

872708  
4  
203



**UNIVERSIDAD DON VASCO A. C.**

**INCORPORADA A LA UNIVERSIDAD NACIONAL  
AUTONOMA DE MEXICO  
ESCUELA DE ADMINISTRACION Y CONTADURIA**

**PLANEACION FINANCIERA DE UNA EMPRESA  
HOTELERA**

**SEMINARIO DE INVESTIGACION**

**QUE PARA OBTENER EL TITULO DE**

**LICENCIADO EN CONTADURIA**

**P R E S E N T A**

**JORGE GUSTAVO DAMKEN FISCHER**

**ASESOR: LIC. MA. TERESA RODRIGUEZ CORONA**

**URUAPAN, MICHOACAN 1993**

**TESIS CON  
FALSA DE ORIGEN**



## **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 está 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

|  |     |
|--|-----|
| INTRODUCCION.....  | 1   |
| 1.- CARACTERISTICAS GENERALES DE LA CIUDAD DE URUAPAN      |     |
| 1.1.- HISTORIA.....  | 7   |
| 1.2.- GEOGRAFIA.....                                       | 8   |
| 1.3.- MONUMENTOS (IMPRTANCIA TURISTICA).....               | 9   |
| 1.4.- COMERCIO E INDUSTRIA.....                            | 11  |
| 2.- AFINIDAD TURISTICA EN LA CIUDAD DE URUAPAN             |     |
| 2.1.- INFLUENCIA ECONOMICA DEL TURISMO EN URUAPAN.....     | 13  |
| 2.2.- HOTELES Y SUS CARACTERISTICAS.....                   | 16  |
| 2.3.- HOTEL VICTORIA.....                                  | 19  |
| 2.4.- PLANEACION FINANCIERA DENTRO DEL HOTEL VICTORIA..... | 20  |
| 2.5.- METODOS DE PLANEACION.....                           | 24  |
| 3.- GENERALIDADES SOBRE PLANEACION FINANCIERA              |     |
| 3.1.- CONCEPTOS.....                                       | 25  |
| 3.1.1.- PLANEACION.....                                    | 25  |
| 3.1.2.- PROPOSITOS DE LA PLANEACION.....                   | 26  |
| 3.1.3.- PASOS DE LA PLANEACION.....                        | 28  |
| 3.2.- IMPLANTACION DEL PROCESO DE PLANEACION.....          | 42  |
| 3.3.- PUNTO DE EQUILIBRIO.....                             | 45  |
| 3.4.- PRESUPUESTOS.....                                    | 50  |
| 3.4.1.- PRINCIPIOS PRESUPUESTALES.....                     | 51  |
| 3.5.- PRESUPUESTO DE OPERACION.....                        | 55  |
| 3.5.1.- PRESUPUESTO DE VENTAS.....                         | 56  |
| 3.5.2.- PRESUPUESTO DE COSTO DIRECTO DE VENTAS.....        | 60  |
| 3.5.3.- PRESUPUESTO DE GTCOS ORALES DE VTA Y ADMON.....    | 63  |
| 3.6.- PRESUPUESTO DE INVERSIONES PERMANENTES.....          | 65  |
| 3.6.1.- METODOS DE ANALISIS.....                           | 67  |
| 3.7.- PRESUPUESTO FINANCIERO.....                          | 72  |
| 3.7.1.- PRESUPUESTO DE CASH Y BANCOS.....                  | 73  |
| 3.7.2.- PRESUPUESTO DE CUENTAS POR COBRAR.....             | 74  |
| 3.7.3.- PRESUPUESTO DE INVENTARIOS.....                    | 75  |
| 4.- CASO PRACTICO.....                                     | 84  |
| 4.1.- EDOS FINANCIEROS DE LOS DOS ULTIMOS PERIODOS.....    | 86  |
| 4.2.- EDOS FINANCIEROS PROYECTADOS.....                    | 100 |
| 5.- RECOMENDACIONES Y CONCLUSIONES.....                    | 117 |
| BIBLIOGRAFIA.....  | 130 |

## 1.- INTRODUCCION.

TEMA: PLANEACION FINANCIERA DE UNA EMPRESA HOTELERA EN  
LA CIUDAD DE URUAPAN.

La utilidad de una empresa se ve reflejada en el buen manejo de sus ingresos y egresos, ahora bien, si analizamos que una empresa hotelera tiene una gran variedad de gastos por el desempeño de sus actividades, por ello debe contar con un buen sistema de control interno para evitar las fugas, los gastos innecesarios, altos inventarios etc., puesto que por estos medios se puede estar filtrando nuestra liquidez.

Es por eso que trataremos de implementar un sistema de control de gastos, tomando como base la planeacion financiera, que en primer término es el tema que nos ocupa en el presente trabajo.

Dentro de los principales egresos y gtos con que cuenta una empresa, se vera siempre la cuenta de sueldos y salarios, proveedores, gtos gales, mtto de instalaciones, gtos de vta, gtos de admon, etc., estas dependen básicamente del giro principal de la entidad y se reflejan en el sistema contable.

Un egreso o un gasto (entiendase éste como monetario), viene a ser la cantidad de dinero que se paga por la obtención de un servicio o de una mercancía.

Ahora bien, los egresos mal administrados en cualquiera de los supuestos anteriores, se refleja en la liquidez de una empresa, no con esto en las utilidades, ya que pueden existir éstas aun cuando no se tuviere liquidez.

Pero, ¿Porqué una empresa puede dejar de tener liquidez y obtener utilidades?.

Por la falta de un buen sistema de control interno que le permita analizar continuamente los principales rubros de acción de las cuentas arriba mencionadas, donde se observaría cual de ellas esta absorbiendo la mayor cantidad de los ingresos captados por la actividad preponderante de la empresa, que hace reflejar como resultado la falta de una solvencia inmediata.

## JUSTIFICACION DEL TEMA

La Planeación Financiera está constituida por un conjunto de actividades tendientes a lograr los objetivos de: Custodiar e invertir el total de los valores de una empresa, a mantener los sistemas de información adecuados para el control de activos y operaciones de esa entidad, y a proteger el capital invertido, por mencionar las más importantes.

Luego entonces, teniendo dentro de los objetivos de la Planeación Financiera los controles arriba mencionados, y determinando la necesidad de ésta empresa de un control financiero es fundamental emplear la Planeación Financiera como una posible solución a tan grave problema, la cual por medio de sus múltiples recursos, podamos analizar y profundizar en cada una de las fuentes de ingresos, así como las de egresos para observar si se está cumpliendo con las políticas y objetivos establecidos.

Por otro lado cabe mencionar que para llevar acabo el análisis integral de las cuentas, se contará con un número de factores internos y externos que se tendrán que tomar en consideración, como por ejemplo:

Estudio del Medio Ambiente

Demanda

Preferencias del Consumidor

Tecnología

Situación Económica

Transporte

Desarrollo de Nuevos Hoteles

#### PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Se ha observado el continuo movimiento que se tiene en la utilización de las cuentas de efectivo y atendiendo a la falta de un control financiero en dichas cuentas, es necesario la implantación de un sistema financiero para la resolución del problema de control através de la Planeación Financiera de las operaciones, el cual surge desde el momento de recibir un pago por hospedaje, hasta el efectuar un pago por concepto de nómina, proveedores, gastos generales, entre otros.

El planteamiento anterior se formuló una vez que se cuestionó la siguiente pregunta:

¿ Porqué la implantación de un sistema de control interno vía planeación financiera?

Si se considera que la planeación financiera es una técnica cuya finalidad es establecer en una empresa pronósticos y metas económico-financieras tomando como base los recursos monetarios con que cuenta, se deduce que ésta puede ser la solución a nuestro problema.

Ahora bien, hemos hablado de control, pero ¿ Qué es el Control?

1) Control.- Es controlar y tener la seguridad de que todas las operaciones en cualquier momento se están llevando acabo de acuerdo con el plan establecido, con las ordenes que se han dado y con los principios que se han sustentado.

2) El Control compara, discute y critica, tiende a estimular la planeación, a simplificar la organización, a incrementar la eficiencia de mando y a facilitar la coordinación.



3) Control Financiero.- Asegura la utilización efectiva de los recursos y la eficiencia de las operaciones; para la cual es necesario vigilar estrechamente:

- a) Solvencia
- b) Estabilidad Financiera
- c) Los Resultados de Operación de la Empresa.

Concluyendo se puede decir que el planteamiento del problema será; Análisis e Implementación de la Planeación Financiera dentro del Sistema de Control de Ingresos y Egresos en una Empresa Hotelera.

Con las bases anteriores podemos determinar que:

1.- La planeación financiera es la solución al problema de la mala administración de los recursos financieros del Hotel Victoria.

2.- La planeación financiera no es la solución al problema de la mala administración de los recursos financieros del Hotel Victoria.

## 1.- CARACTERISTICAS GENERALES DE LA CIUDAD DE URUAPAN

### 1.1.- SU HISTORIA:

Fray Juan de San Miguel llegó a Uruapan en 1531 o principios de 1532.

Cuando toma posesión de la diócesis el obispo Pedro Anselmo Sánchez en año 1758 Uruapan tiene 1953 Habitantes de los cuales 1090 son españoles y castas y 863 indios. En 1787 el párroco José Antonio Macías levanta un padrón, la población en ésta fecha, es de 4,446 distribuidos en 2907 gentes de razón y 1,553 indígenas. En 1882 la Población era es de 4,730 habitantes.

El 28 de noviembre de 1858 se le concede a Uruapan el título de "Ciudad del Progreso" en consideraciones a las razones que exponen los vecinos en un curso elevado al gobierno por los buenos e importantes servicios prestados por aquella población "A la Causa de la Libertad".

Hubo un alzamiento en favor del imperio el 20 de diciembre de 1864.

## 1.2.- SU GEOGRAFIA:

El municipio de Uruapan está en la vertiente sur de la sierra de Uruapan. Su altura sobre el nivel del mar se considera de 1634 metros, queda situada a los 19 grados 34' 56" de latitud norte y 102 grados 03' 46" de longitud oeste del meridiano de Greenwich. Está en la Sierra Central de Michoacán de la vertiente sur de la Meseta Tarasca.

Siempre ha tenido una importancia por ser como puerta o entrada de comercio entre la tierra fría y templada y los fécondos valles y tierras de Lombardía, Nueva Italia y toda la región de tierra caliente.

Uruapan está a 62 kilómetros de Pátzcuaro, a 124 de Morelia y a 392 del Distrito Federal.

Su suelo es desigual y cortado por barranco o erizado de rocas, rodeado por todas partes de colinas y montes, todo está cubierto de una vegetación lozana y brillante, sobre todo en la temporada de lluvias.

El clima es templado, húmedo y presenta una temperatura placentera anual de 20 grados centígrados. Los vientos son muy variables, predominando los del sur casi todo el año. La temperatura máxima es de 35 grados C., y la mínima de 6 grados C.

### 1.3.- SUS MONUMENTOS (IMPORTANCIA TURISTICA)

El primer monumento que es considerado como monumento nacional es el conocido como la Huatapera y se encuentra en la Plaza Monumental de Uruapan, se construyó con piedra, adobe y cantera, en el año de 1535.

El monumento al fundador Fray Juan de San Miguel está en un pequeño parque ubicado sobre la Calzada de la Quinta. Es un busto de bronce.

El monumento en cantera al Padre de la Patria, Don José María Morelos y Pavón fue develada en tiempo del presidente de la República el Lic. Adolfo Ruiz Cortines.

Se honra la memoria del Gral. Lázaro Cárdenas del Río en dos monumentos. Un busto en bronce que se encuentra en una plazuela sobre la calzada del mismo nombre y en esquina

con la escuela de Agrobiología "Benito Juárez". El otro monumento de gran tamaño, es un bronce del Divisionario de Jiquilpan que se encuentra al terminar la calle Francisco Sarabia y el paseo L. Cárdenas, dicho monumento se develó en la década de los ochentas.

Tal vez el monumento más importante es el que está dedicado a la memoria de los Mártires de Uruapan. La erección de este monumento fue decretada en 1874 y quedó en el olvido. Siendo diputado al congreso de la Unión, Aristeo Mercado en 1887, hizo gestiones para su ejecución, en 1890 el ayuntamiento de Uruapan solicitó que se cumpliera la Ley que decretaba su erección y otra vez intervino el señor Aristeo Mercado pero ahora como gobernador interino del estado, logrando que el ministro de comunicaciones, Gral. Manuel González Cosío ordenara el diseño y proyecto y se aprueba el costo que será de 10,368 pesos. El 21 de octubre de 1891 se colocó la primera piedra y se terminó el 10. de agosto de 1893. Se inauguró el 21 de octubre de ese mismo año.

#### 1.4.- ANTECEDENTES DEL COMERCIO E INDUSTRIA.

A principios del siglo XIX, uruapan contaba con pequeños comercios que eran los siguientes:

La Casa de confianza de Salvador Roport, La Zapateria El Aguila de Conrado Flores quien anuncia botas federicas por solo \$ 20 pesos, eso si eran pesos de Plata.

El Correo Francés de don Xavier Lujan, seguidos con puerto México de Ignacio E. Silva, La Fama de Imbanin Grayeb, Mares y Figueroa se anuncian como comerciantes y comisionistas, novedades y bonetería las anunciaban R. Ganen en el Buen Precio, estaba la Botica del Dr. Luna y la Uruapense de don Agustin Mercado, el mejor Hotel de entonces era El Progreso de don Juan Villalobos y el otro era el Mirador de don Alfredo Alvarez, ambos construidos por los hermanos Paredes, Jesús, Juan y Jonaro a quienes se deben muchas de las casas y fincas de esa era.

En 1871 prominentes comerciantes y hombres de dinero acordaron invertir un capital para constituir una fábrica de hilados y tejidos en Uruapan. Así nace lo que se convierte en la fábrica de la Providencia, como fuerza motriz se aprovecha el agua del Rio Cupatitzic.

Entre 1892 y 1894, quedó constituida la asociación de empresarios cuya empresa se conoció como "Hurtado, Cerda y Compañía" y que trabajaría en el ramo de hilados y tejidos fábrica que sería más bien conocida por "Fábrica de San Pedro".

La línea férrea que unió a Uruapan con Pátzcuaro se inauguró el 17 de marzo de 1899 y fué realizada por Robert S. Simons y la del tranvía que corrió de la propia estación al centro de Uruapan y cuyo dueño era el Sr. Luis Valencia fue puesta en servicio el 10. de Noviembre de 1900.

Suscribiendo un capital de \$ 12,000 (oro y plata), los hermanos Manuel y Atenogenes Alvarez y don Narciso Sandoval realizan el proyecto de introducir la luz eléctrica a esta ciudad y a ellos se debe que por primera vez bañara la ciudad de luz el 15 de diciembre de 1895.

## 2.- AFINIDAD TURISTICA EN LA CIUDAD DE URUAPAN

### 2.1.- INFLUENCIA ECONOMICA DEL TURISMO.

La ciudad de Uruapan cuenta con un buen número de hoteles, 35 en total, los cuales se distribuyen de la siguiente forma:

|                        |    |         |
|------------------------|----|---------|
| Hoteles de 4 Estrellas | 6  | 17.84%  |
| Hoteles de 3 Estrellas | 8  | 22.86%  |
| Hoteles de 2 Estrellas | 12 | 34.28%  |
| Hoteles de 1 Estrella  | 9  | 25.72%  |
| TOTAL                  | 35 | 100.00% |

Como se puede observar, el mayor porcentaje lo encontramos en hoteles de 2 estrellas, debido a la falta de una infraestructura administrativa, financiera y de servicio, que atienda su inversión y desarrollo.

Ahora bien, determinados los porcentajes de Hotelería de la ciudad, veamos la estructura económica global por categorías: (Análisis Económico de Nov. 90 a Ago. 91).



| HOTELES     | TURISMO NAL. | TURISMO EXT. | % TOTAL |
|-------------|--------------|--------------|---------|
| 4 Estrellas | 41,991       | 1,666        | 30.07   |
| 3 Estrellas | 26,845       | 190          | 18.62   |
| 2 Estrellas | 42,042       | 51           | 28.99   |
| 1 Estrella  | 32,282       | 180          | 22.32   |
| TOTAL       | 143,160      | 2,015        | 100.00  |

| HOTELES     | ING. NAL.     | ING. EXT.   | % ING. |
|-------------|---------------|-------------|--------|
| 4 Estrellas | 4,673,248,375 | 185,411,917 | 50.70  |
| 3 Estrellas | 2,031,271,667 | 14,376,667  | 21.34  |
| 2 Estrellas | 1,786,785,000 | 2,167,500   | 18.67  |
| 1 Estrella  | 887,755,000   | 2,970,000   | 9.29   |
| TOTAL       | 9,379,060,042 | 204,926,084 | 100.00 |

Si analizamos los cuadros anteriores, se notará una mínima diferencia del turismo nacional entre los hoteles 4 estrellas y los de 2 estrellas, aunque el turismo extranjero es sumamente mayor en los primeros; ya en porcentaje total, el turismo nacional y extranjero prefiere en un 30.07% los Hoteles de 4 Estrellas.

Abordando el turno de Ingresos, se observa que el turismo nacional fue mayor en los hoteles de 2 estrellas, estos representan solo el 19.05% del total de éstos y el 18.67% del ingreso total global. Nuevamente encontramos que el Turismo tanto nacional como extranjero, prefiere la calidad de un hotel de 4 Estrellas el cual, en el estudio estadístico realizado, nos muestra una recepción de ingresos del 49.83% de los ingresos nacionales y un 50.70% del ingreso total global.

Como complemento a la información anterior mencionaremos algunos puntos importantes con referencia a un estudio comparativo a nivel estado de los meses de Julio y Agosto de 1991.

a) En el mes de Julio fueron ocupados un total de 55,323 cuartos de 157,649 cuartos de una planta total reportados, lo que arroja un coeficiente de ocupación Hotelera del 38.99%.

b) Dentro de ese 38.99% del C.O.H. Uruapan obtuvo el 33.32%, abajo del porcentaje que obtuvo Morelia que fué el 49.46%.

