sus depósitos, elaborar cheques y anexar comprobantes respectivos, formulando un Informe de Caja y Bancos, con el cual, el departamento de contabilidad procederá a elaborar la póliza correspondiente, que bien pudiera quedar como se muestra en la Figura No. 5 .

c) Póliza de Cobranza. - El objetivo de la elaboración diaria de esta póliza, es lógico, en virtud de la importancia que representa la Cobranza, como fuente de financiamiento para el hotel.

• La magnitud de la cobranza de las cuentas por cobrar, depende en la mayoría de las veces, del porcentaje de ocupación que prevalece en el hotel, siendo por lo general a cargo de :

- _ Particulares (Personas físicas y/o morales).
- _ Agencias de Viajes.
- _ Tarjetas de Crédito.

Una vez recibidas las cuentas por cobrar en el departamento de contabilidad, éste procederá a la elaboración de la cobranza y póliza correspondiente como sigue :

1: Se ajustarán las cuentas de particulares que tengan derecho a descuentos otorgados por la Gerencia General y que el departamen

to de caja-recepción, no realizó en su oportunidad.

2: Se ajustarán todas las cuentas que vayan a ser cobradas a las agencias de viaje, por tarifas especiales (Flat rate) a que tengan derecho, según relación que nos proporcionó la Gerencia. Dichas cuentas invariablemente deberán acompañarse del cupón de la agencia de viajes respectiva, que ampare los servicios otorgados.

3: Las cuentas que vengam amparadas con las tarjetas de crédito, Diner's Club, American Express y Carte Blanche, se cargarán diariamente en una cuenta puente (Tarjetas de Crédito) desglosando a fin de mes todas y cada una, registrando la comisión a su favor, únicamente por los conceptos de cargo a que tengan derecho según contrato celebrado, enviándose al cobro mensualmente a través de una recapitulación (Diner's Club) o tarjetas especiales (American Express y Carte Blanche) para su control y, con nuestra respectiva relación Figura No. 6, para nuestro control.

En cuanto a Bancomer, Bancomático, Carnet, también se cargarán diariamente para efectos de control en esa cuenta puente, pero al mismo día se acreditarán con cargo al Banco correspondiente.

4: Se procederá a elaborar la póliza respectiva, que bien pudiera quedar como se muestra en la Figura No. 7.

d) Póliza de Ajustes. - Como último paso, para terminar el registro -- contable de operaciones del hotel, se procede a sumar todos los ingresos de caja de las pólizas elaboradas, el resultado ya sea deudor o -- acreedor, deberá ser el mismo que el anotado en el Informe que elabora el cajero general; de existir diferencias, se localizarán y se elaborará una póliza de ajustes.

Una vez elaborada la póliza de ajustes, se procede a numerar las pólizas originales así como las copias, se archivan los originales anexando comprobantes. Las copias se turnan al operador de la máquina de contabilidad para su registro en libros.

Al mismo tiempo, se podrá elaborar el Informe Diario a la Gerencia, como lo muestra el C.P. Javier Gómez Aquino Figura No. 8 .

A manera de ilustración con objeto de hacer más comprensible lo hasta aquí mencionado, se puede formular un flujo de operaciones del departamento de contabilidad, Figura No. 9 .

Resta sin embargo, comentar algunos puntos de sumo interés como son costos y estados financieros del hotel en particular, referentes a la agrupación de cuentas y su presentación en el Estado de Resultados, temas que trataré en este mismo capítulo.

2. - LA AUDITORIA NOCTURNA

2.1) Máquina de Hoteles o de Huéspedes.

El Departamento de Recepción y concretamente el cajero de ese Departamento, necesita para llevar a cabo sus labores de una máquina especial, llamada "Máquina de Hoteles", o como otros le llaman "Máquina de Huéspedes" Figura No. 10 . Esta máquina es fabricada por lo general bajo pedido y en nuestro País por la National Cash Register - de México, S.A. de C.V. (N.C.R.).

Brevemente descrita, es una registradora especial para este tipo de negocios, sus funciones de simultaneidad, clasificación y comprobación se aplican a las cuentas de los huéspedes. Los totales mostrados por el registro tabular se obtienen de manera mecánica permitiendo al mismo tiempo la identificación de la persona o personas que han operado las cuentas. Los saldos individuales de las cuentas se obtienen en forma automática y la constancia de las operaciones queda impresa detalladamente en una tira de papel especial para esta máquina que se denomina "Cinta de Auditoría" .

2.2) Importancia de la Máquina de Hoteles.

El procedimiento adoptado para registrar las cuentas de -

huéspedes debe llevar implícito :

- a) Rapidez.
- b) Economía de Tiempo.
- c) Seguridad.
- d) Facilidad de registro.
- e) Comprobación de cargos y créditos.

Una de las características del negocio de hoteles es la prontitud o rapidez con que se suceden los servicios que se prestan, situación que trae como consecuencia la necesidad de mantener las cuentas personales de los clientes o huéspedes al minuto, con seguridad y fácil registro, dicha necesidad se resuelve con la máquina de huéspedes, sin tener que decir con ello, que no existan los procedimientos manuales, en ciertos tipos de hoteles de poca operatividad.

La máquina de hoteles, viene acompañada de un manual para su manejo, varios juegos de llaves para cajeros y auditor nocturno, además también la N.C.R. envía a sus técnicos para instruir al personal designado a usar dicha máquina. Es conveniente que tanto los cajeros como los recepcionistas conozcan dicha situación y aprenden también a operarla.

El registro en la máquina de huéspedes, da cabida a :

- 1. - Tarjeta - Cuenta para el Huésped Figura No. 11
- 2. - Tarjeta - Cuenta para el Hotel Figura No. 12

3. - Cinta de Auditoría Figura No. 13
4. - Balanza de comprobación o lectura Figura No. 2

La Tarjeta-Cuenta para el Huésped. - Recibe los cargos y - créditos con mayor prontitud y exactitud numérica de como los recibiría bajo un sistema manual y la copia (Tarjeta-Cuenta para el Hotel) - se obtiene simultáneamente.

La Cinta de Auditoría muestra todos y cada uno de los movimientos hechos en las cuentas de los huéspedes con detalle del número de cuarto; importe del cargo ó crédito; saldo anterior y actual de la cuenta al momento de hacer el ó los movimientos; persona que operó la cuenta (a través de clave) y concepto del cargo o crédito en forma abreviada.

2.3) Labores del Auditor Nocturno.

La balanza de comprobación o lectura, mostrará el total -- acumulado de todos y cada uno de los servicios que proporcionó el hotel y que motivaron un cargo o un crédito al huésped, incluyendo propiamente con lo expuesto en este párrafo las labores del "Auditor Nocturno", denominación adquirida en virtud de ser el empleado que revisa y comprueba el movimiento operacional del día, para todas y cada una de las cuentas de huéspedes en razón de iniciar su trabajo al finalizar el día, es decir, después de las 24.00 horas.

Una vez que el auditor nocturno toma la lectura del día, pasa a revisar los Informes Departamentales de Alimentos y Bebidas Figura No. 14 , contra las cuentas de los huéspedes, ordenando las notas o cheques de consumo tanto de alimentos como de bebidas en orden numérico, labor que debe realizar también el cajero Departamental de que se trate, con objeto de comprobar que los totales de la lectura sean los mismos; de existir diferencias en el renglón de que se trate se procede a corregirlas de inmediato.

De igual manera procederá en relación a los restantes Departamentos adicionales, teléfonos, lavandería, tintorería, tienda, salón de belleza, diversiones etc.

En cuanto a las habitaciones, deberá revisar y comprobar los ingresos correspondientes a las cuentas pagadas; que los cargos por concepto de rentas estén correctos de acuerdo a las cuotas autorizadas por Turismo, de no estar correctos se procede a su corrección; comprobará los saldos individuales de las cuentas de huéspedes; comprobará que las cuentas que maneje la recepción sean de los huéspedes que realmente pernocten en el hotel; comparará el Informe de ocupación o lista de huéspedes con el respectivo del ama de llaves.

1.4) Informe del Auditor Nocturno.

Por último el Auditor Nocturno procederá a elaborar su In-

forme en hoja tabular de diecisiete columnas con los siguientes conceptos como lo señala también el C.P. Javier Gómez Aquino :

1. - Número de habitación
2. - Clientes por habitación o número de cuenta
3. - Nombre del cliente y / o grupo
4. - Saldo anterior
5. - Renta diaria
6. - Alimentos y bebidas
7. - Lavandería y tintorería
8. - Teléfonos
9. - Diversos
10. - Traspasos de otros deudores
11. - Pagos por cuenta de huéspedes
12. - Total de cargos (Suma columna 5 a la 11)
13. - Cuentas por cobrar
14. - Ajustes y descuentos
15. - Traspasos de otros acreedores
16. - Total de créditos (Suma columna 13 a la 15)
17. - Saldo actual o a la fecha

La cifra de la columna 4 se sumará con la de la columna 12 se restará el total de la columna 16 y el resultado se anotará en la columna 17 sumándose posteriormente, tanto en forma vertical como horizontal con el fin de comprobar su corrección.

Dicho informe, como ya quedó expreso, se envía al Don-

tamento de Contabilidad con toda la comprobación correspondiente.

3. - INGRESOS Y EGRESOS

3.1) Clasificación de Ingresos.

Este tema es bastante ligado a los dos anteriores, empero, considero necesario dejar asentado que los ingresos principales de esta clase de negocios provienen de su servicio de hospedaje, objeto principal del hotel, siendo complementado con varios ingresos adicionales, dependiendo del volúmen de los diferentes servicios que preste.

Mostrando una clasificación de los ingresos por su origen - quedan como sigue :

I. - Ingresos Principales:

1. - Ingresos por concepto de hospedaje.

II. - Ingresos adicionales :

1. - Ingresos por concepto de alimentos.

2. - Ingresos por concepto de bebidas.

3. - Ingresos por concepto de servicios:

a) Ingresos por médico y medicinas.

b) Ingresos por correos y telégrafos.

c) Ingresos por teléfonos.

d) Ingresos por lavandería y tintorería.

e) Ingresos por tienda.

- f) Ingresos por salón de belleza,
- g) Ingresos por peluquería.
- h) Ingresos por estacionamiento.
- i) Ingresos por diversiones.
- j) Ingresos por varios.

3.2) Clasificación de Egresos y Bases para su Aplicación.

Por cuanto a los gastos de la empresa, es necesario mencionar que se consideran las mismas bases para su aplicación, asignándose a los ingresos principales y adicionales según corresponden. Estas bases se apoyan en los siguientes razonamientos :

1. - Si consideramos los Departamentos de Servicio, necesarios para la actividad principal del hotel: se asignarán para fines de presentación los gastos en que incurran estos Departamentos a los resultados principales del hotel, sin perjuicio de analizarlos por separado.

2. - Los Departamentos adicionales absorben sus propios gastos, logrando así determinar sus resultados.

3. - Los Departamentos de Servicio absorben sus propios gastos, con objeto de realizar su análisis por separado y lógicamente, en vigilancia en cuanto a su labor departamental, aunque como dijimos, para su presentación se asignan a la actividad principal del hotel.

4. - Atendiendo a su naturaleza se clasifican en fijos y variables.

bles, aplicando su importe al departamento que les dió origen.

Sin embargo para efectos de presentación (Estado de Resultados) , ésta división o clasificación se lleva a cabo de conformidad con la influencia que tengan los gastos departamentales en la actividad principal o actividades secundarias del hotel; en virtud de existir gastos que se originan en departamentos de actividades adicionales o secundarias - que deben de afectar la actividad principal del hotel y viceversa, por -- ejemplo :

Un gasto que se origina en el departamento de mantenimiento son los combustibles, un gasto que se origina en el departamento de cocina son alimentos para bienvenidas a grupos, ambos gastos influyen en parte en la actividad principal Hospedaje; un gasto que se origina en el departamento de Caja-recepción es la compra de botellas para bares, influye en la actividad adicional o secundaria bebidas (Productos Bar).

4. - SISTEMA DE COSTOS

4.1) Antecedentes genéricos de alimentos y bebidas.

Ernest B. Horwath y Louis Toth en su libro Hotel Accounting, consignan lo siguiente : "Los restaurantes constituyen pequeñas - grandes fábricas en donde infinidad de artículos se producen y se venden en el período de tiempo más corto imaginable". Por lo tanto, es un punto de preocupación constante, la forma y los medios para controlar el servicio de alimentos y bebidas.

Determinar los costos de manufactura de los diversos platos que se preparan en un restaurante (comedor, cafetería, bar, etc.), puede traer como consecuencia un trabajo bastante laborioso, y demasiado caro hasta el grado de lo incosteable, si no se tiene la precaución de tomar en cuenta el tamaño y clase de hotel de que se trate.

Como mencionamos en un principio, el servicio de bar y restaurante, puede proporcionarse por terceras personas mediante convenios o contratos simples, en cuyo caso el hotel no tendrá, contablemente hablando, problemas de organización o de funcionamiento.

Para los fines de ese trabajo, se considera que el hotel proporciona todos los servicios de alimentos y bebidas.

4.2) Departamento de Compras.

Funciona al igual que en la generalidad de las empresas, mediante cotizaciones, pedidos, selección de proveedores, etc. con la diferencia única de que, en tratándose de compra de provisiones, se recomienda que el encargado del departamento vaya personalmente a seleccionar los artículos en los mercados respectivos.

La naturaleza de las materias primas adquiridas por este departamento, tales como verduras, carnes, pescados, etc. hacen sumamente difícil un control riguroso de sus costos, razón por la cual los registros estadísticos y las comprobaciones personales, constituyen el mejor sistema de vigilancia.

Asimismo, se recomienda que la persona encargada de hacer las compras, diste mucho de ser el almacenista o el cocinero, ya que ésto sería equiparable a que el cajero de la empresa llevara la contabilidad. Eso sí, las compras deben efectuarse con estricto apego a las requisiciones formuladas por el almacenista, dispensero o cocinero, procurando hasta donde sea posible evitar que la cocina del hotel reciba directamente los artículos adquiridos.

Tal medida, tiene por objeto facilitar la vigilancia del consumo de ingredientes y al mismo tiempo, mantener informada a la gerencia, acerca de la calidad real de los productos adquiridos. Ado-

más, es conveniente mantener existencias de provisiones adecuadas para atender los casos extraordinarios que, en tratándose de hoteles, se presentan con bastante frecuencia y sin previo aviso, siendo necesario ejercer un estricto control sobre estos artículos.

4.3) Departamento de Almacén.

Es el encargado de recibir, guardar y entregar los artículos necesarios en el hotel, sus informes constituyen como en la mayoría de las empresas, la base para la determinación de los consumos.

La forma y manera como se organiza este departamento, representa para las futuras operaciones del hotel, el medio de control con que cuenta para la determinación de sus costos de operación.

Sin perjuicio de las modificaciones que, de acuerdo con la clase de negocio de que se trate se requieran, el almacén en este hotel se clasifica en cuatro grandes grupos :

- a) Almacén de Provisiones.
- b) Almacén General.
- c) Almacén Bebidas.
- d) Almacén Tienda.

Motiva la separación anterior, la heterogeneidad de ar

tículos que se manejan. El almacén de provisiones, es factor determinante de los costos de cocina, comedor, cafetería, servicio habitaciones; el almacén general, representa los costos del hotel propiamente dicho y de otros departamentos adicionales que existen: el de bebidas, es factor determinante en los costos del bar, y el de tienda, en los de tienda de regalos.

Almacén de Provisiones. - La entrega de mercancías en el almacén, es sujeta a la verificación de calidades y peso al momento de recibirlas, procediendo a formular, una vez efectuada la verificación, una nota de entrada de mercancías que se denomina Orden de Alta, la Figura No. 21, presenta las características que contiene.

Los vales de salida o requisiciones al almacén, contienen como normalmente sucede, los datos necesarios para identificar los artículos, las cantidades proporcionadas y las firmas de las personas que autorizan la salida y reciben las mercancías.

Es conveniente determinar mensualmente el costo de provisiones consumidas, valorizando la suma de todas las salidas del almacén, pues aparentemente, carece de sentido tal determinación en períodos de tiempo más cortos.

La operación de las tarjetas de almacén por sistema mecánico, facilita enormemente los costeos mensuales, en virtud de que

en forma automática y sin posibilidad de error aritmético, las tarjetas muestran, en el dato relativo a unidades, los totales de entradas, salidas y existencias, reduciendo a una simple operación aritmética el costo mensual. Por lo que respecta a valores, muestran el saldo del mes anterior, más los importes ingresados durante el mes, por lo cual sólo se deduce de los mismos el importe del costeo mensual y la variación correspondiente, dejando ajustadas cada una de las tarjetas con relación a las existencias en unidades y valores.

Almacén General. - Está integrado por el conjunto de artículos que necesita el hotel para cumplir con su cometido, exceptuando desde luego provisiones, bebidas y artículos tienda.

La variedad y cantidad de los mismos, va en relación directa con el tamaño y clase del hotel, ya que, como es lógico suponer, un hotel ubicado en los centros de población reducirá sus existencias al mínimo, debido a la facilidad con que cuenta para conseguir las. Por contra, los hoteles de campo y de las costas se ven obligados a mantener dentro de sus existencias, cantidades mayores para hacer frente a situaciones de emergencia.

Ropa, plaquet, loza y cristalería, artículos de aseo, de plomería, material eléctrico, etc. constituyen, en forma genérica, el material necesario para el buen funcionamiento del hotel.

El costeo de salidas del almacén general, como sucede -- con el almacén de provisiones, se efectúa en forma mensual. La utilización de los números de los departamentos, asignados por el catálogo de cuentas, facilita la aplicación departamental de los consumos habidos -- durante el mes.

Puedo considerar que al hablar de almacén general, únicamente me refiero al almacén de artículos para consumo, en virtud de estar formado por materiales y productos que el hotel necesita para su funcionamiento (ver cuentas características especiales sub-inciso 1.4 - Principales Cuentas del Catálogo) .

Un control y vigilancia de los artículos en el almacén general, obliga a mantener existencias uniformes en relación a calidades, tipos, etc. , las variaciones mostrarán, lo que no suele suceder en tratándose de provisiones, en forma clara y regular cualquier situación que se aparte de lo previsto.

Para el almacén de bebidas y almacén tienda, se establecerán diferentes procedimientos de costeo, debido a sus características propias que más adelante serán comentadas.

1.4) Despensa.

Constituye este departamento el punto de relación entre la

cocina y el almacén, ya que a través de la despensa se surte a la cocina. Su función es vigilar que las provisiones solicitadas se empleen -- correctamente y con el menor desperdicio posible.

Pudiera ser que el jefe de la cocina fuera capaz de desempeñar tal función, pero la práctica demuestra los siguientes problemas :

- a) La función principal del jefe de cocina en un hotel relativamente pequeño es la manufactura de los diversos - platillos, olvidándose de la preparación de informes -- con la precisión requerida.
- b) Si el hotel es de mayor tamaño, entonces la vigilancia de su personal y la supervisión de la preparación de -- alimentos ocupa su mayor atención, considerando como cosa secundaria la elaboración de los informes de con-sumos.

El despensero está libre de las preocupaciones anteriores y sus funciones abarcan aspectos que son básicos para la economía del servicio; mientras el cocinero vigila la producción de alimentos, el despensero supervisa el empleo de provisiones evitando los desperdicios e informando de los sobrantes.

Suministra además, informes relativos a los artículos que

por alguna circunstancia no reúnen las condiciones mínimas para poder ser utilizados en la cocina, con objeto de saber sus causas e importes y , se puedan tomar las providencias necesarias para corregir tales anomalías.

Cabe recordar, que el jefe de la cocina es la persona encargada de utilizar las provisiones, actividad que motiva que siempre justifique cualquier desperdicio en que se incurra.

4.5) Cocina y sus Costos.

La cocina, constituye la fábrica de un hotel que proporciona servicio de restaurante. Tradicionalmente, los hoteles funcionan bajo los siguientes planes :

- a) Plan Europeo.
- b) Plan Continental.
- c) Plan Americano.

El plan europeo, característica especial de los hoteles de ciudad, consiste en proporcionar dentro de las tarifas establecidas sólo el servicio de hospedaje, debiéndose pagar por separado los alimentos que se consuman.

El plan continental, incluye dentro de la cuota de hospedan

je, el suministro de dos alimentos, por lo general desayuno y cena.

El plan americano, incluye los tres alimentos, dentro de la cuota de hospedaje.

La primera de las formas de operar antes mencionadas, será la que normalmente pueda proporcionar el servicio de restaurante conocido con el nombre de "servicio a la Carta " ; y la forma que generalmente se utiliza en el hotel motivo del presente trabajo.

La determinación de los costos de cocina representan para el hotel, asunto de la mayor importancia para la cimentación de sus resultados.

La fijación de los precios de venta como ya mencionamos, no va en relación con el costo de las provisiones, sino que, por regla general, atienden a factores objetivos como :

- a) Clase de establecimiento
- b) Localización
- c) Autorizaciones oficiales de precios
- d) Atención
- e) Precios de lugares similares
- f) Especialidades del restaurante
- g) Sabor o sazón de los platillos

h) **Presentación**

i) etc.

Por lo tanto, el costo de alimentación debe informar el -- importe del servicio, pero además en la obtención del mismo, se busca la forma de controlar el empleo, la aplicación correcta y debida de los ingredientes.

Además el costo por platillos , se integra con los importes de materias primas y provisiones que se emplean en la preparación de los mismos de común acuerdo con el jefe de cocina, más un porcentaje - de gastos fijos y variables para obtener una posible utilidad teórica, con éstos elementos, se solicitarán a la Secretaría de Turismo, las autorizaciones oficiales de precios, es decir, se llevará en forma tradicional.

Asimismo es necesario, mantener una continua revisión o supervisión del costo de dichos platillos, en virtud de que los costos inflacionarios actuales varían constantemente, y por lo tanto los costos - de estos platillos tenderán a incrementarse normalmente.

4.6) Comedor, Cafetería y Servicio Habitaciones.

La separación de gastos fijos y variables es aplicable a - la operación de estos departamentos, permitiendo ejercer la vigilancia correspondiente. Los gastos variables estarán constituidos por el cos-

to de operación de la cocina, costo de provisiones consumidas directamente por cada departamento.

Los gastos fijos estarán formados por sueldos del personal, luz, renta o depreciación, cuota de ropa y vajilla, etc. No se mezclan elementos fijos salvo el porcentaje aplicado a platillos dentro del costo de cocina, para facilitar la labor de comparación de éste y el de comedor; éste y el de cafetería; éste y el de servicio habitaciones. Al mismo tiempo se vá ejerciendo una adecuada vigilancia sobre dicho costo fijo en las diferentes áreas.

Como se puede comprender, el comedor, cocina, cafetería, servicio habitaciones, despensa, almacén de provisiones, etc. son departamentos que están íntimamente ligados y por lo tanto los gastos de operación de uno de ellos repercute en forma directa en la integración del costo de operación del otro, hasta formar el costo de operación del servicio de alimentos.

Si se consideran elementos fijos totales en la integración de los costos departamentales que se acumulen para formar los servicios del comedor, cafetería y servicio habitaciones, se perderán las integraciones de totales por la operación normal de esos departamentos, asimismo la utilización adecuada de las provisiones. En cambio, si se opta por incluir solamente los factores variables en que hayan incurrido los tales departamentos, se tendrán a la vista los totales variables y -

su relación por cada unidad monetaria del ingreso, independientemente de las diferentes producciones habidas. Los gastos fijos totales pueden ser juzgados departamentalmente para evitar la confusión de alzas en los costos de operación aparentemente injustificadas.

4.7) Bar.

Es lógico suponer que los hoteles que suministran el servicio de alimentos, deban contar también con el de bebidas para hacer más completo el primero. La implantación de bares en un hotel trae consigo algunos problemas de control que resulta interesante conocer, a fin de estar en condiciones de evitar posibles fugas de dinero.

La dificultad de recuentos diarios de existencias, hacen tentador el puesto de cantinero, por prestarse a posibles malversaciones de existencias y efectivo. A través del tiempo se han ideado innumerables procedimientos de control, habiendo surgido desde copeos directos, hasta aparatos especiales denominados "Contadores", para evitar usos indebidos en este tipo de servicio, empero, surge la gran desventaja de resultar inoperantes y costosa su implantación.

