

1ej.



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA
DE MEXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES
CUAUTITLAN

"LA CONTABILIDAD POR AREAS DE
RESPONSABILIDAD EN UN HOTEL"

T E S I S
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE
LICENCIADA EN CONTADURIA
P R E S E N T A :
NORMA LETICIA PINEDA DIAZ

ASESOR C.P. PEDRO ACEVEDO ROMERO

CUAUTITLAN IZCALLI, EDO DE MEX.

1998

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

2015/05/15



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLAN
UNIDAD DE LA ADMINISTRACION ESCOLAR
DEPARTAMENTO DE EXAMENES PROFESIONALES

U N A. M.
FACULTAD DE ESTUDIOS
SUPERIORES CUAUTITLAN
ASUNTO VOTOS APROBATORIOS



DEPARTAMENTO DE
EXAMENES PROFESIONALES

DR. JUAN ANTONIO MONTARAZ CRESPO
DIRECTOR DE LA FES CUAUTITLAN
P R E S E N T E

AT'N Q Ma del Carmen García Mijares
Jefe del Departamento de Exámenes
Profesionales de la FES Cuautitlan

Con base en el art 28 del Reglamento General de Exámenes, nos permitimos comunicar a usted que revisamos la TESIS.

La Contabilidad por Areas de Responsabilidad en un Hotel

que presenta la pasante Norma Leticia Pineda Díaz
con número de cuenta 9007139-3 para obtener el TITULO de
Licenciada en Contaduría

Considerando que dicha tesis reúne los requisitos necesarios para ser discutida en el EXAMEN PROFESIONAL correspondiente, otorgamos nuestro VOTO APROBATORIO

A T E N T A M E N T E

"POR MI RAZA HABLARA EL ESPÍRITU"

Cuautitlán Izcalli, Edo de Méx, a 15 de Mayo de 1998.

PRESIDENTE

C.P. Pedro Acevedo Romero

VOCAL

C.P. Gustavo Aguirre Navarro

SECRETARIO

L.A.E. Francisco Ramirez Ornelas

PRIMER SUPLENTE L.A. Guillermo Aguilar Dorantes

SEGUNDO SUPLENTE L.C. Alejandro Amador Zavala

A mi Padre Miguel Pineda Martínez,

Hoy que se ve culminada una más de mis metas, quiero que sepas que te agradezco todo el cariño, amor, y dedicación que siempre me has brindado, además de tu esfuerzo por darnos siempre lo mejor y lo más importante una profesión; lo cual para mí constituye la herencia más valiosa que un padre puede dar a sus hijos, me siento muy orgullosa de ti y quiero que siempre tengas presente que lo que he logrado es por y para ustedes.

Te Quiero Mucho.

A mi Madre Guadalupe Díaz de Pineda,

Te agradezco infinitamente toda la dedicación, amor, cariño, comprensión y consejos que siempre me has brindado, pues gracias a ello he logrado conquistar uno más de mis ideales.

Quiero que sepas que más que mi madre eres mi mejor amiga, pues en esos momentos tan amargos siempre has estado ahí para brindarme tu apoyo.

Te Quiero Mucho.

A mi Hermano Miguel Eduardo,

Quiero que sepas que todo lo que hago es por que deseo lo mejor para ti, siempre estaré aquí para apoyarte y brindarte todo mi cariño

Gracias por todo tu apoyo para la realización de este importante paso en mi vida, créeme que deseo con todo mi corazón que tú también muy pronto llegues a conseguir esta inmensa satisfacción.

Te Quiero Mucho.

A mi Sobrino Lalito,

Eres una personita que llego a dar a nuestra familia luz y bendición, eres muy importante para mi, siempre estaré cerca de ti para apoyarte y brindarte todo el cariño del mundo, aún eres un bebé pero me gustaría que cuando seas más grande y puedas leer estas líneas, las consideres como estímulo para emprender tu camino y llegar a ser un gran hombre

Te Quiero Mucho.

A mi Hermana Karla Ivette,

Gracias por el apoyo y comprensión que en todo momento me has brindado, a pesar de ser la mas pequeña eres una niña muy inteligente que ha sabido afrontar las situaciones difíciles.

Espero confiadamente que llegues a tu meta, pues eres muy tenaz y perseverante y siendo así siempre tendrás la victoria en tus manos.

Te Quiero Mucho.

A mis Abuelos:

Esperanza y Abraham,

Quizá nunca he sabido demostrar mi cariño, sin embargo siempre ocuparan un lugar muy especial en mi corazón, pues desde que tengo memoria estuve a su lado y aprendí a quererlos, por lo mismo deseo que sepan que hoy quiero expresarles mi agradecimiento por todos los momentos felices que he pasado a su lado

Eloisa,

Yo se que te hubiera gustado verme culminar esta meta, lamento mucho el que no estés conmigo para compartir esta felicidad, sin embargo siempre has estado y estarás en mi corazón. Donde quiera que estés recibe mi más profundo agradecimiento por todo el amor y cariño que en vida me diste.

Hilda,

Por tu humildad y por que esto que logro hoy constituya para ti un apoyo.

A mis Tíos:

Lino Pineda,

Siempre has creído en mí y en que podía llegar a ser alguien, hoy que a Dios gracias lo he logrado te agradezco esa confianza y apoyo que a lo largo de mi vida me has brindado.

Abraham Pineda,

Quiero que sepas que siempre te observe como un ejemplo a seguir, por que siempre admire tu forma de conducirse por la vida, para llegar a ser alguien
Por otra parte quiero aprovechar esta ocasión tan especial en mi vida para decirte que nunca has dejado de ser importante para mí y que si en algún momento te ofendí o te hice sentir mal, lo lamento mucho, pues existen ocasiones en las que nosotros como hijos no tenemos por que intervenir

Victoria Pineda,

Te agradezco mucho los momentos que hemos convivido juntas, pues desde que tengo memoria siempre estuve incluida en muchos de tus planes y más que eso desde niña siempre me brindaste cariño y protección. Quizá hoy las cosas ya no sean igual, pero para mí siempre serán mi familia y nunca dejare de quererlos.

Alejandra Ordaz,

Te agradezco mucho los consejos, el apoyo y estímulo que siempre nos has brindado.

Angélica Álvarez,

Deseo que sepas que te agradezco los consejos y el apoyo que nos has brindado, asimismo también siento la necesidad de decirte que lamento mucho lo pasado y que espero que podamos ser la familia unida que algún día fuimos.

Griselda Pineda,

Que puedo decirle que le agradezco mucho primero su apoyo y preocupación por el bienestar de mi familia y segundo el que crea en mi y en que puedo triunfar.

Arnoldo y Guadalupe Ramírez,

Mil gracias por su cariño y apoyo en todo momento y más aún en los momentos difíciles.

Pedro y Semeith Díaz,

Por los momentos bonitos que hemos convivido, por su cariño y apoyo hacia mi familia.

Belén Díaz,

Gracias por tu cariño y por los momentos que hemos compartido.

Alberto, Margaro, Apolinar e Israel:

Por los momentos agradables que he pasado a lado de cada uno de ustedes y por la esperanza de que algún día podamos reunirnos todos

A mis Primos:

Alejandro, Verónica, Oscar y Laura Pineda,

Por su gran apoyo en las situaciones difíciles, por todos los momentos que hemos compartido desde niños y por que siempre estemos unidos.

Jorge, Ariel, Julio y Lizbeth Ramírez,

Por su cariño y apoyo, por que a pesar de la distancia siempre hemos estado unidos y espero que algún día podamos volver a estar juntos.

Meliza y Abraham Pineda,

Quiero que sepan que los quiero mucho y que siempre los he tenido presentes, deseo con todo mi corazón que en su momento lleguen a cada una de sus metas.

Jonathan y Zoe Vázquez,

Por los momentos bonitos que compartimos juntos, por su cariño y por que algún día podamos volver a reunirnos

A mi Cuñada Reyna Paredes:

Yo se que en ocasiones he sido muy especial contigo, pero quiero aprovechar esta ocasión para decirte que nunca he deseado lastimarte y si algún día lo hice lo lamento mucho. Deseo sinceramente que tu también llegues a tu meta, pues créeme que es una inmensa satisfacción.

A mis Amigos:

Lucía,

Gracias por los consejos, cariño, apoyo y estímulo que siempre me has brindado, pues es prueba de la más sincera amistad. Deseo que siempre sigamos unidas y que nunca cambies.

Elsa, Esmeralda y Rocío,

Quiero que sepan que les agradezco infinitamente todo el apoyo y cariño que me han brindado a lo largo de estos nueve años, en los cuales he aprendido a quererlas y admirarlas. Espero que conservemos esta linda amistad por siempre.

Jorge,

Gracias por preocuparte por mí, por tus consejos y por tu valioso apoyo para la realización de este proyecto.

Giovana,

Gracias por apoyarme, comprenderme y aconsejarme, deseo que sepas que te considero una excelente amiga y que siempre puedes contar conmigo incondicionalmente.

Alfredo,

Eres una persona muy noble y un excelente amigo. Gracias por tu apoyo y consejos.

Rosa,

Gracias por apoyarme, aconsejarme y por tu valiosa amistad.

Roberto,

Quiero decirte que eres una gran persona, un excelente amigo y no obstante de lo que pienses. Te quiero mucho (como amigo) y te agradezco la linda amistad y los momentos agradables que me has brindado a lo largo de estos seis años. Espero que así sea por siempre, pues aunque de repente te me alucines eres un niño con un corazón muy noble.

Oswaldo,

Por que aún cuando nuestras vidas tomaron rumbos distintos, contribuiste en gran medida a que lograra este importante paso en mi vida, pues el cariño tan grande que sentí por ti, el apoyo y el estímulo que en cierto momento recibí de tu parte me impulsó a ser cada día mejor. Fuiste muy importante en mi vida y a pesar de todo siempre guardaré un lindo recuerdo de ti.

A mi Asesor el C.P. Pedro Acevedo Romero,
Por su paciencia y valioso apoyo para realizar este proyecto, le agradezco infinitamente su colaboración y estímulo, además quiero decirle que es un excelente profesor y que son escasas las personas que como usted se preocupan por impulsarnos a ser más que un profesionista un profesional.
Mil Gracias!!

Al C.P. Gustavo Aguirre Navarro,
Por las enseñanzas, motivación, apoyo y estímulo que recibimos de usted; no solo como alumnos sino también como profesionistas.
Muchas Gracias !!

A la Universidad Nacional Autónoma de México y a la Facultad de Estudios Superiores Cuautitlán:
Por que en sus aulas tuve el privilegio de obtener conocimientos que sin duda me guiaran toda mi vida, conocer y convivir con gente maravillosa; mis profesores y amigos
Me siento muy orgullosa de haber sido universitaria y siempre llevare muy en alto el nombre de nuestra máxima casa de estudios

Norma Leticia

ÍNDICE

INTRODUCCION	1
ANTECEDENTES	
La Contabilidad y su evolución a través de los años	3
Historia de la Hotelería.....	10
CAPÍTULO 1 GENERALIDADES	
1.1 Concepto de Hotel.	15
1.2 Planes de Alojamiento.....	15
1.3 Clasificación de Hospedaje.....	16
CAPÍTULO 2 CONTABILIDAD POR ÁREAS DE RESPONSABILIDAD Y SU RELACION CON OTRAS ÁREAS	
2.1 Contabilidad General	22
2.2 Contabilidad Administrativa.....	24
2.3 Contabilidad Financiera	26
2.4 Contabilidad de Costos.	29
2.5 Contabilidad Fiscal	30
2.6 Contabilidad Presupuestal	31
2.7 Contabilidad por Áreas de Responsabilidad.....	31
CAPÍTULO 3 ORGANIZACIÓN POR ÁREAS DE RESPONSABILIDAD	
3.1 Organigrama por Áreas de Responsabilidad	35
3.2 Asignación de Centros de Responsabilidad.....	37
3.3 Catálogo de Codificación por Áreas de Responsabilidad..	41
3.4 Elaboración de Manuales de Organización y Procedimientos	44
CAPÍTULO 4 INFORMES DE RESPONSABILIDAD	
4.1 Concepto	48
4.2 Características.....	49
4.3. Objetivos..	50
4.4 Elaboración	51
CAPÍTULO 5 OPTIMIZACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS	
5.1 Motivación Humana.	53

5.2 Relaciones Humanas	62
5.3 Cualidades que debe reunir el L.C. para dirigir el Departamento de Áreas de Responsabilidad.....	63

CAPÍTULO 6 CASO PRACTICO

Ingresos por Habitaciones	65
Ingresos por Alimentos.	69
Ingresos por Bebidas	80
Ingresos por Servicios..	85
Gerencia de Contraloría.	85
Obligaciones Fiscales de un Hotel	90
Practica	93
CONCLUSIONES	109

BIBLIOGRAFIA	111
--------------------	-----

INTRODUCCIÓN

En la actualidad somos testigos de una acelerada y constante transformación en la vida económica del país. Se han creado nuevas empresas y las ya establecidas aumentan constantemente sus inversiones, como la petroquímica que propicia la creación de nuevas industrias y produce algunas materias primas para otras. En su propio campo de acción la industria hotelera ha realizado esfuerzos semejantes y ha logrado un auge apreciable en los últimos años.

La importancia de la industria hotelera aumenta en la medida en que la creciente actividad económica produce un mayor desplazamiento de personas, lo que, en consecuencia, crea la necesidad de más establecimientos que proporcionen alojamiento, alimentación y otros servicios.

No obstante, es imprescindible que como Contadores contribuyamos a fortalecer aún más la industria hotelera, el camino para lograrlo es el establecer un Sistema de Contabilidad por Áreas de Responsabilidad basado en la motivación humana, y orientado a la obtención de utilidades mediante el

procedimiento de identificar los costos y gastos con los ejecutivos o empleados que los generan.

El presente trabajo pretende mostrar las ventajas que implica el implantar una Contabilidad por Áreas de Responsabilidad dentro de un empresa hotelera Así como sembrar en las futuras generaciones de las carreras de Contaduría y Administración la inquietud por indagar aún más en el campo de la Contabilidad Administrativa, de donde se desprende la Contabilidad por Áreas de Responsabilidad, colaborando así a lograr los fines de la entidad y los suyos propios.

ANTECEDENTES

La Contabilidad y su evolución a través de los años.

La contabilidad es una disciplina que basada en normas, procedimientos y principios se encarga de ordenar, clasificar y resumir operaciones expresadas en términos monetarios a fin de proporcionar información financiera, veraz y oportuna, la cuál será analizada e interpretada para poder tomar decisiones.

Con el transcurso del tiempo la contabilidad ha ido evolucionando sufriendo transformaciones y ajustes que la han orientado a una mayor complejidad. A continuación se presenta una breve síntesis de dicha evolución desde la edad antigua hasta la actualidad.

EDAD ANTIGUA

Desde el testimonio más antiguo hasta la caída del imperio romano de occidente.

1.- Para que la actividad económica se considerara factible fue indispensable que:

- Los hombres constituyeran una unidad económica basándose en la división del trabajo
- Se inventaran la escritura y los números

- Una unidad: medida de valor

2 - Egipto, Mesopotamia, Grecia y Roma, practicaron la contabilidad.

3.- Es en Roma, en donde se tienen testimonios fehacientes, de una contabilidad, en la que se encuentra el principio de la partida doble.

4.- El "Adversaria" (Caja) y el "Codex" (Cuentas Corrientes), eran los libros usados.

5.- La Ley Paetelia Papiria, 325 a.C, es la ley más antigua de la que se tiene noticia, que creaba derechos y obligaciones de los asientos contables.

6 - Los contadores romanos fueron generalmente esclavos y plebeyos, se agruparon constituyendo Colegios.

EDAD MEDIA

Desde 476, hasta la caída de Constantinopla en poder de los Otomanos.