Secretaría Estatal de Turismo  
Dirección de Operación  
Departamento de Estadística

## 2.2.- HOTELES Y SUS CARACTERISTICAS

La ciudad cuenta con un total de 35 Hoteles, de los cuales 6 son de Cuatro Estrellas, 8 de Tres Estrellas, 12 de Dos Estrellas y 9 de Una Estrella. A continuación se citan los más importantes:

| NOMBRE DEL HOTEL | DOMICILIO | HAB. | TRAB. | SERVICIO  |
|------------------|-----------|------|-------|---|
| Plaza Upi.       | Ocampo 63 | 124  | 140   | Restaurant<br>Bar,cafeteria,centro nocturno,de convenciones y bancario, comercial, estacionamiento,hab. c/tel. y t.v color. |

|                            |                              |    |    |   |
|----------------------------|------------------------------|----|----|---|
| Paraiso Uruapan            | Km. 2 Carr.<br>Upn-Pactcuaro | 56 | 63 | Rest, Bar, Caf<br>Disco-bar, -<br>salon p/fies-<br>tas, de con--<br>venciones, es-<br>tacionamien-<br>to, hab. c/ tel<br>t.v. a color<br>y F.M. |
| Mansion del<br>Cupatitzio. | Parque Nal.                  | 80 | 90 | Rest, bar, Caf<br>Tienda de ar-<br>tesanias, es-<br>tacionamien-<br>to, centro de<br>convenciones<br>hab. c/ T.V.                               |
| Pic de la<br>Sierra        | Km. 4 Carr.                  | 72 | 84 | Rest, bar, sa-<br>lon de jue--<br>gos p/fiesta<br>estaciona---<br>miento, hab.<br>con t.v. y -<br>tel.  |

|           |                          |    |    |   |
|-----------|--------------------------|----|----|---|
| Regis     | Portal Ca-<br>rrillo #12 | 39 | 44 | Rest,Bar,es-<br>tacionamien-<br>to, hab. con<br>Tel. y t.v.<br>a color.   |
| La Fuente | Fco. Sarabia             | 35 | 40 | Rest,Cafete-<br>ria,Acuario,<br>Disco-Bar,es-<br>tacionamien-<br>to, Lavande-<br>ria,Hab. con<br>tel. y t.v.<br>a color via<br>satellite. |

### 2.3.- HOTEL VICTORIA

El Hotel Victoria que fué Fundado por la Sra. Victoria Alvarez Armas, inicialmente contaba con 67 habitaciones, fué uno de los primeros hoteles de 4 Estrellas de la ciudad, remodelado y terminado el 15 de diciembre de 1980 con una ampliación de 16 habitaciones, construyendo también el restaurant del Hotel.

Actualmente cuenta con las características siguientes:

- Hotel 4 Estrellas
- 80 Habitaciones, alfombradas, con teléfono y T.V. a Color.
- Restaurant
- Bar
- Música ambiental y en vivo
- Tabaqueria
- Estacionamiento
- Lavandería y Tintorería
- Transportes Turísticos

En el Hotel se emplean un total de 90 trabajadores para realizar sus actividades, incluidos aquí empleados administrativos de Hotel y Restaurant, tiene un ingreso promedio mensual de \$ 300'000,000.00 buscando lograr el promedio óptimo que sería de \$400'000,000.00 mensuales.

Ahora bien, como se mencionaba en el párrafo anterior, se buscará incrementar los ingresos teniendo un mejor sistema de control sobre éstos, y para ello ya emplearemos la planeación financiera como técnica de solución.

#### 2.4.- PLANEACION FINANCIERA DENTRO DEL HOTEL VICTORIA.

La Planeación Financiera dentro de un hotel es de suma importancia, ya que nos ayuda a planear y presupuestar nuestros ingresos y egresos en el siguiente ciclo o periodo anual.

Primeramente contestaremos la siguiente pregunta: ¿Qué es la Planeación Financiera?

1.- "La Planeación Financiera es una técnica que reúne un conjunto de métodos, instrumentos y objetivos con el fin de establecer en una empresa pronóstico y metas económicas y financieras por alcanzar, tomando en cuenta los medios que se tienen y los que se requieran para lograrlo":

2.- "Es una herramienta que aplica el administrador financiero, para la evaluación proyectada, estimada o futura de una empresa pública, privada, social o mixta y que sirva de base para tomar decisiones acertadas".

3.- "La Planeación Financiera, significa determinar las políticas, procedimientos y programas respecto a la obtención de los recursos necesarios para la operación de la empresa y al mejor aprovechamiento de los mismos".

Como se puede observar en las diferentes definiciones, se menciona principalmente que la planeación financiera consta de una serie de objetivos, procedimientos y métodos para lograr su fin; cada uno de éstos términos serán analizados en su oportunidad.



Por consiguiente daremos a conocer nuestro nuevo objetivo en el hotel victoria con planeación financiera.

Implantar un sistema de control de los egresos - que nos permita utilidades mayores a él 30% con respecto al periodo anterior.

Ahora bien, una vez definido el concepto de Planeación Financiera por varios autores y conociendo el nuevo objetivo del hotel victoria, concluiremos diciendo que la Planeación Financiera para el Hotel Victoria será "El conjunto de métodos, objetivos y controles necesarios para la evaluación proyectada de los recursos de la empresa".

1) Joaquín A. Moreno Fdez., Las Finanzas en la Empresa.  
1er párrafo

Pág. 369. 4ta. ,Ed. Mac. Graw Hill.

Lo planeación debe ser un proceso continuo y que va de la planeación a la implantación, al control y nuevamente la planeación y así sucesivamente.

Para planear lo que se quiere hacer se tiene que determinar los objetivos, que son parte esencial de la planeación financiera y los definimos como " las metas, resultados o finalidades que espera alcanzar una empresa".

2) Abraham Perdomo Moreno, Planeación Financiera para E épocas Normales y de inflación, 3er parrafo, cap 2 planeación financiera. Pag. 5, 3ra Ed. ECASA

3) César Alcántara González, La Contraloría y sus Funciones, 7mo. parrafo, tema 2 Cap. 3, Pag. 31, I Iva. Ed. ECASA.

## 2.5.- Metodos de planeacion financiera.

Continuando con el proceso de planeación financiera toca el turno de definir ¿Qué son los Métodos de Planeación Financiera? Son el conjunto de técnicas y herramientas que aplica el administrador financiero para separar, conocer, proyectar y evaluar los conceptos y las cifras financieras que prevalecerán en el futuro de una empresa. Por mencionar algunos métodos de importancia tendríamos:

- 1) Punto de Equilibrio Global
- 2) Palanca y Riesgo de Operación y Financiero
- 3) Estados Financieros Pro-Forma
- 4) Proyecto de Inversión
- 5) Presupuestos Financieros.

Dentro de éstos últimos encontramos las principales técnicas de planeación que utilizan en las empresas y son 3 categorías:

- a) Presupuesto de Operación
- b) Presupuesto de Inversión Permanente
- c) Presupuesto Financiero.

### 3.- " GENERALIDADES SOBRE PLANEACION FINANCIERA "

El capítulo en curso será de mucha importancia ya que en él, definiremos los principales conceptos de la planeación financiera y trataremos de enfocarlos directamente a la resolución de nuestro problema, para ello iniciaremos explicando y puntualizando primeramente su definición, seguido por sus propósitos y ventajas.

#### 3.1.- Conceptos:

##### 3.1.1- Planeación:

"La planeación es el proceso que se sigue para determinar como la organización puede llegar a donde pretende llegar".1 En términos más formales "La Planeación es el desarrollo sistemático de programas de acción encaminados a alcanzar objetivos organizacionales convenidos mediante el proceso de analizar, evaluar y seleccionar entre otras oportunidades que hayan sido previstas":

### 3.1.2.- Propósitos de la planeación.

C.N. Roney indica que la planeación organizacional tiene 2 propósitos.

1.- Protector.- Consiste en minimizar el riesgo reduciendo las incertidumbres que rodean a las condiciones de los negocios y aclarando las consecuencias de una acción administrativa en este sentido.

2.- Afirmativo.- Consiste en elevar el nivel de éxito organizacional.

#### Ventajas:

1.- Ayuda a los administradores a estar orientados hacia el futuro.

2.- Coordinación de las decisiones.

3.- Poner relieve a los objetivos organizacionales.

Samuel C. Certo, Admón Moderna, Segunda Sección  
"Planeación" Cap.4 Pág. 85, 2da. Ed. Interamericana 1987.

La planeación financiera, como ya se dijo, es una técnica de evaluación y control, pero no enuncia el tiempo de planeación o proyección de los resultados, para ello la planeación cuenta con 2 tipos muy importantes que nos ayudarán a definir cual de ellas emplear, según el lapso a el cual se desea proyectar.

1.- Planeación Estratégica: Que es la planeación a largo plazo que se enfoca a la organización como un todo. La estrategia se define como un plan amplio y general desarrollado para alcanzar objetivos organizacionales a largo plazo. A su vez, largo plazo lo entendemos como un periodo que se extiende aproximadamente entre tres y cinco años hacia el futuro.

2.- Planeación Táctica: Consiste en formular planes a corto plazo que pongan de relieve las operaciones actuales de las diversas partes de la organización. El corto plazo se define como un periodo que se extiende sólo a un año a menos hacia el futuro.

Samuel C. Certo.....1er. y 2do. parrafo, Pág. 89

Samuel C. Certo.....4to. parrafo, Pág. 95.

Para poder llevar a cabo el proceso de planeación financiera, resulta esencial conocer la manera más óptima de encaminarla, es por eso que presentamos a continuación los 6 principales pasos con que cuenta la planeación.

### 3.1.3.- Pasos de la Planeación:

1.- Formalización de los objetivos organizacionales. Se necesita un claro planteamiento de los objetivos organizacionales para que empiece la planeación.

2.- Listado de las diferentes alternativas para alcanzar los objetivos.

Una vez que los objetivos organizacionales han sido claramente planteados, los administradores deben hacer una lista de las alternativas que están disponibles para alcanzar dichos objetivos.

3.- Desarrollo de las premisas en las cuales se basa cada alternativa.

4.- Elección de la mejor alternativa para el logro de los objetivos.

5.- Desarrollo de planes para la consecución de la alternativa elegida.

6.- Puesta en marcha de los planes.

Dentro de los pasos de la planeación, así como en varias definiciones y textos anteriores, nos hemos referido a los planes sin precisar que son o para que sirven, por ello diremos:

#### 3.1.4.-Plan:

Es una acción específica propuesta para ayudar a la organización al logro de sus metas. Según Sisk "La planeación es el proceso de evaluar toda la información relevante y los desarrollos futuros probables. De todo resulta un curso de acción recomendada: Un Plan.

Un plan se ilustra para tomarlo como apoyo principal en la finalidad de lograr las metas, que éstas buscarán lo propio con los objetivos y ellos a su vez, la base esencial de la planeación.

Todo ello resulta un ciclo cerrado e íntimamente ligado, por lo tanto, ninguna de sus partes integrales debe fallar, ya que esto provocaría la destrucción del ciclo.

Es por eso la importancia de los planes, que ya definimos, y continuaremos citando las dimensiones, los tipos y todo lo concerniente a los planes junto con sus ramificaciones; esto lo haremos con la finalidad de



entenderlos para así, emplearlos conforme se vayan requiriendo.

#### Dimensiones del Plan:

Kast y Rosazweig han indicado que un plan tiene 4 dimensiones principales:

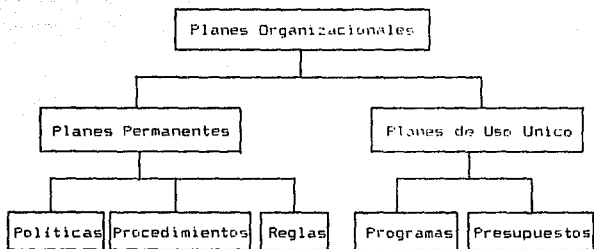
1.- Repetitividad: Describe la medida en la cual un plan se usa una y otra vez.

2.- Tiempo es la duración del periodo que cubre el plan.

3.- Alcance: Es la parte del sistema administrativo total a la que el plan está dirigido.

4.- Nivel: Indica el nivel de la organización al que está dirigido el plan.

Tipos de Planes:



1.- Planes Permanentes: Se usan una y otra vez porque se centran en situaciones organizacionales que ocurren repetidamente, se subdividen en políticas, procedimientos y reglas.

A) Políticas.- Son un plan permanente que proporciona guías generales para canalizar el pensamiento administrativo en direcciones especificadas.

Una política es esencialmente una expresión general del pensamiento administrativo acerca de las acciones que deben realizarse para alcanzar los objetivos organizacionales.

La importancia de la política en administración es decisiva, porque son indispensables para la adecuada delegación.

En especial suele confundirse a las políticas con los objetivos y con las reglas; las políticas, ha dicho alguien son "el objetivo en acción".

El objetivo fija metas, en tanto, las políticas imperan ya la orden para lanzarse a conseguirlas.

Las políticas, por otra parte difieren de las normas  
concretas, o sea, de las reglas.

Samuel C. Certo.....Pág. 98 y 99

Samuel C. Certo.....3er. párrafo, Pág. 137,  
Cap. II Planes y herramientas de planeación.

Samuel C. Certo.....Pág. 138

Samuel C. Certo.....1er. párrafo, Pág. 140

Norma es todo señalamiento imperativo de algo que ha de realizarse, sea genérico o específico; las normas genéricas son precisamente las políticas, en tanto que las normas específicas son las reglas.

Suele existir tres problemas en la formulación de las políticas.

1) El primero radica en que en muchas ocasiones se considera que para formular una política basta con usar la expresión "Es política de ésta empresa que ...."

2) Lo segundo suele ser añadiendo a la regla el término "en lo posible"

3) En tercer lugar hay reglas que fijan tan sólo márgenes o límites.

Las políticas por la forma de originarse se dividen en:

a) Externamente Impuestas: Estas pueden serlo por ley.

b) De Apelación: Estas son las que se forman através de consultas que los Jefes intermedios hacen a los supervisores.

c) Expresamente Formuladas.- Son las de una manera precisa, consciente y de preferencia por escrito, se formulan con el fin de que sirvan para regir en términos generales un campo.

Samuel C. Certo..... 1er. parrafo, pág. 140

Agustin Reyes Ponce, Admón de Empresas, 1ra. parte, 30a Ed.LIMUSA.

## B) Procedimiento:

Un procedimiento es un plan permanente que describe una serie de acciones relacionadas que deben efectuarse para el logro de una tarea en particular. En general los procedimientos describen acciones más específicas que las políticas.

Es característica de los procedimientos que en muchas ocasiones, pasan por distintos departamentos que se hallan bajo distintas autoridades. Ello hace más necesario que deban fijarse con mayor precisión.

Existen 3 reglas para formular procedimientos.

1ra. Regla.- Los procedimientos deben fijarse por escrito y de preferencia gráficamente.

2da. Regla.- Los procedimientos deben ser periódicamente revisados, a fin de evitar tanto la rutina como la superespecialización.

3ra. Regla.- Debe cuidarse siempre el evitar la duplicación innecesaria de los procedimientos.

C) Reglas:

Es un plan permanente que designa una acción específica requerida. En esencia, una regla indica lo que un miembro de la organización debe o no debe hacer. Una regla describe en forma precisa la acción deseada y, por lo tanto, no deja campo para la interpretación. El concepto de regla puede ser más claro después de pensar en el propósito y la naturaleza de las reglas de juegos.

Samuel C. Certo.....2do. párrafo, pág. 140

A. Reyes Ponce.....2do. párrafo. 4o. y  
5to, Pág. 173 y 1o. párrafo, pag. 174.

Samuel C. Certo.....3er. párrafo, pág. 140



## 2) Planes de Uso Único:

Son los que se usan sólo una vez o algunas veces porque se centran en el tratamiento de situaciones relativamente únicas dentro de la organización.

### A) Programas:

Un programa es un plan de uso único diseñado para ejecutar un proyecto que en sí mismo no está pensado para estar vigente en el transcurso de toda la vida de la organización.

Los programas pueden ser generales y particulares, según sea para toda la empresa o a un departamento en particular.

Los programas pueden ser también a corto o largo plazo, suelen considerarse a corto plazo, los que se hacen para uno, dos, tres, meses y hasta un año. Los que exceden de un año suelen considerarse como programas a largo plazo.

Existen 3 reglas para la elaboración de un programa:

Ira. Todo programa debe ante todo contar con la aprobación de la suprema autoridad administrativa para aplicarse.

Para obtener la aprobación de la gerencia es necesario:

- a) Presentar los programas con "todos sus detalles".
- b) Presentarlos como una inversión.
- c) Fijar un tiempo mínimo para que produzcan resultados.

Samuel C. Certo..... Pág. 143

A. Reyes Ponce..... Pág. 174 y 175

B) Presupuesto:

Es un plan financiero de uso único que cubre un periodo específico. Es un plan que detalla la forma en que los fondos serán gastados en mano de obra, materia prima, bienes de capital etc. así como, la forma en que se obtendrán fondos para estos gastos.

Aunque los presupuestos son instrumentos de planeación también son estrategias para el control organizacional.

Agustin Reyes Ponce..... pág. 174 y 175

## COMENTARIOS GENERALES SOBRE PLANEACION FINANCIERA

La función de planeación, una de las más básicas de todas las funciones administrativas, consiste en asegurar que todos los miembros de un grupo se integren a lo que cada uno de ellos debe realizar para que pueda alcanzarse la meta del grupo.

