

Manuales docentes de Turismo



Nº 28

Control de gestión y presupuestos en la industria hotelera

Santiago Fernández Caballero



UNIVERSIDAD DE LAS PALMAS DE GRAN CANARIA
Vicerrectorado de Ordenación Académica
y Espacio Europeo de Educación Superior

2007

COLECCIÓN: *Manuales docentes de Turismo*
Nº 28 - CONTROL DE GESTIÓN Y PRESUPUESTOS EN LA INDUSTRIA HOTELERA

© del texto:

Santiago Fernández Caballero

© de la edición:

Vicerrectorado de Ordenación Académica
y Espacio Europeo de Educación Superior
UNIVERSIDAD DE LAS PALMAS DE GRAN CANARIA

Primera edición, 2007

Maquetación y diseño:

SERVICIO DE PUBLICACIONES Y DIFUSIÓN CIENTÍFICA DE LA UNIVERSIDAD DE LAS PALMAS DE GRAN CANARIA

ISBN 13: 978-84-95792-36-5

Depósito Legal:

GC 360-2007

Impresión:

SERVICIO DE REPROGRAFÍA, ENCUADERNACIÓN Y AUTOEDICIÓN DE LA ULPGC

Impreso en España. *Printed in Spain*

Queda rigurosamente prohibida, sin la autorización escrita de los titulares del «Copyright», bajo las sanciones establecidas por las leyes, la reproducción parcial o total de esta obra por cualquier medio o procedimiento, comprendidos la reprografía y el tratamiento informático.

Índice

PRESENTACIÓN	17
GUÍA ACADÉMICA	19
PRESENTACIÓN DE LA ASIGNATURA.....	19
OBJETIVOS GENERALES DE LA ASIGNATURA	20
CONTENIDOS.....	20
Módulo 1. Control de gestión	20
Módulo 2. El control económico financiero en la empresa.....	21
Módulo 3. Control económico administrativo de las operaciones de la empresa hotelera	22
Módulo 4. Los presupuestos como herramienta de control	22
Módulo 5. El cuadro de mando	22
ESTRATEGIAS DIDÁCTICAS.....	22
MATERIAL DIDÁCTICO	23
BIBLIOGRAFÍA	23
EVALUACIÓN	23
MÓDULO 1. CONTROL DE GESTIÓN	25
PRESENTACIÓN	27
OBJETIVOS.....	27
ESQUEMA DE LOS CONTENIDOS	28
EXPOSICIÓN DE LOS CONTENIDOS.....	28
1. El control de gestión	28
1.1. Concepto	28
1.2. Áreas a las que debe aplicarse el control de gestión.....	29
– Finanzas	29
– Clientes	29
– Procesos productivos internos	32
– Clientela interna	32
1.3. Ecuación que relaciona las diferentes áreas en que debe operar el control	33

1.4. Necesidad del control	34
1.5. El proceso de control y su implantación	35
– La estrategia empresarial	35
– La estructura organizativa	35
– El sistema de control financiero.....	35
– Los aspectos personales.....	35
– La cultura organizativa.....	35
– El entorno	35
– Determinación de las variables clave.....	38
– Modelo de predicción	38
– Determinación de objetivos	39
– Información y medición	39
– Evaluación	39
1.6. La planificación y el control	40
1.7. Tipos de sistemas de control	41
– Control familiar.....	41
– Control burocrático	41
– Control por resultados	41
– Control ad hoc	41
1.8. Localización del departamento de control en el organigrama jerárquico.....	41
2. El control interno	44
2.1. Introducción	44
2.2. Concepto y naturaleza	45
2.3. Responsabilidad de la implantación y mantenimiento del C.I.....	46
2.4. Limitaciones del C.I.	46
2.5. Objetivos del C.I. contable y etapas de una transacción	47
2.5.1. Objetivos generales	48
2.5.1.1. Autorizaciones apropiadas	48
2.5.1.2. Clasificación contable apropiada	48
2.5.1.3. Verificación y evaluación	48
2.5.1.4. Salvaguarda física.....	49
2.5.2. Objetivos operativos de C.I.	49
2.5.2.1. Reconocimiento de los hechos económicos	49
2.5.2.2. Aceptación de las transacciones	49
2.5.2.3. Integridad del procesamiento	49
2.5.2.4. Integridad de los informes.....	49
2.5.2.5. Integridad de las Bases de Datos	49
2.5.2.6. Integridad de los enlaces	50

2.6. Técnicas de C.I.	50
– Técnicas de prevención	50
– Técnicas de descubrimiento	50
2.7. Elementos de C.I.....	51
2.8. Pautas de un buen sistema de C.I.....	51
– Referentes a la estructura organizativa	51
– Referentes a las políticas y procedimientos contables	51
– Referentes a la auditoría interna.....	53
BIBLIOGRAFÍA	54
MÓDULO 2. EL CONTROL ECONÓMICO FINANCIERO EN LA EMPRESA	55
PRESENTACIÓN	57
OBJETIVOS.....	57
ESQUEMA DE LOS CONTENIDOS	58
EXPOSICIÓN DE LOS CONTENIDOS.....	58
1. Introducción	58
2. El proceso administrativo	59
2.1. El sistema administrativo	59
2.2. La contabilidad	60
2.3. El registro de las operaciones.....	61
2.3.1. Fuentes de información	61
2.3.2. Clasificación de las fuentes de información	61
– Procesos de información rutinaria.....	61
– Procesos de información no rutinaria.....	61
– Procesos de estimación contable	62
2.3.3. Registro de las operaciones	62
2.4. Libros auxiliares y libro diario	62
2.5. Libro mayor.....	63
2.6. Balance de comprobación.....	63
2.7. Balance de situación.....	63
2.8. Cuenta de pérdidas y ganancias o cuenta de resultados	64
2.9. Cuadro de financiación	64
3. Interpretación de los estados financieros	64
3.1. Introducción	64
4. Interpretación de los estados financieros. La cuenta de resultados	66
4.1. Significado	66
4.2. Presentación	66
4.3. Principio de devengo	67
4.4. Diferencia entre costes y gastos.....	67

4.5. El margen bruto o margen de contribución	67
4.6. Gastos pagables y no pagables.....	68
4.7. El beneficio antes de intereses e impuestos BAIT	69
4.8. Los intereses	69
4.9. El impuesto sobre el beneficio.....	69
4.10. El beneficio neto BDT	70
4.11. Los ratios de rentabilidad	70
– Rentabilidad comercial.....	70
– Rentabilidad de la inversión	71
– Rentabilidad financiera.....	71
4.12. El Método DuPont	71
4.13. Anexos	74
5. Interpretación de los estados financieros. El balance de la situación	77
5.1. Significado	77
5.2. Forma de presentación	77
5.3. Las masas patrimoniales	77
– Activo circulante	77
– Activo fijo.....	78
– Pasivo exigible a corto plazo.....	78
– Capital y reservas	78
– Recursos ajenos	78
5.4. Representación gráfica.....	78
6. El balance de situación. Las finanzas estructurales.....	79
6.1. Introducción	79
6.2. El coste de los recursos.....	79
6.3. El coste de capital	80
– Riesgo	80
– Oportunidad	80
– Inflación	80
6.4. Cuándo incorporar crédito a la empresa	81
6.5. El punto de equilibrio financiero.....	82
6.6. Relación ente el BAIT y el ROE	82
6.7. El apalancamiento financiero	83
6.8. Estructura financiera óptima.....	84
6.9. El riesgo financiero	85
6.10. La estrategia financiera	87
6.11. Amplificación y sensibilidad	87
6.12. Los ratios de estructura financiera	88
– El ratio deuda-recursos propios	88

– El ratio de cobertura de los intereses	88
– El ratio de cobertura de la carga financiera	88
7. El balance de la situación. Los activos fijos	89
7.1. Introducción	89
7.2. La decisión de inversión	89
7.3. La forma de medir la rentabilidad	90
7.4. Métodos para medir la rentabilidad a largo plazo.....	90
7.5. Los métodos que no tienen en cuenta el valor del dinero en el tiempo.....	91
– El ROI	91
– El ROE.....	91
– El período de recuperación de la inversión	91
7.6. El concepto de flujo de fondos	92
7.7. Los métodos que sí tienen en cuenta el valor del dinero en el tiempo.....	94
– El valor actual neto.....	94
– La tasa interna de rentabilidad	95
– La tasa interna de rentabilidad corregida	95
7.8. Aspectos del proyecto no medibles económicamente	96
7.9. El análisis de sensibilidad y el análisis de riesgo	97
8. El balance de la situación. Las finanzas operacionales.....	98
8.1. Introducción	98
8.2. El fondo de maniobra	99
8.3. Las necesidades operativas de fondos.....	99
8.4. Los recursos líquidos netos	100
8.5. La nueva representación gráfica del balance de situación.....	101
8.6. El crecimiento autosostenido en la empresa	101
9. El estado de origen y aplicación de fondos	103
9.1. Introducción	103
9.2. Forma de presentación	103
9.3. Fuentes de información	103
9.4. El cash flow operativo.....	103
9.5. El cash flow después de las actividades de inversión y previo a las actividades financieras	104
9.6. Cash flow después de las actividades financieras o variación de los recursos líqui- dos netos RLN.....	105
9.7. La variación de tesorería neta.....	105
9.8. Interpretación del Estado de Origen y Aplicación de Fondos.....	106
9.9. Los ratios relacionados con la liquidez en la empresa	107
– Ratio de liquidez operativa	107
– Ratio de liquidez total	108

10. La interpretación de los ratios	108
10.1. Introducción	108
10.2. Los ratios de eficacia operativa o de actividad	108
– Ratio de rotación de los activos	108
– Ratio de rotación del inventario	109
– Ratio del plazo medio de cobro	109
– Ratio del plazo medio de pago	109
10.3. Pautas para la interpretación de los ratios	109
11. Conclusión a la interpretación de los estados financieros	110
11.1. Introducción	110
11.2. Medida en unidades monetarias	110
11.3. Valor de adquisición	110
11.4. Negocio en funcionamiento	111
11.5. Principio de devengo	111
11.6. Correlación entre ingresos y gastos	111
11.7. Principio conservador	111
12. El Sistema Uniforme de Contabilidad Hotelera (Uniform System of Accounts for Hotels)	111
12.1. Introducción	111
12.2. Principales características del USAH	112
12.3. La cuenta de resultados	114
12.4. Conceptos más utilizados	115
12.5. Estado analítico de resultados	116
12.6. Propuesta de ratios	118
12.7. Anexos	119
ACTIVIDADES	125
BIBLIOGRAFÍA	126

MÓDULO 3. CONTROL ECONÓMICO ADMINISTRATIVO DE LAS OPERACIONES DE LA EMPRESA HOTELERA	127
PRESENTACIÓN	129
OBJETIVOS	130
ESQUEMA DE LOS CONTENIDOS	130
EXPOSICIÓN DE LOS CONTENIDOS	130
1. El sistema de control de ventas	130
1.1. Introducción	130
1.2. Objetivos de control	131
1.3. Descripción del sistema administrativo	131
1.3.1. Departamento de alojamiento	132

1.3.1.1. La contratación. El yield management	132
1.3.1.2. Las reservas	132
1.3.1.3. La entrada del cliente	133
1.3.1.4. Registro de las acciones de venta y su contabilización	134
1.3.1.5. La salida del cliente	135
1.3.1.6. El informe diario del yield.....	136
1.3.1.7. Estadísticas	136
1.3.2. Alimentación y bebidas.....	136
1.3.2.1. Restaurante a la carta	137
1.3.2.2. Restaurante menú	138
1.3.2.3. Bares	139
1.3.2.4. Estadísticas	139
1.3.3. Proceso administrativo de ventas en otros departamentos	140
1.3.3.1. Teléfonos	140
1.3.3.2. Lavandería de clientes.....	140
1.3.3.3. Cambio de divisas	141
1.3.3.4. Estadísticas	141
1.4. Gestión de cuentas por cobrar.....	141
1.5. Técnicas de Control.....	142
1.5.1. De prevención	142
1.5.2. De detección o descubrimiento	143
1.6. Anexos	144
2. El sistema de control de compras	153
2.1. Introducción	153
2.2. Objetivos de control	153
2.3. Departamentos que intervienen en el sistema de compras.....	155
2.4. Descripción del sistema.....	155
2.4.1. Compras	156
2.4.1.1. Listado de artículos.....	156
2.4.1.2. Especificaciones de calidad	156
2.4.1.3. Pedido interno	156
2.4.1.4. Listado de proveedores autorizados.....	156
2.4.1.5. Pedido externo.....	156
2.4.1.6. Recepción de la mercancía.....	157
2.4.1.7. Pase a libros auxiliares	157
2.4.1.8. El diario de compras	157
2.4.1.9. Intervención de las operaciones	157
2.4.1.10. Contabilización	158
2.4.1.11. Conciliación	158

2.4.2. Pagos a proveedores	158
2.4.2.1. Recepción de facturas.....	158
2.4.2.2. Verificación.....	158
2.4.2.3. Talón	158
2.4.2.4. Pago y contabilización	159
2.5. Técnicas de control	159
2.5.1. De prevención	159
2.5.2. De detección o descubrimiento	160
2.6. Estadísticas de compras	160
2.7. Planificación de inventarios	161
2.8. Anexos	163
3. El sistema de control de costes de venta o consumos	179
3.1. Introducción	179
3.2. Objetivos de control	179
3.3. Departamentos afectados	180
3.4. Los diferentes tipos de almacenes.....	180
3.5. El movimiento de interno de mercancías	181
3.6. Descripción del sistema administrativo	181
3.6.1. Introducción.....	181
3.6.2. El cálculo final del coste de venta. El inventario	181
3.6.3. Costes de venta en Alimentación y Bebidas	182
3.6.3.1. El coste de venta objetivo	182
3.6.3.2. Las fichas de producción	182
3.6.3.3. Los escandallos de producto.....	182
3.6.3.4. Determinación del coste de venta objetivo	183
3.6.3.5. El cálculo diario del coste de venta	183
3.6.3.5.1. El método de “costes por ventas realizadas”	183
3.6.3.5.2. El método del “parte de consumos”.....	184
3.6.3.6. Intervención.....	186
3.6.3.7. Libros auxiliares.....	186
3.6.3.8. Contabilización	186
3.6.3.9. Estadísticas	187
3.6.4. Costes de venta en otros departamentos.....	187
3.6.4.1. Teléfonos	187
3.6.4.2. Lavandería de clientes.....	187
3.6.4.3. Otros costes de venta	187
3.7. Técnicas de control	188
3.7.1. De prevención	188
3.7.2. De detección o descubrimiento	188

3.8. Anexos	189
4. El sistema de control de los gastos generales	197
4.1. Introducción	197
4.2. Objetivos de control	197
4.3. Descripción del sistema.....	198
4.3.1. Departamento de alojamiento	198
4.3.1.1. Costes de lavandería	198
4.3.1.2. Artículos de clientes y limpieza	200
4.3.2. Alimentación y bebidas.....	201
4.3.3. Gastos de administración	201
4.3.4. Gastos por suministro de agua y energía.....	201
4.3.5. Gastos de mantenimiento	202
4.3.6. Gastos de marketing	202
4.3.7. Gastos de propiedad	202
4.4. Técnicas de control	203
4.4.1. De prevención	203
4.4.2. De detección o descubrimiento	203
4.5. Contabilización de costes y gastos	203
4.6. Estadísticas	204
4.7. Anexo	205
5. El sistema de control de los gastos de personal	206
5.1. Introducción	206
5.2. Objetivos de control	207
5.3. Descripción del sistema.....	207
5.3.1. Reclutamiento.....	207
5.3.2. Selección	208
5.3.3. Contratación	208
5.3.4. Acogida	208
5.3.5. Control de incidencias	209
5.3.6. Bajas y prórrogas de contrato	209
5.3.7. Elaboración de la nómina	209
5.3.8. Pago de la nómina	210
5.3.9. Preparación y pago de los impuestos.....	210
5.3.10. Intervención y contabilización	210
5.4. Técnicas de control interno	210
5.5. Estadísticas más utilizadas	211
6. El sistema de control de tesorería	212
6.1. Introducción	212
6.2. Objetivos de control	212

6.3. Departamentos que intervienen en el sistema de Tesorería	213
6.4. Descripción del sistema de Tesorería	213
6.4.1. Establecimiento del Fondo de Caja	213
6.4.2. Reposición del Fondo	213
6.4.3. Restaurante y bar	214
6.4.4. Recepción	214
6.4.5. Administración	215
6.4.6. Normas de Valoración	215
6.5. Técnicas de Control.....	216
6.5.1. De prevención	216
6.5.2. De detección o descubrimiento	217
BIBLIOGRAFÍA	219
MÓDULO 4. LOS PRESUPUESTOS COMO HERRAMIENTA DE CONTROL.....	221
PRESENTACIÓN	223
OBJETIVOS.....	223
ESQUEMA DE LOS CONTENIDOS	224
EXPOSICIÓN DE LOS CONTENIDOS.....	224
1. Los presupuestos en el hotel	224
1.1. Introducción	224
1.2. Tipos de presupuesto	225
1.3. Metodología para su elaboración.....	225
1.4. Fuentes de información	225
1.5. Fases de elaboración y aprobación	226
1.6. El Presupuesto económico.....	226
1.6.1. Formato de presentación	226
1.6.2. El período económico	226
1.6.3. El presupuesto de ventas	226
1.6.4. Los costes de ventas	227
1.6.5. Los costes de personal	227
1.6.6. Otros costes y gastos de operación	227
1.6.7. Costes de propiedad	228
1.6.8. Determinación del resultado neto	228
1.6.9. Estadísticas y datos comparativos.....	228
1.7. El presupuesto de tesorería	229
1.7.1. Fuentes de información	229
1.7.2. Presupuesto de cobros y pagos	230
1.7.3. Cálculo de la disponibilidad de tesorería	230
1.7.4. El balance previsional	230

1.7.5. Los diferentes presupuestos en función del plazo presupuestado	231
1.8. El control presupuestario	231
1.8.1. El presupuesto flexible	232
1.8.2. Las desviaciones en ventas.....	232
1.8.3. Las desviaciones en costes de materias primas.....	232
1.8.4. Las desviaciones en costes de personal de los departamentos operacionales.....	233
1.8.5. Las desviaciones en otros costes departamentales.....	233
1.8.6. Las desviaciones en los costes indistribuibles.....	233
1.8.7. Las desviaciones en costes de propiedad.....	233
1.9. Conclusión.....	234
BIBLIOGRAFÍA	234
ANEXO N° 1	236
ANEXO N° 2	258
MÓDULO 5. EL CUADRO DE MANDO EN EL HOTEL	261
PRESENTACIÓN	263
OBJETIVOS.....	263
ESQUEMA DE LOS CONTENIDOS	264
EXPOSICIÓN DE LOS CONTENIDOS.....	264
1. El cuadro de mando de las operaciones hoteleras	264
1.1. Introducción	264
1.2. Contenido	264
1.3. El cuadro de mando integral	265
1.4. La vinculación de los indicadores con la estrategia	266
1.5. Una propuesta de cuadro de mando financiero para el hotel	268
BIBLIOGRAFÍA	270
ANEXOS	271

Presentación

Hace mil años se fundaron las primeras universidades en Europa y algunas de ellas aún perduran, demostrando su capacidad de pervivencia y adaptación a lo largo del tiempo. La Universidad de Las Palmas de Gran Canaria, sin embargo, no es una institución de enseñanza superior que hunda sus raíces en el Medievo. Desde su creación en 1989, la ULPGC se ha convertido en una universidad pública consolidada, en cuyas aulas se pueden estudiar todas las grandes áreas del saber, como muestra la amplia oferta académica de títulos de grado, posgrado y doctorado.

La relativa juventud de la Universidad de Las Palmas de Gran Canaria le ha permitido avanzar con paso decidido en la implantación de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC). Mientras otras universidades españolas con mayor tradición aún no han hecho más que tímidos avances en la incorporación de las TIC como apoyo a la enseñanza presencial, nuestra Universidad, desde hace ya varios años, no sólo ha apostado por su utilización, sino que incluso, ha sabido aprovechar estos progresos tecnológicos para ofertar algunas enseñanzas en modo no presencial.

El resultado es ya bien conocido por los cientos de estudiantes, tanto nacionales como extranjeros, que están cursando algunas de las titulaciones oficiales que la Universidad de Las Palmas de Gran Canaria oferta a través de su Estructura de Teleformación. En la actualidad, la ULPGC oferta cinco titulaciones oficiales en la modalidad no presencial, que han permitido acercar a nuestra Universidad a aquellos estudiantes que, por razones geográficas o por falta disponibilidad horaria, no pueden acercarse de forma presencial a nuestras aulas. Paralelamente, se ha ido incrementado la oferta de estudios de posgrado y los títulos propios, también en la modalidad de enseñanza no presencial.

A pesar de los avances tecnológicos en el acceso a la información por parte de los estudiantes, somos conscientes de que los manuales y las guías docentes constituyen una pieza clave en el sistema de enseñanza universitaria no presencial. Nuestra Universidad ha sabido apostar por la edición de estos materiales didácticos, realizados por los expertos universitarios que imparten estas materias en el Campus Virtual de la ULPGC. No quiero dejar pasar la oportunidad para agradecer a sus autores la profesionalidad y el empeño que han puesto en la realización de estas obras.

Nadie puede asegurar cuántas de las universidades actuales pervivirán, no ya dentro de mil años, sino siquiera dentro de unas decenas de años. Pero no me cabe la menor duda de que, en el inmediato futuro que nos aguarda, aquellas instituciones universitarias que no sepan rentabilizar la utilización de las Tecnologías de la Información y la Comunicación, pueden comprometer seriamente su desarrollo inmediato. En este sentido, desde la Universidad de Las Palmas de Gran Canaria, podemos sentirnos satisfechos por el trabajo realizado hasta la fecha, aunque somos conscientes de que el camino por recorrer en los próximos años es prometedor.

José Regidor García

Rector

PRESENTACIÓN DE LA ASIGNATURA

El control es una de las funciones básicas de la dirección, junto con la planificación, la coordinación y la organización. Su necesidad viene justificada por la cada vez mayor complejidad de la empresa, tanto por razones de entorno, competitividad y otras cuestiones externas, como por razones de la propia organización, especialmente su crecimiento y la obligada delegación de responsabilidad en los diferentes niveles de dirección. Todo ello conlleva que la propiedad, a través de la dirección, haya de implantar herramientas y sistemas de información que le ayuden a asegurarse de que las decisiones tomadas estén encaminadas a la consecución de los objetivos previamente establecidos. A esta función responden las labores de control, no limitándose exclusivamente a ello, sino que además ha de influir en el resto de la organización de modo que facilite la planificación futura en base a las conclusiones alcanzadas.

La asignatura es por tanto fundamental en la carrera de la Diplomatura de Turismo, o en cualquier otra relacionada con la futura dirección de empresas, pues se supone que los alumnos en el futuro asumirán funciones directivas y se verán inmersos en la necesaria implantación de herramientas de control propias de sus funciones.

El **control en general** no debe aplicarse exclusivamente a las áreas económico-financieras, como habitualmente se suele interpretar, sino que ha de extenderse a al área de clientes, midiendo su satisfacción; al área de procesos productivos internos, sabiendo que se desarrollan de manera eficiente; y al área de clientela interna o empleados, conociendo sus necesidades, su nivel de identificación con la empresa, su grado de formación para el cumplimiento de su desempeño y en general su actitud positiva para alcanzar los objetivos establecidos,

Sin embargo el **control de gestión** se suele referir a la parte más específica de control económico-financiero, y particularmente al control presupuestario, con planificación a medio plazo. Es en este sentido en el que más incidirá la asignatura, complementándose con el control de las operaciones administrativas específico de la industria hotelera, como uno de los sub-sectores más importantes y que más empleo genera dentro del sector turístico, en el que se supone que tendrán más oportunidades de trabajo los futuros diplomados, y especialmente en nuestras islas, en las que el sector turístico, y por ende el de la industria alojativa y de restauración, representa una parte muy importante del producto interior bruto que se genera.



OBJETIVOS GENERALES DE LA ASIGNATURA

Dado que en la carrera la asignatura se imparte en el último curso, se supone que el alumno ha asimilado amplios conocimientos relacionados con los aspectos económicos y financieros de la gestión de la empresa, por ello estos apuntes pretenden aportar conocimientos eminentemente prácticos relacionados con la materia, tanto en el área económico-financiera como en la parte de gestión hotelera, en la que se supone que el alumno no tiene conocimientos previos.

El contenido de los apuntes está enfocado a la gestión de empresas hoteleras, si bien habrá aspectos relacionados con la gestión económico-financiera que son aplicables a cualquier empresa, aunque los ejemplos y comentarios que se desarrollan, tanto en los apuntes como en las clases lectivas, se referirán preferiblemente al sector hotelero.

Se pretende por tanto que el alumno, al finalizar la asignatura sea capaz de:

- Reafirmar sus conocimientos sobre la naturaleza y el alcance del control en la empresa, conociendo aspectos teóricos básicos para su implantación.
- Conocer el proceso administrativo contable para la elaboración de los estados financieros básicos y asegurarse de su fiabilidad.
- Conocer en profundidad los estados financieros de la empresa, sus contenidos y la información que aportan.
- Con el conocimiento anterior, ser capaz de tomar decisiones básicas de tipo económico-financiero y saber qué influencia tendrán esas decisiones en los resultados de la empresa.
- Conocer un sistema de información contable específico de la industria hotelera.
- Conocer las herramientas para implantar en el hotel un sistema de control en las áreas administrativo-operacionales más importantes: ventas, compras, costes de venta, gastos generales y operaciones de tesorería.
- Conocer la importancia del presupuesto como herramienta fundamental de control de gestión y adquirir conocimientos y pautas para su elaboración en el hotel.
- Aproximarse al conocimiento de los parámetros económicos y de operación medios de la industria hotelera española, para por comparación, poder evaluar los resultados de un hotel determinado.
- Aprender a elaborar un documento básico de control de gestión que, a modo de cuadro de mando, aporte información elemental del desarrollo de la operación del hotel.

Guía

CONTENIDOS

Los apuntes se van a desarrollar en los siguientes módulos:

MÓDULO 1. CONTROL DE GESTIÓN

Se hará un breve repaso de los aspectos teóricos del concepto y objetivos del control de gestión, así como cuestiones relacionadas con su implantación en la empresa.

1. El control de gestión.
 - Concepto.
 - Areas de aplicación.
 - Relación entre las diferentes áreas.
 - Necesidad del control.
 - El proceso de control y su implantación.
 - La planificación y el control.
 - Tipos de sistemas de control.
 - El departamento de control en el organigrama.
2. El control interno.
 - Introducción.
 - Concepto y naturaleza.
 - Responsabilidad de su implantación.
 - Limitaciones.
 - Objetivos.
 - Técnicas.
 - Elementos que lo componen.
 - Pautas para su implantación.

MÓDULO 2. EL CONTROL ECONÓMICO FINANCIERO EN LA EMPRESA



Se estudiarán las herramientas de control que desde esta perspectiva se utilizan en la empresa, haciendo una especial referencia a los estados financieros, siempre desde un enfoque práctico, esto es, cómo se interpretan y qué decisiones deben tomar los responsables a la vista de la interpretación de los mismos.

1. Introducción.
2. El proceso administrativo.
3. Introducción a los estados financieros.
4. La cuenta de resultados.
5. El Balance de situación.
6. Las finanzas estructurales.
7. Los activos fijos.
8. Las finanzas operacionales.
9. El estado de origen y aplicación de fondos.
10. La interpretación de los ratios.
11. Conclusiones a la interpretación de los estados financieros.
12. El sistema uniforme de contabilidad hotelera.

MÓDULO 3. CONTROL ECONÓMICO ADMINISTRATIVO DE LAS OPERACIONES DE LA EMPRESA HOTELERA

Se trata de establecer las acciones necesarias para ejercer el control administrativo de la operación hotelera. Para ello se subdividen las operaciones en: **ventas, compras, costes de venta, gastos generales, gastos de personal y operaciones con tesorería**. El conjunto de estos aspectos supone la parte más importante de la asignatura, y tendrán un sentido eminentemente práctico, desarrollados a modo de manual de operaciones administrativo, profundizando especialmente en conocer los flujos de información administrativa que se han de dar dentro de una organización hotelera así como en los aspectos de control que es fundamental establecer, al objeto de garantizar que la información sea veraz y esté debidamente registrada.

Allí donde es requerido se presentan impresos estandarizados que satisfacen las necesidades de información administrativo contable.

1. Introducción.
2. El sistema de control de ventas.
3. El sistema de control de compras.
4. El sistema de control de costes de venta o consumos.
5. El sistema de control de gastos generales.
6. El sistema de control de los gastos de personal.
7. El sistema de control de tesorería.



MÓDULO 4. LOS PRESUPUESTOS COMO HERRAMIENTA DE CONTROL

Se estudiarán los diferentes tipos de presupuesto en la empresa y su significación como herramientas de control. Se desarrollarán presupuestos económicos y de tesorería en el aula de ordenadores utilizando la hoja de cálculo Excel, enfatizando las grandes posibilidades que ofrece. Los presupuestos desarrollados se compararán con los estándares de la industria hotelera, comentando sus diferencias.

1. Introducción.
2. El presupuesto económico.
3. El presupuesto de tesorería.
4. El control presupuestario.

MÓDULO 5. EL CUADRO DE MANDO

Como resumen de las herramientas de control en la empresa, se hará referencia a un cuadro de mando sintético aplicado a la industria hotelera.

ESTRATEGIAS DIDÁCTICAS

Se pretende que el alumno conozca la parte teórica de la asignatura fundamentalmente a través del manual desarrollado de forma ex profeso para este fin.

El alumno dispondrá de cuantos contactos con el tutor necesite al objeto de aclarar cuestiones que lo requieran. Se desarrollarán igualmente sesiones presenciales, que se aprovecharán para tratar aquellos temas que requieran una tutela específica, especialmente el desarrollo en ordenador de determinados temas, como pueden ser presupuestos hoteleros o estudio de casos de empresas que requieren cálculos y planteamientos diferenciados.

En cuanto a la parte práctica se pedirá al alumno que desarrolle trabajos específicos relacionados con el análisis de balances (situaciones de empresa) y presupuestos, que como se indicó anteriormente serán tutelados en las sesiones presenciales.

MATERIAL DIDÁCTICO

Los presentes apuntes han sido expresamente confeccionados por el profesor de la asignatura “Control de Gestión y Presupuestos en la Industria Hotelera” para los alumnos matriculados en la misma en la Diplomatura de Turismo.

BIBLIOGRAFÍA

Se adjunta bibliografía que complementa el contenido de los presentes apuntes.

EVALUACIÓN

La evaluación de la asignatura incluye la realización de trabajos prácticos, la participación en las actividades en línea (foros de discusión, charlas, aportaciones, iniciativas y propuestas del alumnado) y una prueba escrita presencial:

Parte I. La participación en las actividades en línea y la realización de las tareas programadas aporta el 40% de la nota final y se evaluará a partir de la participación en las actividades en línea y la realización de los trabajos previstos. La nota oscila entre 0 y 4. Será necesario obtener una nota mínima de 2 puntos para superar esta parte de la asignatura.

Parte II. La parte teórica de la asignatura aporta el 60% de la nota final y se evaluará mediante una prueba escrita que consta de 30 preguntas de respuesta múltiple. La nota del examen oscila entre 0 y 6. La nota mínima necesaria para superar esta parte de la asignatura es de 3 puntos.

La asignatura se considera superada cuando el estudiante ha conseguido los mínimos necesarios (2 puntos en la parte I y 3 puntos en la parte II). La nota final consiste, superados los mínimos señalados anteriormente, en la suma de las puntuaciones de la parte I y de la parte II.





Módulo 1

Control de gestión

PRESENTACIÓN

Se trata del módulo de introducción a la asignatura con el que se pretende repasar algunos conceptos básicos relacionados con el control de gestión en las empresas. Los conceptos que se desarrollan son comunes a cualquier empresa, no sólo a las hoteleras o turísticas.

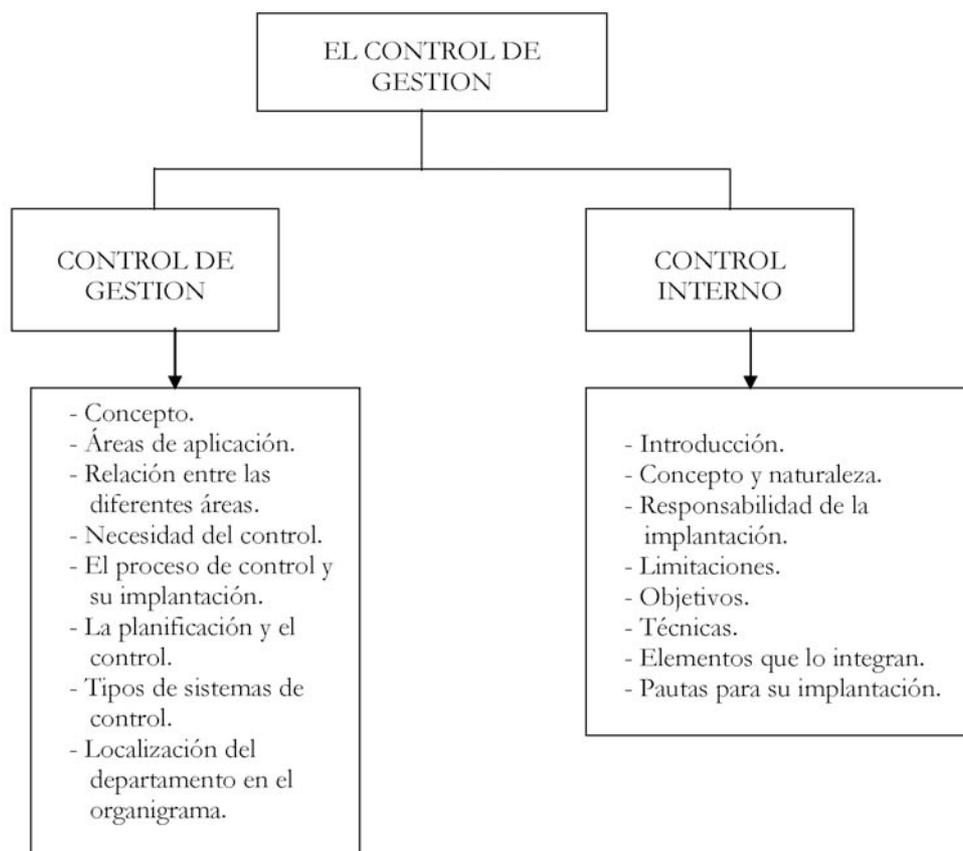
OBJETIVOS

Dado que los temas de control se han tratado genéricamente en otras asignaturas de la carrera, se trata fundamentalmente de repasar conceptos básicos que son fundamentales a la hora de poner en marcha un sistema de control en la empresa.

En base a lo indicado el alumno reconocerá la necesidad del control en la empresa, las áreas que debe abarcar, el proceso de implantación, los diferentes tipos de control, su localización en el organigrama de la empresa, etc. Asimismo se hará referencia a la necesidad de implantación del control interno, con sus limitaciones, objetivos, técnicas, elementos que lo integran y pautas para su puesta en funcionamiento.



ESQUEMA DE LOS CONTENIDOS



EXPOSICIÓN DE LOS CONTENIDOS

1. EL CONTROL DE GESTIÓN

1.1. Concepto

Se entiende por control de gestión el conjunto de procesos que la empresa aplica para asegurarse de que las tareas que en la misma se realizan están encaminadas a la consecución de sus objetivos. Se entiende que estos objetivos están previamente establecidos, en parte por los accionistas, representados por su consejo de administración, (beneficios, expansión y seguridad) y en parte por la legislación vigente, tanto en materia civil como mercantil, fiscal, laboral, etc., ya que la empresa desarrolla su actividad en el seno de una sociedad a la que debe servir, asumiendo por tanto importantes responsabilidades sociales.

Desde esta perspectiva la labor de control no se limita a comprobar que las tareas realizadas o las decisiones tomadas han sido correctas, sino que parte de su cometido es influir y orientar el comportamiento de la organización para que se alcancen los objetivos propuestos.

En general, y de una manera restrictiva, se viene entendiendo por control las acciones realizadas relacionadas casi en exclusiva con los aspectos económico financieros, básicamente la interpretación de los estados financieros y la toma de medidas correctoras en caso necesario.

Es ésta una visión errónea del control de gestión, ya que no contempla la necesidad de orientar a priori en el sentido de los objetivos de la organización, ni interviene en áreas que son fundamentales para la consecución de dichos objetivos.

En el cuadro 1 se muestran las diferencias de concepto de una perspectiva y otra del control de gestión.

1.2. Áreas a las que debe aplicarse el control de gestión

De acuerdo con lo planteado anteriormente, el control debe abarcar diferentes áreas:

- **Finanzas:** a través de la interpretación de los estados financieros, fundamentalmente mediante la aplicación de los ratios más utilizados; se trata de medir los rendimientos de las inversiones y la creación de valor añadido económico.
- **Clientes:** se trata de medir el nivel de satisfacción de los mismos y consecuentemente el nivel de fidelización que la empresa mantiene sobre ellos, así como su participación en la cuota de mercado del sector en que opera.

En el sector hotelero es habitual que se pida al cliente que informe a la dirección del grado de satisfacción de su estancia, mediante encuestas o informes de los tour operadores o agencias con que trabaja el establecimiento. Se adjunta a modo de ejemplo un modelo de encuesta (cuadro 2).

Cuadro 1. Diferentes perspectivas del control

Concepto	Perspectiva limitada	Perspectiva amplia
Filosofía	Control "desde arriba" por la dirección	El control no sólo es realizado por la dirección sino por todos
Concepto de control	Comparación del resultado obtenido respecto al previsto inicialmente	Orientación del comportamiento hacia los objetivos de la organización
Mecanismo de control	Sistema de control financiero	Diferentes mecanismos formales y no formales entre los cuales hay el sistema de control financiero
Consideración del contexto organizativo	Limitado. Énfasis en el diseño de los aspectos técnicos	Diseño y utilización del sistema de control financiero de forma coherente con contexto organizativo
Consideración del comportamiento	Reducido a standards y a valores monetarios y limitado por normas de comportamiento rígidas	Dificultad de reducirlo a términos monetarios y de limitarlo en condiciones de incertidumbre. La cuantificación ayuda a tomar decisiones.

Cuadro 1. Diferentes perspectivas del control (continuación)

Indicadores de control	En términos cuantitativos	Incluyen también aspectos no financieros y cualitativos
Formulación de objetivos y proceso de planificación	En términos cuantitativos e integrados en el proceso presupuestario	Incluyen también aspectos no financieros y cualitativos no integrados en proceso presupuestario
Sistema de medición	Sistema de control financiero	Sistemas formalizados e informales
Proceso de evaluación	El comportamiento se mide a partir del resultado	El resultado solo mide parcialmente el comportamiento por ello es necesario considerar otros aspectos y utilizar de forma flexible el sistema contable

Fuente: Joan M^a. Amat. El control de gestión. Ediciones Gestión 2.000

En general, la información obtenida en cualquier área sólo es válida si alguien la interpreta correctamente y toma decisiones con ella. Del mismo modo las encuestas de los clientes deben ser tratadas en reuniones con las personas implicadas y tomadas las decisiones oportunas.

Módulo 1

Cuadro 2. Cuestionario de clientes. Fuente: Servatur S. A.



Cuadro 2 (continuación)

Los jardines del establecimiento
 27. Mantenimiento y limpieza:
 28. Amabilidad del personal:
 29. Imagen del personal (uniformidad, pulcritud, etc.)

El área de piscina
 30. Mantenimiento y limpieza:
 31. Amabilidad del personal:
 32. Imagen del personal (uniformidad, pulcritud, etc.)
 33. Homoccos:
 34. Sombrillas:

El Bar Piscina
 35. Ambiente y decoración:
 36. Variedad de las comidas:
 37. Presentación de los platos:
 38. Eficacia del servicio:
 39. Amabilidad del personal:
 40. Imagen del personal (uniformidad, pulcritud, etc.)
 41. Relación calidad-precio:

El buffet de desayunos
 42. Ambiente y decoración:
 43. Variedad de las comidas:
 44. Presentación de los platos:
 45. Promptud y eficacia del servicio:
 46. Amabilidad del personal:
 47. Imagen del personal (uniformidad, pulcritud, etc.)
 48. Relación calidad-precio:

El Restaurante
 49. Ambiente y decoración:
 50. Facilidades para niños:
 51. Menús infantiles:
 52. Eficacia del servicio:
 53. Amabilidad del personal:
 54. Imagen del personal (uniformidad, pulcritud, etc.)

Comida a la carta
 55. Variedad de las comidas:
 56. Presentación de los platos:
 57. Sabor de la comida:
 58. Relación calidad-precio:

El menú de las pensiones
 59. Variedad de los platos:
 60. Presentación de los platos:
 61. Calidad y sabor de la comida:
 62. Relación calidad-precio:

El Piano Bar
 63. Ambiente y decoración:
 64. Variedad de las bebidas:
 65. Eficacia del servicio:
 66. Amabilidad del personal:
 67. Imagen del personal (uniformidad, pulcritud, etc.)
 68. Animación:
 69. Música:
 70. Relación calidad-precio:

Los jardines del establecimiento
 27. Mantenimiento y limpieza:
 28. Amabilidad del personal:
 29. Imagen del personal (uniformidad, pulcritud, etc.)

El área de piscina
 30. Mantenimiento y limpieza:
 31. Amabilidad del personal:
 32. Imagen del personal (uniformidad, pulcritud, etc.)
 33. Homoccos:
 34. Sombrillas:

El Bar Piscina
 35. Ambiente y decoración:
 36. Variedad de las comidas:
 37. Presentación de los platos:
 38. Eficacia del servicio:
 39. Amabilidad del personal:
 40. Imagen del personal (uniformidad, pulcritud, etc.)
 41. Relación calidad-precio:

El buffet de desayunos
 42. Ambiente y decoración:
 43. Variedad de las comidas:
 44. Presentación de los platos:
 45. Promptud y eficacia del servicio:
 46. Amabilidad del personal:
 47. Imagen del personal (uniformidad, pulcritud, etc.)
 48. Relación calidad-precio:

El Restaurante
 49. Ambiente y decoración:
 50. Facilidades para niños:
 51. Menús infantiles:
 52. Eficacia del servicio:
 53. Amabilidad del personal:
 54. Imagen del personal (uniformidad, pulcritud, etc.)

Comida a la carta
 55. Variedad de las comidas:
 56. Presentación de los platos:
 57. Sabor de la comida:
 58. Relación calidad-precio:

El menú de las pensiones
 59. Variedad de los platos:
 60. Presentación de los platos:
 61. Calidad y sabor de la comida:
 62. Relación calidad-precio:

El Piano Bar
 63. Ambiente y decoración:
 64. Variedad de las bebidas:
 65. Eficacia del servicio:
 66. Amabilidad del personal:
 67. Imagen del personal (uniformidad, pulcritud, etc.)
 68. Animación:
 69. Música:
 70. Relación calidad-precio:

La reserva
¿Quién le recomendó alojarse en nuestro establecimiento?
 1. Touroperador
 2. Agencia de Viajes
 3. Amigos, familiares, etc.
 4. Usted mismo a través de:
 4.1 Internet
 4.2 Prensa
 4.3 Publicaciones especializadas

¿Cómo ha realizado su reserva?
 5. Directamente usted mismo
 5.1 Por teléfono
 5.2 Por correo
 5.3 Por correo electrónico (e-mail)
 6. A través de un Touroperador (por favor escriba el nombre)
 7. A través de una Agencia de Viajes (por favor, escriba el nombre)

8. *¿Antes de llegar a su destino, dispuso de información suficiente sobre el entorno, el establecimiento, etc.?*
 si
 no

9. *Si la respuesta anterior fue negativa, ¿de qué otra información le hubiera gustado disponer?*
 geográfica
 cultural
 actividades deportivas
 otras
 compras
 otras

La llegada al establecimiento
 10. Acogida por parte de nuestro personal:
 11. Asignación de habitación y entrega de llave:
 12. Información sobre servicios disponibles, horarios, etc:

LOS SERVICIOS
El apartamento
Equipamiento
 13. Mobiliario y decoración:
 14. Iluminación:
 15. Equipamiento de cocina:

El personal de limpieza
 16. Amabilidad:
 17. La limpieza:
 18. Imagen del personal (uniformidad, pulcritud, etc.)

El mantenimiento del apartamento
 19. Estado de las instalaciones del apartamento:
 20. Promptud en las reparaciones:
 21. Amabilidad del personal:
 22. Imagen del personal (uniformidad, pulcritud, etc.)

La recepción
 23. Amabilidad del personal:
 24. Imagen del personal (uniformidad, pulcritud, etc.)
 25. Información de los servicios del establecimiento:
 26. Información del entorno:

Cuadro 2 (continuación)

71. Los Ascensores	<input type="checkbox"/>						
72. El Hall	<input type="checkbox"/>						
73. Los pasillos y escaleras del establecimiento	<input type="checkbox"/>						
74. Las zonas que rodean el establecimiento	<input type="checkbox"/>						

ALLI INCLUSIVE (Sólo para los clientes bajo régimen de "Todo Incluido")

75. Servicios "todo incluido"

76. Eficacia en este tipo de servicio

77. Relación calidad - precio

78. En su conjunto, ¿cómo calificaría su estancia en nuestro establecimiento?

79. ¿Cuántas veces se ha alojado con nosotros?	2-3	4-7	8-14	15 o más
Esta es la primera	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

80. ¿Recomendaría nuestro establecimiento a sus familiares, amigos o conocidos?

Si	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
No	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

81. ¿Cree que volverá a visitarnos?

Si	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
No	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Quizá	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
No sabe	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

82. ¿Cuántas personas han ocupado el apartamento?

Adultos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Niños	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Bebés	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

83. ¿Ha alquilado sofá? Si No

84. ¿Ha alquilado TV? Si No

85. ¿Le gustaría tener la posibilidad de navegar por Internet?

Si	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
No	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Por favor, escriba sus datos personales para permitirnos mantenerle informado sobre nuestras ofertas especiales, nuevos establecimientos, etc

Nombre y apellidos

Dirección

Calle

Localidad

Pueblo/Ciudad

Distrito postal

País

Teléfono

E-mail:

Fax

SUGERENCIAS: Además de las respuestas del cuestionario, le estaríamos muy agradecidos si añade sus propios comentarios que nos servirán para orientar nuestros servicios hacia una mayor satisfacción de nuestros clientes. Bien visto de manera u. hasta ahora.

- **Procesos productivos internos:** se trata de establecer y medir la calidad de los procesos productivos, con indicación de los recursos a utilizar. Generalmente la expresión más amplia de los estándares establecidos son los **manuales de operación**, que suponen una gran herramienta de control, siempre que en los mismos hayan participado los responsables de su implementación, debiendo ser al mismo un documento abierto, susceptible de ser adaptado al cambio de las circunstancias que se producen en los procesos operativos.

En los hoteles organizados, y especialmente en las cadenas hoteleras, existen manuales de operación que abarcan prácticamente todas las áreas de funcionamiento, desde la propia implantación física hasta las operaciones diarias pormenorizadas.

A modo de ejemplo se adjunta un modelo de informe sobre el control de puntos críticos en las instalaciones de alimentación y bebidas de un hotel. Esta operación es particularmente sensible a la contaminación bacteriana, por lo que requiere controles amplios y específicos. Cuadro 3.

- **Cientela interna:** la satisfacción de los empleados es fundamental en toda empresa para que se consigan los objetivos planteados, pero mucho más en la empresa hotelera, donde la elaboración de productos (servicios) requiere la intervención directa y permanente del personal.

La participación de todo el personal en el diseño y significado de los procesos productivos, así como la información sobre los objetivos de la empresa es primordial para su identificación con los mismos.

La empresa tiene la obligación ineludible de participar activamente en la formación de su personal, y no sólo en la formación relacionada con los procesos productivos específicos del propio establecimiento, sino en una formación más amplia. Esto permitirá que el personal tenga perspectivas de progreso, que son fundamentales para su satisfacción.

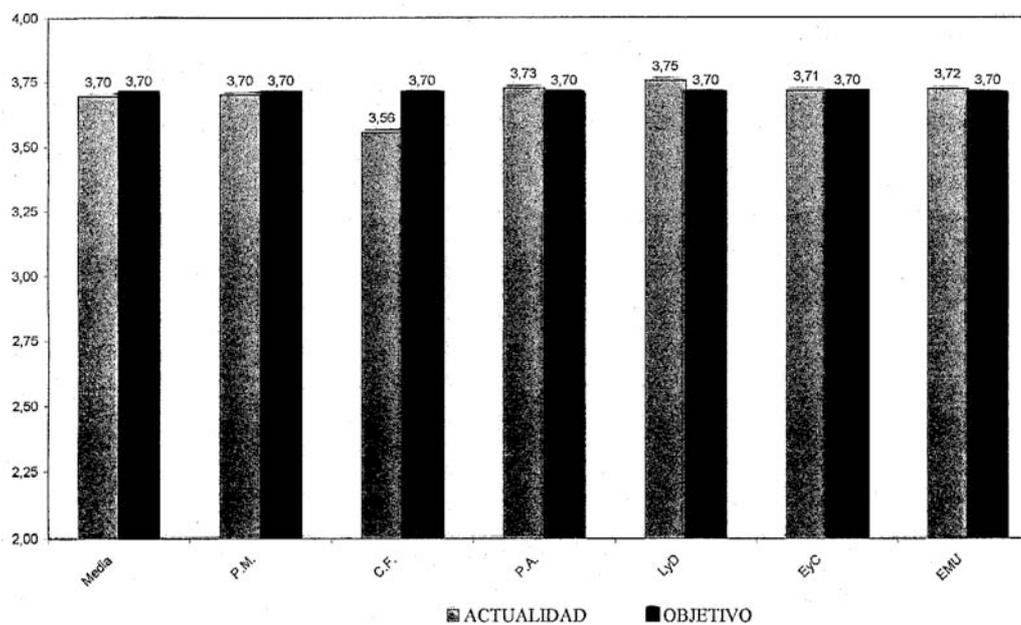
Independientemente de ello, debe la empresa mantener un sistema de retribución justo y estimulante, que permita al personal satisfacer sus necesidades e identificarse con los objetivos de la empresa.

El nivel de satisfacción del personal se mide principalmente con entrevistas personales y contacto permanente con sus jefes y directivos.

1.3. Ecuación que relaciona las diferentes áreas en que debe operar el control

Existe una gran interrelación entre las áreas anteriormente mencionadas, de modo que se puede afirmar categóricamente que la actuación sobre unas tiene importante influencia sobre las demás. Se podría establecer esta interrelación del siguiente modo:

INFORME H - S HOTEL "DORADO BEACH"



P.M. : Personal Manipulador C.F. : Cadena de Frío
P.A. : Procesado de Alimentos LyD : Limpieza y Desinfección
EyC : Estructura y Conservación EMU : Equipos, Materiales y Utensilios

MES : Enero AÑO : 2.000

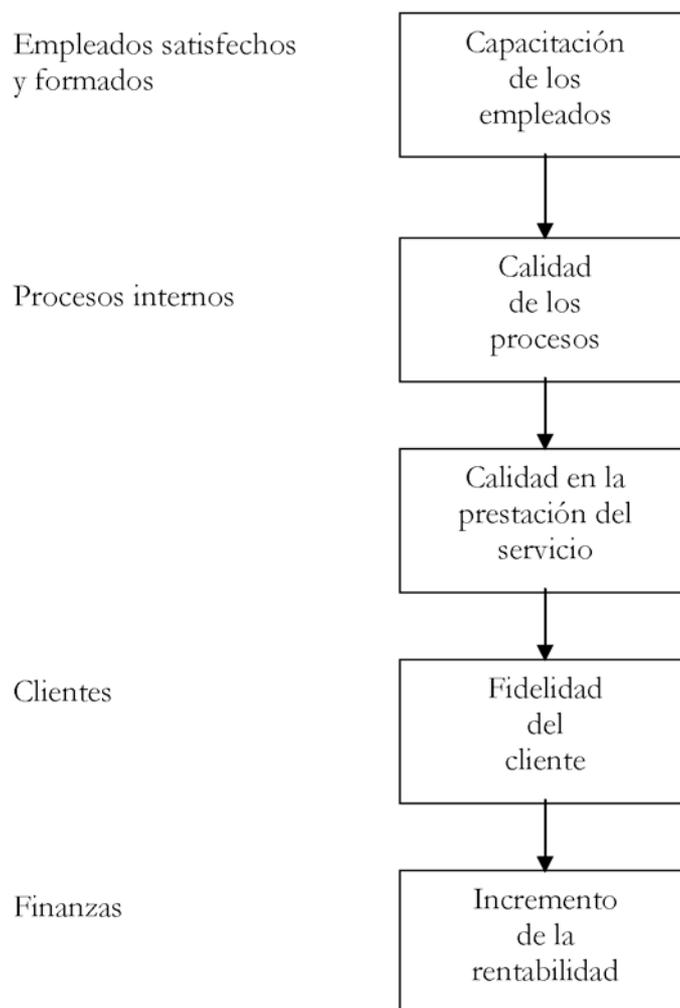
Fecha revisión: 9.02.00

Hora: 14,00 Horas

Fecha informe: 15.02.00

Nombre de la persona que hizo la revisión: Pablo Castillo Pastor.

Revisión H - S. Hotel "Dorado Beach". Enero 2000. Recomendaciones. Pag 1



Es obvio que unos empleados satisfechos y formados se identificarán mejor con los objetivos de la empresa y realizarán mejor su trabajo, lo que a su vez supondrá la prestación de unos servicios de mayor calidad, que sin duda será percibido por el cliente; esta satisfacción del cliente supondrá su fidelización, lo que al mismo tiempo repercutirá en los resultados de la empresa favorablemente.

1.4. Necesidad del control

La empresa desarrolla su actividad en un mundo cada vez más competitivo y globalizado, lo que ha derivado en una mayor complejidad de la misma. Aún cuando la tendencia en las organizaciones es disminuir escalas entre los diferentes niveles jerárquicos, la complejidad a que se ha hecho referencia exige en todos los casos, especialmente en las empresas de un determinado volumen de operación, un alto nivel de delegación de funciones. Esta necesaria delegación supone que el poder de decisión se aleja cada vez más de los inversores, que no tienen más remedio que confiar la gestión de sus fondos en directivos que deben tomar decisiones encaminadas a la obtención de los objetivos establecidos. Surge la necesidad de control para asegurar que las decisiones tomadas por los responsables se ajustan a las instrucciones dadas por los inversores y a los objetivos planteados. Refuerza la idea de la necesidad de control el hecho de que los recursos son escasos y

costosos, las diferencias en los objetivos en las empresas y la discrecionalidad de las decisiones, así como diferentes motivaciones en las personas. En definitiva, estos mecanismos de control deben asegurar que las actividades internas de la empresa son coherentes con el entorno y con los objetivos establecidos.

1.5. El proceso de control y su implantación

La implantación de un sistema de control en la empresa debe hacerse de manera personalizada para cada una, en función de su estructura organizativa y objetivos, si bien existen pautas que deben ser tenidas en cuenta de manera generalizada y que afectan a todas las organizaciones.

Los siguientes elementos afectan de manera directa al **modelo** de control de gestión que se implanta en cada empresa:

- **La estrategia empresarial.** La estructura y el proceso de control está fuertemente condicionado a la estrategia empresarial. Así es obvio que no puede establecer los mismos tipos de control una empresa cuya estrategia esté orientada al liderazgo en costes que otra que esté orientada a la diferenciación de sus productos. En los cuadros 4 y 5 se reflejan estas diferencias de manera palpable.
- **La estructura organizativa.** Del mismo modo, el modelo de organización jerárquica de la empresa condiciona el modelo y proceso de control a implantar. Las grandes diferencias existentes entre una empresa centralizada y otra descentralizada, o una de gran tamaño y otra de tipo familiar, condicionan de manera clara el modelo y proceso de control a implantar. Los cuadros 6 y 7 muestran estas diferencias.
- **El sistema de control financiero.** Referido a la planificación de objetivos, establecimiento de indicadores financieros, sistema de comunicación de la información y modo de evaluación de la misma.
- **Los aspectos personales de la organización.** Las relaciones interpersonales de la organización condicionan igualmente la implantación del sistema de control. Aspectos tales como la forma de resolver conflictos, las relaciones de poder, el estilo de dirección y otros, son un condicionante importante en toda organización.
- **La cultura organizativa.** Aspectos tales como los valores de la empresa, la percepción del riesgo y su actitud ante él, la orientación hacia los objetivos o hacia las tareas, el estilo familiar o profesional, etc., son aspectos igualmente influyentes en la implantación del sistema de control de gestión.
- **El entorno.** Entendido como aquellos factores externos que condicionan la organización y muy particularmente el entorno económico y de competencia del sector en el que la empresa desarrolla su actividad.

Los tres primeros elementos pueden ser considerados de naturaleza formal, mientras que los tres últimos implican aspectos más informales, menos medibles, pero tienen igualmente una importante influencia en la organización, de modo que indudablemente condicionan el sistema de control a implantar.

Cuadro 4. Influencia de la estrategia empresarial en la implantación del control

	LIDERAZGO EN COSTES	DIFERENCIACION
Objetivo	Precios más baratos que la competencia	Ofrecer algo que el cliente perciba como exclusivo y que le mueva a pagar un precio superior (diseño, tecnología, calidad, exclusividad, servicio, atención personal)
Necesidades de Inversión	En automatización e integración vertical	En I+D y marketing
Enfasis de la I+D	En la I+D de procesos	En la I+D de nuevos productos
Tecnología	Tecnología líder en procesos	Tecnología líder en productos
Variable crítica	Reducción de costes mediante subcontratación de procesos, elevada cuota de mercado, utilización de toda la capacidad productiva, grandes volúmenes de producción	Flexibilidad para adaptar las innovaciones del mercado y necesidad de estudiar los cambios en la tecnología y en el mercado para poder introducir rápidamente las innovaciones
Productos	Standardización de productos	Innovación en productos y diseño continuo
Sistemas de distribución	Sistemas de distribución extensivos	Sistemas de distribución exclusivos
Publicidad	Publicidad masiva	Publicidad exclusiva
Organización	Organización formalizada y estructurada que promueve la especialización funcional	Predominio de aspectos informales. Elevada coordinación formal e informal entre departamentos (marketing, I+D)
Relación con el entorno	Poder de negociación con los clientes, administración pública, proveedores, competidores	Establecimiento de contactos con personas e instituciones que puedan tener información de la evolución de la tecnología y del mercado
Sistemas de control	Necesidad de control de costes sin olvidar calidad y servicio Sist. de control financiero sofisticados	Sistemas de control flexibles que promuevan la motivación y la creatividad

Fuente: Joan M^a. Amat. El Control de Gestión. Ediciones Gestión 2.000

Cuadro 5. Influencia de la estrategia en la implantación del control

	LIDERAZGO DE COSTES	DIFERENCIACION
Sistema de control	Formalizado y rutinario. Orientado al control de costes. Puede pecar de ser rígido y lento. Puede frenar la motivación	Flexible y con énfasis en sistemas informales orientado a resultados Control basado en la selección del personal Debe promover el autocontrol
Indicadores de control	Énfasis en la eficiencia. Indicadores cuantitativos financieros y de producción	Énfasis en la eficacia Indicadores cualitativos y externos
Sistemas de información	Énfasis en los sistemas de costes Importancia de la medición rutinaria y periódica de los costes y resultados	Sistemas adaptados a diferentes decisiones y necesidades. Poco formalizados
Proceso de planificación	Orientado a corto plazo Importancia de la fijación de standards Proceso muy formalizado y rutinario	Orientación a largo plazo Importancia de la previsión de las tendencias del entorno Muy flexible para estimular la creatividad
Sistema de evaluación	Énfasis en el análisis de las desviaciones respecto a los presupuestos	Análisis como aprendizaje de cara al futuro

Fuente: Joan M^a. Amat. El control de gestión. Ediciones Gestión 2.000



Cuadro 6. Influencia de la estructura organizativa en el control.

	ESTRUCTURA CENTRALIZADA	ESTRUCTURA DESCENTRALIZADA
Sistema de control	Poco sofisticado Utilización de mecanismos de control informales o en la definición de normas rígidas de procedimiento	Bastante sofisticado Énfasis en mecanismos formales, especialmente en los sistemas de control financiero
Indicadores de control	Cualitativos No siempre orientados a resultados	Cuantitativos Orientados a resultados
Sistema de información	Orientado al resultado global Poco orientado al control de responsabilidades	Orientado a la toma de decisiones Orientado al control de la actuación de los diferentes responsables
Proceso de planificación	Inexistente o intuitivo Cuando se realiza puede tener un carácter burocrático	Es fundamental para lograr el consenso en los objetivos globales
Sistema de evaluación	En base a información no financiera	En base a información financiera y no financiera

Fuente: Joan M^a. Amat. El control de gestión. Ediciones Gestión 2.000

Cuadro 7. Influencia de la estructura organizativa en el control

	ESTRUCTURA FUNCIONAL	ESTRUCTURA DIVISIONAL	ESTRUCTURA MATRICIAL
Sistema de control	Predominio del control burocrático	Predominio del control por resultados	Combinación entre el control cultural y por resultados
Indicadores de control	Indicadores cuantitativos de eficiencia	Indicadores cuantitativos de eficacia	Indicadores cuantitativos y especialmente cualitativos
Sistema de información	Enfasis en la medición rutinaria y periódica de los gastos e ingresos	Fundamentalmente financiero midiendo el resultado de cada centro Orientado a la toma de decisiones	Fundamentalmente no financiero
Proceso de planificación	Se centra en la asignación de recursos a los diferentes centros	Es fundamental para evaluar posteriormente la actuación de los responsables	Es fundamental para asegurar la coordinación entre departamentos funcionales y los programas o proyectos es principalmente cualitativa y flexible
Sistema de evaluación	Limitada importancia de la evaluación	Enfasis en la evaluación del resultado de cada centro y en la actuación de cada responsable	Enfasis en el resultado global

Fuente: Joan M^a. Amat. El control de gestión. Ediciones Gestión 2.000

Teniendo en cuenta los elementos anteriores, el proceso de implantación del sistema de control pasa por las siguientes fases:

- **Determinación de las variables clave.** Entendidas como un conjunto de indicadores de control que reflejen el resultado y la adecuación de cada departamento a los objetivos establecidos. Estas variables clave deben referirse a aspectos que son fundamentales para la continuidad de la empresa y su éxito en el mercado, dependiendo precisamente de los objetivos de la misma y su estrategia empresarial. Cuestiones como la cuota de mercado, el nivel de costes de las operaciones, los niveles de calidad del producto, la protección y la rentabilidad de los activos, la imagen que la empresa proyecta, etc. pueden ser cuestiones clave para el futuro de la empresa y por tanto estar sometidas a un permanente control.
- **Modelo de predicción.** Que permita estimar a priori cuáles deben ser los resultados a alcanzar para cada actividad en la empresa.

Este modelo debe permitir determinar los recursos necesarios para alcanzar los objetivos de cada actividad. El presupuesto económico es un ejemplo de modelo de predicción en relación con los objetivos económicos.

- **Determinación de objetivos.** El objetivo supone definir por parte de la organización hacia donde debe estar encaminada, y es parte fundamental de la planificación de la empresa. Los objetivos deben además definir el nivel de recursos a utilizar en cada caso. Sin objetivos previamente definidos el control no tiene sentido. En el cuadro 8 se presenta un modelo de objetivos e indicadores estratégicos para una determinada unidad de negocio.
- **Información y medición.** Un sistema de información que permita medir los resultados es clave para la interpretación de la consecución de los objetivos. En función de las variables a controlar se debe elegir el sistema de información que mejor responda a las características de la empresa. La medición de los resultados debe plantearse en los mismos términos en que se plantearon los objetivos, así los presupuestos económicos deben responder al mismo formato en que se presenta la cuenta de resultados, de modo que sean directamente comparables objetivos establecidos y resultados obtenidos.
- **Evaluación.** Ya se ha indicado anteriormente que la información no sirve de nada si alguien responsable no la interpreta y toma decisiones con ella.

La interpretación de los resultados ha de estar basada en determinados principios: Que los objetivos planteados hayan sido realistas, que la información sea veraz y que se interprete con flexibilidad, especialmente en aquellos aspectos exógenos que condicionan el funcionamiento de la empresa: así el porcentaje de ocupación de un hotel determinado puede haberse visto influenciado por la guerra de Irak o los atentados del 11 de Septiembre; si los objetivos estaban formulados previamente, a la hora de analizar los resultados no se puede obviar la influencia de estos hechos.

Cuadro 8. Indicadores Estratégicos

Objetivos estratégicos	Indicadores estratégicos	
	(Indicadores de efecto)	(Indicadores causa)
Financieros F1 - Mejorar los rendimientos F2 - Ampliar la diversidad de los ingresos F3 - Reducir la estructura de coste	Rendimiento sobre la inversión Crecimiento de los ingresos Cambio del coste del servicio de depósitos	Variedad de ingresos
Clientes C1 - Aumentar la satisfacción del cliente con nuestros productos y nuestra gente C2 - Aumentar la satisfacción posventa	Cuota de segmento Retención de los clientes	Profundidad de la relación Encuesta de satisfacción
Interno I1 - Comprender a nuestros clientes I2 - Crear productos innovadores I3 - Productos de venta cruzada I4 - Pasar los clientes a canales rentables I5 - Reducir al mínimo los problemas operativos I6 - Un servicio sensible	Ingresos procedentes de los nuevos productos Ratio de venta cruzada Cambio de la combinación de canales Tasa de errores del servicio Tiempo de cumplimentación de una solicitud	Ciclo de desarrollo del producto Horas dedicadas a los clientes
Formación L1 - Desarrollar las habilidades estratégicas L2 - Proporcionar información estratégica L3 - Alinear los objetivos personales	Satisfacción del empleado Ingresos por empleado	Ratio de cobertura del trabajo estratégico Información estratégica Ratio de disponibilidad Alineación de metas personales (%)

Fuente: Robert S. Kaplan y David P. Norton. El cuadro de mando integral. Gestión 2.000

1.6. La planificación y el control

Junto con la organización y la dirección forman las funciones básicas del proceso directivo, de modo que no pueden contemplarse de manera independiente dentro de una empresa. Sólo cuando todas las funciones se desarrollan de manera coherente dentro de la empresa ésta empieza a tener sentido.

Observando las fases por las que pasa la implantación del sistema de control, es fácil darse cuenta de que las mismas implican un alto grado de planificación. Si se entiende por planificar el decidir qué ha de hacerse y cómo y por controlar el asegurarse de que las decisiones se han orientado a alcanzar los objetivos propuestos, ambos conceptos, planificación y control se complementan, hasta el punto que no puede entenderse uno sin otro.

La determinación de objetivos de la empresa, como fase del proceso de control, requiere un alto grado de planificación.

La planificación puede ser a largo, medio o corto plazo, distinguiéndose entre planificación estratégica, planificación presupuestaria y planificación operativa. El cuadro 9 distingue el entorno en el que actúa cada uno de los tipos de planificación.

Cuadro 9. Diferentes tipos de planificación

CONCEPTO	Planificación estratégica	Planificación presupuestaria	Planificación operativa
Horizonte de tiempo	Más de 1 año (de 3 a 5 años)	Anual/mensual	Diario/semanal
Finalidad	Establecer objetivos a largo plazo para facilitar la adaptación al entorno	Establecer objetivos y políticas a corto plazo	Establecer objetivos rutinarios
Nivel de dirección afectado	Alta dirección	Alta dirección y direcciones departamentales	Direcciones departamentales y mandos intermedios
Complejidad	Elevada Intervienen muchas variables	Menor complejidad que la planificación estratégica	Moderada
Actividad a controlar	Impacto de los cambios del entorno en la empresa	Desviaciones presupuestarias	Operaciones realizadas respecto estándares técnicos
Punto de partida	Análisis del entorno de la organización	Planificación estratégica e informa. interna	Standards técnicos revisados periódicamente
Contenido	Amplio, general y cualitativo	Específico, detallado y cuantificado en Ptas.	Específico y cuantificado en unidades físicas
Naturaleza de la información	Externa, intuitiva	Interna, financiera	Interna, técnica
Grado de predicción	Bajo	Relativamente alto	Alto
Estructura de las decisiones	No programadas e imprevisibles	Relativamente programadas	Muy alto

Fuente: Joan M^a. Amat. El control de gestión. Ediciones Gestión 2.000

1.7. Tipos de sistemas de control

Tal como se ha indicado anteriormente el control debe ser adaptado a cada empresa en particular en función de las características de la misma y los elementos anteriormente expuestos.

La empresa, a fin de adaptarse al entorno y cumplir mejor sus objetivos de control, puede adoptar diferentes tipos o sistemas de control:

- **Control familiar.** Obviamente se suele desarrollar en pequeñas organizaciones en las que el nivel de confianza y de relación entre los empleados y la dirección es alto, derivado de un conocimiento próximo de las personas. El control de la empresa se basa fundamentalmente en el liderazgo del responsable o responsables de la familia, lo que implica una supervisión directa de los procesos. Tiene el riesgo de que puede ser más importante la fidelidad al líder que la profesionalización de los procesos. La cultura corporativa está muy arraigada y marca las pautas de control.
- **Control burocrático.** Se suele dar en empresas grandes y con altos niveles de delegación en la toma de decisiones, pero donde la unidad central desea mantener un control estricto de determinadas operaciones. Suele ser válido para tareas de tipo rutinario, especialmente las contenidas en los manuales de procedimiento. Permite la delegación pero no la descentralización de las decisiones. El riesgo de este tipo de control es que puede prevalecer la eficiencia de la tarea en detrimento del resultado obtenido.
- **Control por resultados.** Para que este tipo de control se pueda dar es necesario un alto nivel de descentralización en las decisiones y que previamente hayan sido definidos los objetivos con gran claridad y se defina claramente su medición. El riesgo es que prevalezca el resultado (fundamentalmente económico y financiero) en detrimento de otros aspectos, especialmente de tipo cualitativo.
- **Control ad hoc.** Este tipo de control está basado en la supervisión directa de los procesos. En general se utiliza como complemento del resto de los sistemas. Generalmente en las empresas no se da un sistema de control puro coincidente con esta clasificación, sino que predomina uno de los estilos y se dan circunstancias de control de los otros tipos. El control ad hoc es frecuente en las organizaciones como complemento del sistema principal de control. El riesgo de este tipo de control es que puede prevalecer la intuición sobre la estandarización de los procesos.