1.- Durante el Periodo Románico, la contabilidad, como instrumento mercantil, continuo su función informativa.

2.- Los Musulmanes, a pesar de sus actividades guerreras, practicaron el comercio y, por lo tanto la contabilidad.

3 - Durante la Alta Edad Media, los monasterios y los escribanos de Señores Feudales y Reyes, practicaron la teneduría

4.- Venecia, durante toda la Edad Media fue un centro comercial que vivió unido a Oriente a través de Constantinopla.

5.- Fueron las Cruzadas, al iniciarse el Siglo XI, las que llevaron consigo, el auge mercantil al resto de Europa.

6 - Las Repúblicas Italianas a partir de esta época, los lugares más comerciales, en ellas se comenzaron a establecer las modificaciones a la partida "romana", que ya para el Siglo XV, había constituido una técnica semejante a la que hoy impera

EDAD MODERNA

Desde 1453, hasta la Revolución Francesa.

1.- Al iniciarse el Renacimiento, comienza la etapa de divulgación de la contabilidad, particularmente debido a la generalización de la imprenta.

2.- Fue Benedetto Centrugli Rangeo, el pionero sobre los textos de contabilidad

3.- Lucas de Paciolo, a través de la segunda reimpresión de su célebre obra Summa se refirió exclusivamente a contabilidad y fue el autor más destacado de su época

4.- Fue el expansionismo mercantilista el que se encargó de exportar al Nuevo Continente, la contabilidad a partida doble.

5 - En la América Precolombina, la contabilidad era la actividad más usual entre los aborígenes.

6 - A partir del Siglo XVII, comienza a surgir en los centros mercantiles, una cantidad sorprendente de profesionales independientes, con funciones primordiales de vigilancia acerca de la veracidad de la información contable.

EDAD CONTEMPORÁNEA

Desde 1789, hasta nuestros días

1.- A partir del siglo XIX, la contabilidad afronta trascendentales modificaciones de Fondo y Forma.

DE FONDO

- Especulaciones sobre la naturaleza de las cuentas constituyendo varias

Escuelas:

Personalista,

De Valor,

Abstracta,

Jurídica,

Positivista.

- Se inicia el estudio de principios tendientes a solucionar problemas relacionados con los precios y la Unidad de Medida de Valor, apareciendo conceptos tales como:

Depreciación,

Amortización,

Reservas,

Fondos.

- La ley puntualiza las fronteras y el contenido de la información partiendo de un concepto razonable.
- El sistema de enseñanza Académica se racionaliza, haciéndose más accesible.

De forma
- Aparece el Diario Mayor Único, el Sistema Centralizador, la Mecanización Contable y la Electrónica Contable.
- Se inicia una nueva Técnica Conexa, los Costos de producción.
- Las Crecientes Atribuciones Estatales, enmarcan, cada vez más, los requisitos jurídico - contables, así como el desarrollo del servicio profesional.

Por último haremos referencia a algunos de los aspectos más importantes de la contabilidad en nuestro país

- 1.- Los aztecas hacían el cálculo y los tributos que se imponían a los pueblos sojuzgados.
- 2.- Al inicio de la conquista de México, resulta electo Contador de dicha institución Don Alfonso de Ávila.
- 3.- Durante la Nueva España, Carlos Siyuenza y Góngora, fue Contador de la Real Universidad de México y Sor Juana Inés de la Cruz, durante nueve años fue Contadora del Convento de San Jerónimo.
- 4.- En 1905 se crea la carrera de Contador de Comercio y el 1907 Fernando Díaz Barroso sustenta el primer examen profesional para obtener el título de Contador Público.
- 5.- En 1917 se funda la Asociación de Contadores Públicos Titulados.
- 6.- En 1921 se edita en México un libro basado en el método de enseñanza de la contabilidad.
- 7 - En 1925 se promulga la Ley del ISR.
- 8 - En 1929 se establece la Facultad de Comercio y Administración de la Universidad y la Escuela de Comercio y Administración pasa a depender del Instituto Politécnico Nacional.

9.- En 1944, se expide la Ley Reglamentaria del Art. 4 Constitucional y en ella se establece que la profesión de Contador requiere título para su ejercicio.

10.- En 1949, se constituye el Colegio de Contadores Públicos de México, A.C

La Contabilidad por Áreas de Responsabilidad, tuvo su origen en los Estados Unidos desde 1946, en donde las empresas de servicio público proveedoras de energía eléctrica se preocuparon por identificar aquellas áreas en donde existían mayores costos y gastos, para controlarlos aplicando las medidas correctivas necesarios.

En México a principio de la década de los 80's, representó una nueva práctica contable que fue adoptada en por lo menos el 5% del total de las empresas brindando mayores beneficios

En la actualidad la Contabilidad por Áreas de Responsabilidad no ha adquirido la importancia suficiente, sin pensar que ésta puede ser una herramienta eficaz en el control financiero para cualquier empresa, colaborando en la identificación y corrección de todos aquellos costos y gastos que dañan a la economía de la empresa

Historia de la Hotelería

La hotelería constituye un fuerte pilar dentro de la economía nacional, por lo cual es imprescindible que conozcamos en dónde tuvo sus inicios y cómo es que ha llegado a tomar tan marcada importancia en nuestro país.

Los pueblos antiguos por razones de comercio, conquista o religiosos, tuvieron la necesidad de desplazarse de su espacio vital a otros pueblos. Estos desplazamientos humanos hacia otras tierras implicaban el alojarse en algún sitio, por lo que los Romanos se alojaban principalmente en las casas particulares o en los templos paganos dentro de las ciudades, y en campamentos fuera de ellas.

El cristianismo trajo consigo los nuevos preceptos de amor al prójimo, propiciando que los moradores de muchos lugares del mundo dieran un mejor trato al peregrino, convirtiéndolo en huésped distinguido al darle posada.

En la Edad Media (de 1000 a 1450), es decir al periodo entre la Edad Antigua y la Edad Moderna, se expandieron tanto el Cristianismo como el Islam, en consecuencia, la rivalidad entre estas dos religiones trajo el inevitable enfrentamiento conocido como las Cruzadas o Guerras Santas, las cuales consistieron en expediciones medievales de carácter religioso militar,

emprendidos por los pueblos occidentales de Europa para rescatar del poder de los Turcos a los Santos Lugares.

Después de las Cruzadas, se fundó en el año 1137, d. de J.C. la orden de San Juan de Jerusalén en esa misma ciudad, la cual estaba integrada por un grupo de *caballeros hospitalarios* cuya finalidad era brindar protección a los peregrinos, defender los lugares santos, hecho que propició la fundación de Hospitales (cuya raíz latina es *hospes* que significa huésped), los cuales se multiplicaron posteriormente en los pueblos occidentales de Europa.

Los hospitales en la Edad media diferían a los de la época actual, dado que servían de albergue a los ancianos y enfermos. Los gastos que los hospitales originaban eran cubiertos por los reyes y la gente pudiente.

Originalmente los monasterios y algunas ordenes religiosas estaban a cargo de los hospitales sin retribución alguna, pero posteriormente estas instituciones se convirtieron en posadas con fines de lucro.

El turismo religioso tuvo un gran auge a partir de esa época, al instituirse los jubileos de Roma, debido a que atrajeron a múltiples peregrinos provenientes de todo el mundo cristiano a visitar el sepulcro de San Pedro; éstas peregrinaciones dieron origen a los vocablos "romería" que significa viaje o peregrinación y "romero" o peregrino que va a la romería

El final de la Edad Media impulsó el resurgimiento de la cultura occidental y con ella la aparición de los primeros establecimientos de hospedaje, los que algunos años más tarde se convirtieron en mesones y ventas.

Los mesones eran casas públicas con fines lucrativos, localizados en las poblaciones donde se ofrecía alimentos, bebidas y albergue a los viajeros, caballerías y carruajes; las ventas perseguían el mismo fin que los mesones, sólo que éstas se localizaban generalmente en los caminos o fuera de las poblaciones, a una distancia considerable.

Tanto los mesones como las ventas eran demasiado primitivos comparados con los hoteles actuales, pues el viajero tenía que compartir su cama con una persona por lo menos y en ocasiones con más.

En el Medio Oriente, al igual que en Occidente, existieron las caravaneras o instalaciones localizadas a lo largo de las rutas comerciales de Asia, en donde las caravanas podían descansar, refrescarse y obviamente encontrar alimentos, bebidas y alojamiento, tanto para los hombres como para sus animales.

La Industria Hotelera en México tuvo una marcada influencia europea, debido a que los conquistadores españoles trajeron su cultura y en consecuencia una

serie de situaciones que propiciaron el inicio de esta importante industria en la actualidad.

Durante la época de la colonia, cuando en la Nueva España viajaba gente de la nobleza, altos dignatarios civiles o eclesiásticos, solían alojarse en las casas de sus familiares o amigos o bien en los múltiples conventos; en cambio los mercaderes, muleros y carreteros con sus bestias forzosamente tenían que alojarse en las ventas, cuyos servicios en términos generales eran superiores a los de los mesones, sólo que éstos carecían de suficientes habitaciones, razón por la cual había de 3 a 10 personas por cuarto.

Se ignora la fecha exacta en que se estableció el primer mesón de la Nueva España, pero Luis González Obregón afirma que el 1ero, de Diciembre de 1525, Don Pedro Hernández Paniagua, se presentó para solicitar permiso y establecer un mesón, donde pudiera acoger a los que a él fueran y les vendiera, pan, vino, carne. Tal permiso le fue concedido y se abrió en la calle de Mesones.

Durante 350 años aproximadamente, los mesones y ventas fueron los únicos establecimientos de alojamiento de que disponían los viajeros en México, sin embargo posteriormente comenzaron a surgir hoteles, en 1921 el Hotel Gante en la Ciudad de México abre sus puertas

Sin embargo, la industria hotelera propiamente dicha se inicia en 1936 con la inauguración del Hotel Reforma, el cual causó sensación por haber ofrecido privacidad total.

De tal forma, la hotelería en México ha venido evolucionando constantemente hasta llegar a los modernos hoteles que imperan hoy en día.

CAPITULO 1 GENERALIDADES

1.1 Concepto de Hotel

1.2 Planes de Alojamiento

- a) Plan Europeo
- b) Plan Continental
- c) Plan Americano Modificado
- d) Plan Americano

1.3 Clasificación de Hospedaje

- a) De acuerdo a su dimensión
- b) De acuerdo a su tipo de clientela
- c) Calidad de los Servicios
- d) Ubicación o relación con otros servicios
- e) Organización

CAPÍTULO 1 GENERALIDADES

1.1 Concepto de Hotel

Un hotel es un establecimiento público destinado principalmente a ofrecer alojamiento y alimentación a los viajeros, mediante un pago y de acuerdo con una determinada tarifa. Actualmente y debido al desarrollo de esta industria, se proporciona a los huéspedes una diversidad de servicios para satisfacer hasta el más mínimo deseo del cliente sin que tenga necesidad de salir del hotel. Los servicios que proporciona un hotel moderno son numerosos y variados, partiendo de los principales que son: habitaciones, restaurante y bar, hasta otros secundarios tales como el servicio de telegramas, de lavandería y tintorería, garage, peluquería, salón de belleza, farmacia, tienda de regalos, agencia de viajes, etc., cuya finalidad es hacer más cómoda y placentera la estancia de los huéspedes.

1.2 Planes de Alojamiento

Existen principalmente cuatro tipos de alojamiento cuya diferencia entre sí estriba en los servicios de alimentación que se incluyen con el alojamiento.

a) Plan Europeo, es aquel en el que únicamente se incluye el alojamiento.

- b) Plan Continental, incluye exclusivamente el desayuno.
- c) Plan Americano Modificado, incluye por la cuota del hospedaje, dos alimentos: el desayuno y la cena
- d) Plan Americano, incluye en su cuota además del hospedaje, los tres alimentos: desayuno, comida y cena

1.3 Clasificación de Hospedaje

Los sistemas para clasificar a los hoteles son diversos y para tal efecto se han considerado los siguientes.

- Dimensión
 - Tipo de Clientela
 - Calidad de Servicios
 - Ubicación o Relación con Otros Servicios
 - Organización
- a) Atendiendo a su dimensión se clasifican en:
- Pequeños
 - Medianos
 - Grandes

b) Con respecto a su tipo de clientela se les clasifica en:

- Comerciales, para viajeros en tránsito, generalmente en viajes de negocios.
- Vacacionales, localizados en áreas de recreo.
- Para convenciones, los cuales reciben grandes grupos de comerciantes o profesionistas que asisten a convenciones anuales. Estos hoteles se localizan en centros urbanos, o en centros vacacionales

c) Con base en la calidad de los servicios que los hoteles ofrecen al público, la clasificación se realiza mediante tres sistemas diferentes, esto es:

- Sistema de Vocablos Descriptivos, considerando al hotel de lujo como al de óptima categoría, le siguen en orden descendente, superior de primera, ordinario de primera, superior de turista, y ordinario de turista.
- Sistema de Clave de Letras, la categoría óptima es AA, siguiéndole en orden descendente A, B, C y D.
- Sistema de Estrellas. La categoría óptima es de cinco estrellas descendiendo hasta una estrella

Se podrían agregar claves y vocablos adicionales para describir a otras categorías de hoteles, pero se han considerado únicamente aquellas categorías dignas de recibir al turista en forma decorosa.

NUMERO	SISTEMA VOCABLOS DESCRIPTIVOS	DE SISTEMA CLAVE DE LETRAS	DE SISTEMA ESTRELLAS
1	De lujo	AA	*****
2	Superior de 1era	A	****
3	Ordinario de 1era	B	***
4	Superior de Turista	C	**
5	Ordinario de Turista	D	*

1.- Estos Hoteles tienen habitaciones con teléfono, baño privado, agua caliente, día y noche y aire acondicionado; estacionamiento, peluquería, restaurante, bar, centro nocturno, lavandería, tintorería, alberca, pista de frontón, boliche y cancha de tenis. Su ubicación es por lo general en las calles de la ciudad

2.- Esta categoría cuenta con los mismos servicios de los hoteles AA., excepto canchas de juego. Su ubicación no es necesariamente en las calles más importantes de la ciudad.

3.- Esta categoría es semejante a la anterior, solo que carece de peluquería, bar. Centros nocturnos, alberca, tintorería, etc. en ocasiones carecen los cuartos de teléfono privado.

4.- Esta categoría proporciona servicio de hospedaje exclusivamente en cuartos cómodos con baño privado.

5.- Son los hoteles modestos, algunos cuartos tiene baño y en algunos casos tienen uno general para cada planta

Cabe señalar que en la actualidad los hoteles de cinco estrellas ya no ocupan la primer categoría, pues se han creado los hoteles de *Gran Turismo*, mismos que cuentan con servicios superiores a los antes mencionados.

d) Con base en la ubicación o relación con otros servicios, los hoteles se clasifican en:

- Hotel Metropolitano

Edificio ubicado dentro de las ciudades, en centros urbanos y cercano a lugares de diversión como teatros, cines, museos, sitios históricos, etc.

- Hotel Casino

Algunos hoteles presentan características especiales, tal es el caso del hotel casino, donde el ingreso por concepto de alojamiento es prácticamente secundario, puesto que no obstante ofrecen al público alojamiento y servicios de alimentos y bebidas, los ingresos considerables provienen de los juegos de azar dentro de los casinos.

- **Hoteles de Centros Vacacionales**

Esta otra modalidad de la industria de alojamiento, se encuentra ubicada fuera de las áreas metropolitanas, e incluye a todo un complejo de instalaciones recreativas, las cuales constituyen propiamente el atractivo de esa área vacacional y obviamente la razón de la existencia del hotel.

e) Con base en su organización se clasifican en:

- **Funcionamiento Independiente**
- **Funcionamiento en Cadena**

Las cadenas de hoteles consisten en varias unidades que pertenecen o están afiliadas a una sola compañía que opera o dirige a un gran número de establecimientos, lo cual permite múltiples ventajas sobre establecimientos operados independientemente .