Es posible ordenar en forma jerárquica los diversos tipos de planes, empezando con los propósitos y las misiones, que sirven para definir la tarea básica de una organización. Los objetivos son los fines hacia los que debe dirigirse cada actitud; las estrategias determinan el propósito y el tipo de una operación y los medios para lograr los fines de la empresa. Las políticas son enunciados generales escritos o lineamientos sobre entendidos que sirvan de guía a los pensamientos y las acciones; los procedimientos delimitan secuencias cronológicas de acciones que se requieren. Las reglas detallan las acciones específicas necesarias (o innecesarias) y que, por lo mismo, son planes que no dan pie a acción discrecional alguna. Los programas son conjuntos de metas, políticas, procedimientos, reglas y asignaciones de recursos -- por lo general respaldados por un supuesto -- que se necesitan para llevar a cabo cierta

línea de acción. Los presupuestos expresan, en términos numéricos, los recursos que han de gastarse o recibirse al realizar un proyecto.

Todas estas actividades deben realizarse sin perder de vista el medio ambiente total; una buena planeación no se da en el vacío. Para que exista coordinación entre las acciones de todas las personas, los planes a corto plazo siempre deben tener en consideración lo establecido por los planes a largo plazo.

### 3.2.- IMPLANTACION DEL PROCESO DE PLANEACION.

Una vez entendidos los fundamentos de la planeación, pueden seguir los pasos necesarios para implantar el proceso de planeación en la organización.

Una forma de considerar esta implantación consiste en visualizar las actividades de planeación como un subsistema organizacional. Un subsistema es un sistema creado como parte del proceso del sistema general de administración.

#### Insumo

La organización: Una porción de:

- Gente
- Dinero
- Materia Prima
- Maquinaria

El propósito del subsistema es incrementar la efectividad del sistema administrativo general a través de una planeación más efectiva.

Obviamente, sólo una porción de los recursos organizacionales se utilizan como insumo en el subsistema de Planeación. Este insumo es asignado al subsistema de planeación y transformado en un producto siguiendo los pasos del proceso de planeación.

La planeación financiera, como se enunció, considera una serie de pasos para su implantación, cuenta también con el apoyo necesario de algunas herramientas para lograr su fin.

A continuación se citarán y explicarán algunas de las más importantes.

Punto de equilibrio.

Presupuesto

Presupuesto de operación

Presupuesto de inversiones permanentes

Presupuesto financiero.

### 3.3.- PUNTO DE EQUILIBRIO.

#### Concepto:

"Punto donde las ventas de una empresa son igual al importe de sus costos fijos y variables".

..... "luego entonces, el punto de equilibrio global consiste en predeterminar un importe en el cual la empresa no sufra pérdidas ni obtenga utilidades, o bien, el punto donde las ventas absorben los costos totales, tanto variables como fijos" .....

..... "Determinar en qué momento los ingresos y gastos son iguales no existiendo utilidad ni pérdida" .....

..... "Por medio de él, se puede medir la eficiencia de operación e igualmente controlar la consumación de cifras predeterminadas, mediante la comparación con las reales, para normar correctamente las ejecuciones y la política de administración de la empresa".....



..... "Es de gran importancia en el análisis,  
planeación y control de los resultados de un negocio".....

#### Factores Determinantes del Punto de Equilibrio.

- Volúmen de Producción
- El Tiempo
- Artículos individuales y las líneas de producción.
- Los datos reales y presupuestados.

Abraham Perdomo Moreno, P.F., Cap. 4, P.E.G., Pág. 21,  
1er. y 3er

Parrafo 3a. ed. ECASA

En todo sistema presupuestal y para la determinación del Punto de Equilibrio es indispensable hacer un estudio de los gastos para conocer su clasificación.

A continuación se presenta, someramente, lo referido al análisis de los gastos.

Los gastos se clasifican en Constantes y Variables.

A) Constantes.- Son aquellos gastos que permanecen estáticos en su monto, en un periodo.

A su vez se subdividen en:

a) Gastos Constantes Fijos.- Son aquellos que se efectúan necesariamente haya o no producción o ventas, como son rentas, depreciaciones y amortizaciones en línea recta, impuestos, finanzas, sueldos, etc.

b) Gastos Constantes Regulados o Semifijos.- Son aquellos que se efectúan bajo un control directivo de acuerdo con las políticas de producción o de ventas, como son publicidad, propaganda, honorarios, gratificaciones,

sueños a funcionarios y personal de oficinas, seguros y fianzas, mantenimiento, etc.

B) Variables.- Son aquellos gastos que aumenten o disminuyen, según sea el ritmo operado en la producción o en la venta, como son materiales y salarios directos, luz y fuerza, comisiones sobre venta, empaque, etc.

Cristobal del Rio González, El Presupuesto, 1er. Cap.,  
Generalidades, Toma X P:E. Pág. 1-27, 2da. Ed. ECASA.

Una de las características del procedimiento del punto de equilibrio global, que nos reporta datos anticipados; se acomoda a las necesidades de cada empresa de tal manera, que es aplicable a empresas comerciales e industriales que trabajan con una o varias líneas de ventas en época normal y de inflación.

Fórmula del Punto de Equilibrio en economía normal:

$$P.E. = \text{Costos Fijos} / 1 - (\text{Cts Variables} / \text{Ventas Netas}) ;$$

$$P.E. = CF / 1 - (CV/VN)$$

Fórmula del Punto de Equilibrio en economía con inflación:

$$P.E. = (\text{Costos Fijos} / 1 - (\text{Cts Variables} / \text{Ventas Netas})) (1 + \%IN) ;$$

$$P.E. = (CF / 1 - (CV/VN))$$

Abraham Perdomo Moreno ..... Pág. 32

#### 3.4.- PRESUPUESTOS:

Presupuesto.- "Conjunto de estimaciones programadas de las condiciones de operación y resultados que prevalecerán en el futuro dentro de un organismo social público, privado, social o mixto".

Presupuesto.- "Es un enunciado de los resultados esperados, expresado en términos numéricos. Podría decirse que se trata de un programa "numérico". De hecho, el presupuesto financiero operativo con frecuencia se conoce como plan de utilidades".

Los presupuestos se preparan para cumplirse. Para que éstos alcancen su finalidad, se requiere de la aplicación de una serie de principios presupuestales.

### 3.4.1.-Los principios presupuestales son:

1.- Principio de los objetivos.- Señala que las metas fijadas por la empresa se encuentran incorporadas dentro del presupuesto.

2.- Principio de la Objetividad.- Establece que todos los cambios y estimaciones numéricas, así como las condiciones en que se va a desarrollar el presupuesto deben de ser lo más objetivos posibles.

3.- Principio de la Confianza.- Hace incapié en que a todos los factores incorporados al presupuesto se les tenga confianza en el sentido de que los mismos han de determinarse conforme al principio anterior.

4.- Principio de la Organización.- Este principio subraya que la aplicación del presupuesto se efectuará en la empresa cuya organización tenga un alto nivel de eficiencia.

5.- Principio de Reconocimiento.- Indica que a todos aquéllos que hayan alcanzado o superado las metas señaladas

en el presupuesto, se les debe otorgar un reconocimiento público dentro de la organización.

6.- Principio de Participación.- Específicamente que todos los integrantes de una empresa deben participar en el funcionamiento presupuestal.

7.- Principio de la Oportunidad.- Los presupuestos, para que sean eficaces necesitan ser oportunos, es decir, deben estar concluidos antes de que se inicie el periodo presupuestal.

8.- Principio de la Flexibilidad.- Se refiere a que los presupuestos deben estar en condiciones de considerar los cambios y modificaciones que se presentan en el transcurso del periodo presupuestal derivado de las circunstancias.

9.- Principio de la Contabilidad.- Para que un presupuesto sea eficaz, se requiere que la contabilidad general tenga propósitos comunes con el presupuesto.

10.- Principio de las Excepciones.- Establece que a los funcionarios y ejecutivos de una empresa no debe

exigirseles el conocimiento de como se realizan la totalidad de las operaciones.

11.- Principio de las Variaciones.- Determina que todas las desviaciones que se presenten deben de ser cuidadosamente analizadas, con el fin de conocer las razones que la provocaron.

12.- Principio de Autoridad.- Al preparar el presupuesto y precisamente en su estructura, se deben señalar quiénes poseen autoridad para decidir.

13.- Principio de Conciencia de los Costos.- De las investigaciones que se han llevado acabo en el campo de la psicología sobre la conducta del individuo, se ha observado que todas las personas sobre todo funcionarios, tienen una actitud a la cual se ha denominado "Conciencia de los Costos", y através de esos estudios se ha determinado que el individuo por razón natural tiende a imitar a sus semejantes. El sistema presupuestal aprovecha sus estudios, tratando de educar a los funcionarios para que los subordinados los imiten.

14.- Principio de Normas.- Este principio nos indica que una norma aceptada permite a los subordinados actuar



dentro de los límites que dicha norma señala, sin necesidad de una vigilancia estrecha de sus superiores. Los presupuestos constituyen la norma, por excelencia, para todas las operaciones de la empresa.

#### SISTEMA PRESUPUESTARIO.

El sistema presupuestario es la herramienta más importante con que cuenta la administración moderna para realizar sus objetivos.

Las principales técnicas financieras de la planeación que se usan en los negocios son de tres categorías llamadas:

- A) Presupuesto de Operación.
- B) Presupuesto de Inversiones Permanentes.
- C) Presupuesto Financiero.

### 3.5.- PRESUPUESTO DE OPERACION

El presupuesto de operación es el que con más frecuencia utilizan las empresas y debe ser preparado, preferentemente tomando como base la estructura de la organización y asignado a los gerentes o directores la responsabilidad de lograr los objetivos determinados.

El presupuesto de operación comprende todos los conceptos que integran los resultados de operación de una empresa algunos de los cuales están ligados con conceptos que integran el presupuesto financiero.

A continuación se estudiará cada uno de los conceptos que integran el presupuesto de operación por el orden en que normalmente se muestra en el estado de ingresos y gastos.

Joaquin A. Moreno Fdez., Las Finanzas en la Empresa, Cap. 5, Planeación Financiera, 1o., Pág. 370, 4ta. Ed. MCGRAW-HILL

### 3.5.1.- Presupuesto de Ventas.

Son muchos los factores que pueden influir en el volúmen de ventas de una empresa, se puede decir que la tendencia de las ventas está influenciada por condiciones que se encuentran dentro de las posibilidades del control de la empresa basadas en las políticas y acciones propias y condiciones de ambiente que están fuera de su control y que pertenecen a la economía en general y, por tanto, afectan a todas las empresas.

De las condiciones anteriores se desprende que no hay una fórmula general para presupuestar las ventas que pueden ser aplicadas a todos los negocios o empresas que realizan el mismo tipo de operaciones.

El presupuesto anual de ventas debe considerarse como un plan de campaña, cuyos ajustes se harán en la medida que el mercado altere su posición de acuerdo con los resultados de las batallas comerciales.

En resumen para determinar su correcta estimación, el presupuesto de ventas debe considerar los factores

específicos de venta, las fuerzas económicas generales y la influencia de la administración.

| Factores Especifico de Ventas (F.E.V.)  | Fuerzas Economicas Generales (F.E.G.)              | Influencia de la Admón. (I.A)  |
|---|--|--|
| Los F.E.V. estan com puestos por:   | Crecimiento de volumen por periodos de expansión.  | I. Cambios en el tipo de los productos por adelantos en la                       |
| I.-Factores de Ajuste.  | ( Reseso )   | II. Rediseño de prod. para adaptarlos en zonas de pcios superiores e inferiores. |
| 1.-Efectos perjudiciales año anterior no repetitivos.   |  |  |
| 2.-Efectos saludables año anterior no repetitivos.  |  |  |
| II.-Factores de cambio  | II.Crecimiento en precio por periodo de inflación. | III. Restablecimiento de la calidad del prod.                                    |
| 1.-Rediseño del prod.<br>2.-Cambio en el volumen para mantener existencias apropiadas con clientes. | (Deflación)  |  |

3.-Canales de distribución. Mínimo valor de venta.

4.-Cambios en métodos de venta:

- A) Cambios de precios
- B) Estímulos y servicios
- C) Promoción y publicidad del prod.

D) Cambios en canales de distribución

E) Remuneración a vendedores.

III.-Factores corrientes de crecimiento del producto.

IV. Evaluación del cto de los cambios en el mercado por modas, gustos, etc.

V. Amplitud de medios publicitarios y promocionales.

VI. Política de precios, estrategia desde el punto de vista del contexto de la distribución

Las cifras del presupuesto deben calcularse en dos etapas. En la primera etapa se determinará el volumen y en la segunda, el valor de venta.

La primera etapa puede calcularse al través de la siguiente ecuación:

$$PVU = (VUAB + \%FEV) * \%FEG * \%IA$$

PVU= Presupuesto de Ventas en Unidades

VUAB= Ventas en Unidades en el Año Base

FEV= Factores Especificos de Venta

FEG= Fuerzas Económicas Generales

IA= Influencia de la Administración.

La segunda etapa parte de las unidades que deben evaluarse al precio unitario del año base, para obtener el valor del presupuesto a precios del año.

$$PVV = (VVAB + \%FEV) * \%FEG * \%IA$$

PVV= Presupuesto de Ventas en Valor

VVAB= Valor en Ventas en el Año Base

El presupuesto de ventas es la primera información que emana el presupuesto de operación que servirá de base para calcular la inversión de cuentas por cobrar en el presupuesto financiero.

### 3.5.2.- Presupuesto de Costo Directo de Venta.

El presupuesto de costo de venta incluye las materias primas, la mano de obra y los gastos directos y variables, que son generados en razón directa de los volúmenes de producción o venta. Los tres elementos del costo directo deberán presupuestarse de conformidad con la estructura de los productos y del sistema de costos en particular, tomando como base los requerimientos estándar de producción.

Para calcular el presupuesto de producción se requiere conocer:

- El volumen de ventas para el año.
- Cual será el inventario final del año en curso.
- Rotación que la empresa haya fijado como política de inversión.

En el caso de un sistema de costos estandar, esta técnica de presupuestos generalmente dará variaciones favorables en la primera mitad del año y variaciones desfavorables en la segunda mitad, el ideal es que sean compensadas entre sí y su resultado al final del año sea cero.

Otra técnica que puede usarse, es valuar la materia prima que se emplee en la producción al precio que se estime estará vigente a principio del año, produciendose generalmente variaciones desfavorables.

En la misma forma que la materia prima puede presupuestarse tomando un promedio del año a bien el precio al que se estará vigente al principiar el año; en este último caso también es posible y debe presupuestarse la variación de la mano de obra.

Por último los gastos directos y variables de manufactura deberán ser presupuestados en cantidad y precio por departamento. Es importante tomar en consideración las demandas cíclicas, las cuales deben ser cubiertas con el establecimiento de inventarios altos o con una capacidad de producción instalada mayor que las requeridas en términos anuales.



## "GASTOS DE FABRICACION"

Los gastos de fabricación o gastos indirectos de fabricación, son gastos identificables directamente con los productos y frecuentemente son gastos importantes que provienen de departamentos de servicio.

Si se tiene un sistema de Costo Directo, los gastos de fabricación deben considerarse como gastos operativos y por tanto no forman parte del costo de venta en el estado de ingresos y egresos.

Puede decirse que el comportamiento de los gastos de fabricación es de carácter fijo o de estructura que varía poco en relación con los volúmenes de producción.

Para efectos presupuestales debe tomarse el volumen de producción y el gasto presupuestado, con el fin de determinar las cuotas presupuestarias, las cuales podrán modificarse en el curso del año si así lo requieren los resultados que se obtengan.

El presupuesto debe de elaborarse con base en áreas de responsabilidad estableciendo las cuentas y sub-cuentas apropiadas para ejercer un buen control presupuestal. Es apropiado agrupar las sub-cuentas por conceptos homogéneos (sueldos, salarios, comisiones, y beneficios al personal, gastos diversos administrativos).

El presupuesto de producción y costo de ventas es la segunda información que emana del presupuesto de operación que servirá de base para calcular la inversión de inventarios en el presupuesto financiero.

### 3.5.3.- Presupuesto de Gastos Generales de Venta y Administración.

Los gastos que se realizan en estas áreas de la empresa son comunes y similares a los provenientes descritos en los gastos de manufactura.

Un buen presupuesto no debe de establecerse únicamente basado en lo que se ha hecho en años anteriores, sino debe juzgar la necesidad del gasto.

Ocurren sorpresas al juzgar las operaciones de la empresa. Algunas de ellas son innecesarias, otras inproductivas.

### 3.6.- "PRESUPUESTO DE INVERSIONES PERMANENTES"

Este presupuesto forma parte teóricamente del presupuesto financiero, pero desde su importancia se considera como un presupuesto independiente.

Para efectuar las inversiones permanentes existen varias formas de financiamiento. Otra forma está basada en la filosofía económica, la cual señala que la inversión debe ser por lo menos igual a los beneficios futuros que se obtendrían. Una forma más desarrollada es la que juega la inversión tomando como base la filosofía económica pero además toma en cuenta las oportunidades que pueden obtenerse adicionalmente.

#### Conceptos Básicos del Método de Análisis:

Las inversiones se realizan fundamentalmente para obtener utilidades en el futuro. El resultado futuro de una decisión de inversión representará una serie de desembolsos de caja y de ingresos de caja que, combinados representarán el flujo de fondos descontados a valor actual, es el valor de rendimiento de una inversión.

El segundo concepto básico es la distinción entre la utilidad y el flujo de fondos netos. El flujo de fondos netos es igual a la utilidad más los desembolsos que no requieren efectivo (depreciaciones, amortizaciones y el agotamiento).

El tercer concepto que es la moneda actual compra más que la moneda futura. Por esta razón la productividad a los costos futuros deben ajustarse para hacerlos comparables a los actuales.

El cuarto concepto se relaciona con el costo del dinero. Al hacerse una inversión se requieren fondos que puedan ser o prestados o propios.

