

870108
58.
2y

UNIVERSIDAD AUTONOMA DE GUADALAJARA

INCORPORADA A LA UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

ESCUELA DE ADMINISTRACION, CONTABILIDAD Y ECONOMIA



TELIS CON
FALLA DE ORIGEN

ANALISIS DE LAS FUNCIONES DEL CONTRALOR EN LA INDUSTRIA HOTELERA

SEMINARIO DE INVESTIGACION
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE
LICENCIADO EN CONTADURIA
P R E S E N T A N
MARIA LUISA UTRILLA RICCO
MONICA MARIA CASTILLO GUEMES
JAIME GONZALEZ RODRIGUEZ
GABRIELA ACEVES LOZANO
GUADALAJARA. JALISCO. 1984



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.

I N D I C E

Página

CAPITULO I

GENERALIDADES DE LA CONTRALORIA	1
A) Definición	2
B) Origen de la Contraloría	7
C) Antecedentes de la Contraloría en México	9
D) Organigrama de una Industria Hotelera	14

CAPITULO II

IMPÓRTANCIA DE LA HOTELERÍA EN MÉXICO	19
A) Industria Hotelera y su desarrollo Histórico.	19
A-1 Antecedentes Históricos de la Industria Hotelera.	19
A-2 La Industria Hotelera en México	20
B) El Momento Actual, Época de inflación	24
B-1 La Recesión	28
B-2 Repercusiones de la Inflación en el Sistema Contable.	29
C) Efecto de la Inflación	39
D) Conclusión	45

CAPITULO III

LAS FUNCIONES DEL CONTRALOR EN LAS DISTINTAS
AREAS DE LA INDUSTRIA HOTELERA.

48

CAPITULO IV

REPORTES FINANCIEROS Y ESTADISTICOS PARA EL
DESARROLLO DE UNA OPERACION.

56

CAPITULO V

PRONOSTICO Y PLAN ANUAL FINANCIERO

86

CAPITULO VI

ANALISIS DE OPERACIONES DE COSTOS DE ALIMEN-
TOS Y BEBIDAS.

98

CAPITULO VII

AUDITORIA E IMPUESTOS

150

CONCLUSIONES

177

BIBLIOGRAFIA

180

C A P Í T U L O I

GENERALIDADES DE LA CONTRALORIA

La manera más adecuada para empezar este trabajo es dando una definición sobre lo que se puede considerar que es la contraloría, aun cuando las definiciones que a continuación se citan no sean totalmente aceptadas por la mayoría de los Contralores a la hora de tratar de generalizar lo que es esta función.

Antes de dar algunas definiciones de Contraloría, es bueno darles a conocer que esta función está en pleno desarrollo actualmente y a causa de ello es complicada de entender y de encontrar cuál es su verdadera actividad y por lo tanto cuál es su definición, lo que deberá ser aceptado por la mayoría de los contralores, colegios, institutos, etc.

A) DEFINICION

(1) Según el "Instituto de Contralores de América", la Contraloría es la función por medio de la cual se establece, coordina y mantiene por medio de la gerencia un plan inte-grado para el control de las operaciones; se informa e in-terpreta los resultados de las operaciones a todos los niveles de la gerencia; también se encarga de medir la validez de los objetivos del negocio y de la efectividad de sus normas, organización, supervisa las cuestiones relativas a los impuestos, y por último proveer protección para el activo-del negocio, esto incluyendo establecimiento y mantenimiento de control interno y de auditoría.

Esta definición fue obtenida de las funciones que el "Instituto de Contralores de América" a través de su Comité de Etica y Normas de Eligibilidad, y fue aprobada por la Junta Nacional de Directores del Instituto.

Hay que hacer notar que esta manifestación está hecha con conceptos muy generales, más bien en lo relativo a sus finalidades o responsabilidades, en lugar de sus debe-res específicos; y su intención es la de manifestar un ideal completo, en lugar de una lista de comprobación de sus posibilidades.

Pero esta no es la única definición. Como se seña

Lo anteriormente, existe una gran divergencia de criterios y es por ello que se considera importante señalar otras -- más.

(2) Anderson y Schmidt señalan que:

"El Contralor es el socio de las cifras en el equipo administrativo".

Esta definición es más común y corta que la anterior y por lo tanto no es muy completa, y además imparcial ya que las palabras socio, cifra y equipo son términos muy amplios y se pueden mal interpretar, por lo que sería conveniente que se especificara un poco más sobre estos conceptos, dado que en la profesión sus significados son, entre otros, los siguientes:

EQUIPO. Esta palabra permite que la colocación del Contralor en el esquema de la organización, pueda variar grandemente sin afectar su función básica. Es decir, que el contralor sea realmente un funcionario de la corporación, que sea formalmente un miembro del comité ejecutivo o de la junta de Directores, que sea invitado por los mencionados cuerpos a sentarse con ellos en ocasiones especiales.

CIFRA. Es la información cuantitativa que se origina en los débitos y créditos de un sistema contable; esta palabra también abarca otras zonas crecientes de la información estadística proveniente del interior y del exterior de la Compañía.

SOCIO. La palabra Socio, en el sentido técnico indica sociedad, al hablar de Socio decimos que esta persona tiene los mismos derechos y autoridad tanto iguales como paralelas a la de otro Socio. Esto, no obstante, no sería cierto, por lo general, en el caso de nuestro contralor como un Socio en el equipo administrativo, es decir que se toma en cuenta en la operación y en la toma de decisiones.

[3] También se puede definir la Contraloría como "La Función coordinadora en un negocio, actuando en una forma separada e imparcial, con la responsabilidad de planear para obtener utilidades y proveyendo elementos de control de utilidades adecuadas. Constituye la función investigadora, de análisis, de sugestión y de consejo, que estudia constantemente el negocio desde todos sus puntos de vista y formula los planes que deberían ponerse en práctica con respecto a ventas, producción y finanzas, cuyos planes aceptados o modificados por los directores, se convierten en las prácticas autorizadas para uso en las funciones de la Empresa".

En el concepto anterior se requiere de un hombre muy capacitado, pues se menciona que actuará en forma separada e imparcial, lo cual pocos lo lograrían. Además este término se puede prestar a confusiones, debido a que el contralor trabaja conjuntamente con un grupo de departamentos y personas, que con la ayuda de unos con otros formarán planes y proyectos para el buen funcionamiento de todas las áreas de un negocio tales como: Ventas, Producción, Finanzas, etc.; además de ejecutar dichos planes y proyectos.

No obstante lo señalado en el párrafo anterior conviene considerar a Ésta como la definición que detalla la verdadera naturaleza del puesto así como lo importante que es en toda organización donde existe este puesto.

Por último y debido a que este trabajo está dirigido a la operación controladora en la Industria hotelera, -- conviene señalar que debe entenderse como Contralor en esta Industria, que la FUNCION BASICA del Contralor General, de un hotel, es actuar como consejero financiero del Gerente General y Él será el funcionario que comprenda mejor las -- operaciones Administrativas y Financieras del Hotel, reportándole de inmediato cualquier anomalía en dichas áreas; -- también actúa como coordinador, en conjunto con los distintos jefes departamentales. En lo referente a su participación en el proceso contable y de Operación; cabe hacer mención que el Contralor indirectamente debe supervisar las --

operaciones de servicio al público.

Dada la importancia que el puesto de Contralor -- tiene y el cúmulo de funciones que desarrolla, El mismo habrá de auxiliarse en muchos casos con otro funcionario, al cual delegará autoridad suficiente para resolver y supervisar todas aquellas actividades que de él dependan, por lo que la responsabilidad deberá ser compartida. Para fines de este trabajo, se deberá entender por "CONTRALOR" la función y no la persona.

B) ORIGEN DE LA CONTRALORIA

(4) Ahora bien, si queremos conocer el origen de la palabra *Contralor*, esta viene del francés "*Contralcur*". -- Oficio honorífico de la Casa Real, según la etiqueta de -- Borgoña, equivalente a lo que llamaban "*Veedor*". Interventía las cuentas, los gastos, las libranzas, los cargos de alhajas y muebles y ejercía otras funciones importantes.

Los países que comenzaron a implantar el puesto de *Contralor* dentro de los negocios fueron: Francia, Inglaterra y Estados Unidos, y puede afirmarse que en este último, el puesto ha cobrado singular importancia dentro de la organización de las Empresas modernas, sobre todo en los últimos 15 años; pero donde se piensa se manifestó la *Contraloría* fue en los Gobiernos, que se vieron en la necesidad de controlar las cuentas y los fondos públicos, evitando así despilfarros y desfalcos en menoscabo de la economía del Estado.

En los Estados Unidos, considerada como una de las naciones más avanzadas en el aspecto de Contabilidad y organización, surgió el puesto el 26 de Septiembre de 1778 por medio de una orden del Congreso Continental, para reemplazar en el Ministerio de Hacienda el nombramiento de Tesorero de cuentas por un *contralor*, un auditor, un tesorero y 6 comisarios de cuentas.

Poco después se creó el Departamento de Controlo ría, mismo que existe hasta la fecha, después de haber su - frido varias reorganizaciones habiéndose llevado a cabo la última en 1945.

En las Compañías Norteamericanas la Contraloría se implantó en el año de 1880 aproximadamente, siendo la -- primera en tener un departamento organizado en esa modali - dad, la ferrocarrilera Atchison, Topeka & Santa Fe Railway System. Otras ferroviarias implantaron después el mismo -- puesto.

En 1984 las funciones del Contralor fueron espe - cíficamente definitivas y se le dió la importancia de un -- ejecutivo de oficina con responsabilidad centralizada para el manejo y ajuste de cuentas.

ANTECEDENTES DE LA CONTRALORIA
EN MEXICO

(5) Al igual que los demás países, este puesto surgió primero en el Gobierno. La LEY de Secretarías de Estado del 25 de Diciembre de 1917 estableció en su artículo 13 la formación del Departamento Autónomo de Contraloría de la Secretaría de Hacienda, el cual publicó el 18 de Enero de 1918 la Ley Orgánica del Departamento de Contraloría.

Un año después de la creación de este departamento, el Presidente Dn. Venustiano Carranza, en su informe presidencial se refirió de la siguiente manera del antes mencionado Departamento.

"La naturaleza y finalidad de esta Institución no ha sido bien comprendida y a ello se deben las -- censuras que han hecho, calificándola de onerosa e innecesaria, imputándole que se extralimita de sus funciones y aservando que sólo debería recibir las cuentas de las oficinas que las producen, formulando las observaciones conducentes."

Para esto hubiera bastado la extinta Dirección de Contabilidad y Glosa, pero precisamente porque sus atribuciones eran casi nulas para salvaguardar los intereses nacionales, se creó otra entidad que además ejerciera la fiscaliza-

ción de los fondos, previera pagos indebidos y gastos improcedentes, y mantuviera el orden de todas las oficinas, pues la práctica ha demostrado que toda revisión posterior resulta inútil para reintegrar al erario las cantidades que le han sido sustraídas y que nada se obtiene con llevar a la cuenta de responsabilidades grandes sumas, si no pueden hacerse efectivas ni sirve un documento comprobatorio con apariencia legal y el hecho mismo de que el presupuesto autorice un pago ya consumado.

La Contraloría ha encontrado grandes escollos en la resistencia de algunos de los elementos efectuados por la tarea moralizadora, que en obsequio de la sociedad y de la ley lleva a cabo el Departamento.

La Acción de semejantes elementos contra las medidas de la Contraloría ha demandado del Gobierno una constante energía. El ejecutivo ha prestado y continuará impartiendo a la Contraloría el apoyo indispensable a las facultades tendientes a conseguir la depuración Administrativa, aspiración trascendental de la República.

El Departamento de Contraloría es derogado por decreto Presidencial publicado el 29 de Diciembre de 1932, absorbiendo sus funciones la Secretaría de Hacienda y Crédito Público.

En el año de 1946, algunas Empresas iniciaban la estructura de la actividad de la Contraloría, como la Ford Motor Co., S.A.; en 1948 la Industria Eléctrica de México, S.A.; en 1952, la General Popo, S.A., hasta llegar a nuestros días en que gran mayoría de empresas aprecian los beneficios del Contralor.

En la actualidad la Contraloría está colocada -- dentro de un primer plano, en razón a que las presiones económico-sociales de nuestra época obligan a las empresas a ejercer un mayor cuidado en la obtención de recursos y canalización de los mismos y enfatizar y mantener mayor y mejores controles sobre las operaciones.

Es por eso que el crecimiento real y distintivo de la Contraloría ha sido paralelo y es de hecho parte de la evolución de la industria misma.

Por su expansión en la extinción y la complejidad de las actividades mercantiles y la creciente competencia la Gerencia se ve obligada a tener una Administración eficiente. Y es por ello que tiene que recurrir al auxilio de funcionarios competentes en el campo de la Contraloría.

Naturalmente en el momento actual, se ha conducido a un aumento en el volumen, la variedad y la complejidad de los registros de las Empresas, lo que además ha llevado

a un énfasis creciente en los aspectos constructivos de la función de informar e interpretar, y así la Contraloría se convierte en un factor real dentro de la Administración de los Negocios.

El Contralor siendo un especialista en cuestio - nes contables y coordinador de las operaciones de la empresa desde el punto de vista administrativo es uno de los eje cutivos que conjuntamente con el administrador realizan las actividades de la Empresa.

Cabe mencionar para no caer en el error de consi derar que una función, en este caso, la de Contraloría es - de lo más relevante dentro de las que se dan en una empresa.

La empresa es un conjunto de funciones y activi - dades que deben estar coordinados y armonizadas, a fin de - lograr los objetivos comunes, pueden ser económicos, socia - les, de servicio o de cualquier otra índole para los cuales aquella fue creada, de donde se deduce que no existen fun - ciones más o menos preponderantes unos de otros y que la im portancia específica de cada una de ellas está en relación directa al cumplimiento eficiente de las labores para lle - gar a los objetivos fijados.

Para poder cumplir con sus labores, el Contralor necesita estar al tanto de los problemas de la Administra -

ción en un alto nivel: sus políticas, sus planes, etc.

Lo anterior se consigue por medio de la recopilación de datos, ordenándolos, interpretándolos; además si todas las funciones de la empresa están planeadas, el contralor también planeará su propia actividad para tener disponibles en todo momento la información necesaria a fin de resolver cada uno de los problemas que se pueden presentar.

Teniendo un control adecuado de las operaciones, el contralor puede cerciorarse que los datos obtenidos para sus interpretaciones son verídicos.

El Contralor debe tener una visión completa de todo el negocio, debido sobre todo a la responsabilidad de su puesto y medir sus posibilidades, conocer la estructura de la empresa y saber cuál es el límite de su propia autoridad y responsabilidad, para que no dé origen a confusiones, por esto se ha iniciado la especialización en contraloría - que formal o informalmente se ha desarrollado en la práctica; hay organizaciones que agrupan este tipo de ejecutivos como el Instituto Mexicano de Ejecutivos de Finanzas que ha impartido cursos formales sobre la Contraloría, y es así -- que se ha formado una proyección social y profesional del Contralor.

D) ORGANIGRAMA DE UNA INDUSTRIA HOTELERA

La representación visual de la organización se obtiene mediante una gráfica o diagrama que muestra las relaciones entre los elementos que la forman, definiendo claramente las funciones de cada puesto. En las empresas grandes o de cierta importancia, en las que hay cierto número considerado de personal, es importante el uso de instrucciones escritas que representen la base de la asignación de funciones y la determinación de las responsabilidades que se han mencionado anteriormente, la forma más usual de dichas instrucciones es un manual, recomendándose que sea de hojas sustituibles para facilitar los cambios que se puedan presentar, asegurándose en esta forma de que las responsabilidades de todos son comprendidas claramente por todos ellos.

El manual de instrucciones debe cubrir preceptos y reglas para el personal, instrucciones relativas a cada departamento y normas para la solución de problemas que suelen presentarse con frecuencia.