El cuadro 10 muestra las diferencias entre los diferentes tipos de control expuestos.

1.8. Localización del departamento de control en el organigrama jerárquico

Existen diferentes criterios en cuanto a la localización de la función de control en el organigrama de la empresa. Un primer criterio localiza la función como staff de la dirección general. Esto tendría la ventaja de que al estar próximo al centro de decisión por excelencia, tendría una visión más amplia de los objetivos de la empresa y orientaría la función de control en consecuencia, preferentemente dirigida a la consecución de los objetivos generales de la empresa y más ligados a la planificación estratégica.

Una segunda propuesta sería localizar el control en los centros de operación. En este caso la ventaja es que centraría más su función en los procesos productivos.

En estos casos el dilema se resuelve siempre con sentido común: dependiendo del tamaño de la empresa se localizará en uno u otro lugar del organigrama. En un hotel independiente, por ejemplo, la cuestión ni se plantea, pues sólo existe una posibilidad de localización. En grandes cadenas hoteleras, con establecimientos en diferentes localidades, lo normal es que exista un jefe de control (controller) al nivel de staff como asistente a la dirección general y un controller en cada hotel o centro de producción. El primero se cuidará de los aspectos estratégicos y los últimos estarán más ligados a los procesos productivos.

Cuadro 10. Diferentes tipos de control

	Control familiar	Control burocrático	Control por resultados	Control ad-hoc
Sistema de control	Enfasis en las normas culturales y en la confianza del líder con sus colaboradores Control carismático del líder Control no formal	Enfasis en cálculos procedimientos formales Control formalizado	Enfasis en el control y en la toma de decisiones Control formalizado	Enfasis en las normas culturales y en la confianza interpersonal Control no formal
Dimensión de la empresa	Pequeña	Grande	Grande	Pequeña
Percepción del entorno	Poco dinámico Poco hostil Poco complejo	Poco dinámico Poco hostil Relativamente complejo	Dinámico Muy hostil Complejo	Muy dinámico Relativamente hostil Relativamente complejo
Cultura organizativa	Paternalista Priva el comportamiento de fidelidad al líder Estabilidad (aunque a expensas de la orientación del líder)	Paternalista Priva el cumplimiento de los procedimientos Estabilidad y aversión a los cambios	Individualismo (iniciativa, responsabilidad) Priva la obtención de resultados Dinamismo	Individualismo consensuado Priva la obtención de resultados Dinamismo
Estilos de dirección	Personalista	Personalista	Profesional	Profesional
Estrategia	Poco formalizada, en la cabeza del líder	No suele existir, si existe nunca se llega a implantar	Formalizada Enfasis en el corto plazo y en el mercado	Poco formalizada y flexible Enfasis en el largo plazo
Estructura organizativa	Descentralización reducida Centralizada Elevada necesidad de supervisión directa Actividades rutinarias y de limitada formalización Sistemas de gestión poco formalizados	Limitada descentralización pero elevada delegación Funcional Limitada necesidad de supervisión directa Actividades rutinarias y de elevada formalización Sistemas de gestión muy formalizados	Elevada descentralización que está definida explícitamente Divisional Limitada necesidad de supervisión directa Actividades con elevada formalización Sistemas de gestión muy formalizados	Elevada descentralización aunque no siempre está explícitamente definida Proyectos(matricial) Elevada necesidad de supervisión directa Actividades no rutinarias y de limitada formalización Sistemas de gestión poco formalizados

Cuadro 10. Diferentes tipos de control (continuación)

	Control familiar	Control burocrático	Control por resultados	Control ad-hoc
Estructura organizativa (continuación)	Limitada utilización de la contabilidad como sistema de información	Limitada utilización de la contabilidad como sistema de información	Enfasis en sistemas de control financiero y en utilización de centros de responsabilidad	Limitada utilización de la contabilidad como sistema de información
	Limitada importancia del departamento financiero en el proceso de control	Limitada importancia del departamento financiero en el proceso de control	Importancia del departamento financiero	Limitada importancia del departamento financiero en el proceso de control
	La coordinación la realiza el director de la empresa	La coordinación se establece mediante normas y procedimientos formalizados	La coordinación se establece mediante precios de transferencia y elaboración del presupuesto	La coordinación se establece de manera informal y espontánea
Indicadores de control	Lealtad Indicadores cualitativos (Innovación, calidad, servicio)	Ligados a la eficiencia Indicadores cuantitativos	Indicadores financieros Indicadores cuantitativos	Indicadores cualitativos internos y externos (innovación, calidad, servicio, plazo de entrega, productividad cuota de mercado)
	Orientación a C.P.	Orientación a C.P.	Orientación a C.P.	Orientación a L.P.
Sistema de información	Poco formalizado y de carácter cualitativo	Sistemas contables orientados a: *imputación de gastos *valoración de stocks	Sistemas económico-financieros orientados a: *Control de responsabilidades *Análisis de decisiones	Poco formalizados y de carácter cualitativo
	Facilidad de medición	Sistema muy complejo	Enfasis en el análisis del mercado	Enfasis en el análisis del mercado
	Centralizado	Centralizado	Descentralizado	Descentralizado
Proceso de planificación	Limitada necesidad de un sistema de planificación formal por la estabilidad del entorno y por la preferencia por sistemas no formalizados	Importancia de la fijación de standards y de la elaboración de presupuestos para delimitar la delegación de tareas	Clara y explícita especificación de los objetivos. Importancia en la elaboración de presupuestos Enfasis en la formulación de la estrategia	Limitada necesidad de un sistema de planificación formal por la identificación de las personas con los objetivos de la empresa
	Facilidad de planificación	Facilidad de planificación	Facilidad de planificación	Dificultad de planificación (ciclos de vida cortos, frecuentes cambios en la tecnología)
	Limitada consideración del entorno	Limitada consideración del entorno	Importancia de la consideración del entorno	Importancia de la consideración del entorno

Cuadro 10. Diferentes tipos de control (continuación)

	Control familiar	Control burocrático	Control por resultados	Control ad-hoc
Sistema de evaluación	La evaluación de aspectos cualitativos Incentivos intrínsecos ligados a la seguridad psicológica	Limitada importancia del sist. de control como instrumento de evaluación Incentivos ligados a la seguridad económica	El cálculo y análisis de desviaciones es la base de la evaluación Incentivos ligados a resultados	La evaluación se centra en aspectos cualitativo Incentivos intrínsecos ligados al desarrollo personal
Enfasis del control	Enfasis en el comportamiento	Enfasis en los cálculos	Enfasis en desviaciones	Enfasis en el proceso Enfasis en creatividad Enfasis en flexibilidad

Fuente: Joan M^a Amat. El control de gestión. Ediciones Gestión 2.000

2. EL CONTROL INTERNO

2.1. Introducción

En la evolución histórica de las empresas ha tenido una remarcada importancia el hecho de que en el pasado los propietarios eran a su vez los directivos encargados de la gestión empresarial.

En esas circunstancias el control era ejercido por los mismos propietarios, quienes ejecutaban las funciones directivas y supervisaban directa y personalmente el cumplimiento de las normas y directrices establecidas por ellos, tácita o explícitamente. Se producía un “auto control de la función directiva”.

A medida que aumentó la complejidad de la empresa se fue imponiendo una división del trabajo que tenía por objeto la especialización de los empleados y sus funciones. Esto exigía una organización que adecuara los medios necesarios para la consecución de los fines deseados.

El crecimiento en el volumen e importe de las operaciones, la mayor dispersión de los activos y, en general, la descentralización de las actividades comerciales, han contribuido a un distanciamiento de la Dirección en el control de las operaciones.

Si a esto se añade la modernización y mejora producida en los medios de tratamiento y proceso de datos, al pasar de medios manuales a los modernos sistemas informáticos, en donde diferentes transacciones se procesan al unísono para producir estadísticas, informes, facturaciones, gestión de inventarios, contabilidad, etc., se llega a la conclusión de que el mundo empresarial ha cambiado y que este cambio debe ir acompañado de los medios necesarios para garantizar la buena gestión empresarial.

Con independencia de los factores endógenos de la empresa, la situación económica del entorno afecta significativamente en aspectos tales como el adecuado uso de los activos, las políticas de aplicación y captación de recursos financieros, la gestión de las cuentas a cobrar, la rotación de

existencias y las políticas de aprovisionamientos, las políticas de endeudamiento, etc., que dificultan y agravan la ya de por sí difícil función de dirigir.

La evolución de las empresas, que responden a este incremento de la complejidad de los negocios con la correspondiente delegación de facultades, exige la implantación de aquellos controles necesarios para conseguir que las responsabilidades delegadas por los propietarios y directivos se conserven íntimamente unidas a los mismos.

De esta forma, pese a la complejidad empresarial y pese a la multiplicidad de los niveles jerárquicos, se pueden mantener y orientar las actuaciones de la empresa en el camino fijado para alcanzar los objetivos propuestos. Por este motivo las empresas establecen planes de organización y un conjunto de métodos y procedimientos que aseguren que los activos están debidamente protegidos, que los registros contables son fidedignos y que la actividad de la entidad se desarrolla eficazmente y se cumple según las directrices marcadas por la dirección.

2.2. Concepto y naturaleza

CONCEPTO

En su sentido más amplio el C.I. comprende la estructura, las políticas, el plan de organización, el conjunto de métodos y procedimientos y las cualidades del personal de la empresa que aseguren:

- Que los activos están debidamente protegidos.
- Que los registros contables sean fidedignos, así como la validez de la información en general.
- Que la actividad se desarrolla eficazmente.
- Que se cumplen las políticas y directrices marcadas por la dirección.

Esta definición reconoce que un sistema global de C.I. se extiende más allá de las materias que lo relacionan con los departamentos contable y financiero y abarca otros tipos de control, como son los de gestión y eficacia operativa. Incluye los métodos por medio de los cuales la dirección delega autoridad y asigna responsabilidades en el departamento de compras, ventas, producción, contabilidad, etc.; incluye el programa para la preparación, verificación y distribución de la supervisión en las diferentes actividades; la utilización de técnicas presupuestarias, inspecciones, estudios de tiempos, programas de formación para el personal, etc.

NATURALEZA

- Controles contables o financieros:
 - Son aquellos controles tendentes a garantizar la protección de los activos y la validez de la información.
 - Comprenden el plan de organización y el conjunto de métodos y procedimientos cuya misión es la salvaguarda de los bienes activos y la fiabilidad de los registros contables.
 - Incluyen sistemas de autorización de operaciones, normas sobre segregación de funciones, manuales de procedimientos contables, controles físicos de los activos, etc.
- Controles administrativos u operativos:
 - Son aquellos controles orientados hacia la promoción de la eficiencia y a asegurar la adhesión a las disposiciones de la gerencia.

- Comprenden la normativa y los procedimientos existentes en la empresa vinculados a la eficiencia operativa y al acatamiento de las políticas de la dirección y normalmente sólo influyen indirectamente en los registros contables.
- Incluyen análisis estadísticos, controles de calidad, sistemas de información, revisiones analíticas, análisis comparativo de desviaciones, etc.

Esta clasificación no es absoluta, ya que en ocasiones los controles contables y los administrativos se superponen y se confunden. Por ejemplo establecer un sistema presupuestario de gestión es un control administrativo, pero si este sistema sirve para detectar errores u omisiones en los registros contables se convierte en un control contable.

2.3. Responsabilidad de la implantación y mantenimiento del C.I.

De la definición de C.I. se deduce que el mismo confiere una seguridad razonable, pero no absoluta, de que los objetivos del mismo se cumplirán.

La implantación y mantenimiento de un sistema de C.I. es responsabilidad de la dirección, que debe someterlo a una continua supervisión para determinar que funciona según está prescrito, modificándolo si fuera preciso, de acuerdo con las circunstancias.

La dirección deberá determinar el alcance y la naturaleza de los controles que se implantarán, dependiendo del volumen de las transacciones, el grado de control que la propia dirección es capaz de ejercer, la distribución geográfica, etc.

La dirección será en consecuencia la responsable de administrar los activos o inversiones de los accionistas y de proporcionarles información financiera adecuada y fiable. En el ejercicio de esta responsabilidad, la dirección está expuesta a riesgos importantes, entre los que podemos destacar:

- Que se tomen decisiones basadas en información errónea, como pueden ser cuentas anuales incorrectamente preparadas o con datos importantes equivocados.
- Que se produzcan pérdidas no controladas de los activos de la entidad.

Un sistema de control interno adecuado permite prevenir, detectar, evitar o al menos mitigar estos riesgos, proporcionando a la dirección una relativa tranquilidad en el desarrollo de su gestión. Por el contrario la inexistencia o inadecuación de tal sistema aumenta los riesgos y complica enormemente la actividad directiva.

Una de las funciones principales del C.I. es suministrar seguridad de que los errores o irregularidades se pueden descubrir con prontitud razonable, asegurando la fiabilidad e integridad de los registros contables.

2.4. Limitaciones del C.I.

Todo sistema de C.I., por muy completo que sea, tiene una serie de limitaciones que son inherentes al sistema. Siempre existe la posibilidad de que al aplicar procedimientos de control surjan errores por diversos motivos:

- Mala comprensión de las instrucciones.
- Errores de juicio.

- Falta de atención personal.
- Fallos humanos.
- Malos entendidos.
- Negligencia.
- Fraude, etc.

Además, aquellos procedimientos cuya eficacia se basa en la segregación de funciones, pueden eludirse como consecuencia de existir colusión de los empleados implicados en el C.I.

Igualmente los procedimientos basados en el objetivo de asegurar que las transacciones se ejecutan según los términos autorizados por la dirección, resultarían ineficaces si las decisiones de ésta se tomaran de una forma errónea o irregular.

Todo sistema de C.I. conlleva limitaciones importantes que no pueden obviarse, ya que, por un lado no se pueden implantar controles cuyo coste sea superior a los beneficios que se deriven del control y, por otro, la evaluación de costes y beneficios es un proceso subjetivo basado en las mejores estimaciones de la dirección y es altamente dependiente de la estructura organizativa.

Adicionalmente, por más complejos que sean los controles internos, nunca podrán llegar a garantizar que no van a producirse errores ni irregularidades.

Por todo ello lo que se pretende es que los controles brinden una “certeza razonable” de que estas irregularidades sean detectadas e impedir que ocurran.

2.5. Objetivos del C.I. contable y etapas de una transacción



Los objetivos del sistema de C.I. contable se deben relacionar con cada una de las etapas por las que discurre una transacción.

Las etapas más importantes relativas a una transacción comprenden:

- Su autorización.
- Ejecución.
- Registro.
- Custodia y salvaguarda de los activos que, en su caso, resulten de dicha transacción, con el fin de que las mismas hayan sido ejecutadas y que se encuentren clasificadas en las cuentas apropiadas.

¿Cómo se puede implantar y alcanzar un buen sistema de C.I.?

Definidos unos objetivos, será necesario instalar un sistema que comprenda las técnicas y los procedimientos necesarios para el logro de tal fin.

Un sistema de C.I. debe por tanto comprender el conjunto de técnicas necesarias para lograr determinados objetivos de control interno.

Partiendo de los objetivos básicos del C.I.:

- Salvaguarda de los activos.
- Fiabilidad de la información.

Se han identificado los siguientes objetivos de control genéricos aplicables a la totalidad de las empresas, diferenciándolos en dos grandes grupos:

I. Objetivos generales:

- Autorización.
- Clasificación.
- Verificación y evaluación.
- Protección física de los activos.

II. Objetivos operativos: referentes al proceso de las transacciones a través de los sistemas contables:

- Reconocimiento del hecho económico.
- Aceptación de las transacciones.
- Integridad del procesamiento.
- Integridad de los informes.
- Integridad de las bases de datos.
- Integridad de los enlaces.

2.5.1. *Objetivos generales*

2.5.1.1. Autorizaciones apropiadas

Adecuada definición y comunicación de las responsabilidades. Todas las autorizaciones concedidas deben estar de acuerdo con los criterios establecidos por la Dirección.

2.5.1.2. Clasificación contable apropiada

Las transacciones deben clasificarse de forma que permita la preparación de cuentas anuales de conformidad con principios y criterios contables generalmente aceptados y con los planes de gerencia.

2.5.1.3. Verificación y evaluación

El contenido de los informes y de las bases de datos debe ser verificado y evaluado periódicamente, ya que es la salida del sistema y debe representar con exactitud el fundamento de la actividad económica.

Es necesario adoptar técnicas para verificar y evaluar los resultados que se obtienen una vez procesadas todas las transacciones, dado que es impracticable desarrollar un sistema que procese e informe todas las transacciones con exactitud completa y absoluta.

La verificación y la evaluación están orientadas a la detección de errores al contrastar la información elaborada con la realidad.

2.5.1.4. Salvaguarda física

El acceso a los activos de la entidad debe permitirse únicamente de acuerdo con los criterios de la gerencia. Debe establecerse una asignación clara de las autorizaciones de acceso y de las responsabilidades de custodia.

Como activos deben considerarse tanto los bienes físicos (efectivo, valores, existencias, propiedades) como los sistemas informáticos, los registros y documentos y los programas y la documentación de los sistemas.

2.5.2. *Objetivos operativos de C.I.*

Trata del proceso que sufren las transacciones en el sistema de la empresa, ya que éste debe realizarse de forma fidedigna desde el inicio hasta el final, es decir, hasta la emisión de la información. Aspectos a considerar:

2.5.2.1. Reconocimiento de los hechos económicos

Los hechos económicos que afectan a la empresa deben ser sometidos para su aceptación en el momento en que suceden. Se requiere una comunicación rápida si el hecho ha de convertirse en una transacción y ha de procesarse durante el periodo contable en que ocurrió.

2.5.2.2. Aceptación de las transacciones

Los hechos económicos autorizados, y sólo éstos, deben convertirse en transacciones con exactitud y aceptarse para su proceso en tiempo oportuno. La falta de cumplimiento de este objetivo podría llevar a realizar transacciones no autorizadas o, por el contrario, a no procesar transacciones autorizadas.

2.5.2.3. Integridad del procesamiento

Todas las transacciones aceptadas deben procesarse con exactitud, de acuerdo con las políticas de la gerencia, y en tiempo oportuno.

2.5.2.4. Integridad de los informes

Los resultados de cada proceso deben informarse con exactitud. La dirección precisa información fiable para la toma de decisiones.

2.5.2.5. Integridad de las Bases de Datos

Los elementos de las bases de datos deben reflejar con exactitud los resultados del procesamiento. La información elaborada y actualizada se archiva en sus correspondientes bases de datos,

existiendo el riesgo de que en tal proceso se produzcan errores que repercutirán en procesos posteriores.

2.5.2.6. Integridad de los enlaces

Una operación puede afectar a más de un sistema, por lo que es necesario garantizar la integridad de los enlaces que se producen entre los mismos. (P. ej. la facturación afecta a clientes, existencias, coste de ventas, etc.).

2.6. Técnicas de C.I.

El uso de los objetivos de control es una herramienta de gran utilidad, ya que permite identificar, al nivel de detalle, cuáles son las técnicas necesarias que permiten lograr tal o cual objetivo y, en todo caso, cuál es el riesgo que se corre por no contar con esas técnicas de control.

Las técnicas de control, que representan la forma en la cual se ejerce el C.I., pueden clasificarse en dos grupos:

– Técnicas de prevención

Están destinadas a proporcionar una seguridad razonable de que únicamente se reconocen y procesan transacciones válidas. P. ej. podemos citar:

- Autorización de todas las transacciones.
- Procedimientos de validación de datos previa a su proceso.
- Doble verificación de datos introducidos en el sistema informático.
- Segregación y rotación de funciones.
- Normas y procedimientos claramente definidos.

– Técnicas de descubrimiento

Son aquéllas tendentes a proporcionar certeza razonable de que se descubren los errores e irregularidades. Por ej. se pueden citar:

- Inventarios físicos de las existencias.
- Utilización de documentación prenumerada.
- Comparaciones de datos reales con presupuestos.
- Conciliaciones bancarias.
- Auditoría interna.

Estos ejemplos son ilustrativos, ya que la lista potencial de técnicas de C.I. podría ser muy amplia.

2.7. Elementos de C. I.

- La **estructura organizativa**, que comprende fundamentalmente la definición de áreas de responsabilidad, líneas de autoridad, canales de comunicación y niveles de jerarquía (organigramas, manuales de procedimientos, etc.).
- Las **políticas y procedimientos operativos**, en materia de compras, ventas, producción, gestión de inventarios, política de inversiones, finanzas, etc.
- Las **políticas y procedimientos contables**, incluyendo a todo el sistema de información de la empresa, no sólo la contabilidad patrimonial básica, sino también el control presupuestario, las estadísticas, etc.

2.8. Pautas de un buen sistema de C.I.

La empresa debe establecer las técnicas de C.I. en función de sus necesidades y de unos objetivos claramente definidos, los cuales deben alcanzarse mediante la utilización de los recursos disponibles, a menudo escasos. Sería engorroso y costoso que la empresa instalara todas las técnicas que se conocen o puedan imaginarse.

– Referentes a la Estructura Organizativa

1. Definición de responsabilidades, autoridad, etc.

Las funciones del personal de la organización, así como sus relaciones con el resto de sus integrantes, deben establecerse de forma clara y precisa.

P. ej. debe existir una relación de personas autorizadas para firmar cheques, cancelar saldos deudores incobrables, etc.

2. Segregación de funciones

Es muy importante la segregación de las siguientes funciones:

- Decisión o autorización de las operaciones.
- Custodia física de los activos.
- Contabilización.

Pese a la separación de funciones, éstas deben ser coordinadas adecuadamente para posibilitar la eficiencia operativa de la empresa en su conjunto.

P. ej. la decisión de compraventa de valores mobiliarios, su custodia física y el control contable de los mismos.

3. Niveles adecuados a las facultades otorgadas

Es importante que las funciones se asignen a personas que, por su capacidad, estén en condiciones de llevarlas a cabo de forma eficiente.

P. ej. la cancelación de deudas incobrables será decidida por el Consejo de Administración o por el Director y no por un empleado de menor nivel.

– Referentes a las Políticas y Procedimientos Contables

El proceso contable nace con la documentación “fuente” correspondiente a cada operación (pedido, albarán, factura, etc.) pasa por los distintos registros (diario, auxiliares, etc.) y culmina

en el suministro de la información (cuentas anuales, mayores, estadísticas, etc.). Por tanto comprende:

1. Capacidad de los equipos

Los equipos para el proceso de datos deben seleccionarse de acuerdo con el volumen y tipo de operaciones de la entidad, así como a las necesidades de información de la gerencia para la toma de decisiones.

2. Diseño eficiente de los registros y comprobantes

Los registros y comprobantes deben diseñarse de tal modo que se comprenda de forma clara y precisa la información para que ésta pueda ser utilizada de manera eficiente.

3. Numeración correlativa de los comprobantes

Este procedimiento permite un mayor control sobre los documentos, tendiendo a evitar que se omita el registro de alguno de ellos.

P. ej. la prenumeración de los recibos ayuda a controlar que el cobrador rinda cuentas de todos los cobros efectuados.

4. Circuitos de información apropiados

El hecho de que la información siga un determinado circuito y no otro entraña un mayor grado de control.

P. ej. realizar el paso de las ventas al libro mayor a partir de la documentación fuente, implica un mayor control que si se hace en base al auxiliar de ventas, porque en el segundo caso los errores del auxiliar se repetirían en el mayor.

5. Integración de la información

Cuando los mismos datos dan lugar a información diversa es conveniente que se trate de integrar la totalidad de la información elaborada. Las pautas de registro de los procesos deben ser consistentes.

P. ej. si el departamento de ventas prepara estadísticas, estas deben conciliarse con las cuentas del mayor.

6. Frecuencia y oportunidad de la información contable

El sistema debe suministrar la información con la frecuencia necesaria y en el momento oportuno, favoreciendo la toma de decisiones adecuadas y la adopción de medidas favorables para minimizar los errores.

7. Criterios contables razonables

Los criterios de clasificación, descripción y valoración de las partidas deben concordar con los principios de contabilidad generalmente aceptados, ya que los estados financieros han de estar de acuerdo con dichos principios y criterios.

8. Ejecución de controles adicionales de rutina

La mayoría de la información contable es susceptible de controles adicionales de rutina. La ejecución sistemática de tales controles por parte de la persona adecuada tiende a maximizar la validez de la información.

P. ej. las conciliaciones bancarias, los inventarios físicos, el cuadro del mayor con los libros auxiliares, etc.

– Referentes a la Auditoría Interna**1. Independencia de criterios**

Para que el auditor interno sea realmente independiente, es necesario que dependa del nivel adecuado dentro de la empresa. Este habrá de ser alto, pero no necesariamente el más alto posible, porque bajo determinadas circunstancias se logra una mayor eficacia dependiendo de un nivel menor.

P. ej. el auditor interno que examina los estados contables habrá de depender del director, pero no del jefe de contabilidad o del director financiero, que es el responsable directo de elaborar dichos informes.

2. Definición de objetivos

Es importante definir claramente los objetivos de auditoría interna: si debe limitarse a la auditoría contable o comprender también la auditoría operativa; qué grado de énfasis debe darse a la evolución del sistema y preparación de recomendaciones para mejorarlo, etc.

3. Campo de acción

El campo de acción de la auditoría interna debe abarcar a toda la empresa.

4. Organización y métodos apropiados

Para lograr los objetivos de C.I. la auditoría interna debe estar adecuadamente organizada.



BIBLIOGRAFÍA

Amat, J. M. *El control de gestión. Una perspectiva de dirección*. Ediciones Gestión 2.000 S. A.





Módulo 2

El control económico financiero en la empresa

PRESENTACIÓN

En general, en las empresas, el control más importante es el referido a los aspectos económicos y financieros de las mismas, hasta el punto que hasta la fecha se ha venido entendiendo por control precisamente el realizado en esta área. Sin menospreciar las otras áreas de control, tal como se ha indicado en los capítulos anteriores, el control económico financiero es crucial para la supervivencia de la empresa, por lo que se le va a dedicar una parte importante de la asignatura.

OBJETIVOS

Dado que en la Diplomatura de Turismo la asignatura es parte del último curso de la carrera, se da por supuesto un conocimiento contable suficiente por parte del alumno como para no tratar esta materia, salvo en lo estrictamente necesario para la interpretación de los informes económicos.

Igualmente a la finalización de la carrera el alumno ha estudiado suficientemente el contenido de los estados financieros, sin embargo parece imprescindible profundizar en ellos desde un punto de vista práctico: cómo interpretarlos correctamente, qué decisiones tomar a la vista de su información y de los objetivos de la empresa y qué efectos tendrán en la marcha de la empresa las decisiones que los responsables tomen a la vista de la información que dichos estados proporcionan.

Es este sentido práctico el que se quiere dar al estudio de los estados financieros y el que orienta el enfoque de la asignatura.



ESQUEMA DE LOS CONTENIDOS



EXPOSICIÓN DE LOS CONTENIDOS



1. INTRODUCCIÓN

El proceso administrativo comienza cuando se produce un hecho económico o transacción mercantil en el hotel, que debe ser debidamente registrado hasta finalizar con su inclusión en los estados financieros y estadísticas (previo un proceso exhaustivo de control) del establecimiento. Todo este proceso debe ser planificado y realizado con meticulosidad, y en algunos aspectos no está exento de elevada complejidad.

A modo de resumen a continuación se indican las fases por las que pasa el registro de todo el proceso:

1. El intercambio o transacción mercantil. Es el hecho económico propiamente dicho. Se produce cuando un cliente entra en el hotel y se le asigna habitación, cuando un cliente pide su consumición en un bar o restaurante o cuando efectúa una llamada telefónica. Igualmente cuando el proveedor hace entrega de una determinada mercancía.
2. El documento justificativo de toda transacción. Todo hecho económico debe tener reflejo en un documento, y este principio ha de funcionar sin excepción alguna, de modo que existe un documento específico para cada una de las posibles transacciones que se realizan en el hotel: así la comanda recoge la petición de consumo en bares y restaurantes o el albarán recoge la entrega de mercancía de un proveedor.
3. Diferentes niveles de agrupación en documentos resumen. Los diferentes documentos justificativos se agrupan generalmente en documentos resumen: así las comandas pasan a formar parte de facturas y posteriormente de liquidaciones del facturista; los albaranes pasan a formar parte del diario de compras, etc.

4. El control o intervención y la validación contable del documento. Tanto los documentos justificativos de la transacción como los diferentes documentos resumen son posteriormente sometidos a un determinado proceso de control, que tiene por finalidad el aseguramiento de que su contenido económico es correcto. Este proceso finaliza con su validación por el departamento de intervención, de modo que sólo cuando el documento ha sido validado pasa a ser documento contable.
5. El registro contable del documento y su incorporación a los EEFF. Una vez validado se registra siguiendo las normas establecidas al efecto, pasando a formar parte del cuerpo de contabilidad y teniendo su reflejo en los estados financieros de la empresa.
6. Estadísticas, información para la toma de decisiones. Se trata de información extracontable elaborada fundamentalmente a base de documentos resúmenes y que facilita la comprensión de los estados financieros y en consecuencia la toma de decisiones, que a la postre es el fin último de toda la información.

A continuación se hace referencia al proceso propiamente contable, ya que el proceso de control será extensamente tratado en otros capítulos, por ser la parte más importante de la asignatura.

2. EL PROCESO ADMINISTRATIVO

2.1. El sistema administrativo

La contabilidad postula que todo hecho económico que consista en intercambios de la entidad con terceros y ciertos hechos económicos con origen en fuerzas o entidades externas, así como determinados hechos económicos internos, deben reflejarse en los estados financieros.

Por esta razón estos hechos deben identificarse, seleccionarse y posteriormente ser aprobados o autorizados. Podrán requerir además pasos adicionales de tramitación o procesamiento, tales como cálculos, clasificación y registro. Estos pasos suelen ir seguidos de resúmenes de los que se preparan asientos de Diario para volcarse en el Mayor. Finalmente los saldos del Mayor se reflejan en los Estados Financieros.

Un hecho económico puede originar varias transacciones, p.ej. una venta de alojamiento origina transacciones de facturación, cuentas a cobrar, etc.

Un sistema es la serie de tareas mediante las cuales se reconocen, autorizan, calculan, clasifican, registran, resumen e informan las transacciones. El procesamiento es la ejecución real de estas tareas.

La transformación de innumerables hechos económicos de diversos tipos en Estados Financieros organizados se logra principalmente por transacciones que fluyen a través de los sistemas. Los sistemas deben enlazarse unos con otros. En un sistema informatizado, el enlace puede ser un fichero compartido por varios programas o un fichero que contiene salida de un sistema para entrada en otro sistema. En un sistema manual un enlace puede ser el envío de un documento de un departamento a otro y el reparto de varias copias.

Área de los Departamentos de operación	- HECHO ECONOMICO
Área de Intervención o Control	{ - IDENTIFICACION - SELECCION - CALCULO - VALIDACION
Área de Contabilidad	{ - CLASIFICACION - REGISTRO - LIBRO AUXILIAR - LIBRO DIARIO - LIBRO MAYOR - ESTADOS FINANCIEROS
Área de Análisis	- ESTADISTICAS – INFORMES
Área de Dirección	- TOMA DE DECISIONES

2.2. La contabilidad

Su objetivo fundamental es servir de instrumento de información para la toma de decisiones, principalmente acerca de:

La situación económica y financiera de la empresa a través de los balances y los inventarios.

Los resultados obtenidos en el ejercicio, a través de la Cuenta de Resultados. Cuánto se ha perdido o ganado en el ejercicio.

Causas de dichos resultados, (por qué se ha ganado o perdido), para poder corregir gastos e incrementar ingresos.

Toda esta información se resume en las Cuentas Anuales cuya formulación ha de realizarse una vez al año y comprenden:

- Balance de Situación.
- Estado de Origen y Aplicación de Fondos.
- Cuenta de Resultados.
- Memoria.

Para poder cumplir estos objetivos será necesario realizar una planificación contable, es decir, determinar:

- Las cuentas contables que se van a necesitar y su correspondiente desglose.
- El contenido de cada cuenta.
- Hechos económicos que van a anotarse en cada cuenta.
- Codificación de las cuentas.
- Modelos a utilizar de los estados financieros.
- Criterios y normas de valoración.

2.3. Registro de las operaciones

Todos los hechos económicos que afecten al patrimonio empresarial han de ser captados y registrados por el Dpto. de Contabilidad para que pueda obtenerse en cualquier momento la información deseada acerca de la marcha de la explotación y su situación económico-financiera.

2.3.1. Fuentes de información

Son todos los documentos o justificantes que representan las operaciones realizadas por la empresa. Todo hecho susceptible de incidir en el Patrimonio debe ser contabilizado y por tanto debe tener su correspondiente justificante.

Hay que tener en cuenta que en la mayoría de los casos el Dpto. de Contabilidad se encuentra lejos de la estructura física donde se producen los hechos económicos. No obstante, la necesidad de los justificantes no es sólo servir como base de datos para la realización de la Contabilidad, sino que también es un requisito legal. El Código de Comercio establece la obligatoriedad de su existencia como comprobantes de cualquier operación que se realice, así como su conservación durante los 6 años posteriores al cierre del ejercicio económico.

Cuando no exista ningún comprobante, la anotación contable debe ser justificada mediante una orden firmada por la Dirección, pero nunca por el contable, y cualquier operación, por pequeña que sea, debe tener un justificante para poder ser contabilizada. No se puede realizar ningún asiento contable sin un soporte documental.

Toda operación debe tener su comprobante y todo comprobante o copia del mismo debe llegar al Dpto. de Contabilidad.



2.3.2. Clasificación de las fuentes de información

PROCESO DE INFORMACIÓN RUTINARIA

Aplicaciones contables que procesan datos rutinarios: ventas, cuentas a cobrar y cobros; compras, cuentas a pagar y pagos; nóminas, existencias, coste de ventas. En 6 asientos mensuales podemos englobar la actividad del hotel:

- | | |
|--------------------|------------------------|
| – Ventas: | Mano corriente |
| – Compras: | Diario de compras |
| – Coste de ventas: | Parte de consumos |
| – Nóminas: | Resumen de nóminas |
| – Gtos. Generales: | Parte de gastos |
| – Caja y Bancos: | Liquidación de la Caja |

PROCESOS DE INFORMACIÓN NO RUTINARIA

Procesos aplicados con menor frecuencia utilizados para preparar los estados financieros:

- Realización de inventarios y su valoración.

- Análisis de la antigüedad de saldos de clientes.
- Periodificación de gastos pagados por anticipado.
- Cálculo de amortizaciones y depreciaciones.
- Cálculo del impuesto sobre beneficios, etc.

PROCESOS DE ESTIMACIÓN CONTABLE

Procesos que reflejan juicios, decisiones y suposiciones realizadas por la dirección al preparar los estados financieros:

- Estimación de provisión para existencias obsoletas.
- Estimación de provisión para clientes de dudoso cobro.
- Estimación de provisión de la depreciación de la cartera de valores.
- Estimación de provisiones por garantías, etc.

2.3.3. Registro de las operaciones

FUENTES DE INFORMACIÓN

LIBROS AUXILIARES

LIBRO DIARIO

LIBRO MAYOR

BALANCE DE COMPROBACIÓN DE SUMAS Y SALDOS

BALANCE DE SITUACIÓN Y CUENTA DE RESULTADOS

CUENTAS ANUALES

2.4. Libros auxiliares y libro diario

En el libro diario se van registrando cronológicamente, una detrás de otra, las operaciones que día a día realiza la empresa.

Generalmente se llevan Diarios Auxiliares que registran la actividad diaria y al final del día o del mes se vuelcan sus totales sobre el Diario Principal.

Las anotaciones en el Libro Diario no pueden realizarse por períodos superiores al mes, y el detalle de las anotaciones mensuales ha de registrarse en los Libros Auxiliares. Los Diarios auxiliares más utilizados son:

- Diario de Compras y Gastos.
- Diario de Ventas e Ingresos (mano corriente).
- Diario de Tesorería (cobros y pagos de Caja y Bancos).

- Auxiliar de clientes.
- Auxiliar de Proveedores.

Además en el Diario Principal se irán anotando aquellas operaciones que no se hayan anotado en los Diarios Auxiliares, ya que hay hechos contables que no son ventas o ingresos, no compras o gastos, ni cobros o pagos.

Procesos rutinarios	> Libros Auxiliares	> Libro Diario
Procesos no rutinarios y de estimación		> Libro Diario

2.5. Libro mayor

Una vez que las operaciones se han registrado en el L. Diario, se vuelcan en el L. Mayor, en el que existe una ficha abierta para cada elemento patrimonial. En la actualidad este proceso está informatizado y cada vez que se realiza un asiento en el Libro Diario se efectúa la anotación en el Mayor.

El Libro Mayor es necesario para conocer en cualquier momento la evolución y situación de los elementos patrimoniales: volumen de cobros, volumen de pagos, etc. de lo contrario habría que repasar todos los asientos registrados en el libro diario.

2.6. Balance de comprobación



Es un resumen de Sumas y Saldos de todas las cuentas y su finalidad es comprobar que los asientos están debidamente registrados:

$$\text{Activo} = \text{Pasivo.}$$

La fuente de datos de este balance es el Libro Mayor y debe transcribirse con dos columnas para las sumas del debe y del haber; y dos columnas para los saldos deudores y acreedores.

$$\text{Total Debe} = \text{Total Haber} \qquad \text{Total Saldos Deudores} = \text{Total Saldos Acreedores}$$

Su periodicidad mínima es de 3 meses, es decir, como mínimo han de realizarse 4 Balances de Comprobación de Sumas y Saldos en el ejercicio económico.

2.7. Balance de situación

Cuando es necesario informar sobre la situación económico-financiera de la empresa, se extraen los saldos que en ese momento arrojan las cuentas y se presentan en el Balance de Situación, llevando al Activo aquellas cuentas que arrojen un saldo deudor y al Pasivo aquellas que arrojen un saldo acreedor.

Así pues el Balance de Situación es una representación del patrimonio de la empresa en un momento concreto.

Su elaboración es obligatoria al menos una vez al año, ya que forma parte de las Cuentas Anuales y se presenta comparativamente con las cifras del ejercicio anterior. En la mayoría de los hoteles se cierra mensualmente.

2.8. Cuenta de pérdidas y ganancias o cuenta de resultados

Resumen de los Gastos y pérdidas y los Ingresos y beneficios que se han registrado a lo largo del ejercicio, agrupados según su naturaleza.

Como mínimo se editará anualmente, formando parte de las cuentas anuales. Igualmente es crucial en el hotel hacer cierres mensuales.

2.9. Cuadro de financiación

En él se describen los recursos obtenidos en el ejercicio y sus diferentes orígenes, así como la aplicación o el empleo de los mismos en Inmovilizado, dividendos, devolución de créditos o circulante.

Para ello se necesitan dos balances, ya que el cuadro de financiación es un resumen de las variaciones del patrimonio fijo y variaciones del capital circulante.

Variaciones del Patrimonio Fijo	< Orígenes y Aplicaciones
Variaciones del Capital Circulante	< Aumento o Disminución de Capital Circulante

En los siguientes capítulos se profundizará debidamente en el contenido y significado de estos estados financieros.

3. INTERPRETACIÓN DE LOS ESTADOS FINANCIEROS

3.1. Introducción

Los estados financieros suponen una información vital de la empresa desde el punto de vista económico y financiero ya que tratan de expresar, de la manera más aproximada posible, la situación en la que la empresa se encuentra.

El estudio e interpretación de dichos estados concierne a un gran número de entes que están involucrados o relacionados con la empresa, directa o indirectamente. De este modo será de gran interés para un proveedor saber el nivel de crédito que está dispuesto a dar a la empresa, al igual que cualquier entidad bancaria con la que la empresa trabaje; el propio personal de la empresa debe tener interés en conocer la información económica de la misma, pues es un actor importante de la realidad en la que participa; es igualmente obvio que las autoridades (especialmente las fiscales) participan de una parte importante de los resultados económicos de las empresas, por lo que

exigen información fiel de las mismas a través de la expresión de los estados financieros; finalmente los propios directivos de las empresas han de conocer de la manera más exacta posible la situación económica y financiera, pues ellos son los obligados a tomar las decisiones adecuadas a partir de dicha información. Sin la correcta interpretación de esta información, el directivo estará incapacitado para diagnosticar la situación de la empresa y tomar las necesarias decisiones correctivas, anticipando resultados.

Por todo ello la legislación mercantil vigente exige en todos los países modernos que la información económica de la empresa sea de carácter público, a través de la presentación de los estados financieros y la correspondiente memoria en un registro público, como es el Registro Mercantil, en el que es de obligado cumplimiento depositar anualmente las cuentas de las empresas. Dependiendo del volumen de la empresa, las cuentas deben ser auditadas externamente a fin de dar un mayor nivel de fidelidad a su contenido.

Desde un punto de vista financiero la empresa es el resultado de un determinado **uso de fondos** (los activos contables), que han sido aportados, **origen de fondos**, por los accionistas o los prestamistas (los pasivos contables). Es elemental que uso y origen coincidan (ecuación fundamental del balance: activo = pasivo). La expresión de estos usos y orígenes de fondos es uno de los estados financieros básicos, el **Balance de Situación**, que expresa cómo han sido utilizados y aportados dichos fondos en un específico momento de la vida de la empresa.

El cúmulo de las decisiones de uso de fondos de la empresa a lo largo de un determinado período de tiempo supone precisamente las operaciones que la empresa realiza y que derivarán en una serie de ingresos y gastos, cuya diferencia reflejará el beneficio (o la pérdida) del período indicado. El documento que recoge estos ingresos y gastos, y por diferencia los beneficios, es precisamente otro de los estados financieros básicos, la **Cuenta de Resultados o Estado de Pérdidas y Ganancias**.

Estos beneficios generados por la empresa se acumulan en la misma, después de retribuir a los accionistas y prestamistas, como fondos de reserva con los que poder atender futuras decisiones de inversión o crecimiento, que a su vez darán lugar a nuevos usos de fondos con el fin de generar nuevos recursos. En todo este proceso se mueve un determinado volumen de tesorería, que debidamente recogido en el documento oportuno, comporta el tercer estado financiero básico, el **Estado de Origen y Aplicación de Fondos**, también llamado Cash Flow (erróneamente) o **Cuadro de Financiación**.

Lo anteriormente indicado muestra que la gestión financiera es la de tres aspectos fundamentales:

- **La estructura económico financiera**, representada por el balance de situación, que se plantea cuestiones tales como ¿es correcta la mezcla de fondos propios y ajenos? o ¿los recursos están adecuadamente combinados en cuanto a sus usos?
- **La rentabilidad**, que, representada por la cuenta de resultados, se cuestiona si los usos de fondos han generado suficientes recursos como para retribuir adecuadamente a los accionistas y prestamistas (además de Hacienda).
- **La liquidez**, plasmada en el estado de origen y aplicación de fondos, que se pregunta cómo se han generado fondos en la empresa y en qué medida y cómo han sido utilizados.

La comprensión de la realidad económica y financiera de la empresa no es posible sin la información que aportan estos tres documentos conjuntamente, por lo que su estudio e interpretación son de capital importancia, siendo lo que pretende alcanzar esta parte de la asignatura.

Es a la vista de la información aportada por dichos estados cuando los responsables toman las decisiones oportunas, pues se reitera que la información es útil si se lleva a la acción.

4. INTERPRETACIÓN DE LOS ESTADOS FINANCIEROS. LA CUENTA DE RESULTADOS

4.1. Significado

Tal y como se ha indicado en la introducción, es un estado financiero básico que refleja cómo ha sido el movimiento de ingresos y gastos en la empresa durante un determinado período, que también se indica.

La diferencia entre ambos parámetros será por tanto el beneficio del período, siempre que los ingresos hayan superado a los gastos, o la pérdida, si es al contrario.

4.2. Presentación

La mayoría de las empresas adoptan una forma genérica de presentación que es similar para todas ellas, al margen de que posteriormente, por razones fiscales, se hayan de adoptar otras formas adecuadas a los requisitos de cada legislación.

La cuenta de resultados estándar es la siguiente:



Ventas Netas (deducidos impuestos indirectos, descuentos, etc)
- Costes de las Ventas

Margen Bruto
- Gastos de operación (administración, mantenimiento, etc.)

Beneficio antes de Amortizaciones, Intereses e Impuestos (BAAIT)
- Amortizaciones

Beneficio antes de Intereses e Impuestos (BAIT)
- Intereses de la deuda
+ Ingresos financieros
± Partidas extraordinarias

Beneficio antes de Impuestos (BAT)
- Impuestos

Beneficio después de Impuestos (BDT) o Beneficio Neto

Es de destacar que la terminología aquí utilizada es la que viene siendo habitual en las empresas, impuesta por las escuelas de negocios más conocidas, y que por tanto se ha estandarizado ampliamente.

4.3. Principio de devengo

Una primera cuestión que debe plantearse es que tanto las ventas como los costes y gastos se contabilizan por el principio de devengo, es decir, cuando se formalizan y se generan derechos y obligaciones para las partes, no cuando se materializan en efectivo (cuando se cobran o se pagan). Por tanto el beneficio que refleja la cuenta de resultados es un **beneficio potencial**, que sólo se materializará cuando las ventas se cobren y los gastos se paguen. Aquí una primera diferencia fundamental entre ventas y cobros y gastos y pagos: ventas y gastos o costes son conceptos económicos y cobros y pagos son conceptos financieros, todo ello en una primera aproximación.

4.4. Diferencia entre costes y gastos

Observando la cuenta de resultados propuesta se aprecia una primera diferencia entre costes y gastos. Desde un punto de vista de contabilidad analítica son costes los relacionados con el producto y gastos los relacionados con el período, de modo que se denominan costes del producto y gastos del período.

Los costes del producto se contabilizan por tanto cuando el producto se vende (ya sea por diferencias de inventario o cualquier otro método) mientras que los gastos se contabilizan mes a mes, coincidiendo generalmente con su desembolso o estimación contable. Los costes del producto pueden permanecer durante un cierto tiempo y por importes elevados en el activo del balance sin que minoren el resultado, por no ser contabilizados como tales costes hasta el momento de la venta.

El decidir qué partidas componen los costes del producto es de gran importancia en la empresa, ya que la cuenta de resultados puede verse sustancialmente modificada en función de esta decisión. Es el empresario quien tiene esta capacidad de decisión, con la condición de que se mantenga en el tiempo para no alterar el principio de continuidad de la contabilidad.

En la hostelería, y siguiendo los criterios del sistema uniforme de contabilidad hotelera que más adelante se estudiará, son costes del producto aquéllos que están directamente relacionados con los departamentos operacionales (que a su vez son los que generan ventas), y se refieren tanto a costes de venta (materias primas o costes de suministro directamente relacionados con la venta) como a costes de personal y otros costes también relacionados directamente con los departamentos de producción o venta.

Conocida la diferencia, habrá momentos en los apuntes en que se utilice indistintamente la denominación costes o gastos, sin que ello condicione su significado.

4.5. El margen bruto o margen de contribución

Se define como la diferencia entre las ventas y el coste de los productos vendidos. En una empresa de distribución es sencillo calcular este coste, ya que basta con restar de las ventas el coste de adquisición de los productos. En una empresa transformadora la cuestión es más difícil:

¿el coste de personal de la cadena de producción, la amortización de la maquinaria y otros costes, deben ser o no parte del coste del producto?

En todo caso en el hotel es algo que viene perfectamente definido por el sistema uniforme de contabilidad hotelera, que es el sistema contable que se propondrá como idóneo para la industria en nuestra asignatura.

4.6. Gastos pagables y no pagables

Es importante darse cuenta de que existen dos tipos de gastos: pagables y no pagables. Prácticamente todos los gastos o costes, independientemente de que se contabilicen por el procedimiento de devengo, en un determinado momento deben ser pagados con salida efectiva de fondos, ya sea al personal o a suministradores externos; existe sin embargo un tipo de gastos, las amortizaciones (también las provisiones), que aunque como tales gastos disminuyen el resultado neto de la empresa, no suponen salida de efectivo.

En efecto, las amortizaciones (la terminología inglesa de depreciación es más precisa), desde el punto de vista contable, son la mera expresión de la disminución del valor de los activos fijos de la empresa. Esta disminución de valor viene dada por tres motivos principales: por el uso, por el paso del tiempo y por obsolescencia, o pérdida de valor por razones técnicas (los nuevos equipos suelen ser menos costosos y dan mayor rendimiento).

Esta pérdida de valor es realmente difícil de calcular en términos de mercado, y aunque se puede calcular por diferentes métodos, nunca es exacta. Por ello es necesario distinguir entre amortización contable (la que se contabiliza), amortización fiscal (la que las autoridades fiscales permiten), amortización financiera (diferencia entre precio de compra y precio de venta del bien) y amortización económica. Esta última trata de calcular la pérdida de valor relacionándolo con el coste de mantenimiento de los equipos, al objeto de que la suma de ambos conceptos (mantenimiento y amortización) sean iguales a lo largo de la vida útil del equipo para ser utilizado como coste estándar en contabilidad analítica. Independientemente de ello, las cuatro amortizaciones coinciden al final de la vida útil del equipo o bien del activo fijo, de modo que todas ellas habrán de ser ajustadas para que coincidan con la amortización financiera, que es la que responde con exactitud al concepto de pérdida de valor, pero que sólo puede ser calculado cuando se prescinde del equipo. La contabilización de esta pérdida de valor es necesaria para no penalizar los resultados de un determinado año con el importe de la compra total del bien, por lo que los contables lo dividen proporcionalmente entre los años de vida útil prevista.

En todo caso lo que aquí interesa es destacar que las amortizaciones no suponen salida de efectivo para la empresa, aunque se contabilizan como gastos y por tanto minoran la cuenta de resultados. Por ello a la hora de calcular el mal llamado cash flow de la empresa, estos gastos se suman al resultado neto. Una denominación correcta y extensamente aceptada es la de Fondos Generados por la Operación (FGO). Como a largo plazo el beneficio más la amortización sí es una medida aproximada del cash flow, podría también denominarse cash flow potencial. Una denominación correcta de cash flow se tendrá cuando se estudie el tercer estado financiero, el de origen y aplicación de fondos.

En relación con las amortizaciones en la industria hotelera, es necesario destacar que en general los hoteles no pierden valor con el paso del tiempo, sino al contrario, especialmente si se encuentran bien localizados y razonablemente mantenidos. Hasta tal punto es así que, en general,

el inversor obtiene mayor rentabilidad por las plus valías del inmueble que por el beneficio de la propia operación hotelera. Este es un hecho que se da a lo largo de todo el mundo occidental, donde la rentabilidad de operación puede oscilar entre el 3-5% sobre la inversión, mientras que el incremento del valor del inmueble puede ser bastante superior.

¿Qué sentido tienen entonces las amortizaciones en el hotel, al menos en lo que al valor del inmueble se refiere? (ya que las instalaciones sí se deterioran). La contabilidad deja de reflejar la realidad económica de la empresa, ya que se refleja el valor de un bien de modo considerablemente disminuido. Las actualizaciones de balance, reguladas por Ley, vienen a resolver este problema si las empresas se acogen a ellas. De todos modos ésta es una de las lagunas de la contabilidad como herramienta (utilizada de manera exclusiva) para conocer la situación económico financiera de la empresa.

La incidencia fiscal de la contabilización de las amortizaciones es alta, ya que al considerarse un coste en la cuenta de resultados, reduce los beneficios obtenidos y por tanto el impuesto sobre el beneficio.

4.7. El Beneficio antes de intereses e impuestos BAIT

Cuando al margen bruto se le deducen los gastos operativos y las amortizaciones se obtiene el BAIT, que es una medida fundamental y básica del rendimiento de la empresa, ya que con ella habrá que retribuir a los prestamistas, al fisco y a los accionistas.

Esta medida es igualmente crucial a la hora de definir la estructura financiera de la empresa, indicando si es o no recomendable aportar capital ajeno a la misma y en qué medida.

El BAAIT, es decir, el beneficio antes de amortizaciones, intereses e impuestos, o lo que es lo mismo, el BAIT más las amortizaciones, es una importante medida de la eficacia de la dirección en cuanto a la obtención de rendimiento, ya que la misma es responsable de estos resultados en la medida en que tiene delegadas las facultades para gestionarlos. Sin embargo, las partidas que a partir del BAAIT deducen los resultados, no suelen ser responsabilidad de la dirección operativa, sino del consejo de administración de las empresas, pues están relacionadas con decisiones estructurales ajenas al control de aquella dirección.



4.8. Los intereses

En este caso se refiere a los intereses de estructura, es decir, al coste del capital ajeno a largo plazo aportado a la empresa, y que son consecuencia del nivel de préstamo y del coste del mismo, así como del plazo de devolución.

Los intereses y costes financieros relacionados con la operación diaria (gastos bancarios, intereses de préstamos a corto plazo, etc.) no están incluidos en este capítulo, sino que son considerados gastos operacionales.

4.9. El Impuesto sobre el beneficio

Impuesto sobre sociedades en caso de que la empresa esté constituida jurídicamente como tal, grava el rendimiento obtenido después de deducir al BAIT los intereses de estructura o BAT.

4.10. El beneficio neto BDT

Obtenido al disminuir el BAT con los impuestos, servirá para retribuir a los accionistas y generar las reservas necesarias para el normal desenvolvimiento de la empresa. Es de destacar que este beneficio no es de los accionistas, sino de la empresa, y que los accionistas podrán acceder a él vía dividendos, con las implicaciones fiscales que ello lleva.

Los anteriores elementos facilitan la comprensión del significado de la cuenta de resultados, siempre teniendo en cuenta que el resultado reflejado no deja de ser beneficio potencial como consecuencia del principio de devengo aplicado, por lo que las ventas han de ser cobradas y los gastos y costes pagados.

Sin embargo, para los responsables de la toma de decisiones en la empresa, es imprescindible profundizar al máximo en el contenido de la información, ya que la importancia de las decisiones a tomar así lo requiere.

4.11. Los ratios de rentabilidad

Uno de los métodos más utilizados para la comprensión y análisis de los estados financieros es la utilización de los ratios. Un/a ratio (se utilizará preferentemente en masculino) es una **relación** entre dos magnitudes cuyo resultado es más significativo que las propias magnitudes individualmente consideradas (la etimología proviene del latín *relatio* = relación). Efectivamente, la mera indicación de que una determinada empresa ha obtenido unos beneficios de un millón de euros en un determinado período, indica poco como cifra absoluta, no siendo posible interpretar si estos beneficios son muchos o pocos. Para ello será necesario relacionar dicha magnitud (los beneficios) con otra que ayude a resolver la cuestión. Se puede relacionar por ejemplo con el total de inversión o activos totales de la empresa o con el capital aportado por los accionistas. De este modo sí será posible discernir si los beneficios han sido razonables o no y en qué medida. Esa relación entre las dos magnitudes es precisamente un ratio, en este caso de rentabilidad.

Las posibilidades de combinación de diferentes magnitudes son inmensas, por lo que se pueden obtener ratios innumerables y ello llevar a confusión. En este caso se va a proponer un número limitado de ratios, pero que son suficientes para una interpretación amplia de los diferentes estados financieros.

En el caso de la **rentabilidad a corto plazo**, que es lo que refleja la cuenta de resultados, se proponen los siguientes:

- **Rentabilidad comercial (ROS Return on sales)**. Es la relación entre el beneficio antes de intereses e impuestos y las ventas netas.

$$ROS = \frac{BAIT}{VENTAS NETAS}$$

Es natural que se utilice el beneficio antes de intereses impuestos, pues la rentabilidad comercial no debe estar condicionada por el modo en que la empresa financia los recursos permanentes ni el tipo impositivo o la política de reinversión (que puede afectar al tipo impositivo) de la empresa. Por el contrario pone más el acento en la capacidad de gestionar ventas y costes de operación, algo que depende de la dirección operativa.

- **Rentabilidad de la inversión (ROI Return on investment).**– Viene definida por la relación entre el BAIT y el total de activos invertidos en la empresa.

$$ROI = \frac{BAIT}{ACTIVOS\ TOTALES}$$

De nuevo es necesario considerar los beneficios antes de intereses e impuestos, ya que este tipo de ratio es más significativo de dicho modo. Viene a indicar la capacidad de gestionar los activos que se ponen a disposición de la empresa en términos de rentabilidad generada, sin que estén influenciados por el modo en que dichos activos han sido financiados e independientemente del tipo impositivo. De este modo se permite además la comparación de este ratio entre empresas de diferente entorno.

Si por alguna razón la empresa decidiera utilizar el ratio después de impuestos, la formulación sería:

$$ROI = \frac{BAIT(1-t)}{ACTIVOS\ TOTALES}$$

siendo t el tipo impositivo aplicado.

- **Rentabilidad financiera (ROE Return on equity).**– Es la relación entre el beneficio después de impuestos y los capitales propios aportados a la empresa.

$$ROE = \frac{BDT}{CAPITAL\ PROPIO}$$



En este caso se utiliza el beneficio neto, después de impuestos, ya que desde el punto de vista del accionista es la magnitud que mejor responde a sus intereses, pues con ella ha de ser retribuido, después de haberlo hecho con los capitales ajenos y la hacienda pública.

Cada nivel de responsabilidad en la empresa debe utilizar los ratios que le facilitan la información más adecuada para ejercer sus funciones; así, la dirección general utilizará ratios de primer nivel de rentabilidad, mientras que la dirección operativa estará interesado en desglosarlos para profundizar más en las causas de la obtención del resultado de mayor nivel.

Esto viene a decir que es imprescindible desglosar los ratios cuando es necesario profundizar en la comprensión de las razones que han llevado a ellos.

4.12. El método Dupont

En relación con los ratios de rentabilidad a corto plazo, el método propuesto por la empresa Dupont de Nemours es el más utilizado para profundizar en su estudio.

En una primera aproximación se puede establecer que:

$$ROI \text{ (antes de impuestos)} = \frac{BAIT}{ACTIVOS\ TOTALES} = \frac{BAIT}{VENTAS} \times \frac{VENTAS}{AT}$$

Efectivamente, si se simplifica la ecuación se puede eliminar VENTAS del numerador y denominador y se vuelve a la ecuación original.

Este desglose del ROI permite obtener dos ratios diferentes, el primero sería el margen comercial (ROS) y el segundo la rotación de capital, que viene a decir cuáles son las ventas generadas por cada unidad monetaria invertida en el negocio.

El ROI en cierto modo puede ser considerado como la medida de rentabilidad básica de un negocio. Si el ROI es positivo es un indicativo de que el negocio funciona y a partir de ahí es posible empezar a combinar de diferentes modos los recursos permanentes aportando capital ajeno; si el ROI no es positivo han de tomarse las medidas necesarias para hacerlo positivo o cerrarse el negocio.

Se aprecia que el ROI es consecuencia de dos factores, el margen de beneficio y la rotación de los activos o de capital. Existen negocios basados en un excelente margen empresarial y otros en una gran rotación de capital; si son posibles ambos aspectos, mejor. Para el analista es fundamental entender cuál es la clave del negocio en el que está operando, pues la empresa habrá de tomar decisiones diferentes en función de la misma.

Un ejemplo de negocio basado en la rotación de capital es aquél que no transforma la materia prima y se basa principalmente en la distribución de artículos elaborados. El hipermercado viene a ser un paradigma de este ejemplo: es capaz de realizar grandes ventas con una inversión de activos moderada o escasa para el volumen de ventas, realizando las mismas al contado y pagando aplazadas sus compras. Para captar clientela son capaces de trabajar con márgenes muy escasos, vendiendo por tanto a precios favorables sus productos. Mientras su margen sea positivo el objetivo es maximizar la rotación del capital, es decir, realizar el mayor volumen de ventas posible en relación con la inversión efectuada. Si el margen se queda en un corto 2-3%, pero la rotación es 10 veces la inversión, el ROI será de 20-30%. El momento de cobro a clientes y el de pago a proveedores es una cuestión al margen de lo tratado, de claro corte financiero, y que potencia aún más su capacidad para financiar inversiones a largo plazo con aportaciones a corto, en definitiva con un fondo de maniobra negativo.

Un tipo de negocio similar desde este punto de vista, y dentro del sector turístico, sería el de los tour operadores: efectivamente, compran servicios de transporte y alojamiento fundamentalmente, sin transformarlos, elaborando con ellos un paquete turístico diferenciado, al que añaden pequeños servicios complementarios. Un tour operador puede operar con inversiones mínimas, pues las ventas se realizan a través de agencias de viajes externas, por lo que no necesitan de inversiones inmobiliarias para el negocio. Del mismo modo sus márgenes suelen ser mínimos y su rotación de capital muy elevada.

Por el contrario el hotel podría ser el ejemplo opuesto: las inversiones requeridas para la puesta en marcha de un establecimiento hotelero son inmensas, con lo que la rotación de capital difícilmente llega a un 0.5, (la media oscila entre 0.3 y 0.5), es decir, las ventas generadas por unidad alojativa y año no llegan al 50% de la inversión requerida para poner en marcha dicha unidad alojativa (la habitación). Por el contrario se pueden alcanzar márgenes interesantes, siempre que los precios y porcentajes de ocupación sean elevados, aunque como se ha dicho en otro momento, la parte más importante de la rentabilidad hotelera puede llegar a ser la revalorización inmobiliaria. Más adelante se analizará la cuenta de resultados típica del hotel medio español desde la perspectiva de estos ratios.

Obviamente estos dos tipos de empresas deberán considerar factores clave del negocio diferentes aspectos: Una caída en los márgenes en el primer tipo de empresa puede llevarla a la ruina,

ya que opera con umbrales de rentabilidad mínimos. En cuanto al aspecto financiero que supone su forma de cobrar y pagar, un cierre parcial, como consecuencia de una huelga o conflicto social, podría ser determinante para su continuidad.

El hotel se puede permitir el lujo de unos mayores márgenes de rentabilidad, pero una caída en las ventas puede disminuir aún más su rotación de capital, hasta llevarle a una situación crítica, afectando al mismo tiempo al margen de rentabilidad, debido a la importante influencia de los gastos fijos de la operación. La situación se complica aún más cuando, debido a la ingente inversión requerida, el capital ajeno participa de manera elevada en los recursos necesarios para su implantación.

Si ahora se incorpora el impuesto sobre beneficios (aún no los intereses de estructura, suponiendo que la empresa esté íntegramente financiada por capital propio), el desglose de la cuenta de resultados, siguiendo el método Dupont, sería (t = tipo impositivo):

$$ROI \text{ (desp. de impuestos)} = ROE = \frac{BAT}{VENTAS} \times \frac{VENTAS}{ACTIVOS} \times (1-t) = \frac{BAT}{VENTAS} \times \frac{VENTAS}{ACTIVOS} \times \frac{BDT}{BAT}$$

(margen) (rotación) (impuesto)

En la ecuación anterior se aprecia que Activo = Capital propio, ya que no hay financiación ajena, por lo que $ROI = ROE$. Del mismo modo $BAIT = BAT$, ya que no hay intereses de estructura.

Ahora se aprecia que el resultado es la consecuencia del margen de beneficios, la rotación de capital y la influencia del impuesto.

Si se incorpora el capital ajeno a la ecuación, quedará como sigue:

$$ROE = \frac{BAIT}{VENTAS} \times \frac{VENTAS}{ACTIVOS} \times \frac{BAT}{BAIT} \times \frac{ACTIVOS}{CAP. PROPIO} \times \frac{BDT}{BAT}$$

(margen) (rotación) (coste de intereses) (apalancamiento financiero) (impuesto)



Los dos primeros ratios desglosados son consecuencia de la bondad del negocio, los dos siguientes de la decisión de los accionistas de cómo financiar los recursos necesarios para operar, y el último de la influencia del impuesto.

Como se puede observar, el resultado de una empresa está influenciado por estos tres elementos (negocio, finanzas y fiscalidad), de manera que a la hora de analizar si es satisfactorio o no, habrá que desglosar los ratios para determinar cuál es la causa o causas del resultado obtenido, ya que generalmente en la empresa, los responsables de la toma de decisiones financieras no son los mismos que toman las decisiones operativas, al igual que quien decide si los beneficios se reinvierten o no, pudiendo influir en el impuesto (allí donde la legislación lo permita).

El desglose de ratios de rentabilidad propuesto sigue correspondiendo a lo que se llama ratios de primer nivel, es decir, que afectan a los accionistas y la dirección.

La fórmula Dupont propone desglosar mucho más los ratios, de manera que alcancen a otros niveles de decisión en la empresa. Se adjunta un esquema con los ratios propuestos en el cuadro nº. 1, que serán comentados en las clases lectivas.

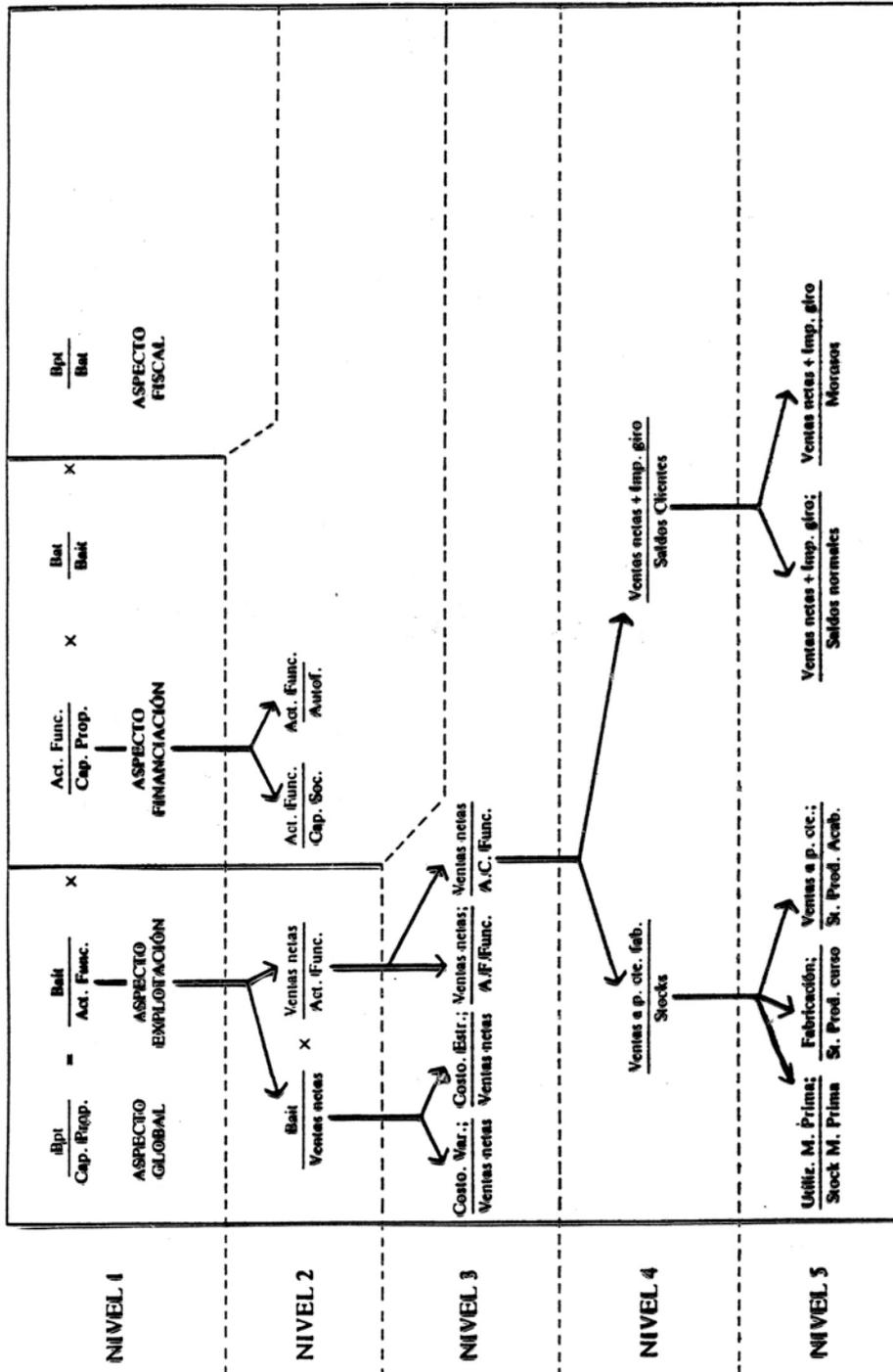
Se adjunta igualmente en los cuadros nº. 2 y 3 el resumen de la cuenta de resultados media del hotel español según la consultoría Mazars. En las sesiones lectivas se hará referencia a los resultados que allí se recogen, teniendo en cuenta que la línea final expresa el BAAIT, es decir, beneficio antes de amortizaciones, intereses e impuesto, lo que también es conocido en el subsector hotelero como el GOP (Gross Operating Profit) o Beneficio Bruto de Operación. Esta es precisamente

te una medida del resultado perfectamente comparable entre hoteles, sin tener en cuenta ni financiación ni impuesto (tampoco amortizaciones).

En las clases lectivas se intentará llevar este resultado al neto, y así analizar la rentabilidad hotelera en España, comentando sus causas y los factores que influyen en ello.