Queriendo tratar lo más claro posible el tema, a continuación se presenta el procedimiento implantado en el hotel a que me refiero, incluso, con algunas variantes, puede implantarse en cualquier hotel con servicio de bares, sin olvidar lo ya señalado en cuanto a terna

ño y ubicación del hotel para efectos de costeabilidad o incosteabilidad :

1. - Como primer paso hablaré de las compras; las cuales se efectúan mediante una nota de entrada al almacén denominada Orden de Alta, Figura No. 21, pudiendo registrarse el siguiente asiento :

ALMACENES

Almacén Bebidas

Coñacs

Whiskies

a) PROVEEDORES

El Colmenar

Orden de Alta # 1125

2. - La entrega a la despensa del bar, se clasifica mediante el vale o requisición al almacén, de acuerdo con la tarjeta respectiva, éste es : número de botellas que se entregaron al bar del hotel.

Cabe señalar, que muchas empresas denominan a las despensas de los bares "Sub-almacenes" , en virtud del asiento que origina este segundo paso :

SUB-ALMACENES

Bebidas

Coñacs

Whiskies

a) ALMACENES

Almacén Bebidas

Coñiques

Whiskies

Ambos asientos se registran a precio de costo.

**3. - Un tercer paso, es agrupar bajo un título genérico - -
aquellas botellas que contengan vinos similares y en un sub-grupo las -
calidades también similares , como por ejemplo :**

a) Coñiques

b) Whiskies

c) Champañas

**Dentro de los grupos generales mencionados, establecer -
los sub-grupos necesarios, de acuerdo con los precios de venta respec-
tivos :**

Coñiques Importados

Primera clase

Coñiques Importados

Segunda clase

Coñiques del País

Primera clase

Coñiques del País

Igual procedimiento se sigue con los demás grupos, tomando muy en cuenta la importancia de las ventas del bar ó bares en cuestión.

Esta agrupación, permitirá seguir con cierta precisión el movimiento de los bares por grupos reducidos, pues materialmente, resulta casi imposible seguir los movimientos de cada botella.

4. - Las ventas que realice el bar del hotel, deberán constar en notas que especifiquen unidades, clase y precio de las copas vendidas, a fin de estar en condiciones de clasificar debidamente los productos de las mismas en igual forma que la asignada al almacén de bebidas, es decir en grupo y sub-grupos.

Así, se registra el siguiente asiento :

Por venta contado y crédito de huéspedes

CAJA

HUESPEDES

a) PRODUCTOS BAR

Bebidas

Cofiaques Importados

Whiskies Importados

Primera clase

Cabe señalar, que el crédito a Productos Bar lleva consigo la utilidad.

Conociendo de antemano la capacidad en copas de cada botella, estaremos en condiciones de efectuar el siguiente asiento por el costo de las ventas efectuadas :

COSTO DE VENTAS

Bar.....

Bar

a) SUB-ALMACENES

Bebidas

Coñiques Importados

Whiskies Importados

Primera clase

5. - Se practicarán inventarios mensuales con objeto de conocer los resultados de operación y ajustar debidamente las cuentas. La valorización de inventarios o existencias se efectuará a precio de costo por botella tomando en cuenta la capacidad en copas por botella en uso.

Se presupone que el saldo de la cuenta Sub-almacenes (que viene a ser el saldo de los bares existentes), representa el inventario final del mes, sin embargo, es aconsejable permitir ciertos márgenes de merma por evaporación, derrame y hasta por proporción de alguna pequeña cantidad adicional a los clientes especiales, así como por pe-

queños faltantes justificados hasta por posibles errores de costeo de - notas de venta. Por lo expuesto, nunca ese saldo será igual al inventario final, situación que se resuelve con la toma de inventarios mensuales, ajustando la cuenta de costo de ventas y en especial la de almacén de bebidas y Sub-almacenes.

Los casos de duda pueden ser resueltos recurriendo a los mismos inventarios, al análisis de los vales de salida de almacén y notas de venta de bar.

4.8) Tienda de Regalos.

Algunos hoteles cuentan con los servicios de una tienda de regalos y curiosidades, con objeto de aprovechar en lo posible, las características regionales del País.

Sin ser mi intención ofrecer un detalle del funcionamiento de este tipo de servicios, se mencionan algunos aspectos importantes de su organización y costeo.

1. - Como principio, se asignan órdenes de alta y valos de salida de almacén para el departamento, en forma similar al procedimiento comentado con anterioridad.

2. - Para la identificación de los artículos y control de los mismos, se utilizan tarjetas de almacén.

3. - Con los datos de las órdenes de alta, los artículos de

ben marcarse unitariamente con etiquetas de precios, indicando :

- a) Identificación con su tarjeta de almacén.
- b) Precio de venta.
- c) Precio de costo (en clave alfabética por obvia razón).

4. - Los empleados del departamento, pueden hacerse cargo de la marca de artículos, debiendo anotar en una copia de la orden de alta, que se turnará a contabilidad para su registro, los precios de venta de los artículos que ampara dicha orden. Este trabajo debe ser supervisado por algún funcionario de la empresa.

5. - El costeo, se lleva a cabo mediante el sistema de costos identificados, como en cualquier tienda de auto-servicio, incluso, quitando del artículo vendido la etiqueta correspondiente y anexándola en la copia de la nota de venta.

6. - Deben efectuarse recuentos permanentes de existencias, a fin de cerciorarse de lo correcto de las operaciones del departamento, comunicando a quien corresponda los resultados de dichos recuentos.

5. - CONTROL INTERNO

5.1) Objetivos y Elementos.

Muy importantes, son los objetivos del control interno en este tipo de hotel o cualquier otro, incluso aplicables algunos en otras actividades o giros, a saber :

- a) La protección adecuada de los activos del hotel,
- b) Prevenir fraudes, posibilidad de descubrirlos oportuna-

mente determinando su monto, y dar una solución conveniente.

c) Comprobación de la veracidad de los estados financieros.

d) Localización de errores, desperdicios, anomalías, implantando las medidas correctivas necesarias en las circunstancias.

Considerando como elementos de control interno al departamento de contabilidad, personal y equipos mecánicos, cabe señalar, que el departamento de contabilidad, es el más importante, el cual se ha comentado ampliamente en el inciso referente a Organización Contable.

Por lo que respecta al personal, sus funciones son similares a las de otras empresas, su modo de operar depende, en gran parte, del tipo y naturaleza del hotel, sin embargo es importante señalar que los sistemas implantados tanto el de contabilidad como el de control interno, no son automáticos ni funcionan por sí solos, se requirió del elemento humano capacitado y experimentado.

En relación a equipos mecánicos, ya señalamos que el sistema contable se lleva en forma mecanizada, que en recepción se tiene una máquina de hoteles, cada caja-departamental tiene su máquina registradora etc. Por lo cual, el equipo mecanizado es valioso elemento de control, ya que ayuda a evitar hasta donde es posible los fraudes, errores, y sobre todo, dar servicio al huésped con rapidez.

Existe otro elemento, los presupuestos, de los cuales hablaré ampliamente en el Capítulo II, inciso 3.

5.2) Vigilancia.

Es interesante la exposición que en relación a la vigilancia del control interno, realizó el C.P. Javier Gómez Aquino " En la vigilancia que se hace a través del control interno, el CONTADOR PUBLICO es el profesionista de mayor importancia por la labor analítica que realiza a través de la auditoría; justificando así, un trabajo profesional y constructivo al señalar a su cliente las deficiencias del control interno y la forma de enmendarlas.

La actividad que realiza el Contador Público independiente es de suma importancia, pues sus servicios garantizan el eficiente funcionamiento del sistema de control interno. Independientemente de que en la empresa haya un departamento de auditoría interna, siempre se requieren los servicios del auditor externo, ya que los contadores públicos son indispensables para asegurar que el mecanismo del control instalado funcione en forma eficiente.

La labor que lleva a cabo el departamento de auditoría interna en una empresa, consiste en usar los programas preparados con antelación y establecer una guía para que el trabajo resulte eficiente, ya que es indispensable emplear ayudantes a quienes se les confiarán las diversas secciones de que consten las actividades de supervisión.

La auditoría interna es uno de los instrumentos principa-

les para vigilar el cumplimiento del control interno, ya que primordialmente es necesario inspeccionar el trabajo ejecutado por el departamento de contabilidad, con el objeto de garantizar la corrección en los registros y la presentación de los Informes y Estados Financieros " .

En el departamento de auditoría interna, las labores quedan bastante contempladas con la exposición anteriormente expuesta, - empero, cabe señalar que la función de este departamento está a cargo de una sola persona, deduciendo que tal, tiene una amplia misión que cumplir, y que representa para la dirección del hotel, el departamento que garantiza el debido cumplimiento de las normas administrativas internas pre-establecidas.

5.3) Probables Fallas de Control.

Aún cuando en los grandes hoteles de nuestro país, y en general en las empresas de cierta categoría con servicios similares, - se cuenta con un departamento de auditoría interna como órgano de vigilancia, con una sólo persona encargada del mismo e incluso con ayudantes, quiero señalar que en la práctica existen fallas de control en la industria hotelera, que dañan seriamente los beneficios que se pretenden alcanzar; dichas fallas se podrían resumir como sigue :

a) La elaboración total de las "comandas", tanto en los departamentos de alimentos como en los de bebidas. - Por regla general

cada uno de estos servicios al ser ordenados por los clientes, serán tomados por el capitán de meseros respectivo, empleando para éllo una forma especial denominada "Comanda", formulándose en original y -- tres copias; el original se entregará al jefe de cocina o de bar según se trate, para que proceda a la preparación de los alimentos o bebidas; una copia al cajero departamental para que formule la nota de venta correspondiente; otra al mesero para que le sirva de guía y orden en que debe atender a los clientes; y la última copia al checador, quien verifica que los alimentos servidos correspondan a los anotados en las comandas.

Basta añadir que cada comanda debe contener datos como, la fecha, números de mesa, mesero, personas, habitación, detalle de alimentos y bebidas etc.

Sin embargo, pocos hoteles utilizan adecuadamente las -- mencionadas comandas.

b) La correcta afectación de las rentas de hospedaje por el departamento de recepción. - Aún cuando se cuenta con los datos que se reciben del departamento de reservaciones por los clientes que vienen en camino, así como con las tarifas de precios autorizados por Turismo, etc., al efectuar los cargos con base en la tarjeta de registro -- éstos efectúan en forma errónea, lo que trae consigo fugas de dinero.

Mayor incidencia se observa en los registros correspondientes a clientes que pernoctan por una noche, incluso en tratándose --

de agencias de viajes, omiten registrar el No Show hasta de grupos reservados por éstas.

De aquí, la importancia del inciso 5.4) que más adelante se presenta.

c) El departamento de almacén al momento de recibir las mercancías utiliza un sello de recibido en facturas y/o remisiones del proveedor, pero no se usa el de Pagado al momento de efectuar el desembolso, sobre todo en compras de contado. - Es necesario y deben sellarse todos los comprobantes con la fecha en la cual se efectuó el egreso, para evitar con ésto cualquier duplicidad de pago.

Empero, cabe recordar lo expresado por el C.P. Javier Gómez Aquino (inciso 5.2. - Vigilancia), indicando que , independiente de que en la empresa haya un departamento de auditoría interna, siempre se requieren los servicios del auditor externo.

Y, es la Carta de Sugerencias del Auditor Externo, la que nos muestra las fallas de control existentes en un período determinado. Dicha carta tiene como objeto, el corregirlas y asegurarse de que el mecanismo de control instalado funcione eficientemente.

5.4) Control de Ingresos por concepto de Hospedaje, Reservas y Recepción.

Siguiendo en parte el orden que muestra la gráfica de organización, empezaré por hablar del Departamento de Reservas, - el cual se encarga de separar en forma anticipada habitaciones a los - futuros huéspedes.

Muchos sistemas se emplean para controlar las reservas hechas. Sin lugar a dudas, la tendencia es mejorar dicho control a través del tiempo.

Una vez recibida la reserva, Figura No. 15, ese Departamento anotará en la misma si se acepta o se rechaza en el caso de ser reserva indirecta, es decir, que intervenga una agencia de viajes o de turismo, determinándose tal decisión en base al número de habitaciones disponibles para la fecha solicitada; para controlar esta situación, se establece un libro de registro de las reservas tal y como lo muestra la Figura No. 16.

El dato-reserva- presenta aspectos interesantes en relación a sus limitaciones, ya que, como es fácil comprender, la reserva efectuada por un huésped, no es más que su voluntad expresa (vía telefónica, personal o telegrama-reserva directa), de ninguna manera lo obliga a cumplir al pie de la letra lo estipulado; sin embargo, para el hotel representa un compromiso real y verdadero, y tendrá que proporcionar el servicio que se le solicitó, so pena de perder a su clientela y/o incurrir, probablemente en sanciones. La elasticidad que...

frecuentemente se manejan las cancelaciones dejan la obligatoriedad - del huésped en planos muy secundarios.

En cuanto se determina si se acepta o rechaza la reserva- ción se comunica al solicitante, en caso negativo estará en posibilidad de conseguir alojamiento en otro hotel, en caso afirmativo, por lo general se pide una renta de depósito por una noche; en otros casos, anti- cipo fuertes para reservar grandes grupos.

También por medio de la reservación, la empresa tiene - oportunidad de estimar de manera adecuada sus necesidades próximas - y tomar las providencias necesarias para hacer frente a las mismas, es la única fuente de información en que el hotel puede confiar para pre- ver sus necesidades, asimismo puede llevarse un control adecuado de las reservaciones a través del tiempo con datos estadísticos en relación a la asistencia real, tales como :

- a. - Porcentaje de fallas en reservaciones.
- b. - Porcentaje de asistencias sin reservaciones.
- c. - Porcentaje de asistencias con reservaciones.
- d. - Porcentaje de cancelación de reservaciones.

Con los datos reales de asistencias, cambios y demás va- raciones ocurridas en el hotel, se efectúan los ajustes pertinentes, a - fin de estar en condiciones de llenar el informe de reservaciones, Fligu

ra No. 17 , que será turnado al departamento de recepción para su conocimiento y trámite, es decir, existe una retroalimentación de información.

Así, el hotel está en condiciones, a través de su departamento de recepción, de proporcionar a sus demás departamentos la - - asistencia probable para el día siguiente, piso o pisos que es probable se ocupen, número de personas que tomarán sus alimentos en el hotel, etc.

Departamento de Recepción, es el encargado de recibir y despedir a los huéspedes, proporcionar toda clase de información (de no existir el departamento de información), asignar habitaciones, respetando los compromisos efectuados por el departamento de reservas, según lo manifestado con anterioridad.

En muchos hoteles, de acuerdo con su tamaño, se absorben las funciones de otro departamento, el de Quejas, situación que se justifica por el hecho de que es el departamento de recepción el que -- puede y debe resolver los pequeños incidentes que ocurren en el hotel - con motivo de la estancia de los huéspedes, tales como :

Deficiencias en acomodo, dotación de ropa y vajilla de la habitación, lavado y planchado de ropa, deficiencias en instalaciones, etc., pues no es lógico suponer que en el caso de ocurrir éstas, el - -

huésped tuviera que establecer contacto con los departamentos específicos que proporcionan o vigilan el servicio.

Es recomendable que si la situación económica del hotel lo permite, se establezca el departamento de quejas.

Al llegar un huésped o grupo, se le apunta en el registro de huéspedes. En la actualidad, el sistema más utilizado es el de la tarjeta de registro, Figura No. 18. Dicha tarjeta está foliada progresivamente, en atención a lo que establece la Ley de Fomento al Turismo, de llevar un libro de entradas y salidas de huéspedes. En este caso la más común es la tarjeta de registro. Asimismo, se procede a llenar la tarjeta-cuenta correspondiente.

El departamento de recepción tendrá bajo su cuidado que se consignen los datos que requiere el reglamento de policía, asignar las habitaciones correspondientes, las rentas respectivas de acuerdo con la tarifa autorizada y atender el acomodo e instalación del huésped. La aceptación de un cliente sin reservación dependerá de la disponibilidad de las habitaciones y se procederá a su registro.

Al momento de partir el huésped, se verifica que la cuenta del mismo haya sido liquidada e incluíndola autorizando su salida. Conviene que los botones den el aviso del movimiento de equipajes al departamento de recepción para los fines de control.

Con los datos anotados por el huésped en su tarjeta de registro y tarjeta-cuenta, deberá elaborarse una tirilla en original y varias copias que indique su nombre, número de personas, clase de habitación, quien reservó, quien paga, número de habitación asignada, importe de renta diaria, para distribuir el original y una copia al tablero de ocupación de la recepción, dos copias al tablero del conmutador telefónico, dos a ropería, dos al departamento de información, etc., ver tableros diversos Figura No. 19. Lo anterior con objeto de tener los tableros en orden alfabético y por número de habitación, a fin de obtener cualquier informe relativo a los huéspedes del hotel.

Por otra parte, se tendrá todo lo necesario, para elaborar la lista diaria de asistencia de huéspedes, Figura No. 20, en forma sencilla, la cual se formula a las 24:00 Hrs., después de cargar las rentas del día vencido, con tantas copias como sea necesario, dependiendo de los demás departamentos adicionales que la necesiten. Para algunos de estos departamentos, el monto de la renta será un dato superfluo, situación que se elimina utilizando papel carbón menos ancho.

Cabe señalar, que la persona que realiza la labor de cargar rentas en las tarjetas-cuentas de los huéspedes es un empleado del departamento de contabilidad, lo que facilita el control interno de la empresa. Los empleados del departamento de recepción no deben efectuar los cargos a las cuentas de los huéspedes, sobre todo por lo que respec

ta al hospedaje, ya que son ellos los que originalmente han registrado a los clientes y les han asignado la cuota respectiva.

La verificación de los datos, para evitar errores y malos manejos, alcanza en el hotel bastante importancia pues usualmente una cuenta liquidada, resulta de difícil cobro, para el hotel, por diferencias derivadas de errores incurridos al llevar a cabo una comprobación rápida. Por tal razón, conviene que una persona ajena a la apertura de cuentas sea quien efectúe los cargos de hospedaje.

Existe otra función de este departamento de recepción, que sin tener relación con los huéspedes, alcanza tal importancia que su incumplimiento o sólo su mal cumplimiento puede significar al hotel una fuerte pérdida, me refiero al suministro de informes a otros departamentos.

El trabajo coordinado de este departamento y reservaciones, forman, como ya se señaló, la única base firme con que cuenta el hotel para la planeación de sus operaciones. Si el dato suministrado por recepción, adolece de las limitaciones señaladas como de errores de principio, los preparativos de otros departamentos resultarán fuera de lugar, con las consabidas repercusiones financieras.

Los hoteles que proporcionen servicio adicional de comedor y cafetería deben tener especial cuidado en el suministro de la in--

formación relativa a la asistencia estimada de huéspedes, con objeto de evitar los sobrantes o la falta de comida, y eliminar, en beneficio de su buen prestigio, la ya tan conocida práctica de utilizar los excedentes de alimentos del día anterior en la preparación de los platillos del nuevo día.

5.5) Reglas de Control de Cajeros de Recepción.

A continuación y dada su importancia, expongo las "Reglas de Control que deben guardar los Cajeros de Recepción" :

- A). Ninguna regla de las que a continuación se mencionan, podrá ser desobedecida por los cajeros de recepción.

REGLAS

- 1). Son responsables solidariamente del fondo de dinero que se les entrega y solo podrán destinarlo a operaciones de la compañía, como son : Cambios de moneda extranjera, cambios de moneda nacional, pagos por cuenta de huéspedes, pago de comprobantes, éstos dos últimos en los casos de estar autorizados por los funcionarios que tienen esa facultad.
- 2). Todo retiro de dinero de su fondo, deberá ir amparado por un comprobante que reunirá los siguientes requisitos :
- a). Estar numerado y vigilar la progresión numérica.

- b). Estar formulados a tinta y expresando las cantidades en número y letra.
- c). Fecha de expedición.
- d). Anotar el nombre de la persona que recibe el dinero y firmado por la misma.
- e). Ir autorizados previamente por los funcionarios que tengan dicha facultad.

Sin los requisitos anteriores, ningún cajero podrá entregar dinero de su fondo de caja.

- 3). Se entregarán a los cajeros blocks de comprobantes para la operación de sus funciones, tales como : Blocks de pagado, de pago por cuenta de huéspedes, de ajustes, de diversos, de valos de caja chica. A continuación se describe el uso de cada uno de ellos para que los cajeros no incurran en faltas y errores.

BLOCK DE PAGADO

- a). Se utilizará para el recibo de dinero de los huéspedes en pagos parciales y por ningún motivo para un cobro de total de una - - cuenta, ya que para estos pagos totales, se utilizará invariablemente la máquina de hoteles (N.C.R.), entregando al huésped la copia de su cuenta operada a 00 y sellado cuando lo solicite - el huésped.

- b). Estará numerado progresivamente y se elaborará en original y dos copias.
- c). El original se entregará al huésped como comprobante de haber recibido el dinero. La primera copia se anexará al informe del cajero por dinero recibido; y la segunda, se conservará en el block de control.
- d). El cajero firmará el recibo y vigilará que se cumplan todos los requisitos de la regla 2 .

BLOCK DE PAGO POR CTA. DE HUESPEDES (EFECTIVO)

- a). Estará numerado progresivamente y se elaborará en original y copia.
- b). Se utilizará para pagos que por circunstancias especiales tengan que hacerse por cuenta de los huéspedes, como por ejemplo :
Encargos de arreglos florales, artículos, telegramas, etc. -- pero en TODOS LOS CASOS SE ANEXARA EL COMPROBANTE RESPECTIVO e informará al recepcionista para que cuando lleve el huésped, firme el recibo respectivo, igualmente requerirá la firma de la persona que reciba el dinero. POR NINGUN MOTIVO DEBERA HABER UN COMPROBANTE SIN LA FIRMA DEL HUESPED.
- c). En ningún caso se entregará cantidad alguna, si antes no ha sido autorizada por la Gerencia o Sub-Gerencia.

- d). El cajero además de vigilar que se cumplan los requisitos de la regla 2 , anotará el concepto por el que se hizo la entrega de dinero y escribirá sus iniciales y rúbrica inmediatamente después de haber escrito el concepto.
- e) El original será enviado por el cajero en el informe respectivo y la copia la conservará en su block para control.

BLOCK DE AJUSTES

- a). Estará numerado progresivamente y se elaborará en original y copia.
- b). Se utiliza para descuentos, bonificaciones, o ajustes a las cuentas de los huéspedes por cantidades que no correspondan ; éstos invariablemente deberán ir autorizados por los funcionarios que tengan dicha atribución ANTES DE ELABORARSE.
- c). El cajero además de vigilar que se cumplan con los requisitos de la regla 2 , solicitará al huésped su firma en el comprobante y él mismo después de anotar el concepto, anotará sus iniciales y rúbrica.
- d). El original será anexado a su informe de ajustes y la copia la conservará en su block como control.

BLOCK DE DIVERSOS

- a). Estará numerado progresivamente y se elaborará en original y copia.

- b). Se utilizará para efectuar cargos a los huéspedes por servicios varios, por ejemplo: 10% sobre los efectivos, cuando pagan con tarjeta de crédito, etc.
- c). El cajero solicitará la firma del huésped en cada recibo y vigilará que se cumplan los requisitos de la regla 2 .
- d). El original lo enviará en su informe de Diversos y la copia la - conservará en el block para control.

BLOCK DE VALES DE CAJA CHICA

- a). Estará numerado progresivamente y se elaborará en original y copia. •
- b). Se utilizará para pagos menores que se hagan del fondo de caja y servirán como comprobante de dinero.
- c). Todo vale deberá ir previamente autorizado por los funcionarios que tengan dicha facultad y como norma no servirán para - pagar mayores de \$ 500.00 cuando se hayan utilizado para pa- gos de artículos o servicios, se anexará al original el comprobante respectivo.
- d). El original será considerado como dinero en efectivo y el re- cepcionista lo enviará en su corte de caja para que le sea reem- bolsado, la copia se conservará en el block para control.
- e). El cajero vigilará que se cumpla con todos los requisitos de la regla 2 .
- f). Todas las copias de los comprobantes deberán ser claras al igual -

que el original, y con sus respectivas firmas y autorizaciones.

- 5). En ningún caso los cajeros de recepción, se desprenderán de los - blocks que están utilizando, ya que son responsables de su uso y - control, al terminarse un block solicitarán al almacén el número - continuo y enviarán el block terminado al auditor interno.
- 6). El cajero recepcionista efectuará los cambios de moneda extranje- ra de acuerdo con el tipo de cambio autorizado por la Gerencia.
- 7). Queda prohibido a los cajeros recepcionistas mandar cambiar la - moneda extranjera que haya recibido, a los Bancos o cualquier otro establecimiento.
- 8). Todas las entregas de dinero que reciba, ya sea por pago de cuen- tas y otros conceptos, deberá operarlas inmediatamente en su má- quina de huéspedes, al igual que los comprobantes de cargo que re- ciba, en éstos últimos verificará la firma y número de cuenta de - cada huésped con la misma.
- 9). Al recibir y entregar su fondo al cajero recepcionista del siguiente turno, verificará que todos los comprobantes estén autorizados y - que las fajillas de billetes estén completas, igualmente que su fon- do esté integrado por efectivo y no aceptara por ningún motivo va- - les provisionales de un día anterior o por faltantes.
- 10). Todo dinero que reciba del cajero general, será contado en presen- cia de éste, y al aceptarlo de conformidad el cajero recepcionista,

no podrá hacer reclamación posterior.

