

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO  
FACULTAD DE COMERCIO Y ADMINISTRACION

Importancia de la Elaboración del Presupuesto y los  
Estados Financieros en la Industria Hotelera

**Director de Seminario**

**C.P. PEDRO FARIAS GARCIA**

SEMINARIO DE INVESTIGACION

QUE PARA OBTENER  
EL TITULO DE:  
CONTADOR PUBLICO Y AUDITOR  
P R E S E N T A  
VICTOR MANUEL CHAVELAS DE LA O



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.



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO**  
**FACULTAD DE COMERCIO Y ADMINISTRACION**

**Importancia de la Elaboración del  
Presupuesto y los Estados Financieros  
en la Industria Hotelera**

**SEMINARIO DE INVESTIGACION CONTABLE**

**VICTOR MANUEL CHAVELAS DE LA O**

**MEXICO, D. F.**

**1976**

NO POR EL VALOR DE ESTE TRABAJO, SI NO POR  
LO QUE PARA MI REPRESENTA, LO DEDICO A:

MIS PADRES:

SR. LAURO CHAVELAS RAMIREZ Y SRA. MA.  
DE JESUS DE LA O DE CHAVELAS, POR SU  
DEDICACION Y ESFUERZO PARA HACER DE -  
MI UN HOMBRE DE BIEN, POR SUS DESVELOS  
Y SACRIFICIOS.

A MIS HERMANAS:

GRACIELA, CARMEN Y LAURA CON AGRADE-  
CIMIENTO Y CARISO.

A MIS HERMANOS:

JUAN ALBERTO Y JESUS LAURO, CON CARI-  
SO.

A MI TIA:

VICKY, CON RECONOCIMIENTO Y CARISO.

A MI ESPOSA:

GRACIELA SILVA DE CHAVELAS, POR EL  
CARINO QUE HA SABIDO PROFESAR.

A MI HIJO:

VICTOR MANUEL QUE ES COMO UNA PRO-  
LONGACION DE MI VIDA.

I A ELLOS CON MI MAS GRANDE AMOR Y AGRADECIMIENTO :

**I A ELLOS CON MI MAS GRANDE AMOR Y AGRADECIMIENTO !**

A LA FACULTAD DE COMERCIO Y ADMINISTRACION  
CON SATISFACCION Y ORGULLO.

A MIS MAESTROS, POR HABERME GUIADO EN ESTE  
DIFICIL CAMINO.

A LA FACULTAD DE COMERCIO Y ADMINISTRACION  
CON SATISFACCION Y ORGULLO.

A MIS MAESTROS, POR HABERME GUIADO EN ESTE  
DIFICIL CAMINO.

IMPORTANCIA DE LA ELABORACION DEL  
PRESUPUESTO Y LOS ESTADOS FINANCIEROS  
EN LA INDUSTRIA HOTELERA

	<u>Página</u>
<u>Introducción</u>	1
<u>I - EL PRESUPUESTO</u>	
a) Elaboración e importancia del presupuesto	4
b) En que consiste la planeación de utilidades	6
c) Planeación a largo plazo	7
d) El plan anual de utilidad o presupuesto	8
e) Formulación del plan anual	10
<u>II - INSTRUCTIVO PARA LA ELABORACION DEL PRESUPUESTO</u>	11
<u>III - LOS ESTADOS FINANCIEROS</u>	42
<u>IV - INSTRUCTIVO PARA LA FORMULACION DE LOS ESTADOS FINANCIEROS</u>	53
<u>V - CONCLUSIONES</u>	62
<u>VI - BIBLIOGRAFIA</u>	63

## INTRODUCCION

Un presupuesto es una expresión cuantitativa de los planes gerenciales. El presupuesto resume las metas de -- todas las facetas de una compañía ( las ventas, la producción, la distribución y las finanzas ). Describe las metas para las ventas, la producción, la utilidad neta y la posición -- de caja y para cualquier otro objetivo que la gerencia especifique. El presupuesto consiste generalmente de un estado de la utilidad futura esperada, un balance general, un estado de ingresos y desembolsos de caja, y de cédulas de apoyo. Estos estados son la acumulación del proceso presupuestal, -- una visión rigurosa del futuro de la organización y por lo mismo en cualquier empresa u organización juega un papel importante para su desarrollo.

El niño de cinco años que todavía no ha añadido la -- lectura a sus crecientes habilidades tiene que recurrir a -- otra persona para convertir los símbolos de la página impresa, tan incomprensible para él, en su cuento favorito. Para el neófito, los números, que aparecen en los balances generales y en los estados de pérdidas y ganancias y superávit o ingresos retenidos pueden ser casi la misma adivinanza que la página escrita es para el que no sabe leer. Pero para el analizador, experto en extraerles sus secretos, los estados financieros pueden contar una preciosa historia de lo que ha acontecido en relación con su operación y situación financiera.

En este trabajo se tratan algunos aspectos del presupuesto y los estados financieros en la industria hotelera en

en su forma más sencilla, sin pretender abarcar el campo -  
tan extenso de esta rama.

I - EL PRESUPUESTO

- a) Elaboración e importancia del presupuesto
- b) En que consiste la planeación de utilidades
- c) Planeación a largo plazo
- d) El plan anual de utilidad o presupuesto
- e) Formulación del plan anual

a) - ELABORACION E IMPORTANCIA DEL PRESUPUESTO

La moderna administración para hacer frente a los complejos problemas de un mercado cada día más competitivo, tiene que desarrollar nuevas técnicas de administración, producción y distribución, las que permitan a la vez obtener mayores utilidades ofreciendo productos mejores y a costos más reducidos.

Si bien es cierto que toda empresa se constituye con un fin principal, la obtención de utilidades es aún más cierto que la administración tiene que preocuparse -- por la consolidación de la empresa, o si se quiere decir de otra forma la administración no es solo responsable de obtener utilidades en un ejercicio determinado sino que - su labor principal debe enfocarse a que éstas se obtengan en lo futuro.

La administración por lo tanto, no debe solamente preocuparse por lo que está pasando en la empresa, sino - que, al mismo tiempo y con mayor énfasis, en lo que va a pasar.

Aún cuando la contabilidad "histórica" sigue siendo importante para los dueños o accionistas, fisco, acredores, etc., en el mundo moderno de la administración de los negocios este tipo de contabilidad, simple registro - de hechos pretéritos, ha pasado a un punto secundario.

Es indiscutible que actualmente se tienen buenas-técnicas de administración, de planeación de inventarios, de cuentas por cobrar, de requerimientos de capital, etc.

Sin embargo esas técnicas aisladas, pueden no ser suficientes.

Siempre puede resultar difícil explicar las razones de éxito o de fracaso de una empresa; el porque si las ventas aumentan o disminuyen el margen de utilidad; es necesario estudiar y explicar las razones por las cuales un aumento en las inversiones de capital puede disminuir el porcentaje neto de utilidad en relación con el capital neto invertido.

Para hacer frente a esos problemas la técnica moderna de la administración requiere el conocer anticipadamente los efectos que pueden producir en el futuro las decisiones que se hacen hoy.

De ahí nació el concepto "planeación de utilidades" el que puede definirse como el plan de la gerencia que cubre todas las fases de las operaciones durante un determinado período. Es la expresión formal de las políticas, planes, objetivos y metas establecidas por la alta gerencia - tomando al negocio como un todo y en cada parte o división del propio negocio. Debe existir por lo tanto, un presupuesto general, formado por cuantos presupuestos específicos sean necesario, divididos estos en los presupuestos de departamentales clasificados por áreas de responsabilidad de acuerdo con la organización implantada. Así las "metas" de ingresos están incluidas en el presupuesto de ventas, las de gastos en el presupuesto de gastos, etc. Esas metas deben ser definidas para realizar la utilidad planeada tomando en consideración el capital invertido.

Además el presupuesto debe expresar planes relativos a niveles de inventarios, aumentos en inversiones fijas, necesidades de caja, planes de producción, de compras, necesidades de mano de obra, etc. Por lo tanto, la planeación de utilidades es la expresión formal de los planes y políticas de la empresa durante un período determinado y es utilizada como una guía de acción en dicho período.

#### b) - EN QUE CONSISTE LA PLANEACION DE UTILIDADES

La planeación de utilidades (o un programa completo o integral de presupuestos) comprende bastante más que el tradicional presupuesto anual. El programa completo de presupuestos incluye una gran variedad de técnicas e implica la aplicación de la planeación y control de la utilidad a todas las fases de la operación de los negocios. Por lo que se refiere a los aspectos de "planeación", el presupuesto completo o integral incluye tanto aspectos a largo como a corto plazo. También incluye el estudio cuidadoso de las diferentes alternativas relacionadas con proyectos o proposiciones específicas, la proyección de los resultados de cada una de esas alternativas y la decisión final para seguir alguna de ellas. Estas decisiones no será necesario hacerlas tomando en cuenta periodos específicos de tiempo, ya que el proyecto de planeación puede incluir proposiciones que incluyan diversos periodos de tiempo.

Un ejemplo del proyecto de planeación puede involucrar:

- 1.- Decidir la construcción de un nuevo bar.
- 2.- Decidir la capacidad del bar.

Además el presupuesto debe expresar planes relativos a niveles de inventarios, aumentos en inversiones fijas, necesidades de caja, planes de producción, de compras, necesidades de mano de obra, etc. Por lo tanto, la planeación de utilidades es la expresión formal de los planes y políticas de la empresa durante un período determinado y es utilizada como una guía de acción en dicho período.

b) - EN QUE CONSISTE LA PLANEACION DE UTILIDADES

La planeación de utilidades (o un programa completo o integral de presupuestos) comprende bastante más que el tradicional presupuesto anual. El programa completo de presupuestos incluye una gran variedad de técnicas e implica la aplicación de la planeación y control de la utilidad a todas las fases de la operación de los negocios. Por lo que se refiere a los aspectos de "planeación", el presupuesto completo o integral incluye tanto aspectos a largo como a corto plazo. También incluye el estudio cuidadoso de las diferentes alternativas relacionadas con proyectos o proposiciones específicas, la proyección de los resultados de cada una de esas alternativas y la decisión final para seguir alguna de ellas. Estas decisiones no será necesario hacerlas tomando en cuenta periodos específicos de tiempo, ya que el proyecto de planeación puede incluir proposiciones que incluyan diversos periodos de tiempo.

Un ejemplo del proyecto de planeación puede involucrar:

- 1.- Decidir la construcción de un nuevo bar.
- 2.- Decidir la capacidad del bar.

3.- Establecer el bar en un lugar determinado.

Una vez hecha la decisión final, la construcción misma del bar puede abarcar varios meses desde su comienzo hasta su terminación. Los presupuestos de costos, requerimientos de efectivo, terminación de la construcción, etc, deben ser integrados en los presupuestos periódicos.

c) - PLANEACION A LARGO PLAZO

Indiscutiblemente que el adelanto más importante en la administración científica es el desarrollo que puede verse en los últimos años del reconocimiento de las ventajas que proporciona la planeación a largo plazo.

Es muy cierto que sobre todo en países como el nuestro en etapa de desarrollo, el futuro siempre es incierto. Pero es precisamente por eso por lo que la planeación a largo plazo es importante.

No es posible hacer inversiones cuantiosas de capital si no tenemos un conocimiento más o menos adecuado de lo que razonablemente podemos esperar en el futuro.

¿Cómo pueden garantizar los administradores de la integridad y productividad de los capitales puestos bajo su custodia?

Los pasos a seguir para hacer frente a este problema pudieran ser:

- 1.- Establecimiento de los objetivos generales de la empresa por el período que cubre el plan ( tres, cinco o más años ). Esos objetivos deben basarse en lo siguiente: propósitos fundamentales de la empresa, las metas ge-

nerales relacionadas con ventas, investigaciones, finanzas, personal y planes de crecimiento.

2.- Establecimiento de las premisas de planeación que incluyen las políticas básicas que se esperan ser aplicables en lo futuro. Estas premisas son la planeación de presunciones relativas a factores tales como mercado, desarrollo económico y decisiones básicas de gerencia. Estas presunciones pueden ser divididas en tres grupos:

a- Que incluyan factores no controlables, tales como cambio en la población, problemas políticos, ciclos de los negocios.

b- Que incluyan factores semicontrolables en donde la empresa puede tener cierta influencia, tales como participación en el mercado, política de precios, etc.

c- Que incluyan factores controlables, tales como expansión y desarrollo del mercado en nuevas zonas, planes de construcción de nuevas habitaciones, etc.