A continuación se enumeran algunos de los objetivos que ofrecen las cadenas de hoteles:

- a) Mayores recursos para hacer propaganda a los hoteles
- b) Estandarización de equipo y procedimientos de operación
- c) Óptimas condiciones para reducir los costos de alojamiento masivo a las agencias de viaje mayoristas.
- d) Control de las reservaciones entre los hoteles afiliados

- e) Abaratamiento considerable de los artículos comprados por mayoreo
- f) Disposición de personal entrenado para nuevos hoteles afiliados o inversión mínima en determinados casos.

CAPITULO 2 CONTABILIDAD POR AREAS DE REPONSABILIDAD Y SU RELACION CON OTRAS AREAS

2.1 Contabilidad General

- a) Conceptos
- b) Objetivos
- c) Clasificación

2.2 Contabilidad Administrativa

- a) Conceptos
- b) Características

2.3 Contabilidad Financiera

- a) Conceptos
- b) Principales Informes
- c) Objetivos de las Contabilidades Administrativa y Financiera

2.4 Contabilidad de Costos

- a) Conceptos
- b) Objetivos

2.5 Contabilidad Fiscal

- a) Concepto

2.6 Contabilidad Presupuestal

- a) Conceptos

2.7 Contabilidad por Areas de Responsabilidad

- a) Conceptos
- b) Características

CAPÍTULO 2 CONTABILIDAD POR ÁREAS DE RESPONSABILIDAD Y SU RELACIÓN CON OTRAS ÁREAS.

Para poder comprender a la Contabilidad por Áreas de Responsabilidad, es indispensable tener un conocimiento de los diversos tipos de contabilidad, para así poder tener un panorama general de la misma y su aplicación.

2.1 Contabilidad General

a) Conceptos

Existen diversas definiciones de contabilidad las cuales con el transcurso del tiempo, la describen como ciencia, arte, disciplina.

Según Alejandro Prieto

" La contabilidad ha llegado a un grado de depuración jamás alcanzado en épocas anteriores; y es en virtud de este refinamiento de sus ramas y principios que se le describe fundamentalmente como un proceso de razonamiento e interpretación. "

Debido a lo anterior se dice que es el arte de registrar, clasificar y resumir de manera significativa y en términos monetarios transacciones financieras, así como de interpretar los resultados obtenidos

Para Juan Carlos Porres: " Contabilidad es el medio que con métodos y técnicas controla los recursos de las entidades y en consecuencia, satisface su cada vez más creciente necesidad de contar con información financiera."

Enrique Paz Zavala dice " La Contaduría es una actividad profesional que siguiendo el método científico, desarrolla la técnica contable, a través de un proceso lógico, obteniendo información financiera comprobable y proporcionando medios de control sobre operaciones realizadas por cualquier entidad económica"

En mi opinión considero que la Contabilidad es una actividad profesional que basada en normas, procedimientos y principios se encarga de ordenar, clasificar y resumir operaciones expresadas en términos monetarios a fin de proporcionar información financiera, veraz y oportuna, la cual será analizada e interpretada para poder tomar decisiones.

b) Objetivos

Asimismo la contabilidad persigue diversos objetivos, los cuales se presentan a continuación:

- 1 - Establece un control riguroso sobre cada uno de los recursos y obligaciones de la empresa.

2.- Proporciona información veraz y oportuna, la cual será analizada e interpretada para la toma de decisiones.

3.- Servir como comprobante y fuente de información ante terceras personas de todos aquellos actos que en contabilidad puedan tener fuerza probatoria conforme a lo establecido en ley.

c) Clasificación

Asimismo se subdivide en :

- Privada, es la que se desarrolla en las empresas del sector privado.
- Pública, es en donde el contador ofrece sus servicios al público en general, percibiendo honorarios.
- Gubernamental, es aquella que se aplica en oficinas estatales locales, municipales y departamentales.
- Docente, es la que se encarga de impartir enseñanza en universidades, colegios, y escuelas de comercio.

2.2 Contabilidad Administrativa

a) Concepto

La contabilidad administrativa es un conjunto de técnicas, interpretaciones y refinamientos contables enfocados a proveer de información dinámica a la

Dirección para que pueda desarrollar con eficacia sus principales funciones como pueden ser las de planeación, organización y control.

b) Características

Las características y técnicas más importantes de la contabilidad administrativa son las siguientes:

- 1.- Esta al servicio de la administración en la toma de decisiones.
- 2.- Proporciona información tanto de utilización cotidiana como con proyección al futuro, comparando además la actuación con las alternativas no tomadas.
- 3 -Su información se apoya en presupuestos, de manera que facilita el control al establecer comparaciones entre lo que debió ocurrir y lo que ocurrió.
- 4 - Para toda comparación entre lo sucedido y lo predeterminado se sirve del principio de la Administración por desviación, atacando las variaciones importantes y descartando las intrascendentes.
- 5 - Se apoya en el análisis e interpretación de estados financieros para ilustrar a los accionistas acerca de la seguridad y productividad de sus inversiones y a los directores acerca de la existencia de "áreas - problema", del control de las operaciones, del control de la posición financiera de la empresa y de los resultados de su gestión

6- Emplea evolucionadas teorías, aplicaciones y modelos matemáticos en la investigación de las operaciones, como uno de los recursos más eficientes para seleccionar la opción más correcta.

7.- Cuenta con una avanzada técnica que controla y reduce los costos y gastos al ejercer un control positivo sobre las personas y al estimular la producción individual: Contabilidad por Áreas de Responsabilidad.

8.- Proporciona una relevante importancia a las relaciones humanas y a las investigaciones sobre aspectos psicológicos del individuo, concientizándose de que las necesidades básicas del empleado no sólo se satisfacen con dinero. Por consiguiente la motivación humana es uno de los criterios que conduce entre otras cosas a la satisfacción en la participación individual.

9 - Adopta e impulsa cualquier otro estudio de vanguardia que pueda beneficiar el proceso contable, coadyuvando eficazmente a la Administración en la toma de decisiones.

23 Contabilidad Financiera

a) Concepto

La contabilidad financiera es un cúmulo de transacciones económico - financiero, con el propósito de dar información de ellas oportuna y

fehacientemente, pues dicha información resulta de gran utilidad a acreedores, auditores, gobierno y trabajadores, pues son los interesados en el proceso normal de la sociedad para conocer sus resultados.

Es importante mencionar que no es recomendable para ser utilizada por los directores o propietarios en la toma de decisiones, pues representa el registro de hechos ya acontecidos, solo les sirve para corroborar que sus juicios en el pasado fueron correctos.

b) Principales Informes

Los principales informes sobre contabilidad financiera son el Estado de Situación Financiera, el Estado de Cambios en la Situación Financiera y Estado de Resultados.

1 - El estado de situación financiera o balance general, informa de la situación financiera de la entidad al finalizar el ejercicio contable

2.- El estado de cambios en la situación financiera, indica el origen y aplicación de los recursos recibidos o consumidos durante el ejercicio. El flujo de los recursos se produce como resultado de las operaciones normales de la compra o venta de bienes, aparte de las mercancías, de la obtención o pago de adeudos a largo plazo, de la emisión de acciones adicionales de capital para los propietarios y el pago de dividendos.

3.-El estado de resultados analiza la actividad del ejercicio por lo que respecta a la utilidad, detallando el valor en dinero, derivada de la distribución de artículos y servicios(gastos de operación), incluye asimismo el costo de suministros tales como materia prima y mano de obra y el de instalaciones usadas durante el ejercicio (costo de producción) la diferencia entre ingresos y gastos es la que conocemos como utilidad.

c) Objetivos de las Contabilidades Administrativa y Financiera

Debido al avance que ha tenido la contabilidad en las ultimas décadas, ésta ha tenido que separar sus funciones operacional y decisional, dividiéndola en Financiera y Administrativa. Esta separación ha venido satisfaciendo las múltiples necesidades de información y técnicas contables que las organizaciones requieren para lograr sus objetivos.

Las Contabilidades Financiera y Administrativa, no presentan en sí una separación, pues la empresa también requiere de la información contable - financiera para la eficiencia de sus labores, pues en demasiadas ocasiones las fuentes de la información administrativa, se obtienen de la contabilidad financiera, por lo cual podemos decir que se complementan una a otra.

No obstante, existen algunas características que diferencian a una de la otra y asimismo definen claramente cuáles son los objetivos de cada una de ellas.

FINANCIERA

- La información que presentan los Estados Financieros con respecto a la empresa, es generalmente sin especificar departamentos
- La información es generalmente periódica
- Es necesaria, indispensable y hasta obligatoria para fines fiscales
- La información va dirigida a terceros, sobre la situación financiera que guarda la empresa
- La información se prepara con la técnica contable más apropiada y respetando los Principios de Contabilidad
- En muchos casos se busca precisión de datos

ADMINISTRATIVA

- La información generalmente es por departamentos, clases de inventarios, etc
- La información debe ser diaria, ya que en ella se basa la administración, para la toma de decisiones
- Puede llevarse o no, debido a que en ella se basa la administración
- Es de suma importancia, porque al negocio le interesa la información, por la utilidad o servicio que de ella obtiene para las medidas administrativas
- A los Administradores no les interesa el cumplimiento de reglas o principios, lo que les interesa es que la información les sea útil y eficaz para satisfacer sus necesidades y usar sus propias reglas y métodos para obtener los datos que le permitan realizar sus objetivos
- Los datos aproximados son tan útiles como los exactos y en ocasiones facilitan la rapidez de la información, sin perder tiempo

2.4 Contabilidad de Costos

a) Concepto

La contabilidad de costos es una fase de la contabilidad que se refiere a la acumulación, determinación y control de los costos, de un determinado producto o servicio, misma que a su vez proporciona a los administradores información útil para la toma de decisiones.

En épocas pasadas la contabilidad de costos solamente se encargaba de controlar los recursos de un proceso manufacturero, pero a través de los años el campo de acción de ésta se ha enriquecido, pues es de gran utilidad para

planear y controlar los costos incurridos en la producción de un artículo o bien en el suministro de un servicio en particular.

b) Objetivos de la Contabilidad de Costos

- Control de las operaciones y gastos, es decir para que una contabilidad de costos se lleve a cabo correctamente debe realizar un control adecuado de las operaciones de costos y gastos
- Información amplia y oportuna, las operaciones de costos y gastos controlados proporcionan información útil para la toma de decisiones que redundan en el mejor aprovechamiento de los bienes y recursos

2.5 Contabilidad Fiscal

a) Concepto

Es un sistema de información orientado a dar cumplimiento a las obligaciones tributarias de las organizaciones. Dichas obligaciones son complejas, por lo que es necesario la planificación fiscal para organizar las operaciones de la empresa de tal manera que la beneficie y se contribuya adecuadamente al pago de impuestos.

2.6 Contabilidad Presupuestal

a) Concepto

Su principal objetivo es planear, coordinar y controlar por medio de estimaciones todas las operaciones y funciones de una empresa.

De acuerdo a lo anterior el presupuesto ha sido considerado como un plan financiero que consiste en presuponer una serie de factores y situaciones, para realizar la operaciones futuras y para el control de las mismas. Además podemos decir que la contabilidad presupuestal es un plan de acción y motivación al futuro, destinado a controlar y reducir costos y gastos.

2.7 Contabilidad por Áreas de Responsabilidad

a) Conceptos

Existen varios conceptos acerca de la Contabilidad por Áreas de Responsabilidad, por lo cual resulta indispensable mencionar la opinión de algunos autores al respecto.

Luis Correa Quintero dice:

“ La Contabilidad por Áreas de Responsabilidad es un conjunto de procedimientos que sirven como instrumento a la Administración para el control de los costos y gastos, tomando en cuenta las responsabilidades

asignadas a cada funcionario, permitiendo su reducción al mínimo, sin perjuicio de la eficiente operación de la empresa¹

“ El sistema de contabilidad por responsabilidades establece el control de los costos de las operaciones y valores controlables, asignados en estándares y presupuestos, por niveles de responsabilidad administrativa, estructurados en la carta de organización, se personalizan los puestos para reportar sus variaciones a quien los controla y al mismo responsable , para que puedan actuar de inmediato en las áreas de peligro, tan pronto se originen y corrijan así las causas que lo motivan²

Francisco Perea Roman

“La Contabilidad por Áreas de Responsabilidad es una técnica de la contabilidad administrativa creada para controlar y reducir los costos y gastos mediante la estimulación de la productividad individual en los ámbitos todos del negocio. Alcanza tales metas ejerciendo el control positivo sobre las personas, identificando las erogaciones con quienes las han originado, utilizando

¹ Cerrea Quintero, Luis. Contabilidad por Áreas de Responsabilidad. Tesis Profesional ENCA-UNAM México, 1963, p 23

² Cruz Lechuga, Baltazar. Desarrollo de la Contabilidad por Responsabilidades. Tesis Profesional. ITM Esc. de Est. Cont. De la Aspc. Mex. de Cult., A.C. México, agosto de 1962, p 141

presupuestos como medidas de eficiencia e informando a los integrantes de la organización de los resultados habidos.³

En las definiciones anteriores se hace un mayor énfasis a los costos y gastos por ser los principales factores en el desarrollo de cualquier ente económico.

En mi concepto, la Contabilidad por Áreas de Responsabilidad es una técnica de la contabilidad administrativa que basada en la asignación de responsabilidades departamentales permite la reducción de costos y gastos, con el objeto de poder generar una mayor utilidad

A dicha mecánica contable se le conoce también como:

- Contabilidad por Responsabilidades
- Contabilidad por Centros de Responsabilidad
- Contabilidad Departamental
- Contabilidad por Niveles de Responsabilidad
- Contabilidad para la Administración

³ Perea Roman, Francisco. La Contabilidad por Areas de Responsabilidad. Editorial Ecasa México 1994, p 34

- Contabilidad Funcional
- Información por Responsabilidades
- Contabilidad de Actuación

Pero es mejor conocida como Contabilidad por Áreas de Responsabilidad, por lo cual es la denominación que utilizaremos a lo largo del presente trabajo.

b) Características

- Reduce los costos y gastos
- Corrige anomalías organizacionales
- Promueve la productividad individual
- Delimita las responsabilidades de cada individuo por Áreas
- Identifica las erogaciones con quienes las autorizan
- Promueve información periódica a todas las áreas de la organización
- Aumenta la eficiencia del personal valiéndose de la motivación humana

CAPITULO 3 ORGANIZACIÓN POR AREAS DE RESPONSABILIDAD

3.1 Organigrama por Areas de Responsabilidad

- a) Concepto
- b) Para que sirven
- c) Requisitos

3.2 Asignación de Centros de Responsabilidad

- a) Centros de Responsabilidad
- b) Delegación de Responsabilidades
- c) Como llevar a cabo la Delegación de Responsabilidades
- d) Sistemas de Delegación

3.3 Catálogo de Codificación por Areas de Responsabilidad

- a) Catálogo de Codificación
- b) Catálogo de Codificación por Areas de Responsabilidad
- c) Codificación y Registro de los Documentos Comprobatorios

3.4 Manuales de Organización y Procedimientos

- a) Conceptos
- b) Integración del Archivo Permanente

CAPÍTULO 3 ORGANIZACION POR AREAS DE RESPONSABILIDAD

3.1 Organigrama por Áreas de Responsabilidad

a) Concepto

Un organigrama es una representación gráfica en donde cada puesto de un jefe se representa por un cuadro que encierra el nombre de dicho puesto, representándose los canales de autoridad y responsabilidad por medio de la unión de los cuadros a través de líneas.