La pérdida de la oportunidad de ganar dinero representa un costo para la empresa y es tan real como la tasa de interés que se paga en un préstamo. Este es un costo implícito al que se llama " Costo de Oportunidad ".

### 3.6.1.- METODOS DE ANALISIS

Los métodos de análisis pueden agruparse en métodos simples o avanzados. Los proveen únicamente una aproximación sobre su viabilidad y en algunas ocasiones pueden conducir a conclusiones erróneas. Los métodos avanzados incorporan factores económicos futuros y sus resultados pueden representar la bondad de la inversión.

#### A) Métodos Simples.

Son varios los métodos simples de análisis que se usan en el mundo de las finanzas; de ellos los más conocidos son:

1) El Método de recuperación.- Es un método cuantitativo y es el más simple para evaluar una inversión. Tiene por objeto determinar cuántos años se requieren para que el flujo de fondos neto cubra el monto de la inversión. Su fórmula es la siguiente:

Tiempo de Recuperación = Inversión/Flujo de Fondos Netos Anual Antes de Impuestos.

Como se ha señalado anteriormente, puede ser necesario que se manejen las cifras financieras con rendimientos después de impuestos (ISR), teniendo que modificar la fórmula.

Tiempo de Recuperación = Inversión Neta/Utilidad después de ISR Más Depreciación.

2) Método de tasa promedio de rendimiento sobre la inversión. Este método está apoyado en un enfoque contable muy común sobre el rendimiento de la inversión. Mide la relación que existe entre el flujo de fondos netos y la inversión.

Tasa Promedio de rendimiento S/ Inversión =  $\frac{\text{Flujos de Fondos Netos Anual antes de Imptos}}{\text{Inversión}}$

Para obtener el rendimiento de la inversión después de impuestos sobre la renta, se aplicará la siguiente fórmula:

Tasa Promedio de Rendimiento S/ la inversión después de ISR= Utilidad después de ISR + Deprec./Inversión Neta.

#### B) Métodos Avanzados.

Son varios los métodos avanzados de análisis que emplean con éxito las empresas siendo los más conocidos.

1) Método de Valor Actual.- El método de valor actual toma en cuenta el valor del dinero en el tiempo. Descuenta el flujo de fondos del dinero a fin de comparar el valor actual de los beneficios futuros y el valor actual de las inversiones.

Para calcular el valor actual de la inversión, se usa la siguiente fórmula:

V.A.I. = Inversión inicial - Valor de desecho al final de la vida de servicio / (1+interés)<sup>n</sup>



2.- Método de valor actual neto.- El objetivo básico es encontrar el equilibrio entre el V.A.F.F. y el V.A.I., tomando en consideración el costo de oportunidad.

El resultado será una cantidad negativa o positiva que significa un desembolso neto o ingreso neto que indica si el proyecto, através de su vida útil, alcanza o no las metas de utilidad fijadas por la empresa.

Puesto que el V.A.I., depende del tiempo y del costo de oportunidad, un V.A. positivo indica que durante su vida económica la inversión del proyecto se recuperará, así como su costo de oportunidad y además proporcionará un colchón de utilidad excedente. A la inversa, un V.A. negativo indica que el proyecto no produce la utilidad esperada y originará una pérdida en el costo de oportunidad.

3.- Método de Valor Actual de Reposición (V.A.R.).

El método V.A.R. es similar a los 2 anteriores con la consideración adicional de que toman en cuenta en el monto de la inversión, el valor de venta del equipo antiguo que es reemplazado, que debe ser disminuido del costo del nuevo equipo; la cantidad resultante se tomará como la inversión en el año cero. El análisis para determinar la rentabilidad de la reposición se lleva acabo utilizando las mismas fórmulas de los métodos anteriores.

### 3.7.- PRESUPUESTO FINANCIERO

El presupuesto financiero es el que se ocupa de la estructura financiera de la empresa, esto es, de la composición y relación que debe existir entre los activos, pasivos y capital.

La composición de la estructura financiera varía de empresa o empresas, pero se puede afirmar que existen grandes grupos que tienen una importancia considerable en la composición de las estructuras financieras y son las siguientes:

-- Efectivo en caja y bancos e inventarios temporales,  
(activos-

líquidos)

- Cuentas por Cobrar
- Inventarios
- Deudas a corto y largo plazo
- Cuentas por Pagar
- Gastos e impuestos acumulados por pagar
- Capital social y utilidades retenidas.

Algunos de éstos serán tratados a continuación:

3.7.1.- Efectivo en caja, bancos e inventarios temporales (Act. líquidos)

El presupuesto de ésta partida es de suma importancia. Es importante también destacar que este concepto es el principio y el fin de los ciclos financieros, interviniendo en las operaciones invariablemente para la realización de cobros y pagos.

Todos los excesos de efectivo o lo necesario para hacer frente a las operaciones diarias es recomendable que se inviertan en valores de inmediata realización que produzcan rendimientos.

Hay que tomar en consideración que el mantenimiento de estos recursos líquidos tiene un costo y puede calcularse indirectamente, determinando la diferencia entre la rentabilidad de la empresa obtenida sobre el activo total con exclusión de los activos líquidos y la rentabilidad obtenida de estos últimos en valores de pronta recuperación.

El presupuesto de activos líquidos se establece en términos generales por un periodo de doce meses.

De este presupuesto emanan los requisitos de financiamiento que la empresa necesitará para lograr sus objetivos.

El presupuesto de efectivo o activos líquidos es la herramienta esencial para medir y valorar el objetivo de liquidez; es un intento formal de predecir por un periodo, los flujos de fondos tanto de entrada como de salida, así como los niveles de fondos que la empresa tendrá en el futuro.

### 3.7.2.- CUENTAS POR COBRAR

La administración de cuentas por cobrar a clientes implica por lo general un dilema entre la liquidez y la productividad. Si damos muchas facilidades para la venta de nuestros productos, se incrementarán las ventas, también las utilidades, pero por otra parte comprometeremos fondos de inversión de cuentas por cobrar, disminuyendo nuestra liquidez.

Factor importante para estimar adecuadamente el monto de cuentas por cobrar, es la experiencia que se tiene de la antigüedad del saldo. El entorno en que vive la empresa y el que vivirá en el futuro, también darán un buen soporte para pronosticar su monto.

### 3.7.3.- INVENTARIOS

El nivel de inversión óptima en inventarios que una empresa debe tener, es de los problemas más complejos que se presentan, por conjugarse una serie de factores como son: el volumen de la producción requerida en función de las compras y las ventas, el mantenimiento de un inventario de seguridad para la falta de suministros, la reducción en precios, en las compras por volumen o lotes, las perspectivas de alza o baja en los precios, el costo y riesgo del mantenimiento de la inversión, la duración del proceso, el tiempo en que el proveedor surte los pedidos, el tiempo de tránsito.

Normalmente las empresas tienen tres diferentes categorías de inventarios que son: Materia Prima, Producción en Proceso y Artículos Terminados.

## PALANCA Y RIESGO DE OPERACION.

### Concepto:

"Habilidad del administrador financiero en la utilización de los costos fijos para aprovechar al máximo los resultados en las ventas sobre las utilidades de operación".

El apalancamiento de operación, se presenta en empresas con elevados costos fijos y bajos costos variables como consecuencia del establecimiento de procesos de producción altamente automatizados.

### Fórmula:

$$AO = \frac{UV (PV - CV)}{UV (PV - CV) - CFT} * 100$$

Deuda:

AO= Apalancamiento de Operación

UV= Unidades Vendidas

PV= Precio de Venta Unitario

CV= Costos Variables Unitarios

CFT= Costos Fijos Totales.

Abraham Perdomo Moreno. Planeación Financiera, Cap. 6,  
Palanca y Riesgo de Operación. Pag. 41, 3ra. Ed. ECASA.



## Riesgo de Operación

### Concepto:

Es el peligro o inseguridad de no estar en condiciones o capacidad de cubrir los costos fijos de una empresa.

Luego entonces, a mayores costos fijos, mayores ventas para equilibrados.

Por lo anterior, el administrador financiero debe decidir cual es el nivel aceptable de riesgo operativo, tomando como base a " los riesgos operativos " en aumento, se justifican cuando aumentan las utilidades de operación que se esperan como resultado de un aumento en las ventas de la empresa.

## Palanca y Riesgo Financiero.

### Concepto:

Herramienta técnica o habilidad del administrador, para utilizar el costo por intereses financieros, para maximizar utilidades netas por efecto de los cambios en las utilidades de operación de una empresa.

Los intereses por préstamos actúan como una palanca, contra la cual las utilidades de operación trabajan para generar cambios significativos en las utilidades netas de una empresa.

Abraham Perdomo Moreno ..... Pág. 47, 48, 50.

ESTA TESIS NO DEBE  
SALIR DE LA BIBLIOTECA

Luego entonces, por palanca financiera también debe entenderse, la utilización de fondos obtenidos por préstamos a un costo fijo máximo para maximizar utilidades netas de una empresa.

Fórmula:

$$AF = UD / UD - IF * 100$$

Donde:

AF= Apalancamiento Financiero

UD= Utilidad de Operación

IF= Intereses Financieros

Clasificación:

a) Palanca Financiera Positiva.

Cuando la obtención de fondos provenientes de préstamos es productivo, es decir, cuando la tasa de rendimiento que se alcanza sobre los activos de la empresa, es mayor a las tasas de interés que se paga por los fondos obtenidos en los préstamos.

b) Palanca Financiera Neutra.

Cuando la obtención de fondos provenientes de préstamos llega al punto de indiferencia es decir, los activos de la empresa, es igual a la T.i que se paga por los fondos obtenidos en los préstamos.

c) Palanca Financiera Negativa.

Cuando la obtención de fondos provenientes de préstamos es improductiva, es decir, cuando la tasa de rendimientos que se alcanza sobre los activos de la empresa, es menos a la tasa de interés que se paga por los fondos obtenidos en los préstamos.

d) Palanca Financiera Dinámica.

Cuando se aplica la fórmula:

$$AF = U0 / U0 - IF * 100$$

e) Palanca Financiera Estática.

Cuando se aplica la fórmula:

$$P.F = \text{Pasivo Total} / \text{Activo Total} * 100$$

Concepto de Riesgo Financiero.

... " Es el peligro o inseguridad de no estar en condiciones o capacidad de cubrir los costes por intereses financieros "...

Apalancamiento Total.

... " Es el reflejo en el resultado de los cambios en las ventas sobre las utilidades por acción de la empresa por el producto del apalancamiento de operación v financiero "...

Fórmula del apalancamiento total

$$AT = UV (PV - CV) / UV (PV - CV) - CFT - IF *$$

Riesgo Total.

....." Es el peligro o inseguridad de no estar en condiciones o capacidad de cubrir el producto del riesgo de operación y riesgo financiero ".....

Abraham Perdomo Moreno .....Pág. 50, 55, 56,

57

## **CASO PRACTICO**

# **Planeación Financiera de una Empresa Hotelera En la Ciudad de Uruapan, Michoacán**

Pasaremos ahora a poner en practica la teoria mencionada y explicada con anterioridad, para ello iniciaremos con la presentación de los estados financieros de los dos últimos ejercicios; donde analizaremos su situación para así poder proyectarlos a los cinco ejercicios posteriores.

Dentro del analisis se incluirán porcentos integrales para ver el desarrollo de las cuentas de liquidez, que viene a ser nuestro principal punto de estudio.

Continuaremos con la aplicación del cuestionario del presupuesto de operación, donde observaremos los porcentajes de ajuste de las fuerzas económicas generales, la influencia de la administración y los factores especificos de venta, que serán la base para la proyección.

Realizado el cuestionario y conociendo los porcentagejes de ajuste, actualizaremos las ventas en base a los I.N.P.C., para posteriormente aplicar los porcentajes obtenidos, con lo cual se inicia nuestro caso práctico.



La proyección se realizará empleando la planeación financiera en su fase práctica, basándose principalmente en uno de los tres presupuestos que la integran, "EL PRESUPUESTO DE OPERACION".

Entraremos directamente a la esencia misma del caso práctico para poder dar respuesta a nuestra hipótesis: " LA PLANEACION FINANCIERA ES LA SOLUCION AL PROBLEMA DE LA MALA ADMINISTRACION DE LOS RECURSOS FINANCIEROS DEL HOTEL VICTORIA".

## HOTEL VICTORIA

BALANCE GENERAL AL 31 DE DICIEMBRE DE 1960

| ACTIVO                               |                 | PASIVO     |                         |                |         |
|--------------------------------------|-----------------|------------|-------------------------|----------------|---------|
| CIRCULANTE                           |                 | CIRCULANTE |                         |                |         |
| CAJA                                 | 700,000.00      | 0.29%      | PROVEEDORES             | 1,753,161.20   | 2.63%   |
| BANCOS                               | (49,470,947.90) | -20.57%    | ACREEDORES DIVERSES     | 390,933.00     | 0.63%   |
| CLIENTES (HUESPEDES)                 | 7,543,496.80    | 3.12%      | EMPLEOS POR PAGAR       | 18,080,228.75  | 29.15%  |
| DEUDORES DIVERSOS                    | 58,782,587.50   | 24.35%     | I.V.A. POR PAGAR        | 41,807,200.00  | 67.46%  |
| ALMACEN DE MCIAS 15X                 | 21,183,540.70   | 8.77%      | TOTAL CIRCULANTE        | 62,031,421.75  | 100.00% |
| ALMACEN DE MCIAS 01                  | 46,896,896.90   | 19.42%     |                         |                |         |
| ALMACEN DE ALIMENTOS Y BEBIDAS       | 137,373,575.30  | 56.87%     |                         |                |         |
| T.V.A. POR RECUPERAR                 | 1,087,278.10    | 0.44%      |                         |                |         |
| ANTICIPO A PROVEEDORES               | 837,349.00      | 0.35%      | TOTAL PASIVO            | 62,031,421.75  |         |
| ANTICIPO I.S.R.                      | 16,784,259.10   | 6.95%      |                         |                |         |
| TOTAL CIRCULANTE                     | 241,428,026.70  | 100.00%    |                         |                |         |
| FIJO                                 |                 |            |                         |                |         |
| TERRENOS                             | 100,000.00      | 0.02%      |                         |                |         |
| EDIFICIOS EN CONSTRUCCION            | 36,305,647.00   | 6.43%      |                         |                |         |
| DEP. ACUM. DE DIF. EN CONST.         | (6,353,491.20)  | -1.13%     |                         |                |         |
| EQUIPO DE COMPUTO                    | 1,727,500.00    | 0.31%      |                         |                |         |
| DEP. ACUM. DE EQUIPO DE COMPUTO      | (107,969.00)    | -0.02%     |                         |                |         |
| EQUIPO DE SERVICIO                   | 94,361,809.00   | 16.72%     |                         |                |         |
| DEP. ACUM. DE EQ. DE SERV.           | (11,233,491.20) | -2.01%     |                         |                |         |
| EQUIPO DE TRANSPORTE                 | 148,077,519.20  | 26.24%     |                         |                |         |
| DEP. ACUM. DE EQ. DE TRANSP.         | (13,743,669.20) | -3.50%     |                         |                |         |
| HERRAMIENTAS Y EQUIPOS MANUALES      | 2,293,582.00    | 0.41%      |                         |                |         |
| DEP. ACUM. DE HERRAM. Y EQ. MANUALES | (1,183,118.30)  | -0.21%     |                         |                |         |
| MAQUINARIA Y EQUIPO                  | 37,819,633.00   | 6.70%      |                         |                |         |
| DEP. ACUM. DE MAQ. Y EQUIPO          | (10,742,362.20) | -1.90%     |                         |                |         |
| MOBILIARIO Y EQUIPO                  | 329,299,157.00  | 58.33%     |                         |                |         |
| DEP. ACUM. DE MOB. Y EQUIPO          | (36,110,771.10) | -6.40%     |                         |                |         |
| TOTAL FIJO                           | 564,398,993.80  | 100.00%    |                         |                |         |
| DIFERIDO                             |                 |            | CAPITAL CONTABLE        |                |         |
| GASTOS DE INSTALACION                | 3,687,966.00    | 18.45%     | CAPITAL SOCIAL          | 431,000,000.00 | 58.56%  |
| AMORT. DE BTS. DE INST.              | (213,471.90)    | -1.01%     | UTILIDAD DEL EJERCICIO  | 313,870,822.85 | 41.04%  |
| PAGOS EFECTUADOS POR ANTICIPADO      | 5,750,000.00    | 27.29%     |                         |                |         |
| SEGUROS PAGADOS POR ANTICIPADO       | 11,983,274.00   | 56.86%     | TOTAL CAPITAL           | 764,870,822.85 | 100.00% |
| AMORT. ACUM. DE SEG. PAG. POR ANT.   | (332,544.00)    | -1.59%     |                         |                |         |
| TOTAL DIFERIDO                       | 21,075,224.10   | 100.00%    |                         |                |         |
| TOTAL ACTIVO                         | 826,902,244.60  |            | SUMA PASIVO MAS CAPITAL | 826,902,244.60 |         |

## HOTEL VICTORIA

ESTADO DE RESULTADOS DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 1990

## I N G R E S O S

|                          |                  |        |
|--------------------------|------------------|--------|
| VENTAS 15%               | 9,985,866.44     | 0.81   |
| VENTAS 0%                | 36,611,470.70    | 2.96   |
| POR ARRENDAMIENTO        | 5,775,000.00     | 0.47   |
| POR BAR                  | 120,888,405.20   | 9.75   |
| POR HOSPEDAJE            | 662,156,596.07   | 53.57  |
| POR RESTAURANT           | 423,274,677.30   | 34.24  |
| POR SERVICIOS            | 4,453,253.30     | 0.36   |
| POR SERVICIOS DE PENSION | 1,869,000.00     | 0.15   |
| POR SERVICIO TELEFONICO  | 45,896,358.87    | 3.71   |
| DESCUENTOS Y CORTESIAS   | (74,751,348.01)  | -6.05  |
| TOTAL INGRESOS           | 1,236,159,279.88 | 100.00 |