- 11). Por ningún motivo los cajeros recibirán cuentas pendientes de operar del cajero anterior, de lo contrario se hacen responsables de dicha cuenta, en estos casos el cajero siempre podrá recurrir al Sub-Gerente o Gerente del Hotel para reportar esta anomalía.
- 12). Los cajeros recepcionistas harán corte de caja en cada turno y tendrán una llave de la máquina de control de cuentas de huéspedes para cada turno. Para su seguridad y protección, en su corte de caja se seguirán las siguientes normas :
 - a). Elaborarán un informe de dinero recibido por los huéspedes, anotando el número de Folio del comprobante, enseguida el número de cuenta y nombre del huésped y la cantidad que liquida, además el cajero anotará su nombre, la fecha y turno.
 - b). Elaborarán un informe de efectivos o pagos por cuenta de huéspedes, donde anotarán el número de Folio del comprobante, -- número de cuarto, nombre del huésped y cantidad entregada, -- además el cajero anotará su nombre, la fecha y turno.
 - c). Elaborarán un informe cuando hayan efectuado ajustes a las cuentas, anotando el número de Folio del comprobante, número de cuarto, nombre del huésped y cantidad ajustada, al igual que los anteriores anotará su nombre, la fecha y turno.
 - d). Elaborarán un informe cuando por algún motivo hayan incurrido en errores al operar las cuentas y, en este caso, informa-

rán del error cometido, para que el auditor pueda localizarlo y tomarlo en consideración al efectuar la Auditoría Nocturna.

e). El efectivo que hayan cobrado en su turno y la moneda extranjera que hayan cambiado la enviarán en su sobre lacrado que depositarán en la caja fuerte de Recepción, conservando su talón de reembolso como efectivo de la Caja.

13). Se entregará una llave, a cada cajero, de la máquina de huéspedes, que conservarán mientras están en turno, al terminar, sacarán su lectura y cerrarán con su llave, conservándola en su cajón personal para su protección y por ningún motivo se la llevarán a su casa.

14). Los cajeros recepcionistas tienen la obligación de entregar a los botones su comprobante por la salida de un huésped que haya liquidado su cuenta.

15). Los cajeros exigirán al recepcionista que inmediatamente que haya una entrada le sea entregada la cuenta, y vigilarán la progresión numérica de dichas cuentas. Solamente cuando por los diversos cargos una cuenta se haya llenado el cajero procederá a abrirle una continuación.

16). Solicitará al recepcionista el reporte de ama de llaves, el que checará contra sus cuentas verificando que todos aquellos cuartos que aparezcan ocupados tengan cuenta abierta, de lo contrario, informa

rpa al Auditor; firmará dicho reporte de haberlo checado.

NOTA: El cajero del 1er. turno checará el reporte de las 10:00 -

A.M. El cajero del 2º turno el de las 4:00 P.M. El cajero del 3er. turno el de las 10:30 P.M.

- 7). Cuando el cajero recepcionista tenga que salir a tomar sus almen-
tos, cerrará su caja y solamente entregará un fondo a la persona -
que lo cubra, igualmente sacará un saldo de sus movimientos en la
máquina, los que verificará al regresar, checando los cargos ope-
rados en este lapso, para su seguridad. La persona que lo cubra -
guardará todas las reglas de los cajeros recepcionistas.
- 8). En los pagos con tarjetas de crédito tendrán los cajeros recepcio-
nistas mucho cuidado, fijándose en que ésta esté vigente y que la -
firma sea la misma que aparece en la cuenta, igualmente si tiene -
efectivos la cuenta, cobrar un 10% adicional, y que al operar la má-
quina respectiva salgan claro el número de las tarjetas y el nombre
del huésped.
- 9). No aceptarán ningún cheque personal, a menos que esté autorizado
por la Sub-Cerencia o Gerencia.
- 10). Darán todas las facilidades a los Auditores del Hotel para que en -
cualquier momento puedan hacer arqueo de caja, cuentas, etc.
- 11). Cuando los Huéspedes vengan por agencia o alguna empresa, le so-

licitarán su firma en la cuenta original y en la copia, y solicitarán en el caso de las primeras, el cupón respectivo, verificando si éste cubre además de habitación cargos extras, en caso de no cubrirlos, cuidar de cobrarlos al cliente.

- 22). Cuando el cajero recepcionista descubra un error en la cuenta de algún huésped, debe corregirlo inmediatamente e informarlo al auditor por medio de su informe de errores.
- 23). Cuando algún huésped indique a los cajeros que liquidará la cuenta de otro huésped, el cajero procederá a elaborar un informe de traspasos C.R./D.B., anexando la cuenta original a dicho informe, y quedará la copia anexa a la cuenta que va a liquidar.

Expresa el C.P. Javier Gómez Aquino, para finalizar, "Es el Departamento de recepción donde se lleva el control de los movimientos de las cuentas de huéspedes desde su llegada hasta su salida, dependiendo del control interno la exactitud y oportunidad en el registro de las transacciones, centralizando en este Departamento toda la información de los departamentos productivos en relación a los ingresos originados diariamente por los huéspedes, informando al departamento de contabilidad, para efectos de verificación, comprobación, registro e información estadística destinada a la Gerencia".

A lo anterior, quisiera complementar que no sólo centraliza los -

ingresos originados por los huéspedes sino también los de clientes que no pernoctan en el hotel, y sí pagan por servicios adicionales, tales como bar, restaurante, diversiones etc.

6. - ESTADOS FINANCIEROS

6.1) Definición.

Los Estados Financieros son aquellos documentos contables que nos muestran razonablemente la situación financiera de una empresa a una fecha determinada, o el resultado de sus operaciones por un período definido.

6.2) Generalidades.

Kohller opina que : la información esencial disponible para los de casa, debe de estar también disponible para los extraños, la claridad es necesaria a fin de obtener una interpretación común más amplia.

Mediante la concisión se logra que los puntos que conducen a conclusiones importantes puedan destacar mejor y la consistencia permite la comparación de los estados con los de otros períodos y empresas; por lo que considera virtudes principales de los estados financieros, la veracidad, claridad, concisión, consistencia y oportunidad.

A lo anterior, se puede agregar que las cualidades mencionadas pierden su valor, de menos en parte, cuando los estados financieros no son presentados oportunamente, situación que en nuestro medio se da con frecuencia en algunas empresas.

Considero importante señalar que el hotel de que estoy --
tratando, así como en términos generales, todos los hoteles, deberán -
presentar sus estados financieros en forma mensual, en virtud de la im
portancia que tienen para la toma de decisiones oportunas.

Hasta aquí, puedo resumir, han quedado comentados los as
pectos contables más importantes de un hotel, sin pretender por ello ol-
vidar los detalles de procedimiento y organización que posiblemente sean
importantes bajo otros aspectos.

3) Estado de Resultados.

Resta sin embargo, recordar lo señalado en los capítulos -
3) Ingresos y Egresos y 4) Sistema de Costos, para proceder a la formu
lación del Estado de Resultados Mensual, y acumulado para efectos de -
control presupuestal; por otra parte, en cuanto al Balance General, no -
existe situación especial en lo referente a su formulación, en virtud de
ser igual a los que se elaboran para cualquier tipo de sociedad anónima,
razón por la cual únicamente y a manera de ilustración a continuación -
presento los estados de resultados.

Asimismo, quiero señalar que se podrán formular tantos -
estados financieros comparativos, como se establezca en el hotel de que
trate; por ejemplo, comparación del presente mes con el mismo mes
del año anterior y acumulado presente mes con el acumulado del mismo

año anterior.

HOTEL X, S.A.

DO DE RESULTADOS CORRESPONDIENTES AL PERIODO DE ENERO 1º A
RO 31 DE 19__.

INGRESOS PRINCIPALES

Productos Hospedaje		\$
Impuestos :		
Reducciones y Descuentos		\$ _____
INGRESOS PRINCIPALES NETOS		\$ _____

GASTOS PRINCIPALES

<u>GASTOS PRINCIPALES</u>		
<u>DEBITOS</u>		
Costo de Ventas	\$	
Provisiones y Materias Primas	\$	
Comisiones	\$	
Combustibles y Lubricantes	\$ _____	\$ _____
CONTRIBUCION PARA CUBRIR GASTOS FIJOS		\$ _____

DEBITOS

Salarios	\$	
Impuesto 1% S/Remuneraciones	\$	
Contribuciones 5% INFONAVIT	\$	
Seguridad Social	\$	
Costo de Operación	\$	
Artículos de Aseo	\$	
Almuerzo y Vajilla	\$	
Mantenimiento y Conservación	\$	
Electricidad	\$	
Alquiler, Correos, Teléfonos y Telégrafos	\$	
Propaganda	\$	
Honorarios	\$	
Depreciaciones y Amortizaciones	\$	
Impuestos	\$ _____	\$ _____
UTILIDAD O PERDIDA PRINCIPAL		\$ _____

INGRESOS ADICIONALES

	Productos	Gastos Variables	Contribución Gastos Fijos	Gastos Fijos	Utilidad o Pérdida Depart.
Almuerzo	\$	\$	\$	\$	\$
Electricidad	\$	\$	\$	\$	\$
Alm. Habit.	\$	\$	\$	\$	\$
Imp. F.	\$	\$	\$	\$	\$
Alm. de	\$	\$	\$	\$	\$
Imp. y Tint.	\$	\$	\$	\$	\$
Impuestos	\$ _____	\$ _____	\$ _____	\$ _____	\$ _____
SUMAS	\$ _____	\$ _____	\$ _____	\$ _____	\$ _____

CAPITULO II
ASPECTOS FINANCIEROS

1. - LA NECESIDAD DE RECURSOS EN RELACION AL MOVIMIENTO TURISTICO DE TEMPORADA

1.1) La Afluencia Turística.

Es de todos conocido que la afluencia turística de nuestro país procede en mayor proporción de los Estados Unidos de América, - debido a su desarrollo económico, y consecuentemente, al alto ingreso per cápita, así como por la cercanía y las vías de comunicación existentes entre ambos países.

Cabe señalar, que a la fecha, se está realizando una mayor promoción turística en otros países, sobre todo en América Latina, Canadá y Europa; con ésto se trata de amortiguar en gran parte, la enorme dependencia del turismo estadounidense.

En relación al turismo local, se tiene conocimiento que la promoción que se lleva a cabo, está enfocada hacia ciertos movimientos turísticos aislados como son, entre otros :

- La Feria de Octubre en la Ciudad de Guadalajara.
- El Festival Cazals en la Ciudad de Guadalajara.
- El Festival Cervantino en la Ciudad de Guanajuato.
- La Feria de la Plata en Taxco, Guerrero.

Dichos eventos, reúnen a lo más granado de la cultura -

en el mundo, a grado tal de llegar a ser verdaderos eventos mundiales - como el famoso Festival Cervantino, que entre sus atractivos culturales ha destacado la participación de la Opera de la Ciudad de New York ; la Orquesta Gewandhaus de Leipzig de la República Democrática Alemana; los Madrigalistas de Madrid; el Cuarteto de Cuerdas de Tokio y la Orquesta Filarmónica de la Ciudad de México, etc.

Por lo tanto, es necesario que tal promoción, se siga realizando en una forma más generalizada y adecuada, es decir, utilizando - medios de difusión masivos, con el fin de incrementar mayor número de visitantes ya que la mayor parte de turistas que visitan México, vienen atraídos en buena parte por : la cultura, la historia, el clima, el folklore, la hospitalidad, etc. y en menor grado por la diversiones existentes en el País.

Se creé que la publicidad debe enfocarse también difundiendo nuestra cultura, paisajes e historia, por ser éstas las motivaciones - que atraen al turista. Igualmente considero que es conveniente aumentar y diversificar las diversiones en nuestro país, ya que son un factor determinante que motiva a los turistas a viajar a otros países.

1.2) Temporadas de Turismo,

De la investigación realizada, se observó que los meses - le mayor movimiento turístico que existen en los hoteles y que los cla-

sifican en temporada alta y temporada baja, son como se muestra en el cuadro siguiente :

A. - ATENDIENDO A LOS PRECIOS

TEMPORADA	TEMPORADA
ALTA	BAJA
Dic. 15 a Abril 15 con tarifas caras	Abril 16 a Dic. 14 con tarifas menos caras

B. - ATENDIENDO A LA AFLUENCIA TURISTICA

TEMPORADA	TEMPORADA
ALTA	BAJA
Dic. , Enero y parte de Feb.	Junio, Julio y Agosto
Parte de Feb. , Mar. , Abr. , Mayo, Sept. , Oct. y Nov. , diferenciados sólo por los precios en tarifas.	

De lo anterior, se desprende la necesidad de dar un mayor auge al turismo en los meses de febrero, marzo, abril, mayo, septiembre, octubre y noviembre, no importando en el último de los casos, los elevados precios en tarifas, pues como ejemplos reales, tenemos el Festival Cervantino y la Feria de octubre en Guadalajara de los meses de abril a mayo y octubre respectivamente en que ha sido difícil encontrar reservaciones en los hoteles de las ciudades correspondientes.

Por tal motivo se piensa que el mes de octubre, por lo menos, debería situarse en las temporadas altas del cuadro anteriormente expuesto.

1.3) Necesidad de Recursos.

Quiero hacer notar que para ambas temporadas existe la necesidad de recursos; para la alta, con objeto de incrementar los servicios oferentes, y para la baja, con el fin de subsanar los gastos de operación del hotel.

Existen ciertos hoteles cuyo capital de trabajo es lo bastante completo para no pensar en la necesidad de recursos.

Se cubre su costo de operación y pueden asumir cualquier contingencia que se les presente.

El financiamiento es uno de los problemas más difíciles que hay que resolver al organizar un hotel. Las necesidades financieras de los hoteles y las fuentes de fondos dependen en gran parte de la forma jurídica como estén organizados.

Las empresas requieren de financiamientos a largo, mediano y corto plazo; para cada tipo de financiamiento las organizaciones tienen acceso a muchos canales especializados en la realización de diferentes clases de préstamos, considero que la industria hotelera no es la excepción.

Si se quiere iniciar un nuevo hotel o que sobreviva el ya existente, hay que prestar especial atención y continúa, al problema del

financiamiento, no se puede dejar al azar el problema de la estructura del capital. Se tienen que medir cuidadosamente las necesidades normales de capital de trabajo y se deben crear métodos para tener asegurado un sistema presupuestario.

El financiamiento de un hotel sin atender a su tamaño, exige normalmente dos tipos de capitales; capital fijo y capital de trabajo.

El capital fijo representa los fondos requeridos para la adquisición de aquellos activos que han de ser utilizados constantemente durante un período largo.

El capital de trabajo representa el importe de los fondos necesarios para cubrir los costos de operación. Este capital de trabajo debe ser suficiente para hacer frente a las obligaciones corrientes y las necesidades máximas de las fluctuaciones estacionales, y para permitir así mismo, aprovechar las oportunidades especiales que ocasionalmente pudieran presentarse.

4) Obtención de Recursos.

El capital invertido en una empresa básicamente es de dos clases; capital propio de los dueños del negocio y capital ajeno o prestado. En consecuencia las fuentes de obtención del capital pueden clasificarse en ;

- Fuentes Internas.
- Fuentes Externas.

Dentro de las fuentes internas, la forma más común de obtener recursos es a través de las aportaciones de capital por parte de los dueños ó accionistas del negocio.

Dentro de las fuentes externas y además como una de las principales, tenemos el mercado de dinero: "que es el total de los individuos, firmas, instituciones y procesos mediante los que se colecta, acumula y administra el dinero y el crédito para el funcionamiento de las actividades económicas".

Los medios de financiamiento más comunes en la industria hotelera se pueden clasificar como sigue :

A corto Plazo	{	<ol style="list-style-type: none"> 1. - Crédito Comercial. 2. - Préstamos Bancarios. 3. - Arrendamientos.
---------------	---	--

A largo Plazo	{	<ol style="list-style-type: none"> 1. - Reinversión de Utilidades. 2. - Venta de Activo Fijo Innecesario.
---------------	---	---

Crédito Comercial. - Se otorga por lo general mediante Pa
rés, Aceptaciones de Letras de Cambio, por el simple expediente co-
 mercial de "cargar en cuenta" el valor de la mercancía y cobrar después

de determinado tiempo.

J. Fred Weston y Eugene F. Brigham en su obra titulada "Administración Financiera de Empresas". "Consideran el crédito comercial como una fuente de financiamiento, señalando que una empresa adquiere suministros y materiales a crédito en otras empresas, registrando la deuda como una cuenta por pagar. Las cuentas por pagar ó crédito comercial como se les llama comunmente, constituyen la categoría más importante de crédito a corto plazo; representando el 40% de pasivo corriente en empresas no financieras.

Mientras más pequeña es una empresa, dicho porcentaje será mayor, en virtud de que no puese aspirar a financiamientos de otras fuentes, recurriendo considerablemente al crédito comercial".

Lo anteriormente expuesto, se considera que también es aplicable a la industria hotelera.

Prestamos Bancarios. - Los bancos constituyen las más importantes fuentes de préstamos a corto plazo para las empresas, tales préstamos pueden ser de dos clases :

- Con Garantía.
- Sin Garantía.

Arrendamientos. - Weston & Brigham en la obra anterior-

mente señalada, exponen el hecho de " que las empresas se interesan - generalmente por usar los edificios y el equipo, no por poseerlos. Una forma de obtener el uso de instalaciones y equipo es comprarlos, pero una alternativa es arrendarlos en vez de poseerlos. Antes de la década de los cincuentas, el arrendamiento generalmente se asociaba con los bienes raíces-terrenos y edificios-, pero actualmente es posible arrendar virtualmente cualquier clase de activo fijo".

Cabe mencionar, que en la industria hotelera en un principio, se arrendaban edificios y equipos para explotar el ramo hotelero, - esto era por razones legales y fiscales, regularmente se forman Inmobiliarias, quienes a su vez arrendan a las empresas que van a explotar el giro hotelero, empero, también existen hoteles que cuentan con su edificio propio así como los equipos necesarios para su operación.

Por otra parte, al poseer un hotel su propio edificio, puede obtener financiamiento arrendando locales, partes para publicidad, - etc., que en buena parte ayuda, sobre todo en las temporadas bajas de turismo.

Reinversión de Utilidades. - Si una empresa muestra un excedente sobre los ingresos de un año, en forma de ganancias, es posible devolver éstas a la empresa y así aumentar su activo circulante. Un buen número de empresas reinvierten por lo menos una parte de sus utilidades, los hoteles no son la excepción.

Venta de Activo Fijo Innecesario. - Se pueden vender los excedentes de terrenos, edificios o maquinaria que ya no se necesiten y el importe destinarse para cubrir necesidades financieras. Este método sencillamente convierte activo fijo en circulante, por lo tanto el activo total no se altera, a menos que dicho activo fijo se malbarate.

1.5) Decisiones Financieras.

Las decisiones financieras se clasifican en cuatro, a saber :

1. - Decisiones que tienden al óptimo rendimiento de los recursos existentes.

2. - Decisiones que tienden al óptimo rendimiento a corto plazo de nuevos recursos por adquirir.

3. - Decisiones que tienden al óptimo rendimiento a largo plazo de nuevos recursos por adquirir.

4. - Decisiones que buscan las mejores fuentes de recursos desde el punto de vista de su rendimiento para la empresa.

En resumen, el problema central de toda empresa consiste en la forma de encontrar recursos y darles la aplicación más adecuada. Estas dos funciones inter-relacionada constituyen el campo de acción de las finanzas, por consiguiente aplicable entre otros al movimiento turístico de temporada en la industria hotelera.

2. - MOVIMIENTO Y SIGNIFICACION FINANCIERA DE LAS PRINCIPALES CUENTAS

2.1) Huéspedes.

<u>Se carga :</u>	<u>Se abona:</u>
De todos los movimientos que con las teclas deudoras, se operen en la máquina de huéspedes.	De todos los movimientos - que con las teclas acreedoras, se operen en la máquina de huéspedes.

Su saldo siempre deudor, representará el importe de las cuentas de huéspedes activos que estén pernoctando en el hotel.

Dicha cuenta, por formar parte del activo circulante también es de fácil recuperabilidad, pudiendo decir que salvo clientes que han intentado y en algunos casos logrado defraudar a ciertos hoteles; - en su mayoría son dignos de confianza, dependiendo hasta cierto punto del control interno establecido en cada uno de los hoteles.

Por lo expuesto, el importe que forme el saldo de la cuenta de huéspedes es importante financieramente hablando, por su fácil - recuperabilidad así como por la magnitud del importe que presente, en relación a la alta ó baja temporada.

Es aconsejable que formando parte del control interno del hotel, los saldos de cuentas de huéspedes que sean considerados altos - (dependiendo de las políticas establecidas), se comuniquen a los mismos, con bastante discreción para que pasen a liquidarlos a la caja correspondiente.

2.2) Tarjetas de Crédito.

Se carga :

De todas y cada una de las cuentas de huéspedes que sean pagadas con tarjetas de crédito, registrando la comisión a su favor por separado y únicamente por los conceptos de cargo a que tengan derecho, según contrato celebrado.

Se abona:

1. - Por los depósitos diarios en Bancomer, Banamex y cualquier institución bancaria representativa del Carnet correspondiente.

2. - Por los pagos mensuales que efectúe Diner's Club, American Express y Carte Blanche.

Su saldo siempre deudor, representará el importe de la cobranza a cargo de las tarjetas de crédito correspondientes, mismo que será liquidado en el siguiente mes.

Dicha cuenta, como quedó explícito en el primer capítulo tiene el carácter de una cuenta puenta, en virtud de que diariamente y -

para efectos de control se cargan y acreditan las tarjetas de crédito de instituciones bancarias, como son Bancomer, Banamex y Carnet; sin embargo, a fin de mes, quedará con saldo deudor formado por los importes de las demás tarjetas, Diner's Club, American Express, Carte Blanche, etc., las cuales deberán cobrarse al mes siguiente.

Por tales motivos, también será una cuenta que forma parte del activo circulante, siendo igualmente importante financieramente hablando, por su fácil recuperabilidad así como la magnitud en cuanto a importe y en relación a la alta o baja temporada.

2.3) Almacenes.

<u>Se carga:</u>	<u>Se abona:</u>
<p>1.- De todas las <u>com</u> pras que necesita el hotel para que ueda operar, tales como:</p> <p>1) <u>Provisiones.</u> -Alimentos, <u>latería</u> <u>carnes, pescados, granel, etc.</u></p> <p>2) <u>General.</u> -Ropa, <u>plaquet, loza y -</u> <u>ristalería, artículos de aseo, uten</u> <u>ilios de cocina, materiales, refac-</u> <u>ciones y artículos eléctricos, <u>pape</u></u> <u>ería, combustibles y lubricantes, -</u> <u>te.</u></p>	<p>1. - De todos los vales de - salida o requisiciones al almacén, ya sea de provisiones, general, <u>bebi</u> <u>das o tienda de regalos.</u></p> <p>2. - De los ajustes por toma de inventarios mensuales, al efec- tuar el costeo de operación del ho- tel.</p>

c) Bebidas. -Coñacs, roncs, whis-
kies, brandies, etc.

d) Tienda de Regalos. -Oro, platería,
curiosidades, artículos fotográficos,
cristal cortado, etc.

Su saldo siempre deudor, representará el importe de las existencias necesarias para el buen funcionamiento del hotel, en virtud de que el control de esta cuenta es factor determinante de los costos de cocina, comedor, cafetería, servicio habitaciones, bar, tienda de regalos y del hotel propiamente dicho.

Clásica cuenta de activo circulante por su fácil realización, por lo que financieramente hablando la considero importante, dada también su magnitud, e independientemente de la alta o baja temporada; ya que por lo general su saldo siempre es significativo.

3. - PRESUPUESTOS Y FLUJO DE EFECTIVO

3.1) Generalidades.