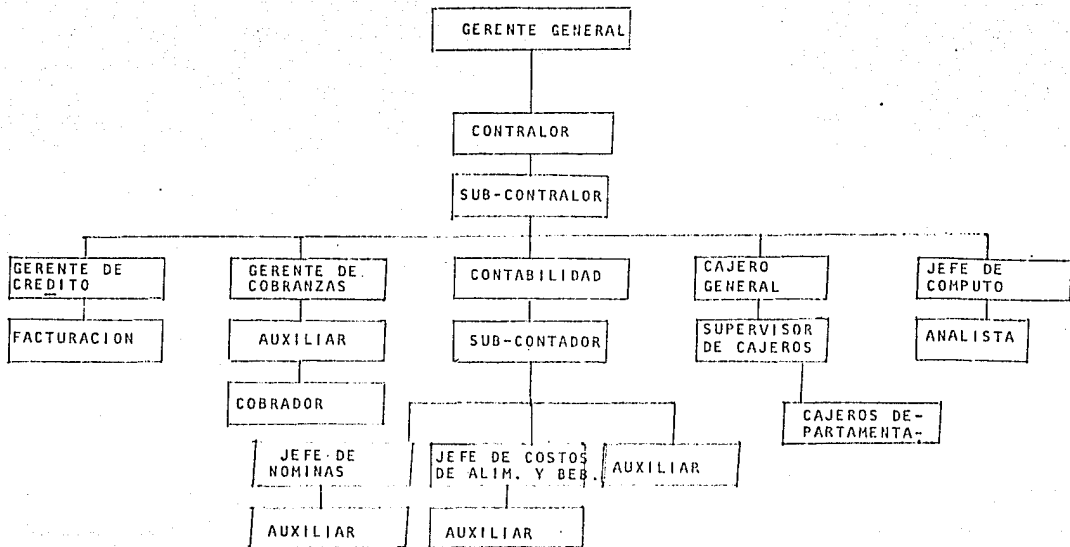
En la formulación de un sistema de organización Administrativa para las empresas Hoteleras, se deben establecer las facultades ejecutivas con funciones específicas y bien definidas, así como la política a seguir en lo que -

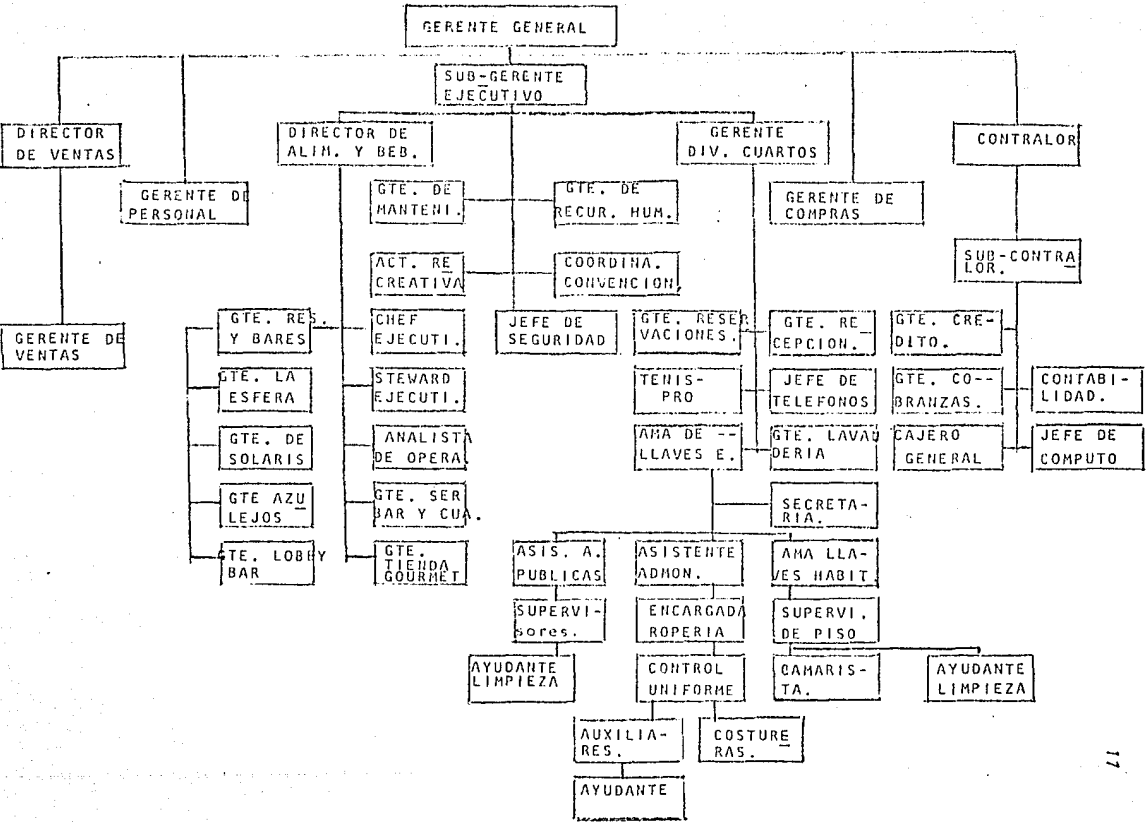
se refiere a departamentos productivos y de servicios.

La división en departamentos que se menciona, -- atiende a las características de operación de las empresas Hoteleras, así tenemos que los departamentos son los que se encuentran en primer plano en relación con el objetivo de la empresa, y su explotación permite obtener ingresos de manera inmediata. Del resultado de su operación dependen básicamente las pérdidas o las utilidades en los Hoteles.

Los principales departamentos de ingreso o productores de recursos son: División Cuartos, Alimentos y Bebidas; de menor importancia: Teléfonos, Lavandería y Tintorería, Concesiones, etc.

Los Departamentos de Servicio son los que auxilian la operación del Hotel, permitiendo a la Empresa lograr su objetivo satisfactoriamente. Entre los Departamentos de Servicio, podemos citar: Departamentos de Contabilidad, Ama de Llaves, Mantenimiento, Personal, Seguridad, etc.





N O T A S

CAPITULO I

- (1) *Contraloría Práctica*
David R. Anderson, C.P.A.
Leo A. Schmidt, C.P.A.
Unión Tipográfica Editorial
Hispano-Americano.
- (2) *Contraloría Práctica.*
- (3) *Tesis Profesional "Ayuda de la Información Contable -
en el Desarrollo de las Funciones del Contralor".*
- (4) *Manual del Contador.*
- (5) *La Contraloría y sus Funciones*
Cont. P. César A. González A.
Editorial ECASA

C A P I T U L O I I

IMPORTANCIA DE LA HOTELERIA EN MEXICO

A) LA INDUSTRIA HOTELERA Y SU DESARROLLO HISTORICO.

A-1 ANTECEDENTES HISTORICOS DE LA INDUSTRIA HOTELERA.

"La Industria Hotelera tuvo su origen en ya muy remoto tiempo, aún cuando ciertamente no como Industria.

La palabra HOTEL de origen francés, fue sinónimo de graciosa hospitalidad dentro de la nobleza de ese país, y se dispensaba a todas aquellas personas favorecidas con la amistad de los nobles.

Roma introdujo los llamados "MESONES" situánde - los en puntos estratégicos, tales como villas, aldeas y pos - tas durante la época del poderío Romano.

Más tarde el hospedaje se proporcionó por Monas - terios y Abadías, localizadas en ciudades, aldeas y pueblos; y la mayoría de las veces se compensaba por donativos otor - gados por la gente que recibía las atenciones.

Con la llegada de la diligencia, a principios del

Siglo XVI, surgen innumerables posadas y tabernas que proporcionan a los viajeros habitación comida y bebida mediante el pago respectivo.

Después de este periodo surgen las que pueden denominarse "HOTELES".

Con el descubrimiento de la máquina de vapor, la transformación industrial que se opera en Europa y América, representa para la Industria Hotelera, su nacimiento.

A-2 LA INDUSTRIA HOTELERA EN MEXICO

[2] Antes de la conquista el "pochteca" azteca, comerciante, exportador, embajador, espía al mismo tiempo, dormía al aire libre a la hospitalidad brindada le proporcionaba -- amanecer colgado de un árbol.

Con la conquista Española nace la necesidad de viajes y en consecuencia, lo inhóspito de los lugares trae aparejada la aparición de albergues, refugios, que se convertirán un poco más tarde en mesones o ventas.

Hernán Cortés, funda villas y lugares de enlace -- con otros puntos.

Puede afirmarse que en la nueva España nace el prí

mer "MESON" y la primera "VENTA" de América, de acuerdo con los indicios recogidos cuatro años después de la toma de -- Tenochtitlán, por los años 1525.

Luis González Obregón, en su obra "México Viejo", transcribe:

Acta de Cabildo, celebrada el 1º de Diciembre de 1525; en la que se autoriza a Pedro Hernández Paniagua:

".... Los dichos señores-alcaldes, regidores difieron que la hazian e hicieron merced de le dar - licencia que pueda hazer un Mesón en sus casas a donde puede acoger a los que a él vinieren e les vender pan e vino e carne e todas los otras cosas necesarias con que guarde e cumpla el arancel, -- que le será dado acerca de los precios que ha de llevar de dichas cosas que vendiere". (3)

Esto fue en las calles que siguen llevando el nombre de Mesones.

En 1526 y 1527, habla Mesón de Cholula, en el camino de Medellín a Oaxaca y el Mesón de "San José de Perote" en el Camino Real de La Villa Rica a México.

En la Nueva España y en el México inmediatamente posterior a la Independencia, resulta que los mesones y ventas, se encontraban en los caminos y pueblos distantes. En las ciudades, la Nobleza, el Clero, los Altos dignatarios - se hospedaban en casas Señoriales, de parientes y amigos y en los pocos mesones, la servidumbre.

Se incrementa la importancia de las Ventas y Mesones con el uso de las diligencias; todo un prodigio de velocidad en esos tiempos. Los primeros ferrocarriles de los años 1855, 1864, 1867, hicieron languidecer considerablemente a las Ventas y Mesones.

Los Mesones de esos tiempos dieron lugar a mediados del siglo XIX a los primeros HOTELES.

Originalmente el Convento de Santa Brígida dió -- origen a que se construyera una Mansión lujosa y soberbia - en el Siglo XVIII, que para 1821 a 1823 ocupara el Libertador Agustín de Iturbide, y que en 1855 se convirtió en el Hotel de Iturbide.

En la actualidad el Turismo representa para muchos países la fuente principal de sus ingresos, en otros - una de las principales y en algunos más un renglón importante; cobrando la Industria Hotelera significación nacional - en cualquiera de los casos mencionados.

Desde su nacimiento hasta ahora, el desarrollo de los Hoteles en materia de organización, construcción y planeación, fue cobrando impulso, surgieron hoteles en las capitales, en las ciudades de importancia, en los pueblos, en las villas, aldeas, en las montañas, etc., y a medida que transcurrió el tiempo, se agrandaron y modernizaron.

Actualmente en nuestro país, se ha pugnado por atraer al turismo, sobre todo extranjero, a través de campañas de publicidad, folletos, displays e sea pequeños operadores, etc., lo que ha originado también la creación y edificación de Hoteles de lujo, los cuales pueden equipararse a los mejores del mundo.

B). EL MOMENTO ACTUAL, ÉPOCA DE INFLACION

La situación actual por la cual atraviesa la economía nacional ha llegado a los hoteles, pero ¿qué la ha ocasionado?; entre otras causas está la inflación y la recesión.

LA INFLACION

(3) La inflación representa un aumento sostenido, generalizado e irregular en los precios de los bienes y de servicios, por lo tanto una pérdida en la posibilidad de adquisición.

La inflación resulta de un desequilibrio entre oferta y la demanda. Es un incremento de la demanda más acelerado que el aumento de la oferta.

Miguel de la Madrid siendo Secretario de Programación y Presupuesto nos dijo:

"La Inflación es un fenómeno complejo que amerita una estrategia íntegra y que es provocada como costo de los cambios estructurales que se están induciendo en la economía Mexicana".

El Maestro Miguel Palacios nos dice:

"El Gobierno se niega a limitar sus gastos, olvida que del monto excesivo de éstos, más que de -- ninguna otra causa, ha nacido la inflación que pa decemos".

IMPACTO DE LA INFLACION EN EL SISTEMA CONTABLE - FRANCO BOLANOS.

Se rehusa a que sus ingresos normales es uno de -- tantos resultantes del proceso inflatorio, que compara los índices de precios con el volumen de los ingresos. Fácil -- le será comprobar el paralelismo que entre ambos existe.

A medida que los precios suben aumentan los ingre sos del erario; pero no porque sean más productivas las --- fuentes de tributación, sino porque los impuestos se inflan al inflarse las rentas y los precios.

El Sector Público tiene cada vez más tareas com plicadas; las dos más básicas: PRODUCIR bienes públicos y -- PROCURAR la igualdad de oportunidades, significa ya de por sí la movilización de cuantiosos recursos. Normalmente los ingresos en cuenta corriente de impuestos y otros ingre sos en cuenta corriente son insuficientes para financiar el gas to del sector público originado en sus funciones fundamen- tales.

Es frecuente que estas necesidades de financiamiento se satisfagan recurriendo a mecanismos inflacionarios.

El financiamiento del gasto público puede llevarse a cabo de varias formas:

- a) Las contribuciones en cualesquiera de sus distintas categorías: impuestos, derechos, cuotas, aprovechamientos y productos.
- b) Endeudándose intensamente colocando papel a tasas de interés suficientemente atractivas como para desviar ahorros al Gobierno.
- c) Endeudándose en el exterior en forma no inflacionaria.
- d) Incremento en el medio circulante. Esto es mayor emisión de moneda para soportar el déficit presupuestal.

Cuando el déficit público aumenta en forma importante como proporción del producto interno bruto, los costos económicos, sociales y políticos de financiarlo a través de formas no inflacionarias aumentan sensiblemente y los gobiernos se inclinan a financiarlo monetizándolo.

Cuando este proceso se exagera, los medios de pa-

go crecen en forma más acelerada que la producción, y por lo tanto los precios suben. Ya iniciada la inflación esta parece tener su propia fuerza, el impulso inicial se propaga, existen fuertes presiones para que el déficit público continúe aumentando y monetizándose en mayor proporción entrando de lleno en la espiral inflacionaria.

B-1 LA RECESION

(4) La Recesión o Deflación se caracteriza sobre todo por una reducción de la producción y del empleo que plantea graves problemas económicos y sociales.

Su origen es una insuficiencia de la demanda total, y que se caracteriza por un proceso acumulativo de baja de los ingresos, acompañado por una disminución de la producción y por un paro forzoso, elevado y duradero.

La inflación tiene consecuencias lamentables como son: Erosión del dinero, destrucción de los ahorros, empobrecimiento de ciertas clases sociales; pero la deflación es más perniciosa aún cuando empobrece a la comunidad entera al condenar al ocio los recursos productivos.

B-2 REPERCUSIONES DE LA INFLACION EN EL SISTEMA CONTABLE.

(5) Las complicaciones producto de la inflación se pueden dividir en tres grandes grupos:

Individual o personal, Empresarial y Gubernamental.

Siendo nuestro objetivo principal las funciones del contador dentro de la empresa nos enfocaremos directamente a ésta.

En la época actual es necesario tener una información contable eficaz y confiable donde ésta refleje la situación financiera real de la empresa.

La información contable debe tener las siguientes características:

	<i>Contenido informativo o adecuación.</i>	<i>Significativo</i>
		<i>Relevante</i>
<i>UTILIDAD</i>		<i>Veraz</i>
		<i>Comprable</i>
	<i>Oportunidad</i>	
		<i>Estabilidad</i>
<i>CONFIABILIDAD</i>		<i>Objetividad</i>
		<i>Verificabilidad</i>

PROVISIONALIDAD

ESTABILIDAD MONETARIA

La información debe ser adecuada para cuando se necesite se pueda comprender y servir para la toma de decisiones.

La oportunidad se refiere al hecho de disponer de los datos necesarios en el momento preciso y en cuanto a la adecuación se refiere a que el usuario tenga al alcance los fundamentos que él comprenda y de los cuales puede inferir antecedentes para poder seleccionar de entre las alternativas existentes.

La confiabilidad es la característica por la cual una persona acepta y utiliza los estados financieros para poder elegir y decidir. No es en sí una cualidad inherente a la información sino que es adjudicada por el usuario y refleja la relación existente entre él y aquella.

La estabilidad del sistema indica que sus operaciones no cambian en el tiempo y que los informes financieros que produce han sido obtenidos para cuantificación y para su presentación.

En cuanto a la provisionalidad es en el caso de -

que no puedan conocerse los resultados precisos.