## E G R E S O S

## C O S T O S D E:

|                     |                |       |
|---------------------|----------------|-------|
| SERVICIO            | 437,293,070.20 | 35.38 |
| SERVICIO TELEFONICO | 17,384,048.00  | 1.41  |
| TOTAL COSTOS        | 454,677,118.20 | 36.78 |

## G A S T O S D E O P E R A C I O N

|                      |                |       |
|----------------------|----------------|-------|
| GASTOS GENERALES     | 422,513,676.83 | 34.18 |
| GASTOS FINANCIEROS   | 45,097,662.00  | 3.65  |
| TOTAL GTS. OPERACION | 467,611,338.83 | 37.83 |

|               |                |       |
|---------------|----------------|-------|
| TOTAL EGRESOS | 922,288,457.03 | 74.61 |
|---------------|----------------|-------|

|                    |                |       |
|--------------------|----------------|-------|
| UTILIDAD O PERDIDA | 313,870,822.85 | 25.39 |
|--------------------|----------------|-------|

BALANCE GENERAL AL 31 DE DICIEMBRE DE 1991

| ACTIVO                               |                 | PASIVO                  |  |
|--------------------------------------|-----------------|-------------------------|--|
| <b>CIRCULANTE</b>                    |                 | <b>CIRCULANTE</b>       |  |
| CAJA                                 | 1,000,000.00    | 0.29%                   | PROVEEDORES 2,504,516.00 3.27%               |
| BANCOS                               | (70,958,497.00) | -20.57%                 | ACREEDORES DIVERSOS 558,334.00 0.73%         |
| CLIENTES (HUESPEDES)                 | 10,776,424.00   | 3.12%                   | IMPDS. POR PAGAR 21,270,655.00 27.77%        |
| DEUDORES DIVERSOS                    | 83,975,125.00   | 24.35%                  | I.V.A. POR PAGAR 52,859,000.00 68.23%        |
| ALMACEN DE MCIAS ISX                 | 30,242,201.00   | 8.77%                   | TOTAL CIRCULANTE 76,592,705.00 100.00%       |
| ALMACEN DE MCIAS OI                  | 66,995,567.00   | 19.42%                  |  |
| ALMACEN DE ALIMENTOS Y BEBIDAS       | 176,147,963.00  | 56.87%                  |  |
| I.V.A. POR RECUPERAR                 | 1,524,683.00    | 0.44%                   |  |
| ANTICIPO A PROVEEDORES               | 1,176,200.00    | 0.35%                   | TOTAL PASIVO 76,592,705.00                   |
| ANTICIPO I.S.R.                      | 23,977,513.00   | 6.95%                   |  |
| TOTAL CIRCULANTE                     | 344,897,181.00  | 100.00%                 |  |
| <b>FIJO</b>                          |                 | <b>CAPITAL CONTABLE</b> |  |
| TERRENOS                             | 100,000.00      | 0.02%                   | CAPITAL SOCIAL 451,000,000.00 53.51%         |
| EDIFICIOS EN CONSTRUCCION            | 36,305,667.00   | 6.56%                   | UTILIDAD DEL EJERCICIO 391,870,016.00 46.49% |
| DEP. ACUM. DE DIF. EN CONST.         | (9,076,416.00)  | -1.64%                  | 100.00%                                      |
| EQUIPO DE COMPUTO                    | 1,727,500.00    | 0.31%                   |  |
| DEP. ACUM. DE EQUIPO DE COMPUTO      | (107,969.00)    | -0.02%                  |  |
| EQUIPO DE SERVICIO                   | 94,361,809.00   | 17.05%                  |  |
| DEP. ACUM. DE ED. DE SERV.           | (12,592,768.00) | -2.28%                  |  |
| EQUIPO DE TRANSPORTE                 | 148,677,519.00  | 26.75%                  |  |
| DEP. ACUM. DE ED. DE TRANSP.         | (21,307,952.00) | -3.85%                  |  |
| HERRAMIENTAS Y EQUIPOS MANUALES      | 2,215,582.00    | 0.41%                   |  |
| DEP. ACUM. DE HERRAM. Y ED. MANUALES | (1,325,687.00)  | -0.24%                  |  |
| MAQUINARIA Y EQUIPO                  | 37,810,633.00   | 6.89%                   |  |
| DEP. ACUM. DE MAQ. Y EQUIPO          | (11,935,958.00) | -2.16%                  |  |
| MOBILIARIO Y EQUIPO                  | 289,299,157.00  |                         |  |
| DEP. ACUM. DE MOB. Y EQUIPO          | (40,123,079.00) |                         |  |
| TOTAL FIJO                           | 553,514,037.00  | 17.76%                  |  |
| DIFERIDO                             |                 |                         |  |
| GASTOS DE INSTALACION                | 3,887,966.00    | 18.47%                  |  |
| AMORT. DE GTS. DE INST.              | (237,191.00)    | -1.13%                  |  |
| PAGOS EFECTUADOS POR ANTICIPADO      | 5,750,000.00    | 27.31%                  |  |
| SEGUROS PAGADOS POR ANTICIPADO       | 11,983,274.00   | 56.92%                  |  |
| AMORT. ACUM. DE SEG. PAG. POR ANT.   | (332,544.00)    | -1.58%                  |  |
| TOTAL DIFERIDO                       | 21,051,505.00   | 100.00%                 |  |
| TOTAL ACTIVO                         | 919,462,723.00  |                         | SUMA PASIVO MAS CAPITAL 919,462,723.00       |

## HOTEL VICTORIA

ESTADO DE RESULTADOS DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 1991.

## I N G R E S O S

|                          |                  |                  |
|--------------------------|------------------|------------------|
| VENTAS 15%               | 14,265,523.48    | 0.85             |
| VENTAS 0%                | 52,302,101.00    | 3.11             |
| POR ARRENDAMIENTO        | 8,250,000.00     | 0.45             |
| POR BAR                  | 172,697,721.72   | 10.24            |
| POR HOSPEDAJE            | 904,283,478.26   | 53.74            |
| POR RESTAURANT           | 563,037,880.00   | 33.46            |
| POR SERVICIOS            | 6,361,790.43     | 0.38             |
| POR SERVICIOS DE PENSION | 2,670,000.00     | 0.16             |
| POR SERVICIO TELEFONICO  | 65,566,226.96    | 3.90             |
| DESCUENTOS Y CORTESIAS   | (106,787,540.01) | -6.35            |
| TOTAL INGRESOS           |                  | 1,682,647,081.84 |

## E G R E S O S

## C O S T O S D E:

|                     |                |       |
|---------------------|----------------|-------|
| SERVICIO            | 624,704,386.00 | 37.13 |
| SERVICIO TELEFONICO | 17,384,043.00  | 1.02  |
| TOTAL COSTOS        | 642,088,429.00 | 38.14 |

## G A S T O S D E O P E R A C I O N

|                      |                |       |
|----------------------|----------------|-------|
| GASTOS GENERALES     | 603,590,966.90 | 35.87 |
| GASTOS FINANCIEROS   | 45,097,663.00  | 2.68  |
| TOTAL GTS. OPERACION | 648,688,629.90 | 38.55 |

|               |                  |       |
|---------------|------------------|-------|
| TOTAL EGRESOS | 1,290,777,063.90 | 76.71 |
|---------------|------------------|-------|

|                    |                |       |
|--------------------|----------------|-------|
| UTILIDAD O PERDIDA | 391,870,017.94 | 23.29 |
|--------------------|----------------|-------|

## HOTEL VICTORIA

BALANCE GENERAL COMPARATIVO AL 31 DE DICIEMBRE DE 1991.

| ACTIVO                               |                      | PASIVO            |                                |                      |         |
|--------------------------------------|----------------------|-------------------|--------------------------------|----------------------|---------|
| <b>CIRCULANTE</b>                    |                      | <b>CIRCULANTE</b> |                                |                      |         |
| CAJA                                 | 300,000.00           | 0.00%             | PROVEEDORES                    | 751,351.80           | 0.44%   |
| BANCOS                               | (21,287,549.10)      | 0.00%             | ACREEDORES DIVERSOS            | 167,500.79           | 0.10%   |
| CLIENTES (HUESPEDES)                 | 3,232,927.20         | 0.00%             | IMP.TOS. POR PAGAR             | 3,190,628.25         | -1.38%  |
| DEUDORES DIVERSOS                    | 25,192,537.50        | 0.00%             | I.V.A. POR PAGAR               | 10,451,600.00        | 0.63%   |
| ALMACEN DE MCIAS 15%                 | 9,078,660.30         | 0.00%             | TOTAL CIRCULANTE               | 14,561,283.25        | 0.00%   |
| ALMACEN DE MCIAS 0%                  | 20,098,670.10        | 0.00%             |                                |                      |         |
| ALMACEN DE ALIMENTOS Y BEBIDAS       | 53,844,389.50        | 0.00%             |                                |                      |         |
| I.V.A. POR RECUPERAR                 | 457,404.70           | 0.00%             |                                |                      |         |
| ANTICIPO A PROVEEDORES               | 358,860.00           | 0.00%             | TOTAL PASIVO                   | 14,561,283.25        |         |
| ANTICIPOS I.S.R.                     | 7,193,253.70         | 0.00%             |                                |                      |         |
| TOTAL CIRCULANTE                     | 103,469,154.30       | 0.00%             |                                |                      |         |
| <b>FIJO</b>                          |                      |                   |                                |                      |         |
| TERRENOS                             | 0.00                 | 0.00%             |                                |                      |         |
| EDIFICIOS EN CONSTRUCCION            | 0.00                 | 0.13%             |                                |                      |         |
| DEP. ACUM. DE DIF. EN CONST.         | (2,722,924.81)       | -0.51%            |                                |                      |         |
| EQUIPO DE COMPUTO                    | 0.00                 | 0.00%             |                                |                      |         |
| DEP. ACUM. DE EQUIPO DE COMPUTO      | 0.00                 | 0.00%             |                                |                      |         |
| EQUIPO DE SERVICIO                   | 0.00                 | 0.33%             |                                |                      |         |
| DEP. ACUM. DE EQ. DE SERV.           | (1,259,274.60)       | -0.27%            |                                |                      |         |
| EQUIPO DE TRANSPORTE                 | 0.00                 | 0.51%             |                                |                      |         |
| DEP. ACUM. DE EQ. DE TRANSP.         | (1,564,292.80)       | -0.35%            |                                |                      |         |
| HERRAMIENTAS Y EQUIPOS MANUALES      | 0.00                 | 0.00%             |                                |                      |         |
| DEP. ACUM. DE HERRAM. Y EQ. MANUALES | (132,568.70)         | -0.03%            |                                |                      |         |
| MAQUINARIA Y EQUIPO                  | 0.00                 | 0.13%             |                                |                      |         |
| DEP. ACUM. DE MAQ. Y EQUIPO          | (1,193,593.80)       | -0.26%            |                                |                      |         |
| MOBILIARIO Y EQUIPO                  | 0.00                 | -0.58%            |                                |                      |         |
| DEP. ACUM. DE MOB. Y EQUIPO          | (4,012,307.10)       | 0.64%             |                                |                      |         |
| TOTAL FIJO                           | (10,884,956.80)      | -32.24%           |                                |                      |         |
| <b>DIFERIDO</b>                      |                      |                   | <b>CAPITAL CONTABLE</b>        |                      |         |
| GASTOS DE INSTALACION                | 0.00                 | 0.00%             | CAPITAL SOCIAL                 | 0.00                 | -5.45%  |
| AMORT. DE GTS. DE INST.              | (23,719.10)          | -0.12%            | UTILIDAD DEL EJERCICIO         | 77,999,195.15        | 5.45%   |
| PAGOS EFECTUADOS POR ANTICIPADO      | 0.00                 | 0.03%             |                                |                      | 100.00% |
| SEGUROS PAGADOS POR ANTICIPADO       | 0.00                 | 0.06%             | TOTAL CAPITAL                  | 77,999,195.15        | -1      |
| AMORT. ACUM. DE SEG. PAG. POR ANT.   | 0.00                 | 0.00%             |                                |                      |         |
| TOTAL DIFERIDO                       | (23,719.10)          | 0.00%             |                                |                      |         |
| <b>TOTAL ACTIVO</b>                  | <b>92,580,478.40</b> |                   | <b>SUMA PASIVO MAS CAPITAL</b> | <b>92,580,478.40</b> |         |

## HOTEL VICTORIA

ESTADO DE RESULTADOS COMPARATIVO DEL 1 DE ENERO DE 1990 AL 31 DE DICIEMBRE DE 1990

## INGRESOS

|                          |                 |       |
|--------------------------|-----------------|-------|
| VENTAS 15%               | 4,279,657.04    | 0.04  |
| VENTAS 0%                | 15,690,630.30   | 0.15  |
| POR ARRENDAMIENTO        | 2,475,000.00    | 0.02  |
| POR BAR                  | 51,009,316.52   | 0.46  |
| POR HOSPEDAJE            | 242,126,882.19  | 0.17  |
| POR RESTAURANT           | 139,763,202.70  | -0.75 |
| POR SERVICIOS            | 1,908,537.13    | 0.02  |
| POR SERVICIOS DE PENSION | 801,000.00      | 0.01  |
| POR SERVICIO TELEFONICO  | 14,669,869.07   | 0.13  |
| DESCUENTOS Y CORTESIAS   | (32,036,292.00) | -0.30 |
| TOTAL INGRESOS           | 446,487,801.96  | 0.00  |

## EGRESOS

|                      |                |       |
|----------------------|----------------|-------|
| COSTOS DE:           |                |       |
| SERVICIO             | 187,411,315.80 | 1.75  |
| SERVICIO TELEFONICO  | 0.00           | -0.35 |
| TOTAL COSTOS         | 187,411,315.80 | 1.38  |
| GASTOS DE OPERACION  |                |       |
| GASTOS GENERALES     | 181,077,291.07 | 1.69  |
| GASTOS FINANCIEROS   | 1.00           | -0.97 |
| TOTAL GTS. OPERACION | 181,077,291.07 | 0.72  |
| TOTAL EGRESOS        | 368,488,606.87 | 2.10  |

P R E S U P U E S T O D E O P E R A C I O N

P R E S U P U E S T O D E V E N T A S

A) FACTORES DE AJUSTE

EFFECTOS PERJUDICIALES:

Abastecimiento de Materias Primas: NO

Dificultades o trámites dilatorios con  
comites, autoridades para obtener permisos? NO

Pedidos no surtidos por falta de existencias por  
parte del proveedor? SI

EFFECTOS SALUDABLES:

Huelgas? NO

Politica gubernamental de cancelación de  
licencias? NO

Catastrofes sufridas en la competencia? NO



FACTORES DE CAMBIO ( EN LOS PRODUCTOS )

Se rediseñaron para mejorar su funcionamiento? SI

Cambiaron su apariencia? SI

FACTORES DE CAMBIO EN EL VOLUMEN DE PRODUCCION

Con que frecuencia los clientes prefieren la competencia debido a que no se tienen las exigencias para cumplir sus necesidades? EN UN 15%

Sufrieron mejoras las instalaciones? SI

Se planea la venta del servicio? SI

FACTORES DE CAMBIO EN EL MERCADO

Cómo afecta la apertura de nuevos centros hoteleros?

No afecta puesto que en nuestra ciudad y alrededores un 60% del turismo no está capacitado para recibir el servicio y la calidad de un hotel de 5 estrellas. Por otro lado, el hotel cuenta ya con su clientela establecida.

Cómo afectan los cambios en la actividad económica en la región?

Afectan de manera considerable, ya que en nuestra ciudad y en nuestro estado existía una economía ficticia provocada por el narcotráfico, lo cual permitía una inseguridad total a los turistas desviando su atención a otros centros turísticos, no permitiendo el arribo al estado, mucho menos a esta ciudad.

Como afecta la competencia hotelera de la ciudad?

Para responder esta pregunta, separaremos lo que es hotel con el servicio de restaurant-bar. En el primero, encontramos que el hotel cuenta con su clientela establecida, más una fluctuación considerable por encontrarse estratégicamente bien situado dentro de la ciudad. De la demás clientela flotante, los agentes de viajes en su minoría, prefieren el cambio de hotel debido a que éstos se prestan al juego de alteraciones de facturas.

En lo referente al restaurant, no tenemos problema alguno ya que contamos con una de las mejores cocinas nacionales e internacionales, así como el mejor servicio personal de atención al cliente, lo que permite una concurrencia de más del 90% de su capacidad.

Cómo afectan las promociones de la competencia hotelera de la ciudad?

Podría decirse que se tiene una desviación turística de un 30% promedio en ambos rubros.

#### FACTORES DE CAMBIO DE METODOS DE VENTA ( CAMBIOS DE PRECIOS )

Cómo afectará el volumen de las ventas?

Para poder hacer un ajuste de precios en los productos, se necesita primeramente que éstos sean aceptados por la Secretaría de Turismo, realizado lo anterior estamos tomando una afectación en las ventas de un 30% mientras nuestra clientela se adapta a las nuevas tarifas.

Cómo afectará la participación del mercado?

Como se mencionó anteriormente, el hotel cuenta con una calidad y un servicio de primera, lo que permite sólo un desvío de un 25% de la clientela hacia otros hoteles.

B) FUERZAS ECONOMICAS GENERALES.

Crecimiento del volumen por periodos?

Tomemos en cuenta que en este rango se tienen temporadas altas y bajas, siendo en las primeras cuando mayor incremento en el volumen de ventas se tiene.

Crecimiento en precios por periodos de inflación?