Es evidente que en la actualidad, el mundo de los negocios ha sufrido cambios. De unos veinte años a la fecha, aproximadamente, han surgido nuevas disciplinas y se han instituido nuevas profesiones y especialidades. Las funciones contables y financieras no están exentas de ese fenómeno del cambio. La necesidad de cambiar se hace patente aquí como en otros campos. La industria hotelera e inclusive la industria en términos generales, tiende hacia la integración de muchas de las actividades de compilación, procesamiento y análisis de datos bajo el efecto de lo que se llama enfoque de sistemas.

Antiguamente, esta área era responsabilidad del Contador o del Experto en Finanzas, y sigue siendo así en gran parte, pero como se dijo anteriormente, los tiempos están cambiando, y hoy en día, le corresponde familiarizarse también con el modo de pensar actual y utilizar los métodos actuales.

Uno de esos métodos, quizá uno de los más eficaces para llevar a cabo la buena administración financiera de una empresa, es el "Presupuesto", que se traduce en la expresión numérica de las metas a lograr para apreciar con claridad que es lo que se pretende llevar a cabo y compararlo con lo que se está haciendo, a fin de determinar las

desviaciones del plan original, si las hubiere, y tomar las medidas de corrección y mejoramiento que el caso requiera,

3.2) La Planeación Financiera como base de los Presupuestos.

El crecimiento de los hoteles modernos, ha traído consigo un aumento en la complejidad de sus problemas administrativos, situación que ha dado lugar al desarrollo de un gran número de técnicas.

Es indudable que la mayor parte de las actividades humanas rinden un mejor fruto si les antecede una planeación inteligente y bien orientada; y que mejor prueba de éste hecho es la administración de un negocio. Sin lugar a dudas que el éxito o fracaso de la mayor parte de los grandes negocios pueden ser medidos por el grado de planeación que haya servido de base para su administración.

La planeación implica el establecimiento de objetivos y la estructuración administrativa que permita lograrlos. Es un hecho evidente y que la experiencia ha demostrado, que toda empresa que pretenda subsistir en el mercado, debe tener perfectamente definidos sus objetivos, tanto a corto como a largo plazo; la industria hotelera no es la excepción.

El instrumento de planeación que con más éxito se ha venido empleando es el PRESUPUESTO, ya que por medio de éste la di-

rección de un hotel, o cualquier tipo de empresa en términos generales, lleva a cabo una adecuada planeación en sus distintos niveles, inyectando el hábito de estudiar cuidadosamente y con el tiempo necesarios los problemas existentes, o que se prevea que pueden presentarse en el futuro, para poder dárles la solución más adecuada en el momento preciso y por no tomar una decisión precipitada que pudiera redundar en serias consecuencias.

El plan tiene siempre carácter tentativo y está sujeto a revisión y cambios cuando intervienen nuevos hechos y variantes, o bien, cuando durante su desarrollo no muestra los resultados esperados.

Asimismo, la planeación juega un papel preponderante en la consecución de los resultados deseados. En la industria hotelera muy principalmente, facilita el llevar a cabo la prestación de servicios sobre bases uniformes, ya que asegura el suministro de provisiones y materias primas, bebidas, materiales en general y la mano de obra necesarias en el lugar y momento preciso, tanto para la temporada alta como baja, lo que ayuda a eliminar esfuerzos y pérdidas de tiempo.

Así, el Presupuesto viene a ser uno de los planes más importantes por servir no simplemente como tal, sino también como medida de control, lo que aplicado a los hoteles y a las empresas en general se ha denominado "Control Presupuestal", del cual hablaré en este mismo capítulo.

3.3) Integración de los Presupuestos.

Con respecto al hotel que me refiero, es el Presupuesto de Ventas de Habitaciones el que a mi juicio reviste mayor importancia, en virtud de ser la fuente de ingresos primordial para llevar a cabo la operatividad del mismo.

Siendo el hotel una empresa que como tal funciona con vistas a la obtención de ganancias, evita gastos que no dan lugar a una fuente de ingresos de la que se deriven utilidades. Sus presupuestos son del tipo "Flexible o Variable" ya que permiten la rectificación de las estimaciones de los costos de operación y utilidades, como consecuencia de los cambios en las ventas; se diferencia del fijo, en que permite su ajuste con las variaciones que se produzcan con la práctica.

La elaboración de los presupuestos es tarea de todas las personas que forman los distintos niveles del hotel. La gerencia señala los objetivos y el equipo administrativo necesario, prepara los planes para lograr esos objetivos, coordinando todas las actividades hacia ese fin. Las etapas básicas en términos generales son las siguientes :

Primera. - Integración del Comité de Presupuestos, el cual está formado por los ejecutivos de más alto nivel dentro del hotel, teniendo conocimientos de todos los aspectos del mismo.

**Nombramiento del Director del Presupuesto, el cual es -
el Director Administrativo.**

Segunda. - Dicho Comité determina los objetivos, políticas y estimaciones en cuanto a volúmen de operaciones, ingresos, gastos - (variables y fijos), rendimientos, posición financiera y otros factores importantes, basados todos estos en análisis y pronósticos sobre mercado, los precios, tarifas y costos en general; asimismo, se consideran las alternativas posibles.

Tercera. - Formulación de los presupuestos por cada Jefe de Departamento, los cuales están elaborados con base en los planes, - programas y objetivos de cada departamento o área a su cargo.

Cuarta. - Ajuste o corrección de los presupuestos cuando se vé la necesidad de tales cambios.

Quinta. - Presentación de los presupuestos y planes al Comité en primera instancia y después al Consejo de Administración para su aprobación.

Sexta. - Expedición de los presupuestos a todos los gerentes y jefes de departamento, con la indicación de que se deben poner en marcha, y servirán de guía y control durante el período que abarca el presupuesto, generalmente un año.

Al inicio de este inciso, señalé como importante y principal, el "Presupuesto de Ventas", motivo por el cual a manera de ejemplo solamente indicaré como se prepara dicho presupuesto:

Los procedimientos que se siguen para reunir la información que formará el presupuesto de ventas, se lleva a cabo por cada uno de los jefes de los departamentos que producen ingresos; siendo el más importante el departamento de reservaciones, el cual determina las labores que van a originar las ventas del servicio principal directamente a los clientes o a través de agentes de ventas bajo la dirección del jefe correspondiente.

Independientemente de lo anterior, el pronóstico de ventas tiene como ingredientes, aunque en diversas proporciones; la experiencia del pasado, el conocimiento del presente y las predicciones para el futuro, concretándose en 3 pasos :

- Análisis de los resultados pasados.
- Análisis del mercado actual.
- Análisis de la situación de cada venta de servicios con respecto a su mercado y a sus utilidades.

Estimación de las Ventas de Hospedaje. - Ya se ha indicado la conveniencia de que el departamento de reservaciones partiendo desde los agentes de ventas, sea el que lleve a cabo la estimación de las ventas. Esa conveniencia depende del sentido de responsabilidad. lo cual -

estriba principalmente en los siguientes aspectos :

1. - Hacer que las ventas reales se apeguen a las cantidades presupuestadas.

2. - Hacer que las cuotas de venta a cargo de cada agente se cumplan, pues no se podría exigir el cumplimiento de cifras a cargo de ese personal, si éste no ha intervenido en su predeterminación.

Se proporcionará a los agentes de ventas, la información relativa a las ventas reales de ejercicios anteriores; de las ventas posibles y de la política del hotel en relación con cada tipo de servicio -- que se preste independientemente del respectivo de hospedaje.

Con la información anterior, se establece el siguiente procedimiento:

1. - Cada agente estimará en unidades, las habitaciones - que él puede colocar.

2. - Las estimaciones de los agentes de ventas, son revisadas por el jefe de departamento.

3. - Las estimaciones producidas por el jefe de departamento, son revisadas y corregidas por el Gerente General.

4. - El resumen de las estimaciones aprobadas son revisadas nuevamente por el Gerente General.

5. - Las reservaciones de ventas estimadas se convierten en unidades por vender y finalmente se cotizarán a los precios respectivos, para obtener las cantidades e importes de las ventas presupuestadas.

das.

Es decir, una vez que el volúmen preliminar ha sido aprobado, en principio, se procede a señalar los precios unitarios y obtener el total de ventas en pesos.

Tratando de hacer más comprensible lo anterior, ahondaré en lo siguiente :

- Estimación de los agentes de ventas. - Con base en la información contable y estadística que se les ha proporcionado y en su propio conocimiento de las circunstancias en que trabajarán el año siguiente, los agentes proceden a llenar formas previamente diseñadas para -- este efecto, dichas formas contienen entre otros los conceptos siguientes :

- a) **Período; tanto mensual como anual.**
- b) **Ventas de años anteriores; mensual, año inmediato anterior y dos años anteriores en forma anual.**
- c) **Posibilidades de ventas; de conformidad con el análisis del mercado.**
- d) **Pronóstico de ventas; compromiso del vendedor o agente, tomando en cuenta la alta y baja temporal.**
- e) **Variación; con el mes y año inmediato anterior y con dos años anteriores.**
- f) **Pronóstico del jefe de departamento.**

g) Presupuesto de ventas; el aprobado en forma preliminar.

Al pie de la forma, hay un espacio para aplicar las variaciones del inciso e; todas estas estimaciones son hechas en unidades, es decir, en número de habitaciones que se pretende colocar.

La información sobre las ventas del mes y año inmediato anterior y últimos dos años anteriores, así como las posibilidades de ventas futuras, aparece ya anotado en la forma, antes de ser enviada a los agentes de ventas.

- Estimaciones del Jefe de Departamento. - Las estimaciones de los agentes son aceptadas o ajustadas por el jefe de departamento a la luz de su conocimiento sobre resultados pasados y de su juicio sobre el futuro, así como de su experiencia referente a los clientes directos, agencias de viajes y a sus relaciones con los ejecutivos de dichas agencias.

Esta corrección debe hacerla el jefe del departamento, en colaboración con cada agente de ventas, para así conseguir dos finalidades:

a) Para que el agente de ventas reconozca las correcciones a sus estimaciones.

b) Para evitar que las estimaciones del jefe de departamento estén infladas, es decir, fuera de la realidad.

Atendiendo a ésto, tanto en la forma del agente como en la del jefe de departamento, figuran las firmas de ambos, previa leyenda de que el agente está conforme con las rectificaciones hechas por el jefe de departamento.

- Estimaciones del Gerente General. - La gerencia general, puede considerar acertadas las estimaciones finales o bien indicar que serán modificadas, ya que el punto de vista de los agentes de ventas incluyendo al jefe de departamento tiende a ser optimista; en tanto que la gerencia general considerando el efecto del programa de ventas en los otros programas del hotel, puede considerar conveniente un programa conservador que pueda coordinarse con la capacidad operativa y financiamiento de que dispone y planea para el futuro.

Las estimaciones formuladas hasta este momento, se consideran como un presupuesto tentativo, sujeto a las correcciones que proceden tomando en consideración los requerimientos de los demás departamentos, es decir, si en el curso del trabajo se encuentra que el presupuesto de ventas, exige de otros departamentos tareas irrealizables o no facilita la adecuada utilización de sus instalaciones, equipos, etc., será necesario aumentarlo o disminuirlo hasta encontrar la fórmula que satisfaga la operación coordinada del hotel.

También puede encontrarse conveniente allanar los obstáculos que encuentra el presupuesto de ventas en los otros departamen

tos adicionales, ya sea aumentando su capacidad o en la forma que se estime conveniente.

Así, hasta que el presupuesto completo se va integrando, habrá que ir coordinando las diversas actividades y será hasta la terminación de los distintos presupuestos departamentales, el momento en que el presupuesto tentativo de ventas deje de ser provisional para considerarlo definitivo, mereciendo la aprobación final por parte de la Gerencia General, el Director Administrativo y el Comité de Presupuesto.

Tan pronto como se aprueba, se pone en conocimiento del jefe de departamento, y de los agentes de ventas el volúmen e importe de las cuotas de venta a su cargo, las que casi siempre difieren de las estimaciones de ventas que originalmente reportaron.

Hasta aquí lo referente a presupuesto de ventas, restándome sólo recalcar que cada uno de los departamentos de servicios adicionales también elaboran sus correspondientes presupuestos, los cuales unidos a los respectivos presupuestos de costos y gastos integran el Presupuesto de Resultados.

3.4) Control Presupuestal.

Las instrucciones para la elaboración y control de los presupuestos se preparan en forma de manual. Su principal propósito es -

definir responsabilidades, limitar la autoridad de las personas que intervienen en su formulación, así como dar uniformidad a la tarea, mostrando la forma y procedimientos que se siguen de conformidad con el plan financiero.

Cada hotel elabora un manual de acuerdo a sus necesidades y recursos particulares, debido a ésto, las instrucciones que contiene varían en cada caso, empero, en forma genérica puede contener lo siguiente.

- a) Objetivos y propósitos de control presupuestal.
- b) Predicciones y supuestos básicos.
- c) Período del presupuesto.
- d) Presupuestos que formarán el sistema.
- e) Responsabilidad y autoridad de funcionarios.
- f) Mecánica de los presupuestos.

a) **Objetivos y propósitos de control presupuestal.** - Consiste básicamente en la comparación de los resultados obtenidos con los estimados, y se compone de tres etapas :

1. - Establecimiento de normas o bases de comparación.
2. - Operación del control, o sea, efectuar las comparaciones.
3. - Interpretar los resultados de la comparación, es decir, investigar las variaciones y tomar decisiones al respecto.

La declaración de objetivos y propósitos hecha en el manual de control presupuestal, adopta la forma que mejor conviene a cada hotel, pero en todos los casos se establece como objetivo principal, encontrar el mejor camino a seguir en las actividades del hotel, para obtener una justa retribución por el capital y esfuerzo invertidos; a este respecto, mencionaré la definición de "Técnica de Control Presupuestal".

"Es un conjunto de procedimientos y recursos que, usados con pericia y habilidad, sirven a la ciencia de la administración para planear, coordinar y controlar por medio de presupuestos, todas las funciones y operaciones de una empresa con el fin de que obtenga el máximo rendimiento con el mínimo esfuerzo".

Huelga señalar, la importancia de la profundidad a que se llega con esta información confidencial, en virtud de entrañar cierto peligro el conocimiento de la misma por parte de la competencia, así como la posibilidad de crear reacciones desfavorables dentro de la empresa, por tal motivo, el manual de control presupuestal circula únicamente entre los funcionarios que tienen derecho a él.

b) **Predicciones y supuestos básicos.** - El manual contiene las predicciones que sirven como base a la planeación de todas las funciones y operaciones del hotel, entendiéndose como predicciones, la función de suponer el desarrollo económico futuro, tendencias, políticas

y de servicio, así como las condiciones y otros acontecimientos que afectan el curso de la hotelería. (En esta etapa prestan ayuda importante las publicaciones especializadas así como la Asociación Mexicana de Hoteles y Moteles, A.C., la Secretaría de Turismo, etc.).

A manera de ejemplo, menciono las siguientes predicciones y supuestos básicos que se incluyen o deben incluirse en el manual:

- Cambios de Gobierno (Federal, Estatal, Municipal) .
- Cambios en el sistema tributario (I.S.I.M./ I.V.A.) .
- Cambios en leyes laborales (Salarios mínimos generales, salarios mínimos profesionales) .
- Estabilidad monetaria (Fluctuaciones en cambios, alta inflación de nuestra moneda) .
- Venta posible de otros tipos de servicios, etc.

c) **Período del Presupuesto.** - Se señala el período que abarca el presupuesto, con el fin de que todos los interesados sepan el trabajo que deben desarrollar, tanto en la preparación de su programa de operaciones como en la elaboración de las cédulas presupuestales, repitiendo, generalmente comprende un año.

d) **Presupuestos que forman el Sistema.** - Básicamente el presupuesto de ventas, el presupuesto de gastos y costos. Sin embargo cuando un sistema de presupuestos se va implantando poco a poco hasta tener un sistema completo, a manera de ilustración contendría los si-

siguientes presupuestos :

1. - Presupuesto de Ventas.
2. - Presupuesto de Inventarios o Almacenes.
3. - Presupuesto de Compras.
4. - Presupuesto de Gastos Departamentales .
5. - Presupuesto de Otros Gastos y Otros Productos.
6. - Presupuesto de Inversiones Capitalizables.
7. - Presupuesto de Caja.
8. - Presupuesto de Resultados.
9. - Presupuesto de Balance General.

e) Responsabilidad y autoridad de funcionarios. - Se señalan los límites precisos dentro de los que actúan los funcionarios principales que intervienen en la preparación y control de presupuestos, de tal manera que se coordinen.

f) Mecánica de los presupuestos. - Se diseñan formas específicas para las principales cédulas presupuestarias, con el fin de lograr uniformidad en la elaboración de los presupuestos.

El calendario del control presupuestal se refiere básicamente, a la precisión de las fechas en que la información y estimaciones de cada departamento deben estar disponibles, con el objeto de trabajar eficientemente. Tales fechas se refieren al momento en que el Director de Presupuesto envía o recibe algo.

Dicho calendario es examinado, discutido y aprobado por todos los funcionarios que intervienen en la planeación presupuestal, ya que es un compromiso ineludible, por parte de los mismos, el hecho de cumplir en las fechas establecidas.

En virtud de ser los diferentes funcionarios encargados de departamentos, quienes elaboran los presupuestos relativos a sus áreas, en éstas se localizan los centros de control de los presupuestos.

El control se efectúa mediante la comparación mensual, trimestral y anual de los resultados reales con los presupuestados, lo cual independientemente de realizarlo cada jefe de departamento, se lleva a cabo por el Director de Presupuestos ó por el Comité.

A manera de ilustración, en la figura número "22", se muestra un estado de resultados obtenido del formato de control presupuestal, elaborado en la máquina de contabilidad, tal y como se formula por una industria hotelera, asimismo, sólo se acompaña para efectos de este trabajo, con un sólo anexo, el B-1 de hospedaje, por considerar que son demasiados.

3.5) Flujo de Efectivo.

En toda empresa en marcha se lleva a cabo una circulación continúa de capital, que descrita en términos simples, es una cir

culación más o menos continúa y repetitiva, que se denomina "Flujo de Efectivo", y se inicia con la inversión de efectivo en activos tangibles - como son terreno, edificio, toda clase de equipo, provisiones y mate- - rias primas, materiales, combustibles, sueldos y salarios, etc., para - después transformarse en activos de más fácil realización como son los servicios de hotel, que al venderse originan cuentas por cobrar (huéspedes, tarjetas de crédito, etc.) y por último, convertirse nuevamente en efectivo al realizarse las cobranzas correspondientes.

Este flujo que se origina por las operaciones propias del - hotel puede ser aumentado por fuentes exteriores a través de financia- - mientos, por lo que la potencialidad de los recursos de dinero en efecti- - vo de la compañía, incluye las cantidades de crédito adicional a corto - y largo plazo que pueden obtenerse.

Las operaciones que normalmente originan entradas y - - desembolsos de efectivo se pueden clasificar de la siguiente manera :
ingresos por :

Venta de servicios (Capítulo I, sub-capítulo 3).

Depósitos por reservaciones.

Venta de Activo fijo.

Cobranza .

Préstamos a corto y a largo plazo.

Intereses.

Venta de desperdicios.

Egresos por :

Compra de provisiones y materias primas.

Compra de materiales, combustibles, lubricantes.

Gastos variables y fijos (Capítulo I, sub-capítulo 6).

Pago de financiamientos y préstamos a corto y largo plazo.

Etc.

Si las existencias de efectivo son superiores a los requerimientos, se presenta la posibilidad de realizar inversiones temporales que eviten la presencia de fondos ociosos que pueden producir un interés.

Si los saldos son insuficientes, es preciso delimitar dos factores: El importe periódico de los déficits y los meses en que se presentan.

Estos conocimientos permiten decidir con la oportunidad necesaria lo que haya que hacer.

Si los faltantes de efectivo son persistentes en todos los meses, con la anticipación necesaria para evitar situaciones comprometedoras, se decidirá :

- a) La necesidad de reducir el programa de operatividad.
- b) La conveniencia y factibilidad de contratar créditos.
- c) La posibilidad de obtener aumento de capital.

Si los déficits se presentan solamente en ciertos meses, tal situación posiblemente obedece a las fluctuaciones temporales del hotel, a su localización, etc. En este caso, y también con la anticipación necesaria, se determinará, la conveniencia de obtener un crédito a corto plazo, para lo cual se estará en condiciones de precisar las cantidades que se requerirán durante esos meses y predeterminar la forma de pago de ese crédito conforme a la disponibilidad de fondos que se prevea para los meses subsecuentes.

Como se puede notar, lo antes mencionado no solo es aplicable a la industria hotelera, sino también a cualquier empresa independientemente del giro propio de la misma.

4. - RAZONES FINANCIERAS Y OTRO TIPO DE ANALISIS

4.1) Generalidades del Análisis Financiero.

El estudio del análisis e interpretación de estados financieros, tiende principalmente a coadyuvar a los directores y ejecutivos de las empresas en la toma de decisiones para mejoramiento y mayor productividad de sus operaciones, en el caso de la industria hotelera podría decirse, para mejoramiento y más producción de los servicios que opera.

El Análisis. - Es la reflexión sobre una serie de acontecimientos. Es la separación o descomposición de las partes de un todo hasta conocer sus principios o elementos.

El Análisis Financiero. - Consiste en la técnica para descomponer un concepto de los estados financieros en sus partes integrantes y constituye uno de los medios para la interpretación de los mismos.

Interpretación. - Es una apreciación relativa de los conceptos y cifras basadas en el análisis y en la comparación. Apreciación relativa, porque puede diferir la interpretación de dos personas sobre un mismo estado financiero, dependiendo de su capacidad y experiencia.

Comparación. - Es el estudio simultáneo de dos o más cifras

para determinar sus puntos de igualdad o desigualdad.

El Análisis y La Comparación, son base de toda interpretación.

4.2) Propósitos del Análisis de Estados Financieros.

Como ya se sabe, la expresión numérica y cuantitativa de hechos y situaciones relativas a una industria hotelera e inclusive cualquier empresa, está contenida en sus estados financieros.

El objetivo de su formulación se debe a la necesidad primaria de suministrar a los dueños del hotel, información acerca de la situación y desarrollo financiero que ha alcanzado como consecuencia de las operaciones realizadas.

Por otra parte, cabe recordar que los simples estados financieros por bien preparados y presentados que estén, constituyen -- cuadros numéricos insuficientes para explicar sentidos o panoramas de la situación de una empresa, ya que los interesados se preguntarán : - que significado tienen las cifras numéricas, cual es su importancia y - que se debe hacer y entender, a esto, será difícil y aventurado contestar satisfactoriamente, cuando se ha obtenido una apreciación nacida - de un examen superficial de los estados financieros, lo cual debe considerarse como punto de partida para investigación ulterior y más pro--

funda.

Para poder llevar a cabo la investigación posterior se debe hacer patente la importancia y el significado de las cifras mediante la simplificación y la cuantificación de sus relaciones, o sea analizar los estados financieros.

La interpretación de los estados financieros es la apreciación mental del contenido descriptivo de los mismos, mediante el análisis y la comparación de su contenido numérico, por operaciones financieras o repercusiones inminentemente económicas que la empresa como única o solidariamente responsable ha plasmado en dichos documentos.

Así, los propósitos del análisis de estados financieros consisten : en apreciar, determinar y ponderar, en primer lugar, los elementos referentes a la situación financiera del hotel y, en segundo lugar, los referentes a su productividad.

Dentro de los elementos que afectan su situación financiera, podría mencionar los siguientes :

- a) Sobre-inversión en cuentas por cobrar.
- b) Sobre-inversión en almacenes.
- c) Sobre-inversión en activos fijos.

d) Capital insuficiente.

**Como elementos que afectan su productividad o servicios
con que operan los hoteles :**

a) Ventas insuficientes.

b) Excesivos costos.

c) Inadecuada distribución de utilidades.

1.3) Métodos de Análisis.

Se puede resumir que en la industria hotelera los métodos de análisis utilizados más comunmente son :

a. - El Método de Reducción de los Estados Financieros a Porcientos.

b. - El Método de Control del Presupuesto

c. - El Método de Razones

- El método de reducción de los estados financieros a porcentos. Es frecuentemente utilizado por los hoteles para comparar cifras y determinar relaciones existentes entre las mismas.

Consiste en expresar porcentualmente las cantidades contenidas en los estados financieros. El axioma matemático al que atiende dicha expresión es el que indica que el todo, es igual a la reunión de todas sus partes. Independientemente de que este método es bastante simple, la figura Núm. "22" nos puede dar más claridad de su uso en el estado de resultados.

Una vez que se presentan los estados financieros en porcentajes integrales, se recurre a la comparación con otros porcentajes tipo o ideales, que sirven de base de comparación.