En lo que respecta a la objetividad del proceso - de cuantificación contable se considera que las reglas del sistema no han sido deliberadamente distorsionadas y que -- los importes proporcionados representan la realidad de acuerdo con dichas reglas.

La verificabilidad de todas las operaciones del sistema permite que éste pueda ser duplicado si se desea y que en consecuencia, se puedan aplicar pruebas para validar la información producida.

El último inciso relacionado con la Inmovilidad - monetaria, ya no es aplicable, puesto que esta situación es totalmente imaginaria en un ambiente cuyas características actuales son de una inestabilidad absoluta desde el punto - de vista o ámbito financiero.

La inflación ha provocado una serie de impactos - en todas las empresas, entre otros problemas podemos destacar:

- Determinación y medición de la utilidad real y efectiva del negocio.
- Cuantificación del desarrollo real de la entidad.
- Valor de los diferentes recursos de la Compañía.

- Includible creación de reservas especiales de capital.
- Utilidades artificialmente infladas.
- Dividendos peligrosamente descapitalizadores.
- Peticiones constantes de ajuste salarial.

Todos estos aspectos se ven afectados por la inflación en razón de que ésta provoca mayores dificultades para conocer cuál es en valores constantes y no en valores corrientes, la utilidad del negocio, cuál ha sido o puede llegar a ser el crecimiento real o potencial de una entidad o bien nos induce a establecer cuál ha sido la utilidad real que se ha obtenido después de haber deducido el impacto que la inflación tiene en este renglón.

De manera similar, este suceso provoca que al tener una utilidad fiscal calculada sobre bases de precios y de costos afectados por la inflación, que su monto o importe sea superior al que debería de haber sido, lo cual provoca que al estar la base artificialmente incrementada, tengan que pagarse impuestos en un valor superior al que en -- circunstancias no inflacionarias deberían de pagarse.

Lo anterior produce un "exceso de utilidad" a repartirse entre los accionistas, la cual siendo utilidad para efectos contables, no lo es para efectos financieros --- puesto que si se llegara a repartir a los accionistas el total de dicho importe, seguramente que se provocaría una im-

portante descapitalización para la entidad con sus repercusiones; ello, nos obliga a tener que crear reservas de capital especiales que posibiliten la permanencia de la empresa en el futuro.

Puede afirmarse que el significado y validez de las cifras se pierden en un ambiente de inestabilidad inflacionaria, presentándose el hecho de comprar unidades monetarias de distintas épocas, y aunque nominalmente iguales, -- son cantidades heterogéneas que inciden al equiparse en saldos o agregados inequívocos que pueden derivar en interpretaciones falsas respecto de la situación financiera de una empresa o de sus resultados de operación.

Los datos numéricos basados en valores históricos están deformados, las cantidades reportadas están distorsionadas, los importes son falsos puesto que son una consecuencia de unidades monetarias corrientes identificadas con distintos periodos de tiempo. No deben de ser sujetos de comparación; el hacerlo representará una "desinformación" que en consecuencia desorienta al usuario. Es necesario evolucionarlas en una forma y con una metodología ordenada y sistemática, que sea válida técnicamente y que preserve la objetividad e imparcialidad, que son afanes conaturales de la disciplina contable.

Fue así como se vio en la necesidad urgente el --

Instituto de Contadores Públicos para emitir un boletín que pudiera establecer lineamientos que permitieran incrementar el significado de la información financiera y contable en épocas de inflación.

Para reflejar adecuadamente los efectos de la inflación se ha considerado que en una primera etapa, deben actualizarse los siguientes renglones considerados en términos generales como particularmente significativos, reconociendo su efecto en los estados financieros básicos:

- a) Inventario y Costo de Ventas.
- b) Inmuebles, maquinaria y equipo, depreciación acumulada y la depreciación del periodo.
- c) Capital Contable.

Además, se debe determinar:

- 1) El resultado por tenencia de activos no monetarios (cambio en el valor de los activos no monetarios por causas distintas al incremento general en el nivel de precios).
- 2) El costo integral de financiamiento, se establece que está compuesto por los intereses y otros conceptos relacionados (ejemplo, las comisiones bancarias), por las diferencias cambiarias y por el resultado por posición monetaria. Los intereses no representan ninguna nove -

dad; sin embargo por lo que respecta a las diferencias cambiarias, se reducen las alternativas existentes a la fecha en relación con su tratamiento contable y se requiere por primera ocasión en la profesión contable de México, el registro en los libros de contabilidad del resultado por posición monetaria.

El costo de financiamiento debe incluir además de los intereses, las fluctuaciones cambiarias y el resultado por posición monetaria, ya que estos factores inciden sobre el monto a pagar por el uso de la deuda y por consecuencia en la determinación de los resultados de las empresas.

FLUCTUACIONES CAMBIARIAS

Las devaluaciones de nuestra moneda en los años - de 1976 a 1982, han demostrado que el uso de la paridad oficial cuando esta no es representativa de una paridad cambiaria real, puede provocar una estimación inadecuada de las contingencias derivadas de los riesgos cambiarios. La paridad oficial puede estar influenciada en mayor o menor grado por decisiones económicas, sociales y políticas, las cuales al no poder ser mantenidas en el mediano y largo plazo, han dado lugar a devoluciones súbitas y de considerable magnitud, originando cuantiosas pérdidas en las empresas que han tenido pasivos importantes en moneda extranjera. Estas pér

didas se generan en forma paulatina y sistemática.

La comisión de principios de contabilidad conside
ra que la utilización de un tipo de cambio teórico o de ---
 equilibrio, en lugar del mercado y oficial, permitirá a las
 empresas hacer estimaciones periódicas de sus pasivos y re-
 sultados cambiarios en términos más acordes, de tal manera
 que cuando surjan devaluaciones de la moneda, estas no pro-
 duzcan, en forma inesperada, los efectos que han originado
 en el pasado.

MÉTODOS DE AJUSTE

Para reflejar los efectos de la inflación en los
 Estados Financieros, se han venido utilizando los métodos -
 con dos enfoques distintos. Los argumentos a favor y en --
 contra de cada uno de ellos aparentan ser igualmente válí -
 dos; sin embargo, se considera que no existe suficiente evi-
 dencia empírica que avale exclusivamente a uno de ellos, --
 por lo que de acuerdo a sus circunstancias les permita pre-
 sentar una información más apegada a la realidad; los méto-
 dos de referencia son:

- a) El método de ajustes por cambios en el nivel general de
 precios, que consiste en corregir la unidad de medida
 empleada por la contabilidad tradicional, utilizando pe-
 sos constantes en vez de pesos nominales. El Índice Na

cional de Precios al Consumidor, publicado por el Banco de México, debe ser usado para este propósito.

- b) El método de actualización de costos específicos, llámese también valores de reposición el cual se funda en la medición de valores que se generan en el presente.

La información obtenida por cada uno de estos métodos no es comparable debido a que parten de bases diferentes y emplean criterios fundamentalmente distintos. La solución ideal sería que todas las entidades aplicaran el mismo método o bien, establecer las bases y condiciones que definen cuándo pueden utilizarse uno a otro, o con lo cual se lograría mayor grado de comparabilidad. Esto se considera que será posible cuando el avance en la tecnología y la experiencia proporcionen más elementos de juicio dentro de este proceso evolutivo.

INVENTARIOS Y COSTO DE VENTAS

El propósito de actualización es presentar éstos en pesos de poder adquisitivo constante a la fecha del balance general, o al costo en que incurriría una empresa a esa misma fecha para adquirir o producir un artículo igual al que integra su inventario. El objetivo de actualizar el costo de ventas es relacionar el precio de venta con el costo que le hubiera correspondido al momento de la misma.

CAPITAL CONTABLE

Determinación de la actualización del capital. De acuerdo con el concepto de capital adoptado por esta Comisión, en la preparación del balance general se debe reconstruir el valor original del Capital Social, de otras aportaciones de los accionistas y de las utilidades retenidas, -- utilidad del ejercicio y del superávit donado, en términos de pesos de poder adquisitivo al fin del año, mediante la aplicación de factores derivados del Índice Nacional de Precios al Consumidor. A la diferencia entre el valor histórico y el actualizado del capital contable se le denomina actualización del capital, el cual es un rubro integrante del capital contable.

Debido a la relativa novedad de este concepto, aunado a la relevancia que cobra al quedar incluido en los estados financieros básicos, se deberá revelar en una nota el procedimiento seguido para su determinación, así como una breve explicación objetiva y clara respecto de su naturaleza.

C) EFECTO DE LA INFLACION

EFECTOS DE LA CRISIS ECONOMICA EN LA SITUACION FINANCIERA -
DE LAS EMPRESAS (7)

Los problemas que enfrentan las empresas en época de inflación y recesión tienen repercusiones importantes en su situación financiera y en sus resultados de operación.

Las principales consecuencias en términos generales, son:

1. Insolvencia financiera derivada del mayor endeudamiento ocasionada por la devaluación de la moneda, las altas tasas de interés y la descapitalización.
2. Disminución del poder de compra de los consumidores y por lo tanto, reducción de la producción lo cual engendra la contracción del ingreso real, ociosidad de los recursos productivos y la baja de beneficios.
3. Reducción de las posibilidades para generar recursos líquidos necesarios para invertir en activos productivos.
4. Pérdidas o bajas de beneficios ocasionados por las siguientes causas:

- Las materias primas importadas, cuya alza de precios -- originada por la devaluación de la moneda afecta directamente el costo de producción.
- Paro forzoso de la producción por la imposibilidad de recurrir a la importación de insumos necesarios, por falta de divisas para financiarlos.
- Los salarios aumentan más rápidamente que la productividad.
- Altas tasas de interés que aumentan el costo de finan - ciamiento de las inversiones.
- Incrementos de los impuestos y de los precios y tarifas de los bienes y servicios que produce el sector público.
- Pérdidas en cambios derivados del monto de pasivos contratados en moneda extranjera.

EFECTOS QUE TIENE EN LA SOLIDEZ FINANCIERA

La solidez financiera de una empresa se mide por la relación existente entre la magnitud de su deuda y la de su capital; tal relación sirve para determinar, al menos, - la proporción en la que cada una de las fuentes de financiamiento (externa e interna) contribuy6 a la integración de los - activos de la misma. Así mismo nos proporciona una idea de la atención que debe prestar una entidad a su endeudamiento al establecer su estrategia de crecimiento, pues un incre - mento más acelerado de su deuda en función al de su capital interno por lo general es un indicio de que surgirán proble - mas, a menos que las aportaciones futuras de capital aumen - ten a un ritmo muy rápido o que los rendimientos provenien - tes de su operación sean especialmente favorables.

El proceso de crecimiento de las empresas y el au - mento de su producción o de sus operaciones, dependen, en - tre otras cosas, del proceso mismo de formación de capital interno. Sin embargo, en un contexto de crisis económica - como la descrita anteriormente, las posibilidades de forma - ción interna de capital en la mayoría de las empresas, se - encuentran limitadas por el bajo rendimiento de sus opera - ciones; en tales circunstancias, esas entidades para crecer o para mantenerse en operación han tenido que recurrir a un flujo continuo, e inclusive creciente, de capital externo - proveniente de acreedores tanto nacionales como extranjeros.

Debido a lo anterior el grado de solidez de una - cantidad considerable de empresas en México tiene una ten - dencia descendente; la estructura financiera de éstas se ha deteriorado en proporciones muy importantes.

Debido a la modificación de la paridad del peso - mexicano con el dolar estadounidense, hubo un notable creci - miento en el pasivo de las empresas, correspondientes a cré - ditos en dólares, otorgados por proveedores y bancos extran - jeros.

El endeudamiento no es el problema principal, si - no la falta de crecimiento y a menos que se efectúen inver - siones bien hechas, no se alcanzará el crecimiento necesá - rio para pagar la deuda.

El capital proveniente de la deuda de las empre - sas y de los recursos de los inversionistas es uno de los - factores que trae consigo el desarrollo, pero conseguir di - chos recursos en la actualidad es más difícil que en el pasa - do debido a la recesión y los problemas que recientemente - han afectado a los inversionistas de capital y a las insti - tuciones financieras.

Una consecuencia de esto es que muchas empresas - han sido afectadas por la falta de capital o porque han ago - tado su capacidad de endeudamiento. Así que en la mayoría

de los casos la única alternativa consiste en reducir su actividad productiva y cancelar sus proyectos de inversión, disminuyendo sus posibilidades de desarrollarse y consecuentemente de nivelar su solidez financiera.

SOLVENCIA FINANCIERA

Para evaluar la Solvencia Financiera de una empresa consiste en comparar el volumen de sus pasivos a corto plazo con el monto del activo circulante; tal relación es válida en virtud de que las deudas exigibles a corto plazo normalmente son liquidadas con el efectivo resultante de la conversión de los activos circulantes.

El factor resultante de la comparación de ambos conceptos, así como la diferencia entre los mismos (capital de trabajo) representa indicadores aproximados de la capacidad de una entidad para hacer frente, oportunamente a sus compromisos cuyo vencimiento esté comprendido en el curso de un año.

En años recientes la solvencia de las Empresas sufre un grave deterioro, observándose en una cantidad considerable de ellas que su activo circulante no es suficiente para liquidar sus obligaciones y en consecuencia su capital de trabajo es negativo.

Algunas causas que originaron la precaria solvencia son:

1. Partiendo de un nivel de análisis muy general el capital de trabajo decreciente y la escasez del mismo (que se aprecia en los años mencionados) parece estar originado por la descapitalización derivada de la operación deficitaria de las empresas.
2. El crecimiento del pasivo flotante, derivado de los vencimientos de la deuda a largo plazo que fue contratada para financiar las inversiones necesarias para el crecimiento de estas empresas.
3. La devaluación de la moneda nacional que ocasionó una elevación del pasivo a corto plazo que fue contratado en monedas extranjeras.
4. El alza general de los costos de operación debido a mayores salarios y precios de los insumos nacionales e importados de las empresas no compensados Integramente -- con los aumentos de precios de los productos vendidos -- por estas empresas.

D) CONCLUSION

Evidentemente el impacto de la inflación en la -- Industria Hotelera ha sido favorable por la captación de negocios del turista extranjero, pues hicimos una encuesta en Hoteles y determinamos que el 70% del turismo tanto en playas como en ciudades, es turismo extranjero, y esto viene a representar que el turista mexicano no pueda alcanzar el pago de una tarifa de un Hotel de cinco estrellas y el extranjero con su poder adquisitivo del dólar lo puede pagar más fácilmente.

Debido a la devaluación, el porcentaje de ocupación en los Hoteles tanto de ciudad como en las playas, se ve afectado notoriamente por el turismo, pero es más noteria la ocupación en el porcentaje de turismo extranjero.

Los porcentajes que se dan a continuación, son -- los obtenidos recientemente por la Industria Hotelera. (2)

En la playa: 86% es Extranjero y el 14% es Nacional.

En ciudad : 58% es Extranjero y el 42% es Nacional.

y esto representa en forma consolidada el 71% de la pobla -- ción turística con afluencia de otros países y el 29% es -- considerado turismo nacional.

Los elementos que hacen forzar para que la tarifa de los hoteles tenga un promedio bastante alto para clientes es que los costos de operación exigen que se manejen de esta forma, ya que de manera contraria no se cubriría el -- punto de equilibrio del Hotel.

N O T A S
CAPITULO II

- (1) *Introducción al Estudio del Turismo I*
Fernando Fuster
- (2) *Introducción al Estudio del Turismo I*
Fernando Fuster
- (3) *Boletín emitido por el Despacho de Contadores*
"Mancera Hermanos".
- (4) *Boletín emitido por el Despacho de Contadores*
"Mancera Hermanos".
- (5) *Boletín emitido por el Despacho de Contadores*
"Mancera Hermanos".
- (6) *Boletín emitido por el Despacho de Contadores*
"Mancera Hermanos".
- (7) *Boletín emitido por el Despacho de Contadores*
"Mancera Hermanos".

C A P I T U L O 111

LAS FUNCIONES DEL CONTRALOR EN LAS DISTINTAS AREAS DE LA INDUSTRIA HOTELERA

Como qued6 señalado con anterioridad, el papel del Contralor es actuar como consejero financiero.

Es por ello que se debe considerar que la función básica de esta posición es la de controlar los sistemas y -- procedimientos en conjunto con los jefes departamentales para la presentación de estados financieros confiables que les permitan que la toma de decisiones tenga una base razonable respecto de la situación financiera.