#### d) - EL PLAN ANUAL DE UTILIDAD O PRESUPUESTO

El plan de utilidad, representa el plan general de las operaciones del hotel desarrollado por la gerencia auxiliada por los jefes de departamento, que cubre un período de un año. Es la expresión formal en términos cuantitativos de las políticas y métodos de la gerencia durante de terminado período integrado en detalle con respecto a tiempo, productos y áreas de responsabilidad.

Es importante destacar el punto, por desgracia bastante generalizado de que el problema principal de un sistema completo de presupuestos o planeación de utilidad re-

cae en la elaboración del presupuesto de ventas y lo que sigue a éste, no es más que simple trabajo de detalle. El aceptar este criterio implica el desconocimiento de que es precisamente la gerencia general la que debe dirigir la -- marcha de la empresa, no el departamento de ventas.

Aún cuando en la elaboración podríamos decir preli minar, de los diferentes presupuestos tuvo que haber habido juntas de ejecutivos del hotel que integran "el comité de presupuestos", puede darse el caso de que al reunir estos en un conjunto ordenado, se observe que no se han logrado las metas fijadas, por lo que resultará necesario revisar las alternativas escogidas las que podrán ser ajustadas o modificadas radicalmente como lo son:

- 1.- Fijación de los precios de venta.
  - 2.- Política general de publicidad.
  - 3.- Determinación de las zonas de venta así como la expansión o contracción en el mercado.
  - 4.- Determinar los mercados que deben ser atacados.
  - 5.- Aumento de inversiones fijas.
  - 6.- Tiempo en que deben considerarse las di ferentes alternativas.- La gerencia debe estudiar las diferentes alternativas que pueden presentarse, algunas de las cuales se han mencionado anteriormente, al mismo tiempo en que están siendo desarrollados los diferentes presupuestos.
- El valor y estudiar las diferentes alternativas -

hasta que el plan inicial haya sido terminado puede dar como resultado una pérdida innecesaria de tiempo.

Una vez desarrollado el plan completo de utilidades se podrá obtener la "Utilidad presupuestada"; si ésta resulta adecuada el "plan de utilidades" seguirá adelante, si no la gerencia deberá volver a estudiar y evaluar las diferentes alternativas o, en su caso, examinar otras nuevas.

#### e) - FORMULACION DEL PLAN ANUAL

Después de preparados y aprobados los los presupuestos, la formulación del plan anual de utilidades se contrae exclusivamente a dar efecto contable a los datos que contienen los presupuestos para obtener el balance general proforma, el estado de resultados proforma, el estado de origen y aplicación de fondos y los cambios en el capital de trabajo.

Aún cuando, tanto el plan de utilidades como los -- presupuestos que lo integran, hayan sido diseñados por áreas de responsabilidad, el exigir ésta en forma directa sin relacionar diversas causas o factores puede ser contraproducente.

**II.- INSTRUCTIVO PARA LA FORMULACION DEL PRESUPUESTO.**

## II.- INSTRUCTIVO PARA LA FORMULACION DEL PRESUPUESTO.

El presupuesto anual debe formularse bajo la responsabilidad del gerente y con la participación activa de todos los ejecutivos claves del hotel.

Deberá integrarse un comité de presupuestos que funcione en forma permanente. La periodicidad de las reuniones de este comité se establecerá de acuerdo con las necesidades y recursos humanos de cada hotel y tendrá a su cargo las funciones de formular y aprobar el presupuesto anual así como revisar y vigilar el comportamiento de las cifras presupuestadas contra las que arroja los resultados reales.

Integraran el comité de presupuestos el gerente, el contralor y los ejecutivos a cargo de las funciones de ventas, división cuartos, alimentos y bebidas. Aún cuando no funjan como miembros del comité, participarán en su elaboración los encargados de la lavandería y del departamento de mantenimiento.

Debe establecerse un plan coordinado que permita la formulación del presupuesto sobre bases debidamente escalonadas por medio de las cuales se tenga la certeza de que los ingresos y gastos de cada departamento se determinan apoyadas en la misma información.

El orden para la formulación del presupuesto será el siguiente:

<u>C O N C E P T O</u>	<u>R E S P O N S A B L E</u>
Cuartos	Gerente de Ventas y Gerente de División Cuartos

<u>C O N C E P T O</u>	<u>R E S P O N S A B L E</u>
Alimentos y Bebidas	Gte. Alimentos y Bebidas
Teléfonos	Jefe de departamento
Lavandería y tintorería	Jefe de departamento
Otros Ingresos	Contralor
Gastos de Administración	Contralor
Promoción, ventas y mercadotecnia	Gerente de Ventas
Mantenimiento	Jefe de departamento
Otras deducciones, impuestos y participación de los trabajadores en las utilidades.	Contralor

Considerando que serán determinantes las características del hotel, los que se presentan más adelante, serán únicamente lineamientos de carácter general que deberán considerarse para la formulación del presupuesto.

No se descarte que tiene un extraordinario valor el apoyarse en la información histórica disponible para poder-- estimar con corrección los resultados de un presupuesto. Es ta información existe disponible o puede simularse, conside rando los resultados de meses o años anteriores más la que-- se obtenga de otros hoteles, estadísticas oficiales, etc. Los formatos para la elaboración del presupuesto contienen-- espacio para llenar la información correspondiente a la ex-- periencia de los tres años anteriores al que se pretende -- presupuestar.

De acuerdo con la política establecida, los presu-- puestos de cada año deben concluirse antes de terminar el -- mes de septiembre del año anterior razón por la cual deben--

iniciarse en su face formal al principiár el mes de julio - para efectos de los datos historicos que deben mostrarse en los formatos del presupuesto, se utilizarán los resultados de los dos años anteriores y los del año en curso que se -- combinan con resultados reales de seis meses y los presupuestos, con los ajustes requeridos por los seis meses siguientes.

#### DEPARTAMENTO DE CUARTOS

##### I N G R E S O S

La información relevante relativa a los ingresos de este departamento la constituyen dos datos: El porcentaje de ocupación y la tarifa promedio por cuarto ocupado. Ambas cifras son el resultado de operaciones aritméticas y no producto de la facultad de adivinar desconociendo los factores que las hacen posibles.

La ocupación del hotel se determina dividiendo el total de los cuartos ocupados entre el total de los cuartos -- disponibles siendo este último un dato conocido, lo importante sera determinar el número de cuartos que serán ocupados - por huéspedes.

Esta información deberá ser proporcionada por el trabajo conjunto de los gerentes de ventas y de división cuartos quienes utilizaran datos conocidos y estimados, considerando, entre otros, los siguientes:

1.- Determinación precisa si existe, de temporadas de afluencia turística.

2.- Fechas de vacaciones estudiantiles y de empleados gubernamentales tanto en la plaza del hotel como en aquellas

que son determinantes por considerarse los mercados naturales del mismo.

3.- Fiestas nacionales, ferias, exposiciones, etc., que se celebraran en la ciudad.

4.- Efecto, positivo o negativo, que tienen cada uno de los días de la semana para el negocio del hotel. En general, algunos se benefician o se perjudican con los fines de semana, días de descanso, "puentes", etc.

5.- Reservaciones existentes de individuales o grupos confirmadas o tentativas.

6.- Afluencia esperada de huéspedes precisando:

- a). Ocupación doble o sencilla de habitaciones.
- b). Clientes directos o a través de agencias.
- c). Grupos, convenciones, individuales, ejecutivos o a gentes de compañías con las que exista contratos o acuerdos especiales y las correspondientes a tarifas aplicables.

7.- Convenios existentes con agencias mayoristas a las que se otorgan precios especiales.

8.- Resultado esperado de "paquetes", promociones, etc., y precios aplicados en ellas por concepto de renta de cuartos.

La tarifa promedio es el resultado de dividir los ingresos entre el número de cuartos ocupados. Mientras no se conozcan o predeterminen ambos factores no podrá fijarse la tarifa promedio resultante.

#### GASTOS DEPARTAMENTALES

Una vez que se ha predeterminado el volumen esperado

de ingresos, así como el número de cuartos que estarán ocupados y por cuantos huéspedes podrá iniciarse la estimación de los gastos que se habrán de incurrir. Las siguientes consideraciones son las que, en forma general deben tomarse en cuenta:

- 1.- Rebajas y descuentos, cuando se aplican correctamente, deben ser por cantidades mínimas y aplicables en caso de excepción. Son prácticamente imposibles de predeterminar y sólo pueden considerarse con base en experiencias anteriores, fijando una cantidad arbitraria o, de preferencia no considerarse para efectos presupuestales.
- 2.- Sueldos regulares.- Con base en la posible ocupación se estimará el número de empleados necesarios para los servicios del hotel.

Deberán considerarse las siguientes situaciones:

- a). Número y sueldo del personal ejecutivo de este departamento así como posibles aumentos o disminuciones en cantidad de empleados y sueldos.
- b). Número de empleados y su condición en cuanto a que sean de planta o eventuales, sindicalizados o de confianza, etc.
- c). Fechas de revisión de contratos colectivos y de cambios en los salarios mínimos. Ambas fechas son conocidas de antemano y es posible cuantificar sus efectos.
- d). Se debe considerar como sueldo regular el pago de -- primas dominicales, trabajo en días festivos o días de descanso obligatorio, etc. Esto obliga a que se analizen dichas posibilidades y las posibles alterna

tivas para evitarlas.

- 3.- Tiempo extra.- Puede estimarse cuando sea consecuencia de situaciones normales como el de pagarlos en ciertos días de la semana o épocas definidas en que resulta más práctico, más costeable o sin la alternativa de contratar personal eventual.

Deben analizarse las condiciones que han requerido anteriormente este pago, para evitarlas en el futuro o para considerarlas partes de las partidas presupuestadas.

- 4.- Vacaciones.- El pago por concepto de vacaciones presenta dos circunstancias que se deben analizar para efectos de la formulación del presupuesto.

a). Se paga a todo el personal el sueldo equivalente a 52 semanas de trabajo pese a que realmente trabajan 50 ó 51 según la política o los contratos establecidos.

b). Computada sobre el período en que se disfrutaron las vacaciones, se paga una prima por el equivalente al veinticinco por ciento del salario nominal.

Para efecto de registro y presupuestales, debe seguirse el siguiente procedimiento:

Determinar el costo que representa el sueldo nominal durante el período de vacaciones más el importe de la prima correspondiente. Este total debe prorratearse entre los doce meses del año y cargarse a esta cuenta con crédito a una reserva contra la cual se aplicará el pago en la fecha en que se liquide.

Este procedimiento permite que si el empleado es suplido por otro durante sus vacaciones ( lo que suele suceder ),-

no se duplique el sueldo correspondiente. Si el empleado no es suplido ( lo que debe tratar de conseguirse ) el período en que disfruta de vacaciones no sufre cargos por -- concepto de servicios no prestados.

- 5.- Gratificaciones.- El pago por concepto de aguinaldo o gratificación anual es un concepto plenamente conocido y cuantificable. Su costo debe prorratearse entre los doce meses del año, para distribuir su importe en forma proporcional. De acuerdo con la Ley Federal del -- Trabajo el importe de la gratificación anual no puede ser inferior a quince días de sueldo.
- 6.- Indemnizaciones.- Este concepto será presupuestable en caso de obedecer a un plan definido de reorganización o disminución de personal. En este caso se puede deternar cual es el costo aproximado en que se incurrirá y su monto se distribuirá en forma proporcional durante todo el año. •
- 7.- Impuesto del 1%.- Este impuesto se causa con base en -- todas las percepciones que reciban los empleados por concepto de sueldo, gratificación, vacaciones y participación en las utilidades. Su monto es cuantificable y debe afectar los resultados de todo el año.
- 8.- Aportación al Infonavit.- Este es el otro concepto fijo y equivalente al 5% sobre los sueldos regulares que se -- cubren a todo el personal. Es posible determinarlo con base en los sueldos regulares y presentarlo correctamente para efectos presupuestales.
- 9.- Cuotas al Seguro Social.- Las cuotas que se pagan al IMSS son susceptibles de estimarse ya que son fijadas en relación con el sueldo de los empleados.

Para efectos de comparabilidad, aquellos hoteles que - paguen la cuota obrera con cargo a sus resultados lo - presentaran por separado en el grupo de otros gastos. Los hoteles ubicados en plazas en que no existan servi cios del Seguro Social, presentaran en esta cuenta los gastos por concepto de médico y medicinas a empleados- y sus familiares de acuerdo con la política estableci- da.