4.13. Anexos

Cuadro 1. Desglose de los ratios de rentabilidad propuestos por Dupont de Nemours



Módulo 2

Cuadro 2. La rentabilidad media del hotel español. Cifras absolutas

Ingresos y Gastos por Habitación Disponible (Euros) / *Income and Expenses per Available Room (Euros)*

	Total Total		Lujo Luxury		Primera Clase First Class		Precio Medio Midprice		Ciudad City		Vacacional Vacational		
	2001	2002	2001	2002	2001	2002	2001	2002	2001	2002	2001	2002	
Ocupación	74,40%	74,07%	71,70%	73,83%	76,80%	76,83%	71,50%	71,06%	76,20%	75,28%	72,80%	73,56%	Occupancy
Tarifa media conseguida (Euros)	90,11	87,67	168,98	149,63	93,01	89,50	65,51	63,79	106,95	102,90	81,74	79,76	Average daily rate (Euros)
RevPAR (Euros)	67,04	64,94	121,16	110,47	71,43	68,76	46,84	45,33	81,50	77,46	59,51	58,67	RevPAR (Euros)
Empleados por habitación disponible	0,53	0,45	0,70	0,65	0,52	0,48	0,46	0,38	0,55	0,47	0,50	0,40	Average employees per available room
INGRESOS	EUROS	EUROS	EUROS	EUROS	EUROS	EUROS	EUROS	EUROS	EUROS	EUROS	EUROS	EUROS	INCOME
Habitaciones	23.019,32	22.325,62	36.842,66	36.340,00	27.175,29	23.260,49	15.407,56	14.919,69	29.293,32	26.879,30	19.264,91	18.149,63	Rooms
Alimentos y Bebidas	11.479,97	11.445,90	19.921,06	20.779,90	10.492,61	11.240,00	8.126,45	8.744,29	13.402,24	10.351,95	10.683,34	12.329,39	Food & Beverage
Teléfono y Departamentos Menores	952,59	840,80	2.900,75	1.834,17	1.016,31	520,87	525,01	389,44	1.281,62	1.160,78	582,52	349,66	Telephone & Minor Departments
Alquileres y Otros Ingresos	770,92	794,00	1.068,83	1.888,33	793,02	704,99	620,33	299,70	1.347,52	1.043,74	376,04	403,03	Rentals & Other Income
Ingresos Totales	36.222,81	35.406,31	60.733,29	60.842,40	39.477,22	35.726,35	24.679,35	24.353,12	45.324,70	39.435,77	30.906,82	31.231,71	Total Income
GASTOS POR DEPARTAMENTO													DEPARTMENTAL EXPENSES
Habitaciones	6.435,01	6.716,01	10.652,97	11.211,12	8.035,00	7.425,31	4.416,88	4.272,70	8.119,46	7.807,15	5.713,52	5.666,32	Rooms
Alimentos y Bebidas	9.304,82	8.844,82	16.830,56	15.997,59	8.394,26	8.719,40	6.598,11	6.766,38	10.868,88	8.196,97	8.637,93	9.400,53	Food & Beverage
Teléfono y Departamentos Menores	728,26	706,43	2.158,99	1.517,86	778,67	470,30	393,66	382,05	980,49	954,81	455,64	322,21	Telephone & Minor Departments
Total Gastos por Departamento	16.468,08	16.267,26	29.642,51	28.726,57	17.207,93	16.615,01	11.408,65	11.421,13	19.968,83	16.958,93	14.807,09	15.389,06	Total Departmental Expenses
BENEFICIO POR DEPARTAMENTO													DEPARTMENTAL PROFIT
Habitaciones	16.584,32	15.609,61	26.189,69	25.128,88	19.140,29	15.835,18	10.990,68	10.646,99	21.173,85	19.072,15	13.551,39	12.483,31	Rooms
Alimentos y Bebidas	2.175,16	2.601,08	3.090,50	4.782,31	2.098,35	2.520,60	1.528,34	1.977,91	2.533,36	2.154,98	2.045,41	2.928,86	Food & Beverage
Teléfono y Departamentos Menores	224,33	134,37	741,76	316,31	237,64	50,57	131,35	7,39	301,13	205,97	126,89	27,46	Telephone & Minor Departments
Alquileres y Otros Ingresos	770,92	794,00	1.068,83	1.888,33	793,02	704,99	620,33	299,70	1.347,52	1.043,74	376,04	403,03	Rentals & Other Income
Beneficio Total por Departamentos	19.754,73	19.139,05	31.090,78	32.115,83	22.269,30	19.111,34	13.270,70	12.931,99	25.355,87	22.476,84	16.099,73	15.842,66	Total Departmental Profit
GASTOS NO DISTRIBUIDOS													UNDISTRIBUTED OPERATING EXPENSES
Administración y general	3.300,74	3.353,91	5.017,54	6.028,00	3.699,66	3.256,56	2.201,01	2.338,40	4.088,45	3.694,89	2.838,71	3.038,46	Administrative & General
Marketing	1.354,81	1.521,91	2.346,87	3.574,64	1.115,29	1.039,71	799,92	661,11	1.566,30	1.782,64	1.324,76	1.241,89	Marketing
Energía	993,60	875,97	1.362,57	1.438,83	1.055,83	781,73	708,27	621,58	946,76	810,49	949,59	918,25	Energy
Reparaciones y Mantenimiento	1.407,20	1.407,02	2.436,49	2.368,76	1.595,55	1.522,14	956,55	950,77	1.805,87	1.370,76	1.386,97	1.541,73	Property Operations & Maintenance
Total Gastos No Distribuidos	7.056,34	7.158,81	11.163,47	13.410,22	7.466,33	6.600,15	4.665,75	4.571,86	8.407,38	7.658,78	6.500,02	6.740,32	Total Undistributed Operating Expenses
BENEFICIO BRUTO OPERATIVO	12.698,38	11.980,24	19.927,31	18.705,61	14.802,96	12.511,19	8.604,95	8.360,13	16.948,49	14.818,06	9.599,71	9.102,33	GROSS OPERATING PROFIT

Cuadro 3. Rentabilidad media del hotel español. Ratios sobre ventas

Ratio de Ventas (%) / Sales Ratio (%)

	Total Total		Lujo Luxury		Primera Clase First Class		Precio Medio Midprice		Ciudad City		Vacacional Vacational		
	2001	2002	2001	2002	2001	2002	2001	2002	2001	2002	2001	2002	
Ocupación	74,40%	74,07%	71,70%	73,83%	76,80%	76,83%	71,50%	71,06%	76,20%	75,28%	72,80%	73,56%	Occupancy
Tarifa media conseguida (Euros)	90,11	87,67	168,98	149,63	93,01	89,50	65,51	63,79	106,95	102,90	81,74	79,76	Average daily rate (Euros)
RevPAR (Euros)	67,04	64,94	121,16	110,47	71,43	68,76	46,84	45,33	81,50	77,46	59,51	58,67	RevPAR (Euros)
Empleados por habitación disponible	0,53	0,45	0,70	0,65	0,52	0,45	0,46	0,38	0,55	0,47	0,50	0,40	Average employees per available room
INGRESOS	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	INCOME
Habitaciones	63,55	63,06	60,66	59,73	68,84	65,11	62,43	61,26	64,63	68,16	62,33	58,11	Rooms
Alimentos y Bebidas	31,69	32,33	32,80	34,15	26,58	31,46	32,93	35,91	29,57	26,25	34,57	39,48	Food & Beverage
Teléfono y Departamentos Menores	2,63	2,37	4,78	3,01	2,57	1,46	2,13	1,60	2,83	2,94	1,88	1,12	Telephone & Minor Departments
Alquileres y Otros Ingresos	2,13	2,24	1,76	3,10	2,01	1,97	2,51	1,23	2,97	2,65	1,22	1,29	Rentals & Other Income
Ingresos Totales	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	Total Income
GASTOS POR DEPARTAMENTO													DEPARTMENTAL EXPENSES
Habitaciones	27,95	30,08	28,91	30,85	29,57	31,92	28,67	28,64	27,72	29,05	29,66	31,22	Rooms
Alimentos y Bebidas	81,05	77,28	84,49	76,99	80,00	77,57	81,19	77,38	81,10	79,18	80,85	76,24	Food & Beverage
Teléfono y Departamentos Menores	76,45	84,02	74,43	82,75	76,62	90,29	74,98	98,10	76,50	82,26	78,22	92,15	Telephone & Minor Departments
Total Gastos por Departamento	45,46	45,94	48,81	47,21	43,59	46,51	46,23	46,90	44,06	43,00	47,91	49,27	Total Departmental Expenses
BENEFICIO POR DEPARTAMENTO													DEPARTMENTAL PROFIT
Habitaciones	72,05	69,92	71,09	69,15	70,43	68,08	71,33	71,36	72,28	70,95	70,34	68,78	Rooms
Alimentos y Bebidas	18,95	20,46	15,51	23,01	20,00	22,43	18,81	22,62	18,90	20,82	19,15	23,76	Food & Beverage
Teléfono y Departamentos Menores	23,55	15,98	25,57	17,25	23,38	9,71	25,02	1,90	23,50	17,74	21,78	7,85	Telephone & Minor Departments
Alquileres y Otros Ingresos	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	Rentals & Other Income
Beneficio Total por Departamentos	54,54	53,32	51,19	52,79	56,41	53,49	53,77	53,10	55,94	57,00	52,09	50,73	Total Departmental Profit
GASTOS NO DISTRIBUIDOS													UNDISTRIBUTED OPERATING EXPENSES
Administración y general	9,11	9,47	8,26	9,91	9,37	9,12	8,92	9,60	9,02	9,37	9,18	9,73	Administrative & General
Marketing	3,74	4,30	3,86	5,88	2,83	2,91	3,24	2,71	3,46	4,52	4,29	3,98	Marketing
Energía	2,74	2,47	2,24	2,36	2,67	2,19	2,87	2,55	2,09	2,06	3,07	2,94	Energy
Reparaciones y Mantenimiento	3,88	3,97	4,01	3,89	4,04	4,26	3,88	3,90	3,98	3,48	4,49	4,94	Property Operations & Maintenance
Total Gastos No Distribuidos	19,48	20,22	18,38	22,04	18,91	18,47	18,91	18,77	18,55	19,42	21,03	21,58	Total Undistributed Operating Expenses
BENEFICIO BRUTO OPERATIVO	35,06	33,10	32,81	30,74	37,50	35,02	34,87	34,33	37,39	37,58	31,06	29,14	GROSS OPERATING PROFIT

5. INTERPRETACIÓN DE LOS ESTADOS FINANCIEROS. EL BALANCE DE LA SITUACIÓN

5.1. Significado

El Balance de situación representa la posición financiera de una empresa en un determinado momento, siendo por tanto uno de los estados financieros básicos. Es de destacar que lo reflejado en el balance de situación es válido para un momento específico, por ejemplo el 31 de diciembre de 2002 al cierre de las operaciones del día, ya que al día siguiente, con la primera transacción mercantil que la empresa realice, ya sea una venta, una compra o la adquisición de algún compromiso, el balance de situación cambia inmediatamente, debiendo recoger esta transacción.

5.2. Forma de presentación

El balance de situación se presenta en dos partes, el **Activo** y el **Pasivo**. Tradicionalmente se dice que el activo representa el conjunto de derechos de la empresa, mientras que el pasivo supone el conjunto de obligaciones que tiene. Aún siendo válida esta afirmación, es preferible interpretarlo desde un punto de vista financiero, entendiéndose por tanto que el activo representa el conjunto de **usos de fondos** de la empresa, cómo se están utilizando los fondos de la misma, mientras que el pasivo supone quién ha aportado dichos fondos, el **origen de fondos**. Obviamente la suma de ambos conjuntos debe coincidir.

5.3. Las masas patrimoniales

Tanto los fondos reflejados en el activo como los del pasivo, se agrupan de determinado modo, a fin de que sea más comprensible su interpretación. El criterio de agrupación es el de liquidez para el activo y el de exigibilidad en el tiempo para el pasivo. Así resultan cinco masas patrimoniales fundamentales:

ACTIVO

- **Activo circulante.** Refleja los fondos utilizados en la empresa que son susceptibles de ser convertidos en activos líquidos (efectivo) en un período de tiempo considerado de corto plazo. Se considera corto plazo aquél que coincide aproximadamente con el ciclo productivo de la empresa:

Compra de materias primas ⇨ almacenamiento ⇨ transformación ⇨ almacenamiento de productos elaborados ⇨ ventas ⇨ cobro

Es generalizado igualmente el considerar que un período de doce meses, coincidente con el ejercicio fiscal, es corto plazo y lo que supere este período plazo medio o largo.

Son cuentas típicas de esta masa patrimonial la tesorería, las cuentas de clientes pendientes de cobro y los valores del almacén de materias primas y productos elaborados.

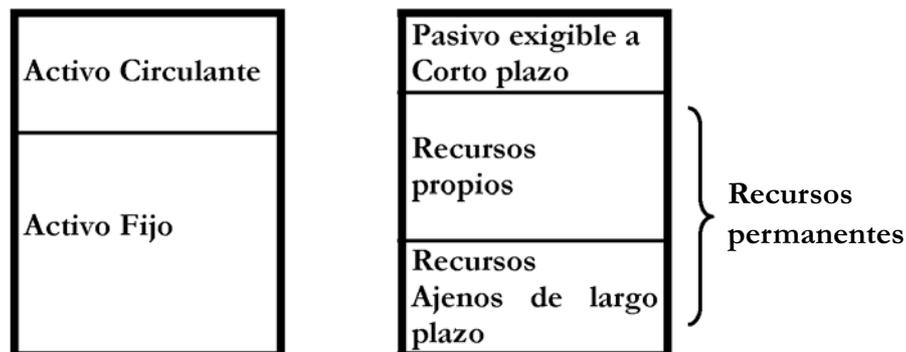
- **Activo fijo.** Representa los fondos que son utilizados por la empresa con carácter permanente o de largo plazo. Forman esta masa patrimonial fundamentalmente los edificios, las instalaciones y las inversiones financieras a largo plazo.

PASIVO

- **Pasivo exigible a corto plazo.** Representa los fondos que han sido aportados a la empresa con carácter comercial y que son reclamables a ella en un período de tiempo considerado corto. Son cuentas típicas de esta masa patrimonial los fondos aportados por los proveedores (por el crédito que dan a la empresa desde que aportan la mercancía hasta que la cobran), por otros acreedores (fundamentalmente por suministros de energía, agua, teléfono, etc.), por créditos a corto plazo de entidades bancarias y por las llamadas periodificaciones (de pasivo), que suelen ser créditos concedidos por el personal (la parte de las pagas extraordinarias pendiente de pago), y la administración pública (Hacienda y la Seguridad social) por dilaciones permitidas en el pago de las obligaciones que la empresa tiene con ella.
- **Capital y reservas.** El primero refleja los fondos aportados por los accionistas para operar en la empresa. Representa el límite legal por el que los mismos responden frente a las obligaciones adquiridas por la empresa. Las segundas suponen beneficios retenidos por la empresa, por no haber sido distribuidos, vía dividendos, a sus accionistas. Pueden ser de tipo legal (exigidas por la legislación mercantil, ya sea el mínimo legal o bien por otros motivos: regularizaciones de balance, subvenciones, etc.) o voluntarias y de libre disposición. Estas dos partidas representan los fondos propios de la empresa.
- **Recursos ajenos.** Son fondos aportados a largo plazo por entidades prestamistas.
La suma de las dos últimas masas patrimoniales supone lo que se denomina los **recursos permanentes** de la empresa.

5.4. Representación gráfica

Vistas las masas patrimoniales que componen el balance, podrían representarse gráficamente del siguiente modo:



Diferentes legislaciones obligan a presentar el balance de mayor liquidez a menor, tal como ha sido representado anteriormente (americana e inglesa). La legislación española, basada en la francesa, lo exige de modo contrario, de menor a mayor liquidez.

Se estudiará a continuación el contenido y significado de las masas patrimoniales, agrupando el activo circulante y el pasivo exigible a corto en una sola, que denominaremos finanzas operacionales, por contraposición a todo lo relacionado con los recursos permanentes, que denominaremos finanzas estructurales.

Precisamente se va a comenzar por el estudio de este último grupo de cuentas, ya que se finalizó el estudio de la cuenta de resultados haciendo referencia a una cuestión fundamental que afectaba al resultado, los intereses del capital ajeno, así como el nivel del mismo en caso de que sea conveniente su aportación y su efecto de apalancamiento.

6. EL BALANCE DE LA SITUACIÓN. LAS FINANZAS ESTRUCTURALES

6.1. Introducción

Como se vio al tratar la cuenta de resultados, la influencia en los mismos del modo de financiar los recursos a largo plazo en la empresa es muy importante, por lo que es una cuestión crucial decidir si se financian los recursos permanentes con capital propio o se incorpora crédito, y en qué medida.

El tratamiento de esta cuestión es lo que se conoce como el estudio de finanzas estructurales, en contraposición al estudio de la liquidez a corto plazo en la empresa, que se conoce como el estudio de las finanzas operacionales.



6.2. El coste de los recursos

Una primera cuestión que es necesario dejar absolutamente clara es que los recursos son escasos y costosos. Tanto si los recursos son propios como ajenos han de ser remunerados, y a un coste elevado.

Cuando se plantea a los alumnos qué recursos son más caros en las empresas, los propios o los ajenos, o en definitiva, a quién hay que remunerar mejor, al banco o a los accionistas, la respuesta suele ser inequívoca: al banco. Quizás la respuesta esté influenciada por el hecho de que lo normal es que no se remunere a los accionistas hasta que no se han cumplido las obligaciones con el capital ajeno, pues de otro modo la empresa sería demandada y terminaría en la quiebra.

Suele ser por tanto un error claro de concepto, pues es obvio que es necesario retribuir mejor al capital propio que al ajeno, de otro modo es preferible no solicitar créditos, salvo en aquellos casos en que la capacidad del capital propio sea insuficiente para financiar un proyecto rentable.

La razón fundamental de retribuir mejor al capital propio que al ajeno es **el riesgo**. En general el inversor demandará mayor rentabilidad a proyectos con mayor riesgo y es elemental que arriesga más en una empresa el capital propio que el ajeno, ya que este último se cuida de tener mayores garantías de cobro de los intereses y de devolución principal (en la mayoría de los casos con garantías hipotecarias) que el accionista, que no tiene garantía alguna de rentabilidad, salvo las que se derivan de un estudio de viabilidad previo a la implantación del negocio, que no siempre

se hace y en todo caso está sometido a riesgos empresariales difíciles de medir en muchos casos. Por ello los accionistas deben ser mejor retribuidos que los obligacionistas, porque estos últimos tienen determinadas garantías de cobro que no tienen los accionistas.

6.3. El Coste de capital

Se define como tal el **coste ponderado de los recursos permanentes**, es decir, el coste del capital ajeno en su proporción más el coste del capital propio también en su proporción. Como ejemplo, si una empresa tiene un 60% de capital propio y los accionistas desean ser retribuidos al 12% de su inversión y el otro 40% es capital ajeno a un coste del 6%, el coste de capital de la empresa será:

$$60\% \times 12\% + 40\% \times 6\% = 7.2\% + 2.4\% = \mathbf{9.6\%}$$

El conocimiento del coste de capital en la empresa es fundamental, pues es pieza clave para la mayoría de las decisiones de inversión que debe tomar. Esto se verá más adelante, al estudiar la masa patrimonial referida a los activos fijos y su problemática.

Conocer el coste de capital ajeno es sencillo, pues nos viene dado por el prestamista; más difícil es conocer el coste de capital propio, que vendría definido por la retribución que el accionista desea para su aportación de capital a la empresa. Es necesario decir que la cuestión no tiene una solución matemática, sino que, por el contrario, está influenciada en una gran medida por la percepción subjetiva del accionista.

En general se puede decir que el accionista demandará un porcentaje de retribución en función de tres aspectos:

- **Riesgo.** Aquí juega un papel importante la propia percepción del riesgo que el accionista tiene. Cada persona tiene su propia percepción del riesgo en el negocio y en general en la vida, por lo que el decidir cómo valorarlo en la inversión comporta altas dosis de subjetividad.
- **Oportunidad.** Depende igualmente de la situación particular del inversor, refiriéndose a otras oportunidades inversoras que el accionista tenga, las que comparará con la presente en términos de rentabilidad y riesgo.
- **Inflación.** Depende del entorno económico en el que la empresa opere, pero en todo caso estará influyendo en la rentabilidad demandada por el accionista.

En general se acepta que un accionista-inversor demandará rentabilidad a su inversión en función de los criterios anteriores, pudiendo ser combinados del siguiente modo:

- Determinar la tasa libre de riesgo a que está operando el mercado (RFR Risk Free Rate). Es la rentabilidad que se puede obtener en el mercado libre de riesgo, invirtiendo por ejemplo en bonos del estado.
- Añadir a la anterior la tasa deseada como premio al riesgo que tiene la inversión.
- Añadir la inflación, al objeto de mantener el poder adquisitivo del dinero.
- Añadir a lo anterior un porcentaje para creación de reservas en la empresa, de modo que permita un crecimiento razonable.

- Finalmente comparar el resultado con otras oportunidades inversoras tratadas del mismo modo.

Lo anterior permite una aproximación al coste de capital propio. Cuando en la empresa existe un grupo elevado de accionistas, o son anónimos, se suele considerar como coste de capital propio el ROE objetivo.

En las empresas que cotizan en bolsa el capital propio viene definido por la fórmula:

$$CC = \text{Dividendos/Cotización} + g.$$

El parámetro g está relacionado con la tasa de crecimiento esperada de los dividendos, que a su vez y en cierto modo puede estar relacionada con el incremento de reservas en la empresa.

6.4. Cuándo incorporar crédito a la empresa

Se ha visto que la incorporación de capital ajeno penaliza la cuenta de resultados por el coste de los intereses, sin embargo, por el efecto de apalancamiento financiero, puede producir un efecto positivo en la rentabilidad de los capitales propios. Recuerdese la fórmula Dupont.

Al objeto de considerar más profundamente esta importante cuestión, se va a estudiar con un ejemplo suficientemente gráfico:

Considérese que una empresa tiene diferentes opciones de financiación de un determinado proyecto como sigue:

- Inversión a realizar 1.000 unidades monetarias.
- BAIT presupuestado: 120 u.m.
- Coste de capital ajeno: 12%
- Impuesto sobre Beneficios: 35%

La empresa se plantea tres alternativas de financiación: alt. 1, 100% capital propio; alt. 2, 70% de capital propio; alt. 3, 30% de capital propio. ¿Cuál de las alternativas propuestas es más interesante en términos de retribución al capital propio? Veamos la cuenta de resultados anual:

	Alt. 1	Alt. 2	Alt. 3
Inversión a realizar	1.000	1.000	1.000
Capital propio	1.000	700	300
Capital ajeno	000	300	700
BAIT	120	120	120
Intereses de estructura	000	36	84
BAT	120	84	36
Impuesto de Sociedades	42	29.4	12.6
BDT	78	54.6	23.4
ROE (BDT/CAP PROP)	7.8%	7.8%	7.8%

El resultado en términos de rentabilidad del capital propio es idéntico en las tres opciones.

6.5. El punto de equilibrio financiero

En el ejemplo anterior la rentabilidad de los capitales propios es idéntica, cualquiera que sea la estructura financiera propuesta. Ello es debido a que esta empresa se encuentra en situación de punto de equilibrio financiero, una situación que no es corriente, pero que ayuda a interpretar la cuestión.

Se da el punto de equilibrio financiero (Financial break even point) en la empresa cuando el coste de capital ajeno coincide con el ROI (antes de impuestos).

$$\text{Punto de equilibrio financiero cuando } \frac{\text{BAIT}}{\text{INVERSIÓN}} = \text{Coste de capital ajeno.}$$

6.6. Relación entre el BAIT y el ROE

Estudiemos a continuación la relación entre estas dos magnitudes, utilizando para ello un sistema de coordenadas, en el que representaremos en el eje de la Y el ROE y en el eje X el BAIT.

Obviamente la relación entre ambas magnitudes es directa, es decir, a mayor BAIT mayor será el ROE, lo que responde a la función $y = f(x)$, por lo que la representación de esa relación en el eje de coordenadas será una línea recta.

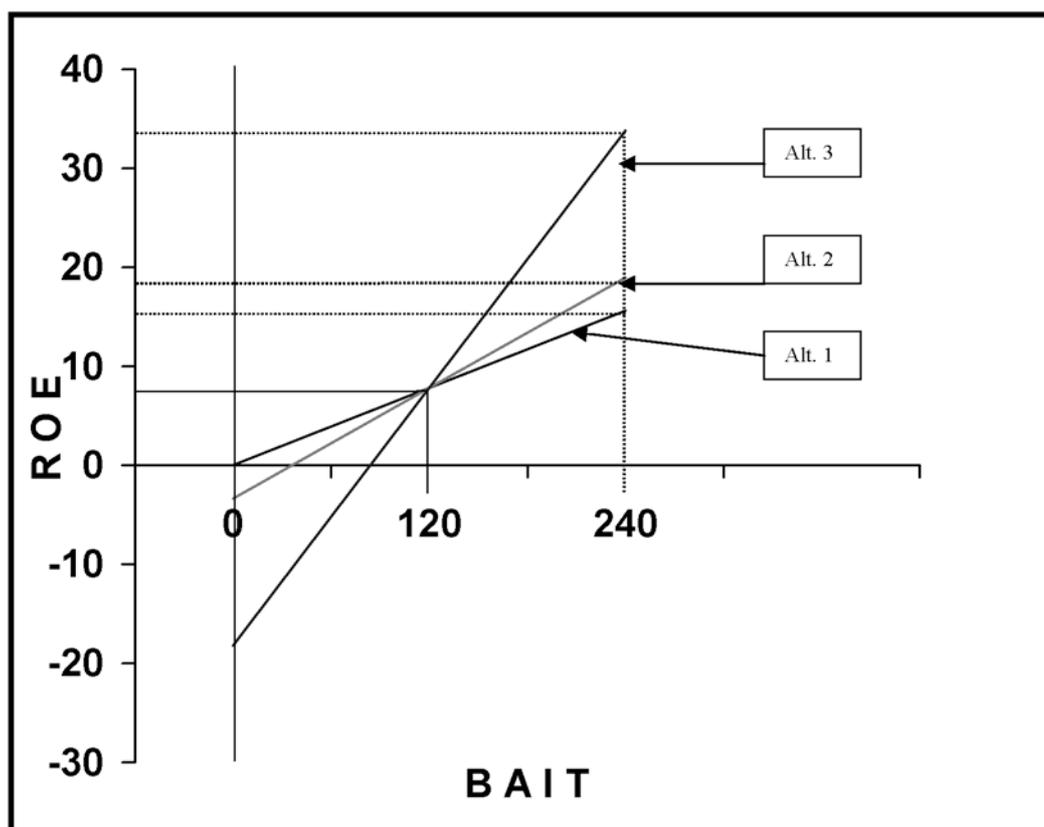
Si en el eje de coordenadas se determinan dos puntos y se unen, podemos trazar las líneas que representan cada una de las alternativas financieras planteadas. Un primer punto (x,y) sería para todas las alternativas (120, 7.8). Efectivamente las tres líneas pasan por el punto de equilibrio financiero.

Un segundo punto es fácil de determinar escogiendo un $\text{BAIT} = 0$ en cada una de las alternativas:

	Alt. 1	Alt. 2	Alt. 3
Inversión a realizar	1.000	1.000	1.000
Capital propio	1.000	700	300
Capital ajeno	000	300	700
BAIT	000	000	000
Intereses de estructura	000	36	84
BAT	000	-36	-84
Impuesto de Sociedades	000	-12.6	-29.4
BDT	000	-23.4	-54.6
ROE (BDT/CAP PROP)	0%	-3.34%	-18.2%

El impuesto de sociedades es positivo cuando la empresa entra en pérdidas, ya que la empresa tiene la posibilidad de deducir la cifra negativa devengada en el impuesto como consecuencia de pérdidas durante los próximos ejercicios. El gráfico sería tal como se muestra en gráfico 1:

Gráfico 1. Tres alternativas de inversión. Relación entre BAIT y ROE.



Fuente: elaboración propia.

Módulo 2

6.7. El apalancamiento financiero

Como se puede apreciar, tanto por la escala de rentabilidades que se adjunta como por la propia observación del gráfico, si el BAIT es superior al del punto de equilibrio (120), la incorporación de capital ajeno favorece la rentabilidad de los capitales propios; en sentido contrario, si el BAIT es inferior al de equilibrio, la incorporación de capital ajeno penaliza la rentabilidad de los capitales propios.

Se ve perfectamente que para un BAIT de 240 u.m. el ROE es 15.6% si todo el capital es propio, 18,94% si se incorpora el 30% de capital ajeno y un 33.8% si se incorpora un 70% de capital ajeno. Por el contrario, para un BAIT de 0 (inferior a 120) la opción mejor es la de 100% de capital propio, y cualquier incorporación de capital ajeno penaliza la rentabilidad de los propios. Esto se conoce como el efecto de apalancamiento financiero.

Esto aporta una primera solución a la cuestión de cuándo incorporar capital ajeno: “siempre que el BAIT en relación con la inversión (ROI) sea superior al coste de capital ajeno”.

En general, y de un modo matemático, se puede plantear la siguiente ecuación.

La ecuación que se muestra a continuación relaciona la rentabilidad de la inversión con las de los capitales propios y ajenos:

$$ROI = \%C_p * r + \%C_a * r'$$

Donde:

ROI = Rentabilidad de la inversión antes de impuestos.

Cp = capital propio.

r = rentabilidad capital propio antes de impuestos.

Ca = Capital ajeno.

r' = rentabilidad capital ajeno antes de impuestos.

Si se aplica al ejemplo anterior de BAIT = 240 u.m.

Alt.2 (70% de capital propio).

$$\text{ROI} = 240 \cdot 100 / 1000 = 24\%$$

$$24 = 0.7 \cdot r + 0.3 \cdot 12$$

$$r = (24 - (0.3 \cdot 12)) / 0.7 = (24 - 3.6) / 0.7 = 20.4 / 0.7 = 29.1428\% =$$

= Rent. Capital propio antes de impuestos.

$$\text{Rentabilidad después de imp.} = 29.1428\% - 35\% = 18.94\%$$

Véase que en el desarrollo anterior se manejan cifras antes del impuesto de sociedades, por lo que el resultado obtenido es igualmente antes de impuestos: para hacerlo comparable con los datos del gráfico es necesario restar el impuesto, con lo que es coincidente.

Del mismo modo, cuando se habla de inversión, se puede hacer desde el punto de vista de los recursos permanentes o bien de los activos totales; lo normal es hacerlo siguiendo el primer supuesto, pero ambos métodos son válidos.

Al interpretar la ecuación matemática se ve perfectamente que a medida que disminuye la rentabilidad del capital ajeno aumenta la del propio (siempre que se mantenga el ROI), o que a mayor proporción de capital ajeno de coste inferior a la rentabilidad de la inversión, aumenta igualmente la rentabilidad del capital propio.

A la vista de la anterior ecuación son varias las cuestiones que se pueden plantear:

- ¿Cuál será la rentabilidad del capital propio si, conocido el ROI y el coste de capital ajeno, la proporción del capital ajeno es X? o
- ¿Cuál debería ser la proporción de capital propio y ajeno, conocido el ROI y el coste de capital ajeno, para que la rentabilidad de los capitales propios sea de X?

De nuevo estos planteamientos se pueden hacer antes o después de impuestos o en base a los activos totales o a los recursos permanentes. La respuesta será coherente con el planteamiento.

6.8. Estructura financiera óptima

Hasta ahora sabemos cuándo incorporar capital ajeno o no, pero aún no sabemos en qué medida.

A la vista del efecto de apalancamiento financiero sería fácil concluir diciendo que “siempre que el ROI sea mayor que el coste de capital ajeno, cuanto más capital ajeno mayor rentabilidad de los capitales propios”.

Aunque esto es matemáticamente cierto, no es posible desde un punto de vista práctico empresarial. Desde esta perspectiva financiar un proyecto con el 100% de capital ajeno podría remunerar a los capitales propios de manera casi ilimitada. En primer lugar, ningún banco o prestamista aportaría capital ajeno si el propio inversor no aporta su parte de capital y riesgo; en segundo lugar no es posible desde un punto de vista mercantil, quizás para determinadas pequeñas inversiones puntuales cuando el negocio ya está operando y testado, pero no es el caso que nos ocupa.

Esto nos lleva a la cuestión de cuál debe ser la estructura financiera óptima, es decir, cuál debe ser la proporción de capital propio y ajeno.

En general es una cuestión no resuelta por los analistas, ya que la respuesta tiene un gran número de condicionantes, tanto por la estructura de la propia empresa, como del sector en el que opera o del entorno económico en que la empresa está inmersa.

Lo que sí hemos deducido del apartado anterior es que en épocas de crisis (cuando el BAIT puede verse resentido) es preferible no tener créditos. Siguiendo esta línea, algunos analistas lo que dicen es que en época de crisis la empresa debe acumular el máximo posible de tesorería para hacer frente a cualquier emergencia.

La respuesta teórica a la pregunta de ¿cuál es la estructura financiera óptima? es: **“Aquella en la que el coste de los recursos permanentes es mínimo”**. Obviamente, si partimos del principio de que la empresa debe minimizar sus costes, entre ellos el de los recursos aportados, cuando éstos son mínimos nos encontramos en situación óptima.

Esta respuesta es sencilla y de sentido común, pero no fácil de aplicar en muchos casos, veamos por qué:

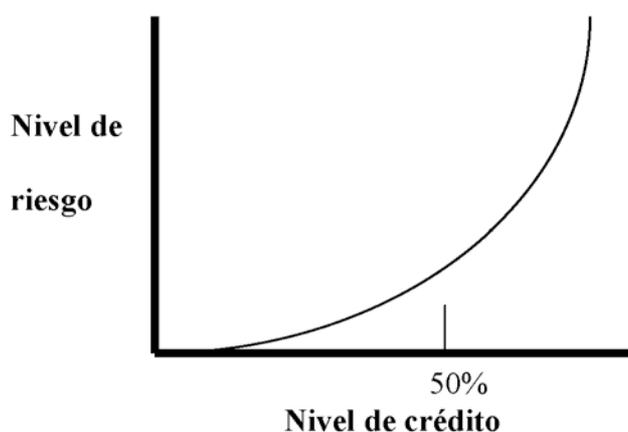
6.9. El riesgo financiero

Toda empresa conlleva, de forma implícita, un riesgo. Son muchas las causas por las que un proyecto puede fracasar, unas de tipo endógeno, más controlables por la empresa, y otras totalmente exógenas, como inflación, tipo de interés del mercado, situación del crédito bancario, sector en el que la empresa opera, caídas no previstas de la demanda (11 de Septiembre, guerra de Irak ...) etc.

Independientemente de este riesgo, al que todas las empresas están sometidas, hay un riesgo financiero cierto y añadido al anterior, es decir, la incorporación de crédito a la empresa supone un incremento de riesgo por el solo hecho de incorporar capital ajeno. Es algo en lo que todos los analistas coinciden. De hecho las entidades prestamistas, que son las que mejor valoran este riesgo, lo limitan poniendo márgenes de crédito por encima de los cuales no están dispuestos a pasar. Precisamente una de las medidas de riesgo de la empresa que manejan todos los analistas es el margen de cobertura de los intereses o de la carga financiera (se verá al final de este tema), y está obviamente relacionada de manera directa con el nivel de crédito.

Es más, todos los analistas son coincidentes en que el riesgo financiero no crece de manera proporcional al nivel de crédito, sino que, a partir de determinados niveles, crece de manera casi exponencial.

El siguiente gráfico podría ilustrar esta aseveración:

Gráfico 2. Crecimiento del riesgo en función el nivel de crédito

Fuente: elaboración propia

El gráfico muestra cómo a partir de niveles de crédito del 50% el riesgo crece de manera desproporcionada. Esto supone que el inversor va a demandar mayor rentabilidad a medida que se incorpora crédito. Es una cuestión subjetiva del accionista, pero un ejemplo de cómo podría crecer la demanda de rentabilidad como consecuencia del crédito y al margen de lo que se ha planteado en el tema del coste de capital, podría ser el siguiente:

Módulo 2

Rentabilidad deseada para el capital propio sin crédito = 12%

Para un nivel de crédito del...

20%	= 13%
40%	= 14%
50%	= 15%
60%	= 18%
70%	= 22%

Si se vuelve a la ecuación planteada en el tema del apalancamiento financiero, se trata de calcular cuál de las estructuras anteriores tiene menor coste de los recursos permanentes (suponiendo un coste de capital ajeno del 8% y un ROI del 12%):

C_p 100%	=	$1 * 12 + 0 * 8$	=	12%
C_p 80%	=	$0.8 * 13 + 0.2 * 8$	=	12%
C_p 60%	=	$0.6 * 14 + 0.4 * 8$	=	11.6%
C_p 50%	=	$0.5 * 15 + 0.5 * 8$	=	11.5%
C_p 40%	=	$0.4 * 18 + 0.6 * 8$	=	12%
C_p 30%	=	$0.3 * 22 + 0.7 * 8$	=	12.2%

Se aprecia que el menor coste de los recursos permanentes tiene lugar cuando la combinación está en 50% de capital propio y ajeno. En este caso esta sería la estructura financiera óptima propuesta.

6.10. La estrategia financiera

La estructura financiera óptima anteriormente planteada está en función del coste de los recursos permanentes, si bien a veces las empresas se plantean determinadas estrategias de crédito sin que la cuestión del coste mínimo de los recursos permanentes sea el condicionante principal. Una cuestión que puede ser crucial para la empresa es la de tener recursos suficientes para afrontar determinadas situaciones, fundamentalmente de crecimiento o expansión, que suelen requerir importantes cantidades de fondos.

Existen dos estrategias extremas, y ambas tienen sus ventajas e inconvenientes: una es la de pedir crédito y mantenerlo al máximo nivel posible; otra la de minimizar el crédito. La primera es perfectamente posible en empresas de gran volumen y operando en sectores prácticamente monopolísticos (petroquímicas, de electricidad, etc.) Su ventaja competitiva en el mercado les permite mantener niveles de crédito máximos para financiar su expansión. La devolución de principal prácticamente no es tenida en cuenta, ya que en todo caso pueden acudir a nuevos créditos manteniendo su estructura financiera (proporción de capital propio y ajeno) estable.

La segunda estrategia es la de minimizar el crédito. Esto permite a las empresas tener la reserva de acudir a él en momentos específicos, ya sean de crisis o de compra o absorción de otras empresas competitivas.

6.11. Amplificación y sensibilidad

Al utilizar el apalancamiento financiero en la empresa se producen dos efectos sobre la rentabilidad de las acciones, uno que es el perseguido, denominado amplificación, y otro no buscado, pero que se produce invariablemente, el de la sensibilidad.

La ampliación vendría medida por la relación entre la rentabilidad del capital propio después de incorporar recursos ajenos y la rentabilidad del capital propio antes de dicha incorporación.

$$\text{Amplificación} = \frac{ROE \text{ (desp. de cap. ajeno)}}{ROE \text{ (antes de cap. ajeno)}}$$

Obviamente sólo para ampliaciones superiores a la unidad es interesante utilizar el efecto de apalancamiento financiero.

La sensibilidad sería la relación entre el porcentaje de crecimiento de la rentabilidad del capital y el porcentaje de crecimiento del BAIT.

$$\text{Sensibilidad} = \frac{\% \Delta ROE}{\% \Delta BAIT}$$

y viene a medir cuán sensible es la rentabilidad de los capitales propios a un incremento o disminución del BAIT y depende fundamentalmente del margen de cobertura de los costes financieros, es decir, de cuantas veces el BAIT contiene al coste de la deuda.

6.12. Los ratios de estructura financiera

Al igual que con la rentabilidad, los ratios ayudan a profundizar más en el estudio de las finanzas estructurales. En relación con este tema es suficiente con utilizar dos tipos de ratios: el denominado deuda-recursos propios y los llamados ratios de cobertura financiera.

- **El ratio deuda-recursos propios.** Se define precisamente como la relación entre la deuda y los recursos propios, y su sentido es precisamente conocer hasta qué punto estos dos parámetros están equilibrados (no igualados, sino saber si su relación es la adecuada para la situación del entorno y del tipo de empresa).

$$\text{Deuda – recursos propios} = \frac{\text{RECURSOS AJENOS}}{\text{RECURSOS PROPIOS}}$$

Tal como se comentó al hablar del riesgo en la empresa, el añadir deuda supone siempre incrementarlo. En teoría empresas que están sometidas a alto riesgo empresarial por razón del negocio en sí (ya sea por la competitividad del sector, por falta de barreras de entrada u otras causas) no deberían añadir mucho más riesgo como consecuencia de la estructura financiera, ya que el riesgo conjunto de la empresa y la financiación puede ser crítico. Por el contrario, empresas que operan en sectores de menor riesgo tienen mejor capacidad para aportar financiación externa sin por ello comprometer su riesgo conjunto.

Si lo anterior se complementa con el concepto de flexibilidad que aporta la capacidad de generar nuevos recursos vía crédito, los responsables financieros en la empresa deben decidir la relación más adecuada entre deuda y recursos propios, naturalmente dentro de una situación de mercado financiero que es cambiante, afortunadamente de relativa estabilidad en el momento actual (2.003) en relación con los tipos de interés.

- **El ratio de cobertura de los intereses.** La medida que aporta este ratio, junto el que se comentará a continuación, es una de las más utilizadas por los responsables de crédito de las instituciones financieras para decidir la capacidad crediticia de la empresa. Se define como la relación entre el BAIT y el coste anual de los intereses de la deuda.

$$\text{Cobertura de intereses} = \frac{\text{BAIT}}{\text{COSTE DE LOS INTERESES}}$$

Se utiliza el BAIT, pues los intereses son deducibles como gasto antes del impuesto sobre beneficios.

El sentido de este ratio es conocer cuántas veces o en qué medida los resultados antes de intereses e impuestos son capaces de garantizar el pago de los intereses de la deuda. Obsérvese que se trata sólo de pagar los intereses, sin incluir la devolución de principal, por lo que este ratio supone que la empresa va a ser capaz de regenerar su nivel de deuda, es decir, mantener una estructura financiera estable, de modo que la devolución de crédito la sustituye con nuevos créditos, manteniendo el ratio deuda-recursos propios a lo largo del tiempo.

Como se ha comentado anteriormente esto sólo es posible en determinado tipo de empresas, por lo que el uso del ratio habrá de ser consecuente con su significado.

- **El ratio de cobertura de la carga financiera.** Este ratio resuelve la deficiencia que planteaba el ratio anterior. Ahora no se trata de ver cuántas veces el BAIT cubre el coste de los inte-

reses, sino el total de la carga financiera, es decir, intereses más devolución de principal de la deuda.

$$\text{Cobertura financiera} = \frac{\text{BAIT}}{\text{INTERESES} + \frac{\text{DEVOLUCIÓN PRINCIPAL}}{1-t}}$$

La razón de que la devolución del principal haya de ser dividida por (1-t), siendo t la tasa del impuesto, es debido a que dicha devolución no goza del carácter de gasto deducible, como los son los intereses, debiéndose generar BAIT suficiente para atender el impuesto correspondiente, además de los intereses y la devolución de la deuda.

Este ratio, al contrario que el anterior, considera que la empresa debe devolver la parte que corresponda de principal de la deuda además de los intereses. En cierta medida otorga un tratamiento a la empresa mucho más drástico, viniendo a decir que la empresa no puede obtener más crédito en sustitución de la parte devuelta.

En general la actitud de las empresas pequeñas es la de considerar que el crédito es una carga y el fin es fundamentalmente devolverlo, mientras que en otro tipo de empresas se considera al crédito como un instrumento de financiación normal y positivo para la empresa, que debe permanecer en su balance como un recurso disponible y apalancar positivamente el resultado de los capitales propios. A estas formas de pensar responde la significación de uno y otro ratio.

7. EL BALANCE DE LA SITUACIÓN. LOS ACTIVOS FIJOS



7.1. Introducción

Los activos fijos representan la masa patrimonial compuesta por los recursos que la empresa tiene colocados a largo plazo, es decir, por un período superior al proceso productivo, o doce meses en general.

Las cuentas más representativas son los inmuebles, las instalaciones, el mobiliario y otros bienes de similares características necesarios para desarrollar la actividad empresarial.

En relación con este tipo de bienes, las cuestiones que el control y la dirección tienen planteadas son de dos tipos: por una parte, y la más importante, es la decisión de inversión, y por otra su mantenimiento y protección para salvaguardar su valor al más alto nivel y su rentabilidad en el proceso de producción.

7.2. La decisión de inversión

Es la cuestión más importante relacionada con esta masa patrimonial.

Se viene reiterando que los recursos son escasos y costosos, por lo tanto la decisión de inversión o decisión sobre el uso de fondos de la empresa a largo plazo, es una cuestión crucial, ya que inmoviliza esos fondos durante un largo período de tiempo, por lo que es necesario asegurarse de que la inversión es adecuada y necesaria para contribuir a la rentabilidad de la empresa.

Precisamente es la **rentabilidad** el criterio que debería primar en toda inversión, por las razones indicadas anteriormente. De acuerdo con estadísticas disponibles, sin embargo en España solamente en torno al 30% de las inversiones que realizan las empresas se hacen con criterios de rentabilidad.

Hay que tener en cuenta que a veces la legislación exige determinadas inversiones sin las cuales la empresa no puede funcionar: medioambiente, seguridad en el trabajo y otras. Obviamente, si las autoridades exigen realizar determinadas inversiones o de otro modo se cierra la empresa, no hay más alternativa que hacerlas. El ejemplo de la legislación de protección contra incendios en los hoteles en Canarias es una muestra clara. Lo único que hay que exigir es que la Administración pida inversiones razonables, que no siempre lo hace.

Además de las legales, existen otras razones por las que las empresas invierten, y no siempre con criterios de rentabilidad: razones de estatus o prestigio pueden arrastrar decisiones importantes de inversión. Se suele citar como ejemplo el de las torres inclinadas de KIO en Madrid: la inversión hubiera sido infinitamente inferior si en vez de inclinadas estuvieran verticales, y la funcionalidad sería exactamente la misma.

La rentabilidad social (como parte de la responsabilidad de la empresa) englobaría aquellos aspectos relacionados con el cumplimiento de la legislación en materia de seguridad (clientes y empleados), formación, facilidades laborales, cumplimiento de temas medioambientales, y otros, que en cierta medida podrían considerarse como parte de inversiones con criterios de rentabilidad.

Al margen de estas consideraciones se reitera que debería ser la rentabilidad el criterio de decisión (cumpliendo siempre con la Ley).



7.3. La forma de medir la rentabilidad

Desde un punto de vista puramente económico, se entiende por rentabilidad el añadir valor a la empresa, o de forma más restringida, la maximización de los beneficios.

Al estudiar la cuenta de resultados ya se vieron ratios relacionados con rentabilidad, sin embargo se dejó constancia de que los mismos hacían referencia a rentabilidades a corto plazo. Obviamente el medir la rentabilidad de una inversión supone utilizar criterios de largo plazo, ya que por la propia naturaleza de los recursos que se inmovilizan, debe imperar este último criterio.

Esto supone que no basta con analizar la cuenta de resultados prevista para un ejercicio económico, sino que, dependiendo del tipo de inversión, se deben prever resultados para un plazo lo suficientemente dilatado que cubra al menos las expectativas de recuperación de la inversión.

En el caso de la inversión hotelera, los analistas recomiendan que al menos el estudio de viabilidad previo a la inversión contemple diez años de operación.

7.4. Métodos para medir la rentabilidad a largo plazo

Básicamente existen dos tipos de métodos para medir la rentabilidad de las inversiones, el primer bloque de métodos no tiene en cuenta el valor del dinero en el tiempo, mientras que el segundo bloque sí considera que el valor del dinero es diferente en función del momento en que se genere.

En general el valor de las unidades monetarias no es constante en el tiempo, sino que se ve minorado dicho valor con el paso del tiempo. Todo el mundo es consciente de que con el paso

del tiempo no se pueden adquirir los mismos bienes con una determinada cantidad de unidades monetarias, sino que por el contrario los bienes se encarecen de manera constante, o lo que es lo mismo, la moneda pierde valor.

Las razones de esta pérdida de valor, desde el punto de vista empresarial, son tres:

- **Inflación**, que como es sabido responde a un incremento constante del valor de los bienes, ya sea por incremento de costes o por presión de la demanda.
- **Oportunidad**, ya que la empresa puede utilizar el efectivo en el momento presente para realizar un determinado negocio, lo que no puede hacer con una promesa de pago para el futuro.
- **Riesgo**, ya que una promesa de pago o un derecho de futuro está siempre sometido al riesgo de no poder ser cobrado.

El medir este valor matemáticamente es sencillo: supongamos que un inversor puede obtener una rentabilidad del 10% anual por unidad monetaria. En este caso al cabo de un año esa unidad se convertiría en $1 + 10\% \cdot 1 = 1.10$ u.m., o matemáticamente expresado $C_f = C_o \cdot (1+i)$, donde C_f es el capital final obtenido, C_o es el capital inicial empleado e i es el interés anual obtenido. En el segundo año se obtendría de nuevo un 10%, es decir $1.1 + 10\% \cdot 1.1 = 1.21$ u.m., o matemáticamente $C_f = C_o \cdot (1+i)^2$, y así sucesivamente.

A la inversa, una unidad monetaria de dentro de un año tiene un valor actual o presente de $1/(1+10\% \cdot 1) = 0.90909$, o matemáticamente expresado $C_o = C_f / (1+i)^n$, siendo n el número de años durante los que está colocada la inversión o adelantado el valor.

7.5. Los métodos que no tienen en cuenta el valor del dinero en el tiempo



Son tres, el ROI, el ROE y el período de recuperación de la inversión, o pay back period.

- **El ROI** ya es conocido, por haber sido tratado al analizar los ratios de rentabilidad de la cuenta de resultados. Tiene el problema de que no considera ni intereses ni impuesto sobre beneficios, por lo que no es recomendable su utilización para medir la rentabilidad de un proyecto a largo plazo. En todo caso cuando se utiliza se puede hacer de diferentes modos: calcular el ROI de cada uno de los ejercicios económicos estudiados y considerar su valor, o bien obtener la media de estos resultados. Es necesario tener en cuenta que al considerar el valor de los activos totales estos se modifican a lo largo del período estudiado, como mínimo por la influencia de las amortizaciones.
- **El ROE**, también conocido, tiene la ventaja de que se basa en resultados netos, más próximos al interés de los inversores, y se puede calcular, al igual que el ROI, anualmente o bien considerar la media del conjunto de años estudiado. Aquí también ha de tenerse en cuenta que los recursos propios se van modificando anualmente, al menos por las reservas acumuladas como consecuencia de beneficios no distribuidos.
- **El pay back period**, o período de recuperación de la inversión, que consiste en estimar los flujos de fondos generados por la inversión y determinar en qué momento son suficientes para recuperar el desembolso inicial.

En los dos primeros casos la decisión la tomará el inversor comparando el ratio de rentabilidad generado (ROI o ROE) con el coste de capital de la empresa o rentabilidad deseada (siempre en función del riesgo del proyecto). Si es superior invierte y si no rechaza la inversión.

En el último caso la cuestión es diferente, lo que el inversor analiza es el tiempo que tarda en recuperar la inversión, y obviamente, a menor plazo de recuperación más deseable será la misma. El resultado vendrá dado en tiempo, dos años y medio por ejemplo, cuya inversión es preferible a otra que se recupere en cuatro años.

Es necesario destacar que este último método, aunque parece menos científico que los anteriores, responde más claramente a la percepción de lo que al inversor le interesa, por lo que es muy comúnmente utilizado. Por otra parte este método incorpora una importante novedad, y es que no utiliza rendimientos contables (como el ROI o ROE), sino flujos de fondos, que es mucho más racional para analizar inversiones a largo plazo.

7.6. El concepto de flujo de fondos

Podría definirse como el saldo monetario, o diferencia entre los cobros y los pagos (en términos monetarios) que genera un proyecto de inversión. Efectivamente, toda inversión requiere por lo general una primera salida de fondos que el inversor espera ir recuperando paulatinamente a medida que el proyecto se va desarrollando y cumpliendo sus objetivos. Así, por lo general, en un principio es necesario aportar fondos al proyecto para ir recuperándolos durante el período de vida del mismo. La diferencia entre entradas y salidas es ese saldo monetario o flujo de fondos.

Este concepto de flujo de fondos responde de una manera más directa a los objetivos del inversor: la diferencia entre las entradas (positivas) y la salida inicial (negativa) supone para el inversor un enriquecimiento económico, o maximización de capital, que en definitiva es su objetivo.

Veamos con un ejemplo cómo se materializa lo indicado anteriormente (el ejemplo está sacado de la Nota Técnica del Instituto de Estudios Superiores de la Empresa (IESE) n.º. FN-201 del profesor Josep Faus, por razones de simplicidad y claridad):

Supongamos que una empresa tiene que elegir un proyecto de inversión entre las dos alternativas siguientes:

	Alt. 1	Alt. 2
Inversión total requerida:	100 u.m.	100 u.m.
De ellas, en Activos fijos:	80	20
Y en fondo de maniobra:	20	80
B A A I T generado:	36	24

Ambos proyectos se financian íntegramente con capital propio, por lo que no hay pago de intereses. En ambos casos el valor residual de los activos fijos es cero al cabo de cinco años de operación, que es el período de vida de ambos proyectos y que además están afectados por un nivel de riesgo similar. Los beneficios generados son los mismos durante los cinco años de operación. Por razones de simplicidad, el impuesto sobre el beneficio se calcula al 30%.

Se trata de determinar cuál de las dos inversiones es más interesante.

Si aplicamos el procedimiento del ROE obtendremos los siguientes resultados, después de desarrollar la cuenta de resultados:

	Alt. 1	Alt. 2
Inversión total requerida:	100 u.m.	100 u.m.
De ellas, en Activos fijos:	80	20
Y en fondo de maniobra:	20	80
B A A I T generado:	36	24
Amortizaciones:	16	4
B A I T:	20	20
Impuesto de sociedades:	6	6
B D T:	14	14
R O E:	14%	14%

Vemos que desde la perspectiva del ROE ambos proyectos son coincidentes en cuanto a rentabilidad, por lo que la decisión, desde la apreciación de este criterio, es que la elección es indiferente.

Si ahora nos planteamos la solución al problema utilizando el período de recuperación de la inversión, el resultado es el siguiente:

	Alt. 1	Alt. 2
Desembolso inicial:	-100 u.m.	-100 u.m.
Fondos generados por la operac. 1º año:	30	18
F G O 2º año:	30	18
F G O 3º año:	30	18
F G O 4º año:	30	18
F G O 5º año:	<u>30 + 20</u>	<u>18 + 80</u>
Totales:	70	70

Los fondos generados son el beneficio neto más las amortizaciones, y el último año se recupera el fondo de maniobra, no la inversión en activos fijos, que no tiene valor residual en este caso.

En la primera alternativa se recupera la inversión en tres años y cuatro meses, mientras que en la segunda alternativa la inversión no se recupera hasta pasados los cinco años, y si no fuera por la recuperación del fondo de maniobra, se tardarían cinco años y medio; luego siguiendo este criterio es mucho más rentable la alternativa 1 que la 2.

Es además obvio que si el inversor analiza con detenimiento ambos proyectos, va a elegir el primero, ya que aunque ambos aportan al final el mismo flujo de fondos, lo cierto es que el primero lo aporta antes, y ese dinero en manos del inversor puede ser rentabilizado con otras oportunidades de reinversión.

Por tanto queda claro que el método del flujo de fondos es más próximo a los intereses del inversor, y en consecuencia es el que debe primar a la hora de analizar las rentabilidades.

7.7. Los métodos que sí tienen en cuenta el valor del dinero en el tiempo

Son igualmente tres: el valor actual neto, la tasa interna de rentabilidad (TIR o IRR) y la tasa interna de rentabilidad corregida o integrada (TIRC o MIRR).

- **El valor actual neto (VAN o NPV Net Present Value).** Es la suma de los cash flows del proyecto previstos y actualizados.

$$VAN = \sum \frac{Cf_t^n}{(1+i)^n} - C_0$$

El método de cálculo es sencillo: Se trata de hacer un presupuesto del proyecto y a continuación estimar los cash flows que genera (como norma general BDT + amortizaciones), teniendo presente la financiación ajena (menor desembolso inicial por el importe del crédito recibido y minorando los ingresos generados con la parte de devolución del principal del préstamo). El último año se han de tener en cuenta los valores residuales de los activos fijos y la recuperación del fondo de maniobra.

Una vez calculados estos cash flows se trata de aplicarles, a los generados cada año posterior al de la inversión, la fórmula de actualización, es decir, calcular su valor en el momento actual. La suma de todos los valores así obtenidos y restados con la inversión inicial dan el VAN.

Si el VAN es positivo (mayor que cero) la inversión es deseable, de lo contrario debe ser rechazada.

La cuestión principal es determinar cuál es la tasa de actualización de los futuros cash flows (quasi flujos de fondos), y no puede ser otra que la del coste de capital de la empresa o rentabilidad mínima exigida. De este modo, si el VAN es positivo significa que la rentabilidad de la inversión es superior al coste de capital, mientras que si es negativo es que su rentabilidad es inferior y debe ser rechazada.

En lo relativo a comparación entre diferentes proyectos, debe ser aceptado aquél que aporta mayor VAN.

El VAN es una de las medidas de rentabilidad más utilizadas en el análisis de inversiones, y es que su significado encaja perfectamente con los objetivos del inversor, ya que viene a significar la medida en que se enriquece o maximiza su capital. Es una medida absoluta, no un porcentaje, un valor que representa dicho enriquecimiento, y siempre en términos actuales.

Un ejemplo sencillo, igualmente sacado de la nota técnica mencionada del profesor Faus, ayuda a entender el sentido de maximización de capital que supone el VAN:

Tomemos de nuevo la alternativa número 1 del ejemplo propuesto y calculemos su VAN.

	<u>Cash flows</u>	<u>V A N</u>
Desembolso inicial:	-100 u.m.	-100 u.m.
Fondos generados por la operac. 1º año:	30	27.27
F G O 2º año:	30	24.79
F G O 3º año:	30	22.54
F G O 4º año:	30	20.49
F G O 5º año:	<u>30 + 20</u>	<u>31.05</u>
Totales:	70	26.14

Vemos como un valor total de 70 u.m. se convierten en 26.14 actualizadas, que es el VAN del proyecto.

Supongamos ahora que el inversor pide al banco un préstamo por 126.14 u.m. para financiar el proyecto, es decir, la inversión requerida más el **premio** que él ha de llevarse como inversor.

El cuadro de devolución del préstamo sería el siguiente:

Período	Préstamo al inicio	Retirado inversor	Pago de intereses	Devolución principal	Saldo a final
Año 1	126.14	26.14	12.61	17.38	108.75
Año 2	108.75		10.87	19.12	89.63
Año 3	89.63		8.96	21.04	68.59
Año 4	68.59		6.86	23.14	45.45
Año 5	45.45		4.55	45.45	00.00
Totales			43.85	126.13	

Como se puede comprobar el negocio genera fondos suficientes para devolver el principal de la deuda y pagar los intereses, habiendo retirado el inversor su importe de maximización de capital al inicio del proyecto, coincidente con el VAN.

Efectivamente, la suma de la devolución del principal más los intereses suman las 170 u.m. que el negocio genera. Cada año la suma de intereses y devolución principal suma las 30 u.m. generadas por el negocio, excepto el último año que son 50.

- **La Tasa interna de rentabilidad (TIR o IRR Internal Rate of Return).** Se define como aquella tasa o tipo de descuento que convierte el valor capital en cero ($VAN = 0$).



$$\sum \frac{Cf_1^n}{(1+i)^n} = Co$$

En este caso el valor “i” es la tasa de rentabilidad.

Si en el ejemplo de la alternativa 1 se comienza a incrementar la tasa de descuento, pasando de 10 a 11, luego a 12, y así sucesivamente, el VAN va disminuyendo, hasta que llega un momento que se convierte en cero. Si se sigue aumentando, el VAN pasará a ser negativo. La tasa de descuento que hace que el VAN sea cero es precisamente la TIR. Este método de prueba y error es el que se venía utilizando para calcular la TIR de una inversión, ya que la resolución matemática es complicada. Las pequeñas máquinas de cálculo financiero y los ordenadores personales siguen utilizando un método iterativo (de prueba y error) para su cálculo.

En el ejemplo la tasa que hace que el VAN sea igual a cero es 19.04589%.

Este método tiene la ventaja de que su interpretación es muy sencilla por parte el inversor, que la única regla que debe seguir es: “sí, y sólo sí, la tasa de rentabilidad interna es superior al coste de capital de la empresa, invierte”.

- **La tasa interna de rentabilidad corregida (TIRC o MIRR Modified Internal Rate of Return).** La TIR tiene un problema como método para medir la rentabilidad de un proyecto, y es que, aunque fuéramos tan precisos en presupuestar los flujos de fondos, que se cumplirían a rajatabla, la rentabilidad real obtenida de la inversión nunca coincidiría con la rentabilidad teórica calculada. Esto es debido a que la TIR presupone que los flujos de fondos posi-

vos se reinvierten a una rentabilidad coincidente con los de la propia tasa, y por el contrario, que los flujos de fondos negativos, si los hubiera, se financian a un coste idéntico al de la propia tasa. En proyectos en los que la TIR es próxima a la rentabilidad del mercado financiero, la TIR puede ser una medida bastante aproximada, pero si la TIR es bastante superior a las oportunidades de mercado, no va a ser posible reinvertir los fondos generados por el proyecto a rentabilidades similares, con lo que la rentabilidad del proyecto es bastante inferior.

Este problema lo viene a corregir la tasa interna de rentabilidad modificada, que consiste en calcular los fondos de caja generados reinvirtiéndolos a una tasa esperada más acorde con la situación de mercado.

Supongamos en el ejemplo que venimos utilizando, que los fondos se generan al final del ejercicio y que pueden ser reinvertidos a una tasa del 6%. El cálculo de la TIRC sería el siguiente:

Período	Cash flow anterior	Reinversión	Cash flow total	Cash f. generado	Nuevo cash flow
Año 1	00	0	00	30	30
Año 2	30	1.8	31.8	30	61.8
Año 3	61.8	3.71	65.51	30	95.51
Año 4	95.51	5.73	101.24	30	131.24
Año 5	131.24	7.87	139.11	50	189.11

Si ahora aplicamos la fórmula de $Cf = Co(1+i)^n$ y despejamos “i” obtendremos un 13.59% como TIRC. Esta cifra es diferente de la calculada para la TIR, aunque bien es verdad que al generarse los flujos al final del ejercicio se pierde posibilidad de reinversión.

Con estos ejemplos se espera que el alumno entienda mejor el sentido de cada uno de los métodos de cálculo de rentabilidad y sobre todo comprenda la aplicación que como herramientas de decisión aportan al directivo para la toma de decisiones en la empresa. Se espera igualmente que todo ello se entienda al margen del uso de complicadas fórmulas matemáticas.

7.8. Aspectos del proyecto no medibles económicamente

Estimar los flujos de fondos es la parte más difícil del estudio de viabilidad, pues los márgenes de error que se pueden dar pueden ser abultados y hacer que el proyecto sea un fracaso. Es muy fácil para quien lo realiza modificar los flujos de fondos estimados en base a mejores ocupaciones o precios (en el caso del hotel) o a apurar determinados costes, presentando un resultado semi ficticio, más acorde con los resultados que el inversor espera. Todo ello unido a factores exógenos, completamente incontrolables y a los que todo proyecto está sometido, hace que sea realmente difícil estimar con garantías de cumplimiento los flujos esperados del proyecto.

Por ello es importante destacar que en los proyectos de inversión hay otros factores que cuentan a la hora de tomar la decisión y que son cruciales: nos estamos refiriendo a la credibilidad que el proyecto merece en función de quién o quiénes son las personas que lo proponen y que lo han de liderar, especialmente el nivel de implicación que estén dispuestos a asumir en el desarrollo del mismo.

Se quiere destacar que son estos aspectos personales los que en la mayoría de los casos hacen que los proyectos salgan adelante.

No por ello los estudios de viabilidad dejan de tener su importancia, especialmente si la parte más importante del mismo, el estudio de mercado, está bien desarrollado y en base a él se han efectuado los cálculos económicos, pero reiteramos que la implicación de las personas es la mejor garantía de éxito.

En todo caso en el cálculo del flujo de fondos ha de tenerse en cuenta que gastos efectuados con antelación al inicio del proyecto no deben ser tenidos en cuenta, ni siquiera los costes del propio estudio, ya que los gastos en que se ha incurrido son irrecuperables y no deben por tanto afectar a la decisión de invertir.

En general, la decisión de inversión es tan importante, que el inversor no debe conformarse con los cálculos realizados hasta el momento, obtención del VAN, TIR o cualquier otra medida de rentabilidad. Un estudio más depurado se trata a continuación.

7.9. El análisis de sensibilidad y el análisis de riesgo

El análisis de sensibilidad consiste básicamente en determinar el punto muerto económico de cada una de las áreas de operación del proyecto. En el caso de hoteles se puede hacer para la operación de alojamiento y para la de alimentación y bebidas.

Conociendo los gastos fijos y variables de la operación se puede determinar en qué volumen de ventas se igualan estas con los gastos totales. Esto ayuda a entender si el proyecto es sensible a una caída de ventas y en qué medida. No es lo mismo que ese punto muerto se alcance en el hotel con un 30% de ocupación o que ocurra con el 60%. En este segundo caso la operación es mucho más sensible a una caída de ventas y comporta mucho mayor nivel de riesgo.

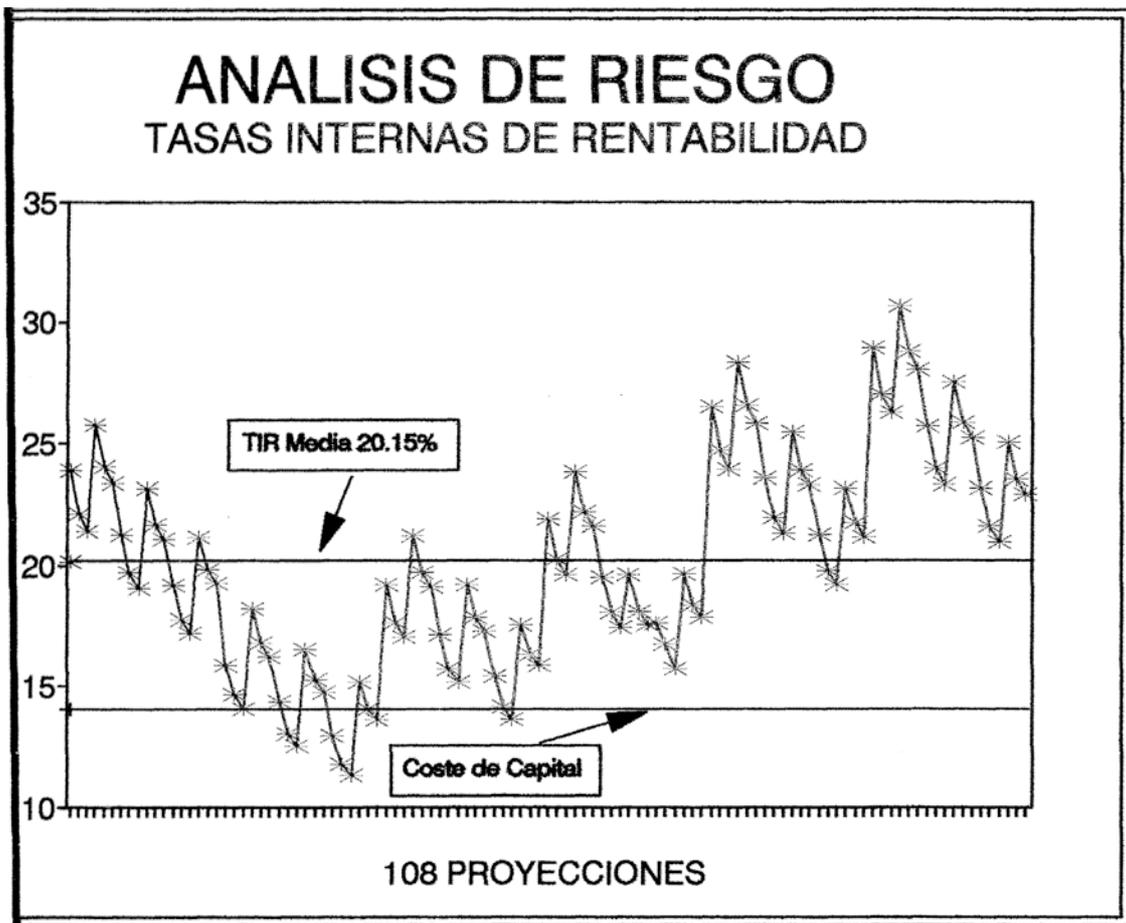
El análisis de riesgo consiste, entre otros métodos, en calcular tantas TIR como posible y expresar gráficamente el resultado de manera fácilmente interpretable.

El método consiste, en un primer paso, en determinar cuáles son las variables clave en el cálculo de los flujos de fondos. En el hotel por ejemplo serían el precio, la ocupación, el nivel de inversión, el tipo de interés del crédito y el valor residual al final del período de vida estudiado.

A continuación se determina un umbral de riesgo para cada una de las variables elegidas, por ejemplo entre el 50 y el 80% para la ocupación, asignando tantos valores intermedios como posible. Variando cada una de estas variables se calcula de nuevo la TIR para cada combinación posible, pudiéndose hacer cientos.

El resultado, debidamente presentado en una tabla, puede facilitar la medición del nivel de riesgo del proyecto. Se adjunta un ejemplo en el cuadro 1.

Cuadro 1. Expresión del nivel de riesgo de una determinada inversión



Fuente: elaboración propia

8. EL BALANCE DE LA SITUACIÓN. LAS FINANZAS OPERACIONALES

8.1. Introducción

Se conoce con esta denominación a las operaciones realizadas por la empresa relacionadas con el ciclo operativo y su forma de financiarlo. Estas operaciones representan la mayor parte de las que se efectúan en el día a día, ya que operaciones de largo plazo se dan con mucha menor frecuencia; estas operaciones son obviamente responsabilidad de la dirección operativa y sus departamentos dependientes: compras, inventarios, cuentas por pagar, ventas, cuentas por cobrar, y como consecuencia de la relación entre todas ellas y el fondo de maniobra, la tesorería neta que la empresa maneja.

De lo anterior se deduce que la liquidez de la empresa está directamente relacionada con esta área del balance, por lo que su seguimiento en la empresa es de vital importancia.