- El método de control del presupuesto. Muy necesario en la industria hotelera, en virtud de la importancia que representan los presupuestos de la misma. Se regulan únicamente para análisis los -

mportres de las desviaciones, resultantes de comparar el estado de resultados real con el presupuestal. Asimismo pueden aplicarse porcentajes de desviación, es decir, se pueden utilizar conjugando ambos métodos como también la figura Núm. "22" lo muestra.

- El método de razones. Los diversos elementos que figuran en los estados financieros de un hotel muestran la configuración financiera del mismo; sin embargo el significado de tales elementos considerados aisladamente, es demasiado limitado para concederles importancia. " Son las relaciones existentes entre dichos elementos, las que tienen importancia y no los valores absolutos de éstos, ya que coadyuvan en el estudio de las cifras del hotel, indicándonos probables puntos débiles."

Cabe señalar que en un principio se aplicó con cierta frecuencia y se exageró en su utilización, pretendiendo con éllo resolver la mayoría de los problemas. La realidad ha demostrado que no tienen tales cualidades, son simplemente un método de análisis y su función es limitada, ya que se detectan probables puntos débiles.

Sin embargo, considero que existen razones que para el hotel son de más utilidad; que nos dan una idea de la eficiencia con que el hotel emplea sus recursos disponibles, de acuerdo con la actividad propia del mismo.

Así tenemos, que la rotación de inventarios de alimentos y bebidas tanto en el restaurante como en el bar es muy rápida, en comparación con la rotación del "hospedaje", aún cuando éste se catalogue como el ingreso principal del hotel. Igual comentario cabría hacer con respecto a las cuentas por cobrar.

Para poder estudiar la eficiencia de las rotaciones mencionadas, hay que tomar en cuenta los parámetros de comparación, previamente determinados por el hotel referentes a las cuentas de activo enunciadas.

Como ejemplo de lo expuesto, tenemos la siguiente razón :

$$\text{Rotación de Inventarios} = \frac{\text{COSTO DE VENTAS}}{\text{INVENTARIO DE ALIMENTOS Y BEBIDAS}}$$

El resultado de esta razón indica el número de veces en que se ha utilizado ese inventario de alimentos y bebidas para generar ingresos. Teniendo como base de comparación el parámetro del hotel - conoceremos si es buena, regular o mala la eficiencia del manejo de la inversión en ese inventario.

Otra razón es " El periodo medio de cobro", que es una medida de la rotación de cuentas por cobrar. Para lo cual se requiere primero determinar las ventas por día como sigue :

Ventas por día = $\frac{\text{VENTAS A CREDITO ANUALES}}{360 \text{ DIAS}}$

Segundo, hallar el número de ventas por día inmovilizadas en cuentas por cobrar, es decir, el "Periodo medio de cobro" y - representa el tiempo medio que debe esperar el hotel, después de efectuar sus ventas para recibir efectivo, como sigue :

Periodo medio de cobro = $\frac{\text{CUENTAS POR COBRAR}}{\text{VENTAS POR DIA}}$

Asimismo, se requiere de un promedio del hotel, si por ejemplo tomamos como tal 15 días y, si el resultado de la anterior razón es superior a 15 días indica que los clientes y/o huéspedes, en promedio no pagan sus facturas o cuentas a tiempo, debiendo tomar medidas para acelerar el cobro de las cuentas por cobrar.

En resumen, los métodos de análisis así como la comparación, no forman la totalidad de los medios con que se cuenta en la industria hotelera para llevar a cabo la interpretación de sus estados financieros; existen factores no tasables en dinero que afectan y no aparecen dentro de las cifras de esos estados financieros, dichos factores son los siguientes :

- a) Las condiciones del mercado general y en particular de la industria hotelera.
- b) Las fluctuaciones en el poder adquisitivo de la moneda y en el poder de compra de los huéspedes y clientes.

- c) La localización del hotel con respecto a la fuente abastecedora de provisiones y materias primas, y de la mano de obra.
- d) La posición respecto a las técnicas industriales modernas.
- e) La eficiencia de la administración de hoteles.
- f) La posición que se guarde con respecto al mercado de capitales que existe en la economía nacional.
- g) La forma de organización adoptada por el hotel.
- h) La eficiencia de los medios de comunicación y transportes.
- i) Las relaciones públicas con el mercado de proveedores, con el de huéspedes, clientes y público en general, dando a conocer sus objetivos, sus actividades y sus realizaciones.
- j) Las relaciones humanas principalmente las internas entre el personal del hotel.
- k) Amplitud de publicidad y propaganda nacional y extranjera.

Por estos factores la interpretación de los estados financieros, necesita por lo general de razonamientos diferentes a los contables, ya sea por causas internas o causas externas.

5. - PUNTOS DE EQUILIBRIO

5.1) Antecedentes.

Aún cuando la teoría para la determinación del punto de equilibrio es aparentemente sencilla, existe el problema de la obtención de datos reales a partir de los cuales se va a elaborar la gráfica correspondiente. Sobre todo en lo que se refiere a la separación de los gastos fijos y los variables con relación al volumen de producción, esto, aplicado a la industria en general.

Sin embargo la industria hotelera, es la excepción, como se puede notar en el estado de resultados que traté en el primer capítulo, es decir, no existe problema por lo que se refiere a dicha separación.

George R. Terry, en su obra "Principios de Administración", señala que el análisis de los costos fijos y variables proporciona la idea de la forma en que se establece una empresa respecto a los costos para sus operaciones, el volumen de trabajo necesario para alcanzar el punto de equilibrio, es decir, donde los ingresos totales igualan a la totalidad de los gastos y no hay utilidad, y determina las posibilidades de obtener utilidades a diversos niveles de ventas.

Por ejemplo ; Supongamos un hotel con 100 cuartos en -

el que el promedio de ocupados haya bajado a 60 habitaciones.

Así, el hotel está preparado para atender a los huéspedes de 100 habitaciones. Los gastos fijos seguirán siendo los mismos. Al mismo tiempo bajarán en proporción más o menos directa los gastos variables. Sea cual fuere la afluencia de clientes, el hotel necesita suficiente ingreso para cubrir los gastos fijos, o contraerá deudas, y además, deberá estar en posibilidad de cubrir los gastos variables de acuerdo con la concurrencia.

5.2) Naturaleza del Análisis del Punto de Equilibrio.

La naturaleza del análisis del punto de igualdad de ingresos y gastos se describe en la figura número "23", que es la gráfica básica del punto de equilibrio de ingresos y gastos. Dicha gráfica se presenta con una base unitaria, en la que el volumen de habitaciones vendidas, aparece en el eje horizontal y los costos y el ingreso se miden en el eje vertical.

Los costos fijos totales de \$ 1,195,000 se representan por una línea horizontal; siendo el mismo importe para cualquiera que sea el número de habitaciones vendidas.

El costo variable es de \$ 227 por habitación vendida y el precio de venta por habitación es de \$ 466, por lo que el ingreso total

se representa por una línea recta, que debe aumentar en la medida que aumente la venta de habitaciones.

La pendiente (o tasa de ascenso) de la línea de ingreso total es más empinada que la línea de costo total, esto es cierto en virtud de que el hotel gana \$ 466 por cada \$ 227 que paga por gastos variables.

Hasta el punto de equilibrio de ingresos y gastos, hallado en la intersección de las líneas de ingreso total y costo total, el hotel sufre pérdidas, después de dicho punto, comienza a obtener utilidades. La figura número "23" indica un punto de equilibrio a un nivel de ingresos y gastos de \$ 2'330,000 y un nivel de habitaciones vendidas de 5,000, como se muestra en el cuadro siguiente :

Unidades Vendidas	Total Gastos Variables	Gastos Fijos	Total de Gastos	Precios de Venta	Utilidad Neta (Pérdida)
5,000	1'135,000	1'195,000	2'330,000	2'330,000	-- . --

5.3) Solución Algebraica al Punto de Equilibrio,

Se puede obtener el punto de equilibrio tanto en "número de habitaciones vendidas" como en "monto de las ventas por servicio de habitaciones", tomando como ejemplo el cuadro anterior tenemos:

A) PUNTO DE EQUILIBRIO EN NUMERO DE HABITACIONES VENDIDAS :

Si :

P = Precio de venta por habitación	= \$	466
Q = Cantidad de habitaciones vendidas		X
F = Gastos fijos	= \$	1'195,000
V = Gastos variables por habitación	= \$	227

Entonces :

$$P \cdot Q = F + V \cdot Q$$

$$P \cdot Q - V \cdot Q = F$$

$$Q (P - V) = F$$

$$Q = \frac{F}{P - V}$$

Aplicación :

$$Q = \frac{1'195,000}{466-227} = \frac{1'195,000}{239} = 5000 \text{ habitaciones}$$

B) PUNTO DE EQUILIBRIO EN PESOS :

$$\text{Punto de Equilibrio} = \frac{\text{Total de gastos fijos}}{1 - \frac{\text{Total de gastos variables}}{\text{Total volumen de ventas}}}$$

Procedimiento :

Si se toman 5000 habitaciones a \$ 466 obtenemos \$ - -
 2330,000 de total volumen de ventas, sustituyendo ;

$$P. \text{ de E.} = \frac{1'195,000}{1'135,000} = \frac{1'195,000}{0.5128755} = \$ 2'330,000$$

$$1 - \frac{\quad}{2'330,000}$$

Razonamiento :

- En el punto de equilibrio las ventas (V) son iguales a los gastos fijos (GF) más los gastos variables (GV) , o sea :

$$V = GF + GV \quad (\text{ver figura núm. "23"})$$

- En virtud de suponer que el precio de venta y los gastos variables por habitación son constantes, en el análisis del punto de equilibrio, la razón GV/V es también constante y puede encontrarse en el estado de resultados anual.

- Como el gasto variable es un porcentaje constante de las ventas, la ecuación puede indicarse también :

$$V = GF + \frac{GV}{V} (V)$$

$$V \left(1 - \frac{GV}{V} \right) = GF$$

$$V = \frac{GF}{1 - \frac{GV}{V}}$$

El cálculo de puntos de equilibrio basándonos en ventas en pesos, en lugar de unidades de producción, es frecuentemente útil. Permite determinar un punto general de equilibrio de una empresa que vende varios productos similares a distintos precios, los hoteles no quedan fuera, venden ocupación de habitaciones similares a distintos precios. Este procedimiento requiere un mínimo de datos, sólo necesita tres valores ; ventas, gastos fijos y gastos variables.

**Lógicamente el punto de equilibrio, será diferente en -
cada uno de los departamentos adicionales, llámese Bar, Restaurante, -
Servicio Habitaciones.**

CAPITULO III

ASPECTOS FISCALES

1. - LA REFORMA FISCAL

1.1) Su importancia como base para el establecimiento de hoteles.

Al hablar de aspectos financieros, y en especial de presupuestos, hice mención al fenómeno del cambio tanto en las funciones contables como en las financieras; al iniciar este tercer capítulo de aspectos fiscales, me percaté de que es el campo en el cual dicho fenómeno se ha hecho mucho más patente e importante.

A la vista del mundo entero, nuestro país está experimentando un cambio muy importante. El descubrimiento de nuevos recursos energéticos coloca a México, en un aparador ante el extranjero, por ende, nuestra economía inicia su consolidación.

Es lógico, y así ha sido expresado por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, "que nuestro crecimiento económico como país en desarrollo es al mismo tiempo una oportunidad y una obligación. Para que dicho crecimiento sea sólido, para que realmente nos beneficie a todos, debe desarrollarse con un claro sentido de la proporción - de la justicia social.

Los países crecen, y cuando tienen medidas anticuadas obsoletas, experimentan la misma asfixia, la misma torpeza que un ser humano con ropa demasiado estrecha.

Es necesario entonces cambiar, reformar, crear medidas más modernas y adecuadas, que en vez de entorpecer el desarrollo de los países, les abran nuevos espacios, les permitan la libertad de movimiento.

Pero cambiar las medidas de un país, no puede ni debe ser un simple acto de autoridad. Para cambiar, se requiere el apoyo de todos los ciudadanos, ya que no hay Ley, por más adecuada y necesaria que sea, que pueda aplicarse por sí sola.

Es preciso entender que México está cambiando porque está creciendo, y que nosotros debemos crecer con él, cambiar con él, dejar de paralizarlo con nuestras viejas costumbres.

En México, su mismo desarrollo ha exigido reformas importantes en sus estructuras políticas y administrativas, que necesariamente, exigen también la modernización de nuestro sistema impositivo".

Así nace la Reforma Fiscal, tema apasionante, propio para realizar buenos estudios, importante para todas las personas, tanto físicas como morales, por lo tanto también lo es para la industria hotelera entre otras muchas.

Importante para la industria hotelera, en virtud de que su crecimiento económico como país se desarrolla, reduciendo necesi-

amente en un considerable incremento del turismo, por lo tanto necesitamos establecer nuevos hoteles donde albergar ese incremento turístico.

2. - GRAVAMENES DE LA INDUSTRIA HOTELERA

2.1) Generalidades.

El C.P. Juan José Ojeda Vega en sus Tesis "Organización Contable y Control Interno de una Industria Hotelera", México - - C.P.N. - E.S.C.A.; señala que "este tipo de empresas debe observar y sujetarse a las siguientes Leyes y Códigos :

Ley General de Sociedades Mercantiles.

Ley del Impuesto Sobre la Renta.

Ley Federal del Impuesto Sobre Ingresos Mercantiles.

Ley de Títulos y Operaciones de Crédito.

Ley del Seguro Social.

Ley General del Timbre.

Ley Federal del Trabajo.

Ley Federal del Turismo.

Ley Federal del Fondo para la Vivienda.

Código de Comercio.

Código Fiscal de la Federación.

Además todos los Códigos, Leyes y Reglamentos, tanto Federales como Estatales que afectan cualquier tipo de empresas comerciales".

Como se puede notar, los aspectos fiscales son bastante generalizados. Considero que para el inicio del presente inciso dan una idea bastante clara de las Leyes y Códigos principales que gravan la -

industria hotelera.

Cabe señalar que en la actualidad, y como ya es de conocimiento general, la Ley del Impuesto sobre Ingresos Mercantiles fué derogada por la Ley del Impuesto al Valor Agregado con fecha 1º de enero de 1980, según su artículo segundo transitorio. Dicha Ley fué publicada en el Diario Oficial de la Federación el 29 de diciembre de 1978.

Asimismo, la Ley General del Timbre de diciembre 24 de 1975, fué derogada por la Ley del Impuesto sobre Adquisición de Inmuebles con fecha 1º de enero de 1980, según su artículo segundo transitorio. Esta última fué publicada en el Diario Oficial de la Federación el 1 de diciembre de 1979.

El C.P. Jesús Avila en su Tesis "La Administración en la Industria Hotelera", México I.P.N. -E.S.C.A. 1978, también hace un resgloce y comentarios de las Leyes como sigue :

1. - Ley Federal del Impuesto sobre la Renta :

- a) Impuesto sobre Productos del Trabajo, retención y enteros mensuales.
- b) Declaración anual del Impuesto sobre Productos del Trabajo.
- c) Pagos Provisionales del Impuesto al Ingreso Global de las Empresas.
- d) Impuesto al Ingreso Global de las Empresas, onto

ro anual correspondiente.

2. - Ley del Impuesto sobre Ingresos Mercantiles -
(abrogada actualmente).

3. - Instituto Mexicano del Seguro Social :

- a) Cuotas Patronales.
- b) Cuotas Obrero-Patronales.
- c) Formas y Fechas de Pago.

4. - Instituto del Fondo Nacional para la Vivienda -
de los Trabajadores (INFONAVIT) :

- a) Aportaciones Patrimoniales.
- b) Formas y Fechas de Pago.

En enunciado de estas obligaciones, considero, no merece mayor detalle ya que estimo que, en forma genérica todos conocemos los procedimientos para su debido cumplimiento.

2.2) Obligaciones Principales.

En base a la multicitada obra del C.P. Javier Gómez Aquino "Organización Contable en la Industria Hotelera", se enuncian las siguientes :

I. - Ley del Impuesto sobre la Renta. (S.H.C.P.).

a) Impuesto al Ingreso Global de las Empresas;

1. - Tarifa general para empresas, según ar-

tículo 34.

b) Impuesto al Ingreso de las Personas Físicas:

1. - Impuesto sobre Productos del Trabajo, -
aplicación según tarifa del artículo 52 -
(mensual) y artículo 93 (anual).
2. - Impuesto sobre Productos o Rendimien-
tos de Capital, aplicación según artículo
86.

c) Impuesto del 1% sobre las Erogaciones por -
Remuneraciones al Trabajo Personal a cargo
de los Patrones, de acuerdo con la fracción -
XII del artículo 1º de la Ley de Ingresos de -
la Federación para 1930.

d) Registro Federal de Automóviles, unidades -
del equipo de transporte y/o reparto.

e) Impuesto sobre Tenencia y Uso de Automóvi-
les, el que corresponda por cada una de las
unidades que forman el equipo mencionado -
en inciso anterior.

**II. - Ley del Impuesto al Valor Agregado (IVA). Se
considerará en sub-capítulo siguiente.**

III. - Impuesto Predial :

- a) La propiedad de predios urbanos.
- b) La propiedad de predios rústicos.

**Se refiere al inmueble , si es propiedad del
hotel.**

IV. - Ley del Impuesto sobre Adquisición de Inmuebles :

Cabe agregar este punto por considerarlo importante, y mencionar el párrafo segundo del artículo primero de dicha Ley que dice :

"Cuando del inmueble formen parte departamentos habitacionales, la reducción se hará por cada uno de ellos. Lo dispuesto en este párrafo no es aplicable a hoteles".

La importancia mencionada radica en estimar, que dada la corriente de divisas que para el país representa el turismo como una fuente representativa de ingresos, bien pudiera fomentarse la industria hotelera otorgándole como incentivo fiscal lo dispuesto en el párrafo anterior.

V. - Instituto Mexicano del Seguro Social. - Nueva Ley del Seguro Social :

a) Régimen Obligatorio del Seguro Social.

1. - Avisos de inscripciones; patronal y de trabajadores en general para sus aseguramientos. Cabe señalar la conveniencia de no esperar las liquidaciones del IMSS sobre todo en los casos de iniciación de operaciones de cualquier tipo de empre-

as, ya que por lo general las envían con bastante atraso y lógicamente obligan a pagar recargos y multas, deben ser elaboradas por la misma empresa desde el momento que sea exigible el bimestre a pagar.

2. - Bases de cotización de las cuotas obrero-patronales.
3. - Seguro de riesgos de trabajo.
4. - Seguro de enfermedades y maternidad.
5. - Seguro de invalidez, vejez, cesantía en edad avanzada y muerte.
6. - Seguro de guarderías para hijos de aseguradas, lo que se determina aplicando la prima del 1% que establece el artículo 191 de la Ley de la Materia, al total de los salarios pagados en efectivo por cuota diaria a los trabajadores.

VI. - Instituto del Fondo Nacional para la Vivienda de los Trabajadores:

- a) El patrón está obligado a pagar oportunamente el 5% del Infonavit por cada uno de sus trabajadores.

- b) **Cálculo del 5% sobre base del salario ordinario que percibe el trabajador en efectivo por cuota diaria excluyendo tiempo extra, gratificaciones ordinarias o extraordinarias, primas dominicales, vacaciones, retiro, participación en las utilidades, etc.**
- c) **Para efectos del mismo cálculo y pago del 5% es considerable como salario máximo - el equivalente a 10 veces el salario mínimo general.**

VII. - Otras :

Existen bastantes más obligaciones que el mismo autor señala, y que se pueden mencionar como sigue ;

- **Licencia de Funcionamiento.**
- **Licencia de Alcoholes.**
- **Licencia Sanitaria.**
- **Licencia de Construcción.**
- **Licencia de Calderas.**
- **Licencia de Maquinaria y Motores.**
- **Licencia de Rótulos, Letreros y Marcasins.**
- **Licencias de Choferos (estacionamiento**

- y equipos de transporte y reparo).
- Libro de Actas de la Comisión de Seguridad o Higiene.
 - Libro de visitas de Reglamentos y Espectáculos.
 - Libro de Registro de Maquinaria y Motores, en Previsión Social.
 - Cédula y Placa de Empadronamiento.
 - Cédula del Registro Federal de Causantes.
 - Registro de la Cámara de Comercio.
 - Registro de Tarifas de Precios en la Secretaría de Turismo.
 - Registro en la Sociedad de Autores y Compositores , por Derechos de Autor (Contrato).
 - Registro de Huéspedes.
 - Registro de descarga de Agua Residual (S.R.H.) .
 - Reglamento de Hoteles.
 - Menús registrados en la Secretaría de Turismo.
 - Manifestación de Pesas y Medidas (S.I.C.).
 - Manifestación a la Dirección General de

- **Manifestación de Uso de Tomas de Agua.**
- **Permiso de los Operadores de Calderas.**
- **Permiso de Funcionamiento del Establecimiento.**
- **Autorización de los Elevadores.**
- **Tarjetas de Salud de los Trabajadores (S.S.A.) .**
- **Visto Bueno del Departamento de Bomberos.**
- **Derechos sobre Aparatos Electrónicos a base de Monedas.**
- **Pago de Cuotas:**
 - a) **Reténidas a los trabajadores.**
 - b) **Por música que se escuche en el hotel.**
 - c) **A la Asociación Nacional de Actores.**

3. - LEY DEL IMPUESTO AL VALOR AGREGADO

3.1) Antecedentes.

En 1978 con las reformas y con fundamento en los artículos 71, fracción I y 72, inciso f de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, el Ejecutivo Federal sometió a la consideración de nuestro Poder Legislativo, entre otras, la nueva Ley del Impuesto al Valor Agregado, así como un conjunto de reformas a diversas Leyes de Impuestos Especiales, sobre todo, para ponerlas en concordancia con el Impuesto al Valor Agregado.

Como parte de dichas reformas, surgió una modalidad importante, que es la referente a la vigencia de la Ley del IVA, la cual aunque fué publicada en el Diario Oficial del 29 de diciembre de 1978, no fué sino hasta el 1º de enero de 1980, cuando entró en vigor, por disposición expresa de su artículo 1º transitorio.

Este nuevo impuesto, vino a sustituir al Impuesto Federal sobre Ingresos Mercantiles y a diversas Leyes de Impuestos Especiales a partir del 1º de enero de 1980. Por la importancia que traía aparejada su implantación en nuestro país, se hizo necesario, previo a la aplicación de la Ley, realizar una labor de información y difusión, para orientar y facilitar las tareas de las empresas privadas y de la administración pública.

Por tal razón, transcurrió todo un año (1979), desde el momento en que el H. Congreso de la Unión aprobó la Ley, hasta el momento en que ésta entró en vigor. Se creó además que otro objetivo era el de no causar verdaderas angustias que, sin lugar a dudas, hubieran surgido, si la Ley hubiera entrado en vigor al día siguiente de su publicación en el Diario Oficial de la Federación.

Se contó con todo un año para preparar lo necesario, en efecto de que el cambio en el sistema tributario que afecta las ventas en general y a las prestaciones de servicios, entrara en vigor sin que trastornara la economía de las empresas y sin presiones injustificadas en los niveles de precios.

Sin embargo, considero que dicho año no fué aprovechado por la totalidad de las empresas, sobre todo la mediana y pequeña empresa, en virtud de que aún a principios de 1980, existían bastantes dudas sobre la aplicación de dicha Ley. A todo esto contribuyó también el hecho de que el Reglamento de la Ley fué terminado y publicado hasta el mes de diciembre de 1979. La realidad es que 1980 será el año en el que poco a poco se vayan disipando dudas y aclarando situaciones.

2) Clasificación y Características de los Impuestos.

Clasificación. - Uno de los criterios que se han segui-

se trasladar el pago de las exacciones; en este sentido de habla de impuestos directos y de impuestos indirectos.

Los impuestos directos aquellos cuyo impacto económico recaen en el sujeto pasivo de la relación tributaria, quien no puede trasladar el pago a un tercero; ejemplo el impuesto sobre la renta.

Impuestos indirectos son aquellos en los que existe la posibilidad de trasladar el pago de los mismos a un tercero ajeno a la relación tributaria. Es decir, en este tipo de impuestos no se identifica el sujeto pasivo con el pagador de impuesto; ejemplo el Impuesto sobre Tabacos Labrados, sobre Compra-Venta de primera mano de Aguas Envasadas, etc.

El Impuesto al Valor Agregado , conforme a la anterior clasificación, es un impuesto indirecto, y en consecuencia, el impacto económico recaerá en el consumidor final ó en los usuarios de servicios.