Como se habló en párrafos anteriores, para poder hacer un incremento a los precios se necesita previa autorización por parte de Secretaría y si tomamos en cuenta que en los últimos meses hemos tenido una inflación promedio del 1%, tendremos como resultado un incremento de un 10% promedio.

La situación económica del país y en particular de la región, cómo afecta el crecimiento?

Hablar de la situación económica de un país es uno de los temas más controversiales y deprimentes con los que contamos, puesto que nos damos cuenta que la riqueza esta depositada tan sólo en un 30% de los habitantes del país, el 20% siguiente la consideramos como media riqueza y el 50% restante en la pobreza. Lo que da como resultado que sólo un 50% de los habitantes del país puedan gozar de los privilegios de un hotel de ésta categoría.

C) INFLUENCIA DE LA ADMINISTRACION.

Posibles cambios en el tipo de servicios?

Se busca una mejor atención al cliente y más intercomunicación entre el personal.

Reestablecimiento de la calidad tomando en cuenta la competencia?

Si, porque esta nos sirve para poder ser mejores cada día y tratar de dar el servicio de un hotel de 5 estrellas aún cuando no lo seamos.

Evaluación del costo de los canales de distribución?

Política de ventas. A los clientes más antiguos o preferentes, se les dan 15 días para su pago. El cobro normal a clientes es de 8 días.

Mínimo del Valor por Venta. El mínimo del valor por recuperar de la venta, es del 80% siendo el 20% restante un descuento exclusivo para los clientes preferentes.

La amplitud de los medios publicitarios y promocionales para el apoyo de las ventas.

Las promociones deben efectuarse a nivel nacional o internacional, mediante que medios y porque?

Actualmente se estan efectuando en ambos niveles, mediante folletos, revistas, agencias de viajes, etc.

Las politicas de pago. Actualmente son de 8 dias para pago a proveedores esto es debido a que hubo restriccion en los creditos.

ACTUALIZACION DE LAS VENTAS DE 1991  
PARA LA APLICACION DEL PRESUPUESTO DE OPERACION

$VTS * (INPC \text{ DIC } 91 / INPC \text{ DIC } 90)$

$1688264081 * 1.1879 = 1998816467$

$PVV = (VV031 - \%FEV) * 1 - \%FE6 * 1 - \%IA$

$= 1998816467 * 30\% \text{ FEV}$   
 $= 1720816467 + 579644940$   
 $= 2598461407 * 30\% \text{ IA}$   
 $= 2598461407 + 779530422$   
 $= 3377999829$   
 $= 3377999829 - 1998816467$   
 $= 1379183363$   
 $= 1379183363 / 1998816467$   
 $= 69\% \text{ DE AUMENTO}$

## HOTEL VICTORIA

ESTADO DE RESULTADOS DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 1992

## INGRESOS

|                          |                  |         |
|--------------------------|------------------|---------|
| VENTAS 10%               | 24,171,225.50    | 0.85%   |
| VENTAS 0%                | 88,438,367.95    | 3.11%   |
| POR ARRENDAMIENTO        | 13,936,000.48    | 0.49%   |
| POR DAR                  | 271,760,708.05   | 10.35%  |
| POR HOSPEDAJE            | 1,588,190,175.30 | 58.74%  |
| POR RESTAURANTE          | 951,477,175.76   | 33.46%  |
| POR SERVICIOS            | 10,806,959.56    | 0.38%   |
| POR SERVICIOS DE PENSIÓN | 4,569,877.71     | 0.16%   |
| POR SERVICIO TELEFÓNICO  | 110,903,269.14   | 3.90%   |
| DESCUENTOS Y CORTESIAS   | (100,573,271.58) | 6.95%   |
| TOTAL INGRESOS           | 2,843,673,567.73 | 100.00% |

## EGRESOS

|                     |                  |        |
|---------------------|------------------|--------|
| COSTOS DE:          |                  |        |
| SERVICIO            | 1,057,833,975.70 | 37.13% |
| SERVICIO TELEFÓNICO | 29,219,317.75    | 1.03%  |
| TOTAL COSTOS        | 1,087,053,293.45 | 38.16% |

## GASTOS DE OPERACION

|                           |                  |        |
|---------------------------|------------------|--------|
| GASTOS GENERALES          | 1,020,025,708.74 | 35.87% |
| GASTOS FINANCIEROS        | 74,210,631.52    | 2.58%  |
| TOTAL GASTOS DE OPERACION | 1,094,236,340.26 | 38.55% |

TOTAL EGRESOS 2,181,311,523.81 76.71%

UTILIDAD O PERDIDA 662,291,573.92 23.49%



## HOTEL VICTORIA

## BALANCE GENERAL AL 31 DE DICIEMBRE DE 1992

| ACTIVO                               |                  | PASIVO                   |                  |
|--------------------------------------|------------------|--------------------------|------------------|
| CIRCULANTE                           |                  | CIRCULANTE               |                  |
| CAJA                                 | 434,353.50       | PROVEEDORES              | 3,577,701.11     |
| BANOS                                | 49,057,637.34    | ACREEDORES DIVERSOS      | 797,580.12       |
| CLIENTES (INDESPESAS)                | 17,791,829.34    | IMPLOS. POR PAGAR        | 25,023,013.82    |
| RECURSOS DIVERSOS                    | 46,624,982.57    | I.V.A. POR PAGAR         | 66,229,157.39    |
| ALMACEN DE MATERIAS                  | 55,632,802.33    | TOTAL CIRCULANTE         | 95,627,472.44    |
| ALMACEN DE MATERIAS OX.              | 123,191,450.55   |                          |                  |
| ALMACEN DE ALIMENTOS Y BEBIDAS       | 297,321,497.50   |                          |                  |
| I.V.A. POR RECUPERAR                 | 2,791,156.42     |                          |                  |
| ANTICIPO A PROVEEDORES               | 2,220,217.27     | TOTAL PASIVO             | 95,627,472.44    |
| ANTICIPO I.S.R.                      | 44,007,568.55    |                          |                  |
| TOTAL CIRCULANTE                     | 434,353,504.36   | 100.00%                  |                  |
| FIJO                                 |                  |                          |                  |
| TERRENOS                             | 100,000.00       | 0.02%                    |                  |
| EDIFICIOS EN CONSTRUCCION            | 36,305,647.00    | 8.36%                    |                  |
| DEP. ACUM. DE DIF. EN CONST.         | (19,074,416.00)  | -1.64%                   |                  |
| EQUIPO DE COMPUTO                    | 1,727,500.00     | 0.31%                    |                  |
| DEP. ACUM. DE EQUIPO DE COMPUTO      | (197,969.00)     | -0.02%                   |                  |
| EQUIPO DE SERVICIO                   | 94,361,800.00    | 17.05%                   |                  |
| DEP. ACUM. DE EQ. DE SERVIC.         | (12,592,768.00)  | -2.28%                   |                  |
| EQUIPO DE TRANSPORTE                 | 149,077,519.00   | 26.75%                   |                  |
| DEP. ACUM. DE EQ. DE TRANSP.         | (21,307,952.00)  | -3.85%                   |                  |
| herramientas y equipos manuales      | 2,293,582.00     | 0.41%                    |                  |
| DEP. ACUM. DE HERRAM. Y EQ. MANUALES | (1,325,687.00)   | -0.24%                   |                  |
| MAQUINARIA Y EQUIPO                  | 37,015,611.00    | 6.83%                    |                  |
| DEP. ACUM. DE MAQ. Y EQUIPO          | (11,935,958.00)  | -2.16%                   |                  |
| MUEBLARIO Y EQUIPO                   | 779,299,157.00   |                          |                  |
| DEP. ACUM. DE MOP. Y EQUIPO          | (40,123,079.00)  | 47.74%                   |                  |
| TOTAL FIJO                           | 574,514,057.00   |                          |                  |
| DIFERIDO                             |                  |                          |                  |
| GASTOS DE INSTALACION                | 3,937,946.09     | 18.47%                   |                  |
| AMORT. DE BENS. DE INS.              | (237,191.00)     | -1.13%                   |                  |
| PAGOS EFECTUADOS POR ANTICIPADO      | 5,750,000.00     | 27.31%                   |                  |
| SEGUROS PAGADOS POR ANTICIPADO       | 11,983,274.00    | 56.92%                   |                  |
| AMORT. ACUM. DE SEG. PAG. POR ANT.   | (332,544.00)     | -1.58%                   |                  |
| TOTAL DIFERIDO                       | 21,051,505.09    | 100.00%                  |                  |
| TOTAL ACTIVO                         | 1,008,919,043.36 | TOTAL PASIVO MAS CAPITAL | 1,008,919,043.36 |
|                                      |                  | CAPITAL CONTABLE         |                  |
|                                      |                  | CAPITAL SOCIAL           | 451,000,000.00   |
|                                      |                  | UTILIDAD DEL EJERCICIO   | 66,291,573.92    |
|                                      |                  | TOTAL CAPITAL            | 1,113,291,573.92 |
|                                      |                  |                          | 100.00%          |

## HOTEL VICTORIA

ESTADO DE RESULTADOS DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 1993

## INGRESOS

|                                |                  |         |
|--------------------------------|------------------|---------|
| VENTAS 15%                     | 40,869,370.80    | 0.85%   |
| VENTAS 0%                      | 149,660,639.05   | 3.11%   |
| POR ARRANQUEAMIENTO<br>POR BAR | 23,543,460.81    | 0.49%   |
|                                | 493,075,939.50   | 10.26%  |
| POR HOSPEDAJE                  | 2,588,641,396.25 | 53.74%  |
| POR RESTAURANTE                | 1,608,023,467.04 | 31.46%  |
| POR SERVICIOS                  | 18,268,071.65    | 0.38%   |
| POR SERVICIOS DE PENSION       | 7,689,293.34     | 0.16%   |
| POR SERVICIO TELEFONICO        | 187,426,526.85   | 3.90%   |
| DESCUENTOS Y CORRECCION        | (305,168,888.72) | -6.35%  |
| TOTAL INGRESOS                 | 4,805,808,327.46 | 100.00% |

## EGRESOS

|                        |                  |        |
|------------------------|------------------|--------|
| COSTOS DE:             |                  |        |
| SERVICIO               | 1,441,742,498.84 | 30.00% |
| SERVICIO TELEFONICO    | 49,499,825.79    | 1.03%  |
| TOTAL COSTOS           | 1,491,242,324.63 | 31.03% |
| GASTOS DE OPERACION    |                  |        |
| GASTOS GENERALES       | 1,441,742,498.84 | 30.00% |
| GASTOS FINANCIEROS     | 130,220,663.11   | 2.68%  |
| TOTAL GASTOS OPERACION | 1,571,963,161.95 | 32.68% |
| TOTAL EGRESOS          | 3,063,205,486.58 | 63.71% |
| UTILIDAD O PERDIDA     | 1,742,602,840.88 | 36.29% |

## HOTEL VICTORIA

## BALANCE GENERAL AL 31 DE DICIEMBRE DE 1993.

| ACTIVO                               |                         | PASIVO                     |                                |                         |
|--------------------------------------|-------------------------|----------------------------|--------------------------------|-------------------------|
| <b>CIRCULANTE</b>                    |                         | <b>CIRCULANTE</b>          |                                |                         |
| CASH                                 | 1,824,541.40            | 0.10% PROVEEDORES          | 1,577,701.11                   | 3.27%                   |
| BANOS                                | 303,375,003.43          | 16.63% ACREEDORES DIVERSOS | 797,580.12                     | 0.73%                   |
| CLIENTES (INDESPESOS)                | 56,917,018.04           | 3.12% IMPGNS. POR PAGAR    | 25,023,033.82                  | 27.71%                  |
| PROVEEDORES DIVERSOS                 | 134,063,357.91          | 7.35% I.V.A. POR PAGAR     | 174,402,784.28                 | 68.23%                  |
| ALMACEN DE MATERIAS                  | 159,987,909.19          | 8.77% TOTAL CIRCULANTE     | 203,301,099.32                 | 100.00%                 |
| ALMACEN DE MATERIAS OX               | 354,271,952.30          | 19.43%                     |                                |                         |
| ALMACEN DE ALIMENTOS Y BEBIDAS       | 472,605,915.61          | 36.87%                     |                                |                         |
| I.V.A. POR RECUPERAR                 | 8,026,758.76            | 0.44%                      |                                |                         |
| ANTICIPO A PROVEEDORES               | 4,384,921.70            | 0.35%                      | <b>TOTAL PASIVO</b>            | <b>203,301,099.32</b>   |
| ANTICIPO I.S.R.                      | 176,786,306.31          | 6.95%                      |                                |                         |
| <b>TOTAL CIRCULANTE</b>              | <b>1,824,541,400.09</b> | <b>100.00%</b>             |                                |                         |
| <b>FIJO</b>                          |                         |                            |                                |                         |
| TERRENOS                             | 100,000.00              | 0.02%                      |                                |                         |
| EDIFICIOS EN CONSTRUCCION            | 36,305,667.00           | 6.54%                      |                                |                         |
| DEP. ACUM. DE DIF. EN CONST.         | (9,076,416.00)          | -1.64%                     |                                |                         |
| EQUIPO DE COMPUTO                    | 1,727,500.00            | 0.31%                      |                                |                         |
| DEP. ACUM. DE EQUIPO DE COMPUTO      | (107,769.00)            | -0.02%                     |                                |                         |
| EDIFICIO DE SERVICIO                 | 94,361,808.00           | 17.05%                     |                                |                         |
| DEP. ACUM. DE ED. DE SERV.           | (12,592,768.00)         | -2.29%                     |                                |                         |
| EQUIPO DE TRANSPORTE                 | 148,077,519.00          | 26.75%                     |                                |                         |
| DEP. ACUM. DE EQ. DE TRANSP.         | (21,307,652.00)         | -3.85%                     |                                |                         |
| herramientas y equipos manuales      | 2,291,582.00            | 0.41%                      |                                |                         |
| DEP. ACUM. DE HERRAM. Y EQ. MANUALES | (1,323,687.00)          | -0.24%                     |                                |                         |
| MAQUINARIA Y EQUIPO                  | 77,818,631.00           | 6.83%                      |                                |                         |
| DEP. ACUM. DE MAQ. Y EQUIPO          | (11,935,628.00)         | -2.16%                     |                                |                         |
| MOBILIARIO Y EQUIPO                  | 329,299,157.00          |                            |                                |                         |
| DEP. ACUM. DE MOB. Y EQUIPO          | (40,123,079.00)         |                            |                                |                         |
| <b>TOTAL FIJO</b>                    | <b>553,514,017.00</b>   | <b>17.76%</b>              |                                |                         |
| <b>DIFERIDO</b>                      |                         |                            | <b>CAPITAL CONTABLE</b>        |                         |
| GASTOS DE INSTALACION                | 3,987,846.00            | 16.47%                     | <b>CAPITAL SOCIAL</b>          | <b>451,000,000.00</b>   |
| AMORT. DE FIS. DE INST.              | (227,191.00)            | -1.13%                     | <b>UTILIDAD NPL EJERCICIO</b>  | <b>1,744,027,822.76</b> |
| PAGOS EFECTUADOS POR ANTICIPADO      | 5,750,000.00            | 27.31%                     |                                | <b>46,495</b>           |
| SEGUROS PAGADOS POR ANTICIPADO       | 11,983,274.00           | 56.92%                     | <b>TOTAL CAPITAL</b>           | <b>2,195,027,822.76</b> |
| AMORT. ACUM. DE SEG. PAG. POR ANT.   | (312,544.00)            | -1.58%                     |                                | <b>100.00%</b>          |
| <b>TOTAL DIFERIDO</b>                | <b>21,051,500.00</b>    | <b>100.00%</b>             |                                |                         |
| <b>TOTAL ACTIVO</b>                  | <b>2,379,056,417.09</b> |                            | <b>SUMA PASIVO MAS CAPITAL</b> | <b>2,379,029,442.09</b> |

## HOTEL VICTORIA

ESTADO DE RESULTADOS DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 1994

## I N G R E S O S

|                          |                  |         |
|--------------------------|------------------|---------|
| VENTAS 15%               | 69,035,436.65    | 0.8%    |
| VENTAS 0%                | 252,518,477.77   | 3.11%   |
| POR ARRENDAMIENTO        | 37,796,850.78    | 0.49%   |
| POR BAR                  | 833,898,327.48   | 10.26%  |
| POR HOSPEDAJE            | 4,364,663,959.67 | 53.74%  |
| POR RESTAURANTE          | 2,717,559,659.30 | 33.46%  |
| POR SERVICIOS            | 30,862,901.09    | 0.38%   |
| POR SERVICIOS DE PERSONA | 12,974,905.72    | 0.16%   |
| POR SERVICIO TELEFONICO  | 316,750,868.99   | 3.90%   |
| DESCUENTOS Y CORRIENTES  | (515,735,120.83) | -6.35%  |
| TOTAL INGRESOS           | 8,121,816,076.79 | 100.00% |

## E G R E S O S

|                                   |                  |        |
|-----------------------------------|------------------|--------|
| C O S T O S D E:                  |                  |        |
| SERVICIO                          | 2,436,544,823.04 | 30.00% |
| SERVICIO TELEFONICO               | 83,654,705.37    | 1.03%  |
| TOTAL COSTOS                      | 2,520,199,528.41 | 31.03% |
| G A S T O S D E O P E R A C I O N |                  |        |
| GASTOS GENERALES                  | 2,030,456,019.20 | 25.00% |
| GASTOS FUNCIONARIOS               | 717,666,570.06   | 8.83%  |
| TOTAL GASTOS OPERACION            | 2,748,118,690.06 | 33.83% |
| TOTAL EGRESOS                     | 4,760,318,218.47 | 58.71% |
| UTILIDAD O PERDIDA                | 3,353,497,858.32 | 41.29% |