8.2. El Fondo de Maniobra FM

Se entiende como Fondo de Maniobra la diferencia existente entre los recursos permanentes o a largo plazo de la empresa y los activos fijos. Es decir, es el exceso de recursos de largo plazo que se aporta a la empresa en relación con los activos que se deben financiar de largo plazo. La razón de este exceso de recursos de largo plazo en relación con los activos también de largo plazo, es que con él se deben financiar los procesos operativos de la empresa **de manera permanente**. Es crucial entender precisamente esta razón: se supone que la empresa para poder realizar su ciclo operativo requiere fondos, y como su fin es operar a largo plazo, del mismo modo deben estar financiados estos fondos.

Naturalmente que desde un punto de vista matemático los activos circulantes menos los pasivos exigibles a corto plazo coinciden con el fondo de maniobra, pero por lo indicado anteriormente, el concepto de fondo exige que la definición sea la indicada en el apartado anterior, recursos permanentes menos activos fijos, ya que de lo contrario parecería que el fondo de maniobra está en función de las operaciones diarias, cuando, tal como se ha indicado, es fundamental comprender que es la aportación de recursos a largo plazo.

8.3. Las necesidades operativas de fondos NOF

La empresa necesita recursos para mantener su ciclo productivo, debe mantener en stock las mercancías necesarias para la elaboración de sus productos, probablemente será necesario un determinado plazo para transformar las materias primas en productos elaborados, es posible que estos productos acabados permanezcan en la empresa por un cierto tiempo antes de ser vendidos, y generalmente las ventas no son cobradas al contado, sino que se suele conceder un plazo de pago a los clientes. Por el contrario los proveedores de materia prima concederán cierto crédito a la empresa, así como otros acreedores relacionados con el suministro de servicios. Por otra parte la empresa realiza determinados pagos anticipados y difiere otros, estos últimos relacionados con la Seguridad Social, la Hacienda pública y las pagas extraordinarias del personal. La diferencia entre estos pagos anticipados y diferidos es lo que contablemente se denominan periodificaciones netas, que por lo general tienen naturaleza de pasivo, como consecuencia de que son superiores los pagos diferidos que los anticipados.

En definitiva en el ciclo operativo de la empresa intervienen diferentes procesos que vienen representados por las cuentas indicadas y que requieren recursos: inventarios, créditos concedidos a clientes, créditos aportados por suministradores y otras cuentas de corto plazo, que en su conjunto suponen las necesidades operativas de fondos.

En la mayoría de los casos los fondos requeridos para operar son más elevados que los fondos que aportan a la empresa sus suministradores y las periodificaciones netas, por lo que en su conjunto las NOF requieren financiación propia por parte de la empresa. Existen sin embargo determinados negocios en los que es perfectamente posible operar con NOF negativas, es decir, que las aportaciones de recursos relacionadas con el ciclo operativo son más elevadas que las necesidades de mantener esos recursos en el activo durante el período de producción. Esto suele ocurrir en empresas en las que no interviene transformación de materia prima, sino que son meramente distribuidoras de productos ya acabados y que a la vez las ventas se suelen realizar al contado. Un caso típico son los super o hipermercados, en los que el crédito concedido por proveedores suele ser de mayor plazo que el de rotación de las existencias.

Un caso similar relacionado con el sector turístico es el de los tour operadores, que no transforman ningún producto, sino que elaboran un paquete con plazas de avión y uso de camas hoteleras principalmente, haciendo además reservas anticipadas de las vacaciones a sus clientes y cobrando una parte de las mismas. En aquellos mercados en los que no ha proliferado el sistema de ventas de última hora, ese modo de operar proporciona grandes dosis de liquidez en la empresa, hasta el punto que en determinadas épocas ha supuesto una de las principales áreas de negocio del tour operador. En estos casos las NOF son negativas.

En los hoteles se puede también operar con NOF negativas, aunque generalmente están bastante igualadas las necesidades de recursos y los que aportan los proveedores, y sobre todo las periodificaciones netas, ya que los aplazamientos de Seguridad Social, impuestos y las partes proporcionales de las pagas extraordinarias del personal son elevadas. Las necesidades de inventario se tratan de minimizar, especialmente en aquellos establecimientos situados en localidades en las que los proveedores pueden incrementar la rotación de entrega de mercancías. Es determinante el tipo de clientela con la que se trabaja a efectos del plazo de cobro, ya que determinadas agencias o tour operadores alargan el pago, por lo que la tipología del establecimiento influye considerablemente en que las NOF puedan o no ser próximas a cero o por el contrario sean elevadas.

8.4. Los Recursos Líquidos Netos RLN

La diferencia entre los recursos aportados a largo plazo por la empresa para cubrir las NOF y el volumen de estas últimas la recogen los denominados **Recursos Líquidos Netos**, lo que lleva a determinar una de las ecuaciones más importantes del balance:

$$RLN = FM - NOF$$

Es decir, que las disponibilidades de tesorería neta están directamente relacionadas con los fondos aportados para operar FM y los recursos necesarios para realizar esa operación NOF, de manera que si el Fondo de Maniobra es superior a las Necesidades Operativas de Fondos, la tesorería neta RLN será positiva, mientras que al contrario, si son superiores las necesidades que los fondos aportados, será necesario recurrir a créditos a corto plazo para financiar la operación.

Los recursos líquidos netos son la tesorería disponible menos los créditos a corto plazo.

De lo anterior se deduce que la tesorería neta es el resultado de un diálogo permanente entre el fondo de maniobra, que es fijo, y las necesidades operativas de fondos, que varían en función de cómo evolucionan las cuentas relacionadas con el proceso productivo.

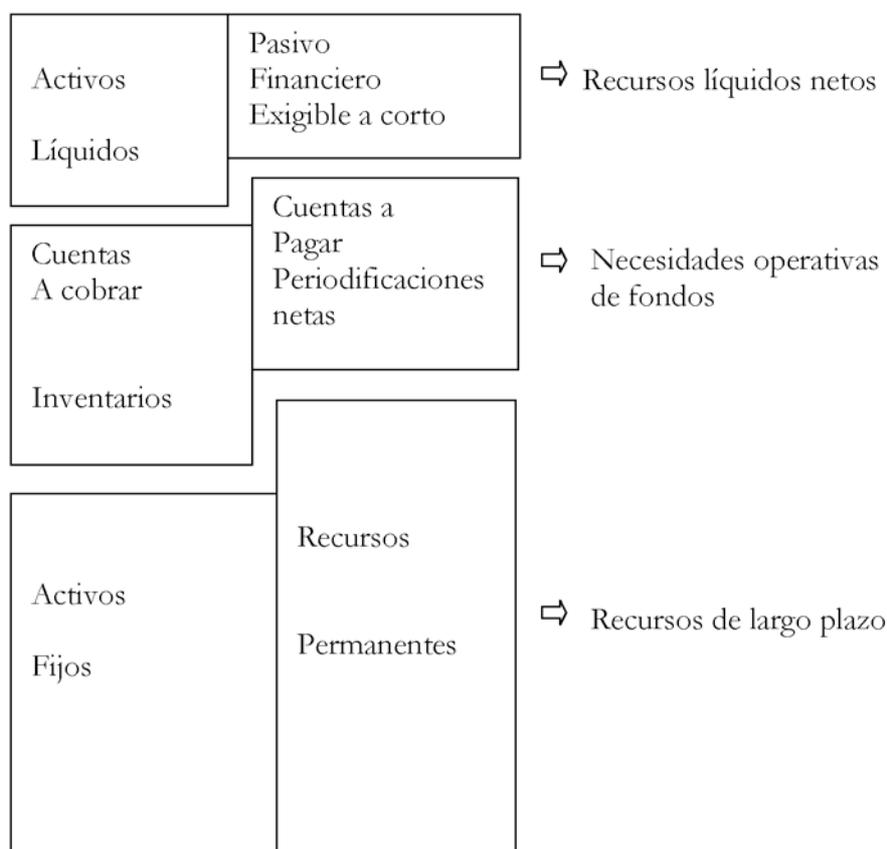
Como continuación de lo anterior se deduce que la liquidez en la empresa es responsabilidad de diferentes áreas, y de decisiones tanto de tipo estratégico como de tipo operativo. Los responsables financieros deciden el fondo de maniobra, a su vez condicionado por decisiones de nivel de capital propio, pago de dividendos o retención de beneficios, y nivel de crédito a largo plazo, todo ello decisiones de tipo estratégico. Por el contrario, las necesidades operativas de fondos vienen condicionadas por diferentes responsables en la empresa, todos ellos relacionados con el ciclo operativo: La política de compras y almacenes influye en los niveles de inventario de materia prima y forma de pago a proveedores; la política de producción tiene que ver con la duración de los procesos productivos y los recursos que se inmovilizan por ello; la política comercial influye en los

recursos inmovilizados como consecuencia del volumen de productos acabados y en el período de cobro a clientes.

En general el acortar los procesos productivos suelen suponer inversiones en tecnología para mejorar la cadena de producción, lo que a su vez es una decisión estratégica.

8.5. La nueva representación gráfica del balance de situación

A la vista de lo tratado anteriormente se podría representar el balance de manera diferente a como se viene haciendo, pasando a representarse en tres bloques básicos, subdivididos a su vez en dos cada uno de ellos:



8.6. El crecimiento autosostenido en la empresa

Es necesario entender que, generalmente, cuando la empresa crece lo hacen igualmente las necesidades operativas de fondos.

Una de las causas que origina problemas de liquidez en las empresas es precisamente el no mantener una relación adecuada entre el crecimiento de la empresa y los fondos requeridos para ello.

Supongamos una empresa que presenta el siguiente balance:

Activo	Pasivo
Activos Totales	Capital 500
1.000	Deuda 500

Si la empresa genera unos beneficios de 100 u.m. y decide distribuir 70 como dividendos, las otras 30 quedarán incorporadas en el balance como capital propio en forma de reservas.

Si el objetivo es mantener la misma estructura de deuda – capital, la empresa podría incorporar otras 30 u.m. de deuda, de manera que el ratio seguiría siendo el mismo. De este modo se podrían incorporar 60 u.m. en el activo, lo que podría financiar el crecimiento de manera auto sostenida, permaneciendo invariable la estructura financiera de la empresa.

La representación gráfica de la operación sería la siguiente:

Activos Totales 1.000	Reservas 30
	Capital 500
Incremento de activos 60	Deuda 500
	Deuda 30

La fórmula del crecimiento auto sostenido CAS viene dada por

$$C A S = R O E * b_r$$

Siendo b_r el porcentaje de beneficio neto retenido por la empresa para incorporar a reservas.

Así tenemos en el ejemplo anterior:

- $ROE = 100 / 500 = 20\%$
- $BR = 30 / 100 = 30\%$ de los beneficios generados.
- $C A S = ROE * b_r = 20\% * 30\% = 6\%$.

Incremento de activos = 60 = 6% s/ 1.000, que representa el crecimiento que la empresa puede soportar para mantener la misma estructura financiera sin acudir a incrementos de capital.

9. EL ESTADO DE ORIGEN Y APLICACIÓN DE FONDOS

9.1. Introducción

Como se indicó al tratar la cuenta de resultados, la misma es la expresión contable del movimiento de ventas o ingresos y gastos, y como tal no refleja movimientos de tesorería, ya que han sido contabilizados en base al principio de devengo; el beneficio reflejado es potencial, pendiente de que ventas y gastos se materialicen en cobros y pagos.

Por otra parte el balance de situación tampoco refleja movimientos de tesorería, sino solamente la posición financiera de la empresa en un determinado momento.

Por todo ello la interpretación de ambos estados financieros es insuficiente, ya que de ninguno de ellos se deduce cuál ha sido el movimiento de fondos que la empresa ha realizado durante el período de tiempo que se analice.

Para resolver esta carencia es necesaria la elaboración de un tercer estado financiero, el denominado de origen y aplicación de fondos, que sí responde a la pregunta de cómo se han generado los fondos en la empresa y cómo se han utilizado, y por supuesto en qué medida.

9.2. Forma de presentación

Existen diferentes formas de presentación de este estado; dependiendo de la que se utilice se pone más el acento en qué fondos son los que más interesa destacar, los de largo plazo o los de corto.

El que se va a proponer en estos apuntes es el que vienen utilizando las escuelas de negocio como el más adecuado, reflejando el movimiento de fondos agrupando las cuentas por bloques de información coherentes y finalizando con la información de incremento o reducción de la tesorería neta en la empresa, que es el dato que expresa de manera más elocuente el resultado final del movimiento de fondos.

9.3. Fuentes de información

Para elaborar este estado se manejan las siguientes fuentes de información: El estado de pérdidas y ganancias del período que se va a analizar y los balances de situación de comienzo y final de dicho período, por supuesto debidamente depurados.

De la cuenta de resultados se calculan los fondos generados (positivos o negativos) por la operación y de la comparación entre los balances inicial y final se deducen los fondos originados y utilizados por las operaciones de balance, tanto de inversión como financieras, sabiendo que un incremento de los saldos de las cuentas de activo supone una aplicación de fondos y un incremento de los saldos de las cuentas de pasivo supone un origen de fondos.

9.4. El Cash flow operativo

Para elaborar progresivamente el estado de origen y aplicación de fondos es necesario comenzar por el cash flow operativo, que responde al concepto de fondos generados o consumidos por

las actividades básicas de la empresa, es decir, por aquéllas que constituyen su razón de existencia en el Mercado.

Anteriormente se ha tratado el concepto de FGO, fondos generados por la operación, que supone incrementar las amortizaciones (y otros gastos no pagables) al beneficio después de impuestos BDT. Este concepto se conoce también erróneamente con el nombre de cash flow, cuando en realidad, como sabemos, el beneficio neto no es flujo de fondos, ni mucho menos las amortizaciones.

Precisamente para convertirlo en flujo de fondos es necesario considerar cuál ha sido el movimiento de las cuentas de balance relacionadas con el circulante, es decir, aquéllas que se derivan del proceso operativo. Así, si a los FGO se le suman o restan las diferencias de saldo de dichas cuentas, sí estamos hablando de flujo de fondos. Si, como ejemplo, a los FGO se les resta un incremento del saldo de la cuenta de clientes o se les añade un incremento del saldo de la cuenta de proveedores, no solamente tendremos en cuenta los resultados más las amortizaciones, sino que se considerarán los incrementos de crédito concedidos a los clientes, que minoran el cash flow operativo, o los incrementos de crédito conseguidos de los proveedores, que lo aumentan. Ahora se ha convertido un dato contable, el BDT, en flujo de fondos.

De este modo se llega al cash flow operativo:

Beneficio después de impuestos BDT

+ Amortizaciones

+ Otros gastos no pagables (provisiones)

Fondos generados por la operación FGO

- Incremento de las necesidades operativas de fondos NOF

o

+ Disminución de las necesidades operativas de fondos NOF

Cash flow operativo

El cálculo del incremento o disminución de las necesidades operativas de fondos es bien simple, basta con comparar los saldos de las cuentas que lo componen al inicio y final del período tratado y determinar su variación.

El cash flow operativo es el motor financiero de la empresa, de modo que si a largo plazo su resultado no es positivo, la empresa se verá abocada al cierre.

9.5. El cash flow después de las actividades de inversión y previo a las actividades financieras

El siguiente bloque de información en la elaboración del estado de origen y aplicación de fondos está relacionado con las actividades de inversión a largo plazo, y es previo a las actividades financieras, de modo que quedan perfectamente diferenciadas en bloques coherentes unas y otras actividades en su influencia en el movimiento de fondos.

Así, partiendo del cash flow operativo, se tiene que

$$\begin{array}{r}
 \text{Cash flow operativo} \\
 - \text{Inversiones en activo fijo} \\
 + \text{Desinversiones del activo fijo} \\
 \hline
 \text{Cash flow disponible (o necesario) para las actividades financieras}
 \end{array}$$

Tanto las inversiones como las desinversiones se calculan comparando los balances de principio y final del período analizado.

9.6. Cash flow después de las actividades financieras o variación de los recursos líquidos netos RLN

El bloque de información que se analiza a continuación tiene relación con las actividades financieras de la empresa. En ellas se incluye el posible incremento de capital o reservas, el incremento o disminución de los créditos a largo plazo y el pago de dividendos, considerando este último como parte de las decisiones financieras de la empresa.

De modo que, partiendo del cash flow calculado anteriormente, se tiene:

$$\begin{array}{r}
 \text{Cash flow disponible para las actividades financieras} \\
 + \text{Incrementos de capital} \\
 - \text{Incremento de autocartera} \\
 + \text{Incrementos de créditos a largo plazo} \\
 - \text{Devoluciones del principal de créditos a largo plazo} \\
 - \text{Dividendos pagados} \\
 \hline
 \text{Cash flow total o variación de los recursos líquidos netos}
 \end{array}$$



De nuevo, los incrementos o disminuciones de las cuentas indicadas, se calculan mediante la comparación del balance de situación a principio y final del ejercicio analizado.

El cash flow así obtenido puede compararse directamente con la ecuación fundamental del balance en términos dinámicos:

Variación en los Recursos Líquidos Netos RLN = Variación en Fondo de Maniobra FM – Variación en Necesidades Operativas de Fondos NOF.

9.7. La variación de tesorería neta

Si al cash flow obtenido anteriormente se le suma o resta la variación de los créditos que la empresa tiene a corto plazo, se obtendrá la variación en tesorería neta, que es el final del estado que se está estudiando y refleja de manera condensada el sentido de la información perseguida: saber las causas de la variación de la tesorería entre uno y otro ejercicios y en qué medida.

Cash flow total

- + Incremento de créditos a corto plazo
- Disminución de créditos a corto plazo

Variación neta de tesorería

Una vez más el cálculo de la variación del nivel de crédito a corto plazo se calcula mediante la comparación del balance de inicio y final del período.

Al objeto de una comprensión global, se detalla a continuación el contenido de este estado incluyendo todas las operaciones indicadas.

Beneficio después de impuestos BDT

+ Amortizaciones

+ Otros gastos no pagables (provisiones)

Fondos generados por la operación FGO

- Incremento de las necesidades operativas de fondos NOF

o

+ Disminución de las necesidades operativas de fondos NOF

Cash flow operativo

- Inversiones en activo fijo

+ Desinversiones del activo fijo

Cash flow disponible (o necesario) para las actividades financieras

+ Incrementos de capital

- Incremento de autocartera

+ Incrementos de créditos a largo plazo

- Devoluciones del principal de créditos a largo plazo

- Dividendos pagados

Cash flow total o variación de los recursos líquidos netos

+ Incremento de créditos a corto plazo

- Disminución de créditos a corto plazo

Variación neta de tesorería**9.8. Interpretación del Estado de Origen y Aplicación de Fondos**

La interpretación del cash flow operativo es sencilla: cuanto más elevado mejor, ya que representa la capacidad de la empresa para generar fondos como consecuencia de la operación comercial que realiza en el mercado, sin embargo la interpretación del cash flow total es más compleja, y debe ser analizada cuidadosamente.

Se podría decir que un cash flow total elevado es positivo, sin embargo es necesario conocer las causas: Puede ser debido a que la empresa no esté invirtiendo lo necesario en la renovación de sus activos, lo que le puede abocar a problemas de falta de competitividad en el futuro; o puede ser debido a que haya vendido sus más importantes activos, que también le pueden colocar en difícil situación futura.

Por el contrario un cash flow total restringido puede ser debido a un gran esfuerzo inversor para colocar a la compañía en situación competitiva.

Lo mismo podría ocurrir con las actividades financieras: El no pagar dividendos a los accionistas aumentará las disponibilidades líquidas totales, pero puede influir negativamente en el valor de capitalización bursátil de la compañía. Un importante incremento del crédito a largo plazo mejora igualmente el cash flow total, pero incrementa el riesgo financiero de la empresa.

En todo caso lo que sí es cierto es que un cash flow total elevado aporta una gran flexibilidad a la empresa para tomar decisiones estratégicas que requieran la utilización de recursos.

9.9. Los ratios relacionados con la liquidez en la empresa

Tradicionalmente se estudian como tales el ratio de solvencia, que es la relación entre el activo circulante y el pasivo exigible a corto, y el quick ratio o ratio del test ácido, que es la relación entre el activo circulante convertible en tesorería a corto plazo y las deudas a corto de la empresa. Lo cierto es que estos ratios no reflejan la liquidez de la empresa, pues ya se ha visto que están basados en información contable y no en flujos de fondos. Ambos suponen que los activos circulantes son fácilmente convertibles en tesorería, y esto no siempre es cierto. Por otra parte tratan los datos contables como si la empresa estuviera en liquidación, lo cual es contrario al espíritu de la misma.

Igualmente el ratio de solvencia tal como se viene utilizando puede dar lugar a interpretaciones completamente erróneas, así, una empresa que se halle en una difícil situación de ventas, probablemente tenga exceso de inventarios, o si tiene dificultades de cobro de las deudas con clientes y además con riesgo de no hacer estos créditos efectivos, estas cuentas serán muy elevadas en el activo circulante, lo cual mejora el ratio de solvencia. Está claro que esto nada tiene que ver con la liquidez, parece más un ratio de liquidación. Esta crítica es igualmente válida para el segundo ratio indicado.

Una vez conocido el estado de origen y aplicación de fondos, es preferible basar los ratios en ese informe, que sí refleja la capacidad de la empresa para generar fondos:

- **Ratio de Liquidez operativa**, que es la capacidad de la empresa de convertir las ventas en cash flow operativo.

$$\text{Liquidez operativa} = \frac{\text{Cash flow operativo}}{\text{Ventas}}$$

- **Ratio de liquidez total**, que del mismo modo es la capacidad de la empresa en convertir las ventas en efectivo realmente retenido por la empresa después de las operaciones de activos y financieras.

$$\text{Liquidez total} = \frac{\text{Cash flow total}}{\text{Ventas}}$$

10. LA INTERPRETACIÓN DE LOS RATIOS

10.1. Introducción

Hasta este momento se han venido analizando los ratios de rentabilidad, de estructura financiera y de liquidez como complemento a la interpretación de los estados financieros correspondientes: cuenta de resultados, balance de situación y estado de origen y aplicación de fondos.

Existe un cuarto bloque de ratios que está directamente relacionado con la operación, aunque como es lógico los datos para sus cálculos se obtienen de la información que aportan los estados financieros: son los ratios denominados de **eficacia operativa**, a los que se va a dar un breve repaso para completar la información sobre esta herramienta.

Como se verá más adelante, al estudiar el sistema uniforme de contabilidad hotelera, dicho sistema propone otro conjunto de ratios adicional, que denomina de operación, pero son específicos de la industria hotelera y se refieren a cuestiones propias del sector, tales como porcentaje de ocupación, ventas por cliente, costes por cubierto servido, etc. Este tipo de ratios no se consideran en esta parte de los apuntes, en la que se tratan cuestiones de tipo genérico de la empresa y no específico del sector.



10.2. Los ratios de eficacia operativa o de actividad

Se podrían proponer innumerables combinaciones entre cifras económicas, pero al objeto de hacer más comprensible la información, se van a proponer solamente cuatro ratios, que son los más utilizados y significativos:

- **Ratio de rotación de los activos.** Viene a indicar la productividad del activo, medida en términos de unidades monetarias generadas en ventas por cada unidad invertida en los activos de la empresa.

$$\text{Rotación de activos} = \frac{\text{VENTAS NETAS}}{\text{ACTIVO TOTAL}}$$

Para interpretar correctamente el ratio es necesario conocer si los activos han sido renovados y son competitivos o por el contrario son obsoletos, que debido a su bajo valor en balance podrían dar un ratio alto, sin embargo poner a la empresa en dificultades futuras por falta de competitividad.

Algunas empresas miden el valor añadido generado en lugar de las ventas.

- **Ratio de rotación de inventario.** Mide el número de veces que se hace rotar el inventario por período analizado:

$$\text{Rotación de inventario} = \frac{\text{COSTE DE LAS VENTAS}}{\text{INVENTARIO MEDIO DEL PERIODO}}$$

Este ratio puede ser referido tanto al inventario de materias primas como al de productos en proceso de fabricación o al de productos terminados.

- **Ratio del plazo medio de cobro.** Mide el número de días que se tarda en cobrar a los clientes, y viene definido por la relación entre las cuentas pendientes de cobro al final de un determinado período y las ventas diarias de dicho período.

$$\text{Plazo medio de cobro} = \frac{\text{CUENTAS A COBRAR}}{\text{MEDIA DE VENTAS DIARIAS (con IVA)}}$$

Si el sector en el que se aplica el ratio es muy estacional, debería calcularse por períodos, al objeto de obtener una información lo más objetiva posible.

- **Ratio del plazo medio de pago.** Mide el número de días que se tarda en pagar a los proveedores, y es en consecuencia la relación entre el saldo medio de las cuentas a pagar y las compras diarias.

$$\text{Plazo medio de pago} = \frac{\text{CUENTAS A PAGAR}}{\text{MEDIA DE COMPRAS DIARIAS (con IVA)}}$$

10.3. Pautas para la interpretación de los ratios

Se ha venido reiterando la importancia de los ratios como herramienta para interpretar la información económica de la empresa y en especial de los estados financieros, sin embargo es necesario destacar que el uso de los ratios debe estar influido por una serie de pautas para su correcta interpretación. Estas pautas son las siguientes:

- Primera. Es esencial el análisis de la **tendencia**, es decir, no basta a veces con el ratio simple de un área determinada, sino que es preciso ver cómo ha evolucionado en el tiempo, y cuanto mayor sea la serie analizada mejor será la información. Por ejemplo un ratio de 6 en rotación de inventarios puede ser alto o bajo, pero si la tendencia en la empresa ha sido en los últimos años 8, 7.5, 7, 6, la información recibida es mucho más significativa.
- Segunda. Hay que hacer referencia a los **datos del sector** al objeto de comparar los de la empresa con ellos, aunque ello puede provocar ciertas dudas, debido a las imprecisiones de las estadísticas del sector.

En hostelería existen excelentes estadísticas de los datos del sector, aunque no muy extendidas en España. Uno de los problemas es la necesaria diferenciación entre hoteles de ciudad y hoteles vacacionales, al igual que por categorías de establecimientos.

- Tercera. En algunos casos es necesaria la **descomposición** del ratio en sus elementos principales, especialmente cuando diferentes niveles de personas responsables deben manejar la información y tomar decisiones con ella. El ejemplo más claro es la descomposición del ratio de rentabilidad ROE que propone la empresa Dupont y que ha sido estudiada en otro apartado de estos apuntes.

- Cuarta. El uso de los ratios no debe hacerse exclusivamente para el análisis del pasado o presente, sino que debe aplicarse a las **previsiones futuras**. Cuestiones tales como ¿cuál será el impacto en el ROE si se introduce un determinado producto? o ¿cuál será el impacto en el ROE si se incorpora un determinado crédito? son tan importantes como analizar las situaciones pasadas.

11. CONCLUSIÓN A LA INTERPRETACIÓN DE LOS ESTADOS FINANCIEROS

11.1. Introducción

En los capítulos anteriores se han analizado los diferentes estados financieros desde una perspectiva práctica de su interpretación, destacando especialmente cuáles son las decisiones que los directivos deben tomar con los mismos y qué implicaciones tiene su correcta interpretación. De este modo se ha destacado cómo los recursos son escasos y costosos, cómo la cuenta de resultados debe desglosarse e interpretarse, como los activos deben ser decididos con criterios de rentabilidad y cómo la estructura financiera que la empresa decida condiciona la situación económica y financiera de la misma y sus niveles de riesgo.

Es de destacar sin embargo que los estados financieros no indican toda la verdad de la situación económico financiera de una empresa, ya que tienen limitaciones importantes.

Hay que recordar, por tanto, que dichos estados están basados en juicios y estimaciones básicas que tienen determinadas características que es necesario tener en cuenta para su interpretación.

11.2. Medida en unidades monetarias

Los estados financieros recogen solamente la información que puede ser traducida en términos monetarios. Aspectos tales como el nivel de formación e implicación de los empleados, la reputación en el mercado, el equipo de investigación y desarrollo y otros aspectos que son cruciales no quedan recogidos en ellos.

11.3. Valor de adquisición

Los activos que se reflejan en el balance están considerados a valores de adquisición. Esto supone una importante limitación a la hora de interpretar el balance, ya que los valores comerciales pueden ser radicalmente diferentes: recuérdese lo indicado en relación con los valores inmobiliarios del hotel, que al contrario de depreciarse, lo normal es que se revaloricen, cuando en balance figuran por el valor de compra menos las amortizaciones practicadas.

Especialmente en épocas inflacionarias los balances se deterioran considerablemente, ya que figuran unidades monetarias corrientes, que desde luego no tienen el mismo valor en el tiempo y por tanto no son comparables.

El informe Sundilands en este sentido recomendaba en 1.975 modificar los procesos contables y contabilizar siguiendo criterios denominados “current cost accounting” y “current purchasing power”, si bien estos criterios no son sencillos de aplicar. La regularización de balances es una solución, para lo que la administración tributaria debe permitir realizarlos con mayor frecuencia.

11.4. Negocio en funcionamiento

La información de los estados financieros presupone que la entidad va a seguir operando indefinidamente, por lo que no se contemplan costes de liquidación del personal ni liquidación de activos.

11.5. Principio de devengo

Los ingresos se reconocen cuando los bienes y servicios se entregan, no cuando se cobran, por lo que los beneficios reflejados en la cuenta de resultados son solamente potenciales.

11.6. Correlación entre ingresos y gastos

Los gastos se contabilizan de acuerdo con el principio de correlación con los ingresos, es decir, los gastos deben corresponderse en el tiempo con los ingresos con los que se relacionan.

11.7. Principio conservador

Los incrementos de valor de los recursos propios se reconocen contablemente sólo cuando son **seguros**, mientras que las pérdidas han de reconocerse tan pronto como se consideran **razonablemente posibles**.

Teniendo en cuenta estos principios, los estados financieros, analizados conjuntamente con los ratios correspondientes, deben ser información suficiente para entender de modo razonable lo que en la empresa ocurre desde un punto de vista económico financiero, si bien con las limitaciones a que se ha hecho referencia.



12. EL SISTEMA UNIFORME DE CONTABILIDAD HOTELERA (UNIFORM SYSTEM OF ACCOUNTS FOR HOTELS)

12.1. Introducción

La primera edición del USAH fue publicada en 1926 por la Asociación Hotelera de Nueva York. Su uso se extendió en la industria hasta que fue oficialmente adoptado como el método de obligado cumplimiento en Estados Unidos y Canadá. En la actualidad se utiliza extensamente en el mundo hotelero, habiendo sido adoptado por prácticamente todas las cadenas hoteleras importantes. Contribuye a su difusión el hecho de que importantes consultoras mundiales especializadas en hostelería publican de manera regular estadísticas sobre la industria respetando los formatos del USAH. Desde su concepción hasta la fecha ha ido sufriendo diferentes transformaciones al objeto de adaptarse a la evolución de la industria, la última de ellas contenida en la VII edición. El sistema se complementa con un diccionario que recoge todos los posibles gastos que se puedan generar en un hotel, indicando a qué cuenta deben imputarse. En el año 98 se ha presentado un nuevo cambio, aunque lo sustancial permanece. Se modifica el nombre por USALI (Uniform System of Accounts for the Lodging Industry).

Fue concebido como una presentación uniforme de cuentas y su objetivo es establecer un plan sistemático y uniforme en materia de contabilidad para la industria hotelera. Se presenta bajo un formato adaptable a todo tipo de hoteles, con independencia de su tamaño o estructura.

Las ventajas de utilizar un sistema uniforme son entre otras:

- Permite su aplicación a todo tipo de hoteles, sin distinción.
- Permite realizar comparaciones entre hoteles a efectos analíticos de gestión y resultados, ya que todos los hoteles utilizan cuentas homogéneas.
- Permite obtener una rápida información de la gestión del Hotel.
- Permite realizar agregaciones, consolidaciones, etc. de forma homogénea.
- Permite un mayor conocimiento del Sector hotelero tanto desde dentro como fuera del mismo. (Agregaciones macroeconómicas)

En España no existe un sistema homogéneo estandarizado y cada hotel aplica sus métodos, siempre ajustándose al Plan General de Contabilidad, pero éste resulta demasiado genérico para un sector con unas características tan diferenciadas del resto.

12.2. Principales características del USAH

A) DESDE EL PUNTO DE VISTA DE SU ESTRUCTURA CONTABLE

- **Denominaciones de las cuentas.** El USAH establece las denominaciones para cada una de las cuentas a utilizar, particularizándolas a las características de la hostelería.
- **Contenido de las cuentas.** Define también los contenidos de las cuentas, es decir, cargos y abonos de cada una de ellas.
- **Estados financieros.** Así mismo establece una determinada forma de presentar los estados financieros, que comprenden el Balance de Situación, la Cuenta de Resultados, el Estado de Origen y Aplicación de Fondos y la Memoria.

El USAH es un sistema uniforme de cuentas por definición, pero no es un plan contable propiamente dicho, va más allá, ya que permite obtener los resultados de explotación por ramas de actividad a través de la imputación de sus costes directos, relegando la imputación de los indirectos a la fase final.

En lo que marca una verdadera diferencia con otros métodos es en la propuesta de presentación de la Cuenta de Resultados, ya que en los otros estados financieros no presenta diferencias sustanciales con los métodos utilizados por otros sectores.

La característica más importante que presenta la referida Cuenta de Resultados es la determinación de márgenes y resultados por departamentos, lo cual implica definir e imponer niveles de responsabilidad, ya que los resultados de cada departamento dependen de su jefe o director.

B) DESDE EL PUNTO DE VISTA DEL TRATAMIENTO DE LOS COSTES

Este sistema propone determinado método analítico (semianalítico), que se basa en no imputar los costes indirectos o gastos generales a los distintos centros operacionales que generan ingresos y cargarlos al resultado del conjunto. Por el contrario los costes directos se aplican a los resultados de cada departamento. Los costes se distinguirían de la siguiente forma:

Costes directos (operacionales)	<ul style="list-style-type: none"> - Direct cost: - Labour cost: - Other: 	<ul style="list-style-type: none"> Coste de los artículos vendidos Costes de personal Otros costes
Costes indirectos (funcionales)	<ul style="list-style-type: none"> - Costes funcionales: - Costes fijos: 	<ul style="list-style-type: none"> - Admón. y Grales. - Mantenimiento y energía - Publicidad y Promoción - Alquileres - Impuestos - Seguros - Intereses - Amortizaciones - Otros

Los costes indirectos se imputan en dos fases:

- Se imputan los costes funcionales, obteniendo el Margen Bruto de Explotación (G. O. P.)
- Se imputan los costes fijos, de cuya diferencia se obtiene el Margen Neto de Explotación (N. O. P.)

Uno de los aspectos más criticados del sistema es precisamente que los costes indirectos no se distribuyan entre los departamentos operacionales, si bien es necesario indicar, y se puede afirmar con rotundidad, que en la industria hotelera no existen métodos objetivos para distribuir dichos costes. El propio sistema propone diferentes métodos para hacerlo, pero de modo extracontable.



C) DESDE EL PUNTO DE VISTA DEL TRATAMIENTO DE LOS DEPARTAMENTOS DEL HOTEL

Los departamentos del Hotel se diferencian entre aquéllos que generan ingresos, o **departamentos operacionales** y los que sólo generan gastos y no generan ingresos, o **departamentos funcionales**. Sus costes no son imputables a los departamentos operacionales y por tanto se consideran indistribuíbles. Se da un cierto tratamiento de departamento a los costes relativos a la propiedad.

- | | |
|------------------------|---|
| - Dptos. operacionales | <ul style="list-style-type: none"> - Alojamiento - Alimentación y Bebidas - Dptos. menores (teléfonos, lavandería, etc.) |
| - Dptos. Funcionales | <ul style="list-style-type: none"> - Administración - Energías (calefacción, agua, luz, etc.) - Reparaciones y mantenimiento - Publicidad y Promoción |
| - Propiedad | <ul style="list-style-type: none"> - Cargas fijas (Seguros, IBI, Licencias, etc.) - Intereses de capital - Amortizaciones - Impuesto de Sociedades |

La principal diferencia con el Plan Contable Español es la presentación de la Cuenta de Resultados, ya que el resto de los estados financieros, es decir, el Balance de Situación y el Cuadro de Financiación prácticamente se presentan de igual manera.

12.3. La cuenta de resultados

– **G. O. I. (Gross Operating Income): Márgenes de las actividades operacionales.**

Para determinar el resultado se obtiene el margen de cada actividad, restando a los ingresos de cada una sus respectivos costes directos.

– **G. O. P. (Gross operating profit): Resultado bruto de explotación o Beneficio operacional.**

Beneficio generado por la explotación del hotel en un determinado ejercicio. Corresponde al conjunto de beneficios departamentales más los alquileres y rentas menos los gastos no distribuibles.

Es la magnitud más utilizada para medir el grado de eficiencia en la gestión del hotel. Permite comparar los distintos hoteles excluyendo los costes fijos por naturaleza y los resultados extraordinarios, ya que éstos se escapan al poder de decisión y control de la dirección.

– **Determinación del G. O. P.:** al margen de las actividades operacionales se le restan los costes generales imputables a la propia gestión del hotel y se le suman los demás ingresos recibidos por la prestación de servicios a terceros

– **N. O. P. (Net Operating Profit): Resultado neto de explotación.**

Se obtiene deduciendo del GOP los restantes costes de explotación:

- Alquileres.
- Impuestos.
- Seguros.
- Intereses.
- Amortizaciones.
- Otros.

Este tipo de costes se denomina “de propiedad”, ya que son parte implícita de la misma, no pudiendo influir en ellos la gestión de la dirección.

– **Resultado final del periodo:** se suma o resta al resultado neto de explotación (NOP) los gastos e ingresos extraordinarios ajenos a la explotación del hotel.

Calculo del resultado del periodo

P.G.C.		U.S.A.H.
Ventas Netas		Ingresos
- Coste de Ventas		- Ctes operacionales
Margen Bruto		G. O. I.
+ Otros ingresos		+ Otros ingresos
- Otros gastos		- Costes funcionales
Rtdo Bruto Expl.	B.A.A.I.T.	G. O. P.
- Amortizaciones		- Costes fijos
- Var. Provision.		N. O. P.
Rtdo Neto Expl.	B.A.I.T.	+ Ingr. extraord.
+ Ingr. Financ.		- Gtos extraord.
- Gtos financ.		I. B. T.
Rtdo Act. Ordin.	B.A.T.	- Ipto s/ Soc.
+ Ingr. Extraord.		NET INCOME
- Gtos extraord.		
Rtdo A. I.	B.A.T.	
+ Ipto s/ Soc.		
Rtdo Ejercicio	B.D.T.	

Se adjunta como anexo al final del texto un modelo de cuenta de resultados siguiendo el sistema propuesto, así como su desglose en anexos sucesivos.



12.4. Conceptos más utilizados

ALOJAMIENTO

- **Ventas:** Ingresos generados por el alojamiento de huéspedes en el hotel, excluidos los descuentos, comisiones, etc. es decir, ingresos netos. Se diferencian los ingresos por alquiler de salones. El departamento de alojamiento no genera costes de ventas.
- **Personal:** Incluye sueldos, salarios, seguridad social, alojamiento, manutención y otros gastos sociales, etc. del personal de recepción, conserjería, lencería, limpieza, porteros, etc.
- **Otros gtos.:** Uniformes, loza y cristalería, lencería, decoración, comisiones a agencias y cualquier otro gasto del servicio de alojamiento. No se incluyen gastos de calefacción, luz, otros suministros y reparaciones.

ALIMENTACIÓN Y BEBIDAS

- **Ventas:** Ingresos derivados de la venta de alimentos y bebidas en restaurantes, bares, servicio de habitaciones, banquetes y demás puntos de venta. No se incluyen los alimentos y bebidas consumidos, servidos y vendidos al personal del hotel, ya que éstos se imputan al coste de personal de cada dpto. específico .
- **Cte. de vtas.:** Coste de los productos servidos a los clientes en los distintos puntos de venta, así como el coste de transporte y abastecimiento de dichos productos.

- **Personal:** Incluye sueldos, salarios, seguridad social, alojamiento y manutención y otros gastos sociales, etc. del personal de cocina, bar, comedor, banquetes, servicio de habitaciones, economato, bodega y cualquier persona que intervenga directamente en la preparación y servicio de F&B.
- **Otros gtos.:** Uniformes, utensilios, suministros, decoración, gastos de banquetes, y demás material utilizado en la sección.

GASTOS NO DISTRIBUIBLES

- **Admón.:** Incluye sueldos, salarios, seguridad social, alojamiento y manutención y otros gastos sociales, etc. del personal de administración y dirección. También comprende los gastos de comunicación, servicios de asesoría y auditoría, material de oficina, etc.
- **Pub. y prom.:** Incluye sueldos, salarios, seguridad social, alojamiento y manutención y otros gastos sociales, etc. del personal de este departamento. También se incluyen gastos de impresos, publicidad, propaganda, gastos de viajes, etc.
- **Energía y Mantenim.:** Incluye sueldos, salarios, seguridad social, alojamiento y manutención y otros gastos sociales, etc. del personal de estos departamentos, como personal de planta, refrigeración, electricidad, almacenes, etc. En otros gastos se incluye uniformes, suministros, electricidad, combustible, agua, gas, etc.

12.5. Estado analítico de resultados

La elaboración de los informes se basa en recapitular la información base y presentarla de una forma determinada.

El estado analítico de resultados tiene como objeto mostrar los resultados de explotación de forma sistemática y sintética. Se estructura en seis apartados, mostrando al mismo tiempo las cifras y su representación porcentual en relación con las ventas.

1. Estadística relacionada con los índices de actividad, tanto en alojamiento como en alimentación y bebidas, que juntos suponen el 95% de la facturación en el hotel medio, mostrando los % relativos a la venta total.
2. Resumen de las ventas obtenidas por los departamentos básicos.
3. Costes directos de cada centro de explotación, para obtener el margen de actividad operacional (GOI).
4. Gastos generales indistribuidos, para obtener el resultado bruto de explotación (GOP)
5. Importe de los gastos fijos o por naturaleza, para obtener el resultado neto de explotación (NOP).
6. Operación de adición final de los demás ingresos y gastos para presentar el Beneficio Neto del periodo.

	Concepto	Importe	% s/ ventas
1	Habitaciones disponibles		
	Habitaciones ocupadas		
	Porcentaje de ocupación		
	Porcentaje de doble ocupac.		
	Precio medio habitación		
	Cubiertos servidos		
	Precio medio cubierto		
2	Ingresos departamentales:		
	Alojamiento		
	Alimentación y Bebidas		
	Otros dptos.		
	Total Ventas		
3	Coste departamentales:		
	Alojamiento		
	Alimentación y Bebidas		
	Otros dptos.		
	Total costes		
	G. O. I.		
4	Gastos funcionales:		
	Administración		
	Energías		
	Reparaciones y mantenim.		
	Publicidad y Propaganda		
	Total gastos funcionales		
	G. O. P.		
5	Gastos fijos:		
	Alquileres		
	Impuestos		
	Seguros		
	Intereses		
	Amortizaciones		
	Otros gastos		
	Total gastos fijos		
	N. O. P.		
6	Otros ingresos y gastos		
	B. A. T.		
	Impto. s/ Sociedades		
	Resultado del Ejercicio		

Dado que esta presentación está estudiada para un análisis detenido de los resultados, el sistema propone diferentes modos adicionales que facilitan su estudio y la obtención de datos comparativos. Los más utilizados en la industria son los que a continuación se indican:

Mes actual			Acumulado anual		
Actual	Presupuesto	Variación	Actual	Presupuesto	Variación

Mes actual			Acumulado anual		
Actual	Presupuesto	Año anterior	Actual	Presupuesto	Año anterior

Mes actual			Acumulado anual		
Actual	Porcentajes	Año anterior	Actual	Porcentajes	Año anterior

Mes actual				Acumulado anual			
Actual	Porcent.	Año ant.	Porcent.	Actual	Porcent.	Año ant.	Porcent.

12.6. Propuestas de ratios

El sistema propone la utilización complementaria de ratios para un mejor análisis de los estados financieros:

1. Ratios de liquidez. Se propone al menos la utilización de los dos más importantes: a) liquidez y b) test ácido. (Véase lo tratado en el estudio de los estados financieros).
2. Ratios de solvencia. Se proponen a) deuda/capital y b) solvencia financiera (beneficio antes de intereses/intereses de la deuda).
3. Ratios de actividad. Se proponen como mínimo a) período de cobro, b) rotación del inventario, c) rotación de los activos fijos (ingresos totales/activos fijos), d) porcentaje de ocupación y e) porcentaje de doble ocupación.
4. Ratios de rentabilidad. a) return on equity (ROE) o rentabilidad del capital propio, b) return on investment (ROI) o rentabilidad de la inversión y c) beneficio neto marginal o relación entre el beneficio neto y las ventas.
5. Ratios de operación. a) precio medio de habitación, b) precio de venta medio del cubierto, c) coste de alimentación en relación con ventas de comidas y d) coste de bebidas en relación con ventas de bebidas.

12.7. Anexos

Cuadro usah 1. La cuenta de resultados

Exhibit B

STATEMENT OF INCOME

	Schedule	Net Revenues	Cost of Sales	Payroll and Related Expenses	Other Expenses	Income (Loss)
OPERATED DEPARTMENTS						
Rooms	B-1	\$	\$	\$	\$	\$
Food and Beverage	B-2					
Telephone	B-3					
Gift Shop	B-4					
Gas Station — Garage — Parking	B-5					
Other Operated Departments	B-					
Rentals and Other Income	B-6					
TOTAL DEPARTMENTAL REVENUE, EXPENSE, AND INCOME (LOSS)						
UNDISTRIBUTED OPERATING EXPENSES						
Administrative and General Expenses	B-7					
Marketing	B-8					
Property Operation, Maintenance & Energy Costs	B-9					
Total Undistributed Operating Expenses						
TOTAL INCOME BEFORE FIXED CHARGES		\$	\$	\$	\$	\$
Rent	B-10					
Property Taxes	B-10					
Insurance	B-10					
Interest	B-10					
Depreciation and Amortization	B-10					
INCOME BEFORE INCOME TAXES AND GAIN OR LOSS ON SALE OF PROPERTY						
Gain or Loss on Sale of Property	B-10					
INCOME BEFORE INCOME TAXES						
Income Taxes	B-10					
NET INCOME						\$



Cuadro usah 2. Desglose del resultado de habitaciones

ROOMS	Schedule B-1
REVENUE	
Guest Rooms	\$
Transient	
Permanent	
Total Revenue	_____
Allowances	_____
Net Revenue	_____
EXPENSES	
Salaries and Wages	
Employee Benefits	
Total Payroll and Related Expenses	_____
China, Glassware, and Linen	
Commissions	
Contract Cleaning	
Laundry and Dry Cleaning	
Operating Supplies	
Other Operating Expenses	
Reservation Expense	
Uniforms	_____
Total Other Expenses	_____
DEPARTMENTAL INCOME (LOSS)	\$

Rooms Statistics	
Rooms Occupied and Vacant	
Occupied by Guests	
Complimentary	
Vacant	
Out of Order	
Total Available Rooms	_____
House Use	
Net Rooms Available	_____
Percentage of Rooms Occupied and Vacant	_____ %
Occupied by Guests	
Complimentary	
Vacant	
Out of Order	
House Use	
Average Revenue per Guest Occupied Room per Day	\$ _____
Total Number of Guest Days	_____
Average Revenue per Guest per Day	\$ _____

Módulo 2

Cuadro usah 3. Desglose de la cuenta de alimentación y bebidas

FOOD AND BEVERAGE		Schedule B-2
		Current Period
		\$
REVENUE		
Food		
Beverage		
Total		_____
ALLOWANCES		_____
NET REVENUE		_____
OTHER INCOME		_____
Total		_____
COST OF SALES		
Cost of Food Consumed		
Less Cost of Employees' Meals		_____
Net Cost of Food Sales		
Cost of Beverage Sales		
Net Cost of Sales		_____
GROSS PROFIT		_____
EXPENSES		
Salaries and Wages		
Employee Benefits		_____
Total Payroll and Related Expenses		_____
Other Expenses		
China, Glassware, Silver and Linen		
Contract Cleaning		
Kitchen Fuel		
Laundry and Dry Cleaning		
Licenses		
Music and Entertainment		
Operating Supplies		
Other Operating Expenses		
Uniforms		_____
Total Other Expenses		_____
TOTAL EXPENSES		_____
DEPARTMENTAL INCOME (LOSS)		\$ _____

Módulo 2

Cuadro usah 4. Desglose de la cuenta de teléfonos

TELEPHONE		Schedule B-3
		Current Period
		\$
REVENUE		
Local		
Long Distance		
Service Charges		
Commissions — Local		
Commissions — Long Distance		
Total		_____
COST OF CALLS		
Local		
Long Distance		_____
Total		_____
Rental of Equipment		_____
Depreciation of Telephone Equipment		_____
Total Cost of Calls		_____
GROSS PROFIT (LOSS)		_____
EXPENSES		
Salaries and Wages		
Employee Benefits		_____
Total Payroll and Related Expenses		_____
Other Expenses		
Total Expenses		_____
DEPARTMENTAL INCOME (LOSS)		\$ _____

Cuadro usah 5. Desglose de la cuenta de administración y geneales

Schedule B-7

ADMINISTRATIVE AND GENERAL EXPENSES

	Current Period
SALARIES AND WAGES	\$
EMPLOYEE BENEFITS	
Total Payroll and Related Expenses	_____
OTHER EXPENSES	
Commission on Credit Card Charges — Net	
Data Processing Expense	
Insurance — General	
Licenses and Dues	
Management Fees	
Miscellaneous	
Postage and Telegrams	
Printing and Stationery	
Professional Fees	
Provision for Doubtful Accounts	
Security	
Trade Association Dues and Trade Publications	
Traveling Expenses	
Total Other Expenses	_____
TOTAL ADMINISTRATIVE AND GENERAL EXPENSES	\$ _____

Cuadro usah 6. Desglose de la cuenta de marketing

Schedule B-8

MARKETING

	Current Period
SALES	\$
Salaries and Wages	
Employee Benefits	
Total Payroll and Related Expenses	_____
Other Selling Expenses	
Total Sales	_____
ADVERTISING	
Other Advertising Expenses	
Outdoor	
Print	
Radio and Television	
Total Advertising	_____
MERCHANDISING	_____
PUBLIC RELATIONS AND PUBLICITY	_____
RESEARCH	_____
FEES AND COMMISSIONS	
Agency Fees	
Franchise Fees	
Other Fees and Commissions	
Total Fees and Commissions	_____
OTHER SELLING AND PROMOTION EXPENSES	_____
TOTAL MARKETING	\$ _____

Cuadro usah 7. Desglose de la cuenta de mantenimiento y energía

Schedule B-9

PROPERTY OPERATION, MAINTENANCE, AND ENERGY COSTS

	Current Period
SALARIES AND WAGES	\$
EMPLOYEE BENEFITS	
Total Payroll and Related Expenses	_____
OTHER EXPENSES	
Building	
Electrical and Mechanical Equipment	
Engineering Supplies	
Furniture, Fixtures, Equipment and Decor	
Grounds and Landscaping	
Miscellaneous	
Operating Supplies	
Removal of Waste Matter	
Uniforms	
Total	_____
TOTAL PROPERTY OPERATION AND MAINTENANCE	_____
ENERGY COSTS	
Electric Current	
Fuel	
Steam	
Water	
Total Energy Costs	_____
TOTAL PROPERTY OPERATION, MAINTENANCE AND ENERGY COSTS	\$ _____

Cuadro usah 8. Desglose de las cuentas de cargas fijas, intereses y amortizaciones

Schedule B-1

**RENT, PROPERTY TAXES AND OTHER MUNICIPAL
CHARGES, AND INSURANCE**

	Current Period
RENT	
Real Estate (Land and Buildings)	\$
Furnishings, Fixtures and Equipment	
Electronic Data Processing Equipment	
Other Rentals	
Total Rent	_____
PROPERTY TAXES AND OTHER MUNICIPAL CHARGES	
Real Estate Taxes	
Personal Property Taxes	
Utility Taxes	
Business and Occupation Taxes	
Other	
Total Property Taxes and Other Municipal Charges	_____
INSURANCE ON BUILDING AND CONTENTS	_____
TOTAL RENT, PROPERTY TAXES AND OTHER MUNICIPAL CHARGES, AND INSURANCE	\$ _____
INTEREST EXPENSE	
Notes Payable	\$
First Mortgage	
Other Long-Term Debt	
Other Interest	
Amortization of Deferred Financing Costs	
Total Interest Expense	\$ _____
DEPRECIATION AND AMORTIZATION	
DEPRECIATION	
Building and Improvements	\$
Furnishings, Fixtures and Equipment	
Other	
AMORTIZATION	
Leaseholds and Improvements	
Preopening Expenses	
Other	
Total Depreciation and Amortization	\$ _____
GAIN OR LOSS ON SALE OF PROPERTY, NET	\$ _____

ACTIVIDADES

1. En coordinación con los módulos tercero y cuarto se desarrollarán las siguientes actividades:
 - Elaboración de un presupuesto económico básico de un hotel.
 - Elaboración de un presupuesto de tesorería.
 - Estudio de un “caso” referido a una empresa, que requerirá el análisis de su situación actual y elaboración de presupuestos para determinar una recomendación de actuación.

Las actividades se plantearán en las sesiones presenciales, así como las actuaciones recomendadas para su elaboración.



BIBLIOGRAFÍA

Sánchez Mateos, I. *Adaptación al Uniform System de los hoteles de España*. Editorial Puzzle S. L.
Uniform System of Accounts for Hotels. International Association of Hospitality Accountants.

IESE Instituto de Estudios Superiores Empresariales. Diferentes notas técnicas:

- Termes, R. *Apalancamiento de Capital*.
- Santomá, J. *Síntesis sobre la estructura óptima de Capital: Modigliani y Miller y los costes asociados a la quiebra*.
- Faus, J. La rentabilidad de las inversiones.

White, W. *Instituto Internacional San Telmo. Nota técnica sobre el coste de los recursos permanentes*. Harvard University Graduate School of Business Administration.



Módulo 3

Control económico administrativo de las operaciones de
la empresa hotelera

PRESENTACIÓN

Esta parte de la asignatura está directamente relacionada con la operación hotelera, sin perjuicio de que determinados procedimientos sean perfectamente compatibles con su desarrollo en otras industrias o sectores.

El contenido de esta parte está relacionado con el control administrativo de tipo operacional al que se hacía referencia en la parte primera de la asignatura, pudiendo considerarse que su implantación sería idónea en un hotel independiente, por lo que contempla el conjunto de las operaciones administrativas, no condicionadas por el hecho de que exista una central que asume una buena parte de las responsabilidades de que se trata en cada caso.

Desde un punto de vista administrativo, las operaciones que se realizan en el hotel se pueden subdividir en cinco capítulos, **ventas, compras, costes de venta, gastos generales** (incluyendo personal, que en estos apuntes se diferencian) **y operaciones de tesorería**. Estos cinco bloques de operaciones resumen todas las que se pueden realizar en el hotel desde el punto de vista operacional, ya que desde la perspectiva de propiedad existen otras, tales como inversiones de activo fijo, liquidaciones de determinados impuestos, etc., que se consideran al margen de la operación diaria.

Es de señalar que el sistema propuesto es uno de los muchos posibles, si bien generalmente utilizado por la mayoría de los establecimientos, y que obviamente en su implantación habrá de adaptarse a las características específicas de cada hotel.

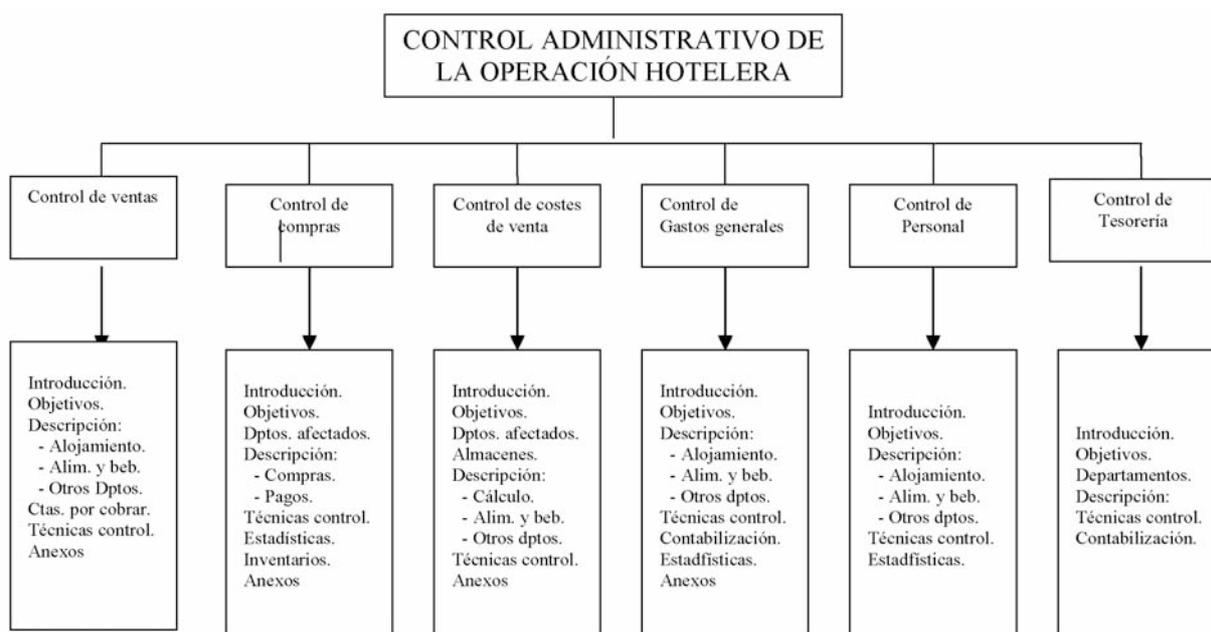
Si existen diferencias entre los hoteles por razón de su estructura, hay una circunstancia que es quizás la que marca mayores diferencias en su modo de operación y no es otra que la diferencia entre hoteles vacacionales y hoteles de ciudad. Obviamente ambas tipologías participan, en lo que a su clientela se refiere, en algo de la otra, si bien es sobre todo en ventas y en la forma de contratar en la que se presentan mayores diferencias. Los apuntes aquí desarrollados describen una manera generalista de llevar a cabo la gestión administrativa, aplicable en todo caso a una u otra forma de gestión, haciéndose referencia a las especificidades allí donde se requiere.

Hay que destacar igualmente que, para una mejor comprensión, a veces se plantea un modelo de trabajo administrativo en el que parece que no existe computerización del sistema. Esto se hace así al objeto de que se comprenda mejor el flujo de información entre los diferentes niveles o departamentos, que obviamente serán automatizados desde el momento que exista cualquier sistema de ordenadores con los adecuados programas en el hotel. El objetivo ideal de la exposición sería que el alumno, a la vista del mismo, tuviera la capacidad de diseñar el sistema para ser implantado en un establecimiento específico y para ser discutido con los analistas del sistema informático indicándoles los niveles de información a obtener.

OBJETIVOS

En consonancia con lo anterior, se pretende conseguir que el alumno conozca, desde la perspectiva de control, los aspectos más importantes de la operación hotelera, identificar las áreas en las que es necesario ejercer determinados controles administrativos de operación y diseñar, en consecuencia, las herramientas que le permitan conocer la marcha diaria de los aspectos clave de la operación.

ESQUEMA DE LOS CONTENIDOS



Módulo 3

EXPOSICIÓN DE LOS CONTENIDOS

1. SISTEMA DE CONTROL DE VENTAS

1.1. Introducción

El sistema de ventas comprende la estructura, las políticas, el plan de organización y el conjunto de métodos y procedimientos de la empresa dirigidos a asegurar la maximización de los ingresos.

Es innecesario resaltar la influencia que las ventas tienen en la cuenta de resultados del hotel, por tanto indicar solamente que la importancia de una buena implantación del sistema es fundamental para conseguir los objetivos económicos de la empresa.

Desde la perspectiva de esta asignatura no se entra en cuestiones tales como estrategias o políticas de ventas, sino que se limita a estudiar la implantación adecuada del sistema administrativo más eficaz para la consecución de la información requerida por la dirección para la toma de decisiones, estableciendo igualmente los controles necesarios para asegurarse de que las operaciones se llevan a cabo de acuerdo con los planes diseñados.

1.2. Objetivos de control

OBJETIVOS ADMINISTRATIVOS U OPERATIVOS

- Procedimientos. Asegurar que se cumplen los procedimientos establecidos.
- Maximización de las ventas. Asegurar que se cumplen todas políticas establecidas al objeto de conseguir el mayor volumen de ventas (ocupación rotación, precios) y con los mejores márgenes.
- Control de las ocupaciones previstas. Asegurar que el sistema de reservas cumple con los requisitos establecidos, maximizando ocupaciones sin entrar en problemas de sobreventa.
- Control de las ocupaciones diarias. Asegurar que todas las habitaciones vendidas están facturadas y a los precios correctos.
- Control de ventas en los puntos de venta. Asegurar que la rotación es la adecuada y los artículos despachados son debidamente facturados.
- Control de habitaciones fuera de servicio, comisiones, descuentos, etc., asegurándose de que son los adecuados.

OBJETIVOS CONTABLES O FINANCIEROS

- Procedimientos. Asegurar que los procedimientos contables están operando de forma efectiva.
- Registro de operaciones. Asegurar que todas las operaciones están debidamente registradas en documentos contables, libros auxiliares, pases a diario, etc. y por los valores correctos.
- Imputación de las cuentas. Asegurar igualmente que los cargos y abonos contables se imputan en las cuentas correctas.
- Autorizaciones. Los descuentos, gratuidades, etc. han de ser realizados por personas debidamente autorizadas y en la medida correcta.
- Fuentes fiables. Los asientos en las cuentas de mayor han de realizarse sobre la base de fuentes fiables, sujetas a controles rutinarios y periódicos y de acuerdo con los criterios establecidos por la dirección.



1.3. Descripción del sistema administrativo

Con las limitaciones que anteriormente se han indicado, se describe a continuación el proceso administrativo de gestión de ventas. Ha de tenerse en cuenta que en el hotel prácticamente el 95% de las mismas las generan los departamentos de alojamiento y alimentación y bebidas, por lo que se profundiza más en estas dos áreas. Se hace igualmente una breve descripción de los procedimientos en departamentos menores, tales como teléfono y lavandería de clientes.

1.3.1. Departamento de alojamiento

1.3.1.1. Contratación. El yield management

Aunque el interés de estos apuntes se centra fundamentalmente en los aspectos administrativos, es necesario hacer una breve referencia previa a las diferentes formas de contratación (al igual que se hará con las reservas).

En general la mera contratación de las camas con los tour operadores o agencias de viajes no se considera acto mercantil que genere contabilización alguna, ya que en la mayoría de los casos estos contratos lo que implican es un mero compromiso por parte del hotel de poner a disposición de dichos agentes un determinado número de camas, que sólo suponen obligación de pago por parte del tour operador o agente de viajes cuando la cama es efectivamente utilizada por ellos. Este es el denominado contrato de cupo, que es el más utilizado en la hostelería vacacional. En estos casos la contabilización propiamente dicha comienza (en documentos auxiliares) cuando el cliente se registra en el hotel.

Existen igualmente contratos que implican compromiso por ambas partes, especialmente el denominado contrato de garantía. En este caso el tour operador “garantiza” un determinado uso de las camas, expresado generalmente en porcentaje de ocupación sobre el cupo disponible. Aunque este contrato sí supone un compromiso formal, no suele reflejarse en la contabilidad del hotel; podría hacerse en todo caso como un compromiso de futuro, pero en lo que a contabilización de ventas se refiere éstas no comienzan a registrarse hasta que el cliente se inscribe formalmente en el hotel.

Al hotel llega además otro tipo de clientes, los llamados “directos” o “de paso”. Este grupo es muy importante en hoteles de ciudad y mucho menos en hoteles vacacionales. Las condiciones obviamente no están pactadas a priori y se suele aplicar una tarifa diferente de la de tour operadores o agencias, cambiante en función de la temporada.

La dirección, en función de la localización del hotel y su estructura de servicios, establece los objetivos de venta para cada período a considerar. El yield management (aplicado a ventas) es la filosofía empresarial que tiende a conseguir los mayores rendimientos en la combinación de los diferentes tipos de clientela, combinando ocupaciones y precios, que en alojamiento son los dos componentes que integran las ventas. El director de marketing o de contratación será el responsable de poner en práctica la política más apropiada decidida por la dirección.

1.3.1.2. Las reservas

Al igual que el capítulo anterior, las reservas no generan movimientos contables; en todo caso sus registros se consideran extracontables, aún cuando son imprescindibles en la organización.

El departamento de reservas tiene por finalidad asegurar la **máxima ocupación futura** del hotel y al **mejor precio**.

Desde un punto de vista operativo el adecuado control de las reservas viene tremendamente facilitado por el uso de programas adecuados, sin dejar de reconocer su elevada complejidad, ya que debe tener en cuenta diferentes tipos de habitaciones, diferentes ocupaciones, diferentes condiciones de servicio, si las habitaciones están o no dentro del cupo, períodos de “release”, etc.

Teniendo en cuenta todo ello el departamento debe estar preparado para dar información suficiente en relación con las ocupaciones previstas en el hotel para todos y cada uno de los próximos días, generalmente meses, aceptando o rechazando en consecuencia peticiones de reserva.

1.3.1.3. La entrada del cliente

El departamento de reservas envía listado a Recepción (que es el departamento encargado de recibir al cliente) de los clientes que tienen prevista su llegada en el día. En caso de clientes sin reserva es Recepción quien decide alojarlo en función de las circunstancias, particularmente disponibilidad. En el caso de sistemas computerizados (hoy lo más habitual) Recepción tiene disponible en ordenador la información de las llegadas previstas, generalmente con un número asignado a cada cliente, con lo que se limita a confirmar su llegada, quedando automáticamente registrados todos los datos.

Una vez confirmada la disponibilidad Recepción da los siguientes pasos:

1. Tarjeta de cliente y nº de habitación. Asigna habitación (nunca lo hace el departamento de Reservas, que en todo caso indica preferencias del cliente) y cumplimenta la tarjeta de cliente (anexo nº. 1). Esta tarjeta tiene una doble finalidad: especialmente en hoteles de ciudad supone un contrato entre el hotel y el cliente. En ella se indican las condiciones básicas de prestación del servicio, especialmente fecha de entrada, fecha de salida, servicio a prestar y precio, así como el nombre del cliente y nº. de habitación. Dado que el cliente la firma y una copia se queda en recepción supone una confirmación por parte del mismo de las condiciones pactadas. En hoteles vacacionales y con clientela de tour operador esta función queda minorada, debido a que los servicios están previamente pactados y especificados en el bono. La segunda función de la tarjeta es que sirve de identificación del cliente cuando utiliza los servicios del hotel, sirviéndole igualmente de tarjeta de crédito cuando efectúa consumo de servicios.
2. Room rack. El recepcionista anota en el mismo la ocupación de la habitación. El “room rack”, o estado de control de habitaciones, es un panel en el que figuran todas las habitaciones del hotel y una ficha o “slip” (anexo nº. 2) con los datos básicos del cliente que indica si dicha habitación está ocupada (y en qué condiciones) o no. Existen diferentes fichas de color para determinar si la habitación está preparada, o está limpiándose o bloqueada, de modo que con todo ello, y de forma visual sencilla, el recepcionista tiene una información inmediata del estado de las habitaciones.
3. Libro registro de entradas de clientes. Inmediatamente el recepcionista registra al cliente en el libro de entradas (anexo nº. 3). En el mismo se registran los movimientos de entradas y salidas diarias de viajeros. En el sistema propuesto se utiliza igualmente para dejar constancia de una serie de anotaciones que suponen controles adicionales muy importantes:
 - Nº. de habitaciones ocupadas. Se obtiene mediante la adición y sustracción de entradas y salidas respectivamente en relación con la ocupación del día anterior.
 - Nº. de personas alojadas. Igual que en el caso anterior.
 - Producción o venta por concepto de habitaciones ocupadas. Igual procedimiento que en los casos anteriores.
 - Producción o venta en concepto de pensiones. Por el mismo procedimiento.

Este control adicional registrado en el libro de entradas es particularmente útil en hoteles de ciudad, donde el movimiento de entradas y salidas sin servicios contratados por agencias es muy importante.

4. Registro en Mano Corriente. A continuación se introducen los datos de la habitación en la “mano corriente” o diario de producción (anexo n.º. 4). Este documento, una vez visado por el departamento de intervención o control pasa a ser documento contable, en base al cual se contabiliza la producción o venta de cada departamento. Es por tanto un documento resumen de vital importancia que debe recoger, sin excepción, todas las ventas que se realizan en el hotel, de modo que ninguna de ellas puede realizarse sin que quede registrada en este documento.

5. Factura. Como último paso la recepción abre factura al cliente (anexo n.º. 5). Generalmente se abren dos facturas, una para los servicios cubiertos por la agencia o tour operador y otra para los servicios no cubiertos, o factura de extras.

La mayor parte de los programas actuales de “front office” realizan automáticamente las anotaciones indicadas anteriormente, además de otras posibles, como registro permanente de clientes (cárdex), pases automáticos a contabilidad, confección de toda clase de estadísticas y listados, etc.

En todo caso los documentos señalados son imprescindibles y se debe confrontar que entre ellos existe concordancia de datos. Esta es una función auxiliar del control fundamental, que en ningún caso debe obviarse. Así:

- El Room rack, el libro de entradas y el diario de producción (mano corriente) deben coincidir en cuanto al número de habitaciones ocupadas y personas registradas.
- Estos mismos documentos deben coincidir en dichos datos con el parte de gobernanta, a su vez confeccionado con los partes que cada camarera completa al limpiar cada habitación del hotel. La información aportada por la camarera en su parte diario es fundamental, ya que básicamente es la única persona que por obligación entra en cada habitación ocupada. La gobernanta del hotel (responsable del departamento de limpieza) efectúa controles con la recepción al menos dos veces al día al objeto de contrastar sus datos con los del room rack de la recepción.
- El libro de entradas, el diario de producción y los cargos en facturas deben coincidir diariamente en cuanto a importes cargados por habitación y pensión.