Dicha representación gráfica u organigrama deberá ser codificado asignándole números de identificación a cada área de responsabilidad, a base de un técnica decimal. Tal codificación permite identificar y controlar fácilmente todas las áreas y asociarlas con el área madre del segundo nivel, es decir con la gerencia clásica a la que corresponde y de la que dependen.

Dichos números de codificación constituyen las cuentas de cargo de la Contabilidad por Áreas de Responsabilidad, toda vez que son las claves de registro de las erogaciones.

Ahora bien, podemos decir que un organigrama por áreas de responsabilidad es una representación gráfica que muestra los canales de autoridad y responsabilidad debidamente codificados, para mantener un control que permita identificar claramente todas y cada una de las áreas de la empresa.

b) Para qué sirven

Los organigramas son instrumentos indispensables dentro de la empresa, pues nos muestra:

- La división de funciones
- Los niveles jerárquicos
- Las líneas de autoridad y responsabilidad
- Los canales formales de la comunicación
- La naturaleza lineal o staff del departamento, esto puede ser indicado mediante distintos colores o bien por los distintos gruesos de la línea de comunicación o quizá marcando la autoridad lineal con línea llena y la staff con línea punteada
- Los jefes de cada grupo de empleados, trabajadores, etc.

c) Requisitos

- Los organigramas deben ser antes que nada demasiado claros, por tal motivo se recomienda que no contenga un número excesivo de cuadros y puestos, debido a que puede producir confusiones, de tal manera los cuadros deben quedar separados entre sí por espacios apropiados

- Los organigramas representan la estructura del cuerpo administrativo, por ello lo más importante es comenzarlos por el director o gerente general y terminarlo con los jefes o supervisores del último nivel. No obstante en ocasiones se acostumbra incluir en ellos la Asamblea de Accionistas y el Consejo de Administración.
- Los organigramas por áreas de responsabilidad deben tener nombres de funciones, nombres de personas y codificación decimal, todo esto dentro del mismo cuadro, diferenciando el nombre de las funciones con letras más grandes.

3.2 Asignación de Centros de Responsabilidad

a) Centros de Responsabilidad

El número de áreas o centros de responsabilidad dependen de la estructura organizacional de la compañía, existirán tantas áreas como sean necesarias para mantener un buen sistema de control administrativo.

Los centros de responsabilidad más importantes son:

- Centros de Costos Estándar
- Centros de Ingresos
- Centros de Gastos Discrecionales
- Centros de Utilidad

- Centros de Inversiones

- b) Delegación de responsabilidades

La delegación de autoridad es la transmisión de las facultades o poderes de un ente administrativo a otro, para que cumplan sus funciones.

Dicha autoridad en los cuatro niveles va unida a una responsabilidad:

"Te doy responsabilidad por cumplir más te confiero la autoridad necesaria para que la cumplas"⁴, es decir la responsabilidad se comparte y la autoridad se delega, sin embargo al delegarse la responsabilidad no quiere decir que se abdique, puesto que la persona que delega la responsabilidad nunca pierde de vista la responsabilidad global de la organización.

Es indispensable señalar que la delegación de autoridad y responsabilidad no es recomendable en los siguientes casos:

- Se confiere poca autoridad y se hace asumir mucha responsabilidad, lo cual trae como consecuencia que los subordinados trabajen fatigados por sus inconformidades y se vuelvan improductivos.
- La autoridad no va acompañada con la confianza necesaria, se caracteriza por un excesivo control en la guarda de documentación y como consecuencia

⁴Perea Roman Francisco La Contabilidad por Areas de Responsabilidad Editorial Ecasa Febrero de 1994, p. 21

los empleados no se sienten completamente integrados a la organización y no rinden lo esperado.

- El director interviene en las decisiones cotidianas de sus subalternos, por lo cual los inferiores le retiran gradualmente el respeto que le merezcan como cabeza de la organización y éste pierde poder.

Esto es una grave situación, pues además de impedir que la delegación libere al superior de los detalles, la cual es una de sus misiones, lesiona el principio de unidad de mando, pues dicho principio enunciado por Henry Fayol sostenía que: "debe existir un solo canal para recibir ordenes de los superiores, la dualidad o pluralidad de jefes es nefasta para el empleado"

- La responsabilidad se delega sin puntualizar claramente las obligaciones que se contraen, por lo cual los subordinados laboran en un marco de falta de entendimiento e incertidumbres y se frustran.

La delegación es una técnica administrativa muy importante, por lo que debe manejarse con habilidad.

c) Como llevar a cabo la delegación de responsabilidad

A continuación se mencionan algunas formas de delegar responsabilidad:

- **General y Concreta**

Se nombra un jefe para todas las actividades de una área o departamento o solo para determinadas funciones que existen en esas unidades.

- **Temporal o Ilimitada**

Según que se comunique por solo un periodo determinado de tiempo

- **Lineal, Funcional o Staff**

Según que se de autoridad como jefe único sobre un grupo o bien como autoridad que se comparte con otros jefes (cada uno para una función distinta) sobre el mismo grupo, o como nombramiento que se da sin autoridad formal, sino solo la que se obtenga a base de la capacidad que se demuestre, el prestigio que se adquiera y el convencimiento que se logre.

- **Individual o Colectiva**

Según que se comunique a una sola persona o un comité

- **Delegable o Indelegable**

Sólo que la persona que reciba la delegación de autoridad pueda a su vez delegarla a otros jefes inferiores o que carezcan de esta facultad.

d) **Sistemas**

Es indispensable conocer los siguientes sistemas de delegación de responsabilidad:

- **Delegación General**

Se concede al jefe toda la autoridad del área o departamento que se le encomienda y se le señalan los casos de excepción, en los cuales no debe decidir, sino requiere someterlos a sus jefes para que éstos decidan.

- Por tiempo, por no poder aprobar proyectos que excedan de un año.
- Por Monto, por no poder autorizar créditos demás de determinada cantidad
- Por Función, por no poder cambiar la organización de su área o departamento.
- **Delegación sobre funciones concretas**

Se señalan al jefe los aspectos concretos en que puede y debe decidir, quedando claramente establecido que en todos los demás que puedan presentarse, deberá acudir a los jefes superiores para que decidan.

Cabe señalar que el sistema de delegación general es el que normalmente se utiliza en los altos niveles y el de funciones concretas por los supervisores y niveles superiores.

3.3 Catálogo de Codificación de las Áreas de Responsabilidad

a) Catálogo de Codificación

Es la simple lista de los números de codificación que se asignan a las áreas (secciones o unidades, departamentos y gerencias) señaladas en el

organigrama, con la mención de los nombres de los responsables de las mismas y de los niveles de autoridad a que pertenecen de ahí se toman los encabezados de los informes de responsabilidad. No es más que el listado de los datos básicos de control de cada área.

b) Catálogo de Codificación por Áreas de Responsabilidad.

Es la distribución de cada área, de los conceptos de costos y gastos que la misma puede controlar, es decir de aquellos en que debe incurrir. Dicho de otra manera, es la fusión de otros dos catálogos: el de áreas de responsabilidad y el de cuentas normal de una empresa, este último da comienzo a este proceso de fusión cuando es uniformado en sus conceptos de gastos, es decir cuando se asigna a un mismo número a todas aquellas subcuentas que expresan un mismo concepto

La forma más práctica de elaborar este catálogo es distribuir en una hoja tabular las subcuentas ya uniformadas a las áreas, éstas como encabezados horizontales y aquellas como conceptos verticales, pues de tal forma podemos obtener fácilmente los gastos que corresponden cada sección, departamento o gerencia.

Es conveniente anexar a esta hoja de trabajo una cédula de sustitución de conceptos por funciones (descripción de labores) para el cuarto nivel-ámbito

de producción, en consideración a que los responsables del mismo pueden no comprender el significado de los nombres de las subcuentas que utiliza contabilidad, pues es importante recordar que los informes destinados a los niveles más bajos de responsabilidad tienen que estar referidos al simple desempeño de labores específicas, a diferencia de los destinados a el nivel tercero, segundo y primero, que no habla de labores sino de actuación conjunta de las áreas de que se trata como de las que dependen de ellas.

El propósito que se persigue al elaborar este catálogo es conocer cuales son los gastos en que puede incurrir cada área en particular, y por ende cuáles son la claves que se pueden asignar a cada responsable.

c) Cómo se codifican y registran los documentos comprobatorios

El Contador de áreas de responsabilidad es el encargado de vigilar que se de la correcta aplicación contable a los documentos comprobatorios fuente. En esta aplicación se requiere:

- Anotar en el comprobante los números de cuenta, subcuenta y centro de costos; recurriendo al catálogo de cuentas, codificación tradicional y normal.
- Anotar en el comprobante, adicionalmente el número de área en que se incurrió el costo o gasto, consultando el catálogo por áreas de responsabilidad. La codificación obtenida debe estar prevista en el catálogo

de áreas de responsabilidad, con dichas claves es suficiente para proceder al registro de la contabilidad general, de costos y por áreas de responsabilidad, siendo recomendable contar con un sello de codificación como el siguiente :

CUENTA	SUBCUENTA	CENTRO	DE ÁREA	FUNCIÓN
		COSTOS		
(1) (2)	(1) (2)	(1)	(2)	(2)

(1) Para el registro de contabilidad general y de costos

(2) Para el registro de contabilidad por áreas de responsabilidad

(1) Para el registro por partida doble en los libros principales y auxiliares tradicionales

(2) Para el registro por partidas simples en el libro tabular de áreas de responsabilidad

3.4 Elaboración de Manuales de Organización y Procedimientos

a) Concepto

Un manual de organización es un instructivo sobre la operación general de la contabilidad por áreas de responsabilidad. En él se detallan las finalidades de la misma y sus lineamientos funcionales. Una vez turnado a todos los jefes de área pasa a formar parte del archivo permanente, constituyendo un

indispensable auxiliar en el entrenamiento de empleados nuevos, así como un valioso documento de consulta para todos los elementos de la organización.

b) Integración del archivo permanente

Todos los estudios, antecedentes, cuadros, instructivos, necesarios para poner en marcha la contabilidad por áreas de responsabilidad, serán concentrados y salvaguardados en un legajo que se le denomina archivo permanente, en el cual se deben contener como mínimo los siguientes documentos básicos:

- Manual de procedimientos: teoría general de la contabilidad por áreas de responsabilidad.
- Organigrama por áreas de responsabilidad
- Flujo de información en las contabilidades general, de costos y de áreas de responsabilidad.
- Comparación entre los resultados que arroja la contabilidad por áreas de responsabilidad con y sin motivación humana.

CAPITULO 4 INFORMES DE RESPONSABILIDAD

4.1 Conceptos

4.2 Características

4.3 Objetivos de los Informes de Responsabilidad

4.4 Elaboración de los Informes de Responsabilidad

CAPITULO 4 INFORMES DE RESPONSABILIDAD

El éxito de una empresa depende de qué tan satisfactoria sea la comunicación y de lo oportuna y exacta que sea la información con que se cuenta.

Las decisiones no pueden esperar, por lo que es preferible que la información sea oportuna más que exacta, sin subestimar a esta última .

Por otra parte la información además de ser satisfactoria debe comprender el progreso de los planes , los resultados reales y las eficiencias alcanzadas o por alcanzar.

Para que los reportes sean útiles y coadyuven a tomar una decisión adecuada, es necesario capacitar a todos aquellos miembros de la administración que puedan influir en dicha eficiencia, así como en la elaboración e interpretación de reportes periódicos.

Es muy importante destacar que la información es útil para diversas gentes que no son precisamente contadores y en ocasiones no están familiarizados con el manejo de números complicados, por lo cual se requiere que sean elaborados en forma sencilla y concreta

Para poder elaborar los reportes con eficiencia la contabilidad por áreas de responsabilidad necesita estar apoyada en mecánicas oportunas, exactas y ordenadas, lo que implica un correcto registro contable.

Por lo que esta técnica reductora de costos y gastos interviene beneficiando el proceso contable desde su raíz. Al ser implantadas las responsabilidades, el departamento de contabilidad queda obligado a la depuración de sus registros y catálogos, *costumbres informativas* y hasta de su mismo personal.

Los informes de responsabilidad debido a sus exigencias y objetivos han permitido un avance en las técnicas de contabilidad y por lo tanto han influido notablemente en la existencia de la contabilidad por áreas de responsabilidad.

Es importante señalar que las técnicas de contabilidad ya no están orientadas solamente a la elaboración de estados financieros y declaraciones de impuestos, sino a servir primordialmente a la administración, mediante la aportación de datos cada vez más oportunos y precisos referente a las variaciones resultantes de los planes aprobados previamente.

Resulta importante señalar el comentario del maestro Nuñez Esteva: "... El tenedor de libros con su hermosa caligrafía, sus grandes registros, sus mangas negras y su visera azul quedó fatalmente en el pasado, en la historia que él tanto se preocupó por registrar. Así tenía que suceder, por que si la

contabilidad al alcanzar sus cincuenta años, no hubiese dado claras muestras de ir hacia adelante, no sería digna de que se le mirase con respeto, dicho de otra forma la contabilidad ha empleado la primera parte de su vida en hacer progresista el resto de ella. Los informes de responsabilidad son el producto de esta superación en el campo contable y al haber dejado considerablemente atrás a los reportes de mero archivo histórico, se han distinguido como útil herramienta a nivel decisonal "

4.1 Concepto

Los informes de responsabilidad son aquellos que se derivan de la contabilidad por áreas de responsabilidad, y son la vía indispensable de comunicación entre las diversas unidades de organización. Gracias a dichos informes cada responsable queda enterado de los efectos específicos de su actuación en el trabajo.

Los objetivos de control y reducción de las erogaciones no pueden cumplirse sin la información de los reportes de actuación, pues éstos se refieren a las desviaciones presupuestarias en términos de responsabilidad, sin embargo serían inservibles si sólo se limitarían a ello, debido a que no es suficiente con detectar las fallas, sino buscar soluciones, es decir los informes de

responsabilidad permiten encontrar la anomalía, quién es el responsable y por lo tanto cuál es la medida correctiva a tomar.

4.2 Características

Existen cuatro flujos de comunicación, vertical descendente(instrucciones), vertical ascendente (sugestiones, quejas y evaluaciones), horizontal (asesoramientos) y general,(circulares y boletines).

Los informes de responsabilidad adoptan y ofrecen las ventajas de una comunicación vertical ascendente.

- Al fluir la información de abajo hacia arriba, hacia las áreas jerárquicas superiores, ayuda a conocer mejor las aptitudes y actitudes existentes.
- Permiten saber en que grado la comunicación descendente original ha sido comprendida y aceptada.
- Estimulan una mayor participación individual en las operaciones de la empresa, debido a que una área siempre ésta en contacto con otras dos: la de abajo (de cual recibe información) y la de arriba (a la cual envía la información).
- Colaboran a resolver distintos problemas antes de que afecten a niveles más altos, es decir antes de que lleguen a un punto crítico.

- Hacen posible la satisfacción de los egos de cada individuo.
- Motivan a los empleados hacia la eficiencia y espontaneidad de trabajo, brindando ideas reductoras de costos y gastos.

La comunicación ascendente - evaluativa es una de las características con que cuentan los informes de responsabilidad, además de que proporcionan los principales requisitos de un sistema eficaz de información, como son:

- Oportunidad
- Exactitud
- Lenguaje accesible
- Concisión
- Base de medida (referencia presupuestal)
- Determinación de desviaciones
- Interpretación de desviaciones

4.3 Objetivos de los informes de responsabilidad

Los informes de responsabilidad tienen como objetivos:

- Notificar a los administradores, gerentes, jefes de departamento y supervisores de sección del grado de efectividad con que han logrado reducir los costos y gastos. Mediante el reporte de las desviaciones ocurridas.