## HOTEL VICTORIA

## BALANCE GENERAL AL 31 DE DICIEMBRE DE 1994.

| ACTIVO                               |                  | PASIVO     |                         |                  |         |
|--------------------------------------|------------------|------------|-------------------------|------------------|---------|
| CIRCULANTE                           |                  | CIRCULANTE |                         |                  |         |
| CASH                                 | 3,554,430.42     | 0.10%      | PROVEEDORES             | 3,577,401.11     | 3.27%   |
| BAJOS                                | 669,488,981.88   | 18.83%     | ACREEDORES DIVERSOS     | 797,580.12       | 0.73%   |
| CLIENTES (IMPUESTOS)                 | 219,394,441.52   | 6.12%      | IMPLOS. POR PAGAR       | 29,417,096.99    | 27.77%  |
| DEUDOS DIVERSOS                      | 264,209,010.65   | 7.35%      | I.V.A. POR PAGAR        | 335,349,785.81   | 312.23% |
| ALMACEN DE MATERIAS                  | 315,253,412.57   | 8.71%      | TOTAL CIRCULANTE        | 369,142,164.02   | 100.00% |
| ALMACEN DE MATERIAS                  | 518,250,911.13   | 14.42%     |                         |                  |         |
| ALMACEN DE ALIMENTOS Y BEBIDAS       | 1,325,358,849.74 | 38.07%     |                         |                  |         |
| I.V.A. POR RECUPERAR                 | 15,216,593.83    | 0.44%      |                         |                  |         |
| ANTICIPO A PROVEEDORES               | 12,591,331.46    | 0.35%      | TOTAL PASIVO            | 369,142,164.02   |         |
| ANTICIPOS I.S.R.                     | 249,830,788.98   | 6.95%      |                         |                  |         |
| TOTAL CIRCULANTE                     | 3,594,680,416.97 | 100.00%    |                         |                  |         |
| FIJO                                 |                  | FIJO       |                         |                  |         |
| TERRENOS                             | 100,000.00       | 0.02%      |                         |                  |         |
| EDIFICIOS EN CONSTRUCCION            | 36,305,667.00    | 6.56%      |                         |                  |         |
| DEP. ACUM. DE DEP. EN CONST.         | (9,076,416.00)   | -1.64%     |                         |                  |         |
| EQUIPO DE COMPUTO                    | 1,727,500.00     | 0.31%      |                         |                  |         |
| DEP. ACUM. DE EQUIPO DE COMPUTO      | (107,919.00)     | -0.02%     |                         |                  |         |
| EQUIPO DE SERVICIO                   | 94,361,809.00    | 17.05%     |                         |                  |         |
| DEP. ACUM. DE EQ. DE SERV.           | (12,592,768.00)  | -2.28%     |                         |                  |         |
| EQUIPO DE TRANSPORTE                 | 148,077,519.00   | 26.75%     |                         |                  |         |
| DEP. ACUM. DE ED. DE TRANSP.         | (21,307,952.00)  | -3.85%     |                         |                  |         |
| herramientas y equipos manuales      | 2,293,522.00     | 0.41%      |                         |                  |         |
| DEP. ACUM. DE HERRAM. Y EQ. MANUALES | (1,325,687.00)   | -0.24%     |                         |                  |         |
| MARINARIA Y EQUIPO                   | 37,918,631.00    | 6.91%      |                         |                  |         |
| DEP. ACUM. DE MAR. Y EQUIPO          | (11,430,558.00)  | -2.16%     |                         |                  |         |
| Mobil. Inmue. y Equipos              | 329,293,157.00   |            |                         |                  |         |
| DEP. ACUM. DE MOB. Y EQUIPO          | (40,123,079.00)  |            |                         |                  |         |
| TOTAL FIJO                           | 551,514,037.00   | 47.74%     |                         |                  |         |
| DIFERIDO                             |                  | DIFERIDO   |                         |                  |         |
| GASTOS DE INSTALACION                | 7,987,984.00     | 13.42%     | CAPITAL SOCIAL          | 451,000,000.00   | 33.51%  |
| AMORT. DE GAS. DE INST.              | (237,191.00)     | -1.13%     | UTILIDAD DEL EJERCICIO  | 357,497,856.11   | 66.49%  |
| PAGOS EFECTUADOS POR ANTICIPADO      | 5,750,000.00     | 27.31%     |                         |                  | 100.00% |
| SEGUROS PAGADOS POR ANTICIPADO       | 11,285,274.00    | 56.92%     | TOTAL CAPITAL           | 3,804,497,856.11 |         |
| AMORT. ACUM. DE SEG. PAG. POR ANTI.  | (372,544.00)     | -1.59%     |                         |                  |         |
| TOTAL DIFERIDO                       | 21,051,505.00    | 100.00%    |                         |                  |         |
| TOTAL ACTIVO                         | 5,146,245,358.97 |            | SUMA PASIVO MAS CAPITAL | 5,173,640,622.13 |         |

## HOTEL VICTORIA

ESTADO DE RESULTADOS DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 1995

## I N G R E S O S

|                          |                   |         |
|--------------------------|-------------------|---------|
| VENTAS 15%               | 116,669,887.94    | 0.85%   |
| VENTAS 0%                | 426,874,831.08    | 3.11%   |
| PLC ARRANQUE             | 67,256,758.93     | 0.49%   |
| POR BAR                  | 1,408,274,174.82  | 10.26%  |
| POR HOSPEDAJE            | 7,376,282,091.84  | 53.74%  |
| POR RESTAURANTE          | 4,563,675,434.31  | 31.46%  |
| POR SERVICIOS            | 52,158,302.85     | 0.38%   |
| POR SERVICIOS DE FENSTON | 21,961,396.67     | 0.16%   |
| POR SERVICIO TELEFONICO  | 535,308,897.62    | 3.90%   |
| DECONTOS Y CARGOS        | (871,592,692.28)  | -6.35%  |
| TOTAL I N G R E S O S    | 13,725,869,169.78 | 100.00% |

## E N G R E S O S

|                     |                  |        |
|---------------------|------------------|--------|
| C O S T O S D E:    |                  |        |
| SERVICIO            | 4,117,760,750.93 | 30.00% |
| SERVICIO TELEFONICO | 141,376,450.45   | 1.03%  |
| TOTAL C O S T O S   | 4,259,137,203.38 | 31.03% |

## G A S T O S D E O P E R A C I O N

|                           |                  |        |
|---------------------------|------------------|--------|
| GASTOS GENERALES          | 3,431,467,297.45 | 25.00% |
| GASTOS FINANCIEROS        | 367,051,293.75   | 2.68%  |
| TOTAL GASTOS DE OPERACION | 3,799,320,596.20 | 27.68% |
| TOTAL EGRESOS             | 8,058,457,799.58 | 58.71% |
| UTILIDAD O PERDIDA        | 5,667,411,369.20 | 41.29% |

## HOTEL VICTORIA

## BALANCE GENERAL AL 31 DE DICIEMBRE DE 1995.

| ACTIVO                               |                  | PASIVO                    |                        |                  |
|--------------------------------------|------------------|---------------------------|------------------------|------------------|
| CIRCUANTE                            |                  | CIRCUANTE                 |                        |                  |
| CASH                                 | 6,149,392.06     | PREVISIONES               | 3,577,701.11           | 1.2              |
| NOTAS                                | 1,145,649,000.47 | 18.63% ACREDORES DIVERSOS | 797,580.12             | 0.27             |
| CLIENTES (IMPUESTOS)                 | 191,867,272.22   | 3.17% IMPUESTOS POR PAGAR | 36,679,000.00          | 27.77            |
| DEUDORES DIVERSOS                    | 451,595,016.29   | 7.35% I.V.A. POR PAGAR    | 566,741,136.02         | 69.25            |
| ALMACEN DE NOTAS 15%                 | 539,319,223.52   | 8.77% TOTAL CIRCUANTE     | 605,746,220.14         | 100.00           |
| ALMACEN DE NOTAS 0%                  | 1,071,250,936.56 | 17.42%                    |                        |                  |
| ALMACEN DE ALIMENTOS Y BEBIDAS       | 2,267,354,591.91 | 36.87%                    |                        |                  |
| I.V.A. POR RECUPERAR                 | 27,958,205.04    | 0.44%                     |                        |                  |
| ANTICIPO A PROVEEDORES               | 21,521,572.22    | 0.35%                     | TOTAL PASIVO           | 605,746,220.14   |
| ANTICIPOS I.S.R.                     | 427,396,648.05   | 6.93%                     |                        |                  |
| TOTAL CIRCUANTE                      | 6,149,592,658.34 | 100.00%                   |                        |                  |
| FIJO                                 |                  |                           |                        |                  |
| TERRENOS                             | 100,000.00       | 0.02%                     |                        |                  |
| EDIFICIOS EN CONSTRUCCION            | 36,305,667.00    | 0.58%                     |                        |                  |
| DEP. ACUM. DE DEP. EN CONST.         | (9,076,416.00)   | -1.44%                    |                        |                  |
| EQUIPO DE COMPUTO                    | 1,727,500.00     | 0.31%                     |                        |                  |
| DEP. ACUM. DE EQUIPO DE COMPUTO      | (107,969.00)     | -0.02%                    |                        |                  |
| EQUIPO DE SERVICIO                   | 94,341,029.00    | 1.70%                     |                        |                  |
| DEP. ACUM. DE EQ. DE SERV.           | (12,597,768.00)  | -2.28%                    |                        |                  |
| EQUIPO DE TRANSPORTE                 | 148,077,519.00   | 2.67%                     |                        |                  |
| DEP. ACUM. DE EQ. DE TRANSP.         | (21,307,952.00)  | -3.85%                    |                        |                  |
| HERRAMIENTAS Y EQUIPOS MANUALES      | 2,293,582.00     | 0.41%                     |                        |                  |
| DEP. ACUM. DE HERRAM. Y EQ. MANUALES | (1,325,687.00)   | -0.24%                    |                        |                  |
| MAQUINARIA Y EQUIPO                  | 37,818,433.00    | 0.61%                     |                        |                  |
| DEP. ACUM. DE MAQ. Y EQUIPO          | (11,535,958.00)  | -2.16%                    |                        |                  |
| MOBILIARIO Y EQUIPO                  | 149,239,157.00   |                           |                        |                  |
| DEP. ACUM. DE MOB. Y EQUIPO          | (40,123,079.00)  |                           |                        |                  |
| TOTAL FIJO                           | 553,514,017.00   | 47.76%                    |                        |                  |
| DIFERIDO                             |                  | CAPITAL CONTABLE          |                        |                  |
| GASTOS DE INSTALACION                | 3,947,965.00     | 18.47% CAPITAL SOCIAL     | 451,000,000.00         | 53.51            |
| AMORT. DE GASTOS DE INST.            | (237,191.00)     | -1.13%                    | UTILIDAD DEL EJERCICIO | 5,667,411,380.20 |
| PAGOS EFECTUADOS POR ANTICIPADO      | 5,750,000.00     | 27.71%                    |                        | 46.49            |
| SEGUROS PAGADOS POR ANTICIPADO       | 11,983,274.00    | 56.92%                    | TOTAL CAPITAL          | 6,118,411,380.20 |
| AMORT. ACUM. DE SEG. PAS. POR ANT.   | (312,544.00)     | -1.53%                    |                        |                  |
| TOTAL DIFERIDO                       | 21,051,505.00    | 100.00%                   |                        |                  |
| TOTAL ACTIVO                         | 6,724,157,606.34 | SUMA PASIVO MAS CAPITAL   | 6,724,157,606.34       |                  |

IDEAL VICTORIA

ESTADO DE RESULTADOS DEL EJERCICIO AL 31 DE DICIEMBRE DE 1976

INGRESOS

|                          |                    |         |
|--------------------------|--------------------|---------|
| VENTAS 15%               | 177,172,110.62     | 0.85%   |
| VENTAS 0%                | 741,417,957.69     | 3.11%   |
| POR ARRENDAMIENTO        | 113,663,922.59     | 0.49%   |
| POR ROR                  | 2,379,983,358.81   | 10.26%  |
| POR HOSPEDAJE            | 12,665,916,735.21  | 53.74%  |
| POR RESTAURANTE          | 7,761,622,142.71   | 33.46%  |
| POR SERVICIOS            | 88,147,541.81      | 0.38%   |
| POR SERVICIOS DE PENSION | 37,114,750.24      | 0.16%   |
| POR SERVICIO TELEFONICO  | 904,672,036.98     | 3.90%   |
| DECRETOS Y CURSOS        | (1,472,991,649.94) | -6.35%  |
| TOTAL INGRESOS           | 23,196,718,896.93  | 100.00% |

EGRESOS

|                        |                   |        |
|------------------------|-------------------|--------|
| COSTOS DE:             |                   |        |
| SERVICIO               | 6,959,015,669.08  | 30.00% |
| SERVICIO TELEFONICO    | 239,925,206.66    | 1.03%  |
| TOTAL COSTOS           | 7,197,940,875.72  | 31.03% |
| GASTOS DE OPERACION    |                   |        |
| GASTOS GENERALES       | 5,799,179,726.23  | 25.00% |
| GASTOS FINANCIEROS     | 621,672,036.44    | 2.68%  |
| TOTAL GASTOS OPERACION | 6,420,851,762.67  | 27.68% |
| TOTAL EGRESOS          | 13,618,792,638.39 | 58.71% |
| UTILIDAD O PERDIDA     | 9,577,925,258.54  | 41.29% |



## HOTEL VICTORIA

## BALANCE GENERAL AL 31 DE DICIEMBRE DE 1996.

| ACTIVO                               |                   | PASIVO                        |                   |
|--------------------------------------|-------------------|-------------------------------|-------------------|
| <b>CIRCULANTE</b>                    |                   | <b>CIRCULANTE</b>             |                   |
| CASH                                 | 10,457,245.99     | 0.10% PROVEEDORES             | 3,577,701.11      |
| BANOS                                | 2,157,333,974.31  | 20.63% ACREEDORES DIVEROS     | 797,360.12        |
| CLIENTES (DUESSES)                   | 324,246,499.99    | 3.12% IMPLOS. POR PAGAR       | 40,738,497.79     |
| DEUDOS DIVERSOS                      | 644,036,350.54    | 6.35% I.V.A. POR PAGAR        | 957,792,523.25    |
| ALMACEN DE MATERIAS                  | 812,529,567.44    | 7.77% TOTAL CIRCULANTE        | 1,002,906,302.25  |
| ALMACEN DE MATERIAS                  | 1,821,655,735.94  | 17.42%                        |                   |
| ALMACEN DE ALIMENTOS Y BEBIDAS       | 7,955,513,971.54  | 76.47%                        |                   |
| I.V.A. POR RECIBIR                   | 46,011,970.37     | 0.44%                         |                   |
| ANTICIPO A PROVEEDORES               | 36,400,430.97     | 6.35% TOTAL PASIVO            | 1,002,906,302.25  |
| ANTICIPO I.S.R.                      | 726,779,985.50    | 6.95%                         |                   |
| TOTAL CIRCULANTE                     | 10,457,245,972.79 | 100.00%                       |                   |
| <b>FIJO</b>                          |                   | <b>FIJO</b>                   |                   |
| TERRENOS                             | 100,000.00        | 0.02%                         |                   |
| EDIFICIOS EN CONSTRUCCION            | 36,705,667.00     | 6.58%                         |                   |
| DEP. ACUM. DE DEP. EN CONST.         | (9,076,416.00)    | -1.64%                        |                   |
| EQUIPO DE COMPUTO                    | 1,727,510.00      | 0.31%                         |                   |
| DEP. ACUM. DE EQUIPO DE COMPUTO      | (107,969.00)      | -0.02%                        |                   |
| EQUIPO DE SERVICIO                   | 94,361,609.00     | 17.05%                        |                   |
| DEP. ACUM. DE EQ. DE SERV.           | (12,592,768.00)   | -2.28%                        |                   |
| EQUIPO DE TRANSPORTE                 | 148,077,519.00    | 26.75%                        |                   |
| DEP. ACUM. DE EQ. DE TRANSP.         | (21,307,952.00)   | -3.85%                        |                   |
| HERRAMIENTAS Y EQUIPOS MANUALES      | 2,293,582.00      | 0.41%                         |                   |
| DEP. ACUM. DE HERRAM. Y EQ. MANUALES | (1,725,687.00)    | -0.24%                        |                   |
| MUEBLARIO Y EQUIPO                   | 17,816,631.00     | 6.83%                         |                   |
| DEP. ACUM. DE MOB. Y EQUIPO          | (11,925,958.00)   | -2.16%                        |                   |
| MUEBLARIO Y EQUIPO                   | 323,298,137.00    |                               |                   |
| DEP. ACUM. DE MOB. Y EQUIPO          | (40,173,479.00)   |                               |                   |
| TOTAL FIJO                           | 553,514,417.00    | 57.76%                        |                   |
| <b>DIFERIDO</b>                      |                   | <b>CAPITAL CONTABLE</b>       |                   |
| GASTOS DE INSTALACION                | 1,987,966.00      | 18.47% CAPITAL SOCIAL         | 451,000,000.00    |
| AMORT. DE GASTOS DE INST.            | (897,171.00)      | -1.13% UTILIDAD DEL EJERCICIO | 9,577,925,232.54  |
| GASTOS EFECTUADOS POR ANTICIPADO     | 5,750,000.00      | 27.31%                        |                   |
| SEGUROS PAGADOS POR ANTICIPADO       | 11,783,274.00     | 56.92% TOTAL CAPITAL          | 10,029,925,232.54 |
| AMORT. ACUM. DE SEGU. POR ANT.       | (312,544.00)      | -1.58%                        |                   |
| TOTAL DIFERIDO                       | 21,051,505.00     | 100.00%                       |                   |
| TOTAL ACTIVO                         | 11,031,031,554.79 | SUMA PASIVO MAS CAPITAL       | 11,031,031,554.79 |



haremos ahora que aplicar la planeacion financiera en el nivel práctico, ya que teoricamente lo hemos hecho en los capitulos anteriores, para ello presentamos primeramente a los edos financieros de los últimos años 1990 y 1991, con el fin de compararlos para posteriormente proyectar dichos edos para los siguientes 5 años.