1.3.1.4. Registro de las acciones de venta y su contabilización

1. Registro en el diario de producción. A medida que el cliente durante su estancia va consumiendo productos o servicios se van cargando, a través de las correspondientes facturas, en el diario de producción, que una vez cerrado al final del día indica las ventas totales por cada departamento.
2. Cargo en factura. La recepción pasa a la factura del cliente todos los cargos del día que han sido registrados en la mano corriente, de modo que dicha factura queda permanentemente actualizada. Si el sistema está computerizado el paso ha sido automático desde los puntos de venta.
3. Intervención. El departamento responsable del control administrativo comprueba que todos los registros realizados en la mano corriente (ahora referidos a las ventas de alojamiento) son

correctos. Utiliza para ello técnicas de cuadro (especificadas en el apartado 3.1.3) y cheques. Con su visto bueno valida el documento para ser registrado contablemente.

4. Pase a libros auxiliares. El diario de producción hace igualmente la función de libro auxiliar de clientes alojados, indicando saldos por cada habitación, y a través de los datos registrados en el mismo se completan los libros auxiliares de “clientes, cuentas por cobrar” y movimientos de caja.
5. Contabilización. Se contabilizan las ventas con abono a la cuenta de “Ventas de alojamiento” y cargo a la cuenta de clientes, en una cuenta puente denominada “clientes alojados”.

1.3.1.5. La salida del cliente

Los pasos a dar por la recepción son los siguientes:

1. Cierre de factura. Antes de finalizarla se consulta con los departamentos de venta abiertos en ese momento por si hubiera algún cargo pendiente de llegar a recepción. En caso de que el sistema de facturación esté debidamente computerizado esto no es necesario, ya que los terminales punto de venta deben estar conectados con la recepción y el pase a factura es automático.
2. Cobro de factura. O en su caso pase a crédito, siempre que el cliente tenga concedido tal crédito o sus servicios estén amparados por un bono de agencia. En este último caso hay que cobrar la factura de extras o servicios no cubiertos.
3. Mano corriente. Pasar el cobro o crédito al diario de producción y dar salida a la habitación y personas.
4. Libro de entradas y salidas. Registrar la salida, anotando la habitación, n.º. de personas, importe habitación e importe pensión.
5. Room Rack. Reflejar en el mismo la nueva situación de la habitación.



INTERVENCIÓN Y CONTABILIZACIÓN

El departamento de control comprueba que los registros anotados en mano corriente son correctos y les da el visto bueno para su contabilización. El departamento de contabilidad procede a cancelar la cuenta puente “clientes alojados”, abonando los importes a la misma y cargando a Caja (en caso de pago al contado) o a “Clientes, cuentas por cobrar”. El saldo de la cuenta de clientes alojados debe coincidir diariamente con el saldo que figura en recepción en el diario de producción.

ARCHIVO DE DOCUMENTOS

Las facturas permanecen en Recepción hasta la salida del cliente. En caso de pago al contado el cliente se queda con el original y la copia se envía a Administración con la documentación del día, para su control y archivo. Los originales de los vales de cargo en factura se entregan al cliente o se destruyen; las copias fueron enviadas a Administración en su día con las liquidaciones de facturistas, donde quedan archivadas.

En caso de crédito el cliente se lleva una copia de la factura para información. El original lo firma y junto con el bono de agencia o documento que avale el crédito se envía a Administración, donde el departamento de Cuentas por cobrar continuará la gestión.

La mano corriente es enviada diariamente a Administración para su control y archivo como soporte contable.

1.3.1.6. El informe diario del yield

Consiste en un informe a la Dirección que refleja diariamente la producción realizada en el departamento de alojamiento en términos comparativos con la producción establecida como ideal para cada período. Así refleja finalmente un porcentaje de ventas realizado en relación con el establecido.

El yield se diferencia del informe típico sobre el porcentaje de ocupación del hotel, en que aquél tiene en cuenta dos factores, ocupación y precios, mientras que éste último sólo tiene en cuenta la ocupación, de modo que el primero da una información más significativa a la dirección.

El informe requiere además un exhaustivo control de la ocupación y sus características por parte de la intervención, ya que debe valorar cada unidad monetaria dejada de vender, ya sea por falta de ocupación o por descuentos. Como anexo n.º 6 se presenta un supuesto de este informe fácil de interpretar. Es particularmente útil en hoteles de ciudad donde el control de la ocupación debe ser más amplio.

1.3.1.7. Estadísticas

Las estadísticas más trabajadas en la industria en relación con alojamiento son:

- Porcentaje de ocupación de habitaciones. Refleja la relación entre habitaciones ocupadas y habitaciones disponibles. Es sin duda el ratio de operación más utilizado en la industria.
- Porcentaje de ocupación en personas. Igual al anterior, pero referido al número de personas alojadas en relación con las posibles. Es menos utilizado que el anterior, pero igualmente práctico.
- Ratio de doble ocupación. También expresado en términos de número de personas alojadas por habitación ocupada. Relación entre personas y habitaciones ocupadas.
- Yield. Expresado en el apartado 3.1.6.
- Precio medio por habitación ocupada. Relación entre importe total de ventas netas de alojamiento y número de habitaciones ocupadas.
- Porcentajes de ocupación de cupos. Refleja el nivel de utilización del cupo concedido a cada tour operador o agencia. Relación entre habitaciones ocupadas efectivamente y cupo concedido. Es muy significativo al final de la temporada para la negociación de nuevos contratos con tour operadores.

1.3.2. Alimentación y Bebidas

Tal como se ha indicado, la producción de este departamento junto con el de alojamiento supone más del 95% de la facturación total del hotel. El peso específico en dicha facturación de este departamento es mayor en los hoteles vacacionales, en los que casi toda la clientela se aloja en régimen de media pensión o pensión completa. En términos de control presenta una mayor comple-

alidad que el departamento de alojamiento, especialmente en lo referido al consumo de materias primas, ya que una buena parte de ellas está sometida a un proceso de transformación durante la elaboración de los platos, lo que se estudiará en el capítulo de costes de venta.

En lo referido a control de ventas es conveniente distinguir entre los tres tipos de puntos de venta más importantes

1.3.2.1. Restaurante a la carta

Es el restaurante de más calidad del hotel. En él no se sirven los menús de media pensión o pensión completa. El sistema propuesto de control de ventas es el siguiente:

1. Comanda. Es el documento que recoge la transacción mercantil entre el cliente y el establecimiento (anexo nº. 7). Cuando un cliente solicita algún producto de la carta queda reflejado en esta “comanda” o nota de pedido.

La comanda es tomada por el maître (a veces por el camarero) en tres copias:

El original es presentado por el camarero al facturista, quien lo sella para certificar que los platos especificados se están facturando. Una vez sellado el original se presenta en cocina al objeto de que este departamento elabore y entregue los platos al camarero para su servicio. Bajo ningún concepto se pueden despachar artículos de la cocina sin que exista la correspondiente comanda sellada.

La primera copia queda en poder del facturista, a la vista de la cual (y las posibles siguientes comandas de la mesa) elabora la factura.

La segunda copia queda en poder del camarero para así tener en todo momento control de lo solicitado por el cliente.

2. Factura. A la finalización del servicio a la mesa el camarero solicita la factura elaborada basándose en las diferentes comandas. La factura se hace por duplicado.
3. Cobro o crédito. El cliente abona la factura o la firma para que le sea cargada en su cuenta. En caso de abono se le entrega la factura original. El facturista unirá a la copia de la factura todas la primera copia de las comandas que estaban en su poder. En caso de crédito se le pide firme el original de la misma, que se devuelve al facturista, quien le une las comandas correspondientes.
4. Liquidación del facturista. A la finalización del servicio el facturista elabora un estado resumen de las ventas realizadas o liquidación del turno (anexo nº. 8). En dicho estado resumen refleja las ventas realizadas por cada concepto (comidas, bebidas o varios) y cómo han sido cobradas (contados, créditos o cuenta casa), debiendo coincidir ambos importes totales. De esta liquidación que se hace por duplicado es entregada una copia en recepción y otra en Administración para su control.
5. Liquidación con recepción, registro de la producción y cargos en cuenta del cliente. Recepción, a la vista de la liquidación del facturista y las facturas aceptadas por el cliente a crédito procede a registrar en mano corriente estos hechos. Si el sistema está mecanizado esto se ha producido automáticamente desde el punto de venta, tanto el registro de la producción en la mano corriente como el pase a la factura del cliente.
6. Intervención. El departamento de control recibe del facturista una copia de la liquidación junto con las facturas, a las que se han unido las comandas correspondientes. Control com-

prueba que las facturas han sido correctamente confeccionadas en cuanto a cantidades y precios, así como a totales, contrasta las comandas unidas a la factura con las recibidas de cocina y da el visto bueno a la liquidación. Envía a recepción las facturas firmadas por el cliente para que sean archivadas por este departamento hasta el momento del pago final de la factura.

7. Pase a libros auxiliares

8. Contabilización. Una vez visados por intervención los documentos anteriores, especialmente la mano corriente, esta es contabilizada siguiendo lo indicado en el apartado 3.1.4., secciones 4 y 5. Las ventas se abonan a las cuentas de “Ventas restaurante carta: comidas, bebidas y varios”.

9. Archivo de documentación. El original de las comandas lo recibió Administración de Cocina para su control y posteriormente se destruye. La primera copia la recibió junto con las facturas (copias u originales) del facturista, quedando archivadas en el departamento junto con las liquidaciones. El camarero destruyó su copia.

La factura original se entregó al cliente en caso de pago, si no firmada se envió a Recepción para cargo en cuenta, cuyo departamento al final de la estancia del cliente se la entrega al mismo o se destruye. Las copias son archivadas en Administración junto con la liquidación del facturista.

1.3.2.2. Restaurante menú



En este tipo de restaurante es en el que se sirve a los clientes que tienen contratado el régimen de pensión alimenticia. Con independencia de cuál sea el tipo de servicio (en mesa o buffet) el procedimiento administrativo es similar al restaurante a la carta con las siguientes salvedades:

1. Relación de clientes y tipo de servicio. El maître dispone de una relación de todos los clientes que tienen contratado el servicio de pensión alimenticia. Esta relación le viene dada diariamente por Recepción y si el sistema está mecanizado puede acceder además a dicha información a través del punto de venta situado en el restaurante.
2. Utilización del servicio por parte del cliente. Cuando el cliente utiliza el servicio en el restaurante debe identificarse con su tarjeta. El Maître anota en una hoja de control que el servicio le ha sido prestado, de este modo sabe por ejemplo que no puede volver a disponer del servicio de cena si ya ha hecho uso del almuerzo y está en media pensión.
3. Comanda. Si el servicio se realiza en la mesa, o parte del mismo (segundos platos o postres) la comanda se toma al objeto de controlar los productos salidos de la cocina. No tiene efectos en cuanto a la facturación, ya que los servicios han sido cargados en factura independientemente de si los utiliza o no. Sin embargo sí tienen pleno valor a efectos de facturación las comandas relativas a servicios no cubiertos (servicios extras) tales como aguas, vinos, licores, etc. En algunos establecimientos se pide al cliente que firma la comanda de los platos principales y se archiva al objeto de demostrar que el servicio ha sido realizado.

Si todo el servicio es de buffet la comanda sólo se toma para los servicios extras.

En todo caso el proceso administrativo contable es a partir de aquí igual al indicado para el restaurante a la carta.

1.3.2.3. Bares

El control de ventas en bares es más delicado que en los restaurantes, debido tanto a la posible inclinación a la utilización de la materia prima por parte de los empleados, como al hecho de que es más difícil mantener la división de funciones, ya que en muchos casos en los bares de los hoteles sólo hay una persona por turno. Además no se despachan botellas completas en algunos casos, sino que son sólo porciones, a veces de difícil control.

El control en el bar se establecerá en consecuencia en función de la estructura y organización del mismo: Si disponemos de facturista o no, si los camareros de mesa “pagan” a los que despachan desde la barra y si hay una persona específica para esta función, si hay un solo empleado, etc.

Como no se pueden contemplar en estos apuntes todas las situaciones posibles se indican las más comunes:

1. Si hay facturista lo ideal es que los camareros “comanden” por duplicado una copia para el camarero y otra para el facturista, quien procede a confeccionar factura o ticket. En este caso el proceso administrativo continua igual que el expuesto para los restaurantes.
2. Si no hay facturista y además hay un solo empleado en el bar (algo muy corriente en el cóctel bar del hotel) es difícil establecer controles de venta. En este caso hay que poner mucho más acento en la confianza de la persona encargada. Para minimizar las posibles faltas de facturación se suele pasar parte de la responsabilidad del control al cliente, mediante carteles indicadores de que exija siempre el ticket. Cuando la venta es a crédito esto siempre ocurre, porque debe ser firmado, pero no a veces con ventas al contado.

Es importante exigir al camarero que emita factura desde el mismo momento del pedido y una copia la deje en la mesa del cliente. De este modo es comprobable por cualquier interventor que nada se ha servido sin que se haya facturado.

En todo caso si existiera la práctica fraudulenta de no registrar ventas por parte del empleado, los costes de venta de los balances mensuales, consecuencia de la realización del inventario, lo detectarían, como se verá en el capítulo de costes de venta.

Existen por otra parte aparatos dispensadores en el mercado que, además de porcionar los servicios de forma exacta, disponen de contadores, con lo que se puede controlar el número de raciones o servicios despachados.

En todo caso desde el punto de vista administrativo contable, el encargado del bar debe realizar una liquidación a final de turno similar a la realizada por el facturista de restaurante, siguiendo el mismo procedimiento de entrega, intervención y contabilización indicado en aquel caso.

1.3.2.4. Estadísticas

Al igual que en alojamiento, el proceso de información finaliza con la elaboración de estadísticas e informes específicos. Las más comunes son las siguientes:

- Platos vendidos en unidades por periodo. Informa los platos vendidos en los puntos de venta. Se utiliza tanto en términos absolutos como relativos, especialmente esta última, expresada en porcentaje de ventas sobre el total.

- Ventas generadas por plato. Igual al anterior pero expresado en pesetas totales vendidas, tanto en términos absolutos como relativos.
- Platos no vendidos. Información de los platos que no han tenido movimiento desde la fecha requerida.
- N°. de cubiertos vendidos. También se puede expresar en porcentaje de rotación o utilización del restaurante.
- Cubiertos pagados y no servidos. Se emplea para conocer el nivel de utilización de los servicios de pensión alimenticia contratados.
- Precio medio del cubierto o servicio. Nos da a conocer el gasto medio por cliente servido en el punto de venta a que se refiere.
- Ventas por cliente alojado. Indica el gasto medio por cliente alojado (no servido) en cada punto de venta. Es un ratio muy manejado en la industria.

1.3.3. Proceso administrativo de ventas en otros departamentos

Dentro del grupo de los llamados departamentos menores de operación, puede haber un gran número de ellos que generan ventas. Los más habituales son teléfonos, lavandería de clientes, cambio de divisa y máquinas de ventas varias.

En general, y dependiendo del hotel, los ingresos generados por alquileres de tienda de periódicos, peluquería, rent a car, etc. son producto de un contrato de arrendamiento de local o de negocio, por lo que no se tratan como un departamento propio del hotel desde el punto de vista administrativo.



1.3.3.1. Teléfonos

Hoy día todos los hoteles disponen de centralitas que gestionan de manera automática el cargo al cliente por las llamadas efectuadas y que a su vez están conectadas con el ordenador de recepción, que carga directamente en factura del cliente y en mano corriente.

Si no fuera así el proceso consistiría en efectuar un justificante de cargo cada vez que el cliente utiliza los servicios de teléfono. Este justificante se lleva a un documento resumen o liquidación de teléfonos al final de cada día y se procede a continuación como si de una liquidación de facturista se tratara.

1.3.3.2. Lavandería de clientes

En las habitaciones de clientes existen bolsas para depositar la ropa sucia que retira la camarera junto con un impreso que el cliente rellena indicando el número de piezas a lavar. Este impreso que va firmado por el cliente sirve como nota de cargo (recuérdese que no puede existir ninguna transacción que no tenga reflejo en un documento).

Al final del día se procede a resumir las notas de cargo en una liquidación o documento resumen y a continuación se procede administrativamente como si de una liquidación de facturista se tratase.

1.3.3.3. Cambio de divisas

Este servicio supone una autorización previa del banco de España, por lo que se encuentra muy regulado.

En general es necesario realizar comprobantes de cada cambio efectuado, identificando a quien cambia. En dicho documento se especifican las condiciones de cambio, tipo de divisa, etc.

Estos documentos son reflejados al final del día en un documento resumen, que a efectos contables tienen el mismo tratamiento que cualquier liquidación de facturista, una vez que las divisas han sido cambiadas en el banco y se refleja el beneficio obtenido, que es lo único que se lleva a libros contables, quedando como soporte la liquidación diario y el cambio del banco.

1.3.3.4. Estadísticas

De todos los departamentos anteriores se obtienen igualmente estadísticas que ayudan a interpretar el nivel de utilización de los servicios.

Básicamente las más utilizadas son las referidas a ventas por cliente alojado.

1.4. Gestión de cuentas por cobrar

En administración existe una persona responsable de gestionar cobros pendientes de clientes y agencias, independientemente de que para determinados casos utilice el apoyo de la recepción o la propia dirección del complejo. Los pasos a dar son los siguientes:

1. Recepción de documentación. El departamento de Recepción envía diariamente a Administración toda la documentación del día. Entre dicha documentación están las facturas salidas a crédito unidas al bono que avala el mismo. Bajo ningún concepto pueden quedar en Recepción facturas salidas a crédito y no ser enviadas a Administración el mismo día de la salida del cliente.
2. Pase a libros auxiliares. El responsable de cuentas por cobrar lleva el libro de clientes, anotando en el mismo los cargos de las facturas salidas a crédito y los abonos cuando se produce el cobro, llevando una cuenta por cliente o agencia, de modo que la misma tiene permanentemente actualizado los saldos con especificación clara del número de la factura. Es importante que los saldos se identifiquen con facturas específicas pendientes de cobro, por lo que en el momento del cobro deben ser identificadas las facturas pagadas.
3. Envío al cobro. Generalmente se hace por correo o mediante entrega directa a la agencia o tour operador. Es conveniente controlar que se envían todas las facturas mediante la técnica de cuadre con las facturas salidas a crédito del día. Se envía original de factura y bono, dejando copia debidamente archivada en “facturas pendientes de cobro”.
4. Cobro. Al llegar el cheque o transferencia se pasa al libro auxiliar de clientes identificando la facturas o facturas a las que corresponde el pago. En caso de diferencias se identifica igualmente a qué facturas corresponden se hace la anotación correspondiente y se somete a aprobación, corrigiéndose la facturación o pidiendo a la agencia el pago de las diferencias.
5. Archivo. Las facturas pagadas pasan a archivo definitivo como soporte contable.

En algunos hoteles vacacionales existe la práctica de realizar facturación “proforma”. Esto es posible cuando las condiciones de pago establecidas con el tour operador lo permiten, y con ello se puede conseguir adelantar el cobro tantos días como la duración media de la estancia.

Consiste en cerrar una factura provisional, “proforma”, desde el momento de la entrada del cliente. Esto es posible porque está contratada a priori la duración de la estancia y los servicios a prestar.

Es imprescindible en estos casos prestar atención especial a que la factura real cerrada a final de la estancia del cliente coincida con la proforma. En caso de que haya habido alguna discrepancia (por salida anticipada del cliente, cambio de hotel u otra razón) hay que modificar la factura proforma y hacer un nuevo envío al tour operador con la corrección.

Supone un doble control pero a veces (dependiendo de los tour operadores con que se trabaje) compensa el esfuerzo.

1.5. Técnicas de control

1.5.1. De prevención

- Autorización de las transacciones
 - Relación de personas autorizadas a realizar descuentos e invitaciones a clientes.
 - Relación de personas autorizadas a actualizar o registrar datos en los libros auxiliares.
- Validación de datos previa al procesamiento.
 - Cotejar n°. de habitaciones ocupadas y personas alojadas entre mano corriente y libros de entradas y salidas.
 - Cotejar cargos de habitación y pensión entre los mismos documentos.
 - Cotejar cargos en facturas de restaurante, contrastando comandas de facturista y departamentos que despachan la comida o bebida.
 - Comprobar que los cargos en mano corriente son correctos y que éstos se han pasado correctamente a la factura del cliente.
- Verificación de datos.
 - Dejar evidencia de las comprobaciones realizadas en facturas.
 - Verificar periódicamente las normas establecidas.
- Segregación de funciones y responsabilidades.
 - Aceptación de reservas y asignación de habitaciones.
 - Realización de cargos en factura y mano corriente y realización de la auditoría del día.
 - Toma de comandas y confección de facturas.
 - Cuentas por cobrar y movimiento de efectivo o cheques.
- Normas y procedimientos claramente definidos y comunicados.
 - Fijación de tarifas y condiciones de descuento o comisiones.
 - Especificación clara de procedimientos de operación con delimitación de responsabilidades.

1.5.2. De detección o descubrimiento

- Utilización de documentación prenumerada en comandas y facturas.
- Arqueos periódicos en los puntos de venta y en recepción.
- Utilización de dispensadores con sistemas de conteo.
- Archivos.
 - Archivo de justificantes en recepción que avalan los cargos en factura.
 - Archivo de facturas pendientes de cobro.
- Comparaciones y análisis de variaciones anormales.
 - Saldos entre períodos.
 - Estudio de saldos de clientes alojados.
 - Datos reales con presupuestos.

Estudio de antigüedad de saldos pendientes de cobro.

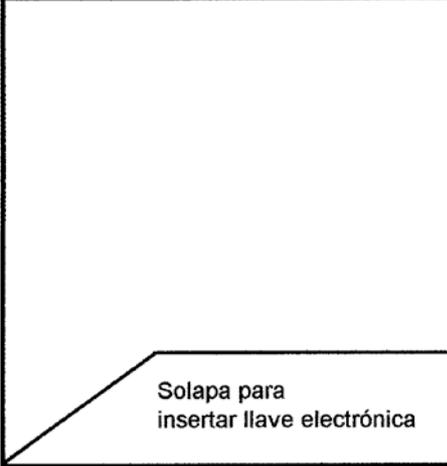
- Conciliaciones y análisis de las partidas de conciliación.
 - Libro mayor con libros auxiliares. (Saldo en mano corriente y auxiliar de clientes).
 - Bancos (cobros).
- Confirmaciones y análisis de discrepancias.
 - Clientes y Bancos.

1.6. Anexos

HOTEL VACACIONAL

Anexo nº. 1

TARJETA DE CLIENTE

 <p>Solapa para insertar llave electrónica</p>	Nombre _____	Interior
	Habitación nº. _____	
	Nº personas _____	
	Fecha de llegada _____	
	Fecha de salida _____	
	Precio habitación _____	
	Firma del cliente: _____	
Servicios del hotel y / o	Anagrama	Exterior
Condiciones de estancia (hora de salida, responsabilidad en cuento a objetos no depositados en caja fuerte, etc.)	Dirección	
	Teléfono	
	Telefax	
	E mail	

La cara interior derecha lleva sobrepuesta una hoja autocopiable que se desprende y queda en poder del hotel una vez firmada por el cliente.

HOTEL VACACIONAL

Anexo nº. 2

Ficha del cuadro control de habitaciones (Slip)

Nº habitac.	Nº pers.	Apellidos y Nombre	Fecha entrada	parte visible
			Fecha salida	
Observaciones _____				

Módulo 3

En papel autocopiable. Copias para conserjería (archivo alfabético), teléfonos (archivo alfabético) y Gobernanta (archivo por orden de habitación).

HOTEL VACACIONAL

Anexo nº. 3

LIBRO REGISTRO DE ENTRADAS Y SALIDAS

ENTRADAS DEL DIA _____						
Nº. Habitac.	Nº. Pers.	Apellidos y Nombre del Cliente		Ptas. habit.	Ptas. pens.	Observaciones
60	120 Día anterior		600.000	180.000	
125	2	González		10.000	6.000	
203	2	Suárez		10.000	6.000	
...	
70	140	Totales		700.000	210.000	
3	6	Salidas del día		30.000	18.000	
67	134	Total del día		670.000	192.000	

Reverso

SALIDAS DEL DIA _____						
Nº. Habitac.	Nº. Pers.	Apellidos y Nombre del Cliente		Ptas. habit.	Ptas. pens.	Observaciones
101	2	Pérez		10.000	6.000	
102	2	Rodríguez		10.000	6.000	
103	2	Alvarez		10.000	6.000	
3	6	Totales		30.000	18.000	

Anverso

HOTEL VACACIONAL

Anexo nº. 6

Informe de Ventas de Alojamiento del día _____

1.- Venta ideal diaria de alojamiento durante el período _____			1.005.000	
Tipo de habitación	Nº de habs.	Precio hab.	Total	
Dobles	85	10.000	850.000	
Individuales	10	8.000	80.000	
Suites	5	15.000	75.000	
Totales	<u>100</u>	<u>10.050</u>	<u>1.005.000</u>	
2.- Pérdidas de venta del día			374.000	
Conceptos	Nº de habs.	Pérdida hab.	Total	Total grupo
Descuentos a clientes:				50.000
25 %	10	2.500	25.000	
50 %	5	5.000	<u>25.000</u>	
Descuentos a agencias:				60.000
20 %	15	2.000	30.000	
15 %	20	1.500	<u>30.000</u>	
Invitaciones:				15.000
Invitados dirección	1	15.000	<u>15.000</u>	
Gratuidades:				16.000
Guía grupo 1	1	8.000	8.000	
Guía grupo 2	1	8.000	<u>8.000</u>	
Habitaciones bloqueadas:				38.000
Dobles	3	10.000	30.000	
Individuales	1	8.000	<u>8.000</u>	
Habitaciones no ocupadas:				195.000
Dobles	14	10.000	140.000	
Individuales	5	8.000	40.000	
Suites	1	15.000	<u>15.000</u>	
3.- Ventas del día			631.000	
Tipo de habitación	Nº de habs.	Precio hab. Medio	Total	
Dobles	68	8.382	570.000	
Individuales	4	4.000	16.000	
Suites	4	11.250	45.000	
Totales	<u>76</u>	<u>8.303</u>	<u>631.000</u>	
4.- Ventas más pérdidas de venta			1.005.000	
5.- Porcentaje de ocupación del día <u>76 %</u>			6.- Yield del día <u>62.79 %</u>	

Módulo 3

HOTEL VACACIONAL

Anexo nº. 7

COMANDA DE RESTAURANTE

Hotel Vacacional			
Fecha	Nº. Mesa.	Nº. Pers.	Nº. Habit.
M	C		
Cantidad			
		Firma	Serie 0000

Módulo 3

HOTEL VACACIONAL

Anexo nº. 8

FACTURA DE RESTAURANTE

HOTEL VACACIONAL Dirección N. I. F. _____		RESTAURANTE		Factura nº. _____	
Nº. de mesa		Nº. de habitación		Fecha	
Unidades	Artículos			Precio	Total



2. EL SISTEMA DE CONTROL DE COMPRAS

2.1. Introducción

El sistema de compras o aprovisionamiento comprende la estructura, las políticas, el plan de organización y el conjunto de métodos y procedimientos de la empresa dirigidos a asegurar el suministro al hotel de materias primas y servicios con un flujo adecuado y continuo, de manera que satisfaga sus necesidades en las mejores condiciones de mercado.

El departamento de compras en el hotel tiene una gran importancia y debe ser tratado como un centro de gestión, ya que influye de una manera determinante en los resultados del establecimiento.

Su influencia económica en la cuenta de resultados viene dada por tres grandes apartados:

- a) El coste de la materia prima. Es importante el volumen de materia prima que se maneja, téngase en cuenta que sólo en el departamento de alimentación y bebidas supone aproximadamente un 30% de las ventas. Existen además otros departamentos como pisos, mantenimiento y contabilidad que consumen importantes cantidades de materia prima, por lo que una reducción del coste de la misma incrementa de manera directa los resultados.
- b) La inversión en existencias. El departamento de compras es al mismo tiempo el encargado de la gestión de almacenes. Es obvio que el coste de las existencias en almacén supone un inmovilizado importante que las empresas tratan de disminuir. La garantía y seguridad de servicio de los proveedores elegidos son un factor clave para minimizar los costes de almacenamiento, que además de los propios costes financieros que comporta por razón de la inmovilización de recursos, tiene costes adicionales referidos al mantenimiento y control de los stocks, costes de energía, etc.
- c) La financiación de proveedores. Es práctica general en las empresas, también en las hoteleras, pagar a los proveedores a un determinado plazo desde la entrega de la mercancía; está próximo a 90 días, aunque ello depende de la política de cada establecimiento.

Siempre que ello no suponga cargo adicional en el precio de compra de los artículos o que no se pueda obtener de los proveedores descuentos especiales por pronto pago, esto supone una financiación espontánea sin coste alguno para la empresa, o lo que es lo mismo, contribuye sin coste a la aportación de recursos para financiar la operación.

Por todo ello es de destacar la importancia de la gestión del departamento y su contribución a la cuenta de resultados.

2.2. Objetivos de Control

OBJETIVOS ADMINISTRATIVOS U OPERATIVOS

1. Continuidad del suministro.
 - Tiempos de reposición.
 - Roturas de Stock.
 - Distribución del suministro dentro del hotel.

2. Rotación óptima de stocks.
 - Obsolescencia.
 - Stocks mínimos o máximos.
 - Estudio del volumen mínimo de pedido.
 - Ordenación de la mercancía en el almacén, en función de las características del producto, fecha de caducidad, etc.
3. Calidad y precio.
 - Selección del proveedor adecuado.
 - Grado de centralización de proveedores.
 - Posibilidad de comprar grandes cantidades.
 - Sondeo periódico del mercado.
 - Estudio de la relación calidad/precio.
4. Costes de compras.
 - Transporte.
 - Colocación.
 - Almacenamiento.
5. Política de pagos.
 - Anticipación del pago.
 - Periodicidad de los pagos.
 - Origen de los recursos.



OBJETIVOS CONTABLES O FINANCIEROS

1. Las compras autorizadas para el periodo están correctamente registradas en cuanto a periodo, importe y cuentas.
2. Los procedimientos contables están operando de forma efectiva para presentar el coste de las mercancías o servicios comprados y autorizados en el periodo de forma adecuada.
3. El coste de las mercancías y servicios vendidos durante el periodo están debidamente imputados contra los ingresos contabilizados en el periodo, y se encuentran adecuadamente registrados.
4. Devoluciones, descuentos, bonificaciones, etc., se registran y clasifican adecuadamente.
5. Las transacciones entre departamentos se clasifican y registran adecuadamente.
6. Actualización de registros auxiliares.
7. Todos los asientos en las cuentas de Mayor se realizan a partir de fuentes fiables, sujetas a controles rutinarios y periódicos y de acuerdo con los criterios y directrices establecidos por la dirección.

2.3. Departamentos que intervienen en el sistema de compras

Dptos	Compras	Almacenamiento
Alimentación	Perecederos No perecederos	Cocina Economato
Bebidas	Perecederos No perecederos	Bodega
Restaurantes y bares	Activo operacional	Economato
Pisos	Droguería Perfumería	Economato Almacén específico
Lavandería	Droguería Activo operacional	Economato Almacén específico
Mantenimiento	Repuestos Activo operacional	Economato Almacén específico
Publicidad, marketing, etc.	Material publicitario	Almacén específico
Recepción, Admón.	Material de Oficina Material Informático	Economato Almacén específico

- Departamentos con consumo de materias primas.
- Jefe de Compras.
- Proveedores.
- Almacenes (Economato, Bodega y Otros almacenes).
- Intervención o control.
- Contabilidad.
- Departamento Financiero.
- Departamento de análisis.

2.4. Descripción del sistema

Uno de los métodos de control más eficaces en la empresa, y en cierta medida principio de todos los demás, es el establecimiento de procedimientos de operación (que deben ser recogidos en los correspondientes manuales), para a partir de ellos formar al personal en sus funciones, establecer líneas claras de responsabilidad y comprobar si la operación se está realizando de acuerdo con lo planificado o existen desviaciones.

El manual debe ser el resultado de un pormenorizado estudio de implantación de las operaciones, por lo que debe ser propio de cada hotel, adaptándose a su capacidad, estructura de servicios, recursos de que dispone, etc.

Teniendo en cuenta lo anterior se describe de forma sucinta el procedimiento más habitual, válido para un hotel de tipo medio pero avanzado en sus procedimientos administrativos, que son los que aquí se recogen, no los propiamente operativos. (Véase gráfico en anexo n.º. 1).

2.4.1. Compras

2.4.1.1. Listado de artículos

Una vez definida la carta (si se trata de productos de alimentación y bebidas), el sistema de trabajo, los métodos de producción, etc. se elabora la lista de artículos necesarios (anexo n.º. 2). La tendencia en los hoteles es a minimizar el número de artículos, ya que ello contribuye a disminuir costes financieros y de almacenamiento.

2.4.1.2. Especificaciones de calidad

En muchos de los casos no es suficiente con listar el artículo de forma genérica, sino que es imprescindible especificar la calidad decidida en el anexo n.º. 3 se adjuntan diferentes muestras de especificación de calidad. Es de destacar la tercera de ellas, la especificación de la hamburguesa, que es un auténtico clásico de cómo debe realizarse.

2.4.1.3. Pedido interno

Teniendo en cuenta lo anterior cada jefe de Dpto. tiene una lista de artículos autorizados, a partir de la cual para reposición de artículos en su departamento elabora una nota de pedido interno (anexo n.º. 4), que entrega en almacén para que le sea despachado. Si hay existencias se despacha y se deja constancia de ello mediante la firma del vale de pedido en señal de haber recibido la mercancía.

2.4.1.4. Listado de proveedores autorizados

Una vez definidos los artículos el Jefe de Compras ha procedido a seleccionar los proveedores más adecuados, todo ello después de haber estudiado profundamente el mercado. Estos proveedores son autorizados por la dirección, con los que se elabora el listado de proveedores autorizados.

2.4.1.5. Pedido externo

Cuando las existencias en el almacén general llegan a un mínimo establecido (o con anterioridad al objeto de no condicionar el suministro interno) el Jefe de Compras elabora la “solicitud de compra” o “pedido externo”. Generalmente se envía por fax o se entrega al proveedor cuando trae el pedido anterior.

Pedido externo (3 copias):

- 1 para Admón, firmada por el J. de compras.

- 1 para el Proveedor, firmada por el J. de compras.
- 1 para el J. de compras (archivo) (anexo n.º 5).

Si el pedido necesitase una aprobación de rango superior, el jefe de compras lo someterá al director para su supervisión (firma) antes de su entrega al proveedor. (Mercancía no incluida en la lista de artículos autorizados)

2.4.1.6. Recepción de la mercancía

Cuando llega la mercancía el responsable del almacén avisa al Jefe del Departamento, se coteja la mercancía recibida con el pedido (cantidades, precios, calidad, etc.) y firman el albarán del proveedor. Bajo ningún concepto se puede aceptar mercancía que no traiga el correspondiente albarán de entrega, ya que es el documento justificativo de la transacción mercantil. La mercancía pasa al almacén correspondiente.

2.4.1.7. Pase a libros auxiliares

El responsable de almacén actualiza el diario de entradas en almacén. (Fecha de entrada, n.º. de albarán, proveedor, cantidad, precio e importe total). Si el sistema está computarizado automáticamente se actualiza el Inventario Permanente (anexo n.º. 6), el Diario de Compras y el Auxiliar de Proveedores (Dependiendo del nivel de integración se actualizan igualmente precios en las fichas de producción de los platos).



2.4.1.8. El Diario de compras

Es el documento resumen de compras efectuadas por el hotel. Debe incluir todos los artículos comprados, cualquiera que sea su naturaleza, de modo que ninguna compra debe efectuarse sin que quede registrada en dicho documento. En él se detallan los diferentes artículos, especificando proveedor, cantidad en n.º. de unidades, precio unitario e importe total. Suele igualmente contener una clasificación contable del destino de los artículos: los diferentes almacenes o una clasificación de las cuentas de gastos a que afectan. (anexo n.º. 7).

Se imprimen dos copias del mismo: a una de ellas se le adjuntan los albaranes de entrada y es enviada a administración debidamente firmada y la otra copia se archiva en almacén en el archivo de entradas de mercancía junto con la copia del pedido.

2.4.1.9. Intervención de las operaciones

En Administración se unen el albarán y el diario de compras con la copia del pedido que figuraba en administración. Se cotejan los datos de los tres documentos cerciorándose de su bondad, autorizando con la firma de un responsable su contabilización.

2.4.1.10. Contabilización

Se contabiliza la compra en una cuenta puente de “Proveedores, facturas pendientes de recibir o formalizar” y se archivan los documentos, que tienen valor contable.

2.4.1.11. Conciliación

Mensualmente se realizan inventarios físicos. Generalmente se llevan a cabo por dos o tres personas: el encargado de almacén, alguien del departamento del que se realiza el inventario y alguien del departamento de Administración. El jefe de compras junto con el jefe del departamento y el jefe de Administración, analizan las diferencias entre el Inventario físico y el permanente (teórico) y envían los resultados a la Dirección, contabilizándose las diferencias existentes y actualizando el inventario permanente.

Aunque corresponde al sistema de control de costes, mencionar que también se comparan los consumos del mes con los presupuestados del mes y con los consumos de meses anteriores y si se producen desviaciones se consulta con el responsable del departamento afectado y se analizan las diferencias. Este análisis también se entrega a la dirección.

2.4.2. Pagos a proveedores

2.4.2.1. Recepción de facturas

Los proveedores envían mensualmente su factura con todos los albaranes servidos durante el mes. El jefe de compras verifica que la factura incluye todas las compras servidas en el periodo, según sus hojas de entrada y que las cantidades y precios coinciden. Firma la factura, actualiza el Auxiliar de Proveedores y la entrega a Administración.

2.4.2.2. Verificación

Un empleado de Intervención verifica que todos los albaranes están contabilizados, traspasa la deuda con el proveedor de la cuenta de “Facturas pendientes de recibir o formalizar” a la cuenta del Proveedor, dejando como soporte documental una copia de la factura y todos los albaranes enviados por el proveedor.

2.4.2.3. Talón

Prepara el talón (nominativo) para el pago y lo entrega al Jefe de Contabilidad. Este coteja los datos de la factura (firmada por el jefe de compras) con los del talón. Firma el talón o en su caso lo pasa a la firma por la persona autorizada para realizar los pagos.

2.4.2.4. Pago y contabilización

Se actualiza el Auxiliar de proveedores, se contabiliza el pago, y como documento soporte se archiva la factura, firmada por el jefe de compras y fotocopia del talón, firmada por el proveedor, quien igualmente firma un recibo del hotel o el recibí en la propia factura.

2.5. Técnicas de Control

2.5.1. De prevención

- Autorización de las transacciones.
 - Relación de personas autorizadas para realizar los pedidos internos.
 - Relación de personal responsable para aprobar la solicitud y compra de los bienes y/o servicios autorizados. (Pedidos externos).
 - Relación de personas autorizadas para realizar los pagos.
 - Personas autorizadas para actualizar o registrar datos en los libros auxiliares.
- Validación de datos previa al procesamiento.
 - Cotejar pedido interno con albarán del proveedor antes de aceptar la mercancía.
 - Cotejar Hoja de entradas con factura, antes de aceptarla.
 - Cotejar albaranes con factura, antes de aceptarla.
- Verificación de datos.
 - Dejar evidencia de las comprobaciones aritméticas realizadas en la factura.
 - Verificación periódica de las normas establecidas y de las responsabilidades asignadas. (Listados de artículos y de proveedores).
 - Actualización de firmas autorizadas para aprobar los pagos.
- Segregación de funciones y responsabilidades.
 - Solicitud de compra y recepción de la mercancía.
 - Selección de proveedores y emisión de órdenes de compra respecto al responsable de contabilidad y a quien firma los pagos.
 - Elaboración del comprobante de pago y verificación de su coincidencia con la factura y el pedido.
 - Preparación y firma de las aceptaciones de pago.
- Normas y procedimientos claramente definidos y comunicados
 - Exposición clara de los criterios de selección y aceptación de proveedores y fijación de condiciones (plantillas comerciales).
 - Lista de proveedores autorizados.
 - Exposición clara de procedimientos de solicitud, contratación, compra.
 - Especificar procedimientos para solicitar y autorizar cambios.
- **Asignación adecuada** a la capacidad y formación de las personas implicadas.

2.5.2. De detección o descubrimiento

- Inventarios físicos periódicos.
- Utilización de documentación prenumerada, con el contenido de información adecuada.
- Prenumeración de hojas de pedidos, hojas de entrada en almacén, etc.
- Impresos prenumerados para los asientos diarios.
- Archivos.
 - Archivo de pedidos autorizados y pendientes de recibir.
 - Archivo de pedidos recibidos y pendientes de recibir factura.
 - Archivo de facturas recibidas y pendientes de pago.
- Comparaciones y análisis de variaciones anormales
 - Saldos entre periodos.
 - Datos reales con presupuestos.
 - Estudio de antigüedad de saldos o pagos de saldos antiguos.
 - Estudio de consumos, márgenes, etc.
- Conciliaciones y análisis de las partidas de conciliación.
 - Mayor con Auxiliares (Diario de Compras, Auxiliar de Proveedores).
 - Bancos (pagos).
- Confirmaciones y análisis de las discrepancias.
 - Proveedores.
 - Bancos.
- **No emitir nunca talones al portador o firmar cheques en blanco.**



2.6. Estadísticas de compras

Toda la información contable pasa lógicamente a formar parte de los estados financieros. Estos de por sí a veces son insuficientes para satisfacer todas las necesidades de información de la dirección, por lo que en la industria se manejan diferentes tipos de estadísticas que ayudan a la interpretación de los datos contables y facilitan en consecuencia la toma de decisiones por parte de los responsables.

- Las estadísticas más utilizadas en compras son:
 - Importes por artículo.
 - Importes por grupos de artículos (verduras, frutas, carnes, etc.).
 - Importes por proveedor.

Todas ellas referidas a un periodo concreto (generalmente el mes de la fecha) y al acumulado anual.

Las estadísticas en relación con los almacenes, así como el sistema administrativo de distribución y movimiento de mercancía en los mismos, serán estudiadas en el capítulo referido a control de consumos.

2.7. Planificación de inventarios

La realización de inventarios es de una gran importancia, siendo imprescindible el llevarlos a cabo como mínimo con periodicidad de un mes. El valor de los activos figurados en balance cada mes debe corresponder precisamente con el valor del inventario, no dejando nunca valores teóricos producto del cálculo de consumos o coste de venta de tipo teórico, por ello es importante realizarlos de un modo programado a fin de que su valoración se corresponda con la de los activos reales en poder de la empresa.

A continuación se marcan algunas pautas a tener en cuenta a la hora de su realización:

1. Instrucciones precisas por escrito.
2. Notificar y confirmar localización, fecha y hora en que los inventarios van a ser realizados.
3. Concretar los nombres del personal responsable del mismo, equipos necesarios para el conteo y miembros de cada uno de los equipos.

Los empleados de almacén o los que mantienen los registros de inventario no pueden ser los únicos responsables del conteo. Idem para lencería u otros departamentos. Este debe ser aprobado por otros empleados. En caso de que estas personas estuvieran involucradas, ha de existir un control por otra persona independiente. Los contadores tienen denegado el acceso a los registros permanentes durante el conteo.

Personal asignado:

- Un encargado del departamento de compras/almacén.
- Un encargado del departamento de destino de la mercancía.
- Un encargado de administración.

4. Distribuir las zonas de conteo mediante mapas o planos y asignar las áreas específicas a cubrir por cada equipo.

Las partidas del inventario han de estar ordenadas de forma clara y sistemática para el conteo.

Las unidades de medida deben estar claramente establecidas (cajas, unidades x caja, etc.)

5. Reuniones previas: Repartir las instrucciones escritas y dar explicaciones verbales a los equipos de conteo.

6. Establecer un sistema de doble conteo. Retirar los detalles del primer conteo antes de realizar el segundo (listados o tarjetas).

Las tarjetas de conteo o los listados deben estar previamente impresos, han de ser prenumerados y su entrega y recepción debe ser controlada.

Asegurarse de que las descripciones en las tarjetas o listados son suficientes para identificar adecuadamente los artículos.

La utilización de tarjetas de conteo prenumeradas:

- Disminuye el riesgo de no contar partidas.
- Disminuye el riesgo de contar partidas dos veces.
- Utilización de tarjetas blancas prenumeradas para imprevistos.

Asegurarse de que ninguna partida ha sido omitida en el conteo y de que no se cuentan partidas dos veces.

7. Establecer un sistema para el registro de los resultados del conteo y del control de los documentos del mismo: numeración de los listados, tarjetas correlativas; control de la numeración de los listados o tarjetas utilizadas o anuladas.
8. Detallar los deberes y funciones de cada uno de los equipos: equipos para la ordenación previa al conteo, equipos para el primer conteo, equipos para el segundo conteo, equipos de supervisión y registro de los resultados, etc.
9. Establecer procedimientos de resolución de dudas.
10. Dar instrucciones explícitas para que no se produzcan movimientos internos y externos de existencias durante el recuento y durante el mismo asegurarse de que se ha interrumpido la actividad. En caso de que ésta no se interrumpa, asegurarse de que las entradas se han separado y controlado y de que las salidas se han contado.

Establecer procedimientos de corte de operaciones para cerrar los registros en el momento del conteo.

Guardar los justificantes del corte de operaciones para poder comprobarlo con posterioridad:

- Albaranes de entrada y salida: asegurar la contabilización correcta de pasivos y ventas.
- Producción, expedición, recepción, partidas en tránsito entre dptos., etc.

11. Identificación de mercancías obsoletas, dañadas, de lenta rotación o con niveles excesivos de existencias.

El stock obsoleto o dañado debe comprobarse para prevenir falsas valoraciones.

12. Exclusión de existencias propiedad de terceros e inclusión de material propiedad de la sociedad en poder de terceros.

La mercancía en poder de terceros o de terceros en poder de la sociedad ha de estar claramente identificada para no incluirla en el recuento.

13. Evaluación de resultados y de áreas contadas.

Asegurarse de que el personal está siguiendo los procedimientos establecidos.

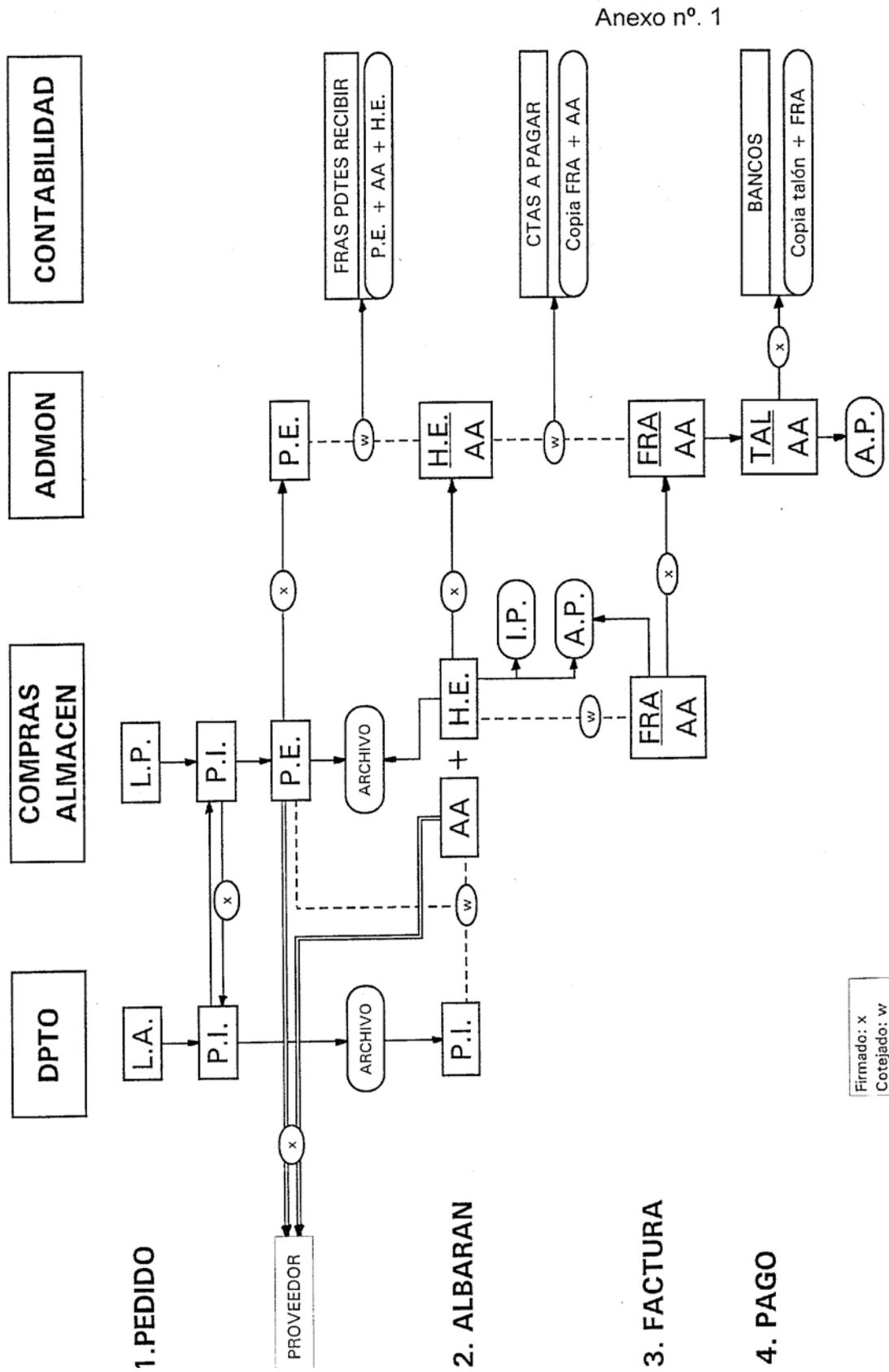
Comprobación de los conteos y descripciones.

- Doble conteo.
- Descripción del producto coincide con los listados.
- Realizar un registro de los conteos.
- Firma de todas las hojas de conteo o etiquetas por los contadores.
- Investigación de diferencias significativas.
- Ajuste de los registros por discrepancia después de la aprobación por un encargado diferente al personal de almacén.

RESUMEN

1. Control de las tarjetas de conteo o listados de recuento.
2. Control de las existencias de lento movimiento, obsoletas o dañadas.
3. Verificar que se procede al conteo de todo el inventario.
4. Justificar con documentación soporte el corte de operaciones para su comprobación posterior.

2.8. Anexos



Anexo nº. 2

5.1.- RELACION DE MATERIAS PRIMAS

FRUTAS Y VERDURAS	FORMA DE ENTREGA	ALMACENAJE		CONSERVACION MAXIMA	OBSERVACIONES
		TIPO	ZONA		
PATATAS BARBACOA		Seco	5		Local muy limpio, ve lado y seco.
AJO		Seco	5		
ESCAROLA		Frio positivo	8		
TOMATE MADURO		Frio positivo	8		
TOMATE ENSALADA		Frio positivo	8		
CEBOLLA		Frio positivo	8		
PEPINO		Frio positivo	8		
PIMIENTO		Frio positivo	8		
PEREJIL		Frio positivo	5		
CHAMPIÑON		Frio positivo	5		
AGUACATE		Frio positivo	5		
PUERRO		Frio positivo	5		
LIMON		Frio positivo	5		
FRESA		Frio positivo	5		
NARANJA		Frio positivo	5		
POMELO		Frio positivo	5		
ZANAHORIA		Frio positivo	5		
MANZANA		Frio positivo	5		
PIÑA TROPICAL		Frio positivo	5		
PERA		Frio positivo	5		
PAPAYA		Frio positivo	5		
PLATANO		Frio positivo	5		

Módulo 3

RELACION DE MATERIAS PRIMAS

LACTEOS Y VARIOS	FORMA DE ENTREGA	ALMACENAJE		CONSERVACION MAXIMA	OBSERVACIONES
		TIPO	ZONA		
NATA		Frio positivo	6		Control diario del estado de los productos
LECHE		Frio positivo	7		
QUESO EMENTHAL		Frio positivo	7		
QUESO BARRA		Frio positivo	7		
QUESO HOLANDES		Frio positivo	7		
QUESO MOZZARELLA		Frio positivo	7		
HUEVO		Frio positivo	6		
PIZZA		Frio positivo	6		
MANTEQUILLA BLOQUE		Frio positivo	6		
MANTEQUILLA PORCIONES		Frio positivo	6		
QUESO RALLADO		Frio positivo	7		
HELADO DE VAINILLA		Frio negativo	3		
HELADO DE FRESA		Frio negativo	3		
HELADO DE CHOCOLATE		Frio negativo	3		
HELADO DE MOKA		Frio negativo	3		
HELADO DE TURRON		Frio negativo	3		
HELADO DE MALAGA		Frio negativo	3		
HELADO DE CROCANTI		Frio negativo	3		
CORNETES		Frio positivo	5		

RELACION DE MATERIAS PRIMAS

CARNES	FORMA DE ENTREGA	ALMACENAJE		CONSERVACION MAXIMA	OBSERVACIONES
		TIPO	ZONA		
SOLOMILLO	Congelado	Frio negativo	1-1		3/4 limpio Ahumado
BACON		Frio negativo	1-4		
POLLO		Frio negativo	1-6		
CHULETA DE CERDO		Frio negativo	1-4		Contra
TERNERA		Frio negativo	1-3		
ENTRECOTE		Frio negativo	1-2		
SOLOMILLO DE CERDO		Frio negativo	1-4		
SALCHICHA		Frio negativo	1-4		
HAMBURGUESA		Frio negativo	1-5		
PANCETA DE CERDO		Frio negativo	1-4		
JAMON DE YORK		Frio positivo	5		

Módulo 3

RELACION DE MATERIAS PRIMAS

PESCADOS	FORMA DE ENTREGA	ALMACENAJE		CONSERVACION MAXIMA	OBSERVACIONES
		TIPO	ZONA		
LENGUADO		Frio negativo	4		Ración 400/500 No. 1
LANGOSTINO		Frio negativo	4		
GAMBA		Frio negativo	4		
BERBERECHO		Frio negativo	4		
MEJILLON		Frio negativo	4		
CONGELADOS					
JUDIAS VERDES		Frio negativo	-2		Troceada
ZANAHORIAS		Frio negativo	2		
PATATAS FRITAS		Frio negativo	2		
GUISANTES		Frio negativo	2		

RELACION DE MATERIAS PRIMAS

ECONOMATO (1)	FORMA DE ENTREGA	ALMACENAJE		CONSERVACION MAXIMA	OBSERVACIONES
		TIPO	ZONA		
ARROZ		Seco	2		Como el tiempo en el que el producto ha estado almacenado en el proveedor no es conocido, habrá de prestar máxima atención en sacar los productos más antiguos.
ATUN	Lata 1 Kg.	Seco	2		
ANCHOAS		Seco	2		
TOMATE PELADO NATURAL	Lata 3 Kg.	Seco	5		
ESPARRAGOS	Lata 1/2 Kg.	Seco	5		
PEPINILLOS		Seco	5		
VARIANTES VINAGRE		Seco	5		
ALCACHOFAS		Seco	5		
ALCAPARRAS		Seco	5		
OLIVAS NEGRAS		Seco	5		
OLIVAS VERDES		Seco	5		
SAL FINA		Seco	6		
SAL GORDA		Seco	6		
PIMIENTA NEGRA MOLIDA	Bote 1 Kg.	Seco	6		
PIMIENTA BLANCA MOLIDA	Bote 1 Kg.	Seco	6		
PIMIENTA NEGRA GRANO	Bote 1 Kg.	Seco	6		
PAPRIKA		Seco	6		
PIMENTON		Seco	6		
GUINDILLA		Seco	6		
OREGANO		Seco	6		
AROMAT		Seco	6		
NUEZ MOSCADA		Seco	6		

Módulo 3

RELACION DE MATERIAS PRIMAS

ECONOMATO (2)	FORMA DE ENTREGA	ALMACENAJE		CONSERVACION MAXIMA	OBSERVACIONES
		TIPO	ZONA		
ALBAHACA		Seco	6		
CANELA MOLIDA		Seco	6		
CANELA RAMA		Seco	6		
ACEITE SEMILLAS		Seco	1		
ACEITE OLIVA		Seco	1		
VINAGRE DE VINO		Seco	1		
HARINA		Seco	1		
AZUCAR GRANEL		Seco	2		
AZUCAR BOLSITAS		Seco	2		
PURE DE PATATA		Seco	1		
LEVADURA ROYAL		Seco	2		
PERAS ALMIBAR	Latas 3 Kg.	Seco	4		
MELOCOTON	Latas 3 Kg.	Seco	4		
PIÑA	Latas 3 Kg.	Seco	4		
ENSALADA DE FRUTA	Latas 3 Kg.	Seco	4		
MERMELADA DE FRAMBUESA	Latas 3 Kg.	Seco	4		
VIRUTONES		Seco	4		
JARABE CHOCOLATE		Seco	4		
ALMENDRA EN LAMAS		Seco	4		
MERMELADA DE FRESA	Lata 3 Kg.	Seco	4		
COCO RALLADO		Seco	4		
CHOCOLATE RALLADO		Seco	4		

Anexo nº. 2

RELACION DE MATERIAS PRIMAS

ECONOMATO (3)	FORMA DE ENTREGA	ALMACENAJE		CONSERVACION MAXIMA	OBSERVACIONES
		TIPO	ZONA		
COBERTURA DE CHOCOLATE	Caja	Seco	4		
PASAS SULTANA	Caja	Seco	4		
NESCAFE	Caja	Seco	4		
SOMBRILLAS ADORNOS BAR	Caja	Seco	2		
PAJITAS BAR	Caja	Seco	2		
SALSA MAHONESA	Caja	Seco	6		
SALSA KETCHUP	Caja	Seco	6		
SALSA TABASCO	Caja	Seco	6		
SALSA WORCESTER	Caja	Seco	6		
SALSA CHILI	Caja	Seco	6		
SALSA HP	Caja	Seco	6		
SALSA PERRINS	Caja	Seco	6		
MOSTAZA ESTRAGON	Caja	Seco	6		
MOSTAZA DIJON	Caja	Seco	6		
CAFE	1 Caja	Seco	3		
TE	1 Caja	Seco	3		
MANZANILLA	1 Caja	Seco	3		
POLEO	1 Caja	Seco	3		
TILA	1 Caja	Seco	3		
CACAOLAT	Caja	Seco	3		
AGUA SIN GAS	Caja	Seco	3		
AGUA CON GAS	Caja	Seco	3		

Módulo 3

RELACION DE MATERIAS PRIMAS

ECONOMATO (4)	FORMA DE ENTREGA	ALMACENAJE		CONSERVACION MAXIMA	OBSERVACIONES
		TIPO	ZONA		
CERVEZA TROPICAL ESPECIAL	Barril	Seco	3		
CERVEZA HEINEKER	Caja	Seco	3		
ZUMO NARANJA	Caja	Seco	3		
ZUMO TOMATE	Caja	Seco	3		
ZUMO PIÑA	Caja	Seco	3		
VINO TINTO CASA	Caja	Seco	3		
VINO BLANCO CASA	Caja	Seco	3		
VINO ROSADO CAS	Caja	Seco	3		
TORRES VIÑA SOL	Caja	Seco	3		
TORRES SAN VALENTIN	Caja	Seco	3		
TORRES DE CASTA	Caja	Seco	3		
MATHEUS ROSE	Caja	Seco	3		
SANGRE DE TORO	Caja	Seco	3		
RIOJA CARLA PLATA	Caja	Seco	3		
BERERANA RESERVA B1	Caja	Seco	3		
FREIXENET CARTA NEVADA	Caja	Seco	3		
FREIXENET BRUT	Caja	Seco	3		
BENJAMIN	Caja	Seco	3		
TIO PEPE	Caja	Seco	3		
DRY SACK	Caja	Seco	3		
MALAGA VIRGEN	Caja	Seco	3		
MARTINI ROJO	Caja	Seco	3		

Anexo nº. 2

RELACION DE MATERIAS PRIMAS

ECONOMATO (5)	FORMA DE ENTREGA	ALMACENAJE		CONSERVACION MAXIMA	OBSERVACIONES
		TIPO	ZONA		
MARTINI BLANCO	Caja	Seco	3		
MARTINI DRY	Caja	Seco	3		
FORMET BRANCO <i>Fernet</i>	Caja	Seco	3		
AQUAVIT	Caja	Seco	3		
SIGERMEISTER <i>Jäger</i>	Caja	Seco	3		
BRANDY COCINA	Caja	Seco	3		
TRES CEPAS	Caja	Seco	3		
MAGNO	Caja	Seco	3		
OUQUE ALBA	Botella	Seco	3		
COURVOISIER	Botella	Seco	3		
CAMPARI	Caja	Seco	3		
RICARD	Caja	Seco	3		
WHISKY CORRIENTE	Caja	Seco	3		
BALLANTINES	Caja	Seco	3		
100 PIPERS	Caja	Seco	3		
CHIVAS 12	1 Botella	Seco	3		
TULLORNORE <i>Tullamore Dew</i>	Caja	Seco	3		
VODKA CORRIENTE	Caja	Seco	3		
VODKA SMIRNOFF	Caja	Seco	3		
RON BACARDI	Caja	Seco	3		
RON ARENCOS	Caja	Seco	3		
GINEBRA MG	Caja	Seco	3		

Módulo 3

RELACION DE MATERIAS PRIMAS

ECONOMATO (6)	FORMA DE ENTREGA	ALMACENAJE		CONSERVACION MAXIMA	OBSERVACIONES
		TIPO	ZONA		
GINEBRA GORDONS	Caja	Seco	3		
COINTREAU	Caja	Seco	3		
DRAMBINE <i>Drambuie</i>	1 Botella	Seco	3		
APRICOT BRANDY	Caja	Seco	3		
GRAND MAMIER <i>Marinier</i>	Caja	Seco	3		
TIA MARIA	Caja	Seco	3		
BAILEYS	Caja	Seco	3		
MARIE BRIZARD	Caja	Seco	3		
LICOR 49	Caja	Seco	3		
CURAO AZUL	Caja	Seco	3		
CRÈME DE MENTHE	Caja	Seco	3		
CREMA CACAO	Caja	Seco	3		
LICOR BABANA <i>Bambard</i>	Caja	Seco	3		
LIME JUICE	Caja	Seco	3		
COCA-COLA					
FANTA NARANJA					
FANTA LIMON					
SPRITE					
APPLETIZER					
ANGOSTURA	Caja	Seco	3		
GUINDAS ROJAS	Lata 1 Kg.	Seco	4		
GUINDAS VERDES	Lata 1 Kg.	Seco	4		

Anexo nº. 3.

FILETE DE SOLOMILLO DE CERDO. (Producto Congelado)

Código (de la empresa) N° : FSC -C- 0001

Código del proveedor : PC - 0002

Descripción: Ración de solomillo de cerdo precortada. Peso en crudo 60 grms. +/- 10 %. Sazonada y a la plancha.

Dimensiones en crudo : Grosor 20 mm. Diámetro aproximado 50 mm.

Opciones tipo : 50 grms. prefrito.

Empaquetado : 120 filetes de solomillo - 6 Kg. por caja. 63 cajas -
378 kg. por palet.

Almacenamiento : Congelado a - 18 °C o más bajo.

Caducidad : 6 meses.

Preparación : Colocar los productos congelados como un ingrediente más en donde vaya a ser servido. Descongelar en producto a temperatura inferior a + 7°C . Horno a temperatura normal para el recalentamiento.

Ingredientes : Carne de solomillo de cerdo, sal y pimienta blanca.

Información Nutricional por cada 100 grms. : Energía 420 kJ. Grasas 1,6 grms. Hidratos de Carbono 0 grms. Proteínas 21 grms. Sal, menos de 1 grm. (Cl

Módulo 3

FILETE DE SOLOMILLO DE TERNERA

(Producto Congelado)

Código (de la empresa) N° : FST -C- 0001

Código del proveedor : PC - 0001

Descripción : Ración previamente porcionada de solomillo de ternera.
Peso en crudo 130 grms. +/- 10 %. Sazonada y a la
plancha. El punto de la carne es : poco hecho.

Dimensiones en crudo : Grosor 30 mm. Diámetro 65 mm.

Opciones tipo : 110 grms. pre-frito.

Empaquetado : 60 filetes de solomillo. 6,6 Kg. por caja. 63 cajas -
416 Kg. por palet.

Almacenamiento : Congelado a - 18 °C o inferior.

Caducidad : 6 meses.

Preparación: Colocar los productos congelados en el recipiente en el que
se van a servir. Descongelar el producto a una temperatura
inferior a +7°C. Horno normal para el re-calentamiento o
regeneración.

Ingredientes : Carne de ternera, sal y pimienta blanca.

Información Nutricional por cada 100 grms. : Energía 420 kJ. Grasas
2,1gm. Hidratos de Carbono
0 gm. Proteína 20 grms. Sal,
menos de 1 gm. (Cl Na).

ESPECIFICACIONES DE LA HAMBURGUESA.

Algunos principios básicos para la obtención de una mayor calidad, seguridad, higiene y rentabilidad del producto, con respecto a las hamburguesas.

De esta forma una serie de fallos en cuanto a la constancia de la calidad, forma, peso y gusto del producto, así como la falta completa de seguridad en cuanto problemas bacteriológicos posibles, serán evitados.

El tipo de hamburguesa adecuada a las exigencias requeridas en un local tipo Fast-food es el siguiente:

A) La mezcla

1) Carne perteneciente al cuarto delantero o trasero de los cuales se ha sacado:

- los huesos
- los cartílagos
- coágulos de sangre
- la envoltura del abdomen
- tendones, etc

Si se quiere se puede también prescindir del filete.

2) Falda, que posee un 50 % de materia grasa, de la mejor calidad de buey.

B) Contenido en materia grasa

La mezcla no debe contener más de 21% ni menos de 19% de materia grasa.

C) Humedad

La carne debe tener de un 62,6% a un 64,9% de humedad.

D) Ingredientes que no deben jamás ser utilizados

- 1- Buey joven
- 2- Los corazones, pulmones y tripas
- 3- Carne de la cabeza y mejillas
- 4- Agua y hielo
- 5- Grasa de riñón
- 6- Elementos para mejorar el gusto, o agentes de conservación.
- 7- Aditivos de proteínas, elementos para dar más peso o cereales.

E) La Fabricación

a) La carne fresca debe picarse 3 veces.

- 1º Con una cuchilla de 3/8 "
- 2º Con la misma cuchilla (3/8 ")
- 3º Con una cuchilla de 1/8 "

b) La carne congelada después de mezclada debe picarse 2 veces:

- 1º Cuchilla 3/8 "
- 2º Cuchilla 1/8 "

c) El ingrediente 1 y el 2 (ver punto A) deben picarse simultáneamente para asegurar una buena mezcla de las carnes.

F) La Formación

1) La formación de la hamburguesa se efectúa con una máquina especial concebida a este efecto. Cada hamburguesa deberá pesar 55 gr. antes de la congelación.

2- Este proceso debe hacerse a una temperatura de ± 8 °C para evitar la proliferación bacteriológica.

Anexo nº. 3

G) La congelación

Inmediatamente después de la formación de la hamburguesa deberá procederse a su congelación con nitrógeno líquido. Es necesario tener un túnel de congelación para evitar toda proliferación bacteriológica.

H) El empaquetado

Este se deberá hacer después de la congelación.

Estos son los principios básicos para poder fabricar la hamburguesa in situ. La falta o no cumplimiento de uno de estos ocho puntos ponen en peligro la calidad del producto así como la posibilidad de proliferación bacteriológica.

Niveles máximos de proliferación bacteriológica

Para que un producto sea reconocido como apto para el consumo tiene que corresponder a los criterios microbiológicos siguientes:

- Gérmenes patógenos	
Salmonella	---- Ausencia en 25 gr de producto
Estafilococos	---- Menos de 100 germen por gramos de producto
- Gérmenes testigos de contaminación fecal.	
Coliformes	---- Menos de 1000 gérmenes por gramo de producto.
- Escherichia coli	---- Menos de 10 gérmenes por gramo de producto
- Anaerobios sulfitoreductor.	---- Menos de 30 gérmenes por gramo de producto

Módulo 3

HOTEL VACACIONAL

Anexo nº. 5

ORDEN DE COMPRA N°. Prenumerado

Proveedor		Teléfono		Telefax	
Suministrar a			Dirección de entrega		
Código	Descripción de la mercancía	Unidad	Precio Unid.	Cantidad	Plazo máx. de entrega



En _____ a _____ de _____ de 1.998

Firma autorizada

Anexo nº. 5

CONDICIONES

- 1.- La aceptación de este pedido por el Proveedor se considerará como conformidad a la obligación de entregar la mercancía en la fecha máxima especificada. Cualquier retraso a partir de dicha fecha de entrega se penalizará con el 5% del importe de esa orden por mes o fracción de mes de retraso en la entrega a partir de la fecha estipulada.
- 2.- Al aceptar este pedido el Proveedor se obliga a permitir al hotel o a sus representantes libre acceso a la información relativa a los materiales requeridos para la fabricación del pedido y facilitar la inspección del trabajo en fábrica durante su producción.
- 3.- El Proveedor debe facilitar al hotel juegos completos de planos, o en su defecto de muestras, del equipo o materiales a suministrar, antes de efectuar la primera entrega de mercancía.
- 4.- La mercancía viaja siempre por cuenta y riesgo del Proveedor, aún cuando viajara en portes debidos, salvo convenio expreso que anula esta cláusula.
- 5.- El Proveedor se compromete a no efectuar variación de calidades, modelos, colores, etc. una vez aceptado el pedido.
- 6.- Los embalajes de las mercancías son por cuenta del proveedor salvo pacto en contrario.
- 7.- El hotel solamente acepta los pesos de sus básculas o los de la báscula oficial designada de común acuerdo con el Proveedor.
- 8.- En el caso de anulación del pedido por incumplimiento por parte del Proveedor de algunas de sus condiciones, el hotel queda relevado de toda responsabilidad.
- 9.- El Proveedor acepta reparar o reemplazar sin cargo alguno al hotel cualquier parte o partes que en el curso de un año a partir de la entrega resulte defectuosa.
- 10.- El Hotel se reserva el derecho de rechazar cualquier material no acorde con la presente orden.
- 11.- Cualquier aumento de precios en los materiales o componentes objeto de este pedido será por cuenta del Proveedor, salvo que anteriormente se hubiera pactado cláusula de revisión de precios.
- 12.- Los cambios que puedan producirse en la paridad de la peseta con respecto a las diversas monedas extranjeras y/o las eventuales modificaciones en las tarifas arancelarias, no serán en ningún caso repercutibles al hotel en los precios acordados, salvo pacto en contrario.
- 13.- Las mercancías objeto del presente pedido deberán entregarse precisamente en los almacenes indicados en la presente orden. En caso de que dicha entrega se realice en otros lugares sin que previamente haya dado su conformidad el hotel, éste queda facultado para efectuar la repercusión de los gastos a que hubiere lugar en el transporte de la mercancía en los puntos contratados.
- 14.- El Proveedor protegerá y responderá por el comprador frente a todas las reclamaciones por daños y perjuicios provenientes de la infracción de los derechos de patentes en uso y construcción de bienes objeto de la presente orden. El comprador comunicará inmediatamente cualquier reclamación en este sentido al Proveedor.
- 15.- Cualquier diferencia que pueda surgir y necesitase intervención judicial será sometida a la jurisdicción de los Tribunales de _____, con renuncia expresa de cualquier fuero que pudiera corresponder a las partes.