- Reportar las desviaciones significativas, en función del área de origen y de la responsabilidad individual, acompañadas con comentarios interpretativos a efecto de que se tomen las acciones correctivas necesarias.
- Informar al gerente del primer nivel, las desviaciones obtenidas respecto a los planes trazados, los cuales obviamente son responsabilidad o mérito de su personal.
- Verificar la exactitud de los presupuestos para evaluar si requieren ajustes.
- Observar el comportamiento del control presupuestario
- Facilitar la preparación de presupuestos para periodos subsiguientes
- Ejercer presión para determinadas áreas de costos y gastos que no se habían controlado anteriormente.
- Considerar la posible revisión del sistema de costos
- Fomentar una mayor inquietud en los administradores, asignándoles responsabilidades específicas.

4.4 Elaboración de los informes de responsabilidad

Para la elaboración de los informes es indispensable que se conozcan los costos y gastos con oportunidad.

El primer paso para la elaboración de los informes de responsabilidad es el vaciado de los datos históricos, anexándose posteriormente las cifras

presupuestarias. Al comparar costos y gastos reales se derivan las desviaciones presupuestarias, es decir las diferencias por encima o por abajo del presupuesto.

Cabe mencionar que dicho mecanismo se lleva en todas las áreas de la organización, es decir cada responsable de área emitirá un informe mismo que a su vez se entregará a otro encargado de área superior, y así sucesivamente hasta llegar a la Gerencia General

CAPÍTULO 5 OPTIMIZACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS

5.1 Motivación Humana

En el contenido del presente trabajo, es muy importante conocer aquellos motivos por los cuales las personas trabajan.

La mayor parte de las personas pasan trabajando la tercera parte de su vida adulta, pues varias razones así lo exigen. En primer lugar las personas necesitan trabajar para ganarse la vida; para sobrevivir. Otro motivo importante por el cual los seres humanos trabajamos es el de que la sociedad espera que lo hagamos. La sociedad está orientada hacia el trabajo e incluso las personas cuya supervivencia no dependen de que se ganen la vida, desempeñan algún cargo o realizan algún trabajo. Al formar parte de la sociedad, reconocemos que las opiniones de otros son importantes para nosotros.

Además de ser necesario para sobrevivir y lo que se espera de nosotros, el trabajo puede ser también divertido, retador y emocionante, pues el trabajo a pesar de ser definido como un esfuerzo físico o mental puede ser también placentero y constantemente es la razón suficiente para trabajar.

Existen un número de variables que afectan a la cantidad o calidad del rendimiento laboral de una persona : inteligencia, aptitud, experiencia, práctica en el trabajo y Motivación.

a) Concepto

La motivación la podemos definir como las condiciones responsables de la variación de la intensidad, calidad y dirección del comportamiento, las condiciones pueden ser variables con cada individuo, por lo regular todo comportamiento tienen su origen en los esfuerzos que realiza el individuo para satisfacer sus necesidades. De tal forma, las personas evitan las actividades que no les proporcionan una recompensa o ayuda, o bien que les representa un tipo negativo de satisfacción de necesidades.

En términos administrativos existen diversas definiciones de la motivación humana, por lo que considero importante conocer algunas de ellas.

La motivación es:

"Esencialmente una fuerza, que es efectiva para lograr que los miembros individuales de la organización subordinen sus objetivos personales a los objetivos de la empresa"⁵

⁵ Gómez Haro, Octavio, La Importancia de La Motivación en el Proceso Administrativo. Revista No 166 "El Sentido contable Actual", ESCA. México, junio de 1963, p 19

José Antonio Fernández Arena, dice:

"Motivación: procedimiento que debido a los incentivos adecuados permite la realización de una acción basada en una decisión. También la obligación puede resultar en acción, pero los resultados finales son muy diferentes a los obtenidos con la motivación. Este punto es vital en la participación individual, pues representa la bujía del proceso administrativo"⁶

También ha sido considerada como:

"El problema fundamental de las motivaciones está en cómo crear una situación en la que los empleados puedan satisfacer sus necesidades individuales mientras trabajan para alcanzar las metas de la organización."⁷

En mi opinión considero que la motivación es un sentimiento que induce al ser humano a tener la necesidad y las ganas de llevar a cabo sus actividades de la mejor manera posible y concientizándose plenamente de ello.

⁶ Fernández Arena, José Antonio, La Administración como Ciencia Revista No. 31 "Contabilidad y Administración", ENCA-UNAM México "De Higinio M de León, junio de 1864, p.70

⁷ Rangel Villagómez, Eduardo, Proceso de Inducción y Motivación, Revista No 239 "El Sentido Contable Actual" ESCA México, julio de 1969, p. 34

Como ya se mencionó anteriormente, La Contabilidad por Áreas de Responsabilidad está considerada dentro de la Contabilidad Administrativa, como una evolucionada técnica para poder efectuar un control positivo sobre las personas, lo cual busca lograr ahorros, pues si la empresa estando constituida por personas, al controlarlas se estará controlando a la empresa.

Aunado a esto, podemos decir que la motivación humana también se encuentra vinculada dentro de la Contabilidad Administrativa, debido a que está conformada por refinamientos, interpretaciones y técnicas adicionales a la Contabilidad Financiera o Tradicional y se basa en evidencias subjetivas, por lo que constituye un apoyo para la información a la Dirección. De ahí que sea denominada también como Contabilidad Decisional, pues como fase de la contabilidad prescinde de reglas y definiciones rígidas y se convierte en una proyección al futuro, en donde la apreciación personal es utilizada para fines internos de planeación de las utilidades y control de las operaciones.

La Motivación Humana como elemento del Proceso Administrativo.

Varios Tratadistas consideran que es indispensable la existencia de la motivación dentro del proceso administrativo, por lo que se exponen las siguientes clasificaciones:

Octavio Gómez Haro

Planeación

Organización

Motivación

Control

Francisco Perea Román

Previsión (¿Qué se puede hacer?)

Planeación(¿Qué se va a hacer?)

Organización(¿Cómo se va a hacer?)

Motivación (Propiciar que se realice
eficientemente)

Control (¿ Cómo se ha realizado?)

En mi consideración, la motivación humana sí debe formar parte fundamental del Proceso Administrativo, debido a que en éste se define cómo es que va actuar la organización, para llevar acabo sus fines, y el individuo es quien va a llevar a cabo las acciones planeadas y de esta motivación depende indiscutiblemente que se cumplan las metas de la mejor manera posible.

b) Sistemas Motivacionales Generalmente Aceptados

Considerando que la motivación forma parte del Proceso Administrativo, debemos contemplar la alternativa de llevarla a cabo eficientemente, por lo que es importante que conozcamos los diferentes sistemas de motivación utilizados en el ámbito empresarial, para tomar el que a nuestro criterio sea el más acertado y que estemos plenamente convencidos que lograra los resultados esperados dentro de la organización.

- **Autoritarismo.** Es la imposición de la autoridad. Se vale de amenazas, sanciones y despidos y el empleado no tiene capacidad para decidir. La supervisión es extrema para lograr una producción aceptable.

En mi opinión, considero que este tipo de trato a los trabajadores se manejaba en épocas pasadas donde los empleados más que ser considerados como seres humanos eran esclavos, no por esto pretendo decir que en la actualidad no existan empresas que adopten este régimen de "motivación".

- **Autoritarismo Moderado.** Es un tipo de convenio entre la Dirección y los Trabajadores, a mayor nivel de producción, mejores concesiones. La supervisión es razonable y no es necesario hacer uso de la fuerza a menos que los trabajadores limiten su rendimiento.
- **Paternalismo.** Otorga demasiados beneficios a los trabajadores, esperando que éstos correspondan, por gratitud y lealtad, con una buena labor. Lo cual repercute en que el empleado se sienta incómodo por percibir retribuciones no ganadas y que éste exija cada vez mejores condiciones de trabajo y prestaciones con solo aportar el mínimo esfuerzo.

Considero que este tipo de sistema tampoco es muy adoptado en la actualidad, pues la mayor parte de las empresas buscan obtener las utilidades más altas, dejando al empleado en un segundo término en cuestiones económicas.

- Libre Competencia. Es la promesa por parte de la empresa de otorgar ascensos y aumentos a quienes destaquen en su labor. Estimula la capacidad individual, pero no es equitativa debido a que influyen decisivamente la antigüedad y la capacitación técnica.

En la mayor parte de las empresas se utiliza solo que en forma muy moderada.

- Motivación Humana. Es el medio de lograr unas buenas relaciones humanas además de una participación espontánea del personal. Se apoya en incentivos y en la Filosofía de la Apreciación.

c) Importancia de la Motivación Humana en la Contabilidad por Áreas de Responsabilidad.

Como parte fundamental de este capítulo, se muestra el siguiente cuadro diseñado por el C.P. Francisco Perea Román, en el cual se encuentra asentada la importancia de la Motivación Humana en la Contabilidad por Áreas de Responsabilidad.

COMPARACIÓN ENTRE LOS RESULTADOS DE UNA CONTABILIDAD POR ÁREAS DE RESPONSABILIDAD CON Y SIN MOTIVACIÓN HUMANA.

--	--

INCENTIVOS	NECESIDADES
^A 1.- Dinero. ^B 2.- Previsión Social y Otras Prestaciones ^C 3.- Respeto y Aprecio 4.- Reconocimiento Individual 5.- Elogio 6.- Hacer al individuo sentirse importante	1.- Satisfacción Económica 2.- Eliminación del Estado Anímico 3.- Aceptación Social 4.- Egos Personales 5.- Egos Projectados

Motivación	Obligación
------------	------------

Ejecución del Trabajo

RESULTADOS	RESULTADOS
1.- Satisfacción en la participación individual 2.- Espontaneidad en el trabajo 3.- Observación dentro de los presupuestos 4.- Reducción de Costos y Gastos 5.- Relaciones Humanas Venturosas 6.- Humanización del Trabajo	1 - Insubordinación y Oposición 2.- Ausentismo Físico Y mental 3.- Inestabilidad de Personal 4.- Desviaciones Presupuestales por Ineficiencia 5.- Improductividad 6.- Frustración 7.- Fastidio a la rutina

^A Se practica dentro de la utilización productiva de los informes de responsabilidad

^B Incentivo pero con una reducida motivación

^C Aunque imperfectas como incentivos, son mejor motivación que el dinero

Cuando utilizamos la motivación se contribuye en gran medida a disminuir notablemente los factores humanos negativos (insubordinación e irresponsabilidad, egoísmo, celos y envidia, mediocridad y pesimismo, deslealtad), con el objetivo de lograr una eficiente ejecución del trabajo.

Es bien reconocido que trabajamos para satisfacer una o varias necesidades y debido a ello la eficiencia en la ejecución del trabajo está en proporción directa de la satisfacción de tales necesidades. Asimismo, la insatisfacción de necesidades produce ineficiencia, pues el empleado no tiene interés en alcanzar las metas de la Organización, por que ésta nunca se ha preocupado por que el individuo alcance sus propias metas. Como la obligación conduce a la insatisfacción en la participación individual, el empleado comenzará a presentar inconformidad en varios aspectos principalmente en lo económico y como no encuentra otra clase de compensación se vuelve improductivo o bien abandona su empleo. Es entonces donde aparecen los incentivos, armas de motivación, pues satisfacen al individuo en lo económico y levantan su ego, por lo que trabaja espontánea y eficientemente, sin que exista ningún tipo de condición que lo obligue.

5.2 Relaciones Humanas

Sin duda alguna las Relaciones Humanas constituyen un aspecto relevante, pues van estrechamente ligadas a la Motivación. Por lo que resulta indispensable definir que se entiende por ellas.

a) Conceptos

Relaciones Humanas

Son todos aquellos principios, de aplicación universal, referidos a los vínculos, a la comunicación entre los hombres. Las leyes de la relaciones humanas inducen a éstos a pensar objetivamente y por sí mismos, ayudándolos a entender a sus semejantes y a lograr el éxito en su trato con ellos.

El hombre debe aprender a convivir armónica e inteligentemente con sus semejantes, y necesita de las Relaciones Humanas para triunfar en los negocios, además las relaciones humanas son fundamentales en el logro de un óptimo aprovechamiento de la Contabilidad por Áreas de Responsabilidad.

5.3 Cualidades que debe reunir el L.C. para dirigir el departamento de Áreas de Responsabilidad

La habilidad para tratar con los demás es vital, debido a que nos conducirá a realizar una labor más exitosa si tomamos en consideración los siguientes puntos:

- a) Admitir sus propios errores
- b) Escuchar todas las ideas con respeto e interés
- c) Buscar el consejo de su propia gente
- d) Hablar de los aciertos de su personal
- e) Compartir su información ejecutiva
- f) Fomentar la capacidad de decisión
- g) Demostrar interés personal de quienes lo rodean

Lo anterior es aquello que en su conjunto conforma la habilidad para tratar con los demás y sólo se requiere de tiempo y disposición para llevar a cabo.

CAPITULO 6 CASO PRACTICO

INGRESOS POR HABITACIONES

1. Forma de Reservación
2. Concentración de Reservaciones del día
3. Tarjeta de registro

INGRESOS POR ALIMENTOS

4. Cuenta de Huésped
5. Comanda Restaurante
- 5-A Comandas
6. Cuenta o Check de Consumo (Restaurante Principal)
- 6-A Cuenta o Check de Consumo
7. Informe de Caja
- 7.A Reporte de cajeros
8. Informe de Caja
- 8-A Reporte de Cajeros (Sobre)

INGRESOS POR BEBIDAS

INGRESOS POR SERVICIOS

GERENCIA DE CONTRALORIA

OBLIGACIONES FISCALES DE UN HOTEL

- Impuesto sobre la Renta
- Impuesto al Valor Agregado
- Impuesto al Activo

PRACTICA

- Registro de Operaciones
- Catálogo de Cuentas
- Estados Financieros
- Organigramas

CAPITULO 6 CASO PRACTICO

La diversidad de servicios que ofrece un hotel moderno, requiere la implantación de registros adecuados para fines de control. El registro de los servicios proporcionados debe de ser inmediato en las cuentas de los Huéspedes, considerando que el movimiento de entrada y salida de los mismos es constante; además, los saldos a cargo de los huéspedes deberán ser exactos y oportunos, para que esta información este lista en el momento en que sea solicitada

El presente ejercicio se divide en tres partes: en la primera se expondrá la forma de llevar a cabo el control contable de los servicios y consumos desde la llegada de un huésped hasta que liquida su cuenta y abandona el hotel, pues es indispensable que distintos conceptos se registren y controlen inmediatamente, debido a que en un lapso breve una persona puede solicitar diferentes servicios, o casi todos, y liquidar su cuenta.

Con base en lo anterior, me referiré a los comprobantes y al registro de los mismos indicando la distribución de cada una de las formas a utilizarse para los cargos y créditos en las cuentas de los huéspedes, la segunda parte presenta los asientos contables que deban de hacerse, y la tercera y última como de estos se obtienen los Estados Financieros

INGRESOS POR HABITACIONES

El Cliente solicita su reservación vía telefónica, para lo cual la oficina de Reservas utiliza la Forma No. 1 (pag.66); en donde anotará si se acepta o se rechaza, determinándose ello con base en el número de habitaciones disponibles para la fecha solicitada. Para controlar esta situación deberá establecerse un registro según la forma No. 2 (pag.67).

Se le confirma al Cliente la reservación, por lo cual se le exige un depósito para garantizar la misma.

Al llegar un huésped al hotel, se deberá expedir una tarjeta de registro según forma no. 3(pag 68) cumpliendo así con el requisito de llevar un libro de entrada y salida de huéspedes, siendo más recomendable el uso de tarjetas foliadas que tengan la misma numeración de las cuentas, como se verá más adelante, obteniéndose así una mejor descripción de los datos del huésped, tales como nombre, fecha de llegada, lugar de procedencia, ocupación, placas de automóvil, número de habitación que se le asigne y fecha en que se dejara el hotel, siendo muy importante, debido a que le permite saber al hotel cuando podrá disponer de la habitación.