10.-El costo de alimentos a empleados se determina de acuer- do con las circunstancias sobre las siguientes bases:

- a). Si existe un comedor de empleados se acumularan los sueldos del personal que lo atiende a los consumos determinados de acuerdo con las salidas del almacén y compras directas así como cualquier otro gasto en que se incurra y el total se distribuirá proporcio- nalmente entre el personal que coma durante el mes efectuando la distribución a los departamentos que corresponda. Para mayor exactitud es posible esti- mar cuotas ( en % ) correspondiente a desayunos, co- midas y cenas.
- b). Cuando exista una sola cocina en la que se preparen indistintamente los alimentos de los huéspedes y de los empleados se asignará una cuota a cada uno de - los alimentos servidos y esta se aplicará a los gas tos departamentales con crédito al costo de ventas. Estas cuotas deberán revisarse mensualmente.
- c). Cuando los empleados o ejecutivos consuman alimentos o bebidas en lugares destinados a los huéspedes, se emitirán notas facturadas a los precios regulares --

que se totalizaran al fin de cada mes y a las que se aplicará el costo de ventas resultante en dicho mes. El cargo se hará a los departamentos correspondiente con crédito al costo de ventas de cada lugar.

Para efectos presupuestales estos costos se determinaran con base en estimaciones formuladas por cada una de las personas autorizadas para efectuar estos consumos o, de ser muchos, por el jefe de departamento correspondiente.

- 11.-Previsión Social.- Se estimaran como gastos por este concepto los que correspondan a compromisos contractuales o prácticas establecidas en cuanto al pago de renta de casas de empleados o ejecutivos, de becas para estudios, de sostenimiento de equipos deportivos, clubes, etc.
- 12.-Lavado de la casa.- Para presupuestar este concepto se requiere conocer en forma preliminar el volumen de ropa que corresponde a este departamento y la rotación que tendrá a través de la lavandería en el curso del ejercicio presupuestado.  
Esta información es factible obtenerla si se proporcionan todos los datos necesarios tanto al departamento de ama de llaves como a la lavandería.  
Como todos los conceptos que afectan a este departamento estos gastos estan directamente relacionados con la ocupación del hotel.
- 13.- Lavado externo.- Esta cuenta se utiliza por aquellos hoteles en que no existe departamento de lavado

dería o cuando la capacidad del departamento no es suficiente para cubrir la demanda existente.

En ambos casos es posible determinar el gasto que se realizará ya que tanto la capacidad del equipo instalado como los precios de mercado son susceptibles de estimarse una vez conocida la demanda que existiera cada uno de los meses.

14.-Cortesías y atenciones.- Este gasto, poco usual en el departamento de cuartos, puede presupuestarse si se conocen las exigencias que pueden existir por parte del personal de este departamento.

15.-Uniformes y blancos.- Estos conceptos como otros -- que se presentan en otros departamentos son manejados con la política establecida para el tratamiento contable del equipo de operación. Conociendo o estimando los costos de adquisición de los artículos que integran este equipo y las exigencias en cuanto a su reposición o adquisiciones adicionales permite prede-terminar con cierta corrección los gastos en que se puede incurrir.

Será necesario la intervención de los encargados del departamento de cuartos, ama de llaves y lavandería para estimar los gastos por estos conceptos.

16.-Artículos de decoración.- Será necesario que los jefes de este departamento determinen las necesidades existentes de acuerdo con la práctica de suministrar estos artículos para las habitaciones del hotel. El utilizarlos en forma permanente, periódica u ocasional son circunstancias que deben conocerse y que per-

miten precisar las cifras que se requieren para cubrir estas necesidades.

- 17.-Suministros de limpieza.- En cada uno de los hoteles pueden existir condiciones particulares que exijan el uso de determinadas materias primas necesarias para la limpieza de habitaciones y áreas públicas del hotel. La relación existente entre los gastos que se realicen por este concepto y la posible ocupación del hotel deben ser elementos que se consideren para presupuestar este gasto.
- 18.-Suministros a huéspedes.- En este caso también se debe precisar con exactitud los conceptos que se consideren como suministros a los huéspedes del hotel y relacionarlos con la ocupación estimada. Es posible establecer la relación directa de los gastos por este concepto y el número de huéspedes del hotel. Si esta relación se determina con corrección es posible considerar los precios actuales y tendencias de aumentos en los precios de mercado para determinar un factor que se aplique al número de huéspedes que según el presupuesto respectivo recibirán atención en el curso del año.
- 19.-Comisiones a agencias de turismo.- Si para determinar la ocupación del hotel se ha tomado en cuenta la procedencia de huéspedes que llegan al hotel a través de agencias de viaje y si se toma en consideración que también se ha predeterminado el costo promedio de la renta de las habitaciones, se contará con los ele-

mentos necesarios para estimar los gastos probables por concepto de comisiones a agencias de viaje.

20.- Papelería y útiles de escritorio.- Conociendo las necesidades de posibles consumos de papelería y útiles de escritorio que demandará el departamento de cuartos para cubrir sus requerimientos propios es factible estimar con cierta corrección los probables gastos por consumos de éstos artículos.

21.- Hoteletrón y telex.- Los pagos por concepto de hoteletrón son fijos o se encuentran directamente relacionados con la utilización de este servicio por parte de los huéspedes del hotel. Será necesario que la gerencia solicite, con la debida oportunidad que la dirección de operaciones de la compañía de que se trate le confirme la base que se debe utilizar para estimar este gasto durante el período que cubre el presupuesto.

Por lo que se refiere al telex es necesario precisar, con base en información conocida o estimada, cuál será el posible costo por el uso de este servicio considerando la política para su distribución departamental.

22.- Licencias.- Los gastos en que se incurre por licencias de operación suelen ser conocidos con suficiente anticipación, lo que permitirá prorratar su costo anual entre los doce meses del ejercicio presupuestado.

23.- Impuestos especiales.- Este concepto será susceptible de presupuestar conociendo el tipo de impuesto que

pueden existir en cada localidad que afecten en forma directa los gastos de operacion de este departamento. Conociendo o estimando el gasto anual cada uno de los meses del año.

- 24.- Teléfonos, telégrafos y correos.- Los gastos por este concepto en el departamento de cuartos deben, generalmente, ser prorrateado de acuerdo a la distribución del gastos total por estos conceptos que se requiera en el hotel. Precisando esta base se podrán predeterminar los gastos anuales y mensuales que afectarán este departamento.

DEPARTAMENTO DE ALIMENTOS Y BEBIDAS

## I N G R E S O S

El pronosticar los ingresos de este departamento tiene tantas o más complicaciones que las que se presentan en el departamento de cuartos. Será absolutamente necesario - que los pronósticos de ingresos se formulen individualmente por cada uno de los salones que efectúen ventas de alimentos y/o bebidas.

Uno de los factores más importantes para pronosticar con corrección los posibles ingresos de este departamento será el conocimiento previo del número de huéspedes que se esperan ocuparan las habitaciones del hotel y conocimiento preciso de la relación que pueda existir entre la ocupación del hotel y los ingresos de los restaurantes y bares.

Es conocido, por ejemplo, que la casi totalidad de los huéspedes del hotel desayunan en la cafetería o restaurante que presta este servicio. Asimismo y dependiendo de las características de cada hotel se puede conocer la afluencia - de clientes de la localidad en que se encuentre ubicado. No se descarte que el presupuesto de este departamento debe formularse por cada lugar de expendio de alimentos y bebidas y dentro de estos tomando en cuenta las horas de servicio se mencionó el renglón de ingresos por desayunos también podría considerarse la proporción de huéspedes que comen o cenan en los salones del hotel y la afluencia que se recibe de clientes ajenos a los que como huéspedes se alojan en el hotel. Cada uno de los restaurantes, bares, centros nocturnos, servicios de cuartos, etc. tienen características especiales y generalmente bien definidas.

Si estas características se analizan con el debido cuidado, la combinación, tanto del número de clientes como de precios promedio de venta de cada cubierto, tanto actuales como futuros, permitirá el pronosticar con corrección los ingresos probables por venta de alimentos y bebidas.

La existencia de salones de banquetes y las proyecciones del Departamento de Ventas podrán permitir una estimación de posibles ingresos por eventos de esta naturaleza, renta de salones, ingresos por descorche, etc.

Los posibles ingresos por concepto de derecho de mesa o consumo mínimo podrán estimarse en función de las proyecciones existentes para la presentación de artistas, variedades permanentes, etc.

#### REBAJAS Y DESCUENTOS

Como se comentó en relación a este concepto en el departamento de cuartos, el monto que se origine por este renglón debe ser proporcionalmente reducido y en general muy difícil de predeterminar. La correcta aplicación de rebajas o descuentos a clientes y una simple estimación basada en experiencias conocidas permitirá fijar una cifra aplicable por este concepto.

## INGRESOS MERCANTILES

Siguiendo la práctica existente hasta la fecha de absorber este impuesto a través de los resultados del hotel, mientras no se modifique deberá considerarse para efectos presupuestales lo que resulta bastante simple ya que es un porcentaje fijo que se aplica a los ingresos totales del departamento.

## COSTO DE VENTAS

Como en el caso de los ingresos será necesario prede-terminar el costo de ventas considerandolo en forma individual para cada uno de los lugares de expendio de alimentos y bebidas.

La práctica de establecer, un porcentaje global debe descartarse ya que éste es el resultado de acumular los costos individuales de cada lugar y cada uno de ellos es diferente por las características propias de cada salón.

No es posible equiparar los costos de una cafetería -- con los de un restaurante formal ni los de éstos con los que arroja el servicio de cuartos o el de banquetes. Por lo que se refiere a bebidas los costos de un lobby bar de un centro nocturno o de un bar, también pueden mostrar variaciones sensibles ya que los precios de venta pueden ser diferentes así como la que demanda de bebidas importadas, nacionales, combinadas, etc. Todas estas características deberán tomarse en cuenta en los papeles de trabajo que sirven de base para la formulación del presupuesto debiendo considerarse las características de cada lugar y precisar los costos respectivos en -

forma individual.

Las consideraciones relativas a precios actuales tanto de compra como de venta de alimentos y bebidas deben estudiarse cuidadosamente para lograr proyecciones acertadas en el presupuesto anual.

#### SUELDOS Y GASTOS CONEXOS

Salvo ciertas peculiaridades provocadas por las exigencias de cada salón, para proyectar los gastos por concepto de sueldos y demás relativos al personal deben seguirse los lineamientos señalados en el departamento de cuartos.

Las indicaciones señaladas para la proyección de gastos en el departamento de cuartos son aplicables a este departamento por lo que se refiere al lavado de la casa y lavado externo, tintorería, cortesías y atenciones, uniformes blancos, loza y cristalería, platería, utensilios de cocina, suministros de limpieza, suministro de varios, artículos de decoración, licencias, papelería y útiles de escritorio y otros impuestos.

#### MUSICA Y VARIEDAD

Sólo podrá presupuestarse este renglón si se formula un plan que cubra todo el año de operación en cuarto a las posibles contrataciones de músicos y artistas que amenizen los restaurantes, bares y centros nocturnos del hotel.

Cuando existen arreglos con representantes artísticos - que se encarguen de la contratación de la música y variedad deben hacerse las proyecciones en forma combinada con dichos re-

presentantes quienes podran estimar los posibles gastos en función de las necesidades y programas establecidos. En este caso es probable que los gastos por este concepto no sean fijos durante todo el año sino que se vean afectados por aspectos tales como temporadas de alta o baja ocupación, número de fines de semanas que comprenda cada mes; recesos obligados por temporadas de lluvias, de frio, de calor, etc.

Frecuentemente los gastos por concepto de música y variedad están directamente relacionadas con los ingresos por derecho de mesa o consumo minimo razón por la cual se debe -- prestar la máxima atención a este renglón para conseguir proyecciones acertadas tanto en los ingresos señalados como en este tipo de gasto.

#### HIELO

El gasto por este renglón debe presupuestarse en función de las posibles compras durante el ejercicio y estas dependerán de las necesidades de cada lugar de expendio si se toma en consideración la existencia o no de máquinas que lo fabrican y la demanda que requieren las ventas de bebidas en cada salón.

#### BOTANAS

Este renglón puede presupuestarse se se precisa el tipo, condición, calidad y costo estimado por concepto de botanas que suelen darse como cortesía a los clientes de los bares del hotel.