Características. - "Ley Comentada del Impuesto al Valor Agregado" C.P. Enrique Domínguez Mota y C.P. Arturo Jomolín - - Martínez. - El impuesto al valor agregado es un impuesto indirecto al consumo, que tiene entre otras, las características básicas siguientes :

1a. - LOS CAUSANTES LO RECUPERAN DE TERCEROS , ABSORBERLO EL CONSUMIDOR FINAL. O sea, se causa en todas -

las etapas económicas (Importación, Producción, Distribución y Consumo).

2a. SE FINANCIA AL GOBIERNO. Aún cuando el monto - total del impuesto lo paga el consumidor final, el fisco federal recauda parte de dicho impuesto en cada una de las etapas del proceso económico, partiendo desde la importación hasta la enajenación al consumidor final lo que permite al Gobierno ir percibiendo recursos para financiar sus actividades.

3a. SE DEDUCE EL IMPUESTO PAGADO EN LA ETAPA PRECEDENTE. Esto se logra al señalarse que al fisco por el impuesto causado en cada etapa del proceso económico, se le entera únicamente - la diferencia entre ese impuesto causado y el trasladado de la etapa anterior.

4a. DISMINUYE LA EVASION FISCAL. Por lo tanto, si en una etapa del proceso económico se evade el pago del impuesto, en la - siguiente etapa, el fisco recaba el impuesto evadido. Lo que condyuva a disminuir tal evasión.

5a. IMPACTO ECONOMICO CONOCIDO. El consumidor final sabe cuanto impuesto le cuesta adquirir un bien o recibir un servicio y es facilmente determinable el impacto que se tendrá en la economía del país y en la recaudación del fisco.

6a. ELIMINA LOS EFECTOS EN CASCADA Y PIRAMIDAL QUE TENIA EL I.S.I.M. El efecto en cascada del Impuesto sobre Ingresos Mercantiles, consistía en que sobre la misma base se causa varias veces el impuesto. El efecto piramidal, consiste en pagar im --

incide en los costos y en el precio de venta de los productos en función directa del número de etapas que configuran la cadena del proceso de producción y distribución.

El I.V.A. evita los defectos antes señalados del I.S.I.M., pues el impuesto que en definitiva afecta a un producto, cuando el mismo es adquirido por un consumidor final, se determina en función al precio de venta al consumidor final. Por consiguiente, este precio no recibe el impacto del impuesto causado en las etapas previas de producción y distribución de ese producto.

.3 Repercusiones en la Industria Hotelera.

• Son sujetos del impuesto las personas físicas, morales y las unidades económicas sin personalidad jurídica que obtengan ingresos privados de la realización de los actos o actividades gravadas en el impuesto al valor agregado.

El objeto de este impuesto lo constituyen los ingresos devengados de la realización de los actos o actividades siguientes :

1. - Enajenación de bienes.
2. - Prestación de servicios independientes.
3. - Otorgamiento del uso o goce temporal de bienes.
4. - Importación de bienes y servicios.

Los hoteles en su mayoría son personas morales, por lo tanto sujetos de la Ley del IVA. Por lo que se refiere al objeto, considero que la industria hotelera realiza entre otros, esos actos o actividades que la Ley de la materia contempla en su artículo primero, entendiéndose como tales de la manera siguiente :

1. - Enajenación de Bienes :

a) Toda transmisión de la propiedad de bienes. No queda comprendida en esta fracción la que se realiza por causa de muerte, ni por fusión de sociedades.

Como se recordará, los hoteles cuentan con una serie de departamentos adicionales que prestan servicios a los huéspedes y clientes, independientemente del ingreso principal que es el hospedaje, entre otros el de "Tienda de Regalos", propiedad y administrado por el hotel, por tal motivo es causante del IVA.

Cabe señalar que las enajenaciones exentas del pago del IVA se refieren a :

- Terrenos.

El suelo.

- Casas Habitación.

Construcciones adheridas al suelo, destinadas para casas habitación. Cuando sólo parte de las construcciones se utilicen para habitación, no se pagará el impuesto por dicha parte.

Al respecto, la Ley claramente especifica en su artículo 9º: "Excepto Hoteles", es decir, los hoteles sí pagarán el IVA aunque parte se destine a casa habitación.

En cuanto a los servicios de restaurantes, la Ley dice, - que el consumo de los alimentos exentos a que se refiere el artículo 9º que se realice en el mismo lugar o establecimiento en que se enajenan, se considera prestación de servicios y por lo tanto sujeta al pago del impuesto establecido en la misma Ley.

Por lo anterior, se deduce que los hoteles no son beneficiados por las exenciones expuestas y sus ingresos son gravados totalmente por esta Ley.

2.- Prestación de Servicios Independientes :

a) La prestación de obligaciones de hacer que realice una persona a favor de otra, cualquiera que sea el acto con que le dé origen y el nombre o clasificación que a dicho acto le den otras leyes.

Los CC. PP. Enrique Domínguez Mota y Arturo Lomelín Martínez en su obra ya mencionada, señalan que el artículo 14 , referen a la prestación de servicios "incluye a todas las obligaciones de hacer, de no hacer o de permitir, que no estén consideradas por la Ley el IVA como enajenación, o uso o goce temporal de bienes".

Siendo los hoteles, clásicas empresas prestadoras de servicios, determinan el impuesto utilizando la tasa general del 10% a que se refiere el artículo 1º de la Ley, o bien la del 6% según artículo 2º de la misma Ley, cuando la prestación de esos servicios se desempeñe por hoteles cuya residencia se encuentre en las franjas fronterizas de 20 Kilómetros paralelas a la línea divisoria internacional del norte del país, y la colindante con Belice Centroamérica, o en las zonas libres de Baja California y parcial de Sonora y de Baja California Sur.

Los hoteles en su carácter de contribuyentes trasladarán el impuesto resultante a quien reciba el servicio, es decir a sus clientes, huéspedes y agencias de viajes.

b) El transporte de personas o bienes.

En cuanto a ésto cabe señalar que la fracción V del artículo 15 de la Ley del IVA indica que no se pagará el impuesto por el "transporte público de personas, excepto cuando requiera de conceción o permiso federal para operar". De esta forma, el transporte urbano de personas no dá lugar al pago del IVA porque no requiere tal conceción o permiso federal.

Como antecedente de lo anterior y de la investigación realizada, se tuvo conocimiento de un caso como puede haber otros, que un hotel posee una flotilla de unidades para el transporte de personas -

con destino a cierto balneario y con permiso federal, en este caso u --
 otro similar se cobra el IVA y se traslada a los pasajeros, clientes ó -
 huéspedes.

c) Momento en que se considera prestado el servicio.

En la prestación de servicios se tendrá obligación de
 pagar el impuesto en el momento en que sean exigibles las contrapres-
 taciones a favor de quien las preste y sobre el monto de cada una de - -
 ellas. Entre dichas contraprestaciones quedan incluidos los anticipos -
 que reciba el prestador de servicios.

Los autores anteriores, señalan lo siguiente : "La obli-
 gación de pagar el impuesto nace en el momento en que es exigible la --
 contraprestación, por lo que resulta irrelevante que el servicio se haya
 no prestado. Lo que interesa es que el prestador del mismo tenga de-
 cho a recibir la contraprestación pactada.

Cuando se efectúan depósitos para garantizar la pres-
 tación de un determinado servicio, consideramos que no se causará el
 IVA, ya que esta operación no está gravada por el mismo. En nuestra -
 opinión, el IVA se causará en la medida en que el prestador de los ser-
 vicios tenga derecho a exigir el pago de la contraprestación o reciba la
 contraprestación misma".

Es común en la industria hotelera utilizar el término

"Depósitos" a los anticipos que efectúan los clientes, huéspedes, y agencias de viajes, para la reservación de habitación, considerando la opción de dichos autores, me parece muy acertada y me adhiero a la misma.

3. - Uso o Goce Temporal de Bienes :

Se entiende por uso o goce temporal de bienes el arrendamiento, el usufructo y cualquier otro acto, independientemente de la forma jurídica que al efecto se utiliza, por el que una persona permite a otra usar o gozar temporalmente bienes tangibles a cambio de una contraprestación.

Son bienes tangibles aquellos que se pueden tomar, pesar o medir y bienes intangibles los que no tienen al menos una de las anteriores características.

Cabe preguntarse, si dentro de la industria hotelera el ingreso principal "Hospedaje" es un arrendamiento. - Considero que para efectos de la presente Ley se le debe dar un trato similar, en virtud de que una habitación se puede tocar y por lo tanto es un bien tangible y además se permite su uso o goce temporal.

Por lo anterior, el ingreso principal de los hoteles - - "Hospedaje" está gravado por la Ley del IVA y se debe trasladar el impuesto a sus huéspedes.

4. - Importación de Bienes y Servicios :

a) La fracción V del artículo 24 dice : El aprovechamiento en Territorio Nacional de los servicios a que se refiere el artículo 14 (asistencia técnica y tecnología), cuando se presten por no residentes en el país.

Los comentarios enunciados por los autores antes mencionados, señalan que "La asistencia técnica que proporcionan empresas domiciliadas en el extranjero a empresas mexicanas, dá origen al pago del IVA por la importación de bienes y servicios, ya que la fracción V del artículo 14 indica que es objeto del impuesto la asistencia técnica y a transferencia de tecnología.

Aunque a primera vista, pudiera parecer que este tipo de servicios están exceptuados del pago del IVA, porque así lo señala la ley para fines de los servicios profesionales que se presten por personas residentes en el país, esta excepción no resulta aplicable al caso que comentamos, en virtud de que el capítulo de importación de bienes y servicios (de la Ley del IVA) , contiene sus propias excepciones al gravamen, entre las que no se mencionan en algún momento los servicios profesionales prestados por residentes en el extranjero".

Tuve conocimiento palpable que determinado hotel contra este tipo de servicios, aproximadamente hace nueve años con objeto de aprovechar la tecnología del extranjero en cuanto a hoteloría, por tal

notivo, considero que es factible se lleguen a presentar casos parecidos, y por lo tanto habrá causación del IVA.

Adicionalmente considero que durante el presente año, las autoridades fiscales han estado revisando conceptos y lo seguirán haciendo, para perfeccionar aún más la Ley del Impuesto al Valor Agregado.

CAPITULO IV

CONCLUSIONES

CONCLUSIONES

1a. Las técnicas para el manejo contable, financiero y fiscal que se implanten en la industria hotelera durante las temporadas de turismo, en mi opinión, son de una importancia relevante, empero relativa, en virtud de que se debe tomar muy en cuenta el tamaño, la categoría y magnitud de las operaciones que realicen.

Existen hoteles cuyas técnicas para su operatividad, tanto contable como financiera y fiscal son más importantes que las utilizadas por otros. Así tenemos desde hoteles de lujo hasta de ínfima categoría, como son los moteles que proporcionan hospedaje y alimentos a las personas que, cansadas de viajar, deciden pernoctar generalmente por una noche; por lo tanto, las técnicas que usan para su operación son de menor importancia.

2a. Por otra parte, considero necesario y urgente el establecimiento de nuevos hoteles donde podamos albergar al turismo cada día -- más importante en crecimiento, dado que como país en desarrollo, no dudo será una fuente inagotable de divisas. Incrementar la promoción de nuevos atractivos turísticos de ciertas regiones de nuestro país en el extranjero, utilizando medios de difusión masivos, así como aumentar y diversificar las diversiones de nuestro territorio, son elementos prioritarios a tomar en consi-

deración para atraer el turismo internacional en potencia.

- a. En forma genérica, considero que solamente los hoteles de lujo y primera categoría, ofrecen al turista servicios adecuados y eficientes, no es así con los de menor categoría.

Es necesario que los hoteleros, no vean en el turista una fuente ilegítima de riqueza, ya que el efecto es negativo en el mismo con respecto a los servicios que se le ofrecen. Deben considerarlo como base de su supervivencia, tratarlo con justicia, esmero, corrección y cortesía. Deben procurar mejoras constantes en sus hoteles, a fin de superar la prestación de servicios que proporcionan.

Lo anterior redundará en un beneficio a la industria hotelera y del turismo en general. Adicionalmente cabe agregar que los bares, restaurantes, centros nocturnos, etc., deben presentar las cuentas que reflejen el importe correcto del consumo y servicios proporcionados; deben servir los alimentos y/o bebidas en perfecto estado, observando las medidas de salubridad e higiene tanto en el personal como en los departamentos, que tienden a garantizar en un cien por ciento la salud de los huéspedes y clientes.

En fin, acatando las normas éticas de lo que se denomina "una

actividad honorable".

- a. **Las técnicas contables siempre variarán, atendiendo al hotel de - que se trate, dependiendo en muy buena parte de la persona encar- gada de su administración; sin embargo, deben implantarse siste- mas inmediatos de operación y registro, en razón de las caracte- rísticas de velocidad y variedad con que se suceden los servicios en la industria hotelera, sin olvidar los procedimiento de verifica- ción y comprobación simultánea para evitar correcciones.**

La máquina de huéspedes ó de hoteles es esencial para este tipo - de negocios, sus funciones de simultaneidad, clasificación y compro- bación se aplican a las cuentas de los huéspedes. Los saldos indí- viduales de las cuentas se obtienen en forma automática y la cons- tancia de las operaciones queda impresa detalladamente en una tira de papel especial para dicha máquina que se denomina "Cinta de Au- ditoría".

El procedimiento adoptado para registrar las cuentas de huéspe- - des debe llevar implícito : rapidez, economía de tiempo, seguridad, facilidad de registro y comprobación de cargos y créditos.

La balanza de comprobación ó lectura , muestra el total acumula- do de todos y cada uno de los servicios que proporcionó el hotel y

que motivaron un cargo y/o un crédito al huésped, iniciando así sus labores el "Auditor Nocturno", empleado que revisa, verifica y comprueba el movimiento operacional del día, árdua labor que dá por resultado un documento denominado "Informe del Auditor Nocturno", el cual se envía al departamento de contabilidad con toda la comprobación correspondiente, para que se proceda a elaborar las pólizas de diario respectivas

En lo referente al efectivo, el registro de los ingresos no lo efectúa el cajero general del hotel, ya que pueden surgir problemas de criterio en cuanto a clasificación de cuentas y , un aspecto muy importante es que va en contra de todo tipo de control interno . En cuanto a expedición de cheques se aplica el mismo argumento, empero en este caso, el cajero sí formula el cheque póliza con el fin de requisitar la firma correspondiente al momento de entregar el cheque.

Su labor principal solamente se limita a recibir los sobres de cada uno de los cajeros departamentales, verificando con la balanza de comprobación que el total recibido corresponda a cuentas de huéspedes liquidadas menos lo pagado por cuenta de los mismos.

Por otra parte, comprobará el total de ventas de contado de todos y cada uno de los departamentos que las produzcan; así estará en posibilidad de efectuar sus depósitos, elaborar cheques y anexar comprobantes respectivos, formulando un informe de caja y hancos, con el cual el departamento de contabilidad procederá a elaborar la póliza correspondiente.

El departamento de auditoría interna, tiene una amplia misión que cumplir, y representa para la dirección del hotel, el departamento que garantiza el debido cumplimiento de las normas administrativas internas pre-establecidas, sin embargo, independientemente de lo anterior, siempre se requieren los servicios del Auditor Externo; y es la Carta de Sugerencias del mismo, la que nos muestra las fallas de control existentes en un período determinado. Dicha carta tiene como objeto, el corregirlas y asegurarse de que el mecanismo de control interno funcione eficientemente.

Las técnicas financieras, destacando la presupuestal, encuentran en la forma de operar de los hoteles, campo propicio para su desarrollo, lo que permite presentar estados financieros de diferentes años' sobre bases similares y muy importante, tomar medidas correctivas y en tiempo por las posibles desviaciones que se presentan.

Es indudable que la mayor parte de las actividades humanas rinden un mejor producto si les antecede una buena planeación financiera, inteligente y bien orientada, siendo el "presupuesto" el instrumento de planeación que con más éxito se ha venido empleando, ya que por medio de éste la dirección del hotel, lleva a cabo una adecuada planeación en sus distintos niveles, inyectando el hábito de estudiar cuidadosamente y con el tiempo necesario los problemas existentes, o que se pravaa que pueden presentarse en el futuro; para poder - -

darles la solución más adecuada en el momento preciso y no tomar una decisión precipitada que pudiera redundar en serias consecuencias.

Asimismo, esa planeación financiera juega un papel preponderante en la consecución de los resultados deseados. En la industria hotelera muy principalmente, facilita el llevar a cabo la prestación de servicios sobre bases uniformes, ya que asegura el suministro de provisiones y materias primas, bebidas, materiales en general y la mano de obra necesarias en el lugar y monto preciso, tanto para la - - temporada de turismo alta como baja (atendiendo a la afluencia turística) lo que ayuda a eliminar esfuerzos y pérdidas de tiempo.

Los métodos de análisis así como la comparación, no forman la totalidad de los medios con que se cuenta en la industria hotelera para llevar a cabo la interpretación de sus estados financieros; existen factores no tasables en dinero que afectan y no aparecen formando parte de las cifras de esos estados financieros, dichos factores son los siguientes :

- a) Las condiciones del mercado general y en particular de la industria hotelera.
- b) Las fluctuaciones en el poder adquisitivo de la moneda y en el poder de compra de los huéspedes y clientes.
- c) La localización del hotel con respecto a la fuentes abastecedora de provisiones y materias primas, y de la mano de obra.

- d) La posición respecto a las técnicas industriales modernas.
- e) La eficiencia de la administración de hoteles.
- f) La posición que se guarde con respecto al mercado de capitales que existe en la economía nacional.
- g) La forma de organización adoptada por el hotel.
- h) La eficiencia de los medios de comunicación y transporte.
- i) Las relaciones públicas con el mercado de proveedores, con el de clientes y público en general, dando a conocer objetivos, actividades y realizaciones.
- j) Las relaciones humanas principalmente las internas entre el personal del hotel.
- k) Amplitud de publicidad y propaganda nacional y extranjera.

Por estos factores la interpretación de los estados financieros, necesita por lo general de razonamientos diferentes a los contables, ya sea por causas internas ó causas externas.

En cuanto al punto de equilibrio y de conformidad con el estado de resultados que se muestra al final del primer capítulo, por lógica - dicho punto será diferente para cada uno de los departamentos adicionales del hotel.

- 6a. Las técnicas fiscales se están perfeccionando día a día por ese fenómeno del cambio, destacando entre otras, la Ley de reciente aplicación (I.V.A.) que considero, será una de las fuentes de ingresos más importantes en nuestro país.

La industria hotelera como persona moral y por los actos o actividades que la Ley del IVA contempla en su artículo primero es sujeta de dicho impuesto; así como de la inmensa mayoría de Leyes, -- Reglamentos y Códigos que como tal debe observar y sujetarse. Sin embargo, cabe señalar que dada la importancia que como país en desarrollo tiene nuestro turismo, como fuente inagotable de divisas, lógicamente redonda en la industria hotelera, por lo tanto considero que el Gobierno Federal debería de fomentar este tipo de industria, otorgándole estímulos fiscales tales como abatimiento de ciertos gravámenes, bajar tarifas e incluso, que el artículo primero párrafo segundo de la Ley del Impuesto sobre Adquisición de Inmuebles que dice :

"Cuando del inmueble formen parte departamentos habitacionales, la reducción se hará por cada uno de ellos. Lo dispuesto en este párrafo no es aplicable a hoteles". Debe ser aplicable a hoteles a manera de estímulo fiscal.

- 7a. Por último, es importante señalar que los hoteles deben contar con un departamento revisor y verificador de las operaciones. El objeto :

que esas técnicas y medidas de control no sean fácilmente violadas, tratar de hacer de la industria hotelera una máquina, cuyo engranaje funcione lo más razonablemente que se pueda, y sobre todo que el Contador Público encuentre un amplio campo de acción que, no solamente lo realice como tal, sino que lo ubique apropiadamente en la industria cuyo potencial económico en México, me parece de primer orden.

·
,
F I G U R A S
·

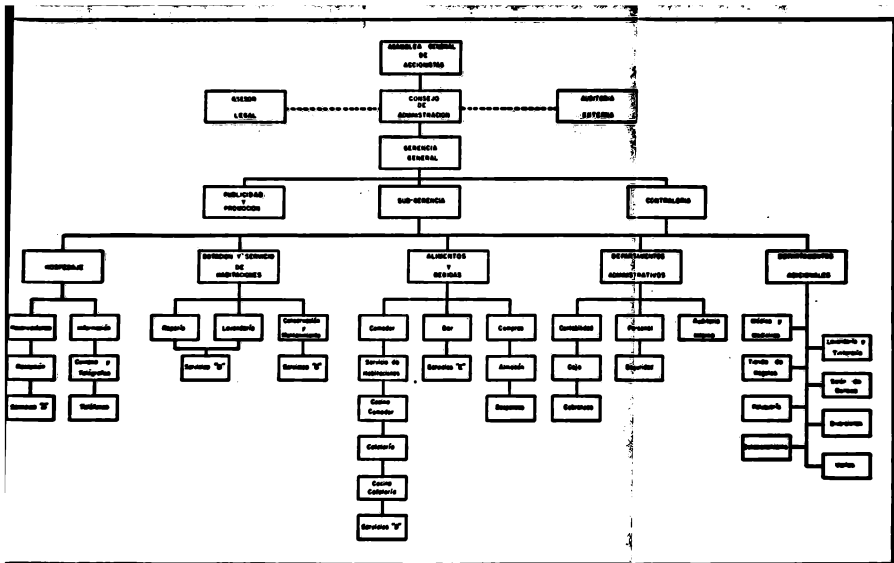


FIG. N.º 1

HOTEL X S. A.
BALANZA DE COMPROBACION

N.º _____
V. B. AUDITOR NOCTURNO

TURNO _____

M E M O	FECHA	SIMB.	CUARTO	CARGOS	CREDITOS	SALDO	ANTERIOR
	DATE	SYMB	ROOM	CHARGES	CREDITS	PREVIOUS	BALANCE
		ENE-1	HABIT 000	28,000.00		00	128,480.00
		ENE-1	HPTO.	6,940.00			
		ENE-1	TELEF.	3,600.00			
		ENE-1	LAV.	2,350.00			
		ENE-1	TINT.	3,400.00			
		ENE-1	TELEB.	200.00			
		ENE-1	BAR	1,350.00			
		ENE-1	STDA.	3,600.00			
		ENE-1	COM.	6,900.00			
		ENE-1	CAF.	4,000.00			
		ENE-1	R.S.	2,500.00			
		ENE-1	GAR.	1,500.00			
		ENE-1	PAG.H.	7,200.00			
		ENE-1	TR/DB	000			
		ENE-1	TR/CR		000		
		ENE-1	AJS.		7,650.00		
		ENE-1	PAG.		27,400.00		
				89,540.00	33,250.00	00	156,740.00

FIG. N.º 2

**HOTEL X S.A.
POLIZA DE DIARIO**

Fecha _____

No. _____

		DEBE	HABER
01	CAJA		27400.00
	Ingresos mov. de hoy.		
03	HUESPEDES		83,540.00
	01- Diversos		
13	COSTO DE VENTAS		3,000.00
	20- Teléfonos		
33	COMIFICACIONES		4,850.00
	13- Administración General		
01	Ajustes por desc. mov. de hoy.		
	PRODUCTOS HOSPEDAJE	3,000.00	
	Ajustes fiat rate mov. de hoy.		
1101	CAJA		7,200.00
	Pagos por cla. de huéspedes mov. de hoy.		
1103	HUESPEDES		35,250.00
	01- Diversos		
	Créditos mov. de hoy.		
2104	ACREEDORES DIVERSOS		9,940.00
	01- Cuentas Personales		
	IVA por Pagar	6,940.00	
	Mov. de hoy		
	Teléfonos de México, S A	3,000.00	
	Costo servicio de hoy		
5201	PRODUCTOS HOSPEDAJE		28,000.00
5202	PRODUCTOS CAFETERIA		4,000.00
	01- Alimentos	3,700.00	
	02- Bebidas	300.00	
5203	PRODUCTOS COMEDOR		6,900.00
	01- Alimentos	6,000.00	
	02- Bebidas	900.00	
5204	PRODUCTOS SERVICIO HABITACIONES		2,500.00
	01- Alimentos	2,000.00	
	02- Bebidas	500.00	
5205	PRODUCTOS BAR		11,350.00
	02- Bebidas		
5206	PRODUCTOS TIENDA		5,600.00
	Según actas de venta adjuntas		
5207	PRODUCTOS LAVANDERIA Y TINORERIA		3,750.00
	01- Lavandería	2,350.00	
	02- Tintorería	3,400.00	
5210	PRODUCTOS DIVERSOS		3,300.00
	01- Teléfonos	3,600.00	
	02- Estacionamiento	1,500.00	
	06- Varios	200.00	
		12,790.00	121,790.00
	