AUTORIDAD

Su autoridad es total, esto le permite asegurarse que los procedimientos y las políticas establecidas por el Hotel se están llevando a cabo, es decir, puede introducir -- se a cualquier área sin previa autorización para observar, -- detectar y determinar cualquier irregularidad fuera de lo -- placado con las políticas establecidas por la empresa.

OBLIGACIONES Y RESPONSABILIDADES

PLANEACION

(1) Son funciones del Contralor:

- a) Establecer programas de acuerdo con las fechas de entrega de los reportes financieros que más adelante se detallan en este trabajo.
- b) Especificar y clasificar las metas y objetivos que tendrá la operación a un tiempo determinado y evaluar sus alcances.
- c) Establecer políticas y procedimientos para que sean -- aplicados en cualquier operación que se haga en el Hotel.
- d) Establecer programas y proyectos financieros en aquellos eventos que se puedan planear conjuntamente con el gerente de Alimentos y Bebidas para retener a los huéspedes dentro del Hotel.

Dentro de su planeación hay un aspecto que es muy importante, mismo que se refiere básicamente a controlar -- los presupuestos que dirigen financieramente la operación -- del Hotel. Con esto tratamos de expresar que el contralor siempre debe tener una guía para controlar las operaciones del Hotel y esta guía es planeada con anticipación para po-

den dar resultados competitivos en las diferentes áreas que se están controlando, es decir, habitaciones, alimentos y bebidas, teléfono, lavandería, discoteca y además una de las funciones que mejor se debe planear el Control de los gastos de operación.

Algo muy relevante de la planeación de un Contralor, es su delegación de responsabilidades, por medio de la cual obtiene información necesaria para preparar presupuestos de operación, flujo de efectivo, inversión de capital, equipo de operación (cuchillería, plaqué y bares).

El Contralor, tiene que desarrollar una carta de organización y una estructura departamental que efectivamente logre sus propósitos, es decir, que especifique las descripciones de los puestos para todo el personal de Contraloría. También dentro de su organización debe seleccionar y entrenar el personal calificado cuando sea necesario, ya que esto evidentemente sería para beneficio del Hotel.

CONTROL

Una de las responsabilidades más importantes que tiene el Contralor, es como su posición lo dice, "El Control" y éste lo manifiesta a través de asegurarse que todas y cada una de las políticas y procedimientos del Hotel se encuentren de acuerdo con el manual de Contabilidad y con -

el manual de Sistemas que se hayan formulado por la Empresa. Así mismo se debe de asegurar que todas las licencias de Funcionamiento establecidas por las Leyes Federales y Locales estén vigentes y que las mismos estén visibles en los departamentos afectados.

Otro de los controles que se considera fundamental analizar e interpretar es los Estados Financieros, para determinar qué acción puede ser tomada en su oportunidad y para corregir en el caso de ser necesario las desviaciones tenidas y que alejen la operación de lo proyectado, y como lo especificamos en párrafos anteriores, esta función será la que continuamente deba de comparar los gastos reales contra los presupuestos y reportar al Gerente General las variaciones relevantes.

Dentro de sus controles debe de analizar diariamente los reportes de Alimentos y Bebidas y de Cuartos, informando al Gerente General las variaciones que deben ser revisadas y otro es la de aprobar todas las formas a usarse en el Hotel para que puedan ser manejadas de acuerdo a los Sistemas y Procedimientos que marca la Empresa.

Supervisar los contratos de rentas y concesiones de locales tomando acción apropiada para el pago oportuno, como lo puede marcar el contrato, así mismo debe verificar que los concesionarios e inquilinos de locales estén adecua

damente cubiertos por seguros para poder eliminar la responsabilidad del Hotel en cuanto a daños en áreas rentadas.

Comprobar el archivo y la destrucción de los registros de acuerdo con las políticas establecidas y con lo que exigen las leyes y se lleven a cabo.

Otro de los controles que deberá estar ejerciendo es la evaluación del Control Interno del Hotel; es decir, - lograr la Evidencia de que los sistemas y procedimientos se están llevando a cabo con la eficiencia que requiere la división de finanzas y por último tener controlados todos los contratos del Hotel, incluyendo los de música y variedad, - supervisando con bastante delicadeza los convenios legales.

En forma general el Contralor por su posición dentro de un Hotel debe de asistir a las juntas del Consejo - de Administración, a las de Ejecutivos y Jefes Departamentales como representante del Area de Contraloría, y por último buscar continuamente nuevos procedimientos para simplificar la operación y aumentar la productividad de todos los empleados del Area de Contraloría.

FUNCIONES DE LA CONTRALORIA

(2)

- A) Establecer, coordinar y matener, por medio de la gerencia autorizada, un plan integrado para el control de -- las operaciones; dicho plan proveerla hasta el grado re- que ri do en los negocios, los costos estándar, presupues- tos de gastos, pronóstico de venta, plancación de las - utilidades, programas para la inversión de capital y fi- nanciamiento, junto con los procedimientos necesarios - para efectuar el plan.
- B) Medir la realización, comparándola con los planes de -- operación estándar aprobados, esta función incluye el - diseño, instalación y mantenimiento de los sistemas de costos y contabilidad, la determinación de la política contable y la compilación de los registros estadísticos según se requiera.
- C) Medir e informar sobre la validez de los objetivos del negocio y la efectividad de sus normas, la estructura - de la organización y los procedimientos para alcanzar - esos objetivos. Ello incluye la consulta con todos los segmentos de la gerencia, responsables de la política o acción concerniente a cualquier fase de la operación -- del negocio, según se relacione con la realización de - esta función.

- D) Informar a las agencias gubernamentales según se necesite, y supervisar todas las cuestiones relativas a los impuestos.
- E) Interpretar e informar sobre efecto de las influencias externas en la consecución de los objetivos del negocio esta función incluye la apreciación continua de las fuerzas económicas y sociales, así como las influencias gubernamentales según afecten a las operaciones de los negocios.
- F) Proveer protección para el activo del negocio. Incluye el establecimiento de un control interno y de auditoría y el asegurarse de una cobertura de seguro apropiado.

N O T A S

CAPITULO III

(1) *Anderson Schmidt.*

(2) *Anderson Schmidt.*

C A P I T U L O I V

REPORTES FINANCIEROS Y ESTADÍSTICOS
PARA EL DESARROLLO DE UNA OPERACIÓN.

REPORTES FINANCIEROS BASADOS EN
AUDITORIA NOCTURNA

El Auditor nocturno es la persona que verifica y comprueba el movimiento diario de las cuentas de huéspedes; su nombre se debe a que su trabajo lo realiza al final del día, esto es, después de media noche.

Son labores del auditor nocturno:

1) Verificar los informes departamentales contra las cuentas de huéspedes.

2) Comprobar que las cuentas que maneja la oficina de recepción correspondan a huéspedes que se encuentran realmente en el Hotel.

3) Comprobar los saldos individuales de los huéspedes.

4) Informar a los departamentos de servicios los ingresos obtenidos mediante un informe especial, que sirve al departamento de contabilidad para registrar sus movimientos.

La Auditoría nocturna revisa en cada turno los ingresos correspondientes a los siguientes conceptos:

1) ALIMENTOS Y BEBIDAS

2) HABITACIONES

ALIMENTOS

El primer paso a desarrollar en este renglón, es ordenar los cheques en orden numérico, cómo fueron consumidos en esta sección, con el objeto de distribuirlos en las columnas que sean necesarias y sumarlos con el propósito de comprobarlos con los totales de la máquina registradora. De haber alguna diferencia, se le investiga y se corrige en el acto. Ya hecha la corrección, el auditor firma los informes de ventas y en seguida procederá a acumular las cifras de ventas.

BEBIDAS

Para el control de este renglón se siguen los mismos pasos descritos para la venta de alimentos, que pueden variar si se cuenta con más de un bar, lo que motiva a que los cajeros de cada bar tengan que elaborar informes de ventas por separado.

Cuando el auditor recibe los informes, tiene la obligación de totalizar las máquinas registradoras para dejarlas en ceros y puedan así ser usadas al siguiente día. De igual modo debe procederse en los departamentos de tinto

sería, lavandería y otros.

HABITACIONES

Para el trabajo de revisión, el auditor nocturno deberá proceder de la manera siguiente:

- 1) Verificar los ingresos por departamentos.
- 2) Registrar y comprobar los ingresos correspondientes al alquiler de habitaciones.
- 3) Formular informe del movimiento del día en -- las cuentas de los huéspedes.
- 4) Verificar la exactitud del saldo de las cuentas.

Para verificar los ingresos por departamentos se procederá de la siguiente manera:

- 1) Revisar los reportes departamentales que ha -- yan sido expedidos y registrados en orden progresivo.
- 2) Cotejar el registro con los reportes departamentales para estar seguro de que todos los importes se encuentren registrados en dicho reporte.

3) Comprobar que los importes de la columna de huéspedes de cada uno de los reportes departamentales corresponden a lo registrado en las cuentas durante el día, comparando dichos importes con los que se obtengan al subtotalizar cada una de las teclas de la máquina en que se operaron los cargos por los diferentes conceptos, localizando y corrigiendo las posibles diferencias.

Hecho lo anterior, se procederá a registrar y comprobar los ingresos correspondientes al alquiler de habitaciones, obteniendo los nuevos saldos.

Para la verificación de este renglón de ingresos deberá procederse en la siguiente forma:

1) Comprobar que el importe total de rentas que aparecen en el informe de ocupación corresponde al obtenido al subtotalizar la tecla que se utiliza en la máquina para operar este concepto en las cuentas de huéspedes.

2) Comparar el informe del ama de llaves con el informe de ocupación.

3) Verificar selectivamente las cuotas del informe de ocupación contra las cuotas autorizadas, verificar el cargo por la renta de habitaciones por las cuentas de los huéspedes. El auditor nocturno formulará su informe en el

cual aparece la descripción de los departamentos productivos y demás conceptos que originaron las operaciones del día, obteniendo en este reporte la lectura que arrojen todos los totales de la máquina, lo cual permite obtener el saldo total de las cuentas de huéspedes de la siguiente manera: saldo del día anterior más cargos y menos créditos del día, igual a saldos nuevos. La comprobación de los saldos individuales se realiza al operar los cargos por habitación, ya que, al obtenerse saldos nuevos, en cada cuenta, se acumulan estos importes en dos totales según su naturaleza: deudor o acreedor y que, al totalizarse, la diferencia que resulte será saldos netos que deberán coincidir con el importe de saldos nuevos.

Posteriormente, el auditor nocturno:

Revisa y verifica los cortes de caja de cajero y de recepcionista así como las relaciones de comprobantes que tengan igual que los anteriores casos; es necesario hacer las comprobaciones de los datos que contengan procurando que las sumas estén correctas. Los datos se pasan a una hoja de concentración con el fin de obtener un gran total por cada concepto llegando así a la formulación del reporte de administración, donde termina su trabajo diario.

El reporte de administración tiene por objeto comprobar todas aquellas operaciones originadas por los huéspedes

des.

a) Verificación del informe de ocupación por lo que se refiere a tarifas, turnando a la gerencia, para su aprobación, los descuentos y cortesías.

b) Comparar el informe de ocupación con los informes del ama de llaves.

c) Verificación del folio progresivo de las cuentas de huéspedes pagadas, así como de las correspondientes tarjetas de registro.

d) Archivar en orden numérico las cuentas, y en orden alfabético las tarjetas de registro.

ALIMENTOS Y BEBIDAS

a) Comprobar la numeración progresiva de los cheques de restaurant y bar expedidos.

b) Comprobar que todos los cheques se encuentren registrados en orden numérico y los cancelados debidamente aprobados por el jefe de restaurant y bar.

c) Verificar las sumas de los reportes de los cajeros.

d) Turnar a la gerencia, para su aprobación, los descuentos y cortesías concedidas.

OTROS DEPARTAMENTOS:

Deberá hacerse una revisión como la expuesta con respecto a los comprobantes y reportes de cada departamen-
to.

Los totales netos obtenidos en el informe del auditor nocturno deben coincidir con los totales de los reportes de cada departamento por lo que se refiere a la columna de huéspedes.

Concluida la revisión de los ingresos totales del día que han sido registrados en sus cuentas. El auditor nocturno se encarga de verificar todos los comprobantes de cargos que se encuentran en el palomar de cada piso. Al terminar dicha verificación, vuelven a colocar los comprobantes en el palomar por habitaciones, y en ellos se tiene el estado de cuenta de los consumidores.

El reporte de administración permite al auditor nocturno asegurarse de que las cuentas de los huéspedes han sido operadas por los cajeros.

Este documento se elaborará en una hoja tabular -

donde exista número de habitación, nombre del cliente, saldo anterior, renta diaria, etc.

El informe del auditor nocturno será enviado al departamento de contabilidad junto con los siguientes documentos: cuentas de huéspedes, pagadas, agencias o tarjetas de crédito; reportes de los cajeros departamentales, cheques de restaurante, bar y comprobantes de cargo de los otros departamentos productivos, cintas de auditoría de las cajas registradoras y de la caja de recepción.

Con la documentación anterior el departamento de contabilidad efectuará la verificación, comprobación y registro de las operaciones de un día, por el siguiente procedimiento:

1) Revisión del informe del auditor nocturno para comprobar que los movimientos operados en las cuentas de huéspedes fueron correctos.

HABITACIONES:

Se prepara la póliza de ventas, que comprende el asiento por el movimiento total originado por huéspedes y por otros clientes en cada uno de los departamentos productivos.

Por lo que respecta al efectivo, la caja general deberá verificar los sobres recibidos de cada uno de los cajeros de la recepción y departamentales, comprobando que los informes correspondientes y que el total recibido corresponda a cuentas de huéspedes pagadas y a ventas de contado, y menos lo pagado por cuenta de huéspedes, con lo cual estará en condiciones de efectuar su depósito en el banco.

Con base a las fichas de depósito y los datos de los sobres e informes de los cajeros departamentales, deberá prepararse la póliza de ingresos de bancos que puede adoptar el modelo correspondiente.

MENSAJE TELEFÓNICO

Se utiliza para tomar información cuando un huésped no es localizado, mismo que se le entrega en caja de --
recepción al momento de solicitar su llave.

**MENSAJE TELEFONICO
TELEPHONE MESSAGE.**A: _____ CUARTO: _____
To: _____ Room: _____DE: _____ TELEFONO: _____
From: _____ Telephone: _____ POR FAVOR LLAMAR
please call VOLVERA A LLAMAR
Will call backMENSAJE:
Message

HORA
Time,FECHA
Date,OPERADORA
Operator,

REPORTE DIARIO DE LLAMADAS DE LARGA DISTANCIA

Se utiliza para controlar los ingresos de largas distancias generadas por el Hotel y este mismo reporte se hace por cada turno trabajado para que posteriormente se en vle a la Auditoría Nocturna para que sean auditados su ingre sos.

REPORTE DIARIO DEL CAJERO GENERAL

Se utiliza para relacionar por cada turno los ingresos recibidos del día anterior y los mismos tendrán que ser depositados al banco y este mismo reporte es el elemento para contabilizar por el auditor de ingresos su póliza diaria.

REPORTE DIARIO DEL CAJERO GENERAL

FECHA

NÚMERO

DEPARTAMENTO	NOMBRE DEL CAJERO	BANCOS		PROPIAS PAGADAS	RECAJOS	VARIOS		NÚMERO DE CUENTA
		M.N.	DLS.			DEBE	HABER	
RECEPCION								
CAFETERIA								
RESTAURANT								
LOBBY BAR								
BAR								
VIARIOS								
OTROS CONCEPTOS								
SUB-TOTALES								
TAJERETAS DE CREDITO								
BANAMEX								
BANCOMER								
CARNET								
UTILIDAD EN CAMBIOS								
TOTAL DE POSITO EN BANCOS.								

SOLICITUD DE REEMBOLSO

Esta forma se utiliza cuando se cancela una reser
vación y anticipadamente existe un depósito. Cabe hacer --
mención que los depósitos tienen límite de tiempo, es decir
depósitos individuales para efectos del reembolso, tienen -
que ser cancelados 24 horas antes. Depósitos de grupos de
20 cuartos en adelante tendrán derecho a su reembolso cance
lando con 30 días de anticipación.