#### MENUS

El conocimiento de los gastos de impresión de los menús

así como la estimación relativa a la duración que varía de un salón a otro o de los que se utilizan para servicio de cuartos, así como la planeación que se formule respecto a la periodicidad en cuanto a los cambios de menús, determinará la posibilidad de presupuestar con certeza este renglón de gastos.

#### COMBUSTIBLES DE COCINA

El gasto por este concepto para efectos presupuestales dependerá del conocimiento que se tenga de las exigencias de combustible de acuerdo con la naturaleza del equipo instalado en cada cocina y de su costo relacionado con horas de servicios, número de clientes, relación con el monto de los ingresos, etc.

#### ALQUILER DE EQUIPO

Para predeterminar los gastos por este concepto debe considerarse la demanda que existiera de utilizar equipo ajeno al que es propiedad del hotel y que estará relacionado con la ocupación esperada, eventos proyectados, convenciones, grupos, etc.

#### TELEFONOS

Los ingresos de este departamento proceden de los cargos a huéspedes por concepto de servicio de larga distancia o cargos por llamadas locales.

Siendo bastante caprichoso el uso de este servicio por parte de los huéspedes resulta sumamente difícil pronosticar los ingresos de este departamento. Sin embargo, para efectos

presupuestales puede analizarse la tendencia observada entre la ocupación del hotel y los ingresos reportados en ejercicios anteriores.

La base señalada puede resultar débil y arrojar diferencias proporcionalmente altas contra los resultados reales pero como el volumen de ingresos por este concepto es sumamente reducido es recomendable el que se busque la mayor cercanía entre los ingresos y los gastos del departamento.

Como los gastos del departamento de teléfonos son susceptibles de predeterminar con un máximo de seguridad, es conveniente que se analicen los cargos establecidos a los huéspes por el uso de este servicio buscando el mayor equilibrio posible.

Recomendamos que cuando menos una sola vez al año y en fecha previa a la formulación del presupuesto anual se consulte con la dirección de operaciones de la compañía de que se trate, sobre tarifas establecidas para este departamento así como los controles existentes para efectuar cargos por conferencias de larga distancia y llamadas locales.

#### LAVANDERIA Y TINTORERIA

Las proyecciones de ingresos de este departamento dependen en forma directa de la ocupación del hotel, de los precios establecidos por los servicios que se presten y se ven afectados en forma directa por el promedio de estancia de los huéspes en cada hotel.

Con estos elementos puede formularse un pronóstico de ingresos cuando los servicios de este departamento se limitan a las necesidades del hotel.

Es posible, frecuente y recomendable que si la capacidad de las instalaciones lo permite y se facilita por las condiciones de plaza de cada hotel, se hagan estudios cuidados sobre la posibilidad de prestar servicios a empresas de la localidad.

Para la proyección de los gastos de este departamento son aplicables las indicaciones señaladas en el departamento de cuartos y si se observan con la debida atención pueden proyectarse con bastante certeza.

De la corrección en las estimaciones de gastos de este departamento dependerá la certeza de los cargos que se prorratan a otros departamentos del hotel.

Sobre este particular debe observarse la práctica establecida para la distribución de estos gastos entre los departamentos que utilizan sus servicios.

#### ADMINISTRACION Y GENERALES

1.- SUELDOS Y GASTOS CONEXOS.- Considerando las particularidades de este departamento, las cuentas que se agrupan bajo este rubro son presupuestables sobre la misma base señalada en el departamento de cuartos.

2.- Para las cuentas de gastos por concepto de uniformes, licencias e inspecciones, papelería y útiles de escritorio, telex, teléfonos, correos, telegrafos y licencias e impuestos especiales son aplicables las consideraciones señaladas en los departamentos anteriores.

3.- COMISIONES SOBRE TARJETAS DE CREDITO.- Este gasto resulta difícil de presupuestar ya que se desconoce el volumen de cuentas que se liquidan con tarjetas de crédito. Como es -

conocida la cuota que se paga por concepto de comisión a -- los emisores de las diversas tarjetas de crédito, la única posibilidad consiste en recurrir a la experiencia de años - anteriores estimando la trayectoria ascendente que se aprecia en el uso de dichas tarjetas.

4.- GASTOS DE VIAJES.- Para presupuestar este renglón es necesario conocer el programa de viajes de los ejecutivos de este departamento mismo que debe existir precisando fechas , duración y lugares a que se desplazarán los ejecutivos del hotel. Los gastos normales de transportación, hoteles, alimentos, etc., se agruparán en esta cuenta.

5.- GASTOS DE REPRESENTACION.- Los ejecutivos autorizados para efectuar gastos con cargo a esta cuenta deberán - efectuar una estimación de acuerdo con las necesidades de incurrir en gastos de esta naturaleza. Como en el caso anterior deberá formularse una relación individual en la que se indique el monto que podrá alcanzar este tipo de gastos.

6.- GASTOS DE SUPERVISORES.- Considerando que esta -- cuenta reporta los gastos en que incurran los ejecutivos supervisores en sus visitas a los hoteles de la compañía de q' se trate, cada uno debera solicitar a la dirección de operaciones les indique el monto presupuestable por este concepto.

7.- HONORARIOS PROFESIONALES.- Como esta cuenta reporta los honorarios que se pagan por concepto de asesoría legal, laboral, contable, servicios de auditoría externa, honorarios por trámites migratorios del personal y otros semejantes, es necesario analizar los compromisos existentes ya que muchos - de ellos se han contratado sobre cuotas fijas que pueden determinarse con precisión para efectos de gastos durante el perfo-

do presupuestal. Por su naturaleza es conveniente distribuir estos gastos en forma proporcional en cada uno de los meses del año.

8.- HONORARIOS Y GASTOS DEL CONSEJO DE ADMINISTRACION.- La práctica establecida en cada hotel permite conocer con anticipación los gastos en que se puede incurrir tanto por honorarios que se cubran a consejeros y comisarios de la empresa como los gastos en que generalmente se incurre con motivo de la celebración de las juntas de consejos con este motivo.

9.- TRANSPORTE LOCAL.- Como esta cuenta reporta los gastos en que se incurra por transportación de empleados y ejecutivos dentro de la plaza del hotel, la casi totalidad de las partidas importantes son conocidas y susceptibles de proyectar al año presupuestado.

10.- PUBLICACIONES Y AVISOS.- Si se considera que esta cuenta reportará los pagos que se realicen por publicaciones y anuncios ajenos a los fines promocionales, es posible conocer o estimar las necesidades que pudieran existir y el costo correspondiente.

11.- CUOTAS Y SUSCRIPCIONES.- Es recomendable que esta cuenta, como cualquier otra de resultados, no se maneje en forma caprichosa sino que se sujete a un programa preestablecido en el que se fijen las cuotas que se pagan o habrán de pagarse por concepto de membresías en clubes sociales, asociaciones turísticas, así como las cuotas por suscripción en periódicos, revistas, etc.

12.- SEGUROS Y FIANZAS.- Debe precisarse para efectos presupuestales, que tipos de primas por concepto de seguros -

de accidentes o enfermedades se cubren a favor del personal del hotel así como las primas por concepto de fianzas de fidelidad a favor de todo el personal o fianzas administrativas, fiscales o de alguna índole similar.

13.- CUENTAS INCOBRABLES.- Para presupuestar el gasto por este concepto debe considerarse o definirse la política existente para crear la provisión que cubra las posibles pérdidas en el cobro de créditos. Bien si se trata de una cantidad fija mensual o un porcentaje con relación a los ingresos, es posible aplicar a cada uno de los meses del ejercicio la cuota que corresponderá a este renglón.

14.- FALTANTES Y SOBRANTES.- Como esta cuenta se utiliza para registrar los posibles faltantes o sobrantes que reportan los cajeros departamentales durante su movimiento normal de efectivo, es difícil pronosticar los saldos que pudieran existir durante el ejercicio presupuestado. Como estas diferencias suelen ser tanto favorables como desfavorables, la experiencia nos indica que prácticamente se compensan entre sí o se pueden arrojar diferencias deudoras o acreedoras de poca consideración

15.- SERVICIO DE VIGILANCIA.- Dependiendo de la práctica existente en cada hotel, el servicio de vigilancia por personal perteneciente a la empresa o se contrata con agrupaciones especializadas en este servicio. En ambos casos se puede estimar con certeza al monto que se podrá erogar por este concepto.

16.- DONATIVOS.- Deberán considerarse los compromisos existentes o la práctica establecida para conceder donativos a instituciones benéficas o asistenciales. Puede reportarse

en que durante el año presupuestado no se conceden más donativos de los que se establezcan y se aprueben para cada año fiscal.

17.- GASTOS BANCARIOS.- Como esta cuenta se utiliza para reportar los cargos que efectúan las instituciones de crédito por concepto de comisiones o situaciones de efectivo entre diversas plazas, no es fácil estimar el volumen de documentos que pueden provocar este tipo de cargos. Considerando que se trata de un gasto proporcionalmente reducido, puede estimarse con base en la experiencia existente en años anteriores.

18.- GASTOS DE COBRANZA.- Se deberán analizar las necesidades que existan en cuanto a la contratación de personal dedicado a la función de cobranzas de cuentas y documentos a favor del hotel. Conociendo estas necesidades o la experiencia existente respecto a pago por comisiones que se cubren a abogados o empresas especializadas, es posible estimar el gasto anual y su distribución a cada uno de los meses de ejercicio.

19.- ENTRENAMIENTO DE EMPLEADOS.- Este gasto debe obedecer a planes precisos y formulados con suficiente anticipación, en los que se establezca que personal requiere e es conveniente que se le faciliten los medios para su desarrollo y superación profesional. Si se formula este plan con el debido cuidado, se podrá estimar el costo de los cursos de entrenamiento, gastos de transportación, alimentos y en general todos aquellos en que se pueda incurrir por motivo del entrenamiento del personal. Dependiendo del programa establecido los gastos pueden afectar en forma proporcional los doce meses del año.

Debe tomarse en consideración que esta cuenta se verá afectada por los gastos con motivo de la asistencia de ejecutivos a convenciones anuales de gerentes y contralores de todos los hoteles.

20.- GASOLINA Y LUBRICANTES.- Esta cuenta sólo podrá tener los gastos por concepto de consumo de gasolina y servicios que requieran los automóviles propiedad de la empresa o los que pertenezcan a ejecutivos a quienes en forma expresa se les haya concedido esta prestación.

21.- MANTENIMIENTO DE EQUIPO DE OFICINA.- Para presupuestar este renglón deberán conocerse los contratos existentes para el mantenimiento o revisión de equipo de oficina que puede ser máquinas escribir, calculadoras, registradoras, máquinas de contabilidad, etc. Además de estos gastos que pueden considerarse fijos, se pueden conocer o estimar los gastos en condiciones normales que pueda requerir el equipo de esta naturaleza.

22.- RECLAMACIONES DE CLIENTES.- Suele incurrirse en estos gastos por faltas de control de atención o de vigilancia en los servicios del hotel o en las propiedades de sus clientes y huéspedes.

Consideramos que este gasto no es susceptible de presupuestar y que más que intentar hacerlo, debe prestarse atención a no incurrir en las situaciones que lo hayan provocado en el pasado.

#### PROMOCION, VENTAS Y MERCADOTECNIA

La gran mayoría de los gastos de este departamento se asimilan y están sujetos a las consideraciones señaladas en los

departamentos que se comentaron anteriormente.

Cuentas específicas como publicaciones, anuncios en radio y televisión, en periódicos y revistas, folletos y propaganda, carteles y anuncios, publicidad y promoción en grupo, dirección de mercadotecnia, honorarios a agencias de publicidad, atenciones, obsequios, fotografía o algún otro que se presente en cada hotel, deberán ser motivo de un análisis cuidadoso y completo por parte del director de ventas y el gerente general del hotel y contarse con la intervención de la dirección de mercadotecnia de la compañía de que se trate y entre todos los hoteles deben definir el programa anual de promoción, ventas y mercadotecnia. Pese a que muchos de estos gastos se realicen en fechas específicas, será necesario que el costo total de este programa sea prorrateado en forma proporcional entre cada uno de los meses del período presupuestal.

#### CALEFACCION, LUZ Y FUERZA

Los gastos por concepto de suministros, agua, luz y fuerza, así como los combustibles y lubricantes para las calderas o equipos instalados de esta naturaleza son susceptibles de presupuestar en función de análisis cuidadosos que determinen la relación de estos conceptos con las exigencias del hotel, su ocupación presupuestada y otros elementos que determinen el consumo o el costo de dichos servicios.