3. EL SISTEMA DE CONTROL DE COSTES DE VENTA O CONSUMOS

3.1. Introducción

En los hoteles se gestiona una gran cantidad de mercancías y valores que son consumidos a lo largo de la operación de venta de productos y servicios. Parte de los artículos o valores consumidos se considera que están **directamente** relacionados con las acciones de venta. El sistema de costes de ventas se encarga de planificar y controlar que el consumo de dichos artículos o valores se realice de acuerdo con los objetivos y criterios establecidos.

Ha de observarse que parte de los artículos consumidos no están directamente relacionados con acciones de venta. En este caso, y siguiendo siempre los criterios del Sistema Uniforme de Contabilidad Hotelera, el consumo de dichos artículos no será considerado contablemente como coste de venta, sino como un coste departamental o indistribuable, por lo que será considerado en estos apuntes dentro del capítulo correspondiente, si bien aquí se establecen las bases más elementales de control que sirven para ambos tipos de artículos consumidos.

Así por ejemplo el sistema contable referido considera que el departamento de alojamiento no genera costes de venta. Se podría considerar que cuando una habitación se ocupa se produce el consumo de determinados artículos: gorros de baño, jaboncillos, productos de limpieza, etc. El sistema contable considera que estos artículos consumidos son parte de los denominados “otros costes del departamento”. Repásese la presentación de la cuenta de resultados siguiendo el Sistema Uniforme para una mejor comprensión.

Los departamentos que típicamente generan costes de venta son principalmente los relacionados con la venta de alimentación y bebidas. En este caso sí que se produce un coste directo de consumo de materia prima cada vez que se realiza un acción de venta. Igualmente el departamento de teléfonos genera costes de venta: cuando un cliente efectúa una llamada telefónica se produce una acción de venta que genera un coste directo (en este caso no de materia prima), el coste que la compañía telefónica facturará por la llamada efectuada.

Finalmente el consumo de material de imprenta, combustibles, material técnico, etc. supone un consumo cierto de materia prima, pero que en todo caso no es objeto de este capítulo por razón de que contablemente no está asociado a ninguna venta específica (la ocupación de una habitación o la venta de un plato en restaurante), sino que será contabilizado como costes (o gastos) dentro del departamento que corresponda, aún cuando el proceso de cálculo del coste será similar al descrito en este capítulo para los costes de venta.

3.2. Objetivos de control

OBJETIVOS ADMINISTRATIVO U OPERATIVOS

- Procedimientos. Asegurar que se cumplen los procedimientos establecidos.
- Minimización de costes. Asegurar que se cumplen las políticas establecidas al objeto de minimizar los costes, asegurando en todo caso las calidades especificadas.
- Control de artículos almacenados. Establecer normas y controles que aseguren que los artículos almacenados son los necesarios en calidad y cantidad, minimizando pérdidas por deterioro.

- Control de movimiento de artículos. Asegurar que los movimientos de mercancías entre los distintos almacenes responden a las necesidades establecidas.
- Porcionado. Asegurar que la materia prima que compone el producto vendido se corresponde con la establecida en las fichas de producción elaboradas al efecto.

OBJETIVOS CONTABLES O FINANCIEROS

- Procedimientos. Asegurar que los procedimientos contables están operando de forma efectiva.
- Registro de las operaciones. Asegurar que las operaciones se registran adecuadamente en documentos contables, libros auxiliares, etc. y por los valores reales.
- Imputación de las cuentas. Asegurar que los cargos y abonos se imputan a las cuentas contables que corresponde.
- Autorizaciones. Los movimientos de mercancías son solicitados y despachados por personal autorizado.
- Fuentes fiables. Los asientos en el diario y en las cuentas de mayor son realizados en base a fuentes fiables, sujetas a controles periódicos de acuerdo con los criterios establecidos.

3.3. Departamentos afectados

Desde un punto de vista contable ya se ha indicado que los departamentos afectados son aquellos en los que una acción de venta genera un coste o consumo de materia prima o valor. Los departamentos de operación más afectados son evidentemente el de Comidas y el de Bebidas. Entre los llamados departamentos menores de operación afecta al de Teléfonos, Lavandería de clientes, y Otras ventas (por ejemplo consumo de tabaco en las máquinas dispensadoras del mismo).

Desde un punto de vista operativo afecta a los departamentos que generan ventas en alimentación y bebidas (restaurante carta, restaurante menú, bar piscina, cóctel bar, disco, etc.) así como a los referidos de teléfonos, lavandería de clientes y otras ventas. Afecta de un modo especial a la cocina, o departamento que transforma las materias primas que van a consumirse en platos elaborados.

Afecta igualmente a los departamentos encargados del almacenamiento de la materia prima correspondiente.

3.4. Los diferentes tipos de almacenes

Hay que distinguir entre almacenes desde un punto de vista contable y desde un punto de vista físico. Siempre que existe una cuenta contable que recoge productos almacenados existe igualmente un espacio físico, ya sea independiente o dentro de otro almacén, que debe corresponderse con los productos almacenados contablemente. Por ejemplo el almacén de bebidas contable se corresponde con el almacén físico denominado bodega.

Pero no siempre se da la situación contraria: existen almacenes físicos que no tienen su correspondencia en cuentas contables. Por ejemplo si el hotel ha decidido contabilizar el material de imprenta directamente como gasto en el momento de realizar la compra, no existe una cuenta contable de almacén de imprenta, sin embargo existe un almacén físico donde se guardan y desde donde se distribuyen los impresos a los diferentes departamentos.

Esta última práctica es habitual en algunos hoteles, especialmente con las cuentas de material de imprenta, productos de limpieza, productos de piscina y de jardinería, artículos de clientes, material de consumo diario del servicio técnico, etc. De esto se desprende que es una decisión crucial desde el punto de vista administrativo contable el decidir qué tipo de cuentas de almacenes se incorporan en el plan contable del hotel y qué tipo de artículos se contabilizan por el contrario directamente como gastos desde el momento de la compra. La decisión se tomará en función de la estructura del hotel, la política de aprovisionamiento y otros aspectos. En todo caso los productos referidos a alimentación y bebidas se llevan a cuentas de almacén y se calculan los costes por diferencias de inventario.

Desde otra perspectiva es necesario indicar que existen diferentes niveles de almacenes, físicos y contables. Así el almacén contable de comidas puede tener subcuentas, tales como economato, cocina y algún punto de venta, que lógicamente se corresponde con los mismos almacenes físicos. Es por tanto importante controlar el movimiento de mercancías entre dichos almacenes.

3.5. El movimiento interno de mercancías

Es fundamental dejar constancia de todo movimiento interno de mercancías entre almacenes. En el capítulo correspondiente a compras se deja constancia del documento en el que se recoge dicho movimiento, que no es otro que el “vale interno de pedido”. Mediante el mismo se actualizan los inventarios teóricos de cada departamento.

3.6. Descripción del sistema administrativo

3.6.1. Introducción

Se trata de definir el flujo de información referente a costes de ventas o consumos, comprendiendo el movimiento de mercancías interno, la transformación en platos elaborados cuando corresponda y cálculo final de dicho coste. Comprende igualmente el análisis de los resultados y el nivel de consecución de los objetivos establecidos.

3.6.2. El cálculo final del coste de venta. El inventario

Cualquiera que sea el método utilizado para calcular diaria, semanal o quincenalmente los costes de ventas teóricos, a final de cada mes, y coincidiendo con el cierre del balance mensual, en la cuenta de resultados deben reflejarse los costes reales y su cálculo pasa necesariamente por la realización del correspondiente inventario y su valoración, de modo que:

$$\begin{aligned}
 & \text{Existencias iniciales} \\
 & + \text{Compras del mes} \\
 & - \text{Existencias finales} \\
 & = \text{Coste de las mercancías consumidas}
 \end{aligned}$$

Del coste así calculado habrán de deducirse los costes de mercancías consumidas no relacionadas con las ventas, particularmente el coste de la comida de personal, así como las posibles invitaciones o atenciones, cuyo coste se considera dentro del departamento de Publicidad y Promoción.

Cualquier otro tipo de cálculo (de los métodos que más adelante se exponen) no deja de ser teórico, por lo que no es válido para ser reflejado en la cuenta de resultados de fin del período de que se trate; sólo sirve a efectos informativos para la toma diaria de decisiones.

3.6.3. Costes de venta en Alimentación y Bebidas

Tal como se ha indicado anteriormente son los costes de estos departamentos los que suponen la partida más importante de los costes de venta. Dependiendo de la estructura del hotel pueden suponer casi la totalidad de los mismos, por ello establecer un método de control adecuado es de importancia relevante. Ello es complejo, particularmente en el caso de las comidas, ya que las materias primas sufren en cocina una transformación importante para ser convertidas en platos de la carta o el menú.

3.6.3.1. El coste de venta objetivo

El primer control a realizar pasa por establecer a priori cuál debe ser el ratio ideal de coste de venta en relación con las ventas para cada uno de los puntos de venta. Este es uno de los ratios más utilizados en la industria: así se suele indicar que el coste de comidas es del 33% sobre las ventas, o el de bebidas del 30%, por ejemplo.

De este modo el primer control a realizar es el denominado “control de porcentajes”, que consiste en determinar cuál es el ratio real de coste de venta sobre las ventas y por comparación con el establecido como objetivo determinar las desviaciones y analizarlas para tomar las medidas correctoras oportunas.

3.6.3.2. Las fichas de producción

Para establecer el ratio ideal de coste de ventas es necesario conocer con exactitud cuál es el coste real de cada plato, conociendo previamente todos sus componentes.

El documento en el que se recoge esta información es el denominado “ficha de producción” del plato. Se incorpora como anexo nº. 1 varios ejemplos de dicha ficha.

Es obvio que el coste de los productos debe ser actualizado permanentemente, ya que puede cambiar con cada nueva compra de mercancía. En los procesos integrados el coste se actualiza automáticamente desde el momento de registrar la compra.

3.6.3.3. Los escandallos de producto

Parte de los productos componentes de un plato han podido ser sometidos previamente a procesos de limpieza y preparación previa, y en la mayoría de los casos son sometidos a procesos de cocción. Estos procesos suponen mermas y pérdidas que es necesario calcular previamente para determinar con exactitud el coste de producto utilizado.

En el anexo n.º. 2 se refleja el contenido de un formulario de escandallo. Obsérvese cómo de 30 kg. de producto bruto se obtienen solamente 12 kg. de producto terminado, siendo aprovechable parcialmente parte de los subproductos de la preparación.

Es necesario indicar que cada vez más el mercado permite comprar productos con un mayor nivel de terminación, siendo posible evitar todo el proceso de preparación previa. La decisión sobre qué tipo de productos ha de comprarse afecta a todo el sistema de restaurante, por lo que es una cuestión de vital importancia.

3.6.3.4. Determinación del coste de venta objetivo

Una vez conocidos los costes de cada plato (previamente los de sus componentes, ya sea por coste directo de compra o mediante escandallos) se está en condiciones de determinar el coste objetivo.

Se trata de calcular el mismo teniendo en cuenta el peso específico de cada plato en el total de ventas. En el anexo n.º. 3 se ilustra con un sencillo ejemplo para mejor comprensión.

3.6.3.5. Cálculo diario del coste de venta

En la mayoría de los hoteles la dirección considera indispensable conocer el coste de venta de los artículos consumidos cada día, para de esta manera tener una información más puntual y poder tomar medidas correctoras en caso necesario.

Este cálculo se realiza de modo que no suponga el inventariar diariamente todos los artículos, que sería el método exacto, por lo que en todo caso el cálculo es aproximado, si bien entre uno y otro método propuestos a continuación hay una gran diferencia en cuanto al grado de exactitud alcanzado.



3.6.3.5.1. El método de “costes por ventas realizadas”

Para su cálculo es imprescindible disponer de un programa integrado de ordenador. El sistema consiste en disponer de unas fichas de producción perfectamente realizadas y siempre actualizadas, tanto en cantidades como en calidades y precios.

Cada vez que se registra una venta en el tpv (terminal punto de venta) se actualiza automáticamente el inventario permanente de almacén en base a dar de baja del mismo los productos que componen el plato, expresados en la ficha de producción correspondiente. El sistema informa de toda clase de estadísticas relacionadas con el consumo y por supuesto del cálculo del coste diario en base a sumar los costes de todos y cada uno de los platos vendidos.

Para que el sistema funcione adecuadamente se han de dar determinadas circunstancias, además de disponer del programa adecuado:

- Todos los productos vendidos están exactamente identificados en carta y disponen sin excepción de su correspondiente ficha de producción, en la que se indican los artículos componentes del plato.
- Los artículos componentes de los platos han de actualizarse de modo permanente, no en precios, que lo hace el sistema automáticamente, sino en la descripción del propio artículo.

Así por ejemplo si en un determinado plato se usa como guarnición 50 grs. de guisantes, ha de tenerse en cuenta cuál es el envase en que se compra este artículo; Si son latas de 1 kg, en la ficha de producción figurará como componente 1/20ava parte de dicho artículo, pues en almacén el artículo está identificado no como “guisantes”, sino como “latas de guisantes de 1 kg.”. Si por alguna razón el departamento de compras decide cambiar de formato de lata de guisantes, habrán de modificarse las fichas de producción de todos los platos en los que intervenga el componente guisantes, calculando de nuevo las porciones en función del nuevo formato.

- Existe una serie de artículos que se consumen sin que figuren como componentes de los platos vendidos; el ejemplo más típico es el del pan y la mantequilla que se sirven con cada cubierto. Hay que prever un método adicional para registrar este consumo.
- Se consumen igualmente salsas, servidas de manera independiente de los platos, para cuyo registro ha de preverse un procedimiento complementario.
- El buffet, las barbacoas u otros eventos en los que el cliente elige el plato que se sirve, éste no puede ser controlado por el sistema, ya que no es posible identificar el consumo de producto realizado. En este caso no es válido el procedimiento, por lo que en aquellos establecimientos en los que el servicio es mayoritariamente de este tipo no es recomendable el sistema.
- La cocina ha de ser extremadamente cuidadosa en la preparación de los platos, respetando siempre guarniciones y cantidades de acuerdo con lo establecido en las fichas de producción, ya que las diferencias las recogerá el sistema erróneamente. Si el cliente solicita algún cambio en la composición del plato no quedará recogido el consumo correctamente.
- Es necesario igualmente identificar el consumo de comida de personal de modo diferenciado, ya que no son platos vendidos y por lo tanto no reconocido automáticamente su consumo por el sistema.

Ha de tenerse en cuenta que el consumo así calculado es aproximado y a fin de mes es imprescindible registrar las diferencias de inventario para actualizar el inventario permanente, ya que las cantidades minoradas en el mismo por el sistema han sido calculadas de modo teórico (de acuerdo con lo indicado en las fichas de producción).

Este método puede ser razonablemente llevado en restaurantes a la carta y con medios técnicos suficientes para su seguimiento y control. En los hoteles vacacionales, en los que la mayoría de los clientes se alojan en régimen de media o pensión completa y ésta se sirve por el método de buffet, no es suficientemente operativo por las razones indicadas.

3.6.3.5.2. El método del “parte de consumos”

Consiste básicamente en registrar diariamente todos los artículos consumidos, no a través de los platos vendidos, sino a través del movimiento directo de mercancías.

Puede realizarse tanto manualmente como por ordenador, pero para una mejor comprensión se describe como si se realizara manualmente, en el bien entendido que el programa de ordenador realizará exactamente las mismas funciones aunque de modo inmediato.

Al objeto de facilitar los cálculos el procedimiento distingue tres tipos diferentes de mercancías:

- Artículos de consumo inmediato. Son aquéllos que se consideran contablemente consumidos desde el mismo momento en que se realiza la compra y se reciben en el hotel. Un ejemplo de este tipo de artículos es el pan. El procedimiento considera que el pan diario es consumido o que la parte no consumida es desechada. La gama de artículos así considerados es bastante más amplia, dependiendo del sistema de aprovisionamiento decidido por el hotel. En general todas las frutas y verduras se consideran artículos de consumo inmediato, ya que su reposición es habitualmente realizada de manera diaria por los proveedores, por lo que el pedido se ajusta, con pequeños márgenes de error, a los consumos diarios. Estos artículos no figuran en el inventario. En la ficha de inventario permanente sólo se recoge la compra, estando a cero su saldo.
- Artículos almacenables. Son por el contrario los artículos que se almacenan (siempre desde un punto de vista contable), tanto en el almacén principal como en los secundarios cuando han sido traspasados a éstos.
- Artículos semialmacenables. Son artículos que contablemente se almacenan en el almacén principal pero cuando son solicitados por los almacenes secundarios se dan por consumidos. Un ejemplo podría ser los frutos secos que solicita el bar para acompañar a las bebidas: en el almacén de economato están debidamente registrados en el inventario permanente pero al ser solicitados por el bar se dan por consumidos.

El decidir qué artículos son semialmacenables está en función de en qué cantidad se realizan pedidos al almacén principal y con qué frecuencia. Deben ser considerados como tales aquellos artículos de los que los almacenes secundarios (cocina, por ejemplo) solicitan al almacén principal (economato o bodega) la cantidad necesaria para el consumo del día, o bien la cantidad residual que queda en los almacenes secundarios es mínima. Otro ejemplo que facilita comprensión es el de las bebidas que para cocinar solicita la cocina: se dan por consumidas en el momento en que son servidas por la bodega. Las bebidas solicitadas por un bar, por el contrario, serán artículos almacenables (tanto en bodega como en el bar).

Una vez realizada dicha clasificación es fácil entender el proceso de cálculo de los consumos:

- El Jefe de Almacenes registra en el llamado “parte de consumos” (anexo n.º. 4) los artículos que se han de contabilizar como consumidos en el día. El parte de consumos es el documento resumen por el que contabilidad, una vez intervenido el documento, registra la operación contable de costes de venta.
- Los artículos de consumo inmediato se pasan al parte de consumos directamente desde el diario de compras.
- Los artículos semialmacenables se pasan al parte de consumos a la vista de los vales de pedido interno de cada departamento.
- Los artículos almacenables se pasan al parte de consumos a la vista de las comandas de restaurantes o bares.

En el parte, en el que para facilitar su formalización vienen ya preimpresos los artículos con su referencia y descripción, agrupados por familias, se registra la cantidad consumida y se valora en función de los precios medios que figuran en las fichas de inventario permanente, en poder del jefe de almacén.

El cálculo del consumo se completa con el llamado “relevé de cocina” (anexo n.º. 5), que es un sencillo inventario de las carnes y pescados que se almacenan en las cámaras.

Las carnes y pescados son precisamente los productos que mayor peso tienen en los consumos diarios, tanto por su precio como por las cantidades consumidas.

El hacer inventario diario de estos productos puede parecer trabajoso, especialmente teniendo en cuenta que quien lo realiza es el personal de cocina, a veces algo reacio a las labores administrativas. Ha de tenerse en cuenta que, aunque la cantidad en términos de valor de carnes y pescados puede ser elevada, el número de variedades de producto es pequeño, lo que facilita su control. Igualmente el documento está preimpreso, con las referencias y las denominaciones de los artículos existentes.

Generalmente el jefe de cocina suele anotar en el relevé, no las cantidades existentes en la cámara cada día, sino las cantidades que ha sacado de la cámara para consumo del día, con lo que se evita el realizar inventario de las existencias. El resultado es el mismo.

Una vez valorado por administración y junto con el valor reflejado en el parte de consumos se ha obtenido el consumo diario. El coste de comida de personal habrá de ser diferenciado y deducido del total de artículos consumidos.

Este método es mucho más exacto que el del cálculo de consumos por las ventas realizadas, ya que se valoran de manera directa las materias primas empleadas en la elaboración de los platos vendidos. El pequeño posible error está en los pocos artículos elaborados que quedan en las cámaras y en los pocos productos semialmacenables que quedan en cocina, que han sido considerados como consumidos en el día, si bien ha de tenerse en cuenta que estas cantidades permanecen de manera casi constante a lo largo de los diferentes días, por lo que la influencia en el coste de ventas es mínima.

Otra ventaja importante en relación con el método primero propuesto es que el inventario permanente está siempre actualizado sobre la base de datos reales.

3.6.3.6. Intervención

Todos los documentos que intervienen en el proceso (comandas, vales de pedido, relevé y parte de consumos) son controlados por el departamento de intervención al objeto de comprobar que su valoración y registro han sido los adecuados.

3.6.3.7. Libros auxiliares

El departamento de almacén actualiza el inventario permanente, dando de baja los artículos consumidos en el día, utilizando los vales de pedido interno y las comandas emitidas en los puntos de venta.

3.6.3.8. Contabilización

El departamento de contabilidad registra las operaciones en los libros contables una vez que el interventor ha dado el visto bueno a los documentos. Se carga el valor de lo consumido a “costes de ventas – departamento xxx” y se abona a almacenes.

3.6.3.9. Estadísticas

Se elaboran estadísticas e informes para una mejor interpretación de los datos, en base a los cuales los responsables toman las medidas oportunas.

Las estadísticas más utilizadas en relación con costes de alimentación y bebidas son:

- Porcentaje de coste de comidas en relación con ventas de comidas.
- Porcentaje de coste de bebidas en relación con ventas de bebidas.
- Costes de mercancías consumidas, por artículos y grupos.
- Costes de cada plato en relación con el precio de venta del plato.
- Margen de contribución de cada plato.

3.6.4. Costes de venta en otros departamentos

3.6.4.1. Teléfonos

El coste de venta es el coste de las llamadas realizadas por los clientes. El coste de teléfono interior es un coste departamental o de administración, pero no coste de venta.

El cálculo se puede estimar diariamente en base a los informes que emite la propia centralita de teléfonos (si está actualizada). De otro modo se estima un coste aproximado en relación con las ventas efectuadas y se corrige a la vista de las facturas de la compañía telefónica.

3.6.4.2. Lavandería de clientes

El coste lo constituyen los productos utilizados para el lavado de ropa privada de clientes (por el que se factura una venta de servicios). El coste de la ropa de cama o baño nada tiene que ver con el coste de venta, sino que es un coste departamental.

El cálculo se realiza en función de los productos efectivamente utilizados para el lavado de ropa de clientes, mediante un simple parte elaborado por lavandería.

3.6.4.3. Otros costes de venta

Las máquinas expendedoras suponen consumo de mercancías. Su contabilización no suele ser diaria, sino cuando se realiza la recaudación y reposición de artículos, en función de su consumo. Un parte elaborado por el encargado de reposición de la máquina recoge los productos repuestos que son valorados para su contabilización.

3.7. Técnicas de control

3.7.1. De prevención

- Autorización de las transacciones.
 - Relación de personas autorizadas a realizar pedidos de mercancía a almacenes.
 - Relación de personas autorizadas a actualizar o registrar datos en los libros auxiliares.
- Validación de datos previa al procesamiento.
 - Comprobar que los datos pasados al parte de consumos o documento que lo sustituya son correctos en cuanto a cantidades y valores.
- Verificación de datos.
 - Dejar evidencia de las comprobaciones realizadas.
 - Verificar periódicamente las normas establecidas.
- Segregación de funciones y responsabilidades.
 - Despacho de mercancías y pase a inventario permanente.
 - Encargado de almacenes y pase a libros contables.
- Normas y procedimiento claramente definidos y comunicados.
 - Procedimiento de movimiento de mercancías entre almacenes.
 - Especificación clara de procedimientos de operación con delimitación de responsabilidades.



3.7.2. De detección o descubrimiento

- Realización de controles periódicos de existencias en días diferentes a los de fin de mes para determinado grupo de artículos.
- Realización de inventarios como mínimo al final de cada período contable.
- Archivos.
 - Archivo de justificantes de movimiento de mercancías entre almacenes.
- Comparaciones y análisis de variaciones anormales.
 - Saldos entre períodos.
 - Estudio de los consumos en relación con las ventas.
 - Datos reales con presupuestos.
 - Estudio de costes de platos en relación con los precios de venta para actualización de los mismos.
 - Estudio de márgenes por plato.
- Conciliaciones y análisis de las partidas de conciliación.
 - Libro mayor con libros auxiliares. (Saldo de existencias en la cuenta de mayor con fichas de inventario permanente)
- Confirmaciones y análisis de discrepancias.
 - Diferencias de inventario, que serán sometidas al visto bueno de la dirección con la justificación de las mismas.

3.8. Anexos

Anexo n° 1

LA MARINA: CARNES					
Chateaubriand a la parrilla					
ELABORADO POR:	Juan				
FECHA:	Abril de 2000				
REVISIÓN:					
PRECIO VENTA:	1600				
					
INGREDIENTES	Cantidad	Pts/kg-lit-ud	Importe	CV %	
Centro de solomillo de vaca (gr)	375	2050	768,75 Pts	48,05	
Papas gajo (gr)	100	275	27,50 Pts	1,72	
Verduras guarnición (gr)	160		26,29 Pts	1,64	
Salsa Beamesa (ml)	76,5		27,66 Pts	1,73	
Lechuga (1 hoja) (grs)	7	35	0,45 Pts	0,03	
Naranja (1 rodaja) (grs)	20	85	1,70 Pts	0,11	
TOTALES			852,35 Pts	53,27	
Margen de Beneficio			747,65 Pts		
Etapas	Operaciones	Cantidad	Ingredientes	°C	Explicaciones
1	Asar	375 gr	Solomillo		A la plancha
2	Freir	100 grs	Papas gajo	180	En la freidora
3	Elaborar y añadir	76,5 ml	Salsa Beamesa		
		160 gr	Verdura guarnición		
4	Adornar con:	1 hoja	Lechuga		
		1 rodaja	Naranja		

Fuente: Servatur. Elaboración propia

Anexo n° 1

Módulo 3

LA MARINA: FLAMBEADOS		Tournedos à Lârmagnac		Importe		CV %
INGREDIENTES	Cantidad	Pts/kg-lit-ud	Importe	CV %		
Solomillo de vaca (gr)	200	2050	410,00 Pts	27,33		
Papas gajo (gr)	20	1850	37,00 Pts	2,47		
Mantequilla (gr)	50	316,18	15,81 Pts	1,05		
Nata líquida (ml)	30	335,32	10,06 Pts	0,67		
Verduras guarnición (gr)	160		26,29 Pts	1,75		
Oporto (ml)	30	886,86	26,67 Pts	1,78		
Salsa rabo de buey						
Champiñones laminados (gr)	50	107,72	26,29 Pts	1,75		
Lechuga (1 hoja)	7	35	0,45 Pts	0,03		
Naranja (1 rodaja)	20	80	1,60 Pts			
Sal						
TOTALES			554,16 Pts	36,84		
Margen de Beneficio			945,84 Pts			
Etapa	Operaciones	Cantidad	Ingredientes	Explicaciones	°C	
1	Sazonar	200 gr	Solomillo Sal	Con		
2	Saltear	50 gr	Mantequilla	En una sartén con		
3	Añadir	200 gr	Solomillo	En la sartén		
4	Flambeer con	30 ml	Oporto			
	Agregar	30 ml	Salsa rabo de buey			
		30 ml	Nata líquida	En la sartén		
5	Reducir - rectificar			Hasta que espese		
6	Freír y añadir	100 gr	Papas gajo			
7	Elaborar y añadir	160 gr	Verduras guarnición			
8	Adornar con:	1 hoja	Lechuga			
		1 rodaja	Naranja			

Fuente: Servatur. Elaboración propia

Anexo n° 1

LA MARINA: FLAMBEADOS					
PLATO:	Steak a la Pimienta				
ELABORADO POR:	Juan				
FECHA:	Abril de 2000				
REVISIÓN:					
PRECIO VENTA:	1500				
					
INGREDIENTES	Cantidad	Pts/kg-lit-ud	Importe	CV %	
Solomillo de vaca (gr)	200	2050	410,00 Pts	27,33	
Papas gajo (gr)	100	275	27,50 Pts	1,83	
Mantequilla (gr)	50	316,18	15,81 Pts	1,05	
Nata líquida (ml)	30	335,32	10,06 Pts	0,67	
Verduras guarnición (gr)	160		26,29 Pts	1,75	
Brandy (ml)	30	553,31	16,60 Pts	1,11	
Salsa rabo de buey					
Pimienta					
Sal					
Lechuga (1 hoja)	7	35	0,45 Pts	0,03	
Naranja (1 rodaja)	20	80	1,60 Pts	0,11	
TOTALES			508,30 Pts	33,89	
Margen de Beneficio			991,70 Pts		
Etapa	Operaciones	Cantidad	Ingredientes	°C	Explicaciones
1	Sazonar	200 gr	Solomillo Pimienta Sal		Con
2	Saltear	50 gr	Mantequilla Pimienta		En una sartén con
3	Añadir	200 gr	Solomillo		En la sartén
4	Flambear con	30 ml	Brandy		
5	Agregar	30 ml	Salsa rabo de buey Nata líquida		En la sartén
6	Reducir - rectificar				Hasta que espese
7	Disponer				En el plato servido
8	Freír y añadir	100 gr	Papas gajo		
9	Elaborar y añadir	160 gr	Verduras guarnición		
9	Adornar con:	1 hoja 1 rodaja	Lechuga Naranja		

Fuente: Servatur. Elaboración propia

Anexo n° 1

LA MARINA: SALSAS					
PLATO:	Salsa a la boloñesa				
ELABORADO POR:	Juan				
FECHA:	Abril de 2000				
REVISIÓN:					
PRECIO VENTA:					
INGREDIENTES	Cantidad	Pts/kg-lit-ud	Importe		
Cebolla (grs)	5	60	0,30 Pts		
Ajos (grs)	1,5	230	0,35 Pts		
Zanahoria (grs)	3	105	0,32 Pts		
Champiñones (grs)	5	258,88	1,29 Pts		
Carne de vaca molida (grs)	7,5	334,93	2,51 Pts		
Vino blanco (ml)	1,5	276,82	0,42 Pts		
Tomate frito (ml)	7	286,56	2,01 Pts		
Aceite (ml)	1,5	138	0,21 Pts		
Orégano					
Tomillo					
Sal					
Pimienta					
TOTALES	Coste de cada plato que lleve salsa boloñesa:		7,39 Pts		
Etapa	Operaciones	Cantidad	Ingredientes	°C	Explicaciones
1	Pelar:	5 grs	Cebolla		Picarlo todo finamente
		1,5 grs	Ajos		
2	Raspar:	3 grs	Zanahoria		En una sartén de fondo grueso y ablandar la cebolla, el ajo, y la zanahoria con el aceite.
		1,5 ml	Aceite		
3	Disponer en la sartén:	5 grs	Champiñones		
		7,5 grs	Carne de vaca		
		1,5 ml	Vino blanco		
		7 ml	Tomate frito		
4	Condimentar - cocer:		Sal	100	Dejar espesar
			Pimienta	100	
			Tomillo	100	
			Orégano	100	

Fuente: Servatur. Elaboración propia

Anexo n° 2

ASEHS

Ejemplo n° 13

FORMULARIO DE ESCANDALLO Y COCCIÓN				
ARTÍCULO : LOMO (Asado)			Porción tipo : 170 grs.	
	Kg.	%	Coste Kg.	Coste total
Peso Bruto	30	100	1.800	54.000
Pérdida esc.	5	16,7		
Peso Neto	25	83,3		
Hamburgue.	5	16,7	500 mercado	2.500
Huesos	5	16,7	50 mercado	250
Para asar	15	50	1.200	18.000
Asado	12	40	2.770	33.250
Merma	3	10		
Porciones = 12 X 1.000 = 12.000 : 170 = 70 raciones				
Coste por porción ; 33.250 : 70 raciones = 475.-				
Factor de coste por porción; 77,85 dividido por 1.800 = 0,26388				

Módulo 3

Anexo n.º 3

HOTEL VACACIONAL

Determinación del porcentaje objetivo del coste de ventas

Denominación del plato	Plato			Total			
	Unidades de venta	Precio de venta	Precio de coste	% de coste sobre venta	Ventas	Coste	Porcentaje objetivo
Crema de langosta	20	900	200	22,22	18.000	4.000	22,22
Gazpacho andaluz	30	750	175	23,33	22.500	5.250	23,33
Merluza a la romana	29	2.400	950	39,58	69.600	27.550	39,58
Besugo a la espalda	38	2.600	1.020	39,23	98.800	38.760	39,23
Solomillo a la pimienta	40	2.200	650	29,55	88.000	26.000	29,55
Entrecote maître d'hotel	16	2.000	550	27,50	32.000	8.800	27,50
Tarta de manzana	25	650	125	19,23	16.250	3.125	19,23
Crema catalana	19	550	90	16,36	10.450	1.710	16,36
Totales o media	217	1.267	329	25,95	355.600	115.195	32,39

los te pondré hecho
del producido

HOTEL VACACIONAL Anexo nº. 4

PARTE DE CONSUMOS DEL DIA _____

Refª.	Artículo	Precio medio	Comidas		Bebidas				Totales		
			Cant.	Importe.	Restaurante		Bar 1			Bar 2	
					Cant.	Importe	Cant.	Importe		Cant.	Importe



Fuente: elaboración propia

4. EL SISTEMA DE CONTROL DE LOS GASTOS GENERALES

4.1. Introducción

En el lenguaje común se viene utilizando el término costes o gastos de manera indistinta. Siendo más precisos es necesario distinguir entre ambos términos, y dado el contenido de este capítulo es necesario hacer la precisión desde un principio.

Una primera acepción sería aquella que utiliza la palabra costes como un término económico (utilización o consumo de un recurso) y la palabra gastos como un término financiero (disminución del capital circulante).

Una segunda acepción tiene más relación con la contabilidad analítica, y es en el sentido en el que se va a diferenciar en este capítulo; así se distingue entre **coste del producto** y **gasto del período**.

Coste del producto es aquél que tiene relación directa con el producto o servicio vendido. En el hotel, y siguiendo el sistema uniforme de contabilidad hotelera, serían costes del producto o costes departamentales aquéllos que son directamente imputables a los departamentos operacionales (que generan ventas). El coste del lavado de ropa de habitaciones es imputable al departamento de alojamiento y el del lavado de la ropa de restaurante lo es al departamento de comidas y bebidas.

El gasto del período es aquél que, no teniendo relación directa con la venta, está ligado al período de tiempo que se analiza en la cuenta de resultados. Así se hace referencia a los gastos de administración del mes o año, o a los de mantenimiento, publicidad y promoción, etc. (los referidos a los departamentos funcionales en el hotel). Igualmente los gastos por amortización, intereses, etc. están referidos al período analizado y no tienen relación directa con el producto o servicio vendido.

Según el sistema uniforme por tanto son costes aquéllos referidos a los departamentos operacionales y gastos los referidos a los departamentos funcionales y de propiedad. Hecha la precisión anterior es necesario indicar que se seguirá utilizando en algunos casos un término u otro al objeto de no hacer engorrosa la redacción.

Ya que la cuenta de resultados es la consecuencia de restar los costes (y gastos) de las ventas, no es necesario resaltar la importancia que dichos costes tienen en el resultado final, por lo que su adecuado control es objeto primordial de todas las empresas.

Dada la importancia del coste de personal en el sector, este capítulo será objeto de un estudio independizado.

4.2. Objetivos de control

- **Objetivos Administrativos u operativos.**
 - Asegurar que los gastos realizados son los necesarios para el desarrollo de la operación.
 - Asegurar que los suministros de material realizado al hotel cumplen con las normas establecidas por la dirección en cuanto a calidad y cantidad.
- **Objetivos contables o financieros.**
 - Los procedimientos administrativos están operando de forma efectiva para presentar adecuadamente el coste del período.

- Las facturas emitidas por los suministradores son correctas en cuanto a su identificación fiscal, coincidencia con lo suministrado y a los precios adecuados.
- Asegurar que la contabilización es correcta después de haber sometido los documentos contables a los controles habituales.

4.3. Descripción del sistema

Dada la gran variedad de costes y gastos que se producen en el hotel no es posible describir con detalle todos ellos, por lo que se hará referencia sólo a aquéllos que tienen mayor relevancia en la cuenta de resultados.

En general para todos aquellos costes que comportan un suministro de productos por parte de terceras personas (proveedores), será válido todo lo indicado en el capítulo referido a compras, desde la forma de hacer el pedido, recepción de la mercancía, control de documentos, contabilización y pago.

Al objeto de seguir una metodología en el tratamiento de los costes se va a hacer en el orden en que aparecen en la cuenta de resultados siguiendo el sistema uniforme:

4.3.1. Departamento de alojamiento

En otros costes del departamento tienen especial relevancia:

4.3.1.1. Costes de lavandería

Es necesario destacar lo elevado de este coste, ya que en un hotel de 4-5 estrellas se puede llegar a lavar entre 3 y 5 kgs. de ropa diaria por cliente, dependiendo de la calidad del servicio, incluso más si se dispone de albornoces, servicio de spa en el hotel o similares.

Esto supone que un hotel de 1.000 plazas lava fácilmente 5.000 kgs. diarios de ropa, que a un precio de 0.6 € por kg. aproximadamente, se alcanza la cifra de 3.000 de coste al día, lo que justifica un estudio pormenorizado de la operación.

Habría que distinguir entre si se lava en el exterior o el hotel dispone de lavandería propia.

En el primer caso es fundamental hacer un control adecuado de la ropa, tanto en calidad como en cantidad.

La ropa entregada a la lavandería exterior se cuenta en el momento de la entrega, firmando el proveedor un documento por el que acepta que las cantidades entregadas son conformes. Este documento suele ser el mismo albarán que al día siguiente el proveedor entrega al hotel y en el que se refleja lógicamente el mismo número de piezas que se llevó el día anterior.

Esto supone que en el momento de la entrega de la ropa limpia por parte del proveedor la lencería del hotel debe contar las unidades y comprobar que coinciden con las que se le entregó el día anterior.

Si existieran diferencias en unidades se deja constancia de ellas en el albarán y en otro documento similar en el que se van contabilizando estas diferencias, restándolas a medida que el proveedor entrega las piezas faltantes.

En cuanto a calidad es igualmente necesario comprobar que la ropa devuelta por el proveedor no ha sido deteriorada. Dado que viene planchada y plegada esto no es posible comprobarlo en el momento de la entrega, sino que será la camarera de pisos o de restaurante quien se dé cuenta al colocarla. Debe ser devuelta a lencería en caso de no ser conforme, quien llevará un control de las piezas deterioradas para su reposición por parte de la lavandería (siempre que sea responsable de ello).

La cuestión de si lavar dentro del hotel o fuera es importante. En general una primera apreciación es que la calidad del lavado y el trato que se da a las prendas es superior si se lava dentro del hotel, por lo que ha de tenerse en cuenta al tomar la decisión oportuna, pues supone una mayor duración de las prendas.

En cuanto a los costes el tema es más complejo: En general es más económico lavar en el propio hotel siempre que se den los siguientes factores:

- Que el hotel tenga el tamaño suficiente que permita rentabilizar la operación de lavado. En general podría estimarse que a partir de 300-400 habitaciones es posible hacerlo con ciertas garantías de éxito.
- Que la estacionalidad no penalice la operación, de modo que la cifra indicada anteriormente sea una media anual.
- Que el personal sea flexible, de modo que en momentos bajos realice otras funciones, o en momentos punta el personal de pisos pueda ayudar en la operación.
- Que el espacio requerido y la inversión inicial estén realmente disponibles, lo que a veces no ocurre.

Si estas condiciones se dan, el control debe pasar por un conocimiento amplio de la operación por parte del controller. Los elementos que intervienen en el lavado son los conocidos por el principio de Siner, y básicamente son cuatro: agua, calor, acción mecánica de frotado y acción química de los productos de lavado, en consecuencia es necesario controlar cada uno de estos aspectos en cuanto a los costes que genera:

- Agua. La media de consumo es de 28 litros por kg. de ropa lavada. En Canarias el precio del agua es elevado, por lo que ha de controlarse su consumo. Existe maquinaria moderna que minimiza el consumo de agua a base de utilizar la del aclarado en el prelavado, aunque ello requiere inversiones importantes, sólo aplicables a instalaciones de gran volumen.
- Energía. Tendrá una gran influencia en el coste el tipo de energía que se utilice: si el agua caliente se genera por energía solar en vez de energía eléctrica, su coste será inferior. Igualmente es necesario tomar la decisión adecuada en cuanto a la producción de vapor para el planchado. Al igual que en cuanto al consumo de agua, la decisión que se tome en cuanto al tipo de instalación en el momento de realizar la inversión tendrá una influencia importante en el coste de operación.
- La acción mecánica está en función del tipo de lavadora que se instale, que obviamente habrá de ser del tamaño adecuado para la capacidad de ropa a lavar. Es fundamental que se respeten las cargas para optimizar el coste. El nivel de centrifugado que realicen las lavadoras influirá en los costes de secado, aunque de nuevo la inversión requerida está en función de las prestaciones.
- En cuanto a los productos químicos a utilizar es fundamental que su dosificación sea automática y que intervenga lo menos posible el personal. Tanto el fabricante de los equipos

como el proveedor de los productos habrán de ponerse de acuerdo para programar inicialmente el nivel de dosificación idóneo para cada tipo de lavado, después la intervención del personal debe ser mínima, ya que el consumo de productos es más adecuado y menos costoso si se realiza de manera automática.

En general es de destacar que es fundamental la decisión que se tome de tipo tecnológico en el momento de la instalación del hotel, pues correcciones posteriores son costosas y menos eficaces.

Independientemente de los factores anteriores, el resto de los costes viene dado por el personal, que es con mucho el más importante, las amortizaciones de la inversión y el coste de mantenimiento de la maquinaria.

A título informativo y aproximado, los costes por kilo de ropa lavada podrían desglosarse del siguiente modo:

- Agua: 8%
- Energía: 15%
- Productos: 10%
- Personal: 55%
- Mantenimiento: 6%
- Amortizaciones: 4%

Algunos hoteles, aunque laven en el exterior, las prendas pequeñas (paños de cocina) y las que no suponen un gran volumen (uniformes y otros) las lavan dentro con equipos sencillos, lo que suele ser rentable por el coste de lavado de estas piezas en el exterior.

Igualmente algunos establecimientos lavan dentro la felpa, que no requiere plancha, y dan a lavar lo que sí necesita plancha, ya que el uso de mano de obra requerido por estas prendas es más intensivo.

En caso de que el lavado se realice en el propio hotel es fundamental llevar un control de las piezas lavadas diariamente al objeto de análisis posteriores, especialmente asegurarse de que los costes que conlleva se corresponden con el rendimiento generado.

4.3.1.2. Artículos de clientes y limpieza

Suelen ser un capítulo importante, por lo que requieren un cierto control. El más adecuado sería contabilizar los costes a través de cuentas de almacén, por diferencias de inventario. De este modo se contabiliza como coste realmente lo consumido y no lo comprado, lo que puede llevar a diferencias de consumo entre períodos que hacen más difícil su análisis.

Es conveniente igualmente que sea la gobernanta o subgobernanta correspondiente quien autorice el pedido de dicho material para cada camarera.

Independientemente de ello se suelen llevar estadísticas de lo consumido por cada camarera para un mejor control del uso de estos productos.

4.3.2. Alimentación y bebidas

Dentro del capítulo de otros costes se contabilizan los mismos que en alojamiento, es decir lavandería y productos relacionados con el servicio (servilletas, pajitas, etc.). Los controles a efectuar son los mismos que en el caso anterior.

4.3.3. Gastos de administración

En la columna de otros costes el capítulo más importante es el referido a **material de papelería e imprenta**.

Al igual que con los artículos de limpieza, el mejor control es contabilizar su coste a través de cuentas de almacén. Ello obliga a llevar inventario permanente de los artículos en stock, a realizar pedidos con los correspondientes vales por los diferentes departamentos que los consumen y a realizar inventarios periódicos para por diferencia contabilizar el coste.

El coste de **mantenimiento de equipos y programas** es otra de las cuentas relevantes. Generalmente se hacen contratos con los suministradores para cubrir ambos apartados. Es importante someter a revisión periódica estos acuerdos, ya que la tendencia es a revisar a la baja el mantenimiento de equipos y al alza el de los programas. Lo primero supone un incentivo al cambio permanente de equipos.

4.3.4. Gastos por suministro de agua y energía

Estos capítulos suponen un elevado coste en la industria, por lo que su control es de vital importancia. En el hotel medio español suponen un 3.5 % sobre el total de ventas.

La tendencia es a utilizar masivamente la tecnología disponible para reducir su consumo, y cualquier inversión en este sentido suele ser rentable y más ecológica. En muchos casos existen importantes subvenciones para la aplicación de nuevas tecnologías tendentes a la reducción de los consumos.

Es de gran importancia diseñar correctamente el hotel desde la perspectiva de minorar estos consumos, ya que la influencia en el diseño puede ser importante. La decisión inicial de por qué medio generar calor en el hotel, por ejemplo, puede suponer diferencias de costes verdaderamente importantes. Igualmente ha de considerarse el instalar aparatos medidores a la entrada de los departamentos de mayor consumo: así contadores de agua por plantas o zonas diferenciadas, a la entrada de la red de suministro en cocina y restaurantes, red diferenciada para suministro de jardines, de piscina, etc. Esto supondrá facilitar inmensamente la labor a la hora de detectar pérdidas de consumo por averías.

Es igualmente conveniente instalar un aparato medidor de agua al principio de la red y comprobar mensualmente (o cuando pase factura la compañía suministradora) que el consumo coincide con el facturado, ya que suele haber diferencias importantes por averías en el contador o falta de filtros y purgadores de aire.

En cuanto al consumo eléctrico es importante conocer los diferentes tipos de contratación y tarificación existentes. El programar consumos eléctricos (por ejemplo calefacción de piscina o de agua caliente) en horas nocturnas (valle) supone ahorros próximos al 50% en el coste de energía.

El control de consumo debe llevarse a cabo mediante la lectura diaria de contadores y su comparación con la lectura del día anterior para detectar si ha habido diferencias no justificadas.

4.3.5. Gastos de mantenimiento

En lo relativo a materiales es necesario indicar de nuevo que la mejor técnica de control es someter el consumo a la contabilización del gasto por diferencias de inventario. Ello supone llevar cuentas de almacenes específicas para estos productos.

Dado que su variedad puede ser inmensa (diferente tornillería, lámparas, etc) pueden establecerse inventarios de manera selectiva. Un buen procedimiento suele ser el del 80-20, ya que aquí también se cumple la ley de que el ochenta por ciento del gasto lo genera el veinte por ciento de los productos.

En cuanto a material de piscina la tendencia es instalar aparatos automáticos que regulan el suministro en función de la necesidad de aportación (cloro o regulador de PH). El tratamiento del agua es muy superior y el consumo puede disminuir drásticamente.

En función de la frecuencia de compras se puede contabilizar su consumo en el momento de la compra o por diferencias de inventario, siendo preferible lo segundo desde el punto de vista de control.

El **parte de averías** es un documento fundamental en el control del gasto por mantenimiento (anexo nº. 1).

El parte se emite por cualquier departamento que detecte una avería, generalmente por triplicado, de manera que una copia queda en poder del departamento que lo emite, otra va a dirección y otra al departamento de mantenimiento para que proceda a la reparación.

El empleado de mantenimiento que repara la avería indica fecha y hora de terminación, así como el material empleado, de modo que del mismo se obtiene un doble control: tiempo tardado en reparar la avería (ya que cuando se emitió se indicó igualmente fecha y hora de comunicación) y coste del material consumido (por valoración del que indica mantenimiento).

El correcto funcionamiento de este documento es de una gran ayuda para el control de costes del departamento.

4.3.6. Gastos de marketing

Aparte del capítulo de personal (tratado aparte) los costes del departamento suelen ser viajes, invitaciones y publicidad en diferentes medios, así como material de imprenta.

Es importante designar las personas autorizadas a realizar descuentos o invitaciones y someterlas a control presupuestario. Igualmente con los otros apartados.

4.3.7. Gastos de propiedad

En cuanto a las cargas fijas suelen venir impuestas (licencias, tasas, etc.) por lo que en muchos casos deben ser simplemente aceptadas sin negociación. El caso de los seguros es diferente, y dada las grandes responsabilidades en que está entrando la operación hotelera, especialmente de tipo de

responsabilidad civil, debe ser estudiado cuidadosamente, existiendo además diferencias importantes entre compañías.

Existen pólizas pensadas expresamente para la industria y contratando a través de este sistema se reducen costes en relación con la opción de seguros individuales para cada riesgo.

En cuanto a amortizaciones (depreciaciones) y costes financieros de estructura son consecuencia de decisiones de consejo o propiedad y la dirección difícilmente puede influir en ellos.

4.4. Técnicas de control

4.4.1. De prevención

- Autorización de las transacciones.
 - Relación de personas autorizadas para realizar invitaciones y atenciones, gastos de viaje, dietas, etc.
 - Relación de personal responsable para aprobar la solicitud y compra de los bienes y/o servicios autorizados. (Pedidos externos).
- Validación de datos previa al procesamiento y verificación de datos.
 - Mismos métodos que en el capítulo de compras para todo lo relativo a pedidos externos de material.
- Segregación de funciones y responsabilidades.
 - Selección de proveedores, solicitud de compra, recepción de la mercancía, contabilización y pago.
- Normas y procedimientos claramente definidos y comunicados.
- **Asignación adecuada a la capacidad y formación de las personas implicadas.**
- **Diseño adecuado de las instalaciones.**

4.4.2. De detección o descubrimiento

- Inventarios físicos periódicos.
- Utilización correcta del parte de averías.
- Archivo de partes de averías pendientes de realizar y efectuadas y demás documentos contables (inventarios).
- Comparaciones y análisis de variaciones anormales.
 - Saldos entre periodos.
 - Datos reales con presupuestos.
 - Lectura diaria de contadores.

4.5. Contabilización de costes y gastos

Por lo que se ha venido indicando en los apartados anteriores existen diferentes formas de registrar los costes en los libros contables:

- Costes o gastos que se contabilizan por diferencias de inventario.- Corresponden a aquellas partidas de materia prima que se almacenan, tanto física como contablemente. El coste se contabiliza a la vista de los consumos realizados teniendo en cuenta la ecuación:

$$\begin{aligned} &+ \text{Existencia anterior} \\ &+ \text{Compras del período} \\ &- \text{Existencias finales} \\ &= \text{Consumos del período} \end{aligned}$$

La fuente de información son los inventarios.

- Los que se contabilizan en el momento de realizarse la compra o de producirse el devengo a la vista de la factura o albarán. Corresponden a aquellas materias o servicios prestados por terceros no susceptibles de almacenamiento. Las fuentes de información son las propias facturas o albaranes recogidos en diario de compras o en diario de caja.
- Costes que se contabilizan a la vista de fuentes internas de información, tal como lectura de contadores. En este capítulo se enmarcan los teléfonos, y suministros de agua y energía. Como las compañías suministradoras suelen facturar cada dos meses, es necesario hacer provisiones en los balances mensuales, pudiendo llegar a ser casi exactas a la vista de la medición de los contadores internos. De todos modos han de efectuarse ajustes a la vista de la facturación realizada por las compañías suministradoras.
- Costes que se calculan y contabilizan directamente en el departamento de contabilidad, tales como las partes proporcionales de las pagas extraordinarias o la parte proporcional de amortizaciones y gastos similares. Se contabilizan en consecuencia provisiones de gastos que posteriormente han de ser ajustadas a la vista de información más precisa. Las fuentes de información son el departamento de personal y en otros casos cálculos realizados por la propia contabilidad.

4.6. Estadísticas

Las estadísticas más utilizadas en la industria son las que a continuación se indican:

- Porcentaje de coste de cada capítulo sobre el total de ventas.
- Coste por habitación disponible y mes.
- Coste por habitación ocupada día y mes.
- Coste por cliente día o por estancia.
- Coste por empleado mes.
- Coste de la hora trabajada, por categorías.
- Costes por absentismo.

5. EL SISTEMA DE CONTROL DE LOS GASTOS DE PERSONAL

5.1. Introducción

El coste de personal es con mucho el más importante del hotel. De acuerdo con las estadísticas disponibles de la industria hotelera española, el año 2.000 ha supuesto más del 40% sobre las ventas del hotel medio español, es decir, que de cada cien pesetas recaudadas por el hotel, más de 40 se destinan a sufragar costes de personal. Compárese con los siguientes costes en importancia: costes de mantenimiento 5.7% y costes por suministros de agua y energía 3.5%.

La tendencia de la hostelería en general ha sido la de disminuir el número de personas empleadas en el establecimiento a medida que los costes sociales se han ido encareciendo, no sin que ello haya supuesto un cierto deterioro en el servicio, ya que en la hostelería difícilmente puede ser sustituido el personal por la moderna tecnología.

En todo caso es de capital importancia racionalizar el coste de personal, intentando buscar el difícil equilibrio de mantener un servicio adecuado a la relación precio/calidad demandada por el cliente.

El coste de personal incluye sueldos y salarios, seguridad social a cargo de la empresa, alojamiento, manutención y otros gastos sociales, formación, etc.

Es un sistema que por sus características exige unos niveles de confidencialidad muy elevados, lo cual implica la intervención en el mismo de pocas personas.

Siguiendo la metodología propuesta por el Sistema Uniforme de Contabilidad Hotelera los costes de personal tienen un doble tratamiento contable:

- a) Como **costes del producto** (o costes departamentales), imputables a los departamentos operacionales:
 - **Alojamiento:** Recepción, conserjería, lencería, limpieza, porteros, etc.
 - **Alimentación y bebidas:** Cocina, bar, comedores, servicio de habitaciones, economato, bodega, personal de banquetes, etc.
 - **Departamentos menores de operación:** Personal de teléfonos, personal de lavandería de clientes, etc.
- b) Como gastos del período (o gastos indistribuíbles), imputándose a los departamentos funcionales:
 - **Administración:** Personal de Administración, contabilidad, dirección, etc.
 - **Energía y mantenimiento:** Personal de planta, refrigeración, electricidad, almacenes técnicos, etc.
 - **Marketing:** Director comercial, directores de ventas, etc.

Contablemente se registrarán todos estos gastos en el grupo 64 Gastos de personal. En la contabilidad analítica tendrán reflejo en las cuentas indicadas anteriormente como desglose de la cuenta de mayor.

5.2. Objetivos de control

- **Objetivos Administrativos u operativos**

- El personal asignado desempeña eficazmente las tareas encomendadas.
- La plantilla contratada es adecuada en número y capacidad.
- Segregación de funciones y asignación de responsabilidades adecuadas.
- Nivel de absentismo laboral y de satisfacción de los empleados.
- Políticas de contratación (fijos, eventuales, etc.).

- **Objetivos contables o financieros**

- Los procedimientos administrativos están operando de forma efectiva para presentar adecuadamente el coste de personal del período.
- Los gastos por sueldos y salarios y otros beneficios sociales del periodo son autorizados, revisados y calculados por personal responsable.
- Los gastos por sueldos y salarios y otros beneficios sociales están adecuadamente contabilizados en cuanto a período, importe, naturaleza y legalidad.
- Adecuada periodificación de las pagas extraordinarias.

5.3. Descripción del sistema

Previamente a las operaciones administrativas es indispensable planificar las necesidades de la empresa en materia de personal: Definir la plantilla en número de puestos de trabajo para cada período, definición de funciones de todos y cada uno de los puestos de trabajo, su perfil y su coste.

- Salarios bajos: suelen estar regulados por convenio.
- Salarios altos: son fijados por la dirección.

Para una buena organización del trabajo se han de establecer los siguientes pasos:

5.3.1. Reclutamiento

Se trata de determinar las fuentes de captación de personal, desde los anuncios en prensa hasta el mantener abierta una oficina permanente de solicitudes de empleo. Es muy aconsejable el mantenerse en contacto con las asociaciones empresariales, con los colegas de la zona, con las escuelas de formación de profesionales (universitarias, de formación profesional o privadas), etc.

Dado el carácter del sector, y teniendo especialmente en cuenta la dedicación que exige, es fundamental que los aspirantes a trabajar en la empresa tengan conciencia clara de las exigencias del servicio al cliente, que, en muchos casos, más que conocimientos aptitudinales requieren una determinada vocación, actitud de agradar al cliente.

5.3.2. Selección

Cada jefe de departamento tiene autoridad para seleccionar a su personal en función de los presupuestos establecidos. El director debe dar su visto bueno a dicha selección. Para ello una vez que el jefe del departamento ha escogido a un trabajador, elabora un parte interno de alta, que firma el director y se le entrega al jefe de personal para que inicie el procedimiento para dar de alta al empleado.

Si se trata de selección de directivos o jefes de departamento, la selección será realizada por el director personalmente. También elaborará un parte de alta y se lo entregará al jefe de personal.

Se puede contratar la selección de personal con una empresa experta en contratación.

5.3.3. Contratación

El jefe de personal recibe el parte interno y prepara la carta de compromiso y/o el precontrato, que firmará el empleado seleccionado. El precontrato o carta de compromiso especificará el sueldo bruto anual, pagas extras a recibir, duración del contrato, etc. Los pasos administrativos a dar son los siguientes:

- Alta en el Inem.
- Alta en la Seguridad Social, % de cotización.
- Alta en el libro de matrícula, ficha de personal.
- Determinación del % de retención de IRPF en función del sueldo que el empleado va a recibir y sus circunstancias personales.
- Periodo de devengo de las pagas extras (generalmente lo establece el Convenio Colectivo).
- Alta en el programa de nóminas.
- Entrega de uniforme y taquilla (firma un recibí por el uniforme entregado).

Se abre un expediente por cada empleado incluyendo sus datos personales y los datos más relevantes sobre su perfil profesional, personal y académico.

5.3.4. Acogida

El personal recién contratado debe ser debidamente presentado a sus compañeros de trabajo por sus respectivos jefes. Es un momento de tensión para el trabajador el incorporarse a una nueva empresa, por lo que todo lo que sea facilitarle esta incorporación es importante.

Se le deberá igualmente mostrar las instalaciones, así como hacerle partícipe de cuál es la política de la empresa y qué se espera de él. Se le dará una copia de los manuales de operación, que firmará con el compromiso de devolverlos, así como de la descripción de funciones de su puesto de trabajo.

5.3.5. Control de Incidencias

- Control de asistencia: a través de un reloj o fichas. Por cada departamento se realizará un parte de asistencia.
- Control de horas extras: cada empleado rellena un parte de horas extras realizadas, que firma el jefe de departamento y lo entrega a Personal. El director debe aprobar explícitamente el pago de estas horas. Se elaborará un resumen mensual de horas extras realizadas. En aquellos casos en que se pueda prever la necesidad de realizar horas extras, será necesario consultarlo con Dirección.
- Ausencias legales: cada empleado rellena un parte de ausencia, solicitándola previamente. Este parte firmado por el jefe del departamento se entregará en personal.
- Pagos anticipados: existirá una política establecida sobre los anticipos de nómina: cantidades límite, forma de entrega y de devolución, etc. Se solicitarán directamente al jefe de personal. El empleado que lo solicita rellena un impreso de solicitud de dos copias, donde se detallará la cantidad solicitada así como el compromiso y forma de reintegro. Una se guarda en el departamento de personal y la otra se envía a la Caja Central para realizar el pago a través de un talón nominativo. También se puede realizar mediante transferencia bancaria junto con el pago de la nómina. En caso de que la solicitud excediera de los límites establecidos, el anticipo deberá ser aprobado por el director.

5.3.6. Bajas y prórrogas de contrato

El departamento de personal emitirá semanalmente un listado por departamentos, especificando la fecha de finalización de los contratos y el n° de empleados presupuestados para cada uno de ellos. Consultará con los jefes de departamento qué contratos van a ser renovados y cuáles se van a dar de baja.

En aquellos casos en que se vaya a dar de baja al empleado, se preparará el aviso para entregarlo en el plazo legalmente establecido y se dará de baja del sistema de nóminas el día en que venza el contrato, pasando el expediente a un archivo de bajas.

Se prepara el finiquito con dos copias, una se guarda junto con el expediente y otra se entrega en Administración para su pago y registro contable.

El finiquito se paga con un talón y ha de estar firmado por el empleado, el jefe de personal y el Director.

En caso de renovación del contrato se actualizará el sistema con la nueva fecha de vencimiento y se iniciarán los trámites legales para la renovación.

5.3.7. Elaboración de la nómina

Al final de mes el Departamento de personal elaborará un resumen de incidencias y a partir de él calculará los sueldos devengados para su posterior registro y liquidación. Introduce las incidencias en el programa de nóminas y prepara el resumen de nóminas por departamentos, periodo y conceptos salariales (sueldos, horas extras, dietas, anticipos, retenciones judiciales, etc.). El jefe de Personal cotejará el listado de incidencias con el resumen de nóminas.

Del resumen de nóminas se emiten dos copias, una se archiva en Personal y la otra se envía a Contabilidad (sólo los totales por departamento).

El jefe de personal comprueba que las nominillas (hojas de pago) coinciden con el resumen de nóminas y las entrega a los jefes de Departamento para su distribución. Una copia de las nominillas se archiva en Personal.

5.3.8. Pago de la nómina

Generalmente se realiza por transferencia bancaria a través de un disket o cualquier otro medio electrónico. El asiento del devengo de la nómina lo realiza el jefe de Contabilidad. Prepara la orden de transferencia bancaria que es aprobada por el Director y el Director Financiero y lo envía al Banco. El Banco sella la relación nominal de las transferencias y el jefe de Contabilidad contabiliza el pago. Este entregará una copia del documento bancario al Jefe de Personal, que lo cotejará con el resumen de nóminas y lo archivará junto a él.

El jefe de contabilidad realiza todas estas operaciones a partir de un resumen totalizado por departamentos. Los resúmenes detallados persona por persona sólo están a disposición del Jefe de personal y del Director.

5.3.9. Preparación y pago de los impuestos

Generalmente los datos para elaborar las liquidaciones a la Seguridad Social son confeccionados automáticamente por el programa de nóminas. El jefe de personal los revisa y los envía a Contabilidad, para que a su vez sean enviados al banco. Al igual que con el pago de la nómina, una vez que el Jefe de contabilidad posee el justificante bancario del pago y lo ha contabilizado, le entregará una copia al Jefe de Personal, que lo comprobará y lo archivará en el mes correspondiente.

En lo que se refiere al pago de IRPF, lo elabora directamente el jefe de contabilidad a partir de su copia del resumen de nóminas, añadiendo a los profesionales independientes.

5.3.10. Intervención y contabilización

Se han descrito en su momento los pasos a dar para controlar que las operaciones registradas son las correctas.

5.4. Técnicas de Control Interno

TÉCNICAS DE PREVENCIÓN

- Establecimiento de criterios claros y escritos respecto a la contratación de personal, fijación de salarios y funciones, debidamente autorizados, que respondan a los criterios y necesidades de la empresa.
- Delimitar a las personas autorizadas para seleccionar, contratar, despedir, determinar variaciones de sueldo, etc.

- Mantenimiento de expedientes de personal, confidenciales, de cada empleado, que contengan los datos más relevantes sobre su perfil profesional, personal y académico.
- Establecer procedimientos para fijar las revisiones periódicas de sueldos, vacaciones, categorías, fechas de pago, horas extras, gastos de desplazamiento, dietas, etc.
- Procedimientos para solicitar y aprobar modificaciones.
- Actualización periódica del organigrama y medios de seguridad para la custodia de la información confidencial.

TÉCNICAS DE DETECCIÓN

- Utilización de documentación prenumerada (partes diarios, resúmenes, etc.).
- Comparación de saldos entre períodos y entre presupuestos y datos reales. Análisis de las desviaciones.
- Verificación periódica del cumplimiento de las normas establecidas, concretando sus responsables, periodicidad, alcance y naturaleza.
- Conciliación entre cuentas corrientes bancarias y el pago de la nómina.
- Conciliación de horas pagadas con tarjetas de control de tiempos.
- Confirmación escrita de las remuneraciones recibidas de ciertos empleados e investigación de quejas.
- Revisión de los convenios colectivos por parte de expertos en temas laborales.
- Utilización de informes de tiempos, con detalle de las tareas realizadas.
- Análisis de las causas de absentismo.



5.5. Estadísticas más utilizadas

- Empleados por habitación disponible.
- Habitaciones preparadas por camarera de pisos.
- Mesas y clientes servidos por camarero de restaurante.
- Empleados por departamento.
- Costes de personal por departamento.
- Horas extras realizadas por departamento: permite estudiar reestructuraciones de personal, análisis de horas puntas, horas bajas, etc.
- Absentismo medio por departamento.

FORMACIÓN EN LA EMPRESA

La empresa debe asumir la responsabilidad de formar de forma continuada a su personal, pues efectivamente sólo la empresa puede transmitir al trabajador su cultura empresarial, sus objetivos lo que de él espera, y cuestiones tan básicas como cuáles son sus funciones específicas, en qué organigrama se integra, quienes son sus jefes y sus subordinados, cómo son los manuales de operación que debe, su descripción defunciones, etc.

Es en definitiva responsabilidad del empresario formar a su personal de modo que satisfaga mejor sus objetivos, realizando sus tareas adecuadamente identificándose con la empresten el logro de sus fines.

6. EL SISTEMA DE CONTROL DE TESORERIA

6.1. Introducción

Comprende la estructura, las políticas, el plan de organización, el conjunto de métodos y procedimientos dirigidos a custodiar y administrar los medios líquidos en poder de la empresa de forma eficaz y de acuerdo a las directrices marcadas por la dirección.

Se entiende por **medios líquidos en poder de la empresa** al dinero en efectivo disponible en sus cajas y los depósitos disponibles en bancos (saldos deudores de las cuentas corrientes bancarias a la vista). Es decir:

- Efectivo inmediatamente disponible.
- No sujeto a restricciones respecto a su disponibilidad de ningún tipo.

Es fácil comprender que el manejo de dinero líquido está sometido a riesgos ciertos, por lo que el proceso habrá de ser diseñado con sumo cuidado y los controles a los que ha de estar sometido han de ser llevados a cabo con regularidad y precisión.

6.2. Objetivos de Control

OBJETIVOS ADMINISTRATIVOS U OPERATIVOS

Planificar el flujo de cobros y pagos de manera que la sociedad tenga el líquido necesario para poder hacer frente a los compromisos de pago y a su vez no mantener recursos ociosos, ya que éstos tienen una baja rentabilidad.

Se plantearán por defecto, es decir, describiendo las irregularidades más comunes. El objetivo principal será pues impedir que éstas ocurran.

Las irregularidades más comunes que se pueden encontrar son:

- Sustracción de ingresos en efectivo antes de que se hayan registrado.
- Disminución de los totales de las columnas de cargo a caja y la sustracción del efectivo en la cantidad disminuida.
- Sustitución de un faltante de caja previamente sustraído, retrasando el registro de ingresos posteriores. Por ejemplo, el cajero sustrae el cobro de un cliente y más tarde, para cancelar contablemente este saldo, contabiliza en la cuenta de este cliente cobros posteriores relativos a otros clientes.
- Cancelación de cuentas a cobrar como si fuesen incobrables, sustrayendo los cobros.

OBJETIVOS CONTABLES O FINANCIEROS

- Que no se produzcan omisiones, que los fondos son auténticos y que son propiedad de la entidad.
- Conciliaciones: autenticidad de las partidas de conciliación.
- Los asientos del Mayor proceden de fuentes correctas, sujetas a controles habituales.

- Las operaciones de cobros y pagos han sido registradas en el periodo adecuado, sin retrasos indebidos y en las cuentas apropiadas.
- Los saldos están correctamente presentados y clasificados en el Balance, de conformidad con P.N.C.G.A., aplicados uniformemente respecto al ejercicio anterior.

6.3. Departamentos que intervienen en el sistema de Tesorería

Existirán cajas en todos los puntos del hotel donde se realice venta directa. Existirá además una caja en Administración para realizar pagos.



6.4. Descripción del sistema de Tesorería

6.4.1. Establecimiento del Fondo de Caja

Se extiende y cobra un cheque bancario por una suma suficiente para cubrir pagos menores o necesidades de cambio durante un periodo determinado. El dinero se custodia bajo la responsabilidad de un empleado. La expedición del cheque se registra con cargo a un fondo fijo y un abono a bancos.

Cada caja tendrá un fondo propio y diferente, según las necesidades de cada departamento.

6.4.2. Reposición del Fondo

En las cajas auxiliares no hay razones para que existan desembolsos con cargo al fondo, por lo que tampoco debe haber reposiciones. En la caja de recepción y en la de administración sí existen desembolsos. En la caja de recepción las reposiciones deben hacerse diariamente, ya que no debe ser una práctica permitida mantener vales en la misma. En cuanto a la caja de administración a una fecha predeterminada, generalmente a final de mes, se expide otro cheque por el valor de los desembolsos, restaurando así su cantidad original. Este cheque se registra mediante un abono a caja y cargos a las distintas cuentas de gastos detallados en los justificantes de pago. De esta manera los desembolsos efectuados quedarán registrados en el periodo contable correspondiente.