Cuando sean reservaciones de 6 a 19 cuartos ten -
drán derecho a su reembolso cancelando con 15 días de anti-
cipación.

SOLICITUD DE REEMBOLSO

No.

NOMBRE DE LA AGENCIA

DIRECCION

NUMERO DEL CLIENTE

FECHA DE LLEGADA

FECHA DE SALIDA

IMPORTE

OBSERVACIONES

FECHA _____

RECIBO DE DEPOSITO

Se utiliza para garantizar y al mismo tiempo confirmar las reservaciones de cuartos del Hotel y fundamentalmente es un documento legal que representa el negocio a futuro.

INFORME DE CAJA DE RECEPCION

Prácticamente este informe se elabora en cada turno que hace cada cajero de recepción y su finalidad consiste en saber cuánto consumió cada cuarto ocupado, y el importe total debe de ser exactamente el mismo que arroja la máquina registradora.

REPORTE DIARIO

Se utiliza con el objeto de informar diariamente al Comité Directivo los ingresos del día y el acumulado del mismo, la ocupación del día y tarifas promedio acumuladas. Este reporte incluye una serie de datos como los cheques promedio de Alimentos y Bebidas, las cortesías, los cuartos bloqueados, etc. y que en un momento dado en base a esta información estadística se pueden tomar decisiones para la mejor operación -- del Hotel.

REPORTE DIARIO

79

Hotel _____ Fecha _____ Dia _____

INGRESOS

A	B	C	D	E
	HOY	MES A LA FECHA	PRESUPUESTO TOTAL DEL MES	AÑO PASADO MES A LA FECHA
1				
2				
3				
4				
5				
6				
7				
8				
9				
10				
11				
12				
13				
14				
15				
16				
17				
18				
19				
20				
21				
22				
23				
24				
25				
26				
27				
28				
29				
30				
31				
32				
33				
34				
35				
36				
37				
38				
39				
40				
41				
42				
43				
44				
45				
46				
47				
48				
49				
50				
51				
52				
53				
54				
55				
56				
57				
58				
59				
60				
61				
62				
63				
64				
65				
66				
67				
68				
69				
70				
71				
72				
73				
74				
75				
76				
77				
78				
79				
80				
81				
82				
83				
84				
85				
86				
87				
88				
89				
90				
91				
92				
93				
94				
95				
96				
97				
98				
99				
100				
101				
102				
103				
104				
105				
106				
107				
108				
109				
110				
111				
112				
113				
114				
115				
116				
117				
118				
119				
120				
121				
122				
123				
124				
125				
126				
127				
128				
129				
130				
131				
132				
133				
134				
135				
136				
137				
138				
139				
140				
141				
142				
143				
144				
145				
146				
147				
148				
149				
150				
151				
152				
153				
154				
155				
156				
157				
158				
159				
160				
161				
162				
163				
164				
165				
166				
167				
168				
169				
170				
171				
172				
173				
174				
175				
176				
177				
178				
179				
180				
181				
182				
183				
184				
185				
186				
187				
188				
189				
190				
191				
192				
193				
194				
195				
196				
197				
198				
199				
200				
201				
202				
203				
204				
205				
206				
207				
208				
209				
210				
211				
212				
213				
214				
215				
216				
217				
218				
219				
220				
221				
222				
223				
224				
225				
226				
227				
228				
229				
230				
231				
232				
233				
234				
235				
236				
237				
238				
239				
240				
241				
242				
243				
244				
245				
246				
247				
248				
249				
250				
251				
252				
253				
254				
255				
256				
257				
258				
259				
260				
261				
262				
263				
264				
265				
266				
267				
268				
269				
270				
271				
272				
273				
274				
275				
276				
277				
278				
279				
280				
281				
282				
283				
284				
285				
286				
287				
288				
289				
290				
291				
292				
293				
294				
295				
296				
297				
298				
299				
300				
301				
302				
303				
304				
305				
306				
307				
308				
309				
310				
311				
312				
313				
314				
315				
316				
317				
318				
319				
320				
321				
322				
323				
324				
325				
326				
327				
328				
329				
330				
331				
332				
333				
334				
335				
336				
337				
338				
339				
340				
341				
342				
343				
344				
345				
346				
347				
348				
349				
350				
351				
352				
353				
354				
355				
356				
357				
358				
359				
360				
361				
362				
363				
364				
365				
366				
367				
368				
369				
370				
371				
372				
373				
374				
375				
376				
377				
378				
379				
380				
381				
382				
383				
384				
385				
386				
387				
388				
389				
390				
391				
392				
393				
394				
395				
396				
397				
398				
399				
400				
401				
402				
403				
404				
405				
406				
407				
408				
409				
410				
411				
412				
413				
414				
415				
416				
417				
418				
419				
420				
421				

RELACION DE ENTRADAS DE HUESPEDES

Se elaboran en cada turno por cada recepcionista, con la finalidad de poder saber que huéspedes se encuentran en el Hotel y sirve también para elaborar el reporte Estadístico.

RELACION DE SALDOS ALTOS

Se utiliza específicamente para relacionar los --
saldos mayores de huéspedes con la finalidad de poder con-
trolar las fugas o salidas sin avisar.

RECAPITULACION DE RENTAS

Se utilizan para controlar las tarifas que se están aplicando a cada cuarto ocupado, con el objeto de que el auditor nocturno cheque el saldo de habitaciones conjuntamente con el Gerente Nocturno.

												RECUENTO DE HABITACIONES												GERENTE NOCTURNO			AUDITOR NOCTURNO			FECHA	
																														DIA	
SECCION 1			1214		2205		3114		4116		SECCION 5			6106		7108		8114		CLAVES											
1101			1215		2206		3115		4117		5101		6107		7109		8115		E	CORTESIA											
1102			1216		2207		3116		4118		5102		6108		7110		8116		FS	FUERA DE SERVICIO											
1103			1217		2208		3117		4119		5103		6109		7111		8117		V	VACIO											
1104			TOTAL		2209		3118		4120		5104		6110		7112		8118		1.1	COMPAÑIAS											
1105					2210		3201		4121		5105		6111		7114		TOTAL		1.2	PAQUETES											
1106			SECCION 2		2211		3202		4122		5106		6112		7115		SECCION 10														
1107			2101		2212		3203		4123		5107		6201		7116		1001		1.3	TURISTAS											
1108			2102		2214		3204		4124		5108		6202		7117		1002		1.4	NEGOCIOS											
1109			2103		2215		3205		4125		5109		6203		7118		1003		2.1	ASOCIACIONES											
1110			2104		2216		3206		4201		5110		6204		7119		1004		2.2	COMPAÑIAS											
1111			2105		2217		3207		4202		5111		6205		7120		1005		2.3	TURISTAS											
1112			2106		2218		TOTAL		4203		5112		6206		7121		1006		OCCUPACION POR SEGMENTOS												
1114			2107		2219				4204		5114		6207		7122		1007		RESUMEN												
1115			2108		TOTAL		SECCION 4		4205		5115		6208		TOTAL		CUART. HUESP.		1.1												
1116			2109				4101		4206		5116		6209				TRANSITO		1.2												
1117			2110		SECCION 3		4102		4207		5117		6210		SECCION 8		CORTESIA		1.3												
1201			2111		3101		4103		4208		5118		6211		8101		HOUSE USE		1.4												
1202			2112		3102		4104		4209		5119		6212		8102		NO SHOWS		S.T.												
1203			2114		3103		4105		4210		5120		TOTAL		8103		FUERA SER.		2.1												
1204			2115		3104		4106		4211		5121				8104		VACIOS		2.2												
1205			2116		3105		4107		4212		TOTAL		SECCION 7		8105		TOTALES		2.3												
1206			2117		3106		4108		4214				7101		8106		SECC.	1.1	1.2	1.3	1.4	2.1	2.2	2.3	TARIFA PROM.						
1207			2118		3107		4109		4215		SECCION 6		7102		8107		1														
1208			2119		3108		4110		4216		6101		7103		8108		2														
1209			2201		3109		4111		4217		6102		7104		8109		3														
1210			2202		3110		4112		4218		6103		7105		8110		4														
1211			2203		3111		4114		TOTAL		6104		7106		8111		5														
1212			2204		3112		4115				6105		7107		8112		6														
																	7														
																	8														
																	10														

C A P I T U L O V

PRONÓSTICO Y PLAN ANUAL FINANCIERO

Normalmente en Cadenas Hoteleras que operan Hoteles de cuatro y cinco estrellas trabajan con metas y objetivos que son planeados hasta en ocasiones con dos años de anterioridad.

Según comentarios de los Contralores que visitamos todos y cada uno de ellos tenían a la mano metas y objetivos reflejadas en números que les dan el nombre de Plan Anual Financiero; en otras palabras, el Presupuesto como es llamado comunmente. Algunos de ellos comentaron que pronosticar tanto los gastos como los ingresos de una operación, es un poco difícil y a veces imposible semejarlo a la realidad que podría ser a un plazo de un año, esto es, para la incertidumbre que existe por la difícil etapa que está pasando nuestro país. Entendemos que la operación de un Hotel para planearla tiene que, fundamentalmente, hacerse con anterioridad una investigación de mercado en la cual hay que considerar aquellos Hoteles que tengan el mismo rango o nivel en la misma localidad y por principio se le debe de ubicar el porcentaje de ocupación que pretenda tener incluyendo en el estudio los factores que posiblemente puedan repercutir en una alta o baja ocupación acumulada al año que

se pronostique, con esto queremos decir que si en la plaza donde está ubicado el Hotel, donde vayamos a pronosticar su ocupación por ejemplo: Es importante tomar en cuenta en el momento de elaborar el Plan Financiero si existe un Hotel - en construcción cerca del que se está presupuestando, puesto que esto va a repercutir directamente en el nivel de ocupación presupuestado.

Se sabe de antemano que el estudio de mercado lo debe de realizar el Director o Gerente de Ventas en el cual debe de incluir también la tarifa promedio que podemos alcanzar en el año que estamos presupuestando, esta tarifa promedio es determinada a través de un estudio que en Hotelería que se llama segmentación; es decir, que se hace una mezcla de los cuartos que vamos a tener, entre los que son tarifas comerciales la que se les da a las Compañías para sus ejecutivos; tarifas mayoritarias que se les otorgan a las agencias que dan a la operación del Hotel un volumen de negocios bastante considerable, y también se mezcla las tarifas de paquetes que se manejan a través de contratos con líneas aéreas, e inclusive con algunas agencias de viaje; - la mezcla de estas tarifas da como resultado la tarifa promedio que pronosticamos para la operación de un Hotel. Por consecuencia determinaremos con estas bases los ingresos -- por concepto de habitaciones, es decir, ejemplificando una operación del Hotel lo haríamos de la siguiente manera:

Hotel de 300 cuartos disponibles se trabaja con una ocupación promedio al año de un 68.5% (pronóstico), su tarifa promedio es de \$ 11,125.00. Sus ingresos anuales son de = X

Donde X es igual a:

- 1) (300 habitaciones) (365 días al año) = 109,500 cuartos al año.
- 2) (109,500) (68.5% de ocupación promedio) = 75,007 de ocupación de cuartos en el año.
- 3) (75,007) (\$ 11,125 tarifa promedio) = 834'548,437 ingresos pronosticados al año.

Ahora bien, uno de los pasos que según comentario de los contralores es para la elaboración de presupuesto de la nómina y gastos relativos que es en principio una de las partidas que tiene que considerar para empezar a trabajar los gastos de Operación. Mas sin embargo la elaboración del Plan Anual Financiero, intervienen todos los Gerentes de Areas o Jefes Departamentales coordinados por el Contralor General del Hotel, que básicamente él va integrando el presupuesto que al mismo tiempo le van dando forma razonable, obviamente considerando bases como por ejemplo: cifras de años anteriores reales que le van dando la pauta para que trabaje sobre los indicadores que él plasma en el presupuesto en porcentajes. Las juntas de presupuestos tienden a convertirse en discusiones ya que cada quien defiende las necesidades que tiene cada departamento y que en muchas oca

siones no son consideradas por falta de liquidez y que por prioridades se van presupuestando las partidas. Con esto - queremos decir que las partidas que están en el presupuesto están sujetas a comprarse o adquirirse, siempre y cuando se vayan alcanzando sobre la marcha las metas y objetivos del plan anual Financiero.

Cuando el presupuesto se tiene por primera vez -- terminado en cadenas Hoteleras organizadas, el mismo se re- visa junto con el comité de presupuestos de las oficinas -- centrales, mismos que en común acuerdo autorizarán o rechazarán dicho presupuesto; al decir rechazar queremos decir - que tendrá algunos cambios como por ejemplo:

- + Que la tarifa promedio puede subir o bajar.
- + Que el porcentaje de ocupación consideren que se pueda - mejorar respecto al año anterior e inclusive al pronósti- co que está dando el Hotel y en algunas ocasiones que al- gunos gastos representativos no tengan la suficiente can- tidad para que no sean superados por la inflación.

Por lo que se refiere al rubro de Alimentos y Be- bidas, normalmente el Contralor le da las indicaciones al - Gerente de Alimentos y Bebidas para que pronostique la ope- ración y en principio el Gerente de Alimentos y Bebidas se ubica en los centros de consumo.

Considerando que habrá o no aperturas de nuevos -

centros de consumo y sobre todo tiene que pronosticar en base a cheques promedios que toma como punto de partida del año que está viviendo; así mismo tiene que ubicarse en cuantos cubiertos puede manejar en los centros de consumo y --- aquí tiene que tomar en consideración la capacidad que tienen en sí mismos y sabemos que teniendo los datos ya calculados de cheques promedio y que el número de cubiertos, puede determinar los ingresos en el concepto de alimentos y si simultáneamente lo puede hacer en el concepto de bebidas nada más que en bebidas, se considera el número de personas dentro del presupuesto de alimentos y bebidas. Es de mucha importancia pronosticar un concepto de gastos que es el llamado música y variedad y que en hotelería, el potencial es que este gasto sea entre el 8 y el 10% de los ingresos totales de alimentos y bebidas, esto es siempre y cuando los centros de consumo tengan capacidad para manejar eventos, - es decir, que tengan salones para instalar alguna variedad, que al mismo tiempo promociona al hotel.

Referente a los gastos indirectos de operación del hotel se pueden mencionar los siguientes:

- A) De Administración Generales.
- B) Promoción y Publicidad.
- C) Mantenimiento y Reparación.
- D) Agua, luz y fuerza.

A) Según la planeación de los gastos de administración generales, por la historia en hotelería, se comentó que aproximadamente se planea en un 12% sobre los ingresos totales del hotel que generalmente la partida fuerte en este departamento es el costo de nómina y gastos relativos.

B) Referente a la promoción y publicidad se indicó que normalmente se pronostica el 5% de los ingresos totales y que una de las partidas más relevantes era la publicidad internacional hablando lógicamente de hoteles de cadenas de 4 ó 5 estrellas.

C) En el departamento de mantenimiento y reparación es relativamente variable ya que se debe considerar -- que si existen posibles reparaciones o remodelaciones fuertes al hotel, tiende a subir el gasto; pero normalmente el gasto que presupuesta es de 3.5 a 4% de los ingresos totales y que una de las partidas más fuertes sigue siendo el costo de nómina y la de suministros generales.

D) En el rubro de Agua, Luz y Fuerza, normalmente se pronostica el 3% que viene siendo realmente, como su nombre lo indica, energía eléctrica que consume el hotel, agua y los combustibles que se necesitan para la operación de las calderas que es de suma importancia para el funcionamiento del hotel.

Con esto podemos determinar la utilidad bruta de operación que es el objetivo real que busca la operadora, ya que en principio ellos (los operadores) buscan lograr -- una utilidad bruta de operación lo más alta posible, puesto que los contratos que manejan los operadores del Hotel con los dueños de los mismos siempre va enfocada en función a -- la utilidad bruta que determine cada Hotel; es decir que si un Hotel rinde una utilidad bruta de operación es que está controlando bastante positivo los gastos, y éste es un buen logro del Contralor.