HOTEL FIESTA BREAK, S A DE CV			
FORMA DE RESERVACION			
EN LISTA DE ESPERA		<input type="checkbox"/>	RESERVACION CONFIRMADA
		<input type="checkbox"/>	
Nombre	Juan Martinez		
Llegada	18 Marzo de 1998	Salida	21 Marzo de 1998
Tipo de cuarto	Doble	Precio	\$440.00
Llega Via	Aérea	Hora	
Hecha por	Maty de Martinez	Teléf	398 99 61
Paga		Depósito	\$1,500.00
Observaciones			
Fecha	01 Marzo de 1998	Tomada por	Fabiola Mujica
IMPORTANTE			
Todas las reservaciones SIN depósito se guardan únicamente hasta las 6:00 pm, de la fecha para la que se hizo dicha reservación			
Todas las reservaciones CON depósito se guardan por 24 hrs a partir de las 6:00 pm, de la fecha para la cual se hizo la reservación, aplicando dicho depósito a la cuenta que se abre a la habitación reservada			

HOTEL FIESTA BREAK, S A DE CV Acapulco, Guerrero		<table border="1"> <tr> <td>FECHA</td> <td>RELOJ CHECADOR</td> <td>No</td> </tr> </table>		FECHA	RELOJ CHECADOR	No
FECHA	RELOJ CHECADOR	No				
NOMBRE						
FAVOR DE ESCRIBIR CON LETRA DE MOLDE						
DIRECCION						
CIUDAD	ESTADO	CUARTO				
PROFESION	TARIFA					
NACIONALIDAD	No DE PERSONAS					
AUTO PLACAS No.	EMPLEADO					
DESOCUPARE ESTA HABITACION A LOS _____ DIAS						
FIRMA						

Una vez registrado el huésped se deberá abrir una cuenta según la Forma no. 4(pag.70), misma que se turnara al cajero de la recepción y mediante ella se controlarán todos los servicios y consumos proporcionados al huésped durante su estancia. La cual deberá estar foliada de acuerdo con el número de tarjetas de registro, formulándose en original y copia, sirviendo la copia como estado de cuenta para entregarse al huésped cuando así lo solicite

INGRESOS POR CONCEPTO DE ALIMENTOS

Este departamento está constituido para operar en dos secciones: cocina y comedor. En la primera se preparan los alimentos y el control establecido está encaminado a obtener el monto de los costos y gastos en la elaboración de los mismos. En el comedor, el control estará enfocado a los ingresos por venta de alimentos.

Cocina. Este departamento estará a cargo de un jefe de cocina (chef), quien debe conocer ampliamente todos los aspectos del arte culinario y las cualidades indispensables para ejercer su oficio. Un buen jefe de cocina debe conocer el manejo del personal a sus órdenes, tener experiencia en cuanto a equipo de refrigeración, estufas, combustibles, sistema de compras, selección de comestibles y vinos, así como la elaboración de alimentos, de tal forma que

HOTEL TESTA BREAK, S.A. DE CV							CUENTA No.
CUENTA DE HUESPED							
QUARTO No.	NUMERO DE PERSONAS					TARIFA	OBSERVACIONES RESERVACIONES DIRECTA O AGENCIA O
	DIAS	DIAS	DIAS	DIAS	DIAS	DIAS	
LETO							
FECHA							
RENDA							
TELEFONO							
.							
FRONT Y LAY							
.							
.							
DIVERSOS							
.							
.							
.							
.							
INTERIOR							RECEI
TOTAL							ADMINISTRADOR
A BONO							
SALEO							
NOMBRE						CUARTO No.	

pueda obtener ventajas y conservar el costeo de la operación, lo más bajo que sea posible, sin perjudicar la calidad.

Un punto de vital importancia es la distribución del tiempo y las tareas del personal a sus órdenes, aprovechándolos al máximo, tanto en labores rutinarias, como extraordinarias, pues los horarios bien distribuidos, y las capacidades bien aprovechadas, bajan los costos.

La elaboración de los menús esta a cargo del chef. Sus conocimientos de cocina internacional deben de ser amplios pues lo hoteles de categoría fundan gran parte de su prestigio en el restaurante, y particularmente en los platillos y especialidades que en él se sirven, por lo que deben presentarse con el mayor cuidado y buen gusto, pues es importante señalar que la venta de alimentos produce un buen margen de utilidad.

El control de los comestibles se hará a través del almacén. A un cuando algunos por su naturaleza no se almacenan, deberá tenerse tanto de unos como de otros, una existencia razonable que cubra las exigencias de la cocina. De aquellos alimentos que sean de fácil descomposición se tendrá una existencia reducida y será conveniente adquirirlos cada tercer día o diariamente, según sea necesario; en los dos casos señalados es importante e indispensable controlar las compras y consumos.

El control del almacén se efectuara mediante el sistema de inventarios perpetuos, valuándolos de acuerdo al método de precio promedio que permita en cualquier momento saber el volumen y valor de los inventarios, y se emplea manejando tarjetas auxiliares, una por cada uno de los artículos en existencia, cargándose en ellas las compras y abonando las salidas a precio de costo

Las salidas del almacén de comestibles se harán con base en requisiciones al almacén, quedarán formuladas y firmadas por el jefe de cocina, responsabilizándose así de su aplicación.

El almacenamiento de comestibles será proporcionado a las necesidades del hotel. El almacenista deberá elaborar un reporte diariamente al departamento de contabilidad por las entradas y salidas, anexándole las remisiones y los vales de salida, respectivamente con los cuales se harán las pólizas de cargo al almacén por las compras y los cargo a los costos de alimentos por las salidas. A fin de mes se ajustará el costo de los alimentos de acuerdo con el inventario físico

Los comestibles de reposición diaria o de consumo inmediato se controlarán en forma más sencilla. Se hará una relación de lo que se necesita, elaborada por el chef, y se le turnara al encargado de compras, quien después de adquirir la mercancía solicitada la entregará al jefe de cocina directamente. Este la

revisará y firmará de conformidad, adjuntando la relación de las notas de compra que servirán de comprobantes para la aplicación de los egresos con cargo al costo de alimentos.

El servicio de restaurante estará bajo la responsabilidad del jefe de comedores (maître), quien deberá ser un especialista dentro de sus funciones, pues además de cualidades personales para atender a los clientes con la debida cortesía, deberá vigilar que sean adecuados tanto el personal a sus órdenes, así como la presentación de los alimentos que se sirvan.

El capitán de meseros será el encargado de conducir a los huéspedes a su mesa y tomar la orden empleando dos formas especiales, que reciben el nombre de comandas, (Formas No. 5 y 5-A), la que se formulará en original y tres copias que contengan los siguientes datos: fecha, número de mesa, número del mesero que la atiende, número de personas, número de la habitación que ocupan y detalle de los alimentos ordenados por ellas.

La distribución de la comanda será la siguiente:

Original. Al jefe de cocina para que proceda a ordenar la preparación de alimentos

La primera copia a la caja, para que el cajero elabore el cheque correspondiente

HOTEL FIESTA BREAK, S A DE CV.				
ACAPULCO, GUERRERO				
				FOLIO _____
FECHA	MESA	MESERO	No DE PERSONAS	No DE HABITACION
COMANDA-RESTAURANT				
CONCEPTO				
NO PAGUE ESTA NOTA ES COMANDA DE RESTAURANT				

La segunda copia será para el mesero, a quien sirve de guía para el orden en que deba de atender el servicio.

La tercera copia será para el checador que estará a la salida de la cocina para verificar que los alimentos servidos corresponden a los anotados en las comandas.

En las comandas no deberá aparecer el importe del consumo, pues para esto se emplean dos formas conocidas en el medio con el nombre de cuenta o chek de consumo (Formas 6 y 6-A), que serán elaborados por la cajera, quien anotará el importe de los alimentos servidos. Para el control de estos importes es recomendable el uso de maquinas registradoras con el que se obtiene la acumulación de los importes correspondientes a cada nota y la certificación de las operaciones realizadas. Los cheques aparecen amparando los consumos deberán estar foliados y contener los siguientes datos: fecha, número de mesa, número de mesero, número de personas, número de habitación, detalle de alimentos servidos, y el importe por cobrar. La comanda que sirvió de base para elaborar el cheque deberá marcarse con el número que a este corresponda.

Las comandas y los cheques serán controlados y proporcionados al capitán de meseros y a los cajeros respectivamente , por el departamento de

HOTEL FIESTA BREAK, S A DE CV				
				FOLIO _____
REG FED CAUS.		CUENTA O CHECK DE CONSUMO		RIVA
FECHA	MESA	MESERO	No DE PERSONAS	No. DE HABITACION
RESTAURANT PRINCIPAL				
CONCEPTO				IMPORTE
SUBTOTAL				
TOTAL				

contabilidad, siendo los empleados de este departamento los responsables del uso que se dé a estas formas.

Al solicitar el cliente la nota de consumo, está será pedida a la caja por el capitán de meseros, La cajera, previamente, habrá confrontado el cheque con la comanda, anotando los precios y totalizando el importe por cobrar. El capitán de meseros presentará el cheque al cliente para su aceptación.

Una vez que el cheque ha sido firmado por el huésped , se le devolverá a la caja La cajera deberá elaborar un informe por las ventas del día que muestre, en orden progresivo, el número de los cheques expedidos, distribuyendo su importe en columnas, ya sea con cargo a huéspedes, cuentas por cobrar, e importe de la propina, si la cuenta ha sido firmada autorizando este concepto.

Las notas firmadas deberán enviarse inmediatamente a la oficina de recepción en original y copia, para que se haga el cargo correspondiente a la cuenta de huéspedes. El empleado de la recepción devolverá la copia anotando la hora en que la recibió y firmando para responsabilizarse por los importes a operar en las cuentas de huéspedes recibidas durante su turno.

Al terminar su turno cada uno de los empleados del restaurante hará su corte de caja, determinando el total de ventas del día por los diferentes conceptos: huéspedes, crédito, contado, de acuerdo con el informe de ventas Forma no. 7

y 7-A (Pags. 81,82) que fue formulado con base en los cheques expedidos y las comandas que dieron origen a los mismos, anexando estos documentos a su reporte. En cuanto se ha verificado el informe de las ventas y determinando el efectivo de la columna de contado, deberá enviarse el dinero a la caja general, utilizando para tal efecto un sobre de liquidación de cajeros, llenando los datos que en el mismo se indican (Formas 8 y 8-A), y que se depositarán en un buzón en el cual tendrán llave el cajero general y el contador del hotel. El informe de ventas y la documentación anexa se dejarán en la oficina de la recepción, en el lugar destinado a los reportes departamentales que será revisados por el auditor nocturno.

INGRESOS POR CONCEPTO DE BEBIDAS

El servicio de bar estará atendido por un jefe de bar, que contará con ayudantes y meseros, teniendo estos últimos como jefe inmediato al capitán de meseros. El jefe de bar será un especialista en la preparación de bebidas y deberá supervisar que se sirvan en las cantidades y con los ingredientes adecuados controlando así el costo y la calidad de las bebidas que se preparen. La labor de los cajeros será igual a los del restaurante, eliminándose a los checadores en virtud de que las bebidas se preparan en la barra en presencia del cajero, quien vigilará que éstas se preparen de acuerdo con las comidas,

HOTEL FIESTA BREAK, S A DE CV ACAPULCO, GUERRERO			
REPORTE DE CAJEROS			
FECHA			
CAJERO			
DEPARTAMENTO			
TURNOS	A.M	A	A.M
	P.M		P.M
	VENTAS EN EFECTIVO		
	MENOS EFECTIVO PAGADO POR CUENTA DE HUESPEDES		
	INGRESOS NETOS		
	FALTANTES EN ROJO		
	SOBRANTES EN NEGRO		
	CONTENIDO DEL SOBRE		
	MONEDA NAL BILLETES DE	O MAYORES	
	FRACCIONARIA		
	SUBTOTAL		
	CHEQUE M		
	RECIBOS PROPINAS DE MESEROS		
	VALES		
	CHEQUES DLLS		
	CHEQUES DE VIAJEROS		
	BILLETES DLLS		
	TOTAL ADJUNTO		
	NETO A DEPOSITAR		
	DIFERENCIA POR REEMBOLSAR		
	OBSERVACIONES		

HOTEL FIESTA BREAK, S.A. DE CV
ACAPULCO, GUERRERO

REPORTE DE CAJEROS

Fecha	
Cajero	
Departamento	
Turno	
Ventas en efectivo	
Menos efectivo pagado por cuenta de huéspedes	
Ingresos netos	_____
Faltantes en caja	_____
Sobrantes en negro	_____
Neto a depositar	
Contenido del sobre	
Moneda real billetes de 100.00 o mayores	
50	
20	
10	
5	
Fraccionario	
Subtotal	_____
Cheque M.	
Recibos propios de meseros	
Vales	
Cheques Dlls	
Cheques de viajeros	
Billetes Dis	
Total adjunto	_____
Neto a depositar	_____
Diferencia por reembolsar	_____
Observaciones	

facilitándose así el control de la preparación y de los ingresos. El informe de venta de bebidas será preparado en la misma forma que el del restaurante, eliminándose en este caso la columna de alimentos y siguiendo el procedimiento señalado para el envío de efectivo a la caja general.

INGRESOS POR CONCEPTO DE SERVICIOS

Cuando los huéspedes solicitan servicios de restaurante y bar en sus habitaciones(room service), el procedimiento de control será el mismo, formulándose la comanda por el checador, quien será quien reciba la solicitud del servicio por la vía telefónica, distribuyéndola como quedo explicado en párrafos anteriores, Al llevar el servicio el mesero a la habitación, presentará el cheque, que puede ser de un color diferente a los que usen en el comedor y en el bar, con la anotación en la parte superior , que los identifique como de room service, obteniendo la firma del huésped para devolverlo a la caja de restaurante o de bar, y se envíe inmediatamente a la oficina de recepción para registrar el cargo a la cuenta correspondiente.

GERENCIA DE CONTRALORIA

En este departamento es controlado el ritmo de las operaciones de cada hotel, su rendimiento en el aspecto administrativo, la contabilidad, la seguridad y la vigilancia, lo que se refiere a todos los ingresos y egresos de la negociación

Examina, además todas las compras, la entrega y recepción de mercaderías que fluyen en la administración central de cada hotel verificando las existencias y la ocupación de habitaciones en los hoteles; permite cuando hay necesidad de que la actividad sea impulsada hacia determinadas corrientes turísticas y hacia determinadas zonas procurándose siempre tener la mayor parte de alojamiento.

En el sistema de control son muy importantes las funciones que debe desempeñar el Contralor, dado las características tan especiales de este tipo de empresas.

El contralor, es un elemento muy valioso por la actividad que desarrolla, constituyéndose en el fundamento principal del sistema, y de su eficacia depende la realización de los fines que persigue la empresa en el campo de la explotación hotelera

El Control de una empresa presenta dos aspectos el control interno y el externo. El control interno lo realiza el personal de cada empresa en particular. El externo, individuos a quienes la administración central del hotel confían esta función.

Para lograr sus objetivos, el contralor debe clasificar sus funciones de la siguiente manera:

Control interior

Control de la Facturación

Control de las extras

Control de entrada y salida de efectivo

Control de compras

Control de las secciones

a) Bar

b) Ropería

c) Lavandería

d) Estacionamiento

Control exterior

Control de las tarifas de alojamiento

Control de la recaudación de valores devengados

Control de consumos

Control de la ocupación de los hoteles

Control presupuestal

Mayor estadístico

Control interior

Control de la facturación. Es muy importante la elaboración de las facturas, pues se requiere conocer perfectamente las cantidades, el producto vendido, la calidad, el precio, y el importe total de la operación que origina la expedición de la factura.