#### REPARACION Y MANTENIMIENTO

Los gastos específicos de este departamento serán presupuestables si se toma en consideración las necesidades de mantenimiento y reparación de las instalaciones del hotel y todos --

departamentos que se comentaron anteriormente.

Cuentas específicas como publicaciones, anuncios en radio y televisión, en periódicos y revistas, folletos y propaganda, carteles y anuncios, publicidad y promoción en grupo, dirección de mercadotecnia, honorarios a agencias de publicidad, atenciones, obserquios, fotografía o algún otro que se presente en cada hotel, deberán ser motivo de un análisis cuidadoso y completo por parte del director de ventas y el gerente general del hotel y contarse con la intervención de la dirección de mercadotecnia de la compañía de que se trate y -- entre todos los hoteles deben definir el programa anual de -- promoción, ventas y mercadotecnia. Pese a que muchos de estos gastos se realicen en fechas específicas, será necesario que -- el costo total de este programa sea prorrateado en forma pro -- porcional entre cada uno de los meses del período presupuestal.

#### CALEFACCION, LUZ Y FUERZA

Los gastos por concepto de suministros, agua, luz y fuerza, así como los combustibles y lubricantes para las calderas -- o equipos instalados de esta naturaleza son susceptibles de presupuestar en función de análisis cuidadosos que determinen la -- relación de estos conceptos con las exigencias del hotel, su ocupación presupuestada y otros elementos que determinen el consumo o el costo de dichos servicios.

#### REPARACION Y MANTENIMIENTO

Los gastos específicos de este departamento serán presu -- puestables si se toma en consideración las necesidades de mante -- nimiento y reparación de las instalaciones del hotel y todos --

los servicios que requiere el cuidado del edificio, mobiliario y equipo, y en general todas las propiedades y equipos del hotel.

El programa que se formule para el mantenimiento y reparación de las propiedades y equipo del hotel, deberá considerar con el debido cuidado aquellos gastos que son fijos y permanentes y programar los que no tengan este carácter - pero que resulten indispensables para prevenir problemas ocasionados por el uso continuo de los equipos e instalaciones existentes.

Programas para la revisión periódica de equipos de aire acondicionado, calefacción, calderas, etc., deben establecerse con toda precisión. Servicios tales como pintura general del hotel, tapicería de muebles, etc. deben programarse para llevarse a cabo en las fechas más oportunas para que no interfieran con períodos de elevada ocupación, temporadas de lluvias u otras que los afecten.

Podemos considerar que en general, los gastos de este departamento pueden ser precisados con bastante seguridad si se analizan con el debido cuidado y se toman en cuenta todas las exigencias de las instalaciones y equipo del hotel.

Los programas de mantenimiento y reparación de equipos deben ser formulados por el jefe del departamento de mantenimiento y aprobados en forma expresa por el gerente general.

#### OTRAS DEDUCCIONES

Los conceptos que se agrupan bajo este título son susceptibles de precisar para efectos presupuestales ya que se trata generalmente, de cuentas específicas perfectamente deter

minadas.

Los gastos por concepto de renta se encuentran establecidos con precisión en los contratos respectivos. Las primas de seguros sobre bienes del hotel suelen no sufrir modificaciones y cuando se presentan es probable que sus efectos se conozcan con anticipación. Los pagos por intereses están sujetos a diversas fechas y perfectamente conocidas. Para aquellos casos en que se tenga que cubrir intereses originados por deficiencias de efectivo durante el año presupuestado, estas son previsibles a través del estado de tesorería por medio del cual se podrán determinar tanto el monto como el lapso durante el cual se requieran fondos adicionales que puedan causar intereses.

Las cuotas por concepto de impuesto predial suelen ser fijas y de existir variaciones, cuando estas no se conozcan con oportunidad, no son susceptibles de considerarse para efectos presupuestales. La depreciación y amortización deben responder a una política definida que permita fijar con exactitud el monto de los gastos por este concepto.

Otros gastos y productos que se presentan dentro de este grupo son al resultado, conceptos ajenos a la operación normal de la empresa. Conociendo el tipo de gastos o productos que se han afectado previamente los resultados de la empresa, pueden hacerse provisiones para efectos de formulación del presupuesto anual.

#### IMPUESTO SOBRE LA RENTA Y PARTICIPACION DEL PERSONAL

Estos dos conceptos están directamente relacionados con la utilidad que arroje el presupuesto.

Una vez que ésta se ha determinado es factible señalar el importe que corresponderá a la liquidación tanto del impuesto sobre la renta como la participación del personal en las utilidades del hotel.

Afectarán en forma proporcional los resultados netos de cada uno de los meses presupuestados.

III - LOS ESTADOS FINANCIEROS

Los estados financieros son la extensión del registro contable en su etapa final de exposición condensada de los hechos económicos por medio de cuadros numéricos. Son verdaderos cuadros sinópticos en que la parte numérica se destaca en forma preponderada. Son resúmenes de la contabilidad y por lo tanto son los estados informativos del hotel. Son los documentos que muestran, cuantitativamente, ya sea total o parcialmente, el origen y la aplicación de los recursos empleados para realizar un negocio o cumplir determinado objetivo, el resultado obtenido en la empresa, su desarrollo y la situación que guarda el negocio.

Sin embargo, hay algunos factores que por no ser cuantificables en dinero no figuran en los estados financieros, como sucede con las condiciones del mercado; la capacidad de los administradores; la eficiencia de la mano de obra; las fuentes de abastecimientos de materias primas los problemas de transportes; los problemas tecnológicos; los factores de localización de la empresa; el régimen impositivo o la insuficiencia de la maquinaria e instalaciones. Los estados financieros no pretenden ni pueden mostrar con exactitud matemática la posición financiera, los resultados obtenidos o cualquier otro aspecto del negocio porque en gran parte es necesario tomar en cuenta juicios y opiniones.

Para los contadores, que son los encargados de formularlos, los estados financieros son un "fin". Son un corolario de su trabajo y la culminación de sus esfuerzos. Para los empresarios y directivos de los negocios, sólo son un "medio" que les permita orientarse para tomar las medidas y decisiones que consideren adecuadas para la buena marcha del hotel.

Como el poder adquisitivo de la moneda ha cambiado y es precisamente la moneda la que nos sirve como instrumento de medición se deben usar los estados financieros con la cautela necesaria, ya que no podríamos afirmar que sus cifras representen valores absolutos y apegados a la realidad económica, Si analizamos los factores que actualmente están contribuyendo a la elevación del costo de la vida en México como lo son:

1.- Exceso en el gasto público como consecuencia de la realización de obras que aumentan la circulación monetaria.

2.- Escasez de bienes de consumo (agricultura - menos-producción agrícola debido a problemas climatológicos y falta de tranquilidad en el campo.

3.- Elevación de impuestos. (Ingresos Mercantiles) este impuesto repercute directamente al consumidor.

4.- Alza en las tarifas de energía eléctrica

5.- Elevación de cuota del seguro social por aumentos de grupos.

6.- Alza registrada en artículos de importación motivada por la crisis monetaria internacional..

7.- Mayor demanda de artículos originada por la explosión demográfica.

8.- Falta de carros FF. CC. para movilizar carga.

9.- Cuota del 5% infonavit que recarga los precios

10.- Escasez de combustible, acero, celulosa, cemento, - productos químicos, carne, etc.

Y analizamos que debido a la pérdida del poder adquisitivo del dinero y su alarmante ritmo de aceleración, debemos tener presente que como consecuencia de esta alza que se registra debe

mos agregar en un futuro próximo otras causas que influirán considerablemente sobre los precios y que son las siguientes:

- a) Distribución de aguinaldos y participación de utilidades a fin de año que provocarán mayor circulación monetaria
- b) Fijación del salario mínimo
- c) Revisión de contratos laborales
- d) Semana de 40 horas, etc.

Es por ello que la contabilidad muestra desarrollo, situación y resultados razonablemente y no con absoluta realidad.

Los estados financieros se formulan con dos propósitos fundamentales:

- 1) Para informarles los administradores y directores de la empresa, del resultado de sus gestiones. En estos casos deben acompañarse a los estados datos estadísticos e informes detallados de las operaciones departamentales.
- 2) Para informarles a los propietarios y accionistas el grado de seguridad de sus inversiones y su productividad.

Hay la creencia errónea de que los estados financieros, por estar expresados en unidades de moneda o signos monetarios, indican con exactitud matemática las utilidades obtenidas o las pérdidas sufridas o la posición financiera de una empresa en un momento dado. Esto no es posible con exactitud matemática porque varias partidas que figuran en los estados financieros están basadas en estimaciones como es el caso de la vida útil de sus edificios y maquinaria, el valor de desecho que se pueda ob

tener de los bienes muebles, la probabilidad de que el dinero que le deben a la empresa pueda ser cobrado y la posibilidad de que la empresa pueda obtener un precio justo por los artículos o servicios que venda. Esta circunstancia hace que los estados financieros, aunque pretendan ser fiel reflejo de las operaciones efectuadas, sólo reflejen probabilidades que tienden acercarse a la veracidad de los hechos.

La interpretación de los estados es muy compleja y se requiere, tiempo, paciencia y criterio además de un adecuado método pues "la simple lectura y examen superficial de los estados financieros, proporciona un panorama más o menos cercano a la realidad económica de una empresa, pero para conocer el significado real de cada partida y de cada cifra de su contenido es necesario hacer una investigación especial, simplificar sus cifras y determinar sus relaciones.

En esta plática nos proponemos delinear los procedimientos necesarios para:

- 1) Leer correctamente los llamados estados financieros atendiendo tanto su forma como su contenido.
- 2) Analizar los estados para confrontar la veracidad de sus datos y la clase de su contenido, e
- 3) Interpretar los datos más importantes que reflejan si la palabra "análisis" quiere decir "distinción y separación de las partes de un todo - hasta llegar a conocer sus principios o elementos", el análisis de los estados financieros -- será, por consecuencia, la operación de distinguir o separar los componentes que integran los

p) Si la empresa está sobrecapitalizada o adolece de insuficiencia de capital propio.

Objetivos principales de los análisis. El principal objetivo de todo negocio y de toda empresa mercantil, es el de obtener utilidades suficientes que compensen el esfuerzo humano de sus promotores y de sus administradores y que re-dituén convenientemente el capital invertido. Para ello es necesario evitar el desperdicio, los gastos superfluos y los exagerados, la baja productividad y el estancamiento del hotel.

Un análisis del estado financiero del hotel nos debe-conducir forzosamente al problema de la suficiencia o insuficiencia de las utilidades y las tendencias de los factores -- intervienen en ellas.

Usamos la palabra "tendencia" para indicar la propen-sión a las altas y bajas de los renglones que integran los estados financieros a través de varios períodos o la inclinación que muestran hacia determinado fin a través del tiempo. Para poder establecer la tendencia es necesario que el dato o la cifra más antigua o remota de las que se utilicen, sea el punto de partida que nos sirve de base de comparación. Podemos tomar como ejemplo el reporte de resultados de operaciones de nuestros 19 hoteles.

Las tendencias de los factores que intervienen en los negocios pueden ser constantes sin que se observen cambios notables de un ejercicio a otro; pueden ser a la alza o a la baja o pueden fluctuar bruscamente.

Cuando se termina y muestra la tendencia de cualquier --

estados financieros para conocer sus orígenes y explicar sus posibilidades, proyecciones, hacia el futuro y para conocer sus principios y elementos con el fin de

- a) Enterarnos de la situación crediticia de la empresa;
- b) Su capacidad de pago de las obligaciones a corto --plazo;
- c) La suficiencia de su capital de trabajo;
- d) Si vende y recupera el importe de sus ventas, antes del vencimiento de sus obligaciones;
- e) Si los vencimientos de su pasivo a plazo corto están espaciados en forma conveniente;
- f) Si su capital propio está proporcionado con su capital ajeno:
- g) Si tiene suficiente inversión total;
- h) Si es satisfactoria su situación financiera;
- i) Si hay sobre inversión en cuentas por cobrar, en inventarios o en activos fijos;
- j) Si el exceso de pasivo a plazo largo ha desequilibrado la estructura financiera;
- k) Si el capital social y las utilidades retenidas en la empresa se han empleado en forma conveniente.
- l) Si las utilidades que está obteniendo son las razonables para el capital invertido;
- m) Si los gastos son demasiado elevados;
- n) Si la política de dividendos o reparto de utilidades --ha sido conservadora;
- o) Si las depreciaciones y amortizaciones son por cantidades adecuadas;

renglón de un estado financiero por la comparación de sus cifras obtenidas en varios períodos de la vida de un hotel, la tendencia será "interna" pero cuando las altas y bajas de ese mismo renglón son el resultado de su comparación en el mismo período con datos similares de otros hoteles, la tendencia -- será de fuente "externa".