Adicionalmente a la elaboración del presupuesto -- anual o plan financiero es muy común que en esta época de -- inflación que existe en la actualidad, la gran mayoría de -- las organizaciones públicas y privadas atraviesan por grandes problemas de liquidez; este problema se ha derivado --- principalmente de la crisis actual del país y que ha traído consigo una baja ocupación por lo que se refiere a la Industria Hotelera; para los contralores de Hoteles es un reto -- marcar el presupuesto que pueda resultar para un año próximo, ya que, como comentamos en párrafos anteriores, es muy difícil poder estimar, pronosticar, o planear cifras que -- son muy cambiantes de un año para otro, pero sí es muy im-portante y al mismo tiempo le da la pauta el comité directi-vo, que las cifras que se plasmen en el Presupuesto Anual, sean verdaderamente razonables con la etapa que el Hotel vi-vó tanto el año pasado como el presente año que se está vi-

viendo y por lo tanto lo que se va a vivir, con esto queremos decir que los índices de ocupación en los hoteles han estado muy por encima de lo que se planeaba el año anterior, esto es a raíz según comentarios que como el dólar no estaba estabilizado, y por la posible devaluación del peso podrían pronosticar gastos que fueran un poco más allá de lo que realmente se está viviendo ahora; más, sin embargo, esto no sucedió y creemos que en 1984 para Hoteles tanto de ciudad como de playa, no fue excelente pero razonablemente buena; y que posiblemente en 1985 sea mejor si no existen cambios relevantes por parte del Gobierno de México. Con esto vamos a decir que para 1984 se planeó una ocupación a nivel nacional de Hoteles de un 67%, sin embargo se está ocupando hasta un 75% que básicamente los Hoteles de playa son los que acaparan el mayor volumen del negocio y esto viene a raíz de la masa turística extranjera, llamándole extranjera básicamente al norteamericano y al canadiense.

Para concluir este capítulo a continuación ilustramos formas que se utilizan para planear los números del pronóstico financiero; como se observa en las formas, notamos que para integrar el plan anual financiero y como lo explicamos al principio de este capítulo se pone primeramente la investigación del mercado, en segundo término se ponen las cifras generales que se van a planear durante los doce meses próximos del año y como tercera parte se incluyen los papeles de trabajo, que son los analíticos, y que en forma

bastante detallada integran las carátulas de los doce meses que repetimos en párrafos anteriores también es de mucha importancia que se anexe el folder del presupuesto, los estados financieros, es decir, las cifras reales del año anterior que sirve de mucho para poder saber como se van componiendo las cifras reales de un año a otro y poder saber en un momento dado problemas relevantes en algunos departamentos, o algunas mejoras que hayan hecho y sobre todo algunos gastos que no estuvieron presupuestados y que de una manera u otra se deben de cubrir para poder solventar la operación del Hotel.

Estas mismas formas se usan básicamente en cadenas Hoteleras que tienen que manejar en una forma exigente y forzosa presupuestos, ya que generalmente las operadoras de Hoteles siempre manejan sus contratos ya sean de administración o de arrendamiento y dentro de esos contratos existen clausuras en donde en forma forzosa tienen que presentarle al dueño el pronóstico o plan financiero para que en forma posterior se discuta con el comité directivo de dicha cadena y puedan llegar a un acuerdo de negocios para los próximos años. Los contratos que manejan las operadoras con los dueños en forma general y hablando de Hoteles de cinco estrellas, siempre son por 10 años y con esto se requiere decir que en un lapso de 10 años se va midiendo la operación desde el primer año y en forma consecutiva van planeando los cambios que pueda tener el Hotel, es decir, pur-

de haber cambios en un contrato siempre y cuando sean en --
forma mancomunada aceptados.

Hablando un poco más de las formas que estamos --
ilustrando nos podemos dar cuenta que los comentarios que --
tienen las formas generalmente deben de ser firmados por --
las personas que los elaboran; estas personas que elaboran
el presupuesto anual financiero no es solamente el Contra -
lor, como lo explicamos anteriormente, el Contralor es el -
coordinador del plan anual financiero y solamente él da la
luz verde de los datos que pasan los jefes departamentales
y que en forma bastante acertada tiene que ir viéndolos el
Contralor General del Hotel para poder discutirlo conjunta-
mente con el Gerente General del Hotel o Director con el --
Comité Directivo de Presupuestos de Oficinas Centrales que
es básicamente el que discute con el dueño, con el propieta
rio, con el arrendador, para que puedan tener una base de -
trabajo en los próximos años; en conclusión, los prespues-
tos pueden ser a 3 años, pero según comentarios de los señó
res Contralores Generales que visitamos; en una forma un po
co fuera de lo normal, dijeron que ya no lo podían manejar
así por la incertidumbre que se está viviendo e inclusive -
los presupuestos anuales se revisan a mediados del año para
saber en forma real como va y puede haber cambios en el pre
supuesto, ya sea para beneficio de la operación del mismo -
Hotel y claro está que esto se discute también con el dueño
del Hotel ya que el contrato también lo menciona.

Una de las mejores herramientas para el control es el presupuesto; porque es la única manera de poder medir, controlar, la operación del hotel, es decir, el presupuesto viene siendo como un termómetro, que él mismo tiene que medirlo porque para ir controlando tanto los gastos en función de los ingresos; hay parámetros e índices o indicadores que él tiene que estudiarlos y poder en un momento dado redondear cifras pero siempre bajo un parámetro que va a ser su luz verde o su luz roja cuando se requiera y que, como lo mencionamos en párrafos anteriores, su objetivo es determinar una buena utilidad bruta de operación.

Al decir Utilidad Bruta de Operación estamos hablando que en Hotelería y sobre todo en Hoteles de diferente tipo: playa, ciudad, carretera, aeropuertos, tienden a diferenciar la Utilidad Bruta de Operación, podemos especificar que en un Hotel de aeropuerto su máxima Utilidad departamental se puede decir que es cuartos; en un Hotel de playa, la máxima Utilidad departamental es alimentos y bebidas; en un Hotel de carretera su máxima utilidad es únicamente en alimentos y en Hoteles de ciudad es un poco compensado y depende mucho también de los centros de consumo también nos referimos a salones de convenciones que inclusive se han dado casos que tengan el porcentaje de ingresos de renta y de alimentos y bebidas son bastante similares.

Con esto podemos decir que para hacer un presu --

puesto, para elaborar un plan financiero, se requiere conocimientos de la misma operación del Hotel, más sin embargo teniendo Hoteles de las mismas características pueden tener muchos diferentes planes de negocios.

C A P I T U L O I V

ANALISIS DE OPERACIONES DE COSTOS DE ALIMENTOS Y BEBIDAS

Dentro de la Hotelería existe una posición bastante importante que según comentarios de los Contralores que visitamos se cree hace más o menos doce años y esto se decidió a raíz de la importancia que tiene el análisis de las operaciones que produce el Hotel.

En algunas se les da el nombre de contralores de -- costos pero en sí en compañías organizadoras se les llama Ana lisis de Operaciones y esto va más allá, ya que no solamente ve el área de Alimentos y Bebidas sino que también le da mu - cha importancia a los costos de nóminas y gastos relativos a la misma.

Entrando un poco en el tema de Análisis de Operaciones podemos escribir que una de sus funciones básicas que ten ga una supervisión efectiva sobre las áreas de Recepción y Al macenaje de Alimentos y Bebidas así como la toma y valoriza - ción de inventarios.

En algunas cadenas Hoteleras los costos de Alimen - tos y Bebidas no son manejados por los controles que básica - mente deben aplicarse para determinar los costos que verdade -

ramente tienen los platillos y los copeos; ya que es una de las maneras más sanas de captar negocios y así poder en un momento dado saber si las cifras que nos reporta el Estado Financiero son auténticas.

El analista de operaciones tiende a revisar las -- facturas y las requisiciones con la finalidad de poder familiarizarse con los procedimientos que maneja el Hotel y él emite un informe donde refleja todos los costos potenciales que tienen los centros de consumo que opera el Hotel y para determinar estos informes se necesitan las siguientes formas que se explican por sí solas y que nosotros en este trabajo criticamos, qué datos básicamente se requieren y cuáles contienen tanta importancia para el Comité Directivo.

A continuación, un caso práctico donde emplearemos las formas más convenientes para la determinación, la revisión y control de los costos.

Primeramente se hace un resumen por centros de consumo de las requisiciones de salidas de almacén, así mismo con las transferencias de intercocinas y en caso de bebidas de interbares.

En forma posterior se vacla en la forma de distribución de salidas por centro de consumo. Por otra parte se toman los datos de reporte de entrada al almacén que en este

caso serían las compras.

También para la determinación del costo diario de alimentos y bebidas se necesita la relación de cortesías y alimentos de ejecutivos. Así mismo en forma diaria se tiene que manejar los créditos al costo que son los antes mencionados y los que a continuación se detallan:

a) Alimentos de empleados.- Que se manejan básicamente por transferencia de cocina al comedor de empleados y también puede ser directamente por requisiciones de salidas de almacén.

b) Ventas al costo.- Son salidas de almacén que en forma general son ventas de alimentos y bebidas al personal del hotel y que son autorizadas únicamente por miembros del Comité Ejecutivo y que son evidentemente al costo que los adquiere el Hotel.

c) Mermas, Roturas y Fugas.- Por comentarios de varios Contralores dicen que es una polémica el decir que -merma y desperdicio son dos conceptos totalmente distintos, más sin embargo los dos son créditos al costo y lo único que puede variar es que contablemente se pueda mandar a resultados por diferentes cuentas. Cabe hacer hincapié en -- que la fórmula normal para conciliar el costo es la siguiente:

INVENTARIO INICIAL	_____	
+ COMPRAS	_____	
- INVENTARIO FINAL	_____	
= COSTO BRUTO		_____

MENOS

CREDITOS AL COSTO		
- ALIMENTOS Y BEBIDAS A EMPLEADOS		
- ALIMENTOS Y BEBIDAS A EJECUTIVOS		
- CORTESIAS Y ATENCIONES		
- MERMAS, ROTURAS Y FUGAS		
- VENTAS AL COSTO		
- VARIOS		
= <u>COSTO NETO</u>		_____
INGRESOS DE ALIMENTOS Y BEBIDAS		_____
% DE COSTO		_____

PREPARACION DEL COSTO REAL DE ALIMENTOS Y BEBIDAS

COSTO DE ALIMENTOS

- | | | |
|--|----------|----------|
| 1. Total de ventas netas | | \$ _____ |
| a) Inventario inicial | \$ _____ | |
| b) Más compras | _____ | |
| c) Más bebidas a cocinas | _____ | |
| d) Menos inventario final | _____ | \$ _____ |
| 2. Costo bruto de alimentos (a-d) | | \$ _____ |
| e) Alimentos a bares | _____ | |
| f) Botanas | _____ | |
| g) Costo de alimentos a empleados | _____ | |
| h) Alimentos a ejecutivos | _____ | |
| i) Cortesía a promoción | _____ | |
| j) Canastas de frutas | _____ | |
| k) Mermas y roturas | _____ | |
| l) Misceláneos | _____ | |
| 3. Total de créditos al costo (e-l) | | \$ _____ |
| 4. Costo neto de alimentos vendidos (2-3) | | _____ |
| 5. % de costo real de alimentos vs ventas (4-1) | | _____ % |
| 6. % de costo potencial de alimentos vs ventas (Pot/1) | | _____ % |
| 7. Porcentaje de variación (5-6) | | _____ % |

COSTO DE BEBIDAS

1. Total de ventas netas		\$ _____
a) Inventario inicial	\$ _____	
b) Más compras	_____	
c) Más alimentos a bar	_____	
d) Menos inventario final	_____	
2. Costo bruto de bebidas (A-d)	_____	_____
e) Bebidas a empleados	_____	
f) Bebidas a ejecutivos		
g) Cortesías a promoción	_____	
h) Bebidas para cocinar	_____	
i) Roturas y mermas	_____	
j) Misceláneos	\$ _____	
3. Total de créditos al costo (e-j)		\$ _____
4. Costo neto de alimentos vendidos (2-3)		\$ _____
5. % de costo real de alimentos vs ventas (4/1)		_____ %
6. % de costo potencial de bebidas vs ventas (Fot/1)		_____ %
7. Porcentaje de variación (5-6)		_____ %

EL GRAN HOTEL, S.A.

NOMBRE	FRESAS	FLORES	OTROS	OBSERVACIONES
JUAN MANUEL MORA CONSTANTINO	X			HUESPED ASIDUO FUNDACION X
MONICA CASTILLO GUEMEZ	X	X		HUESPED ASIDUO PERF. CASTILLO
GABRIELA ACEVES LOZANO	X	X	AMENITES	CONTRALOR DEL HOTEL ACEVES
JAIIME GONZALEZ RODRIGUEZ	X			CONTADOR DEL HOTEL OLIVIA
MARIA LUISA UTRILLA RICCO	X	X		CONTRALOR DEL HOTEL MORA'S

DOMINGO 19 DE ENERO DE 1985

Como escribimos anteriormente, el estudio de la nómina y gastos relativos de los Hoteles es una de las partes fundamentales del analista de operaciones, ya que en base a ocupaciones puede programar, pronosticar el número de empleados que puede tener la operación del Hotel y así mismo el Comité Directivo puede tomar decisiones; sin embargo, esta función debe manejarla directamente el departamento de personal y que el departamento de Análisis de Operaciones se dedique única y exclusivamente al Área de Alimentos y Bebidas.

Como resultado de la escasez de los productos, se ha llegado a la necesidad de que cadenas Hoteleras que tienen liquidez para poder solventar y al mismo tiempo cubrir con todos y cada una de las necesidades de producción; con esto queremos decir e interpretamos que ahora en esta época de inflación galopante se ha llegado a comprar los productos de alimentos y bebidas por volumen para abatir los costos generalmente. Hace aproximadamente de 2 a 3 años los costos de alimentos y bebidas se reportaban al 30% y al 18% respectivamente, ahora, como se explicó anteriormente, es diferente y las cadenas Hoteleras optarán por estandarizar los costos de alimentos y bebidas del 30 y 20% respectivamente. Con esto podemos llegar a la conclusión de que si las cadenas Hoteleras tienen la opción de comprar por volumen la producción de alimentos y bebidas y que el costo razonablemente debe ser más bajo considerando que la

rotación de los productos es razonable, existiendo centros de consumo que tienen sus costos más elevados. A continuación exponemos ejemplos para hacer más objetivo este comentario:

HUACHINANGO CON HUITLACOCHÉ

Generalmente las recetas de costeo de menú se costean poniendo en las mismas los conceptos siguientes que integran el platillo antes mencionado:

PESCADO HUACHINANGO	150 grms.
PAPA	80 "
ZANAHORIA	80 "
JITOMATE	60 "
BERROS	50 "
HUITLACOCHÉ	50 "
ARROZ	120 "
BOLILLO	1 pza.
MANTEQUILLA	30 grms.

Todos estos conceptos se costean tomando en consideración el costo unitario, así mismo el costo total que genera esta serie de artículos, teniendo que ser en este caso del 28 al 30% en función a la venta del público de este platillo.

CARNE ASADA TAMPIQUENA

INGREDIENTES:

PULPA DE RES	150 grms.
ARROZ	120 "
CHILE POBLANO	60 "
CEBOLLA CAMBRAY	1 pza.
RABANOS	1 "
FRIJOLES	60 grms.
POLLO	20 "
AGUACATE	50 "
ACEITE	1/2 Oz.
TORTILLA	1 pza.
BOLILLO	1 "
MANTEQUILLA, SALSA	30 grms.

Este platillo tipico en restaurantes de Hoteles -
normalmente se costea al 25%.

De las formas que presentamos se observa claramente que en el Análisis de Operación los costos los tiene -- que manejar cada uno de los centros de consumo y evidentemente tienen sus metas que son fijadas al principiar el -- año del ejercicio considerando indicadores que en un momento dado puedan repercutir como por ejemplo tenemos el más importante que es el factor inflacionario, es decir, con la finalidad de que los costos no suban a un porcentaje -- arriba de lo planeado, se tienen que costear los menús mínimo cada 60 días (ejemplo anterior) y como escribimos anteriormente tienen que ser comparados con la competencia -- de la localidad.