El fondo sólo debe reponerse con cheques bancarios. El único asiento en esta cuenta de caja es la reposición del fondo. De esta forma en el balance siempre aparecerá como saldo de caja la cifra inicial con que se dotó el fondo. Se harán otros asientos sólo si varía el importe establecido para el mismo.

La persona encargada de la custodia del fondo, que no necesariamente ha de ser el cajero, prepara al final del periodo una relación de todos los justificantes, cuya suma es el importe exacto por el que habrá de hacerse el cheque de reembolso. La persona que firma el cheque revisará y apro-

bará todos los justificantes, verificando su autenticidad y los firmará (pagado o cancelado) a fin de que no sean presentados de nuevo.

6.4.3. *Restaurante y Bar*

Al iniciarse el servicio el cajero recoge del depósito el fondo de caja y las llaves, comprueba su composición para las necesidades de cambio así como su cuantía y abre el TPV introduciendo el fondo.

Entrega los talonarios de comandas a los camareros, anotando la numeración entregada a cada uno de ellos.

Durante el servicio, el cajero a medida que va realizando los cobros, emite las facturas, entrega el original a los clientes y va guardando las copias junto con sus comandas respectivas, ordenadas por camareros. En caso de que no sean cobros en efectivo entregará una copia de la factura.

Cuando el camarero termina su turno entrega las comandas no utilizadas y el cajero comprueba la numeración.

Al finalizar el servicio, realiza la liquidación. Hace el cierre del TPV:

- Clasifica todas las copias de las facturas cobradas en metálico, las cobradas a crédito, los bonos y los servicios de cuenta casa.
- Emite la hoja de producción distinguiendo la forma del cobro: en metálico, a crédito, bonos o cuenta casa, y la coteja con los justificantes recibidos.
- Separa el efectivo producido del fondo y realiza un arqueo del mismo.
- Entregará en Recepción una copia de la liquidación y el efectivo correspondiente a la producción del día, recibiendo a cambio un recibo por la cantidad entregada.
- Entrega el fondo en el depósito, junto con las llaves.

Si se realizan cambios de turno antes del cierre, se realizarán liquidaciones parciales.

6.4.4. *Recepción*

Actúa como centro de recogida de las liquidaciones de las Cajas Departamentales, así como de custodia de los fondos correspondientes. El jefe de recepción entrega a cada cajero un recibo por las cantidades entregadas.

La Caja de Recepción se encargará principalmente de realizar las siguientes operaciones:

- Cobro de clientes directos.
- Proporcionar cambio a los otros Departamentos.
- Cambio de divisas.
- Cobro de otros servicios: teléfonos, deportes, etc.

Además realizará los siguientes cobros:

- Tarjetas de crédito.
- Bonos.

En el fondo de la Caja Auxiliar se computarán como mayor valor los sellos y las tarjetas de teléfono.

Al realizarse el cierre de recepción el jefe del departamento comprueba todas las liquidaciones recibidas de las Cajas departamentales y las coteja con la Mano Corriente. Realiza un arqueo de su caja y una hoja de movimientos del día. (Anexo n°. 1).

A la mañana siguiente entregará a Administración las liquidaciones de las Cajas Departamentales y de su caja así como el líquido generado junto con la Mano Corriente, el listado de facturas emitidas, los bonos recogidos y los justificantes de las tarjetas de crédito.

Existirá también una pequeña caja para aquellos servicios que llevan comisión (entradas a espectáculos, postales, etc.). De esta caja se realizará una hoja de movimientos diarios. Generalmente es responsabilidad de la consejería, salvo que no esté diferenciada.

6.4.5. Administración

En Administración un auxiliar recoge:

- La Mano Corriente, las facturas emitidas, los bonos recogidos, los cobros de tarjetas de crédito.
- Las liquidaciones de todas las cajas junto con sus respectivas hojas de producción y el efectivo generado.

Coteja toda la información y entrega las liquidaciones de las cajas al responsable de la Caja General, éste cuenta el dinero y entrega un recibo al Jefe de recepción por la cantidad recibida.

El cajero comprobará que las cantidades entregadas coinciden con las liquidaciones y anotará las cantidades recibidas en su diario de caja.

La Caja Central realizará una liquidación periódicamente, generalmente cada día, y el efectivo generado se ingresará en el Banco. Esta liquidación será revisada por el Jefe de Contabilidad.

Una de las funciones de la Caja Central será la de firmar vales, con un tope máximo prefijado por la dirección. Para la emisión de vales por una cantidad superior al límite establecido se necesitará autorización expresa de alguien de rango superior, por ejemplo el Jefe de Administración o el Director Financiero. Estos a su vez no podrán firmar vales para sí mismos, sino que necesitarán una aprobación de rango superior.

El vale ha de estar firmado por la persona que lo emite y por la que lo recibe. El total de vales emitidos debe quedar reflejado en el arqueo diario.

6.4.6. Normas de Valoración

- Las cuentas en moneda extranjera deben ser valoradas de acuerdo con el tipo de cambio vigente, reflejando en la Cuenta de Pérdidas y Ganancias del ejercicio el resultado correspondiente (pérdida o beneficio).
- Los saldos en efectivo restringidos respecto a su disponibilidad, deben mostrarse por separado. Dependiendo de su naturaleza podrán incluirse en el Activo Circulante o en el Fijo.

- Los cheques preparados pero no entregados a proveedores o acreedores no deben registrarse como pagos.
- No deben registrarse como cobros aquellas partidas que a la fecha de cierre no estaban en poder de la entidad.
- Los cheques no deben aparecer como pendientes en las conciliaciones de forma indefinida. Pasado un año se puede suspender el pago contra una cuenta de pasivo. Esta cuenta de pasivo se podrá abonar contra los ingresos del ejercicio correspondiente después de transcurrido el plazo legal correspondiente.
- En la fecha de cierre deben eliminarse del fondo de caja los gastos para los cuales se cuenta con los respectivos comprobantes.

6.5. Técnicas de Control

El mejor control se consigue depositando los cobros diarios íntegramente en el banco y efectuando los pagos mediante cheques o transferencias bancarias. De esta forma los pagos de caja quedan restringidos a pequeños pagos, cuyo manejo será más simple y fácilmente comprobable, mediante el establecimiento de un fondo fijo.

6.5.1. De prevención

- Autorización de las transacciones
 - Determinación de las personas autorizadas para custodiar y administrar el efectivo.
 - Determinación de las personas autorizadas para registrar los cobros y pagos.
 - Determinación de las personas autorizadas para emitir vales. El cajero no debe estar autorizado para ello.
 - El número de personas que revisan los documentos justificativos y que están autorizados para aprobar los pagos debe ser limitado.
 - Es aconsejable que los talones se extiendan con dos firmas autorizadas, siempre que la segunda persona no se limite a firmar automáticamente, sin comprobar los documentos justificativos del pago.
- Validación de datos previa al procesamiento.
 - En el momento del pago deben sellarse los justificantes, para evitar fraudes o pagos por duplicado.
- Verificación de datos.
 - Con anterioridad al pago de una factura debe comprobarse la fecha del documento, que éste figure a nombre de la entidad, que los servicios o bienes recibidos estén de acuerdo con los pedidos, contratos, etc.; que los precios y los cálculos sean correctos. Todos estos requisitos deben llevar el visto bueno de quien lo haya comprobado.
- Segregación de funciones y responsabilidades.
 - Principio fundamental: las personas que efectúan los cobros deben ser distintas de las que manejan los registros de las cuentas a cobrar, es decir, la contabilización de dichas cuentas debe ser independiente del manejo de los fondos recibidos.

- Que las personas que manejan el efectivo no lo hagan individualmente.
- Que las personas que manejan el efectivo no tengan acceso a los registros contables.
- Que las personas que preparan los cheques sean distintas de las que manejan los cobros y recibos de caja.
- Los cheques deben guardarse bajo llave por la persona que los prepara.
- Que el trabajo de las personas que contabilizan sea revisado por personas sin funciones incompatibles.
- Normas y procedimientos claramente definidos y comunicados
- Asignación adecuada a la capacidad y formación de las personas implicadas

6.5.2. De detección o descubrimiento

- Inventarios físicos periódicos (Arqueos).
 - El efectivo ha de ser revisado periódicamente.
- Utilización de documentación prenumerada, con el contenido de información adecuada.
 - Los pagos superiores a una determinada cantidad se han de efectuar por cheque bancario nominativo a favor de la entidad acreedora.

Ventajas de esta forma de gestión:

- Se maneja una cantidad mínima de efectivo, por lo que disminuye el riesgo de extravío, robo, etc.
- Queda constancia a través de los extractos bancarios de los pagos efectuados, pudiendo averiguarse en caso necesario a través del banco, a quiénes fueron efectuados los pagos.
- Los talonarios están prenumerados, por lo que se pueden seguir todos los talones emitidos.
- Los talones anulados o cancelados deben guardarse unidos a la matriz del talonario para controlar la correlación de la numeración.
- Si estos talones estuvieran ya firmados, la parte del talón que lleva la firma debe ser destruida.
- Los justificantes de los cobros son numerados (facturas).
- Los recibos por las cantidades de efectivo entregadas y recibidas.
- Vales emitidos.
- Comparaciones y análisis de variaciones anormales.
 - El saldo de la cuenta de caja al final del periodo siempre debe coincidir con el fondo fijo asignado a la misma.
- Conciliaciones y análisis de las partidas de conciliación.
 - Conciliaciones mensuales de los saldos contables con los libros auxiliares y con los extractos contables.

Requisitos de las conciliaciones:

- Deben prepararse por escrito en un impreso apropiado para ello.

- Su preparación debe efectuarse por persona distinta de la que maneja y contabiliza los cobros y pagos.
- Una vez realizadas debe revisarlas el director financiero o jefe de Admón.
- Deben estar firmadas por quién las preparó y quién las revisó.
- Confirmaciones y análisis de las discrepancias.
- **No emitir nunca talones al portador o firmar cheques en blanco.**

BIBLIOGRAFÍA

- Bourceau, M. *L'équipement hotelier*. Editorial Flammarion.
- Bourceau, M. *La gestion hôtelière*. Editorial Flammarion.
- Curso superior de gestión y administración hotelera. ASEHS. Asesoría y gestión de empresas de Hostelería, S. L.
- Felipe Gallego, J. *Dirección estratégica en los hoteles del siglo XXI*. Mc Graw – Hill . Interamericana.
- Felipe Gallego, J. *Principios Generales para la Dirección de establecimientos hoteleros*.
- Fernández Caballero, S. *Estudio de viabilidad del Hotel Los Almendros*.
- Jornadas Técnicas sobre Gerencia Hotelera. Federación Internacional de Asociaciones de Directores de Hotel.
- La industria hotelera española 1.997*. Horwath Consulting España.
- Manual del Director de Hotel*. Consultur S. A.
- Manuales de operación de Servatur S. A.
- Neal Geller, A. *Internal Control: A fraud prevention Handbook for Hotel and Restaurant Managers*. Cornell University. School of Hotel Administration.
- Neil, A. *Organización y gestión hotelera*. Editorial Hispano Europea.
- Neorestauración–Marketing en acción. Curso impartido por Consultur S. A. para la Asociación Española de Directores de Hotel.
- Witzky, H. K. *Practical Hotel-Motel cost reduction handbook*. Ahrens Publishing Company Inc.





Módulo 4

Los presupuestos como herramienta de control

PRESENTACIÓN

Dada la importancia del presupuesto como herramienta de gestión, es necesario profundizar en las técnicas que permiten elaborarlo de manera correcta, así como las que ayudan a ejercer el control sobre las desviaciones producidas.

OBJETIVOS

Es a este objetivo al que responde el desarrollo del presente módulo.

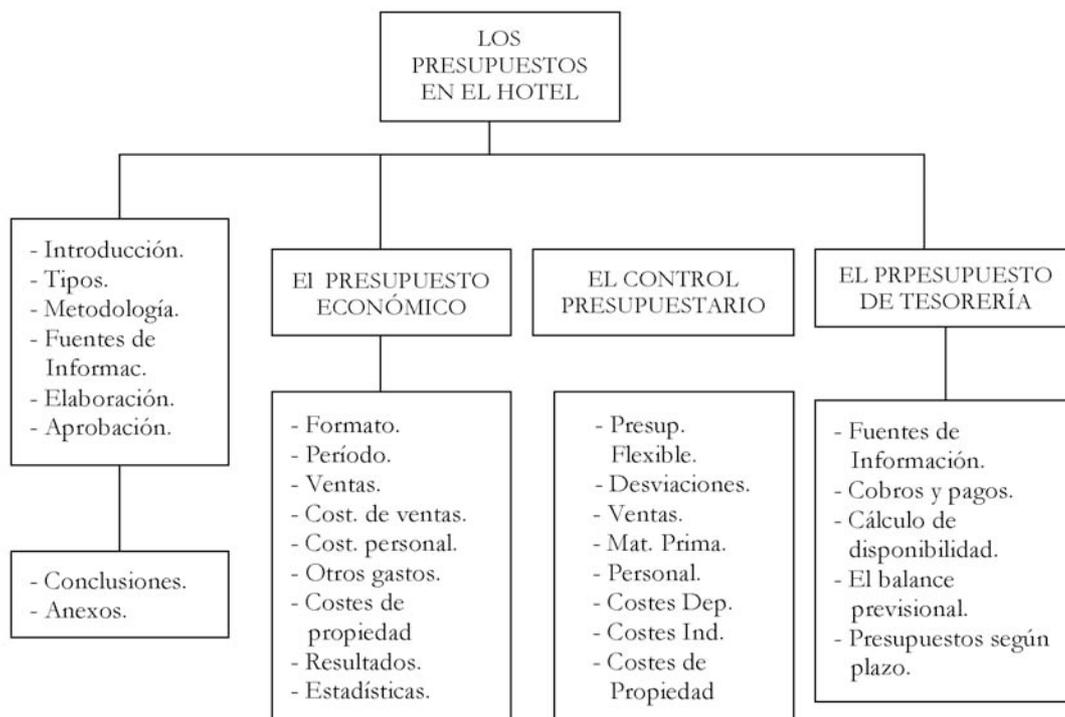
Los alumnos conocerán previamente la estructura de la cuenta de resultados típica del hotel (que se ha tratado en el módulo segundo), y en base a ello desarrollarán un presupuesto típico utilizando las hojas de cálculo excel.

El resultado obtenido podrá ser comparado con el resultado medio del hotel español, en sus diferentes facetas, lo que a su vez permitirá comentar y profundizar en la estructura de ventas y costes del hotel medio.

Se desarrollará igualmente un presupuesto de tesorería, que aporta una información vital desde el punto de vista de la liquidez de la empresa.



ESQUEMA DE LOS CONTENIDOS



EXPOSICIÓN DE LOS CONTENIDOS

1. LOS PRESUPUESTOS EN EL HOTEL

1.1. Introducción

Los presupuestos son una de las herramientas más importantes de que dispone la empresa para llevar a cabo la consecución de sus objetivos. Es fácil de entender que, en una situación de extrema competencia, como es la actual, es imprescindible trabajar con documentos que, desde el punto de vista económico financiero, marquen las metas a conseguir. A esta filosofía responden precisamente los presupuestos.

Son dos los fines principales que se persiguen con los presupuestos:

- a) Cuantificar en términos económicos una situación objetivo. Son por tanto el reflejo de un objetivo establecido.
- b) Suponen una herramienta sin igual para ejercer el control de la operación, siempre desde un punto de vista económico financiero. Por comparación de la situación real con la presupuestada se establecen las diferencias y se buscan las causas que las han producido.

Independientemente de lo indicado anteriormente, los presupuestos aportan a la empresa otras ventajas, no menos importantes en su conjunto:

- Exigen a los directivos pensar en el futuro, proporcionándoles la manera de formalizar sus planes.
- Facilitan la transmisión de la información en la organización.
- Actúan como herramienta de coordinación entre los diferentes departamentos y proporcionan a los mismos visión de conjunto de la empresa.
- Son un marco de referencia para la motivación de los empleados y les facilita el conocimiento de la organización.

1.2. Tipos de presupuestos

En la empresa se utilizan especialmente tres tipos de presupuestos:

- Presupuesto económico. Refleja los resultados económicos que se desean alcanzar basándose en expectativas razonables.
- Presupuesto de tesorería. Se suele preparar a diferentes niveles en el tiempo y refleja los saldos de tesorería disponibles a lo largo del período presupuestado.
- Presupuesto de inversiones. Que refleja los fondos a utilizar por la empresa durante el período analizado en operaciones de inversión (activos fijos o financieros, renovaciones, etc.)

1.3. Metodología para su elaboración

Existen diferentes formas de prever los datos a reflejar en el presupuesto. Dado que éstas son cuestiones que se dan por conocidas por el alumno, indicar solamente que la base de todo presupuesto es el conocimiento profundo del negocio, a partir de la cual se pueden aplicar las técnicas presupuestarias más usuales: extrapolación de datos de años anteriores, método de la tendencia anual móvil, presupuesto base cero, etc.

Independientemente del método establecido para prever los cálculos de los importes a reflejar en el presupuesto, es fundamental disponer de una base estadística de información adecuada. Ello se consigue llevando registros contables con procedimientos fiables y rigurosos en la forma de presentar los datos. En caso de que se trate de un negocio de nueva implantación, las bases de cálculo, además de la experiencia en el sector, serán las que se deriven de la realización de un estudio de mercado exhaustivo.

1.4. Fuentes de información

Además del indicado conocimiento del sector, datos contables y estadísticos existentes y conocimiento adecuado del mercado, deben tenerse en cuenta todos los acuerdos, contratos, etc. que influyan en la operación a presupuestar. Así en la elaboración del presupuesto del hotel son fundamentales los acuerdos específicos alcanzados con tour operadores, agencias de viaje, proveedores de productos o servicios, contratos de suministro, etc.

1.5. Fases de elaboración y aprobación

Es importante implicar en la elaboración del presupuesto a todos los departamentos afectados a través de sus responsables. Además de constituir la fuente adecuada de información, supone un compromiso por parte de los mismos al objeto de conseguir los fines propuestos.

La primera fase por tanto consiste en realizar presupuestos parciales, por cada uno de los departamentos afectados, para después consolidarlos en un presupuesto global.

Este presupuesto global es elaborado por el departamento económico financiero con la colaboración de la dirección, quien lo deberá aprobar definitivamente para someterlo al consejo de administración.

1.6. El presupuesto económico

Es el documento que refleja los resultados económicos previstos en la empresa.

1.6.1. Formato de presentación

Su formato de presentación será por tanto lo más similar posible a la forma de presentar la cuenta de resultados de dicha empresa, en este caso el hotel de referencia. Si contablemente se sigue el sistema uniforme para presentar los resultados, el presupuesto habrá de seguir igualmente el mismo formato de presentación.



1.6.2. El período económico

Lo normal es elaborar presupuestos para los ejercicios fiscales completos, que obviamente coinciden con un ejercicio económico anual, aunque su comienzo y terminación no tienen por qué coincidir con el año natural. Es la empresa quien decide su ejercicio fiscal en función de sus necesidades de información. Precisamente en el sector hotelero y en destinos vacacionales es normal hacer coincidir los ejercicios fiscales con el final de las temporadas turísticas (de verano o de invierno).

Aunque el presupuesto se refiera a todo un ejercicio económico, es imprescindible reflejar los datos por períodos mensuales, precisamente al objeto de compararlos con los cierres contables de cada mes, para de este modo analizar las diferencias producidas y tomar decisiones correctoras si fuera necesario.

Finalmente el presupuesto se puede dividir por temporadas, ya que las condiciones de contratación, precios, ocupaciones previstas, etc. son semejantes dentro de cada período de temporada.

1.6.3. El presupuesto de ventas

Es la parte más difícil de presupuestar, ya que en ella se producirán sin duda las mayores desviaciones con la realidad. Por ello es imprescindible realizar esta parte del presupuesto con mayor detalle.

La sugerencia es realizar una hoja de cálculo por cada tour operador o agencia con la que se haya firmado algún contrato. Igualmente hojas de cálculo independientes para cada tipo de clientela (grupos, clientes de paso, etc.), de este modo se minimizarán las diferencias, ya que se tratan de forma específica las peculiaridades de cada clientela.

Se calculan tanto las ventas de alojamiento como las de alimentación y bebidas y departamentos menores de operación, especificando habitaciones ocupadas, personas y servicios prestados, con sus respectivos precios.

Todas las hojas se llevan posteriormente a una hoja resumen de ventas.

1.6.4. *Los costes de ventas*

Al tratarse de un coste variable en función de las ventas presupuestadas, su cálculo va a ser generalmente un porcentaje de las mismas. Así en alimentación podría ser entre un 30-35%, en bebidas entre un 25-30% dependiendo del punto de venta específico, en teléfonos un 60% de las ventas, dependiendo del sobrecargo que se realice al coste de las llamadas telefónicas, etc.

1.6.5. *Los costes de personal*

Suponen la parte más importante de los costes, por lo que deben ser tratados al nivel de presupuesto con el máximo detalle. Lo mejor es especificar la plantilla completa, indicando número de puestos de trabajo con sus correspondientes costes y para cada uno de los meses presupuestados.

Los costes han de incluir las cargas sociales de todo tipo, prorrateando las pagas extraordinarias, vacaciones, etc.

Deben contemplarse igualmente las posibles sustituciones como consecuencia de enfermedad u otras causas.

De este modo se presupuesta el coste de personal con bastante exactitud, con la única incertidumbre de las posibles incidencias por absentismo.

1.6.6. *Otros costes y gastos de operación*

Los referidos a los departamentos operacionales suelen ser costes variables en relación con las ocupaciones.

Los relacionados con los departamentos funcionales tienen mayor carácter de fijos, algunos de tipo semi variable (agua y luz particularmente, especialmente la primera).

En la propuesta que se estudia, los variables se calculan precisamente en función de ocupaciones, unas veces relacionados con el número de habitaciones ocupadas y otras en relación con el número de personas alojadas, dependiendo de la naturaleza del coste.

En cuanto a los fijos se calculan sobre la base de estándares de la industria y estadísticas disponibles. Los semi fijos (o semi variables) utilizando un método mixto, estándares para la parte fija y ocupaciones para la parte variable.

1.6.7. Costes de propiedad

Las cargas fijas (seguros, licencias, impuesto de bienes inmuebles, etc.) suelen ser conocidas a priori, por lo que no es ninguna dificultad presupuestarlas.

Las amortizaciones son consecuencia de la naturaleza de los activos fijos, que son igualmente conocidos, y los costes financieros son consecuencias de la participación de capital ajeno en la empresa, que es del mismo modo conocida.

El impuesto de sociedades será calculado en función de las circunstancias específicas de la empresa, su capacidad de utilizar deducciones, beneficios fiscales por reinversión u otros.

1.6.8. Determinación del resultado neto

El resultado neto será la consecuencia de todo lo anterior, deduciendo de las ventas presupue-
tadas todos y cada uno de los costes y gastos, obteniéndose en el proceso resultados intermedios
significativos (beneficios departamentales, beneficio bruto de operación, beneficio antes de inte-
reses y tasas, etc.), todo ello de acuerdo con lo establecido por el sistema uniforme de contabili-
dad hotelera.

1.6.9. Estadísticas y datos comparativos

Del documento final del presupuesto se pueden obtener innumerables estadísticas, que tenien-
do en cuenta que no se corresponden con datos reales, sino presupuestrados, deben ser tratados
como tal, especialmente para contrastar que los datos utilizados son los estándares o para verifi-
car las diferencias.

Los ratios y datos estadísticos más utilizados son los siguientes:

- Porcentajes de ocupación.
- Porcentaje de doble ocupación.
- Nivel de utilización de los servicios de restauración.
- Ventas por cliente y día para cada departamento.
- Costes por habitación disponible y mes.
- Costes de por habitación utilizada mes.
- Costes por estancia.
- Porcentajes de costes de venta sobre ventas.
- Comparación con los estándares de la industria.

Al objeto de facilitar la comprensión de la elaboración del presupuesto se adjunta un modelo
sencillo, correspondiente a un hotel ficticio, pero que básicamente incluye los desgloses necesarios
para un detallado estudio de los resultados propuestos. Anexo n.º. 1. Se ha elaborado en diferen-
tes hojas de cálculo excel enlazadas entre sí, de modo que la modificación de cualquier dato en las
primeras hojas modifica automáticamente los cálculos en las siguientes. Sobre este modelo se tra-
bajará en la sala de ordenadores. En el modelo presentado no se ha incluido el análisis de riesgo
por razones de espacio, si bien podrá realizarse en las clases prácticas.

El detalle puede extenderse tanto como se desee a base de hacer una hoja de cálculo por cada uno de los bloques de información más importantes: así se podría realizar una hoja de cálculo para el estudio de los costes de energía, en la que a su vez aparecieran las potencias instaladas en cada departamento y los horarios de funcionamiento, lo que permitiría calcular costes de manera muy pormenorizada.

Para documentar mejor la realización del estudio de inversión propuesto en el estudio de los activos fijos en la parte de control económico de la asignatura, se enlaza el presupuesto anteriormente propuesto con un cálculo ficticio de la rentabilidad de la inversión, de modo que en el mismo se puede apreciar el modo de cálculo de los diferentes parámetros estudiados.

1.7. El presupuesto de tesorería

Es el documento que refleja las disponibilidades líquidas de la empresa para el período analizado.

Para diferenciarlo del presupuesto económico es imprescindible entender la diferencia entre ventas e ingresos (utilizado aquí en el sentido de cobros) y costes (gastos) y pagos.

Generalmente las ventas no se corresponden con los cobros, sino que las primeras se contabilizan en el momento del devengo y los segundos se contabilizan cuando realmente se dispone del efectivo, no coincidiendo casi nunca en la industria hotelera el momento de registrar las ventas y sus cobros correspondientes.

En cuanto a los gastos o costes ocurre lo mismo: el coste se contabiliza en el momento del devengo mientras que el pago tiene lugar en otro momento diferente, la entrega de disponible de efectivo.

De aquí que los resultados reflejados en la cuenta de pérdidas y ganancias casi nunca se correspondan con incrementos o disminuciones de tesorería, sino que esto último es consecuencia de otros muchos factores. Por todo ello es imprescindible complementar los dos estados financieros tradicionales (cuenta de resultados y balance de situación) con un tercero: “estado de origen y aplicación de fondos” o “cuadro de financiación”. En cierta medida los presupuestos de tesorería vienen a ser un cuadro de financiación anticipado.

1.7.1. Fuentes de información

Los documentos más importantes para la elaboración del presupuesto de tesorería son el balance cerrado al día inmediatamente anterior al presupuesto que se realiza y el presupuesto económico para el período.

El balance de situación es imprescindible para determinar los importes de los cobros generados por las cuentas pendientes por cobrar y los previsible pagos de las cuentas pendientes de pago.

El presupuesto económico es imprescindible para estimar cobros y pagos de la operación del período presupuestado. Por esta y otras razones el presupuesto de tesorería puede desviarse de la realidad con cierta facilidad, y es que está basado en otro presupuesto, también susceptible de desviaciones.

Complementariamente se utilizarán todos los acuerdos suscritos con tour operadores (para ver momentos de cobro) y proveedores (para ver compromisos de pago establecidos).

1.7.2. Presupuesto de cobros y pagos

Por una parte se estimarán en cada período los que correspondan a deudas anteriores reflejadas en el balance y por otra los que correspondan a la operación del período estimado.

Es de destacar que existe una cierta complejidad en prever los momentos en que se realizarán cobros y pagos. Póngase por ejemplo el caso del coste de personal: en el presupuesto económico se estima el coste total, incluyendo toda clase de pagas extras y costes sociales; sin embargo en el presupuesto de tesorería es necesario contemplar el momento de pago de todos y cada uno de los componentes del coste. Así: pago del salario, pago de las retenciones fiscales a Hacienda, pago de la Seguridad social por cuenta de la empresa, pago de la seguridad social por cuenta del trabajador retenida, pago de las diferentes pagas extraordinarias, etc. Todo ello requiere una cierta complejidad en la elaboración, aunque el cálculo es de naturaleza sencilla.

1.7.3. Cálculo de la disponibilidad de tesorería

El cálculo final del saldo disponible para los diferentes períodos estimados responderá a la siguiente sencilla ecuación:

$$\begin{aligned} & \text{Saldo disponible a principio del período} \\ & \quad + \text{Cobros del período} \\ & \quad - \text{Pagos del período} \\ & = \text{Saldo disponible al final del período} \end{aligned}$$

El saldo al inicio de cada mes se corresponde con el del final del mes anterior.

Es útil intercalar líneas que recojan la utilización de las cuentas de crédito, especialmente las pólizas, con cuyo saldo se suele jugar en función del disponible de cada momento.

1.7.4. El balance previsional

Un subproducto importante del presupuesto de tesorería, si se realiza adecuadamente, es el balance de situación previsto a la finalización del ejercicio estimado.

Como es imprescindible partir del balance inicial del período, si al mismo se le añaden los movimientos de cobros y pagos estimados, se obtienen saldos finales de las cuentas de activo y pasivo. De este modo se obtiene el balance previsto al final del ejercicio, que aporta una información valiosísima, al mismo tiempo que sirve como elemento de control para cerciorarse de que el presupuesto de tesorería está bien realizado, de otro modo se reflejarían en dicho balance de final de período saldos anormales a los que habría que buscar justificación, que suele corresponderse con estimaciones de cobros y pagos erróneas. Para una mejor elaboración del mismo es conveniente incorporar las amortizaciones, que aunque no suponen movimientos de tesorería, se pueden reflejar en sentido positivo y negativo, de modo que no influyan en el resultado de tesorería final, pero sí en las variaciones del activo fijo y en el resultado.

Para una mejor comprensión se adjunta el anexo n.º. 2 como modelo que será debidamente estudiado en las sesiones lectivas, al igual que todo el presupuesto económico.

1.7.5. Los diferentes presupuestos en función del plazo presupuestado

Tal como se indicó anteriormente, el presupuesto de tesorería se desfasa con facilidad, tanto en función de que está basado en otro presupuesto (el económico) que también es susceptible de variaciones, como en función de las propias operaciones de tesorería, que en muchos casos no pueden ser previstas con exactitud.

Además el presupuesto presenta saldos al final y principio de cada mes, pero es obvio que el flujo de fondos se produce de una manera continua a lo largo de los treinta días del mes, por lo que el presupuesto así realizado no presentaría saldos intermedios y, especialmente si la empresa está en situación difícil de tesorería, esto puede llegar a ser crítico. Téngase en cuenta que en los días intermedios del mes se pueden producir obligaciones de pago importantísimas, como suelen ser los impuestos y retenciones, que han de pagarse los días 20 de cada mes o trimestre. Por tanto en el presupuesto por meses podrían reflejarse saldos positivos al principio y final de cada mes pero que pudieran ser negativos en días intermedios, con las consecuencias negativas que acarrearía la no previsión de estas necesidades.

Por tanto se suelen realizar los presupuestos de tesorería a diferentes niveles en el tiempo: uno general para la temporada o ejercicio fiscal, que da una visión general de las necesidades o excesos de fondos, en base al cual se programan las acciones a mayor plazo. Ha de tenerse en cuenta que las negociaciones con las entidades bancarias han de realizarse con suficiente antelación, de otro modo será más difícil la obtención de créditos y siempre a mayor coste, generando además tensiones innecesarias.

Un segundo nivel de presupuesto suele ser realizado mensualmente, en el que se obtiene información más detallada, con expresión de movimientos previstos para cada uno de los días. De este modo se evitan situaciones de falta de tesorería no previstas en el presupuesto general.

1.8. Control presupuestario

Se entiende por control presupuestario el conjunto de operaciones de planificación y control que realiza la empresa basadas en la correcta utilización de los presupuestos como herramienta de trabajo,

Como se ha indicado anteriormente, los presupuestos suponen una herramienta de control sin parangón en la empresa, por las razones ya apuntadas.

El análisis de las desviaciones, por comparación entre lo presupuestado y lo real, proporciona una herramienta de gestión a la dirección de valor incalculable, permitiendo llevar a cabo el método de “gestión por excepción”, que básicamente consiste en que la dirección actúa y analiza las causas de las desviaciones generadas cuando éstas se producen. Ello permite tomar las medidas correctoras oportunas para que en el futuro no se produzcan los posibles errores cometidos.

Por todo ello es fundamental la realización de controles mensuales para detectar las desviaciones producidas entre lo realizado y lo presupuestado.

1.8.1. El presupuesto flexible

Es obvio que la parte más difícil de presupuestar es el presupuesto de ventas, que a su vez está basado en el nivel de actividad de la empresa. Existen causas endógenas en el desarrollo de la operación que son razonablemente controlables por la empresa, sin embargo otras causas o razones exógenas, escapan totalmente al control interno y lo único que la empresa puede hacer ante ellas es asumirlas y adaptarse a ellas para que afecten lo menos posible. En nuestro sector el impacto que ha tenido el terrorismo reciente, y particularmente los ataques del 11 de septiembre de 2001, ha sido brutal, sin que ninguna empresa pudiera haberlo previsto y trasladado a sus presupuestos.

Son muchas las empresas, especialmente en los sectores industriales, que realizan diferentes presupuestos para diferentes niveles de actividad, medida ésta fundamentalmente por el nivel de ventas realizadas, lo que facilita el análisis de las desviaciones de los componentes de la cuenta de resultados.

En todo caso una de las condiciones que el presupuesto debe cumplir es que sea flexible, independientemente de que se materialice en diferentes presupuestos, precisamente para analizar las causas de las desviaciones de manera más equilibrada.

1.8.2. Las desviaciones en ventas

Como se ha indicado anteriormente es el capítulo del presupuesto que más fácilmente se desvía. Las causas de desviación pueden ser dos:

- Desviación en precio.
- Desviación en nivel de actividad, más precisamente en el hotel porcentaje de ocupación y volumen de servicios prestados en alimentación y bebidas.

Es imprescindible analizar la causa de la desviación, teniendo en cuenta que si lo es por diferencias en precio, las mismas serán reflejadas de manera directa en la línea final de la cuenta de resultados (en positivo o en negativo).

Por el contrario, si la causa es nivel de actividad, ya sea en alojamiento o en alimentación y bebidas, lo que se reflejará en la línea final de la cuenta de resultados es el margen de contribución a que da lugar la desviación. Esto es de manera más acusada en el departamento de alimentación y bebidas que en el de alojamiento, ya que en aquél el consumo de materias primas tiene una influencia importante.

Aunque el nivel de responsabilidad de las desviaciones permanece en el departamento comercial, puede haber diferentes responsables de las causas de la desviación en función de que sea por precio o por nivel de actividad.

1.8.3. Las desviaciones en costes de materias primas

De nuevo la desviación puede tener dos causas:

- Por exceso o defecto de consumo de materias primas para el nivel de actividad presupuestado.
- Por diferencias en el precio de las materias primas.

De nuevo el análisis debe reflejar la causa. La responsabilidad de una diferencia en coste del producto puede ser del departamento de compras, mientras que si la desviación está en la cantidad de producto consumida, será responsabilidad del departamento de producción, en nuestro caso cocina.

1.8.4. Las desviaciones en costes de personal de los departamentos operacionales

Estos costes en el hotel deberían ser variables con el nivel de actividad, pero la experiencia demuestra que a lo largo del tiempo, cuando el personal se va consolidando en la empresa, es muy difícil mantener la proporcionalidad entre actividad y coste, ya que el personal se hace fijo y no es fácil adaptarlo al nivel de actividad. Las causas de las desviaciones suelen estar relacionadas con bajas por enfermedad, accidentes u otras razones. El nivel de formación que la empresa imparte a sus empleados, su capacidad para involucrarles en los objetivos de la empresa, etc. suele ser la razón de diferentes niveles de productividad.

1.8.5. Las desviaciones en otros costes departamentales

En el hotel este tipo de costes suele ser variable, y de nuevo la desviación puede ser producida por variación en precios o variaciones en el consumo de los recursos. En el primer caso la responsabilidad recae sobre el departamento de compras y en el segundo sobre el de operación.

1.8.6. Las desviaciones en los costes indivisibles

En la mayoría de los casos estos costes son fijos o tienen un porcentaje elevado de inflexibilidad.

En el caso de los costes de administración, en el hotel son fijos, teniendo componentes de personal y de coste de servicios. Las desviaciones que se producen no suelen ser significativas.

Los costes de mantenimiento suelen ser igualmente fijos, estando compuestos por personal y por materias primas, no siempre ligadas estas últimas a los niveles de actividad. Las desviaciones producidas suelen venir dadas por averías no previstas en el mantenimiento de los equipos y las instalaciones.

Los costes de energía y agua tienen componentes fijos y variables. El consumo de energía tiene mayor componente fijo, mientras que el consumo de agua suele oscilar más con el nivel de actividad. Las desviaciones suelen ser consecuencia de averías, especialmente en el caso del agua.

Los costes de marketing son principalmente fijos, con una pequeña parte variable en función del nivel de ventas. Las desviaciones no suelen ser significativas, excepto si la empresa contabiliza bajo este epígrafe atenciones al cliente y costes de posibles reclamaciones, que en algunos casos suelen ser significativas.

1.8.7. Las desviaciones en costes de propiedad

Las cargas fijas, como su denominación indica, vienen impuestas y no son variables: costes de licencias, impuesto de bienes inmuebles, coste de seguros y otros son fáciles de prever y las desviaciones por tanto no se suelen producir.

Las amortizaciones y el coste de los intereses de estructura se calculan con exactitud y no deben producirse variaciones excepto si los últimos son variables.

El impuesto sobre el beneficio variará en función del mismo y no es objeto de estudio en este apartado.

1.9. Conclusión

Los presupuestos son una herramienta fundamental de la dirección, de tal modo que hoy no se concibe una empresa medianamente organizada que no trabaje con presupuestos, a uno u otro nivel.

Satisface necesidades importantes:

- Desde el punto de vista del proceso de planificación:
 - Facilita el conocimiento de los objetivos de la empresa.
 - Anticipa resultados.
 - Conduce el proceso de decisión.
- Motiva hacia la consecución de los objetivos.
- Desde el punto de vista de evaluación y control:
 - Determina criterios de evaluación.
 - Permite el control por excepción.
 - Contribuye a determinar las causas que dificultan el logro.
 - Facilita la información para la toma de decisiones correctivas.

En su proceso de elaboración es fundamental que participen los responsables de que los objetivos se cumplan.

Y en cuanto a su evaluación, han de cumplirse los siguientes requisitos:

- Que los objetivos sigan siendo válidos.
- La información ha de ser objetiva.
- La interpretación ha de ser flexible.
- Han de determinarse las causas de las desviaciones para una toma de decisiones correctiva si el caso lo requiere.
- Si es necesario han de revisarse los criterios con los que se realizó.

BIBLIOGRAFÍA

Nicolás, P. *Elaboración y control de presupuestos*. Gestión 2.000.



ANEXO N°1

Ventas tour operador 1		Hotel Servatur	
Conceptos	Invierno	Verano	Total
N° de días	182	183	365
Tour operador 1			
Cupo disponible	100	60	80
% de ocupación	90,00	70,00	79,97
N° hab. Ocupadas	16.380	7.686	24.066
Pers. Por habit.	2,1	2,4	2,2
Estancias	34.398	18.446	52.844
Camas extras	819	1.537	2.356
Precio habitación	13.000	9.000	10.995
Precio cama extra	2.000	2.000	2.000
Ventas alojamiento	214.578.000	72.248.400	286.826.400
N° medias pens.	13.759	7.379	21.138
N° pens. Completas	6.880	3.689	10.569
Habitac. y desayuno	6.880	3.689	10.569
Sólo alojamiento	3.440	1.845	5.284
Comidas carta	688	369	1.057
Precio media pens.	3.000	2.500	2.749
Precio pens. Comp.	4.000	3.500	3.749
Precio desayuno	1.000	800	900
Ventas pensión	75.675.600	34.310.304	109.985.904
Ventas carta	2.751.840	1.475.712	4.227.552
Bar piscina	6.879.600	4.611.600	11.491.200
Ventas comidas	85.307.040	40.397.616	125.704.656
Extras pensión	4.400.000	3.800.000	8.200.000
Extras carta	550.368	295.142	845.510
Bar piscina	8.599.500	4.611.600	13.211.100
Bar noche	10.319.400	5.533.920	15.853.320
Ventas Bebidas	23.869.268	14.240.662	38.109.930
Teléfonos	1.638.000	768.600	2.406.600
Safes	2.457.000	1.152.900	3.609.900
Cambio divisas	3.439.800	1.844.640	5.284.440
Lavandería	1.719.900	922.320	2.642.220
Vending	3.439.800	1.844.640	5.284.440
Otros	1.719.900	922.320	2.642.220
Ventas depts. men	14.414.400	7.455.420	21.869.820
Santiago Fdez. Caballero		P - 1	
27,01,02			

Ventas tour operador 2**Hotel Servatur**

Conceptos	Invierno	Verano	Total
Nº de días	182	183	365

Tour operador 2

Cupo disponible	80	100	90
% de ocupación	90,00	70,00	79,97
Nº hab. Ocupadas	13.104	12.810	25.914
Pers. Por habit.	2,1	2,4	2,2
Estancias	27.518	30.744	58.262
Camas extras	655	2.562	3.217
Precio habitación	12.000	8.000	9.995
Precio cama extra	2.000	2.000	2.000
Ventas alojamiento	158.558.400	107.604.000	266.162.400

Nº medias pens.	8.256	9.223	17.479
Nº pens. Completas	4.128	4.612	8.739
Habitac. y desayuno	11.007	12.298	23.305
Sólo alojamiento	4.128	4.612	8.739
Comidas carta	826	922	1.748

Precio media pens.	3.000	2.500	2.749
Precio pens. Comp.	4.000	3.500	3.749
Precio desayuno	1.000	800	900

Ventas pensión	52.284.960	49.036.680	101.321.640
Ventas carta	3.302.208	3.689.280	6.991.488
Bar piscina	5.503.680	7.686.000	13.189.680
Ventas comidas	61.090.848	60.411.960	121.502.808

Extras pensión	4.400.000	3.800.000	8.200.000
Extras carta	660.442	737.856	1.398.298
Bar piscina	6.879.600	7.686.000	14.565.600
Bar noche	8.255.520	9.223.200	17.478.720
Ventas Bebidas	20.195.562	21.447.056	41.642.618

Teléfonos	1.310.400	1.281.000	2.591.400
Safes	1.965.600	1.921.500	3.887.100
Cambio divisas	2.751.840	3.074.400	5.826.240
Lavandería	1.375.920	1.537.200	2.913.120
Vending	2.751.840	3.074.400	5.826.240
Otros	1.375.920	1.537.200	2.913.120
Ventas depts. men.	11.531.520	12.425.700	23.957.220

Santiago Fdez. Caballero
27,01,02

P - 2



Ventas tour operador 3

Hotel Servatur

Conceptos	Invierno	Verano	Total
Nº de días	182	183	365

Clientes directos

Cupo disponible	20	40	30
% de ocupación	90,00	70,00	79,97
Nº hab. Ocupadas	3.276	5.124	8.400
Pers. Por habit.	2,0	2,2	2,1
Estancias	6.552	11.273	17.825
Camas extras	66	512	578
Precio habitación	15.000	10.000	12.493
Precio cama extra	2.000	2.000	2.000
Ventas alojamiento	49.271.040	52.264.800	101.535.840

Nº medias pens.	1.966	3.382	5.347
Nº pens. Completas	328	564	891
Habitac. y desayuno	2.621	4.509	7.130
Sólo alojamiento	1.638	2.818	4.456
Comidas carta	491	845	1.337

Precio media pens.	3.000	2.500	2.749
Precio pens. Comp.	4.000	3.500	3.749
Precio desayuno	1.000	800	900

Ventas pensión	9.828.000	14.034.636	23.862.636
Ventas carta	1.965.600	3.381.840	5.347.440
Bar piscina	1.310.400	2.818.200	4.128.600
Ventas comidas	13.104.000	20.234.676	33.338.676

Extras pensión	4.400.000	3.800.000	8.200.000
Extras carta	262.080	450.912	712.992
Bar piscina	1.638.000	2.818.200	4.456.200
Bar noche	1.965.600	3.381.840	5.347.440
Ventas Bebidas	8.265.680	10.450.952	18.716.632

Teléfonos	327.600	512.400	840.000
Safes	491.400	768.600	1.260.000
Cambio divisas	655.200	1.127.280	1.782.480
Lavandería	327.600	563.640	891.240
Vending	655.200	1.127.280	1.782.480
Otros	327.600	563.640	891.240
Ventas deptos. men.	2.784.600	4.662.840	7.447.440

Santiago Fdez. Caballero
27,01,02

P - 3

Resumen de ventas anual

Hotel Servatur

Conceptos	Invierno	Verano	Total
Nº. De días	182	183	365
ttoo1	16.380	7.686	24.066
ttoo2	13.104	12.810	25.914
ttoo3	3.276	5.124	8.400
Total hab. Ocupadas	32.760	25.620	58.380
% de ocupación	90,00	70,00	79,97
ttoo1	34.398	18.446	52.844
ttoo2	27.518	30.744	58.262
ttoo3	6.552	11.273	17.825
Total estancias	68.468	60.463	128.932
ttoo1	214.578.000	72.248.400	286.826.400
ttoo2	158.558.400	107.604.000	266.162.400
ttoo3	49.271.040	52.264.800	101.535.840
Ventas alojamiento	422.407.440	232.117.200	654.524.640
Medias Pensiones	23.980	19.984	43.964
Pens. Completas	11.335	8.865	20.199
Hab. y desayuno	14.628	17.607	31.335
Sólo alojamiento	9.206	9.274	18.480
Desayunos	49.943	46.455	95.498
Cubiertos pens.	46.650	37.713	84.363
Cubiertos carta	2.005	2.137	4.142
Comidas pensión	137.788.560	97.381.620	235.170.180
Comidas carta	8.019.648	8.546.832	16.566.480
Comidas bar piscina	13.693.680	15.115.800	28.809.480
Ventas comidas	159.501.888	121.044.252	280.546.140
Bebidas pensión	13.200.000	11.400.000	24.600.000
Bebidas carta	1.472.890	1.483.910	2.956.800
Bebidas bar piscina	17.117.100	15.115.800	32.232.900
Bebidas bar noche	20.540.520	18.138.960	38.679.480
Ventas Bebidas	52.330.510	46.138.670	98.469.180
Teléfonos	3.276.000	2.562.000	5.838.000
Safes	4.914.000	3.843.000	8.757.000
Cambio divisas	6.846.840	6.046.320	12.893.160
Lavandería	3.423.420	3.023.160	6.446.580
Vending	6.846.840	6.046.320	12.893.160
Otros	3.423.420	3.023.160	6.446.580
Ventas depts. men.	28.730.520	24.543.960	53.274.480
Total ventas	662.970.358	423.844.082	1.086.814.440

Santiago Fdez. Caballero

27,01,02

P - 4

Plantilla de personal		Hotel Servatur			
Puestos	Nº.	Coste mes	Coste total	Coste año	
Jefe de Recepción	1	500.000	500.000	6.000.000	
Jefe de Reservas	1	400.000	400.000	4.800.000	
Recepcionistas	5	325.000	1.625.000	19.500.000	
Mozos maleteros	4	275.000	1.100.000	13.200.000	
Gobernanta	1	325.000	325.000	3.900.000	
Subgobernanta	1	300.000	300.000	3.600.000	
Camareras	20	275.000	5.500.000	66.000.000	
Limpiadoras	4	275.000	1.100.000	13.200.000	
Mozos habitaciones	4	275.000	1.100.000	13.200.000	
Lenceras	2	275.000	550.000	6.600.000	
Lavanderas	1	275.000	275.000	3.300.000	
Total pisos	44		12.775.000	153.300.000	
Jefe de Cocina	1	600.000	600.000	7.200.000	
Jefes de partida	2	400.000	800.000	9.600.000	
Cocineros	4	350.000	1.400.000	16.800.000	
Ayudantes cocineros	4	300.000	1.200.000	14.400.000	
Fregadores	3	275.000	825.000	9.900.000	
Total Cocina	14		4.825.000	57.900.000	
Maitre	1	500.000	500.000	6.000.000	
Jefes de Sector	2	350.000	700.000	8.400.000	
Camareros	6	300.000	1.800.000	21.600.000	
Ayudantes	6	275.000	1.650.000	19.800.000	
Camareros bar	4	300.000	1.200.000	14.400.000	
Ayudantes bar	2	275.000	550.000	6.600.000	
Total resttes. y bares	21		6.400.000	76.800.000	
Total Alim. y Bebidas	35		11.225.000	134.700.000	
Director	1	1.000.000	1.000.000	12.000.000	
Jefe de compras	1	500.000	500.000	6.000.000	
Jefe de administración	1	500.000	500.000	6.000.000	
Administrativos	3	325.000	975.000	11.700.000	
Auxiliares admin.	3	275.000	825.000	9.900.000	
Mozos almacén	2	275.000	550.000	6.600.000	
Total Administración	11		4.350.000	52.200.000	
Jefe de mantenimiento	1	450.000	450.000	5.400.000	
mecánicos	4	300.000	1.200.000	14.400.000	
piscineros-jardineros	3	275.000	825.000	9.900.000	
Total Rep. y Mantº.	8		2.475.000	29.700.000	
Jefe de ventas	1	450.000	450.000	5.400.000	
Relac. Públicas	1	400.000	400.000	4.800.000	
Animadores	3	325.000	975.000	11.700.000	
Total Publ. y Promoc.	5		1.825.000	21.900.000	
Total general	103		32.650.000	391.800.000	
Coste pers. S/ ventas				36,05	
Nº. Emp. por Hab. Dis	0,52				
Santiago Fdez. Caballero		P - 5			
27,01,02					

Presupuesto de alojamiento

Hotel Servatur

Conceptos	Invierno	Verano	Total	% s/ v.	Hab. Disp.	Estancia
Nº. de días	182	183	365			
Habitac. disponibles	200	200	200			
Habitac. ocupadas	32.760	25.620	58.380			
% de ocupación	90,00	70,00	79,97			
Estancias	68.468	60.463	128.932			
Pers. Habitac.	2,1	2,4	2,2			
Precio medio hab.	12.894	9.060	11.211			
Alojamiento	422.407.440	232.117.200	654.524.640	92,47	3.272.623	5.077
Teléfonos	3.276.000	2.562.000	5.838.000	0,82	29.190	45
Safes	4.914.000	3.843.000	8.757.000	1,24	43.785	68
Cambio divisas	6.846.840	6.046.320	12.893.160	1,82	64.466	100
Lavandería	3.423.420	3.023.160	6.446.580	0,91	32.233	50
Vending	6.846.840	6.046.320	12.893.160	1,82	64.466	100
Otros	3.423.420	3.023.160	6.446.580	0,91	32.233	50
Total ventas	451.137.960	256.661.160	707.799.120	#####	3.538.996	5.490
Teléfonos	1.965.600	1.537.200	3.502.800	0,49	17.514	27
Lavandería	342.342	302.316	644.658	0,09	3.223	5
Vending	2.054.052	1.813.896	3.867.948	0,55	19.340	30
Total costes de venta	4.361.994	3.653.412	8.015.406	1,13	40.077	62
Personal pisos	76.650.000	76.650.000	153.300.000	21,66	766.500	1.189
Total costes person.	76.650.000	76.650.000	153.300.000	21,66	766.500	1.189
Artº. cliente y limp.	8.216.208	7.255.584	15.471.792	2,19	77.359	120
Lavandería	20.540.520	18.138.960	38.679.480	5,46	193.397	300
Reposiciones	2.054.052	1.813.896	3.867.948	0,55	19.340	30
Varios	1.369.368	1.209.264	2.578.632	0,36	12.893	20
Total otros costes	32.180.148	28.417.704	60.597.852	8,56	302.989	470
Beneficio departamental	337.945.818	147.940.044	485.885.862	68,65	2.429.429	3.769
Personal administrac.	26.100.000	26.100.000	52.200.000	7,37	261.000	405
Papelería e imprenta	450.000	450.000	900.000	0,13	4.500	7
Mantenimiento equip.	1.200.000	1.200.000	2.400.000	0,34	12.000	19
Teléfonos	750.000	750.000	1.500.000	0,21	7.500	12
Varios administrac.	300.000	300.000	600.000	0,08	3.000	5
Agua	4.281.078	3.920.844	8.201.922	1,16	41.010	64
Energía eléct.	4.923.420	4.523.160	9.446.580	1,33	47.233	73
Pers. rep. y mantº.	14.850.000	14.850.000	29.700.000	4,20	148.500	230
Mat. Eléctrico	450.000	450.000	900.000	0,13	4.500	7
Mat. Piscina	900.000	900.000	1.800.000	0,25	9.000	14
Mat. Jardinería	180.000	180.000	360.000	0,05	1.800	3
Mantenimineto equipos	1.800.000	1.800.000	3.600.000	0,51	18.000	28
Varios rep. y mantº.	300.000	300.000	600.000	0,08	3.000	5
Pers. Marketing	10.950.000	10.950.000	21.900.000	3,09	109.500	170
Invitac. y atenc.	3.314.852	2.119.220	5.434.072	0,77	27.170	42
Varios marketing	6.629.704	4.238.441	10.868.144	1,54	54.341	84
Total costes indistribuíbles	77.379.053	73.031.665	150.410.719	21,25	752.054	1.167
Beneficio bruto de operac.	260.566.765	74.908.379	335.475.143	47,40	1.677.376	2.602

Santiago Fdez. Caballero
27,01,02

P - 6

Módulo 4

Presupuesto de alimentación y bebidas

Hotel Servatur

Conceptos	Invierno	Verano	Total	% s/ v.	Cubierto	Estancia
Nº. de días	182	183	365			
Habitac. Disponibles	200	200	200			
Estancias	68.468	60.463	128.932			
% de ocupación	90,00	70,00	79,97			
Medias Pens.	23.980	19.984	43.964			
Pens. Completas	11.335	8.865	20.199			
Hab. y des.	14.628	17.607	31.335			
Desayunos	49.943	46.455	95.498			
Cubiertos pensión	46.650	37.713	84.363			
Cubiertos carta	2.005	2.137	4.142			
Total cubiertos	98.599	86.304	184.003			
Comidas pensión	137.788.560	97.381.620	235.170.180	62,05	1.308	1.824
Comidas carta	8.019.648	8.546.832	16.566.480	4,37	4.000	128
Comidas bar piscina	13.693.680	15.115.800	28.809.480	7,60		223
Ventas comidas	159.501.888	121.044.252	280.546.140	74,02	1.525	2.176
Bebidas pensión	13.200.000	11.400.000	24.600.000	6,49	137	191
Bebidas carta	1.472.890	1.483.910	2.956.800	0,78	714	23
Bebidas bar piscina	17.117.100	15.115.800	32.232.900	8,50		250
Bebidas bar noche	20.540.520	18.138.960	38.679.480	10,21		300
Ventas Bebidas	52.330.510	46.138.670	98.469.180	25,98	535	764
Total ventas	211.832.398	167.182.922	379.015.320	100,00	2.060	2.940
Comidas	53.232.992	37.935.766	91.168.758	32,50	495	707
Bebidas	13.698.759	12.067.389	25.766.148	26,17	140	200
Total costes de venta	66.931.751	50.003.155	116.934.906	30,85	636	907
Personal cocina	28.950.000	28.950.000	57.900.000	15,28	315	449
Personal resttes y bares	38.400.000	38.400.000	76.800.000	20,26	417	596
Total costes personal	67.350.000	67.350.000	134.700.000	35,54	732	1.045
Artº. Cte. y limpieza	985.986	863.042	1.849.028	0,49	10	14
Papelería e imprenta	492.993	431.521	924.514	0,24	5	7
Cartas y menús	295.796	258.913	554.708	0,15	3	4
Reposición vajilla	295.796	258.913	554.708	0,15	3	4
Reposición cristal	985.986	863.042	1.849.028	0,49	10	14
Reposición cubert.	98.599	86.304	184.903	0,05	1	1
Reposición mantel.	197.197	172.608	369.806	0,10	2	3
Música y espectáculos	4.200.000	4.200.000	8.400.000	2,22	46	65
Varios	600.000	600.000	1.200.000	0,32	7	9
Total otros costes	8.152.352	7.734.342	15.886.695	4,19	86	123
Beneficio departamental	69.398.294	42.095.425	111.493.719	29,42	606	865

Santiago Fdez. Caballero
27,01,02

P - 7

Beneficio bruto de operación			Hotel Servatur		
Conceptos	Invierno	Verano	Total	% s/v.	Hab. Disp.
Nº. Hab. Disponibles	200	200	200		
% de ocupación	90	70	80		
Empleados por hab.	1	1	1		
Precio medio hab.	12.894	9.060	11.211		
Alojamiento	422.407.440	232.117.200	654.524.640	60,2	3.272.623
Aliment. y bebidas	211.832.398	167.182.922	379.015.320	34,9	1.895.077
Deptos menores	28.730.520	24.543.960	53.274.480	4,9	266.372
Alquiler y otros	0	0	0	0,0	0
Total Ventas	662.970.358	423.844.082	1.086.814.440	100,0	5.434.072
Alojamiento	108.830.148	105.067.704	213.897.852	32,7	1.069.489
Aliment. y bebidas	142.434.103	125.087.497	267.521.601	70,6	1.337.608
Deptos menores	4.361.994	3.653.412	8.015.406	15,0	40.077
Alquiler y otros	0	0	0	0,0	0
Costes departament.	255.626.245	233.808.613	489.434.859	45,0	2.447.174
Alojamiento	313.577.292	127.049.496	440.626.788	67,3	2.203.134
Aliment. y bebidas	69.398.294	42.095.425	111.493.719	29,4	557.469
Deptos menores	24.368.526	20.890.548	45.259.074	85,0	226.295
Alquiler y otros	0	0	0	0,0	0
Beneficio departam.	407.344.112	190.035.469	597.379.581	55,0	2.986.898
Administración	28.800.000	28.800.000	57.600.000	5,3	288.000
Agua, luz y fuerza	9.204.498	8.444.004	17.648.502	1,6	88.243
Reparac. y manten.	18.480.000	18.480.000	36.960.000	3,4	184.800
Public. Y Promoción	20.894.555	17.307.661	38.202.217	3,5	191.011
Total costes indistrib.	77.379.053	73.031.665	150.410.719	13,8	752.054
Beneficio Bruto de Oper.	329.965.059	117.003.804	446.968.863	41,1	2.234.844
Seguros			3.000.000	0,3	15.000
Imp. Activ. Económicas			1.500.000	0,1	7.500
Licencias			1.000.000	0,1	5.000
Imp. Bienes Inmuebles			15.000.000	1,4	75.000
Total Cargas fijas			20.500.000	1,9	102.500
B A A I T			426.468.863	39,2	2.132.344

Santiago Fdez. Caballero
27,01,02

P - 8



Beneficio neto de operación		Hotel Servatur	
Conceptos	Invierno	Verano	Total
Nº. Hab. Disponibles	200	200	200
% de ocupación	90,00	70,00	79,97
Empleados por hab.	0,52	0,52	0,52
Precio medio hab.	12.894	9.060	11.211
Alojamiento	422.407.440	232.117.200	654.524.640
Aliment. y bebidas	211.832.398	167.182.922	379.015.320
Deptos menores	28.730.520	24.543.960	53.274.480
Alquiler y otros	0	0	0
Total Ventas	662.970.358	423.844.082	1.086.814.440
Alojamiento	108.830.148	105.067.704	213.897.852
Aliment. y bebidas	142.434.103	125.087.497	267.521.601
Deptos menores	4.361.994	3.653.412	8.015.406
Alquiler y otros	0	0	0
Costes departament.	255.626.245	233.808.613	489.434.859
Alojamiento	313.577.292	127.049.496	440.626.788
Aliment. y bebidas	69.398.294	42.095.425	111.493.719
Deptos menores	24.368.526	20.890.548	45.259.074
Alquiler y otros	0	0	0
Beneficio departam.	407.344.112	190.035.469	597.379.581
Administración	28.800.000	28.800.000	57.600.000
Agua, luz y fuerza	9.204.498	8.444.004	17.648.502
Reparac. y manten.	18.480.000	18.480.000	36.960.000
Public. Y Promoción	20.894.555	17.307.661	38.202.217
Total costes indistrib.	77.379.053	73.031.665	150.410.719
Beneficio Bruto de Oper.	329.965.059	117.003.804	446.968.863
Seguros			3.000.000
Imp. Activ. Económicas			1.500.000
Licencias			1.000.000
Imp. Bienes Inmuebles			15.000.000
Total Cargas fijas			20.500.000
B A A I T			426.468.863
Amortizaciones			119.000.000
B A I T			307.468.863
Intereses de estructura fin.			0
B A T			307.468.863
Impuesto de sociedades			107.614.102
Benfº. desp. de imp.			199.854.761
Santiago Fdez. Caballero			
27,01,02		P - 9	

Conceptos	Per. Invers.	Hotel Servatur								Totales	
		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8		
Nº. Hab. Disponibles	0	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200
% de ocupación	0,00	79,97	85,00	85,00	85,00	85,00	85,00	85,00	85,00	85,00	84,35
Empleados por hab.	0,00	1	0,52	0,52	0,52	0,52	0,52	0,52	0,52	0,52	0,52
Precio medio hab.	0	11.211	11.548	11.894	12.251	12.619	12.997	13.387	13.789	13.789	12.433
Alojamiento	0	654.524.640	716.540.794	738.037.017	760.178.128	762.983.472	806.472.976	830.667.165	855.587.180	6.144.991.372	6.144.991.372
Aliment. y bebidas	0	379.015.320	414.926.989	427.374.799	440.196.043	453.401.924	467.003.982	481.014.101	495.444.524	3.568.377.682	3.568.377.682
Deptos menores	0	53.274.480	58.322.232	60.071.899	61.874.056	63.730.278	65.642.196	67.611.452	69.639.796	500.166.380	500.166.380
Alquiler y otros	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Total Ventas	0	1.086.814.440	1.189.790.015	1.225.483.716	1.262.248.227	1.300.115.674	1.339.119.144	1.379.292.718	1.420.671.500	10.203.535.434	10.203.535.434
Alojamiento	0	213.897.852	220.314.788	226.924.231	233.731.958	240.743.917	247.966.234	255.405.221	263.067.378	1.902.051.580	1.902.051.580
Aliment. y bebidas	0	267.521.601	292.869.249	301.655.327	310.704.987	320.026.136	329.626.920	339.515.728	349.701.200	2.511.621.148	2.511.621.148
Deptos menores	0	8.015.406	8.255.868	8.503.544	8.758.651	9.021.410	9.292.052	9.570.814	9.857.938	71.275.684	71.275.684
Alquiler y otros	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Costes departament.	0	489.434.859	521.439.905	537.083.102	553.195.595	569.791.463	586.885.207	604.491.763	622.626.516	4.484.948.411	4.484.948.411
Alojamiento	0	440.626.788	496.226.006	511.112.786	526.446.170	542.239.555	558.506.742	575.261.944	592.519.802	4.242.939.792	4.242.939.792
Aliment. y bebidas	0	111.493.719	122.057.740	125.719.472	129.491.056	133.375.788	137.377.061	141.498.373	145.743.324	1.046.756.534	1.046.756.534
Deptos menores	0	45.259.074	50.066.364	51.568.355	53.115.406	54.708.868	56.350.134	58.040.638	59.781.857	428.890.696	428.890.696
Alquiler y otros	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Beneficio departam.	0	597.379.581	668.350.110	688.400.613	709.052.632	730.324.211	752.233.937	774.800.955	798.044.984	5.718.587.023	5.718.587.023
Administración	0	57.600.000	59.328.000	61.107.840	62.941.075	64.829.307	66.774.187	68.777.412	70.840.735	512.198.556	512.198.556
Agua, luz y fuerza	0	17.648.502	18.177.957	18.723.296	19.284.995	19.863.544	20.459.451	21.073.234	21.705.431	156.936.410	156.936.410
Reparac. y manten.	0	36.960.000	38.068.800	39.210.864	40.387.190	41.598.806	42.846.770	44.132.173	45.456.138	328.660.740	328.660.740
Public. Y Promoción	0	38.202.217	39.348.283	41.744.594	44.296.839	46.966.931	49.753.444	52.655.444	55.671.444	406.983.908	406.983.908
Total costes indistritib.	0	150.410.719	154.923.040	159.570.731	164.357.853	169.288.589	174.367.247	179.598.264	184.986.212	1.337.502.655	1.337.502.655
Beneficio Bruto de Oper.	0	446.968.863	513.427.070	528.829.882	544.694.778	561.035.622	577.866.690	595.202.691	613.058.772	4.381.084.368	4.381.084.368
Seguros	0	3.000.000	3.090.000	3.182.700	3.278.181	3.376.526	3.477.822	3.582.157	3.689.622	26.677.008	26.677.008
Imp. Activ. Económicas	0	1.500.000	1.545.000	1.591.350	1.639.091	1.688.263	1.738.911	1.791.078	1.844.811	13.338.504	13.338.504
Licencias	0	1.000.000	1.030.000	1.060.900	1.092.727	1.125.509	1.159.274	1.194.052	1.229.874	8.892.336	8.892.336
Imp. Bienes Inmuebles	0	15.000.000	15.450.000	15.913.500	16.390.905	16.882.632	17.389.111	17.910.784	18.448.108	133.385.041	133.385.041
Total Cargas fijas	0	20.500.000	21.115.000	21.748.450	22.400.904	23.072.931	23.765.119	24.478.072	25.212.414	182.292.889	182.292.889
B A A I T	0	426.468.863	492.312.070	507.081.432	522.293.875	537.962.691	554.101.572	570.724.619	587.846.358	4.198.791.479	4.198.791.479
Amortizaciones	0	119.000.000	119.000.000	119.000.000	119.000.000	119.000.000	119.000.000	119.000.000	119.000.000	952.000.000	952.000.000
B A I T	0	307.468.863	373.312.070	388.081.432	403.293.875	418.962.691	435.101.572	451.724.619	468.846.358	3.246.791.479	3.246.791.479
Intereses de estructura fin.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
B A T	0	307.468.863	373.312.070	388.081.432	403.293.875	418.962.691	435.101.572	451.724.619	468.846.358	3.246.791.479	3.246.791.479
Impuesto de sociedades	0	107.614.102	130.659.224	135.828.501	141.152.856	146.636.942	152.285.550	158.103.617	164.096.225	1.136.377.018	1.136.377.018
Benº. desp. de imp.	0	199.854.761	242.652.845	252.252.931	262.141.019	272.325.749	282.816.022	293.621.002	304.750.132	2.110.414.462	2.110.414.462
Santiago Fdez. Caballero 27.01.02											



Inversión del proyecto		Hotel Servatur										Totales
Conceptos	Per. Invers.	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8			
Nº. Hab. Disponibles	0	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200
% de ocupación	0,00	79,97	85,00	85,00	85,00	85,00	85,00	85,00	85,00	85,00	85,00	84,35
Empleados por hab.	0,00	1	0,52	0,52	0,52	0,52	0,52	0,52	0,52	0,52	0,52	0,52
Precio medio hab.	0	11.211	11.548	11.894	12.251	12.619	12.997	13.387	13.789	13.789	13.789	12.433
Alojamiento	0	654.524.640	716.540.794	738.037.017	760.178.128	782.983.472	806.472.976	830.667.165	855.587.180	855.587.180	6.144.991.372	
Aliment. y bebidas	0	379.015.320	414.926.989	427.374.799	440.196.043	453.401.924	467.003.982	481.014.101	495.444.524	495.444.524	3.558.377.662	
Deptos menores	0	53.274.480	58.322.232	60.071.899	61.874.056	63.730.278	65.642.186	67.611.452	69.639.796	69.639.796	500.166.380	
Alquiler y otros	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Total Ventas	0	1.086.814.440	1.189.790.015	1.225.483.716	1.262.248.227	1.300.115.674	1.339.119.144	1.379.292.718	1.420.671.500	1.420.671.500	10.203.535.434	
Alojamiento	0	213.897.852	220.314.788	226.924.231	233.731.958	240.743.917	247.966.234	255.405.221	263.067.378	263.067.378	1.902.051.580	
Aliment. y bebidas	0	267.521.601	292.869.249	301.655.327	310.704.987	320.026.136	329.626.920	339.515.728	349.701.200	349.701.200	2.511.621.148	
Deptos menores	0	8.015.406	8.255.868	8.503.544	8.758.651	9.021.410	9.292.052	9.570.814	9.857.938	9.857.938	71.275.684	
Alquiler y otros	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Costes departament.	0	489.434.859	521.439.905	537.083.102	553.195.595	569.791.463	586.885.207	604.491.763	622.626.516	622.626.516	4.484.948.411	
Alojamiento	0	440.626.788	496.226.006	511.112.786	526.446.170	542.239.555	558.506.742	575.261.944	592.519.802	592.519.802	4.242.939.792	
Aliment. y bebidas	0	111.493.719	122.057.740	125.719.472	129.491.056	133.375.788	137.377.061	141.498.373	145.743.324	145.743.324	1.046.756.534	
Deptos menores	0	45.259.074	50.066.364	51.568.385	53.115.406	54.708.868	56.350.134	58.040.638	59.781.857	59.781.857	428.890.696	
Alquiler y otros	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Beneficio departam.	0	597.379.581	668.350.110	688.400.613	709.052.632	730.324.211	752.233.937	774.800.955	798.044.984	798.044.984	5.718.587.023	
Administración	0	57.600.000	59.328.000	61.107.840	62.941.075	64.829.307	66.774.187	68.777.412	70.840.735	70.840.735	512.196.556	
Agua, luz y fuerza	0	17.648.502	18.177.957	18.723.296	19.284.995	19.863.544	20.459.451	21.073.234	21.705.431	21.705.431	156.936.410	
Reparac. y manten.	0	36.960.000	38.068.800	39.210.864	40.387.190	41.598.806	42.846.770	44.132.173	45.456.138	45.456.138	328.660.740	
Public. Y Promoción	0	38.202.217	39.348.283	40.528.732	41.744.594	42.996.931	44.286.939	45.615.444	46.983.908	46.983.908	339.706.948	
Total costes indistrib.	0	150.410.719	154.923.040	159.570.731	164.357.853	169.288.589	174.367.247	179.598.264	184.986.212	184.986.212	1.337.502.655	
Beneficio Bruto de Oper.	0	446.968.863	513.427.070	528.829.882	544.694.778	561.035.622	577.866.690	595.202.691	613.068.772	613.068.772	4.381.084.368	
Seguros	3.000.000	3.000.000	3.090.000	3.182.700	3.278.181	3.376.526	3.477.822	3.582.157	3.689.622	3.689.622	26.677.008	
Imp. Activ. Económicas	1.500.000	1.500.000	1.545.000	1.591.350	1.639.091	1.688.263	1.738.911	1.791.078	1.844.811	1.844.811	13.338.504	
Licencias	1.000.000	1.000.000	1.030.000	1.060.900	1.092.727	1.125.509	1.159.274	1.194.052	1.229.874	1.229.874	8.892.336	
Imp. Bienes Inmuebles	15.000.000	15.000.000	15.450.000	15.913.500	16.390.905	16.882.632	17.389.111	17.910.784	18.448.108	18.448.108	133.385.041	
Total Cargas fijas	20.500.000	20.500.000	21.115.000	21.748.450	22.400.904	23.072.931	23.766.119	24.478.072	25.212.414	25.212.414	182.292.889	
B A I T	426.468.863	492.312.070	507.081.432	522.293.875	537.962.691	554.101.572	570.724.619	587.946.358	613.068.772	613.068.772	4.198.791.479	
Amortizaciones	119.000.000	119.000.000	119.000.000	119.000.000	119.000.000	119.000.000	119.000.000	119.000.000	119.000.000	119.000.000	952.000.000	
B A I T	307.468.863	373.312.070	388.081.432	403.293.875	418.962.691	435.101.572	451.724.619	468.846.358	613.068.772	613.068.772	3.246.791.479	
Intereses de estructura fin.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
B A T	307.468.863	373.312.070	388.081.432	403.293.875	418.962.691	435.101.572	451.724.619	468.846.358	613.068.772	613.068.772	3.246.791.479	
Impuesto de sociedades	107.614.102	130.659.224	135.828.501	141.152.856	146.636.942	152.285.550	158.103.617	164.096.225	164.096.225	164.096.225	1.136.377.018	
Benif. desp. de imp.	199.864.761	242.652.845	252.252.931	262.141.019	272.325.749	282.816.022	293.621.002	304.750.132	304.750.132	304.750.132	2.110.414.462	
Costes de preapertura	10.000.000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	10.000.000	
Inversión inicial	3.400.000.000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3.400.000.000	
Inversiones de renovación	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Intereses crédito promotor	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Valor residual propiedad	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Imp. Soc. s/. Plus valia	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	5.000.000.000	5.000.000.000
Inversión propiedad	3.410.000.000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	-5.000.000.000	-1.590.000.000
Santiago Fdez. Caballero	27.01,02											

Cash flow del proyecto		Hotel Servatur								Totales
Conceptos	Per. Invers.	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	
Nº Hab. Disponibles	0	200	200	200	200	200	200	200	200	200
% de ocupación	0,00	79,97	85,00	85,00	85,00	85,00	85,00	85,00	85,00	84,35
Empleados por hab.	0,00	1	0,52	0,52	0,52	0,52	0,52	0,52	0,52	0,52
Precio medio hab.	0	11.211	11.548	11.894	12.251	12.619	12.997	13.387	13.789	12.453
Alojamiento	0	654.524.640	716.540.794	738.037.017	760.178.128	782.983.472	806.472.976	830.667.165	855.587.180	6.144.991.372
Aliment. y bebidas	0	379.015.320	414.926.989	427.374.799	440.196.043	453.041.924	467.003.982	481.014.101	495.444.524	3.558.377.682
Deptos menores	0	53.274.480	58.322.232	60.071.899	61.874.056	63.730.278	65.642.186	67.611.452	69.639.796	500.166.380
Alquiler y otros	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Total Ventas	0	1.086.814.440	1.189.790.015	1.225.483.716	1.262.248.227	1.300.115.674	1.339.119.144	1.379.292.718	1.420.671.500	10.203.535.434
Alojamiento	0	213.897.852	220.314.788	226.924.231	233.731.958	240.743.917	247.966.234	255.406.221	263.067.378	1.902.051.580
Aliment. y bebidas	0	267.521.601	292.869.249	301.655.327	310.704.987	320.026.136	329.626.920	339.515.728	349.701.200	2.511.621.148
Deptos menores	0	8.015.406	8.255.868	8.503.544	8.758.051	9.021.410	9.292.052	9.570.814	9.857.938	71.275.684
Alquiler y otros	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Costes departament.	0	489.434.859	521.439.905	537.083.102	553.195.595	569.791.463	586.885.207	604.491.763	622.626.516	4.484.948.411
Alojamiento	0	440.626.788	466.226.006	511.112.786	526.446.170	542.239.555	558.506.742	575.261.944	592.519.802	4.242.939.792
Aliment. y bebidas	0	111.493.719	122.057.740	125.719.472	129.491.056	133.375.788	137.377.061	141.498.373	145.743.324	1.046.756.534
Deptos menores	0	45.259.074	50.066.364	51.568.355	53.115.406	54.708.868	56.350.134	58.040.638	59.781.857	428.890.696
Alquiler y otros	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Beneficio departam.	0	597.379.581	668.350.110	688.400.613	709.052.632	730.324.211	752.233.937	774.800.955	798.044.984	5.718.587.023
Administración	0	57.600.000	59.328.000	61.107.840	62.941.075	64.829.307	66.774.187	68.777.412	70.840.735	512.198.556
Agua, luz y fuerza	0	17.648.502	18.177.957	18.723.296	19.284.995	19.863.544	20.459.451	21.073.234	21.705.431	156.936.410
Reparac. y manten.	0	36.960.000	38.068.800	39.210.864	40.387.190	41.598.806	42.846.770	44.132.173	45.456.138	328.660.740
Public. Y Promoción	0	38.202.217	39.348.283	40.528.732	41.744.594	42.996.931	44.286.839	45.615.444	46.983.908	339.706.948
Total costes industrib.	0	150.410.719	154.923.040	159.570.731	164.357.853	169.288.589	174.367.247	179.598.264	184.986.212	1.337.502.655
Beneficio Bruto de Oper.	0	446.968.863	513.427.070	528.829.882	544.694.778	561.035.622	577.866.690	595.202.691	613.058.772	4.381.084.368
Seguros	0	3.000.000	3.090.000	3.182.700	3.278.181	3.376.526	3.477.822	3.582.157	3.689.622	26.677.008
Imp. Activ. Económicas	0	1.500.000	1.545.000	1.591.350	1.639.091	1.688.263	1.738.911	1.791.078	1.844.811	13.338.504
Licencias	0	1.000.000	1.030.000	1.060.900	1.092.727	1.125.509	1.159.274	1.194.052	1.229.874	8.892.336
Imp. Bienes Inmuebles	0	15.000.000	15.450.000	15.913.500	16.390.905	16.882.632	17.389.111	17.910.784	18.448.108	133.385.041
Total Cargas fijas	0	20.500.000	21.115.000	21.748.450	22.400.904	23.072.931	23.765.119	24.478.072	25.212.414	182.292.889
B A A I T	426.468.863	492.312.070	507.081.432	522.293.875	544.694.778	561.035.622	577.866.690	595.202.691	613.058.772	4.381.084.368
Amortizaciones	119.000.000	119.000.000	119.000.000	119.000.000	119.000.000	119.000.000	119.000.000	119.000.000	119.000.000	952.000.000
B A I T	307.468.863	373.312.070	388.081.432	403.293.875	403.293.875	418.962.691	435.101.572	451.724.619	468.846.358	3.246.791.479
Intereses de estructura fin.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
B A T	307.468.863	373.312.070	388.081.432	403.293.875	403.293.875	418.962.691	435.101.572	451.724.619	468.846.358	3.246.791.479
Impuesto de sociedades	107.614.102	199.854.761	199.854.761	199.854.761	199.854.761	199.854.761	199.854.761	199.854.761	199.854.761	1.998.547.522
Benf. desp. de imp.	199.854.761	199.854.761	199.854.761	199.854.761	199.854.761	199.854.761	199.854.761	199.854.761	199.854.761	1.998.547.522
Amortizaciones	119.000.000	119.000.000	119.000.000	119.000.000	119.000.000	119.000.000	119.000.000	119.000.000	119.000.000	952.000.000
Cash flow de operación	318.854.761	318.854.761	318.854.761	318.854.761	318.854.761	318.854.761	318.854.761	318.854.761	318.854.761	3.188.547.522
Costes de preapertura	10.000.000	0	0	0	0	0	0	0	0	10.000.000
Inversión inicial	3.400.000.000	0	0	0	0	0	0	0	0	3.400.000.000
Inversiones de renovación	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Intereses crédito promotor	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Valor residual propiedad	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Imp. Soc. s/ Plus valia	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Cash flow de propiedad	3.410.000.000	0	-1.590.000.000							
Cash flow total	-3.410.000.000	318.854.761	361.652.845	371.252.931	381.141.019	391.325.749	401.816.022	412.621.002	423.750.132	4.652.414.462



Rentabilidad económica de la inversión
Per. Invers.