Cuando se observa la dirección del movimiento de las - tendencias, se descubre, la habilidad de la administración y los resultados de las políticas administrativas. Al determinar la situación actual que guarda la empresa, se encuentran los síntomas de cada una de las principales fallas o deficiencia que puede tener el negocio y que son de dos clases:

- 1) Fallas en la situación financiera, que se observan en el balance general.
- 2) Fallas en la productividad o en los resultados que se descubren el estado de pérdidas y ganancias.

Las fallas que llamamos financieras, por referirse a la situación financiera, pueden ser por:

- a) Falta de solvencia
- b) Sobre-inversión en cuentas por cobrar
- c) Sobre-inversión o insuficiencia en inventarios
- d) Sobre-inversión en activo fijo tangible
- e) Capital insuficiente o sobrecapitalización
- f) Aplicación incorrecta de las utilidades

Los males o fallas en los resultados y que se refieren

a su productividad, provienen de:

- a) Pequeño volumen de ventas
- b) Costos muy elevados
- c) Excesivos gastos de ventas

- d) Excesivos gastos de administración
- e) Costo elevado de financiamiento
- f) Excesivos gastos diversos

Algunas de estas fallas provienen de factores externos y pueden estar ocasionados por las condiciones económicas del país por medidas gubernamentales que afecten al comercio y a la industria o por la presión de los monopolios o de la competencia de otras empresas más poderosas, pero otras fallas o -- males pueden ser ocasionados por factores internos como en el caso de una torpe administración del hotel.

La mayoría de los gerentes que tropezamos con dificultades para desarrollar convenientemente a nuestros hoteles, atribuimos su falta de ventas y sus raquíticas utilidades exclusivamente a factores externos y muy especialmente a las medidas gubernamentales y a las leyes en vigor. Y es por falta de preparación en materia de administración, ignoramos las causas de su difícil situación económica, que si bien es cierto que puede deberse a factores externos, desconocemos cuales son ellos. Lo que es más lamentable y frecuente es que el mal esté adentro del hotel o sea algún factor interno, que a pesar de que lo estamos viendo, no lo reconocemos.

Es muy raro encontrar algún hotel que no sufra alguno de estos males, los que de conocerse a tiempo debido a un buen análisis son remediado oportunamente, pero en una gran cantidad de hoteles se ignoran estas fallas que día a día aumentan de magnitud y cantidad hasta ocasionar el fracaso del negocio.

Una falla muy frecuente en hoteles es la sobre-inversión en cuentas por cobrar y ha ocasionado la sobre-inversión en --

clientes y por consiguiente en cuentas por cobrar debido a q' los plazos en que los deudores pagan sus adeudos son mayores que los plazos en que los hoteles tienen que cubrirles a sus proveedores sus créditos.

Otra falla es la causa más frecuente que originan sobreinversión en inventarios, que son,

- a) Compras excesivas para aprovechar ventajosas ofertas de adquirir materias primas o mercancías a precios - bajos o castigados con facilidades de pago;
- b) Demasiadas compras por el temor de no tener suficiente variedad y volumen de existencias para no perder-- oportunidades de ventas.
- c) Por operaciones fraudulentas de los encargados de las compras, cuando reciben comisiones o regalos de los - proveedores en relación directa con el volumen de las compras;
- d) Por compras de pánico cuando se prevén acontecimien-- tos que pueden provocar escasez de materiales o por - que haya una franca tendencia al alza en los precios que rígan en el mercado.
- e) Por falta de un buen control contable de las existen-- cias en almacenes y bodegas o por carecer de topes -- máximos y mínimos de los que los inventarios no deben rebasar.
- f) Incompetencia de los jefes de departamento y de com-- pras que no prevén correctamente los tiempos de entre-- ga y recepción de mercancías, y,
- g) Deficiencia de los sistemas de transportes o demoras--

no previstas imputables a los proveedores

La causa más frecuente que origina indistintamente - insuficiencia o sobre-inversión en inventarios, es la mala organización o defectos de administración, que se traducen en la falta de coordinación entre los distintos departamentos de una empresa. Si el departamento de compras no coordina sus funciones con los almacenes y éstos a su vez con producción, y esta última con cuartos y alimentos y bebidas pronto surgirá un problema.

Habiendo visto el ejemplo de lo que puede descubrirse en las tendencias debemos enfatizar en la interpretación de estados financieros para uso interno del hotel, previendo de esta manera la fuga de utilidades por medio del estudio del estado de pérdidas y ganancias es el de mostrarnos el movimiento de las cuentas de resultados y por lo mismo los resultados obtenidos en un período determinado,

La situación de un hotel y los resultados obtenidos como consecuencia de las transacciones mercantiles efectuadas en cada ejercicio social, se presentan por medio de los llamados estados financieros, los que se formulan con datos que figura en la contabilidad, para suministrarle esta información a los interesados en el negocio.

IV - INSTRUCTIVO PARA LA FORMULACION DE LOS ESTADOS

FINANCIEROS

## INSTRUCTIVO PARA LA ELABORACION DE LOS ESTADOS FINANCIEROS

Ha quedado establecida la práctica de formular estados financieros mensuales que reporten las operaciones ocurridas en cada uno de los hoteles, que deben emitirse de acuerdo con lo siguiente:

- 1) Balance General y cédulas análíticas
- 2) Estado de resultados y análisis de los mismos presentados por departamentos
- 3) Estado de origen y aplicación de recursos o de cambios en la posición financiera
- 4) Análisis de sueldos y salarios

Estos estados financieros deberán formularse dentro de los primeros 10 días de cada mes, discutirse con la gerencia y estar completamente terminados invariablemente antes del día 13 de cada mes.

Los estados financieros al 31 de diciembre deberán formularse en forma semejante a los de cada uno de los meses de enero y noviembre. Salvo casos del Consejo de Administración de cada empresa, no se aceptaran ajustes posteriores a los reportados en el estado financiero del mes de diciembre. Deberán tomarse todas las precauciones necesarias para evitar ajustes en la formulación de la declaración anual.

Los estados financieros se formularan en las formas impresas que han sido aprobadas por las oficinas ejecutivas y aquellos hoteles que se vean obligados a emplear un elevado número de ejemplares necesariamente respetarán las mismas formas de presentación.

## BALANCE GENERAL

El balance general se formulará de acuerdo con la presentación autorizada y contendrá, cuando menos, los siguientes anexos:

- 1) Detalle de la integración de los fondos en caja y bancos.
- 2) De existir, detalle de la inversión en valores de inmediata realización
- 3) Análisis de las cuentas por cobrar a cargo de funcionarios y empleados
- 4) Integración del saldo presentado en el renglón de otras cuentas por cobrar
- 5) Análisis de la antigüedad de las cuentas por cobrar y de los movimientos de la reserva para -- cuentas malas. Para este efecto se utilizará la forma aprobada.
- 6) Análisis de las cuentas de inventarios de acuerdo con la forma aprobada. En este grupo se presentaran exclusivamente las existencias de alimentos, bebidas y suministros.
- 7) Análisis de la integración de los conceptos presentados en el renglón de gastos anticipados. Bajo -- este rubro se agruparan aquellas cuentas que representen anticipos para gastos que se aplicaran a resultados en el curso del año de que se trate. Un segundo requisito que es necesario cumplir para que una cuenta se considere en este grupo es que se trate de conceptos que pueden ser recuperables en efectivo en caso de cancelación.

Tal es el caso de intereses pagados por anticipado, primas de seguros no devengados, o algún otro semejante.

- 8) Información relativa al activo fijo y las reservas para depreciación acumuladas. Estos conceptos se presentarán de acuerdo con la forma aprobada.
- 9) Únicamente en el estado financiero del mes de diciembre se presentará un detalle de la integración de las cuentas de gastos preoperativos y de organización, de otras inversiones y de depósitos de garantía.
- 10) El análisis de otros cargos diferidos se presentará en los estados financieros de cada mes.
- 11) De existir, se presentará un análisis de los documentos por pagar tanto a instituciones de crédito como a "otros" indicando fecha de vencimiento y tasa de interés que causan las operaciones correspondientes.
- 12) En el grupo de cuentas por pagar se presentaran exclusivamente dos renglones: "Proveedores" que mostrará los saldos de esta naturaleza y "Otras Cuentas por pagar" en donde se agruparan todos los pasivos diferentes a aquellos que específicamente se muestran en el balance general. No será necesario presentar anexo en sus estados financieros de la integración del saldo a favor de proveedores pero sí la forma en que se integra el renglón de "otras cuentas por pagar".

13) Bajo el rubro de "Impuestos y Gastos Acumulados" se presentaran todos los pasivos de esta naturaleza, haciendo la aclaración de que por gastos - acumulados deben entenderse todos aquellos que - derivan de estimaciones efectuadas al final de cada mes. Tal es el caso de provisión por servicios telefónico, energía eléctrica, vacaciones, gratificaciones, etc.

14) En el renglón de "Impuesto sobre la Renta" se mostrará la provisión creada por concepto de los posibles pagos de Impuesto sobre la Renta por el ejercicio en curso.

Es importante tomar en cuenta que no deben arrastrarse los saldos de un año para otro, lo que implica que durante el mes de enero y siguientes la provisión del año anterior se presentará en el renglón de Impuestos y Gastos Acumulados y en el Impuesto sobre la Renta sólo se mostrará la provisión creada a partir del año correspondiente.

A continuación del título, aparece entre paréntesis un espacio que deberá ser utilizado para presentar el importe exacto de los anticipos efectuados en el curso del año. Cuando los anticipos excedan de la provisión correspondiente, su monto se mostrará en el activo circulante y precisamente en el renglón de "otras cuentas por cobrar".

15) Se presentaran como pasivos no circulantes las cuentas que tengan vencimiento a un plazo mayor de un año. En las formas aprobadas para la presentación del balance general, hacemos referencia exclusiva a saldos documentados por considerar que, en condi-

ciones normales, serán los únicos cuya exigibilidad es posterior a un año. De existir algún otro concepto que reúna estas características - pero que no este documentado en títulos de crédito, también se mostrará en este renglón.

Será necesario formular un anexo que muestre el análisis de las cuentas por cobrar a largo plazo y en el que se indique quién es el acreedor, cuál es la fecha de vencimiento de la operación y, en su caso, cuál es la tasa de interés establecido.

En forma convencional hemos establecido que se muestren en este grupo el total de las cuentas a largo plazo y que se indique, a través de una resta, que parte de este total aparece en el pasivo circulante. Esta reclasificación se hará exclusivamente en el mes de enero de cada año por lo que los pagos que se efectúen, afectarán el pasivo circulante y no el pasivo a largo plazo.

- 16) En el grupo del capital contable se presentarán únicamente los conceptos señalados en la forma aprobada y por lo tanto no se omitirá la indicación en el cuerpo del balance del número de acciones y de su valor nominal cuando se trate de presentar el monto del capital social. Para aquellas empresas que tengan distinto tipo de acciones será suficiente con omitir o tachar la palabra "ordinarias".
- 17) Por lo que se refiere a los conceptos de reserva legal y superávit o déficit acumulado, será necesario formular el anexo en el que se muestre, por años, cómo se integran cada una de estas cuentas.

Es necesario precisar que se requiere el detalle de cada uno de los movimientos de estas cuentas sin que sea aceptable el que se muestren movimientos netos ocurridos durante el año. En aquellos casos en que durante el ejercicio existan, por ejemplo, incrementos al superávit y disminuciones por dividendos decretados se mostraran ambos conceptos separadamente.

A la fecha en que la Asamblea de Accionistas decreta el pago de un dividendo se efectuará la disminución que corresponda en la cuenta del superávit y el monto de los dividendos se presentará en el pasivo circulante en un renglón especial o bajo el rubro de "otras cuentas por pagar".

- 18) El saldo que se muestra bajo el renglón de utilidad o pérdida del ejercicio coincidirá necesariamente con el que se muestre en el estado de resultados.