Control de extras. Consiste en la supervisión de los consumos no comprendidos en el precio pactado por los servicios de comidas y hospedajes.

Control de entradas y salidas de efectivo. El movimiento realizado en dinero efectivo es importante. Como en toda empresa hotelera, además de las entradas normales por servicios, se tienen depósitos en custodia que se reciben de los clientes y cuya devolución exige un cuidadoso registro.

Las empresa manejará sus salidas de efectivo mediante el establecimiento de una caja chica para los pagos pequeños y para los de cuantía mayor expedirá cheque, pues las entradas de efectivo por servicios son depositados en el banco al día siguiente de su recepción.

Control exterior

Control de las tarifas de alojamiento. La administración establece las tarifas a que habrán de sujetarse los servicios que proporciona la empresa y es recomendable se apeguen a las tarifas aprobadas por la autoridad y las

agrupaciones del ramo, pues su violación implica multas y descrédito en la opinión de los clientes

Control de recaudación de valores devengados. Para lograr un mayor control de este concepto, las cuentas se presentan a los turistas semanalmente y se vuelven a abrir cuentas nuevas, lo cual queda registrado en la planilla de ingresos devengados. Esto lo verifica el contralor para así establecer el monto de los ingresos cobrados y por cobrar en referencia a los servicios prestados.

Control de los consumos. En este concepto se controlan los pedidos de mercaderías o despensa, control que permite conocer el porcentaje de consumo en relación con el número de cubiertos servidos. Contribuye, asimismo, a la determinación de los coeficientes de consumo de la comida del personal.

Control de la ocupación de los hoteles. El porcentaje de movimiento diario de ocupaciones en cada hotel ofrece la oportunidad de proponer excursiones, rebajas de tarifas, etc.; obteniendo en base a ello el movimiento diario de ocupabilidad.

Control presupuestal. Los hoteles tienen que formular su presupuesto de ingresos y egresos: Al elaborarlo se debe de considerar los siguiente:

a) Ingresos y egresos han de calcularse en proporción al número de personas que aprovechan los servicios del hotel (alojamiento, bebidas, extras, carnes, pan, verduras, etc.)

b) Erogaciones no hechas en proporción al número de huéspedes (propaganda, administración, calefacción, reparaciones y mantenimiento, etc.)

Ambos conceptos comparados periódicamente con las cifras reales, constituyen verdaderos elementos de control.

Mayor estadístico. En este libro se registra. En su parte superior los movimientos de consumo y servicio, mientras que en su parte inferior se representan estos movimientos gráficamente, procurando comparar cifras con las del año anterior, para así formarse un juicio del control ejercido.

OBLIGACIONES FISCALES DE UN HOTEL.

Otro aspecto de vital importancia es la situación fiscal, por lo cual se describirán brevemente las obligaciones a las que están sujetos los hoteles.

I. Ley del Impuesto sobre la Renta

a) Impuesto al ingreso de las personas morales:

- Tarifa general para personas morales, según el artículo 10 de la ley.

- Determinar bases para pagos provisionales, según artículo 12 de la ley, aplicando la tasa del artículo 10 de la misma ley

- Determinar ajuste de pagos provisionales Enero - Junio artículo 12-A LISR.

b) Impuesto al ingreso de las personas físicas:

- Impuesto sobre producto de trabajo, aplicando las tablas de los artículos 80 y 80-A de la misma y para la declaración anual, se tomará la tarifa del artículo 141 y 141-A

- Impuesto sobre productos o rendimientos de capital (intereses), se aplicará lo dispuesto en los artículos 125 y 126 de LISR.

- Pagos por concepto de gratificación anual, primas dominicales, vacaciones y PTU.

II. Ley del Impuesto al Valor Agregado.

Están sujetos al pago del impuesto, según artículos de esta ley:

a) Por prestación de servicios:

- Personas Físicas

- Personas Morales

b) Aplicación de las tasas

ARTICULO	TASA
1	10%
2 ^a	0%
2B	6%
2C	105

c) Obligaciones generales de acuerdo con los artículos 32 a 37 de la LIVA.

III Impuesto al Activo,

a) Se efectuarán pagos provisionales a cuenta del impuesto anual, de acuerdo con el artículo 7 de esta ley.

b) Impuesto anual, aplicando la tasa del 18%

c) Se consideran casi la totalidad de los activos y se deducen únicamente las deudas con empresas residentes en el país

C) Se podrán efectuar los pagos provisionales, los cuales podrán ser opcionales

c) Se acreditará una cantidad al ISR respectivamente pagado

Este impuesto no se pagará siempre que el ISR sea mayor al impuesto al activo

Después de haber descrito las principales funciones de cada una de las áreas del hotel, se presenta un breve ejemplo de algunas de la infinidad de operaciones que realiza este tipo de empresas.

1 - Juan Martínez realiza su reservación por tres días y dos noches, por lo cual se le exige un depósito de \$1,500.00.

2.- El jefe de compras solicita lácteos y algunos abarrotes a su proveedor, Sam, S.A. de C.V; el cual importa la cantidad de \$20,000.00, pagándolo al contado.

3.- El Chef realiza una requisición al almacén de comestibles, por \$5,500.00

4.- El jefe de Compras adquiere verduras y frutas, por \$3,500.00

5 - Se adquiere equipo para cocina y comedor en las siguientes cantidades y por los siguientes importes:

* Dos vajillas, por \$3,000.00 c/u

* Cinco cajas de vasos de cristal por \$700.00 c/u

* Tres cajas de cuchillería por \$1,200.00 c/u

Todos estos artículos se adquirieron con Proveedor de Hoteles del Golfo, S.A. de C.V, pagando \$7,000.00 al contado y lo demás a 30 días.

- 6- Al llegar Juan Martínez al hotel, asiste al restaurante "La Fiesta", realizando un consumo por \$700.00
- 7.- Se adquieren 5 cajas de vino para el Bar "El Guapango", por \$1,800. 00 c/u, con el Proveedor La Cava, S A. de C.V., pagando en efectivo la mercancía.
- 8 - El huésped solicita en su habitación alimentos por \$400.00 y bebidas por \$175.00
- 9.- El huésped requiere de los servicios de lavandería y tintorería por \$300.00 y \$250.00 respectivamente.
- 10.- Juan Martínez solicita su cuenta a la recepción, misma que liquida con su tarjeta de crédito American Express.

HOTEL FIESTA BREAK, S.A. DE C.V.				
REGISTRO CONTABLE DE OPERACIONES				
Marzo de 1998				
CUENTA	CONCEPTO	PARCIAL	DEBE	HABER
	1)			
1101-01	Bancos/Serfin		1 500 00	
2100-01	Depósitos por Reservas/Juan M.			1,500.00
	Por el depósito para garantizar la reservación			
	2)			
1111-01	Almacén de Comestibles		20,000 00	
1116-01	IVA acreditable		3 000 00	
1101-01	Bancos/Serfin			23,000 00
	Por la compra de Abarrotes a Sam, S.A. de C.V.			
	3)			
4100-01	Costo de Alimentos		5 500 00	
1111-01	Almacén de Comestibles			5 500 00
	Por la regulación de comestibles al Almacén			
	4)			
4100-01	Costo de Alimentos		3 500 00	
1101-01	Bancos/Serfin			3 500 00
	Por la compra de alimentos perecederos			
	5)			
1207-01	Equipo de Servicio		13,100.00	
1116-01	IVA acreditable		1,965.00	
1101-01	Bancos/Serfin			7,000.00
2101-01	Proveedores/Prov. Hoteles del Golfo			8,065 00
	Por la compra de loza, cristalería y cuchillería			
	6)			
1102-01	Huéspedes/Juan Martínez		805 00	
6001-01	Ingresos por alimentos			700 00
2109-01	IVA retenido			105 00
	Por consumo del huésped en el restaurante			
	7)			
1112-01	Almacén de Bebidas		9,000 00	
1116-01	IVA acreditable		1 350 00	
1101-01	Bancos/Serfin			10,350.00
	Por la compra de vinos para el bar			
	8)			
1102-01	Huéspedes/Juan Martínez		661 25	
6001-01	Ingresos por Servicios			575 00
2109-01	IVA retenido			86 25
	Por la solicitud de alimentos en la habitación			
	9)			
1102-01	Huésped/Juan Martínez		632 50	
6005-01	Ingresos Tintorería			250 00
6003-01	Ingresos Lavandería			300 00
2109-01	IVA retenido			82 50
	Servicio de Lavandería y Tintorería			
	10)			
1105-01	Tarjetas de Crédito/Auxilio		2 098 75	
1102-01	Huésped/Juan Martínez			2,098 75
	Por la liquidación de su cuenta			
	Sumas		63,112 50	63,112 50

HOTEL FIESTA BREAK, S.A. DE C.V.
CATALOGO DE CUENTAS

96

1 ACTIVO

11 CIRCULANTE

- 1100 Fondos Fijos de Caja
- 1101 Bancos
- 1101-01 Serfin
- 1102 Huéspedes
- 1102-01 Juan Martínez
- 1103 Clientes
- 1104 Agencias de Turismo
- 1105 Tarjetas de Credito
- 1105-01 American Express
- 1106 Funcionarios y Empleados
- 1107 Inquilinos Locales
- 1108 Cheques Devueltos
- 1109 Deudores Diversos
- 1110 Doctos por cobrar
- 1111 Almacén de Comestibles
- 1112 Almacén de bebidas
- 1113 Almacén de abastecimientos generales
- 1114 Almacén de consumo inmediato
- 1115 Mercancia en tránsito
- 1116-01 IVA acreditable

12 FIJOS

- 1200 TERRENOS
- 1201 Edificios
- 1202 Reserva para Depreciación de Edificios
- 1203 Mobiliario y Equipo
- 1204 Reserva para Depreciación de Mobiliario y Equipo
- 1205 Equipo de Transporte
- 1206 Reserva para Depreciación de Equipo de Transporte
- 1207 Equipo de Servicio
- 1208 Reserva para Depreciación de Equipo de Servicio
- 1209 Inversiones en acciones y valores
- 1210 Depósitos en garantía

13 DIFERIDOS

- 1300 Gastos de instalación
- 1301 Reserva para amortización de gastos de instalación
- 1302 Gastos de organización
- 1303 Reserva para amortización de gastos de instalación
- 1304 Gastos de financiamiento
- 1305 Reserva para amortización de gastos de financiamiento

2 PASIVO

21 CIRCULANTE

- 2100 Depósitos por reservaciones

CATALOGO DE CUENTAS

- 2101 Acreedores diversos
- 2102 Documentos por pagar
- 2103 Dividendos por pagar
- 2104 Acreedores por intercambio
- 2105 Documentos descontados
- 2106 Gastos acumulados por pagar
- 2107 Provisión para pago del impuesto sobre la renta
- 2108 Cuentas por pagar
- 2109 Iva por pagar

22 FIJO

- 2200 Préstamo refaccionario
- 2201 Documentos por pagar a largo plazo

23 DIFERIDOS

- 2300 Cobros anticipados

24 RESERVAS

- 2400 Reserva para reposición de equipo
- 2401 Reserva para Fondos de pensiones o jubilaciones
- 2402 Reserva para retiro e indemnizaciones de personal

3 CAPITAL

- 3000 Capital Social
- 3001 Reserva Legal
- 3002 Reserva de reinversión
- 3003 Utilidad de ejercicios anteriores
- 3004 Pérdidas de ejercicios anteriores
- 3005 Utilidad del ejercicio
- 3006 Pérdida del ejercicio
- 3007 Pérdidas y ganancias

41 COSTO DE VENTAS

- 4100 Costo de alimentos
- 4101 Costo de bebidas
- 4103 Costo de equipo telefónico
- 4104 Costo de larga distancia
- 4105 Costo de tintorería

42 AJUSTES Y DESCUENTOS

- 4200 Habitaciones
- 4201 Alimentos
- 4202 Bebidas
- 4203 Lavandería
- 4204 Planchaduría
- 4205 Tintorería

HOTEL FIESTA BREAK, S A DE C.V.
CATALOGO DE CUENTAS

98

- 4206 Teléfonos
- 4207 Estacionamiento
- 4208 Utilidad en cambios
- 4209 Rentas y concesiones

43 GASTOS DE OPERACION

- 4300 Gastos de habitaciones
 - 01 Sueldos y salarios
 - 02 Seguro social
 - 03 Uniformes y mantenimiento
 - 04 Comida a empleados
 - 05 Gratificaciones
 - 06 Atenciones y cortesías
 - 07 Flores y decoraciones
 - 08 Reposición de equipo
 - 09 Focos
 - 10 Reposición de blancos
 - 11 Agua
 - 12 Pasajes locales
 - 13 Cuotas y suscripciones
 - 14 Diversos
 - 15 Gastos de alimentos
 - 16 Gastos de bebidas
 - 17 Gastos de lavandería
 - 18 Gastos de planchaduría
 - 19 Gastos de tintorería
 - 20 Gastos de teléfonos
 - 21 Agua, luz, fuerza y combustibles
- 4301 Gastos de alimentos
 - 01 Sueldos y salarios
 - 02 Seguro social
 - 03 Uniformes y mantenimiento
 - 04 Comida a empleados
 - 05 Gratificaciones
 - 06 Atenciones y cortesías
 - 07 Flores y decoraciones
 - 08 Reposición de equipo
 - 09 Focos
 - 10 Reposición de blancos
 - 11 Agua
 - 12 Pasajes locales
 - 13 Cuotas y suscripciones
 - 14 Diversos
 - 15 Gastos de alimentos
 - 16 Gastos de bebidas
 - 17 Gastos de lavandería
 - 18 Gastos de planchaduría
 - 19 Gastos de tintorería
 - 20 Gastos de teléfonos
 - 21 Agua, luz, fuerza y combustibles

CATALOGO DE CUENTAS

- 4302 Gastos de bebidas
 - 01 Sueldos y salarios
 - 02 Seguro social
 - 03 Uniformes y mantenimiento
 - 04 Comida a empleados
 - 05 Gratificaciones
 - 06 Atenciones y cortesías
 - 07 Flores y decoraciones
 - 08 Reposición de equipo
 - 09 Focos
 - 10 Reposición de blancos
 - 11 Agua
 - 12 Pasajes locales
 - 13 Cuotas y suscripciones
 - 14 Diversos
 - 15 Gastos de alimentos
 - 16 Gastos de bebidas
 - 17 Gastos de lavandería
 - 18 Gastos de planchaduría
 - 19 Gastos de tintorería
 - 20 Gastos de teléfonos
 - 21 Agua, luz, fuerza y combustibles
- 4303 Gastos de lavandería
 - 01 Sueldos y salarios
 - 02 Seguro social
 - 03 Uniformes y mantenimiento
 - 04 Comida a empleados
 - 05 Gratificaciones
 - 06 Atenciones y cortesías
 - 07 Flores y decoraciones
 - 08 Reposición de equipo
 - 09 Focos
 - 10 Reposición de blancos
 - 11 Agua
 - 12 Pasajes locales
 - 13 Cuotas y suscripciones
 - 14 Diversos
 - 15 Gastos de alimentos
 - 16 Gastos de bebidas
 - 17 Gastos de lavandería
 - 18 Gastos de planchaduría
 - 19 Gastos de tintorería
 - 20 Gastos de teléfonos
 - 21 Agua, luz, fuerza y combustibles
- 4304 Gastos de planchaduría
 - 01 Sueldos y salarios
 - 02 Seguro social
 - 03 Uniformes y mantenimiento
 - 04 Comida a empleados
 - 05 Gratificaciones
 - 06 Atenciones y cortesías
 - 07 Flores y decoraciones
 - 08 Reposición de equipo
 - 09 Focos