Por lo que observamos, podemos comentar que uno -- de los problemas más relevantes ha sido la rotación de pesonal y éste es uno de los puntos que tienen que atacarse en el Análisis de Operaciones siendo que el personal de -- servicio forma el 70% de la nómina total de un hotel. Es muy común ver en los Hoteles al personal de Servicio toman de entrenamientos ya que es vital su importancia puesto -- que siendo Hoteles de cadena los Sindicatos en su reglamento últimamente están exigiendo que haya capacitación para mejorar el servicio que fundamentalmente puede destacar -- los Hoteles y aquí podemos comentar una frase dicha por un Hotelero bastante conocido como es el Sr. Jean Berthelot, el cual menciona: "Hay que conocer el secreto del buen servicio para darle gusto a todos los gustos". El secreto es

tá exclusivamente en la versatilidad que pueda tener el -- personal de servicio para que los huéspedes y clientes --- tiendan a sentirse satisfechos y además con la idea de que puedan regresar, es decir, que con la capacitación tengan la mentalidad de ser vendedores, pues para ofrecer el producto tienen que manejarlo con cortesía y además saber dar opciones para que los huéspedes y clientes tengan alternativas para escoger.

TELEGRAMA

*Se utiliza normalmente para aquellos huéspedes --
que tienen saldos altos y que su garantía ya se encuentra
limitada.*

TELEGRAMAFECHA _____
DATE _____Favor de escribir con Letra de Molde
Please Print

-
- Urgente / Urgent
-
-
- Carta Nocturna / Night Letter
-
-
- Normal / Regular

NOMBRE _____
NAME _____DIRECCION _____
ADDRESS _____CIUDAD _____
CITY _____STATE _____

_____CUARTO _____
ROOM _____FIRMA _____
SIGNATURE _____

RECETARIO ESTÁNDAR

Esta forma se usa para costear las recetas que in
tegran el menú con la finalidad de poder controlar los cos
tos estándares que marca la compañía.

HOTEL: _____ MENU: _____ NOMBRE: _____

FOTOGRAFIAS:	FECHA	PRECIO VENTA \$	COSTO \$	o/a COSTO

RECETARIO ESTANDAR

PRUEBA DE RENDIMIENTO

Esta forma normalmente se aplica para saber exactamente qué productividad tiene el artículo y al mismo tiempo saber la merma que tiene y poder determinar los costos por porciones.

ANALISIS DE POPULARIDAD Y UTILIDAD

Se aplica para en un momento dado conocer cuáles son los artículos que se venden más y al mismo tiempo saber su utilidad. Naturalmente es un dato estadístico.

AUDITORIA FISICA EN BARES

Se aplica a los centros de consumo y tiene que ser en forma sorpresiva y se realiza con la finalidad de revisar el "PAR STOCK" es decir, los máximos y mínimos que debe de respetar el bar man y poder en un momento dado determinar si tiene botellas que no le correspondan a ese centro de consumo.

CONTROL DE PORCIONES ESTÁNDAR

Se realiza con la finalidad de poder controlar mejor el gramaje y ver físicamente que se esté utilizando la báscula.

CONCILIACIÓN DE ETIQUETAS DE CARNE

Se aplica con la finalidad de poder conocer la fecha de recibido de la mercancía y la fecha de despacho, con la finalidad de poder confirmar que la mercancía tenga rotación.

AUDITORIA FISICA EN COCINAS

Se aplica en forma oportuna en las cocinas y tiene como objetivo conocer el peso según la tabla de porciones y la prueba física que haga el analista de operaciones.

HOJA MAESTRA DE CONTROL DE BANQUETES DEL CHEF

Esta forma la maneja directamente el Chef con la finalidad de poder coordinar sus escritos y poder saber la garantía que tienen los mismos.

RELACION DE BOTELLAS SIN COSTO - AMA DE LLAVES

Basicamente se utiliza para controlar aquellas botellas que dejan los huéspedes en su habitación a la salida la cual la misma forma indica la capacidad y cantidad que contiene la botella.

HOJA DE PORCIONES ESTANDAR

Generalmente se utiliza para conocer las porciones que se manejan por centros de consumo, las aves, la carne, los mariscos, etc.

HOJA MAESTRA DE ABARROTES

*Se utiliza para conocer por artículo su tipo de
unidad y capacidad.*

ANALISIS DE VENTAS DE COSTOS POTENCIALES DE ALIMENTOS
Y BEBIDAS

Se utiliza para conocer el porcentaje de costo contra ventas de los platillos y poder conocer en un momento dado si existiera algún platillo que el costo estuviese arriba del estándar.

CONCILIACION DEL COSTO DE ALIMENTOS

Esta forma se utiliza para conocer en forma analítica el costo neto de cada centro de consumo, así mismo da a conocer los créditos que tiene el costo ya sea mermas, - alimentos empleados, ventas al costo, etc.

DIVISION ALIMENTOS Y BEBIDAS

ANALISIS DE OPERACIONES DE
ALIMENTOS Y BEBIDAS

CONCILIACION DEL COSTO DE ALIMENTOS

CONCEPTO	PAVILLON	SERVICIO CUARTOS	LAFAYETTE	BANQUETES	SERVIBAR	CHIENTNEE	ALIMENTOS LORDY-BAR	A BARES CHIENTNEE	MERMAS	ALIMENTOS EMPLEADOS	VENTAS COSTO	VARIOS	TOTAL
COSTO BRUTO													
CREDITOS													
ALIMENTOS PROM. CTOS													
ALIMENTOS PROM. A.B.S													
ALIMENTOS A EJECUTIV													
ALIMENTOS EMPLEADOS													
ALIMENTOS EST. COCINA													
BOJANA A BARES													
ALIMENTOS A BARES													
MERMAS													
VENTAS AL COSTO													
VENTAS GERENCIA													
VARIOS													
TOTAL DE CREDITOS													
COSTO NETO													
INGRESOS													

CONCILIACION DEL COSTO DE BEBIDAS

Esta forma se utiliza para conocer en forma analítica el costo neto de cada centro de consumo, así mismo da a conocer los créditos que tiene el costo, ya sea mermas, alimentos empleados, ventas al costo, etc.

C A P I T U L O VII

AUDITORIA E IMPUESTOS

AUDITORIA INTERNA

La Auditoría Interna es un elemento del Control Interno y su principal función es la de evaluar y analizar -- los demás medios de control y tiene a su cargo vigilar si -- los bienes del negocio son adecuadamente contabilizados, si los egresos se autorizan debidamente, si se observan las -- normas de procedimientos vigentes, si no se eluden y se ex-- trañan las respuestas asignadas y si las cuentas y los estados periódicos presentan un cuadro imparcial de las ope-- raciones.

Adentrándonos más en la auditoría en los Hoteles, vemos que para el buen funcionamiento de toda Industria Ho-- telera, como de cualquier otra empresa, es conveniente que ésta se vea acompañada de un adecuado y buen sistema de Con-- trol Interno.

Algunas de las definiciones de más importancia so-- bre el Control Interno son:

Según el Instituto Americano de Contadores:

"El Control Interno comprende el plan orgánico y todos los métodos y medidas coordinadas que se adoptan en un negocio para salvaguardar sus bienes, verificar la exactitud y autenticidad de su contabilidad, proponer a la eficiencia en el desarrollo del trabajo y velar por la observancia de las normas impuestas por la dirección de la empresa".

Otra definición es la que menciona el Instituto Mexicano de Contadores Públicos:

Control Interno: "Es el sistema por el cual se da efecto a la administración de una entidad económica. El término Administración, se emplea para designar el conjunto de actividades necesarias para lograr el objeto de la entidad económica".

En conclusión consideramos que el Control Interno es un conjunto de sistemas y procedimientos para la protección de los bienes de la Empresa, la administración de los bienes actuales y la planeación financiera en el futuro de la misma.

Para que un Control Interno sea eficaz, económico y funcional, es necesario que:

- a) Que las responsabilidades sean delimitadas por áreas o departamentos.
- b) Que se comunique inmediatamente las situaciones tanto anormales como normales a sus directores inmediatos superiores, y si es necesario que éstos lo comuniquen a la dirección general.
- c) Que se implanten sistemas dentro de cada área o departamento y que dichos sistemas se encuentren dentro de las políticas administrativas de la empresa.
- d) Motivar para que todo personal conozca todos los controles, sistemas y procedimientos que estén implantados en la empresa.
- e) Verificar el funcionamiento de los sistemas implantados.
- f) Que los intereses del negocio se hallen protegidos contra el fraude, derroche y las pérdidas.

Al empezar a hablar de los programas de auditoría, que son las herramientas fundamentales para poder verificar que los sistemas y procedimientos se estén manejando con un alto grado de eficiencia.

A continuación mencionaremos lo que es un programa de Auditoría:

P R O G R A M A

El Programa de Auditoría es la culminación, el resultado principal del programa, del proceso de planeamiento; él refleja los juicios hechos. El Programa de Auditoría es esencial para todos los niveles de responsabilidad.

Para el Contralor le da la seguridad de que el trabajo se planeó adecuadamente. Para el Auditor, sirve como la base del planeamiento y supervisión.

Para el Auxiliar, es una guía para la ejecución de su trabajo.

El Programa de Auditoría deberá describir la naturaleza y amplitud de las pruebas de auditoría a ejecutar.

A manera de ejemplo se presentan los siguientes programas:

CAJA Y BANCOS

Que en nuestra opinión es uno de los más importantes para poder verificar el buen manejo de lo disponible --

que tiene el Hotel para poder solventar sus operaciones.

CAJA

1. Que el cajero general esté afianzado.
2. Que la caja general esté debidamente protegida y no -- tenga visibilidad.
3. Que el fondo que maneja el cajero general esté protegi do a través de su firma en la forma de resguardo.
4. Que el cajero general deje evidencia que se arquca día riamente.
5. Que la combinación de la caja fuerte donde guarda sus valores que la única persona que sepa la combinación - sea él, que se guarde en un sobre lacrado y quede en - poder del Director General, ya que es una persona que está fuera del área de finanzas.
6. Que el Cajero General sea arqucado por lo menos una -- vez por cada 10 días, por el Auditor de Ingresos.
7. Que el Cajero General tenga su programa de pagos.
8. Que las notas o facturas que pague estén debidamente - autorizadas por la Gerencia General y/o Contralor Ge - neral.
9. Que el Cajero General al momento de recoger los sobres de ventas en efectivo de los cajeros departamentales - sea acompañado por un elemento de otro departamento y cuando menos una vez a la semana cambiarlos por modo - de despejar la complicidad.

10. Asimismo el Cajero General debe de tener protegidos -- los resguardos del Cajero Departamental en el cual también deben de estar afianzados y en forma general como su fondo no es fijo sino rotativo deben dejar evidencia al momento de entregarse el fondo en los cambios nocturnos de un cajero a otro.

11. ¿Existen recibos firmados en poder del contralor por los fondos de caja?

12. ¿Se depositan los ingresos recibidos intactos diariamente?

13. ¿Están los Cajeros mostrando el arqueo de sus fondos en el reverso de los sobres de la concentración?

14. Indique si los comprobantes definitivos y vales provisionales de caja chica reúnen los siguientes requisitos:
 - ¿Se llena a tinta?
 - ¿Se firman por la persona que realmente recibe el -- efectivo?
 - ¿Están debidamente autorizados por las personas autorizadas?
 - ¿Se puede observar claramente el nombre de la persona que recibió el dinero?
 - ¿Quién lo aprobó?

- ¿Quién lo emitió?
 - Así como la clasificación contable.
15. ¿Todos los comprobantes en caja son de fecha reciente al último reembolso?
 16. ¿Todos los comprobantes están a nombre del Hotel?
 17. ¿Todos los comprobantes reúnen los requisitos fiscales?
 18. ¿Los anticipos en caja están debidamente autorizados - por el Gerente?
 19. ¿Los cheques expedidos por la compañía que se encontraban en poder del cajero sin entregar a sus beneficiarios -- eran de fecha reciente?
 20. ¿Todos los cheques aceptados, excepto los cheques de -- viajero, están debidamente autorizados por la Gerencia del Hotel?

CAJA DE RECEPCION

1. ¿Están todos los boletines actualizados de cancelación de tarjetas de crédito, tanto en caja de recepción como en cajas departamentales?
2. ¿Todos los cobros recibidos en caja de recepción hablan sido procesados en la máquina al momento del arqueo?
3. ¿Siempre se firman recibos o existe una bitácora para - el traspaso de fondos rotativos entre cajeros de recep-

ción la cual es firmada de entregado y recibido y se anota las posibles irregularidades?

4. Todos los pagos en efectivos y pay outs están debidamente autorizados por la Gerencia del Hotel y son por conceptos válidos relacionados con huéspedes del Hotel?

CAJAS DEPARTAMENTALES

1. ¿Todos los fondos arqueados estaban de acuerdo con los resguardos firmados por los cajeros en poder del Contralor?
2. ¿Los depósitos en tránsito en las conciliaciones son únicamente los del último día del mes o de los 3 últimos días si el cierre coincide con el fin de semana?
3. ¿Todos los depósitos a las cuentas bancarias en Moneda Nacional, en Dólares y Tarjeta de Crédito son hechos diariamente?
4. ¿No se expiden cheques al portador o a favor de nosotros mismos sino siempre a nombre de un beneficiario?
5. ¿Todos los comprobantes, facturas, etc., adjuntos con el cheque son debidamente cancelados con el sello de pagado e indicando el número de cheques mediante el cual

se pagan?

6. ¿Hay evidencia de controlarla de revisión y aprobación de los depósitos diarios?
7. ¿Las acciones y valores siempre son denominativas y a nombre del Hotel?
8. ¿Las acciones y valores están actualizadas a su valor real?

RECEPCION

1. ¿Todas las cajas de seguridad tienen llaves disponibles en uso por el huésped o en la caja de recepción, y no hay ninguna fuera de uso?
2. ¿Existe un control de las cajas en uso por los empleados y se requiere la firma de los mismos cada vez que las cajas son usadas?
3. ¿No existen duplicados de las llaves para las cajas de seguridad?
4. ¿Las tarjetas de registro contienen todos los datos necesarios para recepción?

5. ¿El método para archivo de las tarjetas de registro es adecuado?

PROCEDIMIENTO DE CREDITO

1. ¿Se obtienen depósitos del huésped cuando se indica pago en efectivo?
2. El reporte de ama de llaves se verifica con el rack en cuanto a que:
 - ¿Si la habitación está ocupada o vacía?
 - ¿El número de personas que ocupa la habitación?
3. ¿Existe bitácora donde se controle el cambio de folio con firma de responsable de recepción y caja de recepción?
4. ¿Hay una eficiente comunicación entre reservaciones, recepción y caja de recepción que permita solucionar rápidamente cualquier problema que surja?
5. ¿Referente a la aplicación de tarifas, están completamente familiarizados con los distintos tipos de habitación, ubicación, tipo de mobiliario, etc.?

BANCOS

1. ¿Están las firmas autorizadas, registradas en el Banco?
2. ¿Las cuentas de bancos son conciliadas mensualmente y - si existen partidas pendientes en conciliación, darles seguimiento?
3. ¿Diariamente se determina el saldo en libros de bancos para que sea reportado al Contralor General y que él tome decisiones de manejar los pagos de acuerdo al efecto de que disponga?
4. ¿Mensualmente se checa que el saldo que refleja el banco esté de acuerdo a los movimientos que maneja el Hotel?
5. ¿Las conciliaciones bancarias no son elaboradas por el personal que maneja efectivo, es decir, por el Cajero General?

CUENTAS POR COBRAR

Este Programa de Auditoría tiene la finalidad de poder vigilar que la recuperación de la cartera sea eficiente y con la característica de no poder dejar pasar días de facturación, ya que sería tener el dinero estable a través de la recuperación.

Uno de los puntos clave para aplicar este programa es arquear la documentación, es decir, vigilar que todas las facturas tengan los requisitos de comprobabilidad y así sea exactamente el mismo que estamos reportando en estados financieros, así mismo en el Programa de Auditoría se ve la antigüedad de saldos que tienen las cuentas por cobrar y se estudia su antigüedad con la finalidad de poder ir provisionando la reserva de las cuentas incobrables.

Otro punto del programa aplicable es que el encargado jefe o gerente de crédito y cobranzas tiene la responsabilidad de recuperar las cuentas lo más pronto posible para que la cartera no se infle y su índice de recuperación sea de acuerdo a como lo marcan las metas de los Hoteles que son implantadas por las políticas de la cadena.

1. ¿Todas las cuentas transferidas a cuentas por cobrar -- han sido facturadas inmediatamente?
2. ¿Todos los ajustes hechos a cuentas por cobrar están debidamente autorizados por la Gerencia y Contraloría?
3. ¿Las cancelaciones por cuentas malas son aprobadas por el Gerente y sometidas a la Oficina Central en la forma prevista para la autorización final?
4. ¿No existen créditos sin identificar dentro del saldo -

de cuentas por cobrar?