#### ESTADO DE RESULTADOS

La forma aprobada para la presentación de este estado financiero ha sido diseñada en forma tal que cubre las necesidades de todos nuestros hoteles.

Con excepción del mes de enero, se presentaran estas formas mostrando separadamente los resultados del mes de que trate y los acumulados a la misma fecha. Se presentaran en tres columnas señalando los resultados del año, los presupuestados y los correspondientes al mismo período del año anterior.

Tanto en este estado como en el balance general y demas anexos se omitiran los centavos y aún debe evitarse el redondear las cifras a la cantidad más cercana. Simplemente se obtendrán de los registros contables, balanza de comprobación, etc., las cifras en pesos, independientemente de que en caso de verifica-

ción pudiera haber diferencias de unos cuantos pesos originados por la eliminación de los centavos.

En la columna correspondiente, se mostrarán los porcentajes que representa cada una de las cifras que se muestran en el estado de resultados. Estos porcentajes tendrán una sola cifra decimal.

Los porcentajes correspondientes a los ingresos de operación se obtienen en relación al total de ingresos que necesariamente deberán ser igual a 100.0%.

Los porcentajes relativos a la utilidad o pérdida departamental, se obtienen en función de los ingresos de cada departamento. Si se toma en cuenta que el total de la utilidad departamental se obtiene en relación con los ingresos totales la suma de los porcentajes individuales de cada departamento no podrá ser igual al tanto por ciento de la utilidad departamental.

Salvo el caso de los porcentajes individuales de los resultados departamentales, todos los demás se determinan en función de los ingresos totales.

Será necesario acompañar, invariablemente, los anexos correspondientes a los resultados tanto de los departamentos de operación como de los gastos generales.

Por lo tanto se refiere a los ingresos por sub-arrendamiento y concesiones, forman parte de los estados financieros que se acompañan las formas aprobadas para su presentación.

Se ha diseñado, también una forma en que deben mostrarse los pagos por concepto de impuesto predial, primas de seguros, intereses, renta, depreciación y amortización y otros gastos y productos.

Es necesario prestar atención a la correcta y completa formulación de cada uno de los anexos del estado de resultados.

En el penúltimo renglón del estado de resultados se re quiere la presentación de los saldos combinados de la provisión del Impuesto sobre la Renta y de la provisión para la participación de los trabajadores en las utilidades de la empresa.

Tratándose de una estimación en ambos casos, no se requiere que se muestren por separado en este estado financiero.

HOTEL \_\_\_\_\_

ESTADOS FINANCIEROS

INDICE

Página  
No.

Balance general	
Cédulas analíticas	
Estado de resultados (mes actual)	
Estado de resultados (año a la fecha)	
Cuartos	
Estadística de cuartos	
Alimentos y bebidas	
Alimentos	
Bebidas	
Análisis de ventas de alimentos y bebidas	
Teléfonos	
Lavandería y tintorería	
Administración y generales	
Promoción, ventas y mercadotecnia	
Agua, luz y fuerza	
Mantenimiento y reparación	
Sub-arrendamiento y concesiones	
Otras deducciones	
Reporte de nóminas y gastos conexos	

Página

62





## ANALISIS DE CUENTAS POR COBRAR CIUDAD

AL ..... de ..... de 197

CONCEPTO	Mes Actual		Mes Anterior	
	Importe	%	Importe	%
Saldo corrientes	\$			
Saldo vencidos				
hasta 30 días				
hasta 60 días				
hasta 90 días				
hasta 120 días				
más de 120 días				
Suma				
Tarjetas de crédito:				
Western International				
Nacionales				
Internacionales				
Suma				
American Express				
Diners Club				
Carte Blanche				
Bancamático				
Bancamer				
Carnet				
Total	\$			

### RESERVA PARA CUENTAS MALAS

	Mes actual		Año a la fecha	
	Este año	Año anterior	Este año	Año anterior
Saldo inicial	\$			
Incrementos				
Recuperaciones				
Cancelaciones				
Suma				
Saldo final	\$			

ACTIVO FIJO

AL ..... de ..... de 197.....

CONCEPTO	Saldo al principio del año	Adiciones (Traspasos)	Total	Bajas	Saldo final
Terrenos	\$				
Edificios y construcciones					
Mejoras a edificios					
Muebles y equipo					
Equipo de transporte					
Equipo de operación					
Suma					
Construcción en proceso					
Total	\$				

RESERVAS PARA DEPRECIACION

	Saldo al principio del año	Incrementos	Cancelaciones	Saldo final
Edificios y construcciones	\$			
Mejoras a edificios				
Muebles y equipo				
Equipo de transporte				
Equipo de operación				
Total	\$			

### RESERVA LEGAL

Incrementos en:

19	_____	\$	_____
19	_____		_____
19	_____		_____
19	_____		_____
19	_____		_____
19	_____		_____
19	_____		_____
19	_____		_____
19	_____		_____
19	_____		_____
19	_____		_____
19	_____		_____
19	_____		_____
19	_____		_____
19	_____		_____
19	_____		_____
19	_____		_____
	<b>Total</b>	\$	<u>_____</u>

### SUPERAVIT (DEFICIT) ACUMULADO

Aumentos (Disminuciones) en:

19	_____	\$	_____
19	_____		_____
19	_____		_____
19	_____		_____
19	_____		_____
19	_____		_____
19	_____		_____
19	_____		_____
19	_____		_____
19	_____		_____
19	_____		_____
19	_____		_____
19	_____		_____
19	_____		_____
19	_____		_____
19	_____		_____
	<b>Total</b>	\$	<u>_____</u>

ESTADO DE RESULTADOS

Al de de 197

MES ACTUAL						
CONCEPTO	Este año		Presupuesta		Año anterior	
	Importe	%	Importe	%	Importe	%
<b>INGRESOS MENOS:</b>						
Cuentas	\$					
Alimentos y bebidas						
Teléfonos						
Lavandería y tintorería						
Deportes						
Estacionamiento						
Trailer Park						
Otros						
<b>Total</b>						
<b>INGRESOS (PERDIDA) DEPARTAMENTAL:</b>						
Cuentas						
Alimentos y bebidas						
Teléfonos						
Lavandería y tintorería						
Deportes						
Estacionamiento						
Trailer Park						
Otros						
<b>Total</b>						
Otros ingresos						
Suma						
<b>GASTOS INDIRECTOS:</b>						
Administración y generales						
Promoción, ventas y mercadotecnia						
Agua, luz y fuerza						
Mantenimiento y reparación						
<b>Total</b>						
Utilidad de operación						
Sub-arrendamiento y concesiones						
Utilidad bruta de operación						
<b>OTRAS DEDUCCIONES:</b>						
Impuesto predial						
Seguros						
Intereses						
Renta						
Depreciación y amortización						
Otros gastos (productos)						
<b>Total</b>						
Utilidad predial antes de impuesto sobre la renta						
Impuesto sobre la renta y participación a trabajadores en las utilidades						
Utilidad (perdida) neta	\$					

ESTADO DE RESULTADOS

Al ..... de ..... de 197.....

CONCEPTO	AÑO A LA FECHA					
	Este año		Presupuesto		Año anterior	
	Importe	%	Importe	%	Importe	%
<b>INGRESOS NETOS:</b>						
Cuotas	\$					
Alimentos y bebidas						
Teléfonos						
Lavandería y tintorería						
Deportes						
Estacionamiento						
Trailer Park						
Otros						
Total						
<b>UTILIDAD (PÉRDIDA) DEPARTAMENTAL:</b>						
Cuotas						
Alimentos y bebidas						
Teléfonos						
Lavandería y tintorería						
Deportes						
Estacionamiento						
Trailer Park						
Otros						
Total						
Otros ingresos						
Suma						
<b>GASTOS INDIRECTOS:</b>						
Administración y generales						
Promoción, ventas y mercadotecnia						
Agua, luz y fuerza						
Mantenimiento y reparación						
Total						
Utilidad de operación						
Sub-arrendamiento y concesiones						
Utilidad bruta de operación						
<b>OTRAS DEDUCCIONES:</b>						
Impuesto predial						
Seguros						
Intereses						
Renta						
Depreciación y amortización						
Otros gastos (productos)						
Total						
Utilidad (pérdida) antes de impuesto sobre la renta						
Impuesto sobre la renta y participación a trabajadores en las utilidades						
Utilidad (pérdida) neta	\$					

**CUARTOS**

Periodo de ..... meses terminado en ..... de 197.....

CONCEPTO	Mes actual		Año a la fecha	
	Real	Presupuesto	Real	Presupuesto
<b>INGRESOS.</b>				
Ventas totales \$				
Menos:				
Rebajas y descuentos				
Ingresos mercantiles				
Suma				
Ventas netas 100%				
<b>GASTOS DEPARTAMENTALES.</b>				
Sueldos y gastos conexos:				
Sueldos				
Tiempo extra				
Vacaciones				
Gratificaciones				
Indemnizaciones				
Impuesto 1 %				
Aportación Infonavit				
Cuotas al Seguro Social				
Alimentos a empleados				
Previsión social				
Suma				
Lavado de la casa				
Lavado externo				
Tintorería				
Cortesías y atenciones				
Uniformes				
Bancos				
Artículos de decoración				
Suministros de limpieza				
Suministros a huéspedes				
Comisiones a agencias de turismo				
Papelaría y útiles				
Impuestos especiales				
Correos, telegramas y teléfonos				
Hoteleros y telex				
Licencias				
Varios				
<b>Total gastos departamentales</b>				
<b>Utilidad departamental \$</b>				
<b>Información adicional:</b>				
Ocupación %				
Gastos departamentales %				
Tarifa promedio \$				
Sueldos %				
Sueldos y gastos conexos %				
Utilidad departamental %				
No. de empleados				
Costo promedio por empleado \$				
Productividad por empleado \$				

**HOTEL**  
**ESTADISTICA DE CUARTOS**

CONCEPTO	MES		AÑO A LA FECHA	
	Real	Presupuesto	Real	Presupuesto
Total de cuartos disponibles por día				
Total de cuartos disponibles en el período				
Cuartos ocupados y vacíos:				
Total				
Ocupados por huéspedes				
Vacíos				
Cortesías				
Vacíos %				
Total de ocupación de huéspedes %				
Cortesías y atenciones				
Total %				
Ventas netas:				
Cuartos tránsito				
ocupado				
Número de huéspedes				
Promedio diario de renta por cuarto				
Promedio diario de renta por				
huésped				
Porcentaje de ocupación doble %				
Número de llegados				
Huéspedes tránsito				
Promedio de estancia por huésped				

ALIMENTOS Y BEBIDAS

Periodo de ... meses terminada en ... de 197...

CONCEPTO	Mes actual		Año a la fecha	
	Real	Presupuesto	Real	Presupuesto
<b>INGRESOS.</b>				
Ventas totales	\$			
Menos				
Rebajas y descuentos				
Ingresos mercantiles				
Suma				
Ventas netas	100 %			
Costo de ventas				
Utilidad bruta				
<b>GASTOS DEPARTAMENTALES</b>				
Sueldos y gastos conexos				
Sueldos				
Tiempo extra				
Vacaciones				
Gratificaciones				
Indemnizaciones				
Impuesto 1%				
Aportación Intero-rit				
Cuotas al Seguro Social				
Alimentos a empleados				
Previsión social				
Suma				
Lavado de la casa				
Lavado externo				
Tintorería				
Cortesías y atenciones				
Uniformes				
Biancos				
Loza y cristalería				
Platería				
Utensilios de cocina				
Suministros de limpieza				
Suministros varios				
Batanes				
Hielo				
Música y variedad				
Artículos de decoración				
Menús				
Combustible de cocinas				
Licencias				
Alquiler de equipo				
Papelaría y útiles				
Otros impuestos				
Varios				
Total gastos departamentales				
Utilidad departamental	\$			
<b>Información adicional:</b>				
Costo de alimentos y bebidas	%			
Sueldos	%			
Sueldos y gastos conexos	%			
Gastos departamentales	%			
Música y variedad	%			
Utilidad departamental	%			
No. de empleados				
Costo promedio por empleado	\$			
Productividad por empleado	\$			

### ALIMENTOS

Periodo de ..... meses terminado en ..... de 197.....