HOTEL FIESTA BREAK, S.A DE CV
CATALOGO DE CUENTAS

100

- 10 Reposición de blancos
- 11 Agua
- 12 Pasajes locales
- 13 Cuotas y suscripciones
- 14 Diversos
- 15 Gastos de alimentos
- 16 Gastos de bebidas
- 17 Gastos de lavandería
- 18 Gastos de planchaduría
- 19 Gastos de tintorería
- 20 Gastos de teléfonos
- 21 Agua, luz, fuerza y combustibles
- 4305 Gastos de tintorería
 - 01 Sueldos y salarios
 - 02 Seguro social
 - 03 Uniformes y mantenimiento
 - 04 Comida a empleados
 - 05 Gratificaciones
 - 06 Atenciones y cortesías
 - 07 Flores y decoraciones
 - 08 Reposición de equipo
 - 09 Facos
 - 10 Reposición de blancos
 - 11 Agua
 - 12 Pasajes locales
 - 13 Cuotas y suscripciones
 - 14 Diversos
 - 15 Gastos de alimentos
 - 16 Gastos de bebidas
 - 17 Gastos de lavandería
 - 18 Gastos de planchaduría
 - 19 Gastos de tintorería
 - 20 Gastos de teléfonos
 - 21 Agua, luz, fuerza y combustibles

4306 Gastos de Teléfonos

- 01 Sueldos y salarios
- 02 Seguro social
- 03 Uniformes y mantenimiento
- 04 Comida a empleados
- 05 Gratificaciones
- 06 Atenciones y cortesías
- 07 Flores y decoraciones
- 08 Reposición de equipo
- 09 Facos
- 10 Reposición de blancos
- 11 Agua
- 12 Pasajes locales
- 13 Cuotas y suscripciones
- 14 Diversos
- 15 Gastos de alimentos

HOTEL FIESTA BREAK, S.A DE CV
CATALOGO DE CUENTAS

101

- 16 Gastos de bebidas
- 17 Gastos de lavandería
- 18 Gastos de planchaduría
- 19 Gastos de tintorería
- 20 Gastos de teléfonos
- 21 Agua, luz, fuerza y combustibles

- 4308 Gastos de mantenimiento
- 4309 Publicidad y promoción
- 4310 Gastos de estacionamiento
- 4311 Gastos generales y de administración
- 4312 Rentas
- 4313 Primas de seguros y fianzas
- 4314 Gastos financieros
- 4315 Depreciaciones
- 4316 Amortizaciones

6 CUENTAS ACREEDORAS DE RESULTADOS

60 INGRESOS DE OPERACIÓN

- 6000 Habitaciones
- 6001 Alimentos
- 6002 Bebidas
- 6003 Lavandería
- 6004 Planchaduría
- 6005 Tintorería
- 6006 Teléfonos
- 6007 Estacionamiento
- 6008 Utilidad en cambios
- 6009 Ingresos varios

61 OTROS INGRESOS

- 6100 Rentas y concesiones

7 CUENTAS PUENTE O LIQUIDADORAS

- 7000 Ventas de contado
- 7001 Reembolso de caja
- 7002 Cobranzas
- 7003 Sueldos y salarios
- 7004 Mercancías a crédito

HOTEL FIESTA BREAK, S.A. DE C.V.
ESTADO DE RESULTADOS DEL 01 DE ENERO AL 31 DE MARZO DE 1998
(PESOS)

INGRESOS	
HABITACIONES	3,118,623.00
ALIMENTOS Y BEBIDAS	796,181.00
OTROS	222,515.00
TOTAL DE INGRESOS	<u>4,137,319.00</u>
COSTOS Y GASTOS DEPARTAMENTALES	
	1,056,358.00
UTILIDAD DEPARTAMENTAL	<u>3,080,961.00</u>
GASTOS INDIRECTOS	
ADMINISTRACION	959,437.00
VENTAS, PUBLICIDAD Y PROMOCION	462,641.00
MANTENIMIENTO Y ENERGIA	324,070.00
DEPRECIACIÓN Y AMORTIZACION	551,899.00
	<u>2,298,047.00</u>
UTILIDAD NETA DE OPERACIÓN	782,914.00
COSTO INTEGRAL DE FINANCIAMIENTO	
INTERESES, NETO	936,400.00
(UTI.) PERDIDA EN CAMBIOS	(3,155)
REPOMO	(671,715)
	<u>261,530.00</u>
OTROS GASTOS	(1,143)
UTILIDAD ANTES DE ISR	522,527.00
ISR Y P.T.U	177,970.00
UTILIDAD NETA DEL EJERCICIO	344,557.00

HOTEL FIESTA BREAK, S.A. DE C.V.
ESTADO DE SITUACION FINANCIERA AL 31 DE MARZO DE 1998
(PESOS)

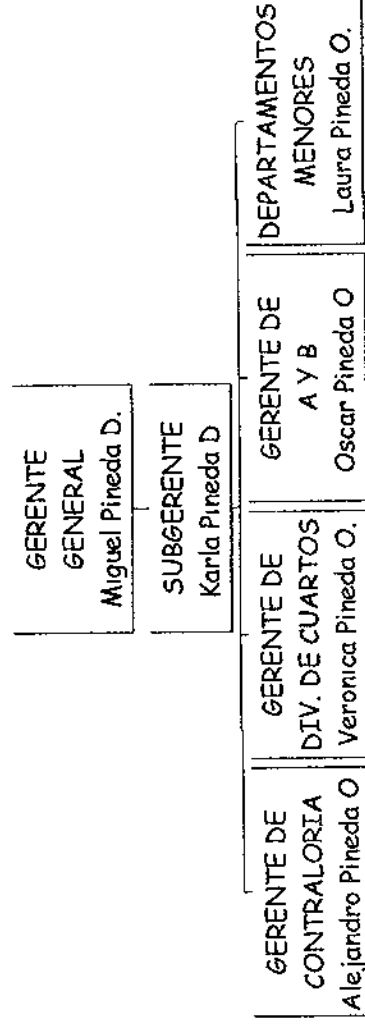
ACTIVO		PASIVO	
Circulante		A Corto Plazo	
Fondo Fijo de caja	40,000 00	Depósitos p/Reserv	565,393 00
Bancos	3,253,111 00	Proveedores	373,671 00
Huéspedes	402,847 00	Cuentas por Pagar	352,552 00
Tarjetas de Crédito	103,071 00	Compañías afiliadas	1,259,034 00
Clientes	47,838 00		
Documentos por cobrar	43,559 00		2,550,650 00
Deudores diversos	131,910 00		
Almacenes varios	121,977 00	Largo Plazo	
		Documentos por Pagar a L.P.	17,886,907 00
		TOTAL DE PASIVO	20,437,557 00
SUMA EL CIRCULANTE	4,344,313 00		
Fija			
Propiedades y Equipo neto	46,654,818 00		
		CAPITAL CONTABLE	
		Capital Social	13,050,000 00
		Actualización del Capital Social	23,536,423 00
		Result de Ejercicios Anteriores	3,806,567 00
		Rdo Acumulado por Actualización	(8,685,636)
		Resultado del Ejercicio	344,557 00
		Total del Capital Contable	32,051,911 00
Diferido			
ACTIVO DIFERIDO, neto	1,690,337 00		
		TOTAL DE PASIVO Y CAPITAL	52,489,468 00
SUMA DEL ACTIVO	52,489,468 00		

Realizo L.C. Norma L. Pineda Díaz

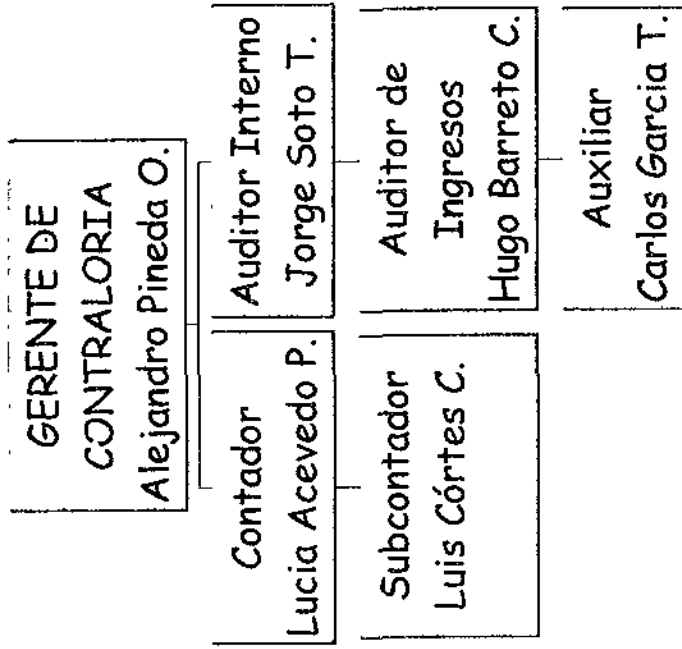
Aprobo C.P. Pedro Acevedo R.

HOTEL FIESTA BREAK, S.A. DE C.V.

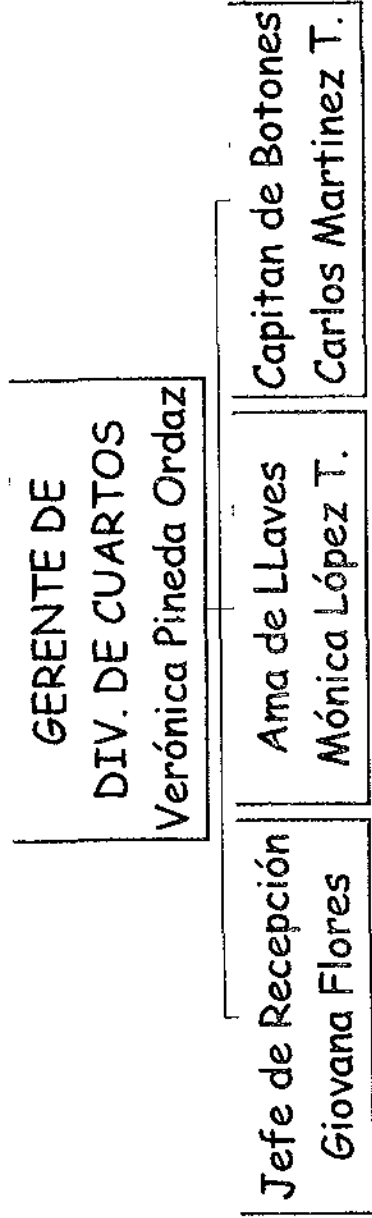
Organigrama por Áreas de Responsabilidad



HOTEL FIESTA BREAK, S.A de C.V.
Organigrama por Áreas de Responsabilidad
Anexo 1



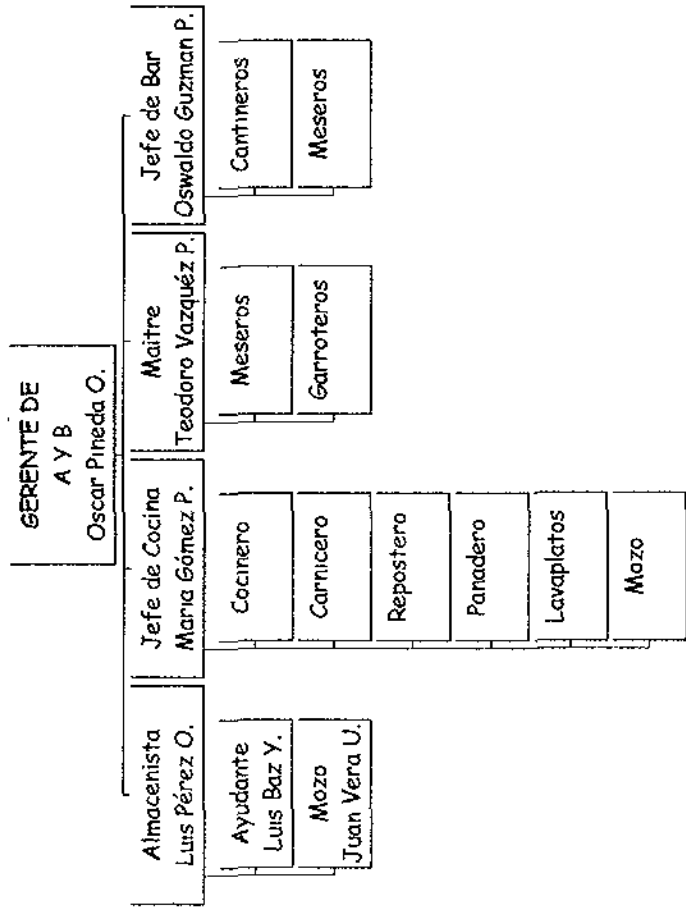
HOTEL FIESTA BREAK, S.A. DE C.V.
Organigrama por Áreas de Responsabilidad
Anexo 2



HOTEL FIESTA BREAK

Organigrama por Áreas de Responsabilidad

Anexo 3



HOTEL FIESTA BREAK

Organigrama por Áreas de Responsabilidad

Anexo 4

JEFE DE DEPARTAMENTOS
MENORES
Laura Pineda O.

Telefonos
Tintorería
Lavandería y Tintorería
Tabaquería
Tienda de Regalos
Peluquería
Plomería

CONCLUSIONES

Al culminar el desarrollo del presente trabajo considero que la Industria Hotelera constituye un fuerte pilar dentro de la economía del país, pues si bien es cierto México es una nación poseedora de playas y ciudades coloniales maravillosas y excelentes para el descanso, que atraen a turistas de diversas partes del mundo, lo cual exige que dentro de los establecimientos se cuente con personal debidamente capacitado que atienda a los turistas de forma decorosa y permita que mantengan una buena imagen de su visita a nuestro país, pues si hacemos conciencia, el turista también nos enriquece con sus aportaciones culturales:

Por lo anterior, es imprescindible que nosotros como Contadores, estemos preparados adecuadamente para poder dirigir con éxito este tipo de organizaciones, lo cual a su vez requiere que las Universidades e Institutos de Educación Superior realicen mayor énfasis en el estudio de las Relaciones Humanas, pues una vez sabiendo dirigir al personal podremos fácilmente orientarlo a colaborar con los objetivos de la Organización y los suyos propios.

Asimismo, la Contabilidad por Áreas de Responsabilidad a través de esta motivación humana nos permite reducir costos y gastos, ofreciendo excelentes ventajas para poder visualizar en qué departamentos se presentan anomalías y corregirlas oportunamente, de tal manera que se genere mayor rentabilidad dentro de la Empresa y a su vez ésta tenga posibilidades de brindar mejores condiciones de trabajo a su personal y se sientan orgullosos de pertenecer a dicha entidad.

BIBLIOGRAFIA

Anderson, Jonathan
Durstun, Berry
Poole, Millicent
Redacción de Tesis y Trabajos Escolares
México, Diana, S.A., 1994

Aquino Gómez, Javier
Organización Contable de la Industria Hotelera
México, Ecasa, 1993

Bruns, William J.
La Contabilidad y El Comportamiento Humano
México, Trillas, 1975

De la Torre, Francisco
Administración Hotelera
México, Trillas, 1985

Fernández Arena, José Antonio
El Proceso Administrativo
México, Herrero Hnos, 1985

Lattin W, Gerald
Administración Moderna de Hoteles y Moteles
México, Trillas, 1978

Leal Villareal, Humberto Jesús
Contabilidad por Áreas de Responsabilidad
México, Trillas, 1975

Perea Román, Francisco
La Contabilidad por Áreas de Responsabilidad
México, Ecasa, 1994

Rios Szalay, Adalberto
Paniagua Aduna, Andrés
Orígenes y Perspectivas de la Administración
México, Trillas, 1992

Secretaría de Turismo
Manual de Operaciones Hoteleras
México, Limusa, 1990

Toborga Torruga, Huascar
Cómo Hacer una Tesis
México, Tax Editores Unidos, 1997