5. ¿Existe un control adecuado para el tránsito de cheques entre restaurantes y recepción con el fin de evitar -- "after departure charges"?

INVENTARIOS

Creemos que este es uno de los rubros más importantes del balance y sobre todo este tipo de giro donde -- los servicios fundamentalmente se originan de alimentos y bebidas.

Estimamos que el control interno que opera en los Hoteles, estamos seguros que lo enfocan directamente en este rubro ya que nos atrevemos a decir que presenta el 40% en relación al total de activo circulante.

Para principiar el programa hablaremos de los inventarios físicos. Primeramente debe de haber un programa exclusivo para el levantamiento de los físicos y que dentro del mismo debe de contener los siguientes puntos:

1. Fecha, hora, lugar y personal que va a intervenir para la toma física.
2. Que los inventarios físicos deben ser tomados a tinta.

3. Que deben ser protegidos con diurex la cantidad en número de productos.
4. Los inventarios físicos deben ser costeados por el jefe del almacén.
5. Los inventarios físicos, deberán ser extendidos aritméticamente por el Analista de Operaciones.
6. El personal de contabilidad obligatorio tiene que intervenir en el levantamiento de los físicos.
7. Que los inventarios físicos deben estar firmados por la persona que intervino en los mismos.
8. Los inventarios físicos deben ser verificados tanto en extensiones en costos y en número de productos por el el Contador General.
9. Si existen diferencias relevantes deben de ser investigadas.
10. De los productos, deben de estar en orden y con un alto grado de higiene.
11. La lista de los productos donde se plasma la toma fisica debe de estar en el mismo orden en que están colocados los productos.

Hablando un poco más del rubro de inventarios, podemos adicionar que los inventarios de los alimentos, bebidas, papelería, suministros y menús están localizados en la siguiente forma:

ALIMENTOS

1. Abarrotes.- Localizados en el Almacén General.
2. Carnes, mariscos y aves.- En cámaras de congelación.
3. Frutas, verduras y legumbres.- En cámaras de refrigeración.

BEBIDAS

1. Vinos y licores.- En el Almacén General.
2. Refrescos y cervezas.- En el Almacén General.

ACTIVO FIJO

El control interno enfocado a este rubro del balance siempre se ha destacado por elaborar los programas de auditoría, enfocando a que son los bienes que realmente debe de proteger la empresa. Lo que es bastante representativo de un balance general e inclusive últimamente con la inflación es uno de los rubros que se debe reexpresar o reevaluar para que verdaderamente el balance general represente la situación real dentro de los programas de audito-

ria que revisamos para realizar este trabajo en uno de los puntos que más importancia le dimos, es que un Hotel cuenta con una serie de activos fijos que en muchas ocasiones es incontrolable al manejo y que la única solución que le vimos es controlarlo a través de un inventario físico que deba de amarrar contra el saldo que estamos presentando en el estado financiero.

Otro de los puntos importantes que debe tener el programa de Control de Auditoría en este rubro es el que se debe de controlar por separado las facturas originales para el efecto de alguna posible revisión fiscal.

Otro punto es que se debe controlar sus depreciaciones ya que con las últimas reformas fiscales, como se ría un caso concreto: la depreciación acelerada que se debe de manejar por separado el control tanto de la depreciación contable como la depreciación fiscal.

CUENTAS POR PAGAR

El propósito del programa es revisar la documentación pendiente de pago formulando los programas en base a condiciones establecidas.

Los puntos más relevantes que se aplican con el programa son los siguientes:

1. Recibir y contabilizar los reportes de entradas al almacén.
2. Revisar que la documentación por pagar reúna todos los requisitos fiscales y administrativos.
3. Aprovechar todos los descuentos por pronto pago.
4. Vigilar que se mantenga un estricto control de anticipos en proveedores y contratistas.
5. Vigilar que se tenga un expediente por cada proveedor.
6. Que se programen los pagos según la fecha de vencimiento de las facturas.
7. Verifique cálculos y extensiones en la factura de proveedores.
8. Elaborar solicitudes de cheques para que sean aprobadas por el Departamento de Contraloría.
9. Vigilar que se depuren y se controlen mensualmente las cuentas de proveedores.
10. Que se elabore una orden de compra.

PASIVO ACUMULADO

Es el rubro del balance que tiene la finalidad de poder crear obligaciones registradas en libros, de las deudas que tiene un Hotel, tales como los impuestos, luz, teléfono, agua y otros conceptos que se derivan de los mis - mos.

Escribiendo un poco del Programa de Auditoría, -- que viene siendo en sí muy poco, podemos aplicar los si -- guientes puntos:

Que las promociones que estamos creando, sean las mismas que nos están pagando, y mes a mes cuadrar en un pa - pel de trabajo donde indique si hay excedentes o faltantes de pasivos.

A lo que se refiere a la revisión de luz, agua, - teléfono, se tiene que checar que el Ingeniero de Mantenimiento, por lo que se refiere a energía eléctrica y agua, tenga las lecturas totalmente actualizadas y hagan los cál - culos debidos para que de esta manera se pague realmente - lo que se consume.

Esta verificación de auditoría se tiene que hacer conjuntamente con el Ingeniero de Mantenimiento.

Por lo que se refiere a teléfonos se tiene que verificar que los recibos estén firmados de revisados por la Jefa de Teléfonos, y que ésta detecte aquellas llamadas -- que no correspondan a las operaciones del Hotel.

IMPUESTOS

Sobre el aspecto de impuestos, tales como:

El impuesto sobre el producto de los trabajadores, el impuesto al valor agregado, el impuesto estatal, el INFO NAVIT y el Instituto Mexicano del Seguro Social, se puede decir que su revisión es a base con las declaraciones que se hacen mes a mes o bimestralmente como el impuesto al Instituto Mexicano del Seguro Social.

Estas declaraciones se deben de revisar, dejando evidencia de auditoría para que posteriormente se sigan checando con el objeto de que lo que estamos registrando, sea lo mismo que se está pagando; además de detectar fugas a través de los amarres que se hacen con los libros de contabilidad.

CAPITAL CONTABLE

No se revisa comunmente este rubro, ya que éste no se mueve con frecuencia, solamente hay que verificar y de -

jar evidencia de que se ha ido revisando año tras año.

Lo que haría el auditor al capital contable, es verificar que el resultado del ejercicio que se vaya te -- niendo, checarlo con el estado financiero, es decir que la pérdida o utilidad en su caso esté amarrando con el estado de resultados que expresemos en los estados financieros, y en algún caso donde haya modificaciones de capital social, ver actas de asamblea donde esté plasmado y se deje eviden cia de que el capital social se está modificando y el por qué de esta modificación.

Dentro del capital contable, también tenemos un concepto que habla de dividendos pagados, es necesario dejar evidencia de cómo se pagaron los dividendos, si es que la compañía decidió el pago de éstos que se levante un acta donde indique el reparto de éstos. Esto se coteja con el programa de auditoría, donde refleja la revisión.

También es necesario revisar que la utilidad o -- pérdida, según sea el caso, amarre con la balanza de com - probación.

CUENTAS DE RESULTADOS

Para la revisión de las cuentas de resultados y -- generalmente los programas de auditoría de Hoteles para re

visar dichas cuentas, se enfocan a lo que en Hotelaria lo conocen como Vauchear que quiere decir, soporte, documentación.

Generalmente, dentro del programa especifica que se revisen ciertos porcentajes de cheques de bancos, donde la documentación se ha cubierto por los requisitos legales, para que ampare el egreso y sea deducible ante el fisco.

Además que exista antes una orden de compra, la cual debe de ir autorizada por la Gerencia y el Departamento de Contraloría.

ASPECTO FISCAL

GRAVAMENES DE LA INDUSTRIA HOTELERA

1) LEY DEL IMPUESTO SOBRE LA RENTA

- a) *Impuesto al ingreso de las sociedades mercantiles.*
- *Tarifa general para empresas, según art. 13.*
 - *Bases sobre pagos provisionales, art. 12.*
 - *Industrias nuevas y necesarias según art. 4 y 9 transitorios de 1981 y de acuerdo a la tarifa - contenida en el art. 13.*
- b) *Impuestos al ingreso de las personas físicas.*
- *Impuestos sobre productos del trabajo, aplicar tarifa del art. 80 en caso de ingresos mensuales y art. 141 en declaración anual.*
 - *Impuesto sobre productos o rendimiento del capital (Intereses) aplicar tarifa del art. 141.*
 - *Tratándose de pagos por periodos de 7, 10 y 15 días aplicar tarifas contenidas en los puntos - 45, 46 y 47 de la "resolución que establece reglas generales y otras disposiciones de carácter fiscal para el año de 1983, misma que salió publicada en el diario oficial del 31 de marzo de 1983.*

2) LEY DEL IMPUESTO SOBRE LAS EROGACIONES AL TRABAJO PERSONAL PRESTADO BAJO LA DIRECCION Y DEPENDENCIA DE UN PATRON.

- a) Aplicación sobre la tasa del artículo único:
- Impuesto 1% sobre remuneraciones al trabajo personal a cargo de los patrones, de acuerdo a la ley del ingreso de la federación; incluyéndose propinas al servicio de hoteles, restaurantes, bares, cafeterías, etc.

3) LEY DEL IMPUESTO AL VALOR AGREGADO

Están sujetos al pago del impuesto, según art. 1 de esta ley:

- a) Por prestaciones de servicios:
- Persona física.
 - Persona moral
- b) Aplicación de las tasas:
- Art. 1, 2, 2a, 2b, 2c.
- c) Obligaciones generales según art. 32 al 37 de la Ley del I.V.A.

4) IMPUESTO PREDIAL

- a) La propiedad de predios urbanos.
- b) La propiedad de predios rústicos.
 - Siempre y cuando el inmueble sea propiedad de la empresa.
- c) Determinación de la base gravable:
 - Renta
 - Valuación de rentas
 - Valor catastral
 - Fraccionamientos
 - Catastro (inscripción e integración con sus respectivos padrones).

5) INSTITUTO MEXICANO DEL SEGURO SOCIAL

Leg del Seguro Social:

- a) Régimen obligatorio del Seguro Social:
 - Bases de cotización y de las cuotas obrero-patronales.
 - Seguros de riesgos de trabajo.
 - Seguro de enfermedades y maternidad.
 - Seguro de invalidez, vejez, cesantía y muerte.
 - Seguro de guarderías para hijos de asegurados según porcentaje, 1% sobre salario por cuota diaria.

- Avisos de inscripciones: patronal y de trabajadores en general para sus aseguramientos.
- b) Régimen voluntario del Seguro Social:
 - Pagos por concepto de gratificación anual, participación de utilidades, primas dominicales y vacacionales.
 - c) Impuesto al ingreso de las asociaciones, sociedades civiles, aplicar tarifa del art. 141, así como arts. 116, 117 y 118 del reglamento de la Ley en comento.
 - d) Registro federal de contribuyentes de conformidad con el art. 27 del Código fiscal de la Federación.
 - e) Registro federal de automóviles. Únicamente tratándose de Equipo de transporte.
 - f) Impuesto sobre tenencia o uso de vehículos IDEM al punto anterior.
 - g) Registro en la dirección de estudios hacendarios, - Departamento de Estadísticas (S.C. y F.I.)

6) FONDO NACIONAL DE LA VIVIENDA PARA LOS TRABAJADORES

- a) El patrón está obligado a aportar oportunamente el 5% de sus trabajadores.
- b) El patrón está obligado a pagar oportunamente de esa aportación del 5% de sus trabajadores, al Instituto (INFONAVIT).
- c) Cálculo del 5% sobre base del salario integrado, entendiéndose como salario integrado lo señalado en el art. 143 de la Ley Federal del Trabajo.

OBLIGACIONES DE LA INDUSTRIA HOTELERA

1. Licencia de Funcionamiento.
2. Licencia Sanitaria
3. Licencia de Construcción
4. Licencia de Calderas
5. Licencia de Maquinaria y Motores
6. Licencia de Rótulos, Letreros y Marquesinas
7. Licencia de Choferes (estacionamiento)
8. Libro de Actas de la Comisión de Seguridad e Higiene
9. Libro de Vistas de Reglamentos y Espectáculos
10. Libro de Registro de Maquinaria y Motores, en previsión Social.
11. Cédula y Placa de Empadronamiento
12. Cédula de Registro Federal de Causantes o Contribuyentes.
13. Cédula de Empadronamiento de Alcoholes (T.D.D.F.)
14. Registro de Empadronamiento de alcoholes Federales
15. Registro de la Cámara Nacional de Comercio y Turismo
16. Registro de Tarifas de Precios en la Secretaría de Turismo.
17. Registro en la Sociedad de Autores y Compositores, por Derechos de Autor (Contrato).
18. Registro de Huéspedes
19. Registro de Descarga de Agua Residual (S.R.H.)
20. Reglamento de Hoteles
21. Menús Registrados en la Secretaría de Turismo

22. *Manifestación de Pesas y Medidas (S.C.)*
23. *Manifestación a la Dirección de Estadísticas (S.C.)*
24. *Manifestación de Uso de Tomas de Agua*
25. *Permiso de los Operadores de Calderas*
26. *Permiso de Funcionamiento de los Estacionamientos*
27. *Autorización de los Elevadores*
28. *Tarjetas de Salud de los Trabajadores (S.S.A.)*
29. *Inscripción de Envasamiento y Existencia de Bebidas Alcohólicas Almacenables (O.F.H.)*
30. *Visto Bueno del Departamento de Bomberos*
31. *Visto Bueno de Obras Públicas*
32. *Derechos sobre aparatos electrónicos a base de monedas.*

CONCLUSIONES

De lo anteriormente expuesto debemos reafirmar --
que:

1. La función básica del Contralor General de un Hotel es actuar como consejero financiero del Gerente General y actuará como ejecutivo que comprenda las operaciones administrativas y financieras del Hotel, además deberá coordinar las actividades de los jefes departamentales en conjunto.
2. Desde el punto de vista contable y de operación el Contralor en la Hotelería deberá de supervisar las operaciones de servicio al público para su correcta clasificación y registro.
3. El impacto de la inflación en la Industria Hotelera ha sido favorable a ésta. Por la captación de divisas debiendo el Contralor vigilar que a los huéspedes se les preste la mayor atención posible desde el punto de vista administrativo.
4. La autoridad del Contralor es total; a fin de poder -- asegurarse que los procedimientos y políticas se están llevando a cabo de acuerdo con lo establecido; para --

ello podrá además introducirse sin previo aviso a cualquier área de operación, lo que le permite detectar -- cualquier irregularidad.

5. Dentro de sus funciones específicas, el Contralor en la Hotelería tiene, entre otras, las siguientes:
 - a) Establecer programas para la formulación y entrega de información.
 - b) Especificar y clasificar metas y objetivos de operación y evaluar sus alcances.
 - c) Fijar políticas y procedimientos administrativos y financieros para su aplicación interna.
 - d) Establecer programas y proyectos financieros.
 - e) Determinar la estructura departamental de toda la organización.

6. La responsabilidad más importante que tiene el Contralor es la función "Control" misma que se manifiesta con el aseguramiento de la correcta aplicación de las políticas y procedimientos establecidos por él.

7. El Contralor es responsable de la formulación del plan anual financiero (Presupuesto) llevando a cabo los trabajos necesarios para ello, sobre todo en la época actual que se vive.

8. En base al análisis financiero el Contralor establece acciones que se deban tomar en cuenta en caso necesario para corregir las desviaciones que puedan alejar la operación de lo proyectado.

B I B L I O G R A F I A

EL MANUAL DEL CONTADOR

W. A. PATON

UNION TIPOGRAFICA

ED. HISPANO-AMERICANA

MEXICO

CONTRALORIA PRACTICA

DAVID R. ANDERSON

LEO A. SCHMIDT

UNION TIPOGRAFICA

ED. HISPANO-AMERICANA

MEXICO

ORGANIZACION CONTABLE DE LA INDUSTRIA HOTELERA

C.P. JAVIER GOMEZ AQUINO

ED. E.C.A.S.A.

3a. EDICION

LA CONTRALORIA Y SUS FUNCIONES

C.P. CESAR A. GONZALEZ A.

ED. E.C.A.S.A.