CONCEPTO	Mes actual		Año a la fecha	
	Real	Presupuesto	Real	Presupuesto
<b>INGRESOS</b>				
Ventas totales	\$			
Menos:				
Rebajos y descuentos				
Ingresos mercantiles				
Suma				
Ventas netas	100%			
Costo de ventas				
Utilidad bruta				
<b>GASTOS DEPARTAMENTALES</b>				
Sueldos y gastos conexos				
Sueldos				
Tiempo extra				
Vacaciones				
Gratificaciones				
Indemnizaciones				
Impuesto 1%				
Aportación Inloraavi				
Cuentas af Seguro Social				
Alimentos a empleados				
Previsión social				
Suma				
Lavado de la casa				
Lavado externo				
Tintorería				
Cortesías y atenciones				
Uniformes				
Biancos				
Loza y cristalería				
Platería				
Utensilios de cocinas				
Suministros de limpieza				
Suministros varios				
Hielo				
Música y variedad				
Artículos de decoración				
Menús				
Combustible de cocinas				
Licencias				
Alquiler de equipo				
Papelaría y útiles				
Otros impuestos				
<b>Varios</b>				
Total gastos departamentales				
Utilidad departamental	\$			
<b>Información adicional:</b>				
Costo de alimentos	%			
Sueldos	%			
Sueldos y gastos conexos	%			
Gastos departamentales	%			
Utilidad departamental	%			
Música y variedad	%			
No. de empleados				
Costo promedio por empleado	\$			
Productividad por empleado	\$			

**BEBIDAS**

Periodo de ..... meses terminado en ..... de 197.....

CONCEPTO	Mes actual		Año a la fecha	
	Real	Presupuesto	Real	Presupuesto
<b>INGRESOS:</b>				
Ventas totales				
Bebidas	\$			
Consumo mínimo				
Derecho de mesa				
Destarcho				
Total				
Menos:				
Rebajas y descuentos				
Ingresos mercantiles				
Suma				
Ventas netas	100%			
Costo de ventas				
Utilidad bruta				
<b>GASTOS DEPARTAMENTALES:</b>				
Sueldos y gastos conexos				
Sueldos				
Tiempo extra				
Vacaciones				
Gratificaciones				
Indemnizaciones				
Impuesto 1%				
Aportación Inafrafin				
Cuotas al Seguro Social				
Alimentos a empleados				
Previsión social				
Suma				
Lavado de la casa				
Lavado externo				
Tintorería				
Cortésias y atenciones				
Uniformes				
Biancos				
Cristalería				
Platería				
Suministros de limpieza				
Suministros varios				
Botanas				
Hielo				
Música y variedad				
Artículos de decoración				
Menús				
Licencias				
Alquiler de equipo				
Papelera y útiles				
Otros impuestos				
Varios				
Total gastos departamentales				
Utilidad departamental	\$			
<b>Información adicional:</b>				
Costo de bebidas	%			
Sueldos	%			
Sueldos y gastos conexos	%			
Gastos departamentales	%			
Música y variedad	%			
Utilidad departamental	%			
No. de empleados				
Costo promedio por empleado	\$			
Productividad por empleado	\$			



## TELEFONOS

Periodo de ..... meses terminado en ..... de 197.....

CONCEPTO	Mes actual		Año a la fecha	
	Real	Presupuesto	Real	Presupuesto
<b>INGRESOS</b>				
Cargos por servicio	\$			
Arenas				
Ingresos mercantiles				
Ventas netas	100 %			
Costo de servicio				
Utilidad (pérdida) bruta				
<b>GASTOS DEPARTAMENTALES:</b>				
Sueldos y gastos conexos:				
Sueldos				
Tiempo extra				
Vacaciones				
Gratificaciones				
Indemnizaciones				
Impuesto 1 %				
Aportación Infonavit				
Cuotas al Seguro Social				
Alimentos a empleados				
Previsión social				
Suma				
Papelería y útiles				
Uniformes				
Varios				
Total gastos departamentales				
Utilidad (pérdida) departamental	\$			
<b>Información adicional:</b>				
Costo de servicio	%			
Sueldos	%			
Sueldos y gastos conexos	%			
Gastos departamentales	%			
Utilidad (pérdida) departamental	%			
No. de empleados				
Costo promedio por empleado	\$			
Productividad por empleado	\$			

## LAVANDERIA Y TINTORERIA

Periodo de ..... meses terminado en ..... de 197.....

CONCEPTO	Mas actual		Año a la fecha	
	Real	Presupuesto	Real	Presupuesto
<b>INGRESOS:</b>				
Lavanderia	\$			
Tintoreria				
Suma				
Menas				
Ingresos mercantiles				
Ingresos netos	100%			
Costo de lavanderia y tintoreria				
Utilidad (pérdida) departamental				
<b>GASTOS DEPARTAMENTALES</b>				
Sueldos y gastos conexos:				
Sueldos				
Tiempo extra				
Vacaciones				
Gratificaciones				
Indemnizaciones				
Impuesto 1 %				
Aportación Infonavit				
Cuotas al Seguro Social				
Alimentos a empleados				
Previsión social				
Suma				
Suministros de limpieza				
Suministros varios				
Papelaria y útiles				
Combustibles				
Uniformes				
Varios				
Total gastos departamentales				
Menos costo de servicios a huéspedes				
Costo del Hotel				
<b>Cargos a:</b>				
Cuartos	\$			
Alimentos				
Bebidas				
Total	\$			

ADMINISTRACION Y GENERALES

CONCEPTO	Mes actual		Año a la fecha	
	Real	Presupuesto	Real	Presupuesto
Sueldos y gastos conexos				
Sueldos	\$			
Tiempo extra				
Vacaciones				
Gratificaciones				
Indemnizaciones				
Impuesto 1 %				
Aportación Infonavit				
Cuotas al Seguro Social				
Alimentos a empleados				
Previsión social				
Suma				
Uniformes				
Comisiones sobre tarjetas de crédito				
Licencias e inspecciones				
Papelera y útiles				
Telex				
Gastos de viaje				
Gastos de representación				
Teléfonos				
Correos y telegramas				
Gastos de supervisores				
Honorarios profesionales				
Honorarios y gastos Consejo de Admón.				
Transporte local				
Publicaciones y avisos				
Cuotas y suscripciones				
Seguros y fianzas				
Cuentos incobrables				
Faltantes (sobrantes)				
Servicio de vigilancia				
Donativos				
Gastos bancarios				
Gastos de cobranza				
Entrenamiento de empleados				
Gasolina y lubricantes				
Pérdida (utilidad) en cambios				
Mantenimiento equipo de oficina				
Licencias e impuestos especiales				
Reclamaciones de clientes				
Varios				
Sub-total (1)				
Honorarios y servicios técnicos W.I.H.				
Total (2)	\$			
Información adicional:				
(1) Porcentaje sobre ingresos netos %				
(2) Porcentaje sobre ingresos netos %				

**PROMOCION VENTAS Y MERCADOTECNIA**

Periodo de .... meses terminado en ..... de 197....

CONCEPTO	Mes actual		Año a la fecha	
	Real	Presupuesto	Real	Presupuesto
<b>Sueldos y gastos conexos:</b>				
Sueldos \$				
Tiempo extra				
Vacaciones				
Gratificaciones				
Indemnizaciones				
Impuesto I %				
Aportación Infonavit				
Cuotas al Seguro Social				
Alimentos a empleados				
Provisión social				
<b>Suma</b>				
Papelaria y útiles				
Gastos de viaje				
Gastos de representación				
Teléfonos				
Correos y telegramos				
Transporte local				
Publicaciones y avisos				
Cuotas y suscripciones				
Gastos de supervisión				
Gasolina y lubricantes				
Anuncios en radio y televisión				
Anuncios en periódicos y revistas				
Folleto y propaganda				
Carteles y anuncios				
Publicidad y promoción en grupo				
Dirección de mercadotecnia				
Honorarios agencias de publicidad				
Atenciones				
Obsequios				
Producción gráfica				
Fotografía				
<b>Varios</b>				
<b>Total</b> \$				
<b>Información adicional:</b>				
Porcentaje sobre ingresos netos %				

### AGUA, LUZ Y FUERZA

Periodo de . . . . meses terminado en . . . . . de 197 . . . .

CONCEPTO	Mes actual		Año a la fecha	
	Real	Presupuesto	Real	Presupuesto
Suministros varios \$				
Agua				
Calefacción, luz y fuerza				
Combustibles y lubricantes				
Varios				
Total \$				
Información adicional				
Porcentaje sobre ingresos netos %				

## MANTENIMIENTO Y REPARACION

Periodo de ..... meses terminado en ..... de 197.....

CONCEPTO	Mes actual		Año a la fecha	
	Real	Presupuesta	Real	Presupuesto
Sueldos y gastos conexos:				
Sueldos	\$			
Tiempo extra				
Vocaciones				
Gratificaciones				
Indemnizaciones				
Impuesto 1 %				
Aportación Infonavit				
Cuotas al Seguro Social				
Alimentos a empleados				
Previsión social				
Suma				
Uniformes				
Lavado de la casa				
Suministros varios				
Refrigeración				
Combustibles y lubricantes				
Tapicería y reparación de muebles				
Carpintería y ebanistería				
Allombras y cortinas				
Equipo eléctrico y mecánico				
Aire acondicionado				
Calefacción				
Calderas				
Elevadores				
Edificios				
Vehículos				
Pintura y decoración				
Playas y albercas				
Jardines				
Fumigación				
Aseso y extracción de basura				
Pisos				
Gastos de supervisores				
Vidrios, cristales y lunas				
Plomería				
Cerrajería				
Reparación equipo de cocina				
Reparación equipo de lavandería				
Reparación pladur				
Varios				
Total				
Información adicional:				
Porcentaje sobre ingresos netos	%			



### OTRAS DEDUCCIONES

Periodo de ..... meses terminado en ..... de 197.....

CONCEPTO	Mes actual		Año a la fecha	
	Real	Presupuesto	Real	Presupuesto
Impuesto predial \$				
Seguros:				
Edificios y construcciones				
Mobiliario y equipo				
Calderas				
Responsabilidad civil				
Total				
Intereses:				
Préstamos a corto plazo (%)				
Préstamos a largo plazo (%)				
Total				
Depreciación y amortización:				
Depreciación:				
Edificios y construcciones (%)				
Mejoras a edificios (%)				
Mobiliario y equipo (%)				
Equipo de transporte (%)				
Equipo de operación y servicio (%)				
Gastos de organización (%)				
Gastos de instalación (%)				
Suma				
Amortización:				
Gastos preoperativos (%)				
Otros (%)				
Suma				
Total depreciación y amortización				
Renta:				
Fija				
Variable (cédula adjunta)				
Total				
Otros gastos y productos:				
Otros gastos:				
Suma				
Otros productos:				
Suma				
Neto \$				
Suma				

## CONCLUSIONES

1.- El presupuesto de operación en la industria hotelera como en cualquier empresa es de primordial importancia - puesto que en él se plasma cuantitativamente los fines y metas a los que se pretende llegar. Y por lo tanto ya se cuentan -- con metas pre-establecidas y la empresa comparandola con una nave tiene un punto donde llegar.

2.- El presupuesto invariablemente debe compararse con los resultados reales para poder obtener las diferencias entre lo presupuestado y lo real. Ya teniendo estas diferencias es posible hacer un análisis para encontrar las causas que las producen y sobre la marcha de las operaciones hacer las correcciones pertinentes.

3.- Es de fundamental importancia en la elaboración del presupuesto la experiencia que se tenga de los diferentes renglones que lo integran. Aplicando la experiencia que tengamos se puede pronosticar con mayor exactitud las cifras a presupuestar.

4.- Los estados financieros para poder ser lo adecuadamente útiles es necesario que se siga una periodicidad continua en su elaboración. Esta periodicidad estará en relación directa a las necesidades de información que tenga la empresa.

5.- Es conveniente tener un formato para la elaboración de los estados financieros para poder facilitar al personal que los hace una mejor elaboración y para a quienes sirven como información financiera una mejor comprensión. En su formato deben presentar la información financiera necesaria sin aumentarla -- para no crear confusión en quienes los utilizan como medio de información.

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

## Financiación Básica de los Negocios

Hunt

Williams

Donaldson

U T E H A

## Contabilidad y Control Administrativo

Charles T. Horngreen

Editorial Diana

## Técnica Presupuestal

Cristobal del Río González

U N A M

## Presupuesto y Contabilidad

Federico Gertz Manero

U N A M

## Apuntes de Finanzas II y III

F.C.A.

U N A M

## Presupuestos en Negocios

William J. Vatter

Herrero.