FIG. N°4

HOTEL X S. A.
POLIZA DE DIARIO

Fecha _____

No. _____

			DEBE	HABER
1102	BANCOS			122,000.00
	01- Banco Comercial Mex., S. A.	20,200.00		
	02- Banco Longoria, S. A.	76,800.00		
	03- Banco de Comercio, S. A.	15,000.00		
	04- Banco Nat. de Mexico, S. A.	10,000.00		
	Depositos mov. de hoy.			
2101	PROVEEDORES		34,500.00	
	La Mexicana, S. A.			
	Pago Orden de este No. 1138	5,000.00		
	" " " " No. 1189	3,000.00		
		<u>8,000.00</u>		
	La Colomat, S. A.			
	Pago Orden de este No. 1130	3,000.00		
	La Servitana, S. A.			
	Pago Orden de este No. 0945	4,000.00		
	" " " " No. 0946	4,000.00		
		<u>8,000.00</u>		
	El Colmaner, S. A.			
	Pago Orden de este No. 1123	10,000.00		
	" " " " No. 1132	5,000.00		
	" " " " No. 1133	3,000.00		
		<u>18,000.00</u>		
	La Galleta, S. A.			
	Pago Orden de este No. 1162	4,000.00		
	" " " " No. 1165	4,000.00		
		<u>8,000.00</u>		
	El Gato, S. A.			
	Pago Orden de este No. 1164	2,000.00		
	El Surtidor, S. A.			
	Pago Orden de este No. 1128	1,500.00		
		<u>1,500.00</u>		
1101	CAJA			20,200.00
	Créditos por depósitos de hoy.			
1102	BANCOS			34,500.00
	02- Banco Longoria, S. A.			
	Ct. 765421 La Mexicana, S. A.	6,000.00		
	" " " " 5422 La Colomat, S. A.	3,000.00		
	" " " " 5423 La Servitana, S. A.	12,000.00		
	" " " " 5424 El Colmaner, S. A.	20,000.00		
		<u>43,000.00</u>		
	03- Banco de Comercio, S. A.			
	Ct. 654322 La Galleta, S. A.	6,000.00		
	4323 El Gato, S. A.	2,000.00		
	4324 El Surtidor, S. A.	1,500.00		
		<u>11,500.00</u>		
1104	DEUDORES DIVERSOS			14,100.00
	01- Casas Peruanas			
	Agronomicas, S. A.			
	Notación No. 0710	4,810.00		
	" " " " No. 0711	4,200.00		
		<u>9,010.00</u>		
	02- Casas Agencias de Turismo			
	Morgan Tours, S. A.			
	Notación No. 0812	3,890.00		
	" " " " No. 0815	2,000.00		
		<u>5,890.00</u>		

FIG. N° 5

**HOTEL X S. A.
POLIZA DE DIARIO**

Fecha _____

No. _____

			DEBE	HABER
1103	TARJETAS DE CREDITO			25,000.00
	04- Bancos	15,000.00		
	03- Bancos	<u>10,000.00</u>		
	Credito por depósitos.			
2104	ACREEDORES DIVERSOS			3,700.00
	01- Cuentas Personales			
	IVA por Pagar mox de hay			
3202	PRODUCTOS CAFETERIA			6,000.00
	01- Alimentos	6,000.00		
	02- Bebidas	<u>2,000.00</u>		
3203	PRODUCTOS COMEDOR			12,000.00
	01- Alimentos	10,300.00		
	02- Bebidas	<u>1,300.00</u>		
3204	PRODUCTOS SERVICIO HABITACIONES			10,000.00
	01- Alimentos	7,000.00		
	02- Bebidas	<u>3,000.00</u>		
3205	PRODUCTOS BAR			15,000.00
	02- Bebidas			
3206	PRODUCTOS TIENDA			12,000.00
	Segun notas de venta adjuntas			
			176,500.00	176,500.00
		

FIG. N°25

Numero N. 63
Calle 3, D.F.
R. F. C.
Cod. Emp.

HOTEL X S.A.

RELACION
INVOICE

2701

FECHA _____
SIRVASE CITAR ESTE NUMERO EN
TODA CORRESPONDENCIA RELA-
CIONADA CON ESTA CUENTA POR
COBRAR.

PLEASE QUOTE THIS NUMBER IN
ANY CORRESPONDENCE IN RELATION
WITH THIS INVOICE.

A CONTINUACION PRESENTAMOS DETALLE DE LOS PASAJEROS QUE TUVIERON LA GENTILEZA DE
RECOMENDARNOS Y LO QUE LES PROPORCIONAMOS DE ACUERDO CON SUS INSTRUCCIONES:

THE FOLLOWING ITEMS HAVE BEEN CHARGED TO YOUR ACCOUNT FOR THE CLIENTS YOU
KINDLY RECOMMENDED US.

CUPON NUM.	NOMBRE NAME	T. P.C. CUPON TYPE	TARIFA RATE	IMPORTE TOTAL	COMISION COMMISSION	NETO A SU CARGO NET AT Y/CHARGE

OBSERVACIONES
REMARKS

ATENTAMENTE

EL GERENTE GENERAL
THE MANAGER

FIG. N26

**HOTEL X S A.
POLIZA DE DIARIO**

Fecha _____

No. _____

			DEBE	HABER
104	DEUDORES DIVERSOS			37,000.00
	01- Cuentas Personales			
	Ramos Rojas Carlos L.C.	3,000.00		
	Relación No 1510			
	Cobrado Toranzo, S.A.	3,800.00		
	Relación No 1511	<u>6,800.00</u>		
	03- Cuenta Agencias de Turismo			
	Prometur, S. A.			
	Relación No 1512	10,000.00		
	Relación No 1513	12,000.00		
	Viejes Pendlope, S.A.			
	Relación No 1514	3,000.00		
	Relación No 1515	4,000.00		
		<u>31,000.00</u>		
			70,000.00	
105	TARJETAS DE CREDITO			
	01- Diner's Club	13,000.00		
	02- American Express	10,000.00		
	03- Carte Blanche	8,000.00		
	04- Bancomer	13,000.00		
	05- Bancoméxico	10,000.00		
	06- Carnet	<u>12,000.00</u>		
2104	ACREEDORES DIVERSOS		180.00	
	01- Cuentas Personales			
	IVA por Pagar			
	por flat rate Prometur, S. A.	150.00		
	por descto. Lic. Ramos Rojas C.	<u>30.00</u>		
3133	BONIFICACIONES		300.00	
	13- Administración General			
	10% descto. Lic. C. Ramos Rojas			
3201	PRODUCTOS HOSPEDAJE		1,500.00	
	Ajuste flat rate a Gpo Mexico			
	Mantención de Prometur, S. A.			
1103	MUESTRAS			44,750.00
	01- Diversas			
	Créditos por cobranza mov. de hoy			
3203	PRODUCTOS COMEDOR			13,000.00
	01- Alimentos	12,000.00		
	02- Bebidas	<u>3,000.00</u>		
3205	PRODUCTOS BAR			50,000.00
	02- Bebidas			
			109,780.00	109,780.00

FIG. N27

HOTEL X S. A.

MEXICO, D. F.

INFORME DIARIO A LA GERENCIA

DIA _____
MES _____
AÑO _____

PARTAMENTOS	RESUMEN DE VENTAS						
	CONTADO	CREDITO	TOTAL DEL DIA	ACUMULADO EN EL MES		ACUMULADO EN EL AÑO	
				ESTE AÑO	AÑO PASADO	ESTE AÑO	AÑO PASADO
ACIONES							
IBILES							
S							
ONOS							
INGRESOS							
TOTAL							
ES Y DESCUENTOS							
S NETAS							

ESTADISTICA DE HABITACIONES

CUARTOS DISPONIBLES					
CUARTOS OCUPADOS					
HUESPEDES					
DIARIA PROMEDIO = CUARTO OCUPADO					
DIARIA PROMEDIO = HUESPEDE					
NTAJE DE OCUPACION					
NTAJE DE OCUPACION DIARIA					

MOVIMIENTO DE EFECTIVO EN CAJA		MOVIMIENTO DE EFECTIVO EN BANCOS	
ROS DE HOY		SALDO INICIAL DEL DIA	
S DE CONTADO		MAS DEPOSITOS DEL DIA	
ANZAS		SUMA	
NTOS PARA RESERVACIONES		AMENOS CHEQUES EXPEDIDOS	
		NOMINA	
SUMA		CUENTAS POR PAGAR	
PAGOS POR HUESPEDE		OTROS PAGOS	
INGRESO NETO		TOTAL CHEQUES EXPEDIDOS	
DEBITOS O (FALTANTES)		SALDO PARA EL DIA SIGUIENTE	
ITO DEL DIA			

ANALISIS DE VENTAS DE COMESTIBLES Y BEBIDAS

NO	COMESTIBLES				TOTAL COMESTIBLES	BEBIDAS		TOTAL BEBIDAS
	DEPARTAMENTO PRINCIPAL	CAFETERIA	BAR	BANQUETES		BAR PRINCIPAL	BANQUETES	
NO								
NO								
ES								

ANALISIS DE CUENTAS POR COBRAR

	SALDO		CAMBIO		SALDO	
	INICIAL	DEL DIA	DEL DIA	DEL DIA	INICIAL	FINAL
DES						
ALABES						
ES						
AS DE CREDITO						
ES						

AUDITOR DE INGRESO

CONTRALOR

FRENTE.

INFORME ADMINISTRATIVO

Fecha _____

CONCEPTOS	HOY	TOTALES A LA FECHA		
		Este Mes	Mes Pasado	Año Pasado
INGRESO POR:				
Cuartos y Levado				
Camador A P				
Restaurante, Estres				
Cantina				
Miscelaneos				
Otros				
Totales				

ESTADISTICAS

Cuartos Ocupados				
Cuartos Vacantes				
Porcentaje de Ocupacion				
Limpieza				
No. total de huéspedes				
Días estancia por huésped				
Promedio diario de huéspedes				
Ingreso por huéspedes día				
Ingreso por Cuarto día				
Promedio huéspedes Cuarto				

CUENTAS DE HUESPEDES POR COBRAR	DEPOSITOS DE HUESPEDES POR PAGAR
Saldo anterior	Saldo anterior
Cargos hoy	Recibidos hoy
Sub-total	Sub-total
Créditos hoy	Aplcados hoy
Saldo actual	Saldo actual

CUENTAS POR COBRAR	CUENTAS POR PAGAR
Saldo anterior	Saldo anterior
Cargos hoy	Cargos hoy
Sub-total	Sub-total
Créditos hoy	Pagos hoy
Saldo actual	Saldo actual

Moneda Nacional	MOVIMIENTOS DE BANCOS	Moneda Extranjera
Saldo anterior	Saldo anterior	
Depositos y traspaes hoy	Depositos y traspaes hoy	
Sub-total	Sub-total	
Chagos y traspaes hoy	Chagos y traspaes hoy	
Saldo actual	Saldo actual	

GERERO

REVISO

ENCARGO

FIG. Nº 8

**FLUJO DE OPERACIONES
DEPTO. DE CONTABILIDAD**

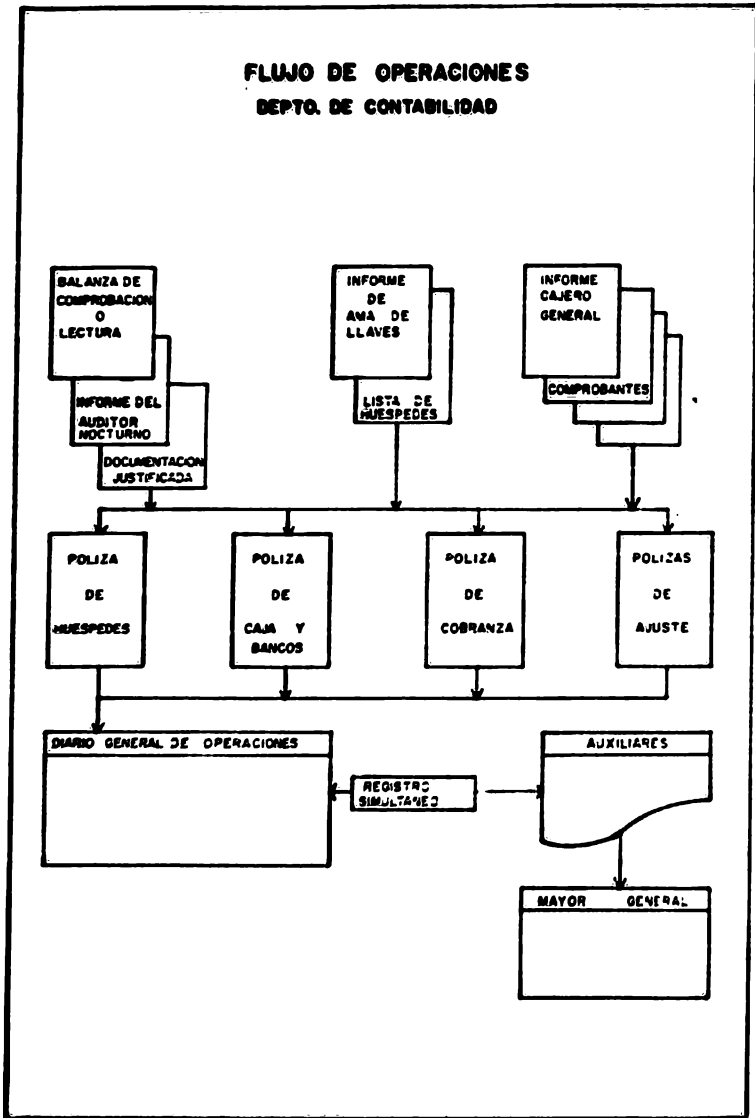


FIG. N.º 9

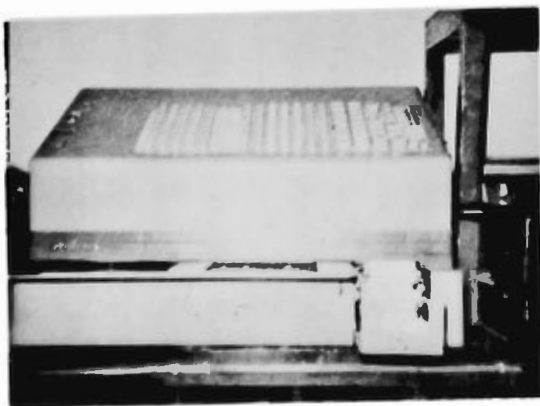
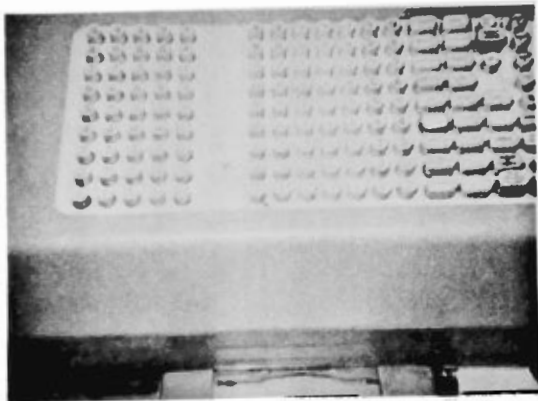


FIG. N°10

NOMBRE _____
 NAME _____
 DIRECCION _____ PROFESION _____
 ADDRESS _____
 CIUDAD _____ EDO. _____
 CITY _____ STATE _____

NOTAL: VALOR DE DEPOSITAR SUS VALORES EN LAS CASAS DE SEGUROS QUE ESTAN A SU DISPOSICION. EL HOTEL NO SE HACE RESPONSABLE POR VALORES EN EFECTIVO, ORO, O OTROS VALORES NO DEPOSITADOS.
 NOTICE TO GUEST: A SAFE DEPOSIT BOX IS PROVIDED FOR VALUABLES. THE HOTEL CANNOT BE RESPONSIBLE FOR MONEY, GOLD, AND OTHER VALUABLES NOT DEPOSITED.

PARA IDENTIFICACION SOLAMENTE FOR IDENTIFICATION ONLY

ESTADO DE CUENTA FOLIO 8591

M E M O	FECHA DATE	SIMBOLO SYMB	CUARTO ROOM	CARGOS CHARGES	CREDITOS CREDITS	SALDO BALANCE DUE
1						
2						
3						
4						
5						
6						
7						
8						
9						
10						
11						
12						
13						
14						
15						
16						
17						
18						
19						
20						
21						
22						

CED DE EMP. N.	R F C. N.	C N C N.		
HOTEL X S. A. Numero N ^o 63 Tel. 5-21-12-12 México 5, D. F.	CLAVE HABITACION SERVIDO TELEFONO LAVADERIA TINTORERIA TELEGRAMA BAR TDA CON CAF R S GAR PAG N. TR/BO TR/ON AJS PAS	ESPAÑOL HABITACION SERVIDO TELEFONO LAVADERIA TINTORERIA TELEGRAMA BAR TDA CON CAFETERIA SERVIDO CUARTO ESTACIONAMIENTO PASADAJOS EN PASAJE TALENTO TRAMITE TRAMITE CREDITO AMBITE PAGADO	INGLES ROOM BAR TELEPHONE LAUNDRY DRY CLEANING TELEGRAM BAR GIFT SHOP RESTAURANT CAFE ROOM SERVICE SERVICE EN-PASSE GIFT TRAMITE CREDIT TRAMITE CREDIT ADJUSTMENT PAID	N.º DE PERSONAS _____ CUARTO N.º _____ PRECIO _____ CONDUCTO _____ BOTONES _____

FIG. N.º 11

NOMBRE _____
 NAME _____
 DIRECCION _____ PROFESION _____
 ADDRESS _____
 CIUDAD _____ EDO _____
 CITY _____ STATE _____

NOTA: *AMOR DE DEPOSITAR SUS VALORES EN LAS CAJAS DE SEGURIDAD DE ESTE A SU DISPOSICION EL HOTEL NO SE HACE RESPONSABLE POR DINERO EN EFECTIVO, JOWAS U OTROS VALORES NO DEPOSITADOS.

NOTICE TO GUEST: A SAFE DEPOSITS BOX IS AVAILABLE FOR YOUR MONEY, JEWELRY AND OTHER VALUABLES. THE HOTEL CAN NOT BE RESPONSIBLE FOR MONEY, JEWELRY AND OTHER VALUABLES NOT DEPOSITED.

PARA IDENTIFICACION SOLAMENTE
 FOR IDENTIFICATION ONLY

ESTADO DE CUENTA **8591**
 FOLIO

M E M O	FECHA DATE	SIMB. SYMB.	CUARTO ROOM	CARGOS CHARGES	CREDITOS CREDITS	SALDO BALANCE DUE	SALDO ANTERIOR PREVIOUS BALANCE PCKUP
1							
2							
3							
4							
5							
6							
7							
8							
9							
10							
11							
12							
13							
14							
15							
16							
17							
18							
19							
20							
21							
22							

CED. DE EMP. N.º _____		RFC N.º _____		C. N. C. N.º _____	
HOTEL X S. A. Numero R. 63 Tel 5-21-12-12 México 5, D. F.		<u>CLAVE</u> <u>ESPAÑOL</u> <u>INGLES</u>		N.º DE PERSONAS _____	
		HABIT HABITACION ROOM IMPRTO IMPUESTO TAX TELER TELEFONO TELEPHONE LAV. LAVANDERIA LAUNDRY TINT. TINTORERIA DRY CLEANER TELEGRAM TELEGRAMA TELEGRAM BAR BAR BAR TGA. TEGAL GIFT SHOP COMEDOR RESTAURANT CAF. CAFETERIA COFFEE SHOP P. S. SERVICIO CUARTO ROOM SERVICE GAR. ESTACIONAMIENTO GARAGE PASO PAGADO P. C. C. PAID OUT TR/DB TRASPAGO DEBITO DEBIT TR/CR TRASPAGO CREDITO CREDIT AJ/S AJUSTE ADJUSTMENT PAS PAGADO PAID		CUARTO N.º _____ PRECIO _____ CONDUCTO _____ BOTONES _____	

FIG. N.º 12

451	SA	4,674.34
	RT	235.00
	IN	35.00
	SN	141.20
	IN	15.50
	TI	20.30
	BR	600.00
	IN	60.00
		800.00 Δ
	LB	400.00
	IN	20.00
	TW	800.00
	IN	80.00
	TL	200.00
	IN	20.00
	GR	50.00
	IN	5.00
	TV	100.00
	IN	5.00
		7,469.34 BAL
	SA	7,469.34
	NO	7,469.34
		14,938.68 BAL
	SA	14,938.68
	IN	7,469.34
		7,469.34 BAL
	SA	7,469.34
	RE	2,000.00
	BI	2,000.00
		3,469.34 BAL
		.00 Δ
	CC	3,469.34
		.00 BAL

322	SA	781.00
	RT	200.00
	IN	20.00
	SN	3,000.00
	IN	300.00
	BR	1,200.00
	IN	120.00
	LB	4,500.00
	IN	450.00
	TI	500.00
	TW	670.00
	IN	67.00
	TL	3,540.00
	IN	354.00
	GR	50.00
	TV	5.00
		5.00
	IN	5.00
		15,757.00 BAL
	SA	15,757.00
	RE	10,000.00
	CC	5,757.00
		.00 BAL

FIG. N#13

**HOJA DE RESERVACIONES
RESERVATION FORM**

LISTA DE ESPERA
WAITING LIST

RESERVACION CONFIRMADA
CONFIRMED RESERVATION

Nombre.....
Name.....

Número de habitación..... Salida.....
Room No. of room..... Departure

Cantidad de cuartos..... Precio.....
No. of rooms..... Rate

Fecha por..... Hora.....
Made by..... Hour

Fecha por..... Teléfono.....
Made by..... Phone

Fecha por..... Depósito.....
Made by..... Deposit

Observaciones.....
Remarks.....

Fecha..... Tomada por.....
Date..... Made by

IMPORTANTE

Las reservas SIN depósito se guardan únicamente hasta las 6.00 p.m. de la fecha para la cual se hizo dicha reservación.
Las reservas CON depósito se guardan por 24 horas a partir de las 6.00 p.m. de la fecha para la cual se hizo la reservación, aplicando dicho depósito a la cuenta que se abre a la habitación reservada.

IMPORTANT

Reservations WITHOUT deposit are held until 6.00 p.m. only, of the date for which reservation was made.
Reservations WITH deposit are protected for 24 hours starting at 6.00 p.m. of the date for which reservation was made, applying such deposit to the account opened for the reserved.

**C.P. JAVIER GÓMEZ AGUIÑO - DE SU OBRA "ORGANIZACIÓN CONTABLE
EN LA INDUSTRIA HOTELERA"**

FIG. Nº15

HOTEL X S. A.
INFORME DE ASISTENCIA

Fecha _____

Departamento de Recepción.

Presente.

El departamento de Reservas, informa a ustedes sobre la separación de cuartos del hotel para el día de mañana.

RESUMEN

_____ Suites	_____ Personas
_____ Habitaciones Triples	_____ Personas
_____ Habitaciones Dobles	_____ Personas
_____ Habitaciones Sencillas	_____ Personas

TOTALES

=====	=====
-------	-------

ANALISIS

1er. PISO	Suites	_____
	Habitaciones Triples	_____
	Habitaciones Dobles	_____
	Habitaciones Sencillas	_____
	Sumas	_____

2da. PISO	Suites	_____
	Habitaciones Triples	_____
	Habitaciones Dobles	_____
	Habitaciones Sencillas	_____
	Sumas	_____

3er. PISO	Suites	_____
	Habitaciones Triples	_____
	Habitaciones Dobles	_____
	Habitaciones Sencillas	_____
	Sumas	_____

etc. ↓

Solicitamos a ustedes informarnos de cualquier modificación que se presente, con relación a las personas que están ocupando actualmente habitación en el hotel, y que por lo mismo se han tomado como buenos los datos anotados en su registro.

A t e n t e m e n t e .

Departamento de Reservas.