En el primer edo de resultados (1990), se observa que los mayores ingresos se obtienen por hospedaje, que representa un 53.57% de los ingresos totales seguido por el restaurant, que nos beneficia con un 34.24%.

Los ingresos se ven afectados con un 35.38% del costo de servicio que viene a ser el egreso más fuerte, teniendo tambien un 34.18% de gtos gales que sumados a los anteriores más otros gtos, nos dan un total de egresos del 74.61% con relación a los ingresos, quedando tan solo un 25.39% de utilidad.

En el segundo estado resultado (1991) se mantienen las mismas tendencias, aumentando los egresos para representar ahora en 76.71% con base a los ingresos, disminuyendo el margen de utilidad a un 23.29%.

Dentro de los balances encontramos en el activo circulante saldos en rojo en bancos, lo que refleja una falta de liquidez teniendo un deficit de un 20.57% en base al total del activo circulante.

El mayor porcentaje lo observamos en el almacén de alimentos y bebidas con un 56.87% en relación del activo circulante.

Otro rubro importante son los deudores diversos que arrojan un 24.34%, porcentaje alto si tomamos en cuenta que el saldo en bancos es en rojo con un 20.57%.

Una de las mejores formas de medir la liquidez y rentabilidad de una empresa es aplicando las razones simples financieras, cabe mencionar que existen bastantes razones, nosotros solo empleamos las que resultaron de mayor importancia para nuestro caso práctico.

Para poder continuar con nuestro caso práctico y proceder a proyectar, empleamos el presupuesto de operación que nos ayudo a conocer las tendencias de los factores de ajuste de las fuerzas económicas y de la influencia de la administración. Teniendo los resultados del cuestionario del presupuesto de operación se empleo la formula de actualización de las ventas conforme al factor que resulto de la división del INPC de DIC. del 91 entre el INPC de DIC. del 90, esto es para la determinación del porcentaje que aumentaron las ventas con relación del último periodo.

Las ventas actualizadas aumentaron en un 1.1879% para posteriormente multiplicarlas por el 30% que arrojaron las FEG y a su vez dicho resultado se multiplicó por el 30% de la influencia de la administración; con esto obtuvimos los

datos necesarios para la aplicación de la formula del presupuesto de operación, que una vez aplicado nos reflejo un aumento del 67% con base al año anterior.

Para el ejercicio del año 1992, que es nuestro primer año proyectado encontramos en el estado de resultados los mismos porcentajes que en el año base, no así en el balance general donde tuvimos nuestros primeros cambios, básicamente estos fueron en el activo circulante.

La cuenta de caja deja de tener un porcentaje del 0.29% con relación al activo circulante, para hacer ahora de tan solo un 0.10%.

Tomando en consideración que tratamos de tener una mejor liquidez, el primer cambio notable lo vemos reflejado en nuestra cuenta de bancos, que de tener un deficit del 20.57% ahora cuenta con un superavit del 6.63%; esto se dio por la recuperación de nuestro efectivo que prácticamente se encontraba en los deudores diversos y en un excesivo inventario en almacen en alimentos y bebidas, que el primero consideraba un 24.35% para quedar ahora en 7.35% una ganacia efectiva del 17% en los primeros, en los segundos fué del 10% considerando una existencia del 56.87% para tener ahora 47,87%.

Los demás rubros no sufren cambio ni siquiera el de la utilidad que mantuvo el mismo porcentaje del 23.29%.

Básicamente este primer año de transición se empleo para poder tener una mejor liquidez, no la deseada pero ya con saldo a favor.

Para el año de 1973,segundo año proyectado,el edo de resultados sufre sus primeros cambios y estos son en el control de los costos o egresos que se observa una disminución en el costo de servicio de un 7.13% con relación al total de los ingresos de 37.13% a 30.00%, por su parte los gtos de operacion tambien empiezan a ser controlados ,dando un avance positivo en una reducción de 5.87% de un 35.87% a solo un 30.00% que al final todo esto se refleja en una utilidad que aumenta en un 13.00% bruto con base a los ingresos. Cabe aclarar que las comparaciones son con el último ejercicio presentado,que viene a ser para este caso,nuestro primer año proyectado.

Por su parte el balance gral presenta los cambios siguientes:

1.- Con los controles aplicados en los egresos,ahora nuestra liquidez aumenta en 10 puntos de un 6.63% a un 16.63%.

2.- Al control los egresos se controlan gtos inecesarios por lo tanto existencias inecesarias,es por ello que el almacen de alimentos y bebidas disminuye esos 10 puntos.

Los demás conceptos permanecen sin cambio.

El año de 1994, tercer periodo proyectado, los ingresos con relación a los porcentajes que cada cuenta proporciona no cambia, los egresos se controlan un poco más, esto sucede en los gtos grales al ser controlados 5 puntos más para quedar en un 25% de esa manera se incrementa nuestra utilidad, ya que toda disminución en costos y gtos se verá reflejada contra la utilidad del ejercicio, que viene a ser para éste, ya de un 41.29%.

Podemos establecer que se cuenta con una liquidez y una rentabilidad aceptable para una empresa de esta categoría, el balance gral de 1994 sufre 2 cambios en base al último ejercicio (1993).

- 1.- Bancos aumenta 2 puntos, su porcentaje es de 18.63%
- 2.- El almacén de mercancías al 0% se reduce a un 17.42%

Comentaremos ahora los cambios sufridos en el último ejercicio proyectado, ya que en el cuarto año no se encontraron cambios con relación al tercer año proyectado.

El quinto y último ejercicio de nuestro caso práctico, muestra que las ventas totales registraron un ingreso superior a los 23,000 millones de pesos, siendo el ingreso por hospedaje el de mayor aportación con un 53.74%, seguido por los ingresos de restaurant con un total del 33.46%.

Los egresos totales reflejan un 58.71% con relación a los ingresos del periodo, teniendo el costo del servicio un

30% de éste, seguido por los gtos grales que participan con un 25%, quedando un porcentaje bruto para la utilidad de un 41.29%.

Por su parte el balance gral en su activo circulante termina con los cambios siguientes:

1.-CAJA: Representa el 0.10% del total del activo circulante.

2.-BANCOS: Representa el 20.63%

3.-DEUDORES DIVERSOS: Representa un 6.35%

4.-MCIAS AL 15% (10%): Representa un 7.77%

5.-MCIAS AL 0%: Representa un 17.42%



## RECOMENDACIONES .

### PLANEACION DE EFECTIVO

1.- IMPORTANCIA.- Debe existir en la empresa una planeación adecuada del efectivo, para ésto el instrumento básico lo es el presupuesto de efectivo, el cual nos señala los problemas que se pueden presentar con este concepto, llevándonos a tomar las decisiones pertinentes para solucionarlos, tales como cambios de políticas de crédito, de proveedores, préstamos a corto plazo o a largo plazo, etc.

2.- EL PRESUPUESTO DE EFECTIVO.- El presupuesto de efectivo es un pronóstico de las entradas y salidas de efectivo, el cual conduce a la determinación de los sobrantes y faltantes que se tendrán hacia el futuro y en consecuencia obliga a la planeación de la inversión de los sobrantes y a la obtención de los faltantes.

### 3.- ADMINISTRACION DE EFECTIVO.

#### A) Justificación de la Inversión en Efectivo.

El efectivo es necesario en una empresa principalmente por tres motivos:

a) Motivo de transacción, generalmente no hay coincidencia entre las entradas de efectivo y las salidas, en consecuencia se requiere del mantenimiento de una cantidad de efectivo.

b) Motivo de precaución, pueden suceder en una empresa una serie de eventos imprevistos que justifiquen el mantenimiento de un saldo de efectivo en la misma y,

c) Motivo de especulación, en ocasiones es conveniente el mantenimiento de un saldo de efectivo para aprovechar determinadas situaciones que pueden presentarse y que beneficien a la empresa, por ejemplo, compra de oportunidad, cancelacion anticipada de un prestamo, etc.

Una cosa importante pues es determinar en relación con el efectivo, lo es la cantidad de efectivo que debemos mantener, fundamentalmente por el motivo <sup>de</sup> transacción, tomando en cuenta desde luego que esto lo hacemos buscando tanto liquidez, como rentabilidad.

B) Metodos para la Determinación del Saldo de Efectivo a Tener.

Existen varios métodos, entre ellos los siguientes:

a) Observar la historia del saldo de efectivo en la empresa y de acuerdo a ésto tomar una decisión.

b) Tratar de establecer una relación entre el efectivo y las ventas.

c) Tratar de establecer una relación entre el efectivo y las salidas que se tenga del mismo.

d) Tratar de construir un modelo que nos indique cuanto efectivo debemos de mantener.

Los tres primeros son métodos de prueba y error, los cuales con el tiempo nos pueden ir aproximando a una cantidad óptima a tener en efectivo. Un modelo nos podría llevar a una solución más precisa, aunque su construcción no es sencilla.

#### C) Organización para el Manejo del Efectivo.

La organización que se tenga implantada para el manejo del efectivo es sumamente importante por las siguientes razones:

1.- Porque nos ayuda a ejercer un control en lo que corresponde al costo del manejo de efectivo.

2.- Por que nos ayuda a minimizar el tiempo que transcurre entre la celebración de una operación y la iniciación del proceso de de cobranza. En algunas ocasiones, por motivos de organización, se pierde tiempo precioso sobre todo en las grandes organizaciones. Por ejemplo, el tener centralizada la facturación en una empresa de carácter nacional, puede ocasionar serios problemas en este aspecto.

3.- Nos ayuda a prolongar el periodo de pago de algunos conceptos, y estar seguros de su autenticidad y monto.

En fin la organización es útil porque nos ayuda fundamentalmente a controlar tanto la operación generadora de efectivo, como la operación que merma el mismo.

#### D) Control.

El control del efectivo se efectúa a través de la composición de los flujos (positivos y negativos) presupuestados, con los reales. Las variaciones se analizan, determinándose su causa y ésto lleva a tomar una acción correctiva en relación con éstas variaciones.

#### E) Evaluación del Manejo de Efectivo.

Para la evaluación del manejo del efectivo pueden utilizarse las siguientes herramientas:

1.- Descuentos no aprovechados por falta de efectivo, no por política de la empresa.

2.- Costo de prestamos que se tengan que solicitar atribuidos a mal manejo del efectivo, y no a planeación normal de la empresa.

3.- Relación del saldo de Efectivo con Capital en Trabajo, Activos, Ventas.

#### ESTRATEGIAS DEL EFECTIVO.

----- Se debe contar con un buen Presupuesto de Efectivo.

----- Bien definido el responsable de este recurso.

#### COMO OPTIMIZAR LOS INGRESOS DE EFECTIVO

----- Facturación inmediata

----- Revisión de políticas de crédito

----- Cobranza eficiente

----- Revisión procedimientos bancarios

----- Revisión del procedimiento de pago de clientes.

## COMO OPTIMIZAR LOS EGRESOS DE EFECTIVO

- Control de costos y gastos
- Aprovechar crédito de proveedores
- Liquidar activos ociosos
- No jugar mucho con la especulación.

Checklist para combatir la inflación y prevenir efectos de la devaluación persigue los siguientes objetivos con las medidas que a continuación se señalan:

1.- Maximizar el valor presente del flujo neto de entradas de efectivo. O sea acelerar entradas de efectivo, reducir todo tipo de conceptos por cobrar, retardar salidas de efectivo, aumentar todo tipo de conceptos por pagar, etc.

2.- Maximizar inversiones productivas para optimizar rendimiento y crecer.

1.- MEDIDAS ADMINISTRATIVAS.

1.1 Coordinar al máximo las actividades de ventas, operaciones, ingeniería y finanzas con el objeto de eliminar entradas y salidas de efectivo sorpresivas.

1.2 Revisar continuamente los planes de inversión y todo tipo de propiedad y demás activos para detectar las inversiones más productivas y las oportunidades de desinversiones (terrenos, maquinaria, equipo, materiales y refacciones, deudores diversos).

1.3 Evaluar continuamente los precios de venta, siempre con el objeto de tectar posibilidades de aumento. Definir política a largo plazo para recuperar efectos de devaluación.

1.4 Reducir hasta donde sea posible el plazo de crédito a clientes y cargar intereses u otras penas por cuentas vencidas.

1.5 Promover pagos anticipados totales o parciales mediante el uso de descuentos, bonificaciones u otros medios. Evaluar efectividad de los mismos si ya se sigue la práctica.

1.6 Agilizar procedimientos de facturación y envío al cliente de documentos necesarios para el cobro de cuentas.



1.7 Revisar políticas de inventarios de materiales para evitar inventarios excesivos de artículos de baja rotación y alto costo.

1.8 Negociar continuamente mejores condiciones de compra de todo tipo de activo, especialmente cuando hay incumplimiento o retrasos en el embarque o construcción.

1.9 Promover al máximo las ventas de exportación y explotación de tecnología.

1.10 Incrementar prestaciones vs. sueldo en efectivo, al personal.

1.11 Requerir al personal más rápidamente, liquidaciones de todo tipo de anticipo en efectivo, especialmente cuentas de gastos de viaje.

1.12 Se suspenden hasta nueva aviso:

- a) Creación de nuevas plantas
- b) Compras de muebles y equipo de oficina
- c) Viajes a congresos, convenciones y eventos - semejantes salvo autorización del Director Funcional correspondiente.
- d) Creación de fondos fijos de caja
- e) Contratación de servicios profesionales de - consultores y semejantes.

1.13 Todos los viajes deberán ser autorizados por Gerentes o Directores funcionales correspondientes, previa

justificación del mismo. El criterio, sin embargo, será el de minimizarlos.

1.14 Se establecerán para cada gerencia límite máximo de consumo de papelería, copias xerox y otros gastos de oficina.

1.15 Revisar personal actual, sobre todo de áreas que son sensibles al ciclo de crecimiento de la empresa.

## 2.- MEDIDAS FINANCIERAS.

- 2.1 Mejorar sistemas de administración del efectivo.
- 2.2 Revisar todos los contratos bancarios en función de las necesidades de efectivo esperadas, costos y beneficios.
- 2.3 Revisar política de saldo en caja en función de costos vs. beneficios.
- 2.4 Agilizar trámites bancarios en lo que a entradas de efectivo se refiere.
- 2.5 En caso de sobrantes de efectivo, encontrar aplicaciones más rentables.
- 2.6 Revisar coberturas de seguros.
- 2.7 Planear operaciones de fin de año de manera de deducir partidas para fines de impuestos en la declaración del propio ejercicio.
- 2.8 Evitar capitalizaciones de conceptos que son gastos.
- 2.9 Maximizar pagos con cheques, giros y otros medios que difieran salidas de efectivo.
- 2.10 Hacer uso selectivo de descuentos por pronto pago en todo tipo de compras de acuerdo a su costo y beneficio.
- 2.11 Evitar pagar por anticipado créditos de proveedores o de bancos.

2.12 Hacer uso de máximos periodos de gracia y planear disposiciones de créditos bancarios minimizando intereses.

2.13 Maximizar créditos bancarios de proveedores en moneda nacional; especialmente cuidar la proporción de moneda en la posición circulante.

2.14 Revisar políticas de información contable para mostrar efectos de inflación.

2.15 De ser posible, parte del saldo en caja, mantenerlo en dólares americanos.

Con el análisis anterior, queda terminado nuestro caso práctico, no sin antes concluir:

1.- Empleando una planeación efectiva y consistente, se podrán obtener los resultados presupuestados.

2.- Dentro de la planeación se puede contar con un eficiente sistema de control de gastos, el cual nos viene a beneficiar en cuestión de utilidades, puesto que bien aplicado, se obtendrán las utilidades esperadas, de caso contrario los gastos serán la principal absorción de las mismas.

3.- Un factor importante es también la presupuestación, ya que esta nos dará una idea y a su vez la pauta, de nuestros ingresos y egresos, los cuales se podrán cotejar una vez obtenidos los resultados reales del periodo, donde analizaremos si se cumplieron los objetivos y metas establecidos.

4.- Como se pudo observar, la aplicación de la planeación financiera viene a ser la solución al problema de la mala administración de los recursos financieros del hotel victoria.

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

- 1.- SECRETARIA ESTATAL DE TURISMO  
DIRECCION DE OPERACION  
DEPTO DE ESTADIATICA.
- 2.- JOAQUIN A. MORENO FERNANDEZ  
LAS FINANZAS EN LA EMPRESA  
4ta. ED. MAC GRAW HILL.
- 3.- ABRAHAM PERDOMO MORENO  
PLANEACION FINANCIERA PARA EPOCAS NORMALES  
3ra. ED. ECASA.
- 4.- CESAR ALCANTARA GONZALEZ  
LA CONTRALORIA Y SUS FUNCIONES  
11va. ED. ECASA.
- 5.- CRISTOBAL DEL RIO GONZALEZ  
EL PRESUPUESTO  
2da. ED. ECASA.
- 6.- SAMUEL C. CERTO

ADMINISTRACION MODERNA  
2da. ED. INTERAMERICANA 1987.

7.- AGUSTIN REYES PONCE  
ADMINISTRACION DE EMPRESAS  
30va. ED. LIMUSA.

8.- DONALD E. LUNDBERG P.H.D.  
MANUAL DE ORGANIZACION DE HOTELES Y RESTAURANTES  
ED. CENTRUM 6 TOMOS

9.- A. TOM NELSON UNIVERSIDAD DE UTAH  
BIBLIOTECA DE ECONOMIA Y FINANZAS  
CIA. ED. CONTINENTAL MEXICANA S.A.

10.- GONZALO BARRAGAN ALVAREZ  
GERENTE GENERAL  
HOTEL VICTORIA.