HOTEL X S. A.	FECHA _____	RELOJ CHECADOR _____	No. _____
NOMBRE NAME			
DIRECCION _____ ADDRESS			
FAVOR DE ESCRIBIR LETRA DE BOLDE PLEASE PRINT YOUR NAME			
CIUDAD CITY	ESTADO STATE	CUARTO ROOM	
PROFESION PROFESSION		TARIFA RATE	
NACIONALIDAD NATIONALITY		Nº PERSONAS Nº PERSONS	
COCHE PLACAS N° AUTO LICENSE PLATES		BOTONES BELL BOY	
DESOCUPARE ESTA HABITACION A LOS _____ DIAS			
I WILL RELEASE THESE ACCOMODATIONS AFTER _____ DAYS			
		FIRMA _____ SIGNATURE	

FIG. Nº18

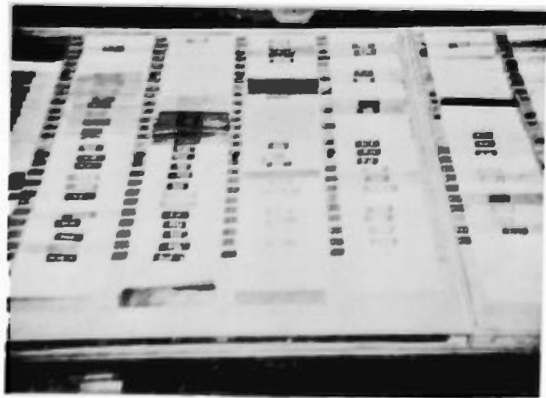
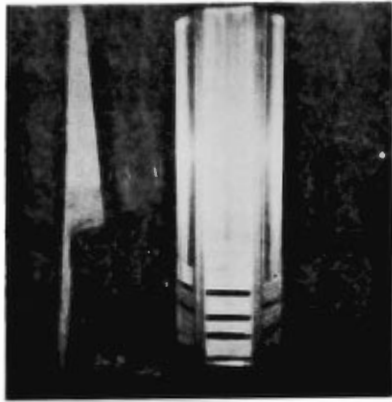


FIG. N°19

HOTEL X S. A.

LISTA DE ASISTENCIA DE HUESPEDES

FECHA _____

OBSERVACIONES	No. DE CUARTO	No. DE PETSOMAS	NOMBRE	IMPORTE
	100	2	Sr y Sra Treason	25000
	101	2	Sr y Sra Jerez	27500
	102	2	Sr y Sra Chavez	27500
	103	1	Sr Daniel Sereno	15000
	104	--		
	105	2	Mr and Mrs Vales	27500
Suma				
	200	--		
	201	--		
	202	3	Fam Saez Prochero	35000
	203	2	Sr y Sra Miranda	26000
	204	1	Sra Ascencio P. Lopez	15000
	205	2	Mr and Mrs Fox	27500
Suma				
	300	2	Mrs Leonard Mrs Moore	27500
	301	2	Sr y Sra Hernandez	25000
	302	3	Fam Navarro	27500
	303	2	Sr y Sra Navarro	27500
	304	2	Sr y Sra Pérez	27500
	305	--		
Suma				
	400	--		
	401	2	Sr y Sra Duarte	27500
	402	4	Fam Alvarez	40000
	403	2	Sr y Sra Rizo	27500
	404	1	Mr Franz Keller	15000
	405	--		
Suma				
	500	2	Sr y Sra Escobar	27500
	501	2	Sr y Sra Quintana	25000
	502	1	Brilla Miranda Rastine	15000
	503	1	Brilla Angela Villaverde	15000
	504	2	Mr and Mrs John Hahn	27500
	505	--		
Suma				
	600	2	Sr y Sra Zaragoza	27500
	601	2	Sr y Sra Mercedes T. Acea	27500
	602	3	Fam. López Maya	35000
	603	2	Mr and Mrs Charles Sre'lan	27500
	604	1	Sr Flavio Acosta	15000
	605	1	Sr Carlos López Tejeda	15000
Suma				
	700	2	Fam Carolina Esp. Mrs. Mary-Ann	27500
	701	4	Fam Rojas	27500
	702	3	Fam Prado	35000
	703	3	Fam Praga	35000
	704	4	Fam Sánchez	40000
	705	2	Sr y Sra Lee	25000
Suma				

FIG. N°20

HOTEL X S. A.

FECHA _____

ORDEN DE ALTA N° _____

PROVEEDOR _____

DOMICILIO _____

REMISION N° _____

FACTURA N° _____

CANTIDAD	UNIDAD	CLASIFICACION	DESCRIPCION	COSTO UNITARIO	TOTAL

FORMULO

REVISO

% B. JEFE DE ALMACEN

FIG. N°21

ESTADO DE RESULTADOS
DEL 12 DE ENERO AL 31 DE ENERO DE 1988.

B

INGRESOS	ANEXO	ESTR. MES		PRESUPUESTO		AÑO A LA FECHA		PRESUPUESTO	
		Importe	%	Importe	%	Importe	%	Importe	%
Hospedaje	B-1	3'703,230.94	84.0	3'913,000.00	51.3	4'7827,697.78	49.5	49'062,000.00	49.0
Alimentos	B-2	2'321,316.64	53.0	2'520,000.00	33.1	39'675,101.64	34.9	34'114,000.00	34.9
Bebidas	B-3	453,171.00	6.8	990,000.00	7.8	7'182,164.53	7.4	7'489,000.00	7.6
Tiendas	B-4	266,042.00	1.4	187,000.00	2.5	1'174,014.00	1.7	2'004,000.00	2.0
Servi-bar	B-5	240,941.90	3.9	270,000.00	3.6	3'144,213.53	3.4	3'172,000.00	3.2
Teléfono	B-6	42,694.00	0.6	41,000.00	0.8	545,211.30	0.5	573,000.00	0.6
Diversos	B-7	150.00	0.0	3,000.00	0.0	32,002.50	0.0	43,000.00	0.0
Lavandería y Tiaterería	B-8	9,502.00	0.2	19,000.00	0.3	139,732.82	0.1	154,000.00	0.2
Otros Ingresos	B-9	(49,356.19)	(0.7)	47,000.00	0.6	677,921.34	0.7	393,000.00	0.5
TOTAL INGRESOS		6'883,796.89	100.0	7'630,000.00	100.0	97'180,223.46	100.0	90'027,000.00	100.0
GASTOS DEPARTAMENTALES									
COSTO DE VENTAS									
Costo de Alimentos	B-2	832,684.32	35.9	784,000.00	31.0	11'777,440.48	31.6	10'709,000.00	29.7
Costo de Bebidas	B-3	184,146.00	22.4	125,000.00	21.0	1'931,123.61	21.6	1'564,000.00	21.1
Costo de Tiendas	B-4	17,372.54	18.1	36,000.00	13.9	240,647.03	14.9	241,000.00	14.0
Costo Servi-bar	B-5	32,462.16	19.5	55,000.00	19.9	644,422.57	19.2	621,000.00	19.6
TOTAL COSTO DE VENTAS		1'066,665.10	14.7	990,000.00	13.0	13'733,633.69	14.1	13'177,000.00	13.4
GASTOS DIRECTOS DEPARTAMENTALES									
Hospedaje	B-1	888,124.97	24.0	949,000.00	24.8	10'125,699.90	21.2	10'550,000.00	22.0
Alimentos	B-2	894,371.88	38.5	869,000.00	34.4	10'760,310.99	30.2	10'760,000.00	29.8
Bebidas	B-3	321,431.49	69.1	220,000.00	36.9	2'675,936.24	37.3	2'390,000.00	32.3
Tiendas	B-4	60,466.00	71.3	99,000.00	55.9	936,891.27	56.5	1'059,000.00	52.7
Servi-bar	B-5	64,365.86	24.0	63,000.00	22.8	640,623.73	20.0	656,000.00	20.7
Teléfono	B-6	60,091.19	140.8	60,000.00	98.4	664,774.63	122.3	665,000.00	114.1
Lavandería y Tiaterería	B-8	7,217.64	75.6	4,000.00	31.6	70,027.94	50.1	65,000.00	42.2
Otros Ingresos		(1,814.24)	(4.0)	2,000.00	4.3	27,114.86	(4.0)	19,000.00	3.8
TOTAL GASTOS DIRECTOS DEPARTAMENTALES		2'502,484.81	33.5	2'288,000.00	30.0	25,951,341.58	24.7	26'179,000.00	24.7
TOTAL GASTOS DEPARTAMENTALES									
UTILIDAD DEPARTAMENTAL		3'809,119.91	44.2	3'276,000.00	43.0	39'481,995.27	40.8	39'354,000.00	40.1
Hospedaje	B-1	2'817,105.97	76.0	2'968,000.00	75.2	37'702,037.88	74.8	37'504,000.00	74.0
Alimentos	B-2	594,240.44	25.6	875,000.00	31.6	13'637,430.17	34.2	14'637,000.00	40.5
Bebidas	B-3	379,732.43	31.9	251,000.00	42.1	2'958,180.48	41.1	3'449,000.00	44.6
Tiendas	B-4	19,726.16	10.4	60,000.00	33.2	536,455.70	30.4	627,000.00	33.3
Servi-bar	B-5	141,713.48	56.5	150,000.00	57.3	2'033,167.43	64.8	1'897,000.00	59.7
Teléfono	B-6	(17,397.19)	(40.8)	1,000.00	1.6	(121,543.33)	(24.3)	(72,000.00)	(14.1)
Diversos	B-7	150.00	100.0	3,000.00	100.0	32,002.50	100.0	43,000.00	100.0
Lavandería y Tiaterería	B-8	2,334.34	24.4	13,000.00	64.4	69,704.86	49.9	89,000.00	57.8

	<u>ANEXO</u>	<u>ESTE MES</u>		<u>PRESUPUESTO</u>		<u>ARO A LA FECHA</u>		<u>PRESUPUESTO</u>	
		Importe	%	Importe	%	Importe	%	Importe	%
Otros Ingresos	B-9	(43,541.95)	96.0	43,000.00	95.7	650,804.50	96.0	479,000.00	96.2
<u>TOTAL UTILIDAD DEPARTAMENTAL</u>		3'554,646.98	51.8	4'352,000.00	57.0	57'495,228.19	59.2	59'471,000.00	59.9
<u>GASTOS INDIRECTOS NO DISTRIBUIDOS</u>									
Generales y de Administración	B-10	627,132.74	9.1	658,000.00	8.6	7'257,293.59	7.5	7'307,000.00	7.5
Promoción y Publicidad	B-11	112,367.59	1.7	155,000.00	2.0	1'483,420.37	1.5	1'661,000.00	1.7
Luz, Agua y Refrigeración	B-12	520,551.20	7.6	365,000.00	4.8	4'339,284.09	4.5	4'384,000.00	4.5
Reparación y Mantenimiento	B-13	1'105,960.21	16.1	667,000.00	8.8	9'759,313.83	10.0	7'659,000.00	7.8
<u>TOTAL GASTOS INDIRECTOS NO DISTRIBUIDOS</u>		2'366,011.74	34.5	1'845,000.00	24.2	22,839,511.88	23.5	21'010,000.00	21.5
<u>UTILIDAD BRUTA DE OPERACION</u>		1'188,635.24	17.3	2'507,000.00	32.8	34'655,716.31	35.7	37'661,000.00	39.4
Rentas y Concesiones	B-14	29,440.00	0.4	32,000.00	0.4	330,770.00	0.3	340,000.00	0.4
<u>UTILIDAD NETA DE OPERACION</u>		1'218,075.24	17.7	2'539,000.00	33.2	34'994,486.31	36.0	38'007,000.00	38.8

FIG. N°22

NUMERO DE CUENTA	NOMBRE DE LA CUENTA	M E S				A R O			
		BALDO	PRESUPUESTO	DEVIACION	%	BALDO	PRESUPUESTO	DEVIACION	%
INGRESOS									
600	HOSPEDAJE	3'795,236.94	3'913,000.00	207,763.06	5.31	47'827,697.78	49'062,000.00	234,302.22	0.48
700	ALIMENTOS	2'327,316.64	2'328,000.00	206,683.36	8.17	35'675,101.64	36'116,000.00	439,898.36	1.21
800	BENEFICIOS	465,171.00	594,000.00	130,829.00	21.95	7'102,166.53	7'005,000.00	222,831.07	3.01
910	TIENDA	96,067.00	107,000.00	90,933.00	49.42	1'758,014.00	2'006,000.00	251,986.00	12.56
900	SERVI-BAR	248,941.50	278,000.00	7,058.50	2.55	3'346,213.53	3'172,000.00	174,213.53	5.49
1000	TELEFONOS	42,494.00	61,000.00	10,006.00	30.01	845,211.30	973,000.00	127,788.70	6.85
1100	INVERSIONES	150.00	3,000.00	2,850.00	95.00	32,002.50	63,000.00	10,997.50	25.39
1200	LAV. Y INT.	9,362.00	10,000.00	9,418.00	49.54	139,734.82	154,000.00	14,265.18	9.24
1300	OTROS INGRESOS	45,356.19-	47,000.00	92,356.19	194.50	677,921.34	499,000.00	179,921.34-	34.12-
TOTAL INGRESOS		6'663,796.89	7'630,000.00	766,203.11	10.04	97'180,223.64	99'627,000.00	846,776.36	0.84
GASTOS DEPARTAMENTALES									
COSTO DE VENTAS.									
701-A	COSTO ALIMENTOS	832,454.32	764,000.00	49,454.32-	6.20	11'277,410.40	10'709,000.00	568,400.40-	5.20-
801-A	COSTO DE BENEFICIOS	104,146.00	125,000.00	20,854.00	16.64	1'551,123.61	1'566,000.00	14,876.39	0.95
911-A	COSTO DE TIENDA	17,372.51	24,000.00	6,627.49	36.10	260,667.03	261,000.00	20,332.97	7.23
901-B	COSTO DE SERVI-BAR	52,462.16	55,000.00	2,537.84	4.61	648,422.57	621,000.00	29,422.57-	3.77-
TOTAL COSTO DE VENTAS		1'006,435.10	999,000.00	16,465.10-	1.66-	13'733,623.59	13'177,000.00	556,623.59-	4.22-
GASTOS DIRECTOS DEPARTAMENTALES.									
601	HOSPEDAJE	884,126.97	969,000.00	80,873.03	8.34	10'125,659.90	10,550,000.00	424,340.10	4.09
701	ALIMENTOS	896,371.88	869,000.00	25,371.88-	2.91-	10'760,310.55	10'760,000.00	7,600.01	0.07
801	BENEFICIOS	321,431.49	220,000.00	101,431.49-	46.10-	2'675,736.24	2'590,000.00	285,736.24-	11.36-
911	TIENDA	66,466.00	70,000.00	3,534.00	32.84	946,871.27	1'050,000.00	103,128.73	9.55
901	SERVI-BAR	66,565.04	63,000.00	1,565.04-	2.48-	667,623.73	656,000.00	12,623.73-	1.92-
1001	TELEFONOS	60,091.19	67,000.00	9,908.81	14.79	666,774.63	665,000.00	1,774.63-	0.26-
1201	LAV. Y INT.	7,247.66	6,000.00	1,247.66-	20.79-	70,027.96	65,000.00	5,027.96-	7.73-
1301	OTROS INGRESOS	1,814.21-	2,000.00	3,184.24	159.71	27,114.86	19,000.00	8,114.86-	42.72-
TOTAL GASTOS DIRECTOS DEPARTAMENTALES.		2'307,464.81	2'297,000.00	10,464.81-	0.46-	25'951,181.54	26'170,000.00	227,818.46	0.87
TOTAL GASTOS DEPTALES.		3'309,149.91	3'276,000.00	31,149.91-	0.95-	39'684,797.27	39'356,000.00	328,797.27-	0.83-
UTILIDAD DEPARTAMENTAL.									
600	HOSPEDAJE	2'817,105.97	2'944,000.00	126,894.03	4.31	37'702,037.86	37'504,000.00	198,037.86-	0.52-
700	ALIMENTOS	578,260.44	575,000.00	260,739.54	32.00	13'637,430.17	13'637,000.00	999,569.83	6.93
800	BENEFICIOS	79,573.43	251,000.00	211,406.57	84.22	2'955,100.40	3'449,000.00	493,899.60	16.32
910	TIENDA	10,224.46	62,000.00	51,775.54	83.50	536,455.70	667,000.00	130,544.30	19.57
900	SERVI-BAR	151,713.48	150,000.00	6,094.52	3.45	2'033,167.23	1'895,000.00	138,167.23-	7.29-

NÚMERO DE CUENTA	NOMBRE DE LA CUENTA	D. E. I.				A. R. U. A. I. A. F. F. C. H. A.			
		SALDO	INSTRUMENTOS	DERIVACION	%	SALDO	INSTRUMENTOS	DERIVACION	%
1000	TELEFONOS	17,397.19	1,000.00	18,397.19	89.71	121,461.33	92,000.00	75.83	6.00
1100	DERIVACIONES	110.00	3,070.00	3,180.00	93.00	32,002.50	43,000.00	10,917.50	75.39
1200	LAV. Y ENT.	2,334.34	13,000.00	15,334.34	82.04	67,704.96	89,000.00	19,295.04	21.60
1300	OTROS INGRESOS	43,541.93	43,000.00	86,541.93	196.75	650,804.50	479,000.00	171,804.50	35.84
	TOTAL UTILIDAD DEPARTAMENTAL	3'994,446.90	4'332,000.00	797,333.02	18.32	57'499,226.19	54'671,000.00	175,771.81	2.80
	GASTOS INDIRECTOS NO DISTRIBUIDOS								
1301	GENERALES Y ADMON.	427,132.74	654,000.00	1,081,132.74	4.69	7'257,293.99	7'307,000.00	49,706.01	0.67
1401	PROMOCION Y PUB.	112,367.93	195,000.00	307,367.93	27.50	1'483,420.37	1'661,000.00	177,579.63	0.60
1701	LUE, AGUA Y REFRIGERACION	520,551.20	365,000.00	885,551.20	42.61	4'339,244.09	4'344,000.00	44,755.91	1.02
1801	REP. Y MANTENIMIENTO	1'104,966.21	667,000.00	1,771,966.21	64.81	9'759,313.83	7'650,000.00	1,011,313.83	27.41
	TOTAL GASTOS INDIRECTOS NO DISTRIBUIDOS	2'164,017.88	1'881,000.00	4,045,017.88	28.23	22'439,278.28	21'010,000.00	1,429,278.28	6.70
	UTILIDAD BRUTA OPERACION	1'829,635.24	2'451,000.00	4,280,635.24	52.59	34'659,716.31	37'661,000.00	5,201,669.69	7.91
1400	RENTAS Y CONCESIONES	29,440.00	32,000.00	61,440.00	8.00	331,770.00	316,000.00	7,230.00	2.09
	UTILIDAD NETA OPERACION	1'210,075.24	2'119,000.00	3,329,075.24	52.02	34'994,486.31	34'007,000.00	1,111,486.31	7.92

HABITACIONES CONTROL PRESUPUESTAL AL 31 DE ENERO DE 1980.

NUMERO DE CUENTA	NOMBRE DE LA CUENTA	D E L				A R O A			
		SALDO	PRESUPUESTO	DESVIACION	%	SALDO	PRESUPUESTO	DESVIACION	%
000	INGRESOS								
	Hospedaje	3'705,230.91	3'913,000.00	207,769.09	5.31	47'827,697.76	60'042,000.00	230,302.22	0.44
	TOTAL INGRESOS HOSPEDAJE	3'705,230.91	3'913,000.00	207,769.09	5.31	47'827,697.76	60'042,000.00	230,302.22	0.44
-36	SUELDOS Y SALARIOS	537,476.90	540,000.00	2,523.10	0.46	5'066,513.68	6'920,000.00	53,486.32	0.90
-62	OTRAS PRESTACIONES	26,302.01	30,000.00	3,697.99	5.65	232,069.38	301,000.00	68,930.62	2.94
-65	LAVANDERIA Y TINTORERIA	60,047.33	50,000.00	10,047.33	20.13	595,289.31	812,000.00	83,710.69	10.26
-66 A	LAVANDERIA Y TINTORERIA	4,112.22	9,000.00	4,887.78	54.30	40,392.56	87,000.00	8,607.44	9.67
-67	REPOSICION LENCERIA	22,000.00	22,000.00	0.00	0.00	631,000.00	461,000.00	0.00	0.00
-69	CRISTALERIA	0.00	0.00	0.00	0.00	75,000.00	75,000.00	0.00	0.00
-51	UNIFORMES	9,000.00	9,000.00	0.00	0.00	104,475.60	104,000.00	475.60	0.45
-53	PAPELERIA Y ARIS.	16,906.77	20,000.00	3,093.23	15.46	226,147.60	235,000.00	8,852.40	3.74
-54	SUMINISTROS LIMPIEZA	36,391.04	40,000.00	3,608.96	9.02	471,699.25	451,000.00	70,699.25	15.65
-55	HUESPEDES	37,361.17	25,000.00	12,361.17	33.43	350,235.93	310,000.00	40,235.93	12.98
-57	MUSICA GRANADA	0.00	1,000.00	1,000.00	100.00	0.00	5,000.00	5,000.00	100.00
-58	DECORACION	60,000.00	60,000.00	0.00	0.00	509,100.00	509,000.00	100.00	0.03
-59	COMENSA AGENC. VIAJES	79,451.91	137,000.00	57,548.09	41.99	861,862.19	1'366,000.00	504,137.81	36.93
-60	COMBES Y TELLS. RAJCS	796.50	1,000.00	203.50	20.35	31,711.97	7,000.00	526.40	7.52
-61	FIELES Y ACARUOS	1,801.00	2,000.00	199.00	9.95	31,711.97	26,000.00	5,711.97	21.96
-62	OTROS IMP. Y I.R.S.	2,703.00	3,000.00	297.00	9.90	11,973.00	33,000.00	1,077.00	3.26
-63	COMNAS FOTOGRAFIAS	7,877.74	9,000.00	1,122.26	12.47	97,247.91	90,000.00	7,247.91	8.05
-66	COMPUSITRIBES	796.50	0.00	796.50	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
123	GANIOS TELEX	6,618.71	8,000.00	1,381.29	17.26	11,777.90	31,000.00	777.70	2.51
	TOTAL GANIOS DIRECTOS - DEPARTAMENTALES	666,124.97	769,000.00	102,875.03	13.37	10'125,009.90	10'554,000.00	428,990.10	4.06
	UTILIDAD DEPARTAMENTAL	2'817,105.97	2'940,000.00	122,894.03	4.18	37'702,037.86	37'501,000.00	198,037.86	0.52

INGRESOS Y GASTOS
(miles de pesos)

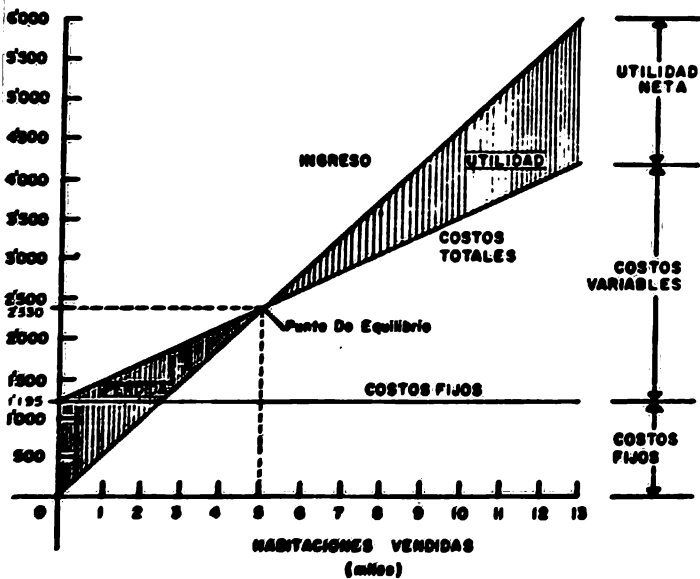


FIG. Nº 23

BIBLIOGRAFIA

Organización Contable en la Industria Hotelera.
C.P. Javier Gómez Aquino.

Hotelería.
Sixto Báez Casillas.

Hotel Accounting.
Ernest B. Horwath and Louis Toth.

Principios de Administración.
George R. Terry.

La Contabilidad en la Administración de Empresas.
Robert N. Anthony.

Introducción al Estudio de la Contabilidad y Control de Costos
Industriales.
M.C.A. Cristóbal del Río González.

Administración Financiera de Empresas.
J. Fred Weston and Eugene F. Brigham.

Ley Comentada del Impuesto al Valor Agregado.
Enrique Domínguez Mota y Arturo Lomelín Martínez CC. PP.

Tesis "Organización Contable y Control Interno de la Industria
Hotelera".
C.P. Juan José Ojeda Vega. -México I.P.N. - E.S.C.A.

Tesis "La Administración en la Industria Hotelera".
C.P. Jesús Avila - México I.P.N. - E.S.C.A. 1978

Prontuario Fiscal.
Ediciones Contables Administrativas, S.A. 1979 y 1980.

Diarios Oficiales de la Federación.