Conceptos	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Totales
Nº. Hab. Disponibles	0	200	200	200	200	200	200	200	200
% de ocupación	0,00	85,00	85,00	85,00	85,00	85,00	85,00	85,00	84,35
Empleados por hab.	0,00	0,52	0,52	0,52	0,52	0,52	0,52	0,52	0,52
Precio medio hab.	0	11,548	11,894	12,251	12,619	12,997	13,387	13,789	12,433
Alojamiento	0	716.540,794	738.037.017	760.178.128	782.983.472	806.472.976	830.667.165	855.587.180	6.144.991.372
Aliment. y bebidas	0	414.926.989	427.374.799	440.196.043	453.401.924	467.003.982	481.014.101	495.444.524	3.558.377.682
Deptos menores	0	58.322.232	60.071.899	61.874.056	63.730.278	65.642.186	67.611.452	69.639.796	500.166.380
Alquiler y otros	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Total Ventas	0	1.189.790.015	1.225.483.716	1.262.248.227	1.300.115.674	1.339.119.144	1.379.292.718	1.420.671.500	10.203.536.434
Alojamiento	0	213.897.852	226.924.231	233.731.958	240.743.917	247.966.234	255.405.221	263.067.378	1.902.051.580
Aliment. y bebidas	0	267.521.601	292.869.249	310.704.987	320.026.136	329.626.920	339.515.728	349.701.200	2.511.621.148
Deptos menores	0	8.015.406	8.503.544	8.758.651	9.021.410	9.292.052	9.570.814	9.857.938	71.275.684
Alquiler y otros	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Costes departament.	0	489.434.859	537.083.102	563.195.595	569.791.463	586.885.207	604.491.763	622.626.516	4.484.948.411
Alojamiento	0	440.626.788	456.226.006	472.446.170	482.239.555	496.506.742	511.261.944	526.519.802	4.242.939.792
Aliment. y bebidas	0	111.493.719	125.719.472	129.491.056	133.375.788	137.377.061	141.498.373	145.743.324	1.046.756.534
Deptos menores	0	45.259.074	51.568.355	53.115.406	54.708.868	56.350.134	58.040.638	59.781.857	428.890.696
Alquiler y otros	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Beneficio departam.	0	597.379.581	688.400.613	709.052.632	730.324.211	752.233.937	774.800.955	798.044.984	5.718.587.023
Administración	0	57.600.000	61.107.840	62.941.075	64.829.307	66.774.187	68.777.412	70.840.735	512.198.556
Agua, luz y fuerza	0	17.648.502	18.177.957	19.284.995	19.863.544	20.459.451	21.073.234	21.705.431	156.936.410
Reparac. y manten.	0	36.960.000	39.210.864	40.387.190	41.598.806	42.846.770	44.132.173	45.456.138	328.680.740
Public. Y Promoción	0	38.202.217	39.348.283	40.528.732	41.744.594	42.986.839	44.261.444	45.578.908	339.706.948
Total costes industrib.	0	150.410.719	159.570.731	164.367.853	169.288.589	174.367.247	179.598.264	184.986.212	1.337.502.655
Beneficio Bruto de Oper.	0	446.968.863	528.829.882	544.684.778	561.035.622	577.866.690	595.202.691	613.068.772	4.381.084.368
Seguros	0	3.090.000	3.182.700	3.278.181	3.376.526	3.477.822	3.582.157	3.689.622	26.677.008
Imp. Activ. Económicas	0	1.500.000	1.591.350	1.639.091	1.688.263	1.738.911	1.791.078	1.844.811	13.338.504
Licencias	0	1.000.000	1.030.000	1.060.900	1.092.727	1.125.509	1.159.274	1.193.031	8.892.336
Imp. Bienes Inmuebles	0	15.450.000	15.913.500	16.390.905	16.882.632	17.389.111	17.910.784	18.448.108	133.385.041
Total Cargas fijas	0	20.500.000	21.115.000	21.748.450	22.400.904	23.072.931	23.765.119	24.478.072	182.292.889
B A I T	0	426.468.863	492.312.070	507.081.432	522.293.875	537.962.691	554.101.572	567.846.358	4.196.791.479
Amortizaciones	0	119.000.000	119.000.000	119.000.000	119.000.000	119.000.000	119.000.000	119.000.000	952.000.000
B A I T	0	307.468.863	373.312.070	388.081.432	403.293.875	418.962.691	435.101.572	451.724.619	3.246.791.479
Intereses de estructura fin.	0	0	0	0	0	0	0	0	0
B A T	0	307.468.863	373.312.070	388.081.432	403.293.875	418.962.691	435.101.572	451.724.619	3.246.791.479
Impuesto de sociedades	0	107.614.102	130.659.224	141.152.856	146.636.942	152.285.550	158.103.617	164.096.225	1.136.377.018
Benfº. desp. de imp.	0	199.854.761	242.652.845	252.252.931	272.325.749	282.816.022	293.621.002	304.750.132	2.110.414.462
Amortizaciones	0	119.000.000	119.000.000	119.000.000	119.000.000	119.000.000	119.000.000	119.000.000	952.000.000
Cash flow de operación	0	318.854.761	371.252.931	381.141.019	391.325.749	401.816.022	412.621.002	423.750.132	3.062.414.462
Costes de preapertura	10.000.000	0	0	0	0	0	0	0	10.000.000
Inversión inicial	3.400.000.000	0	0	0	0	0	0	0	3.400.000.000
Inversiones de renovación	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Intereses crédito promotor	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Valor residual propiedad	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Imp. Soc. s/ Plus valia	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Cash flow de propiedad	0	3.410.000.000	3.410.000.000	3.410.000.000	3.410.000.000	3.410.000.000	3.410.000.000	3.410.000.000	3.410.000.000
Cash flow total	0	-3.410.000.000	3.410.000.000	3.410.000.000	3.410.000.000	3.410.000.000	3.410.000.000	3.410.000.000	-1.590.000.000
Inversión total	3.410.000.000	0	0	0	0	0	0	0	3.410.000.000
Inversión neta *	3.410.000.000	0	0	0	0	0	0	0	3.410.000.000
Capital propio **	3.410.000.000	0	0	0	0	0	0	0	2.934.000.000
Rentabilidad s/ invers.	6,07	7,65	8,26	8,93	9,67	10,49	11,39	12,40	9,36
Rentabilidad s/ cap. Propio	5,86	7,12	7,40	7,69	7,99	8,29	8,61	8,94	7,74
Valor actual neto al 8%	295.235.890	310.059.024	294.712.546	280.150.027	266.329.730	253.212.252	240.760.392	2.930.283.434	1.460.743.294
Tasa Interna de Rentabilidad	14,42%								

* Inversión inicial menos amortizaciones
** en el supuesto de que la propiedad retire los flujos de fondos excedentes

Amortización del crédito		Hotel Servatur								Totales
Conceptos	Per. Invers.	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	
Principal al inicio	1.023.000.000	1.023.000.000	911.976.028	796.511.097	676.427.568	551.540.699	421.658.355	286.580.717	146.099.973	
Inrtereses	20.460.000	40.920.000	36.479.041	31.860.444	27.057.103	22.061.628	16.866.334	11.463.229	5.843.999	213.011.777
Cuota de amortizac.	0	151.943.972	151.943.972	151.943.972	151.943.972	151.943.972	151.943.972	151.943.972	151.943.972	1.215.551.777
Devoluc. Principal	0	111.023.972	115.464.931	120.083.528	124.886.869	129.882.344	135.077.638	140.480.744	146.099.973	1.023.000.000
Principal al final	1.023.000.000	911.976.028	796.511.097	676.427.568	551.540.699	421.658.355	286.580.717	146.099.973	0	

Santiago Fdez. Caballero
27,01,02

P - 14



Amortización del crédito		Hotel Servatur								Totales
Conceptos	Per. Invers.	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	
Principal al inicio	1.705.000,000	1.705.000,000	1.519.960,046	1.327.518,495	1.127.379,281	919.234,498	702.763,925	477.634,528	243.499,955	
Inrtereses	34.100,000	68.200,000	60.798,402	53.100,740	45.095,171	36.769,380	28.110,557	19.105,381	9.739,998	355.019,629
Cuota de amortizac.	0	253.239,954	253.239,954	253.239,954	253.239,954	253.239,954	253.239,954	253.239,954	253.239,954	2.025.919,629
Devoluc. Principal	0	185.039,954	192.441,552	200.139,214	208.144,782	216.470,574	225.129,397	234.134,573	243.499,955	1.705.000,000
Principal al final	1.705.000,000	1.519.960,046	1.327.518,495	1.127.379,281	919.234,498	702.763,925	477.634,528	243.499,955	0	
Santiago Fdez. Caballero										
27,01,02										

P - 15

Amortización del crédito		Hotel Servatur								
Conceptos	Per. Invers.	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Totales
Principal al inicio	2.387.000.000	2.387.000.000	2.127.944.065	1.858.525.892	1.578.330.993	1.286.928.298	983.869.494	668.688.339	340.899.938	668.688.339
Intereses	47.740.000	95.480.000	85.117.763	74.341.036	63.133.240	51.477.132	39.354.780	26.747.534	13.635.998	26.747.534
Cuota de amortizac.	0	354.535.935	354.535.935	354.535.935	354.535.935	354.535.935	354.535.935	354.535.935	354.535.935	354.535.935
Devoluc. Principal	0	259.055.935	269.418.172	280.194.899	291.402.695	303.058.803	315.181.155	327.788.402	340.899.938	327.788.402
Principal al final	2.387.000.000	2.127.944.065	1.858.525.892	1.578.330.993	1.286.928.298	983.869.494	668.688.339	340.899.938	0	340.899.938

Santiago Fdez. Caballero
27,01,02

P - 16



Conceptos	30 % capital ajeno						Hotel Servatur						Totales
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10	Año 11	Año 12	
Rentabilidad económica de los capitales propios													
Per. Invers.	0	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200
Nº. Hab. Disponibles	0,00	79,97	85,00	85,00	85,00	85,00	85,00	85,00	85,00	85,00	85,00	85,00	84,35
% de ocupación	0,00	0,52	0,52	0,52	0,52	0,52	0,52	0,52	0,52	0,52	0,52	0,52	0,52
Empleados por hab.	0	11,211	11,548	11,894	12,251	12,619	12,997	13,387	13,789	14,191	14,593	14,995	14,397
Precio medio hab.	0	654.524.640	716.540.794	738.037.017	760.178.128	782.983.472	806.472.976	830.667.165	855.567.180	880.466.195	905.365.210	930.264.225	955.163.240
Alojamiento	0	379.015.320	414.926.989	427.374.799	440.196.043	453.401.924	467.003.982	481.014.101	495.444.524	509.874.947	524.305.370	538.735.793	553.166.216
Aliment. y bebidas	0	53.274.480	58.322.232	60.071.899	61.874.056	63.730.278	65.642.186	67.611.452	69.639.796	71.725.684	73.870.612	76.075.140	78.338.268
Depósitos menores	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Alquiler y otros	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Total Ventas	0	1.086.814.440	1.189.790.015	1.225.483.716	1.262.248.227	1.300.115.674	1.339.119.144	1.379.292.718	1.420.671.500	1.462.050.282	1.502.429.064	1.542.807.846	1.583.186.628
Alojamiento	0	213.897.852	220.314.788	226.924.231	233.731.958	240.743.917	247.966.234	255.405.221	263.067.378	270.938.525	279.020.672	287.312.819	295.807.966
Aliment. y bebidas	0	267.521.601	292.869.249	301.655.327	310.704.987	320.026.136	329.626.920	339.515.728	349.701.200	359.986.672	370.373.144	380.864.616	391.463.088
Depósitos menores	0	8.015.406	8.255.868	8.503.544	8.758.651	9.021.410	9.292.052	9.570.814	9.857.938	10.147.462	10.442.986	10.748.510	11.054.034
Alquiler y otros	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Costes departament.	0	489.434.859	521.439.905	537.083.102	553.195.595	569.791.463	586.885.207	604.491.763	622.626.516	640.771.819	659.018.075	677.264.331	695.510.587
Alojamiento	0	440.626.788	496.226.006	511.112.786	526.446.170	542.239.555	558.506.742	575.261.944	592.519.802	609.278.660	626.537.518	643.296.376	660.555.234
Aliment. y bebidas	0	111.493.719	122.057.740	125.719.472	129.491.056	133.375.788	137.377.061	141.498.373	145.743.324	149.998.275	154.263.226	158.528.177	162.793.128
Depósitos menores	0	45.259.074	50.066.364	51.568.355	53.115.406	54.708.868	56.350.134	58.040.638	59.781.857	61.523.116	63.264.375	65.005.634	66.746.893
Alquiler y otros	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Beneficio departam.	0	597.379.581	668.350.110	688.400.613	709.052.632	730.324.211	752.233.937	774.800.955	798.044.984	820.289.013	842.533.042	864.777.071	887.021.090
Administración	0	57.600.000	59.328.000	61.077.840	62.941.075	64.829.307	66.774.187	68.777.412	70.840.735	72.974.058	75.177.381	77.440.704	79.764.027
Agua, luz y fuerza	0	17.648.502	18.177.957	18.723.296	19.284.995	19.863.544	20.459.451	21.073.234	21.705.431	22.356.628	23.026.725	23.712.512	24.413.900
Reparac. y manten.	0	36.960.000	38.068.800	39.210.864	40.387.190	41.588.806	42.846.770	44.132.173	45.466.138	46.845.503	48.260.868	49.713.233	51.194.600
Public. Y Promoción	0	38.202.217	39.348.283	40.528.732	41.744.594	42.996.839	44.286.839	45.615.444	46.983.908	48.398.463	49.859.018	51.375.573	52.948.128
Total costes indistrib.	0	150.410.719	154.923.040	159.570.731	164.357.853	169.288.589	174.367.247	179.598.264	184.986.212	190.734.171	196.648.120	202.724.069	208.978.018
Beneficio Bruto de Oper.	0	446.968.863	513.427.070	528.829.882	544.694.778	561.035.622	577.866.690	595.202.691	613.058.772	630.284.853	647.510.934	664.747.015	681.979.096
Seguros	0	3.000.000	3.090.000	3.182.700	3.278.181	3.376.526	3.477.822	3.582.157	3.689.622	3.799.197	3.910.882	4.024.677	4.140.582
Imp. Activ. Económicas	0	1.500.000	1.545.000	1.591.350	1.639.091	1.688.232	1.738.774	1.791.078	1.844.811	1.899.984	1.956.596	2.014.647	2.074.238
Licencias	0	1.000.000	1.030.000	1.060.900	1.092.727	1.125.509	1.159.274	1.194.052	1.229.874	1.266.652	1.304.385	1.343.076	1.382.724
Imp. Bienes Inmuebles	0	15.000.000	15.450.000	15.913.500	16.389.905	16.882.632	17.389.111	17.910.784	18.448.108	18.991.587	19.540.720	20.096.108	20.657.450
Total Cargas fijas	0	20.500.000	21.115.000	21.746.450	22.400.904	23.072.931	23.766.111	24.478.072	25.212.414	25.974.363	26.752.809	27.546.867	28.357.534
B A I T	426.468.863	492.312.070	507.081.432	522.293.875	537.962.691	554.101.572	570.724.619	587.846.358	605.384.361	623.346.489	641.728.120	660.440.451	679.512.565
B A I	307.468.863	373.312.070	388.081.432	403.293.875	418.962.691	435.101.572	451.724.619	468.846.358	486.334.361	504.180.489	522.382.610	541.444.841	561.367.315
Intereses de estructura fin.	0	40.920.000	36.479.041	31.860.444	27.057.103	22.061.628	16.866.334	11.463.229	5.843.999	0	0	0	0
B A T	266.548.863	336.833.029	356.220.988	376.236.772	396.901.063	418.235.238	440.261.390	463.002.359	486.140.362	509.698.490	533.685.621	558.101.751	582.945.825
Impuesto de sociedades	0	107.614.102	117.891.560	124.677.346	131.682.870	138.915.372	146.382.333	154.091.487	162.050.826	170.267.355	178.734.084	187.453.013	196.424.142
Benº. desp. de imp.	158.934.761	218.941.469	231.543.642	244.553.902	257.985.691	271.852.905	286.169.904	300.951.533	309.551.533	318.051.533	326.451.533	334.751.533	342.851.533
Amortizaciones	0	119.000.000	119.000.000	119.000.000	119.000.000	119.000.000	119.000.000	119.000.000	119.000.000	119.000.000	119.000.000	119.000.000	119.000.000
Cash flow de operación	277.934.761	337.941.469	350.543.642	363.553.902	376.985.691	390.852.905	405.169.904	419.951.533	435.183.066	449.951.533	464.703.066	479.304.600	493.756.034
Costes de reapertura	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Inversión inicial	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Inversiones de renovación	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Préstamo hipotecario	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Devolución préstamo hipotec.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Intereses crédito promotor	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Valor residual propiedad	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Cash flow total	2.407.460.000												
Imp. Soc. s/ Plus valía	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Cash flow de propiedad	2.407.460.000												
Inversión total	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Inversión neta *	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Capital propio **	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Rentabilidad s/ cap. Propio	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Valor actual neto al 8%	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Tasa Interna de Rentabilidad	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
* Inversión inicial menos amortizaciones	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
** en el supuesto de que la propiedad retire los flujos de fondos excedentes	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

Santiago Fdez. Caballero 27,01.02

Conceptos	50 % capital ajeno							Totales
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	
Rentabilidad económica de los capitales propios	Hotel Servatur							
Per. Invers.								
Nº. Hab. Disponibles	0	200	200	200	200	200	200	200
% de ocupación	0,00	79,97	85,00	85,00	85,00	85,00	85,00	85,00
Empleados por hab.	0,00	0,52	0,52	0,52	0,52	0,52	0,52	0,52
Precio medio hab.	0	11,211	11,548	12,251	12,619	12,997	13,387	13,789
Alojamiento	0	654.524.640	716.540.794	738.037.017	760.178.128	782.983.472	806.472.976	830.667.165
Aliment. y bebidas	0	379.015.320	414.926.989	427.374.799	440.196.043	453.401.924	467.003.982	481.014.101
Deptos menores	0	53.274.480	58.322.232	60.071.899	61.874.056	63.730.278	65.642.186	67.611.452
Alquiler y otros	0	0	0	0	0	0	0	0
Total Ventas	0	1.086.814.440	1.189.790.015	1.225.483.716	1.262.248.227	1.300.115.674	1.339.119.144	1.379.292.718
Alojamiento	0	213.897.852	220.314.788	226.924.231	233.731.958	240.743.917	247.966.378	255.405.221
Aliment. y bebidas	0	267.521.601	292.869.249	301.655.327	310.704.987	320.026.136	329.626.920	339.515.728
Deptos menores	0	8.015.406	8.255.868	8.503.544	8.758.651	9.021.410	9.292.052	9.570.814
Alquiler y otros	0	0	0	0	0	0	0	0
Costes departament.	0	489.434.859	521.439.905	537.083.102	553.195.595	569.791.463	586.885.207	604.491.763
Alojamiento	0	440.626.788	496.226.006	511.112.786	526.446.170	542.239.555	558.506.742	575.261.944
Aliment. y bebidas	0	111.493.719	122.057.740	125.719.472	129.491.056	133.375.788	137.377.061	141.498.373
Deptos menores	0	45.259.074	50.066.364	51.568.355	53.115.406	54.708.868	56.350.134	58.040.638
Alquiler y otros	0	0	0	0	0	0	0	0
Beneficio departam.	0	597.379.581	668.350.110	688.400.613	709.052.632	730.324.211	752.233.937	774.800.955
Administración	0	57.600.000	59.328.000	61.107.840	62.941.075	64.829.307	66.774.187	68.777.412
Agua, luz y fuerza	0	17.648.502	18.177.957	18.723.296	19.284.995	19.863.544	20.459.451	21.073.234
Reparac. y manten.	0	36.960.000	38.068.800	39.210.864	40.387.190	41.598.806	42.846.770	44.132.173
Public. y Promoción	0	38.202.217	39.348.283	40.528.732	41.744.594	42.996.931	44.286.838	45.615.444
Total costes indistrib.	0	150.410.719	154.923.040	159.570.731	164.357.853	169.298.589	174.367.247	179.598.264
Beneficio Bruto de Oper.	0	446.968.863	513.427.070	528.829.882	544.694.778	561.035.622	577.866.690	595.202.691
Seguros	0	3.000.000	3.090.000	3.182.700	3.278.181	3.376.526	3.477.822	3.582.157
Imp. Activ. Económicas	0	1.500.000	1.545.000	1.591.350	1.639.091	1.688.263	1.738.911	1.791.078
Licencias	0	1.000.000	1.030.000	1.060.900	1.092.727	1.125.509	1.159.274	1.194.052
Imp. Bienes inmuebles	0	15.000.000	15.450.000	15.913.500	16.390.905	16.882.632	17.389.111	17.910.784
Total Cargas fijas	0	20.500.000	21.115.000	21.748.450	22.400.904	23.072.931	23.765.159	24.478.072
B A I T	0	426.468.863	492.312.070	507.081.432	522.293.875	537.962.691	554.101.572	570.724.619
Amortizaciones	0	119.000.000	119.000.000	119.000.000	119.000.000	119.000.000	119.000.000	119.000.000
B A I T	0	307.468.863	373.312.070	388.081.432	403.293.875	418.962.691	435.101.572	451.724.619
Intereses de estructura fin.	0	68.200.000	60.798.402	53.100.740	45.095.171	36.769.380	28.110.557	19.105.381
B A T	0	239.268.863	312.513.668	334.980.692	358.198.704	382.193.311	406.991.015	432.619.238
Impuesto de sociedades	0	107.614.102	109.379.784	117.243.242	125.369.546	133.767.659	142.446.855	151.416.733
Benº. desp. de imp.	0	131.654.761	203.133.884	217.737.450	232.829.157	248.425.652	264.544.160	281.202.505
Amortizaciones	0	119.000.000	119.000.000	119.000.000	119.000.000	119.000.000	119.000.000	119.000.000
Cash flow de operación	0	250.654.761	322.133.884	336.737.450	351.829.157	367.425.652	383.544.160	400.202.505
Costes de reapertura	0	10.000.000	0	0	0	0	0	0
Inversión inicial	0	3.400.000.000	0	0	0	0	0	0
Inversiones de renovación	0	1.705.000.000	0	0	0	0	0	0
Préstamo hipotecario	0	34.100.000	0	0	0	0	0	0
Devolución préstamo hipotec.	0	0	0	0	0	0	0	0
Intereses crédito promotor	0	0	0	0	0	0	0	0
Valor residual propiedad	0	0	0	0	0	0	0	0
Imp. Soc. s/ Plus valía	0	0	0	0	0	0	0	0
Cash flow de propiedad	0	1.739.100.000	185.039.954	192.441.552	200.139.214	208.144.782	216.470.574	225.129.397
Cash flow total	0	-1.739.100.000	65.614.807	129.692.332	136.598.236	143.684.375	150.955.079	158.414.763
Inversión total	0	3.444.100.000	3.444.100.000	3.444.100.000	3.444.100.000	3.444.100.000	3.444.100.000	3.444.100.000
Inversión neta *	0	3.444.100.000	3.325.100.000	3.206.100.000	3.087.100.000	2.968.100.000	2.849.100.000	2.730.100.000
Capital propio **	0	1.739.100.000	1.924.139.954	2.116.581.505	2.316.720.719	2.524.865.502	2.741.336.075	2.966.465.472
Rentabilidad s/ invers.	0	3,96	6,34	7,05	7,84	8,72	9,69	10,77
Rentabilidad s/ cap. Propio	0	6,84	9,60	10,90	12,22	13,66	15,17	16,81
Valor actual neto al 8%	0	-1.739.100.000	60.754.451	111.190.271	108.436.084	105.612.305	102.737.490	99.828.172
Tasa Interna de Rentabilidad	0	19,15%						
* Inversión inicial menos amortizaciones	0							
** en el supuesto de que la propiedad retire los flujos de fondos excedentes	0							



Conceptos	70 % capital ajeno					Hotel Servatur					Totales
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9		
Rentabilidad económica de los capitales propios											
Per. Invers.											
Nº. Hab. Disponibles	0	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200
% de ocupación	0,00	79,97	85,00	85,00	85,00	85,00	85,00	85,00	85,00	85,00	84,35
Empleados por hab.	0,00	1	0,52	0,52	0,52	0,52	0,52	0,52	0,52	0,52	0,52
Precio medio hab.	0	11.211	11.548	11.894	12.251	12.619	12.997	13.387	13.789	13.789	12.433
Alojamiento	0	654.524.640	716.540.794	738.037.017	760.178.128	782.983.472	806.472.976	830.667.165	855.587.180	855.587.180	6.144.991.372
Aliment. y bebidas	0	379.015.320	414.926.989	427.374.799	440.196.043	453.401.924	467.003.982	481.014.101	495.444.524	495.444.524	3.558.377.682
Depto. menores	0	53.274.480	58.322.232	60.071.899	61.874.056	63.730.278	65.642.186	67.611.452	69.639.796	69.639.796	500.166.380
Aquiler y otros	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Total Ventas	0	1.086.814.440	1.189.790.015	1.225.483.716	1.262.248.227	1.300.115.674	1.339.113.144	1.379.292.718	1.420.671.500	1.420.671.500	10.203.535.434
Alojamiento	0	213.897.852	220.314.788	226.924.231	233.731.968	240.743.917	247.966.234	255.405.221	263.067.378	263.067.378	1.902.051.590
Aliment. y bebidas	0	267.521.601	292.869.249	301.655.327	310.704.987	320.026.136	329.626.920	339.515.728	349.701.200	349.701.200	2.511.621.148
Depto. menores	0	8.015.406	8.255.868	8.503.544	8.758.651	9.021.410	9.292.052	9.570.814	9.857.938	9.857.938	71.275.684
Aquiler y otros	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Costes departament.	0	489.434.859	521.439.905	537.083.102	553.195.595	569.791.463	586.885.207	604.491.763	622.626.516	622.626.516	4.484.948.411
Alojamiento	0	440.626.788	496.226.006	511.112.786	526.446.170	542.239.555	558.506.742	575.261.944	592.519.802	592.519.802	4.242.939.792
Aliment. y bebidas	0	111.493.719	122.057.740	125.719.472	129.491.056	133.375.788	137.377.061	141.498.373	145.743.324	145.743.324	1.046.756.534
Depto. menores	0	45.259.074	50.086.364	51.568.355	53.115.406	54.708.868	56.350.134	58.040.638	59.781.857	59.781.857	428.890.696
Aquiler y otros	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Beneficio departam.	0	597.379.581	668.350.110	688.400.613	709.052.632	730.324.211	752.233.937	774.800.955	798.044.984	798.044.984	5.718.567.023
Administración	0	57.600.000	61.107.840	62.941.075	64.829.307	66.774.187	68.774.412	70.840.735	72.982.336	72.982.336	512.198.556
Agua, luz y fuerza	0	17.648.502	18.177.957	18.723.296	19.284.995	19.863.544	20.459.451	21.073.234	21.705.431	21.705.431	156.936.410
Reparac. y mantien.	0	36.960.000	38.068.800	39.210.864	40.387.190	41.598.806	42.846.770	44.132.173	45.456.138	45.456.138	328.660.740
Public. Y Promoción	0	38.202.217	39.348.283	40.528.732	41.744.594	42.996.931	44.286.839	45.615.444	46.983.908	46.983.908	339.706.948
Total costes indistrib.	0	150.410.719	154.923.400	159.570.731	164.357.853	169.288.589	174.367.247	179.598.264	184.986.212	184.986.212	1.337.502.655
Beneficio Bruto de Oper.	0	446.968.863	513.427.070	528.829.882	544.694.778	561.035.622	577.866.690	595.202.691	613.058.772	613.058.772	4.381.084.368
Seguros	0	3.000.000	3.090.000	3.182.700	3.276.181	3.376.526	3.477.822	3.582.157	3.688.622	3.688.622	26.677.008
Imp. Activ. Económicas	0	1.500.000	1.545.000	1.591.350	1.639.911	1.688.263	1.738.911	1.791.078	1.844.811	1.844.811	13.338.504
Licencias	0	1.000.000	1.030.000	1.060.900	1.092.727	1.125.509	1.159.274	1.194.052	1.229.874	1.229.874	8.892.336
Imp. Bienes Inmuebles	0	15.000.000	15.450.000	15.913.500	16.390.905	16.882.632	17.389.111	17.910.784	18.448.108	18.448.108	133.385.041
Total Cargas fijas	0	20.500.000	21.115.000	21.748.450	22.400.904	23.072.931	23.765.119	24.478.072	25.212.414	25.212.414	182.292.889
B A I T	426.468.863	492.312.070	507.081.432	522.293.875	537.962.691	554.101.572	570.724.619	587.846.358	605.472.566	605.472.566	4.198.791.479
Amortizaciones	0	119.000.000	119.000.000	119.000.000	119.000.000	119.000.000	119.000.000	119.000.000	119.000.000	119.000.000	952.000.000
B A I T	307.468.863	373.312.070	388.081.432	403.293.875	418.962.691	435.101.572	451.724.619	468.846.358	486.472.566	486.472.566	3.246.791.479
Intereses de estructura fin.	0	95.480.000	85.117.763	74.341.036	63.133.240	51.477.132	39.354.780	26.747.534	13.635.998	13.635.998	449.287.481
B A T	211.988.863	288.194.307	313.740.396	340.160.635	367.485.559	395.746.792	424.977.086	455.210.360	486.838.564	486.838.564	2.797.503.999
Impuesto de sociedades	0	107.614.102	100.868.008	109.809.139	119.056.222	128.619.946	138.511.377	148.741.980	159.323.626	159.323.626	1.012.544.400
Benif. desp. de imp.	104.374.761	187.326.300	203.931.258	221.104.413	238.865.614	257.235.415	276.235.106	295.886.734	315.554.940	315.554.940	1.784.959.599
Amortizaciones	0	119.000.000	119.000.000	119.000.000	119.000.000	119.000.000	119.000.000	119.000.000	119.000.000	119.000.000	952.000.000
Cash flow de operación	10.000.000	3.400.000.000	3.400.000.000	3.400.000.000	3.400.000.000	3.400.000.000	3.400.000.000	3.400.000.000	3.400.000.000	3.400.000.000	27.366.959.599
Costes de preapertura	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Inversión inicial	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Inversiones de renovación	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Préstamo hipotecario	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Devolución préstamo hipotec.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Intereses crédito promotor	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Valor residual propiedad	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Imp. Soc. s/ Plus valía	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Cash flow de propiedad	1.070.740.000	259.055.935	269.418.172	280.194.899	291.402.695	303.058.803	315.181.155	327.788.402	340.899.938	340.899.938	2.387.000.000
Imp. Soc. s/ Plus valía	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Cash flow total	-1.070.740.000	259.055.935	269.418.172	280.194.899	291.402.695	303.058.803	315.181.155	327.788.402	340.899.938	340.899.938	-1.542.260.000
Inversión total	3.457.740.000	3.457.740.000	3.457.740.000	3.457.740.000	3.457.740.000	3.457.740.000	3.457.740.000	3.457.740.000	3.457.740.000	3.457.740.000	4.279.219.599
Inversión neta *	3.457.740.000	3.338.740.000	3.219.740.000	3.100.740.000	2.981.740.000	2.862.740.000	2.743.740.000	2.624.740.000	2.505.740.000	2.387.740.000	2.981.740.000
Capital propio **	1.070.740.000	1.329.795.935	1.599.214.108	1.879.409.007	2.170.811.702	2.473.870.506	2.789.051.661	3.116.840.062	3.457.740.000	3.457.740.000	2.209.719.220
Rentabilidad s/ invers.	3,13	5,82	6,58	7,42	8,34	9,38	10,52	11,81	13,29	14,84	7,87
Rentabilidad s/ cap. Propio	7,85	11,71	10,85	10,19	9,66	9,22	8,86	8,56	8,31	8,11	9,61
Valor actual neto al 8%	-1.070.740.000	-33.038.124	31.642.770	33.925.499	35.797.216	37.300.594	38.474.540	39.354.504	40.000.000	40.474.504	1.854.034.186
Tasa Interna de Rentabilidad	22,86%										

** en el supuesto de que la propiedad retire los flujos de fondos excedentes
 * Inversión inicial menos amortizaciones
 Santiago Fdez. Caballero 27,01.02 P - 19

Hotel Servatur

Estructura financiera óptima

Conceptos	100% capital propio		70% capital propio		50% capital propio		30% capital propio		Punto de equilibrio financiero				
	presupuesto	beneficio 0	presupuesto	beneficio 0	presupuesto	beneficio 0	presupuesto	beneficio 0	100% propio	70% propio	50% propio	30% propio	
Capital total	3.410.000.000	3.410.000.000	3.410.000.000	3.410.000.000	3.410.000.000	3.410.000.000	3.410.000.000	3.410.000.000	3.410.000.000	3.410.000.000	3.410.000.000	3.410.000.000	
Capital Ajeno	0	0	1.023.000.000	1.023.000.000	1.705.000.000	1.705.000.000	2.387.000.000	2.387.000.000	0	1.023.000.000	1.705.000.000	2.387.000.000	
Capital propio	3.410.000.000	3.410.000.000	2.387.000.000	2.387.000.000	1.705.000.000	1.705.000.000	1.023.000.000	1.023.000.000	3.410.000.000	2.387.000.000	1.705.000.000	1.023.000.000	
B. A. I. T.	405.848.935	0	405.848.935	0	405.848.935	0	405.848.935	0	136.400.000	136.400.000	136.400.000	136.400.000	
Intereses	0	0	40.920.000	40.920.000	68.200.000	68.200.000	95.480.000	95.480.000	0	40.920.000	68.200.000	95.480.000	
B. A. T.	405.848.935	0	364.928.935	-40.920.000	337.648.935	-68.200.000	310.368.935	-95.480.000	136.400.000	95.480.000	68.200.000	40.920.000	
Imp. Sociedades	142.047.127	0	127.725.127	-14.322.000	118.177.127	-23.870.000	108.629.127	-33.418.000	47.740.000	33.418.000	23.870.000	14.322.000	
Beneficio Neto	263.801.808	0	237.203.808	-26.598.000	219.471.808	-44.330.000	201.739.808	-62.062.000	88.660.000	62.062.000	44.330.000	26.598.000	
Rent. Cap. Prop. ROE	7,74	0,00	9,94	-1,11	12,87	-2,60	19,72	-6,07	2,60	2,60	2,60	2,60	

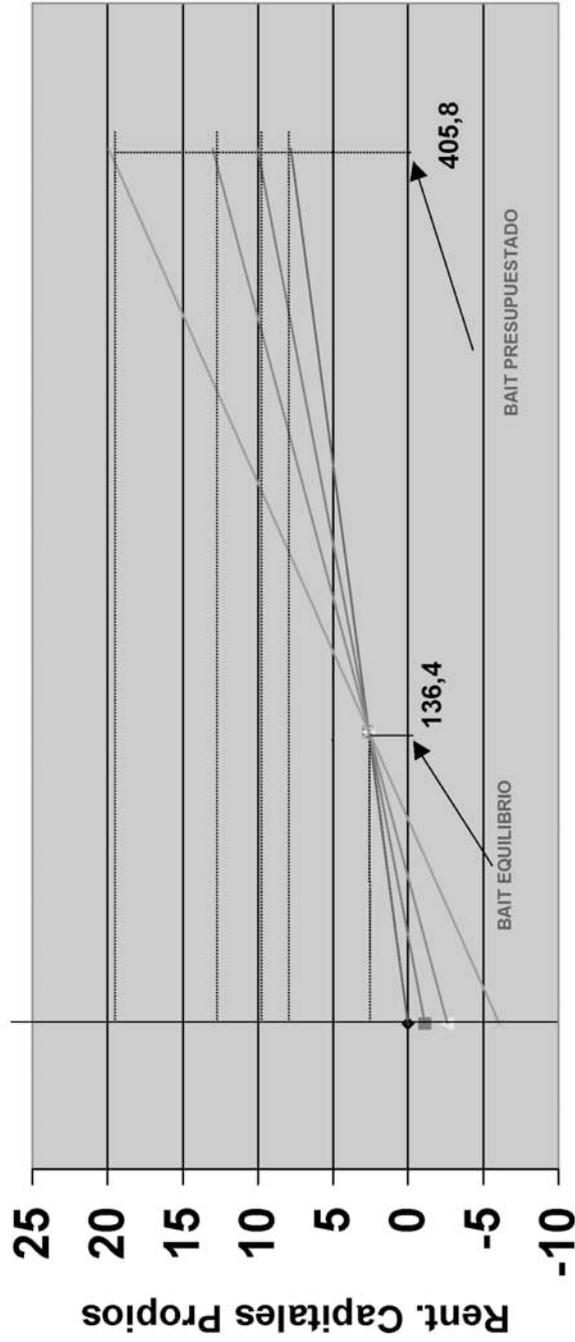
Punto muerto financiero BAIT / INVERS = Coste de capital ajeno
 BAIT / 3.410.000.000 = 4 / 100
 BAIT = 3.410.000.000 X 4 / 100 = 136.400.000

Santiago Fdez. Caballero
 27,01,02

P - 20



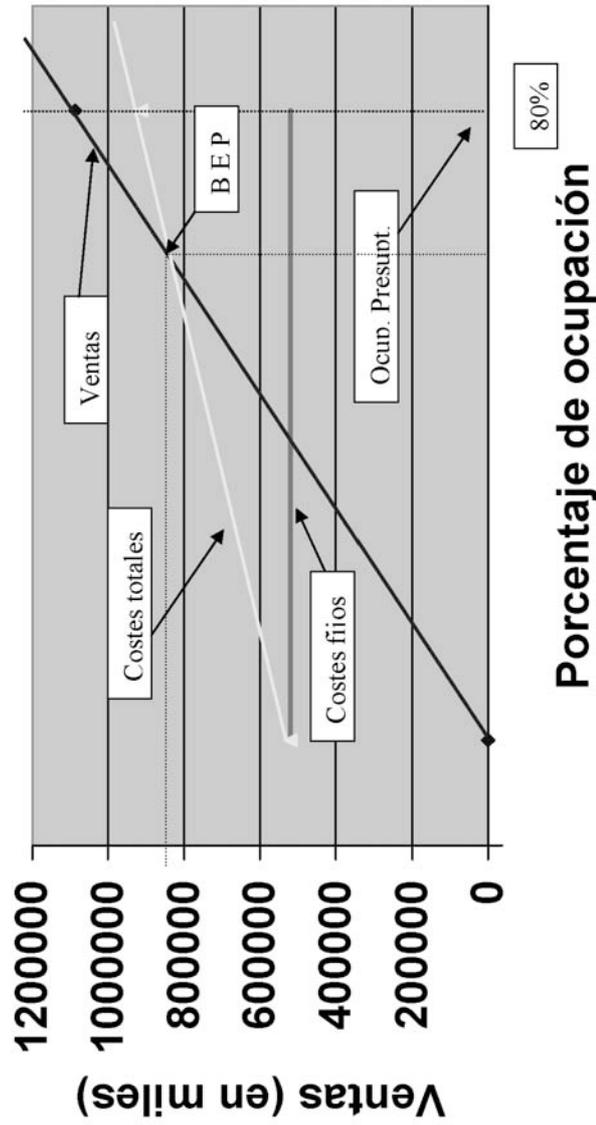
Estructura Financiera Optima



Beneficio antes de Intereses e Impuestos

Santiago Fernández Caballero P - 21

Análisis de Sensibilidad



Break even point : $Ventas = \text{Gastos fijos} + \text{Gastos variables} =$
 $= 519.471.498 + 36.26\% \cdot V;$
 $100V - 36.26V = 519.471.498 * 100;$
 $V = 519.471.498 * 100 / 63.74 = 814.985.092 \text{ u.m.}$

ANEXO N°2

RESUMEN

M.R.A. 17.03.98

	BALANCE	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	TOTAL	SALDOS OPERACIÓN	BALANCE
ACTIVO	30.04.98								30.09.98
GASTOS PRIMER ESTABL.	595.774								595.774
INMOVILIZADO INMATERIAL	193.119	29.813	29.813	29.813	29.813	29.813	149.065		44.054
INMOVILIZADO MATERIAL	306.411.754	2.720.187	2.720.187	2.720.187	2.720.187	2.720.187	13.600.935		292.810.819
INMOVILIZADO FINANCIERO	5.520.000						0		5.520.000
EXISTENCAS MERCADERIAS	0						0		0
CLIENTES DEUDORES	55.210.049	38.647.034	16.000.000				54.647.034	69.213.701	69.776.716
COMPLEJ. ADM. DEUDOR.	5.070.171	3.000.000	2.070.171				5.070.171	2.951.004	2.951.004
DEUDORES DIVERSOS	8.843.419	8.000.000	0	0			8.000.000		843.419
ANTICIPOS A PROPIETARIOS	130.624.998	6.966.667	6.966.667	6.966.667	6.966.667	6.966.667	34.833.335		95.791.663
EFFECTOS A COBRAR	0						0		0
MOROSOS	0						0		0
ANTICIPOS PERSONAL	653.168	125.000	125.000	125.000	125.000	125.000	625.000		28.168
HACIENDA DEUDORA	6.072.655		5.621.138	451.517			6.072.655		0
CREDITOS. COMPRAD. APTOS.	1.080.618	77.187	77.187	77.187	77.187	77.187	385.935		694.683
PERIODIFICACIONES	17.612.502						0		17.612.502
TESORERIA	208.313.784	0	0	0	0	0	0	18.165.242	226.479.026
TOTAL ACTIVO	746.202.011	59.565.888	33.610.163	10.370.371	9.918.854	9.918.854	123.384.130	90.329.947	713.147.828
COBROS OPERACIÓN		33.229.834	46.751.027	63.899.273	81.246.980	83.844.418	308.971.532		
TOTAL COBROS		92.795.722	80.361.190	74.269.644	91.165.834	93.763.272	432.355.662		

RESUMEN

M.R.A. 17.03.98

	BALANCE	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	TOTAL	SALDOS OPERACIÓN	BALANCE
PASIVO	30.04.98								30.09.98
CAPITAL Y RESERVAS	254.632.871	0	0	0	0	0	0	0	254.632.871
RESULTADOS DE EJERCICIOS	130.326.205								130.276.984
INGRESOS PERIODIFICADOS	5.613.483								5.613.483
CREDITO CIA. GR. B. LARGO	26.341.249								26.341.249
CREDITO CIA. GR. B. CORTO	7.774.144	1.538.076	1.546.407	1.554.783	1.563.205	1.571.673	7.774.144	0	0
EMPRESAS DEL GRUPO ACR.	13.989.328	5.000.000	5.000.000				10.000.000	0	3.989.328
PROVEDORES	24.506.112	12.000.000	12.000.000				24.000.000	18.207.598	18.713.710
EFFECTOS A PAGAR PROV.	0							0	0
ACREED. PREST. SERVICIOS	13.223.946	13.223.946					13.223.946	7.153.472	7.153.472
EFFECTOS A PAGAR ACREED.	130.624.998	6.966.667	6.966.667	6.966.667	6.966.667	6.966.667	34.833.335		95.791.663
PROPIETARIOS POR RENTAS	16.537.739	0							16.537.739
ACREEDORES VARIOS	7.128.294	3.000.000	3.000.000	750.000			6.750.000	2.541.677	2.919.971
NOMINA PTE. DE PAGO	2.378.470	2.378.470					2.378.470	16.433.660	16.433.660
PAGAS EXTRAS	31.287.868	27.000.000		3.000.000			30.000.000	6.453.380	7.741.248
HACIENDA PUBL. I.G.I.C.	3.830.897			3.830.897			3.830.897	9.688.609	9.688.609
HACIENDA PUBL. I.R.P.F.	2.876.353			2.876.353			2.876.353	5.535.872	5.535.872
HACIENDA PUBL. RETENC.	0							0	0
SEGURIDAD SOCIAL	11.776.655	11.776.655					11.776.655	8.189.071	8.189.071
ANTIQUOS DE CLIENTES	63.353.399	4.753.399	3.588.887	6.544.443	-61.455.557	6.333.330	-40.235.498		103.588.897
EFFECTOS DESCONTADOS								0	0
SOCIOS								0	0
DEPOSITOS A CORTO								0	0
HACIENDA IMPT. SOCIEDADES								0	0
								0	0
								0	0
TOTAL PASIVO	746.202.011	87.637.213	32.101.961	25.523.143	-52.925.685	14.871.670	107.208.302	74.154.119	713.147.828
PAGOS OPERACIÓN		29.140.112	54.605.298	76.542.863	58.507.117	88.186.729	306.982.118		-306.982.118
TOTAL PAGOS		116.777.325	86.707.259	102.066.006	5.581.432	103.058.399	414.190.420		-414.190.420
DIFERENCIA COBROS Y PAGOS		-23.981.602	-6.346.069	-27.796.362	85.584.402	-9.295.127	18.165.242		-18.165.242
SALDO EN BANCOS INICIO	208.313.784	208.313.784	184.332.182	177.986.113	150.189.751	235.774.153			
SALDO EN BANCOS FINAL		184.332.182	177.986.113	150.189.751	235.774.153	226.479.026			
POLIZA DE CREDITO									

RESUMEN COBROS Y PAGOS DE OPERACION

CONCEPTOS	PRESUPUESTO	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	TOTAL	SALDO EINAL
COBROS								
ALOJAMIENTO	315.593.608	24.185.365	35.098.279	51.054.541	66.702.220	69.339.500	246.379.905	30.09.98
CONTADOS	33.483.208	5.669.486	6.142.576	7.359.233	7.387.648	6.914.263	33.483.208	69.213.701
PTO.PLATA EXPLT.	1.330.000	0	266.000	266.000	266.000	266.000	1.064.000	266.000
DORADO	9.228.659	0	960.156	865.780	2.550.262	2.598.214	7.394.412	1.832.247
GESINTUR	625.000	0	125.000	125.000	125.000	125.000	500.000	125.000
VEGAVISTA	416.665	0	83.333	83.333	83.333	83.333	333.332	83.333
MONTEBELLO	0	0	0	0	0	0	0	0
PTO. PLATA COM.	446.750	0	89.350	89.350	89.350	98.350	366.400	80.350
VALLEMARINA	907.870	0	181.574	181.574	181.574	181.574	726.296	181.574
COM. MTE. ROJO	1.912.500	0	382.500	382.500	382.500	382.500	1.530.000	382.500
OTROS INGR. OFIC. C.	2.310.651	398.317	425.593	515.296	492.427	479.018	2.310.651	0
RESTAURANTE MONTE ROJO	5.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000	5.000.000	0
RENTAS GR. B., PTSOL Y OF.PP	5.283.330	1.056.666	1.056.666	1.056.666	1.056.666	1.056.666	5.283.330	0
LOCALES MONTEBELLO	4.600.000	920.000	920.000	920.000	920.000	920.000	4.600.000	0
TOTAL COBROS	381.136.237	33.229.834	46.751.027	63.899.273	81.246.980	83.844.418	308.971.532	72.164.705
PAGOS								
NOMINA MENSUAL	81.126.155	0	15.410.331	15.624.835	16.827.644	16.829.685	64.692.495	16.433.660
PAGAS EXTRAS	32.266.902	6.453.380	6.453.380	0	0	12.906.761	25.813.522	6.453.380
FINIQUITOS	0	0	0	0	0	0	0	0
VARIOS DE PERSONAL	0	0	0	0	0	0	0	0
PROVEEDORES	54.794.041	2.098.899	1.953.445	10.750.162	10.185.010	11.598.927	36.586.443	18.207.598
AGUA	17.092.407	0	0	6.056.226	0	7.494.267	13.550.493	3.541.914
ELECTRICIDAD	14.184.862	0	0	4.867.688	0	6.325.874	11.193.562	2.991.300
TELEFONOS	2.874.612	0	0	955.175	0	1.299.179	2.254.354	620.258
EFFECTOS A PAGAR	0	0	0	0	0	0	0	0
I.G.I.C.	13.590.155	0	0	3.901.546	0	0	3.901.546	9.688.609
I.R.P.F.	9.033.895	0	0	3.496.024	0	0	3.496.024	5.535.872
I.R.C.	0	0	0	0	0	0	0	0
SEG. SOCIALES	40.413.648	0	7.666.964	7.776.405	8.390.083	8.391.125	32.224.577	8.189.071
CUOTAS DE COMUNIDAD	12.708.385	0	2.541.677	2.541.677	2.541.677	2.541.677	10.166.708	2.541.677
RENTAS PROPIETARIOS	88.265.330	17.653.066	17.653.066	17.653.066	17.653.066	17.653.066	88.265.330	0
FINANCIEROS DE CREDIT	840.066	184.766	176.435	168.059	159.637	151.169	840.066	0
AMORTIZACIONES	13.750.000	2.750.000	2.750.000	2.750.000	2.750.000	2.750.000	13.750.000	0
SEGUROS	245.000	0	0	0	0	245.000	245.000	0
IMPUESTOS	0	0	0	0	0	0	0	0



Módulo 5

El cuadro de mando en el hotel

PRESENTACIÓN

El cuadro de mando es una herramienta de información que indica a los decisores de la empresa cómo va la operación en relación con los objetivos establecidos.

Es una síntesis de diferentes indicadores, decididos previamente, que aglutinan la información más relevante y de forma periódica (incluso diaria) de la marcha de la empresa.

Como herramienta de control de gestión tiene en consecuencia marcada importancia, siendo la razón por la que se incorpora a la asignatura como colofón de los capítulos previos y resumen de información crucial para la dirección.

OBJETIVOS

Se pretende que el alumno conozca los fines que persigue el cuadro de mando integral, así como elementos para desarrollar en el hotel un formato de presentación básico del mismo.

El formato propuesto para el hotel es una respuesta parcial al cuadro de mando integral, pero suficiente para satisfacer las necesidades de la dirección en el sentido de tener controlada la operación diaria, conociendo las desviaciones más importantes que se están produciendo en los indicadores más significativos de tipo económico financiero.

ESQUEMA DE LOS CONTENIDOS



EXPOSICIÓN DE LOS CONTENIDOS

1. EL CUADRO DE MANDO DE LAS OPERACIONES HOTELERAS



1.1. Introducción

El cuadro de mando responde a la necesidad de la dirección de tener una información puntual de la marcha del negocio. La empresa debe seleccionar una serie de indicadores clave que, analizados con la periodicidad que se establezca, informen a la dirección de si se están cumpliendo los objetivos o no, y en qué medida.

En un entorno empresarial como el actual, con altos índices de competencia entre las empresas, la adecuada información recibida puntualmente es la clave para una toma de decisiones correcta y la adecuación de la marcha del negocio a las necesidades que el entorno exige. A esta necesidad responde precisamente el cuadro de mando.

1.2. Contenido

Esta información no se debe limitar al ámbito financiero a la manera tradicional, ya que se exige a las organizaciones nuevas capacidades para tener éxito. La habilidad de la empresa para gestionar sus activos intangibles o invisibles es tan importante o más como la capacidad para gestionar los activos tangibles. Sólo gestionando correctamente los primeros la empresa es capaz de desarrollar relaciones satisfactorias con los clientes, de manera que los fidelice, introducir nuevos productos o servicios que satisfagan mejor las necesidades de los clientes, potenciar las habilidades y la motivación de los empleados para la mejora continua de los procesos y aplicar adecuadamente las tecnologías de la información.

Por ello es necesario extender los indicadores clave a las cuatro áreas en las que debe operar el control de gestión: área financiera, área de los clientes, área de los procesos internos y área de los

clientes internos o personal para medir la capacidad de formación de los empleados y de crecimiento de la empresa.

Es necesaria la información financiera, ya que mide la capacidad de la empresa de generar rendimientos y resumir las consecuencias económicas de su actuación. Los indicadores clave en esta área pueden indicar la rentabilidad, el crecimiento en ventas, el crecimiento en valor añadido, etc. Los ratios estudiados en el área económico financiera pueden ser perfectamente indicativos de la marcha de la empresa desde esta perspectiva.

Es necesaria la perspectiva del cliente para identificar el mercado y los segmentos en los que se ha de competir y conocer las necesidades que nuestro producto debe satisfacer. Los indicadores más importantes pueden estar relacionados con los niveles de satisfacción de los clientes, índice de fidelización, la adquisición de nuevos clientes, la rentabilidad por cliente, y la cuota de mercado en los segmentos seleccionados.

Es igualmente la perspectiva de los procesos internos para identificar áreas críticas y en definitiva mejorar el proceso productivo. Indicadores claves pueden ser los referidos a los ratios estudiados de eficacia operativa, ratios relacionados con la calidad de los procesos, índice de defectos, de devoluciones, ratios relacionados con la capacidad innovadora de la empresa, inversiones en investigación y desarrollo y sus resultados, etc.

Y finalmente el área de personal y la correspondiente medida de su formación y capacidad de crecimiento de la empresa, que viene dada por tres fuentes principales: las personas, los sistemas y los procedimientos. Los indicadores sobre el personal pueden estar relacionados con el nivel de satisfacción de los empleados, nivel de retención de los mismos, niveles de absentismo, niveles de entrenamiento y habilidades (capital cultural). Los indicadores de los sistemas pueden estar relacionados con la capacidad de los mismos para generar información en tiempo real y fiable sobre aspectos financieros, de clientes y de procesos. Los indicadores relacionados con los procesos pueden examinar la coherencia entre incentivos de personal y resultados, tasas de mejora, etc.

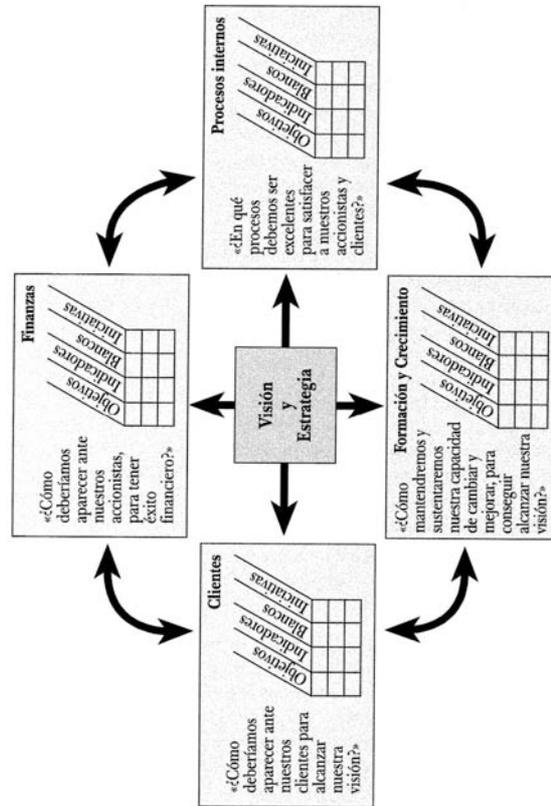


1.3. El cuadro de mando integral

Se conoce con esta denominación al sistema de información que no solamente contempla los indicadores clave indicados anteriormente, sino que además los integra en la estrategia de la empresa, de manera que los indicadores anteriores proporcionan una visión estratégica de la misma. “Los indicadores y medidas que se encuentran en un cuadro de mando integral deben formar una serie de objetivos y medidas vinculadas que son a la vez consistentes y se refuerzan entre sí” (Kaplan y Norton. The balanced scorecard. Gestión 2.000).

El cuadro 1 que se incorpora a continuación refleja de forma gráfica el contenido a que debe responder el cuadro de mando integral.

Cuadro 1.



Fuente: Robert S. Kaplan y David P. Norton. *Using the balanced scorecard as a strategic management system.* Harvard business review (enero-febrero 1.996)

1.4. La vinculación de los indicadores con la estrategia

Seguendo a Kaplan y Norton existen tres principios que permiten que los indicadores estén relacionados con la estrategia:

- Las relaciones causa efecto.
- Los inductores de la actuación.
- La vinculación con las finanzas.

En definitiva una estrategia es un conjunto de hipótesis sobre las relaciones causa efecto (si formamos a los empleados de ventas, venderán más y en consecuencia los resultados serán mejores).

El cuadro 2 muestra cómo se pueden relacionar ciertos indicadores con su expresión causa efecto.

Cuadro 2.

Objetivos estratégicos	Indicadores estratégicos	
	(Indicadores de efecto)	(Indicadores causa)
Financieros F1 – Mejorar los rendimientos F2 – Ampliar la diversidad de los ingresos F3 – Reducir la estructura de coste	Rendimiento sobre la inversión Crecimiento de los ingresos Cambio del coste del servicio de depósitos	Variedad de ingresos
Clientes C1 – Aumentar la satisfacción del cliente con nuestros productos y nuestra gente C2 – Aumentar la satisfacción posventa	Cuota de segmento Retención de los clientes	Profundidad de la relación Encuesta de satisfacción
Interno I1 – Comprender a nuestros clientes I2 – Crear productos innovadores I3 – Productos de venta cruzada I4 – Pasar los clientes a canales rentables I5 – Reducir al mínimo los problemas operativos I6 – Un servicio sensible	Ingresos procedentes de los nuevos productos Ratio de venta cruzada Cambio de la combinación de canales Tasa de errores del servicio Tiempo de cumplimentación de una solicitud	Ciclo de desarrollo del producto Horas dedicadas a los clientes
Formación L1 – Desarrollar las habilidades estratégicas L2 – Proporcionar información estratégica L3 – Alinear los objetivos personales	Satisfacción del empleado Ingresos por empleado	Ratio de cobertura del trabajo estratégico Información estratégica Ratio de disponibilidad Alineación de metas personales (%)

Fuente: Robert S. Kaplan y David P. Norton. El cuadro de mando integral. Gestión 2.000

Los inductores de actuación reflejan indicadores que incitan a realizar acciones específicas. El cuadro 3 muestra un ejemplo de ello.

Cuadro 3.

Objetivos estratégicos	Indicadores estratégicos	
	Resultados centrales (de defecto)	Inductores de la actuación (causa)
Financieros F1 – Satisfacer las expectativas de los accionistas F2 – Mejorar la actuación de las operaciones F3 – Conseguir un crecimiento rentable F4 – Reducir el riesgo de los accionistas	Rendimientos sobre el capital Ratio combinado Variedad de negocios Pérdidas catastróficas	
Clientes C1 – Mejorar la actuación de la agencia C2 – Satisfacer las metas de los asegurados	Adquisición/retención (frente a lo previsto) Adquisición/retención (por segmento)	Actuación de la agencia (frente a lo previsto) Encuesta de satisfacción de los asegurados
Internos I1 – Desarrollar los mercados seleccionados I2 – Suscribir pólizas de forma rentable I3 – Alinear las reclamaciones con los negocios I4 – Mejorar la productividad	Variedad de negocios (por segmento) Ratio de pérdidas Frecuencia de las reclamaciones Gravedad de las reclamaciones Ratio de gastos	Desarrollo de los negocios (frente a lo previsto) Suscribir la auditoría de calidad Auditoría de calidad de las reclamaciones Gastos indirectos
Formación L1 – Elevar las competencias del personal L2 – Acceder a información estratégica	Productividad del personal	Desarrollo del personal (frente a lo previsto) Disponibilidad de I/T estratégicas (frente a lo previsto)

Fuente: Robert S. Kaplan y David P. Norton. El cuadro de mando integral. Gestión 2.000

Finalmente los resultados financieros terminan siendo el reflejo de toda actuación tendente a mejorar en la empresa, de ahí que sea imprescindible medir dichas mejoras en términos financieros.

1.5. Una propuesta de cuadro de mando financiero para el hotel

Al margen de los aspectos teóricos anteriormente tratados, se propone a continuación lo que podría ser un cuadro de mando económico de un hotel referido a la operación, excluyendo expresamente los aspectos relacionados con las finanzas estructurales, que son más responsabilidad del consejo de administración. En cierto modo la información obtenida según el modelo propuesto sería de gran utilidad para la dirección operativa (director del hotel y sus jefes de departamento). Combinada con el informe del yield proporciona una visión rápida y amplia de la operación. El objetivo de dicho cuadro de mando es informar **diariamente** a la dirección de los resultados de las operaciones del día anterior y de este modo tener el mejor control de la empresa.

El modelo propuesto hace una gran incidencia en las ventas generadas, indicando al mismo tiempo niveles de actividad para los departamentos de alojamiento y alimentación y bebidas, que

juntos generan más del 95% de la producción del hotel. La razón de ello es que la incidencia de las ventas en la cuenta de resultados es directa, (especialmente las ventas de alojamiento, que no generan costes de venta y los costes del departamento son casi fijos). La referencia a la climatología es debida a que determinados puntos de venta generan más o menos resultados en función del tiempo reinante (bar piscina y otros) y la referencia al día de la semana es igualmente útil debido a que principalmente los fines de semana se pueden generar más ventas en los bares o discoteca del establecimiento. Igualmente ocurriría para determinados días muy señalados (navidad u otros).

Por ello dichas ventas se comparan además con las generadas el mismo día del año anterior y con las presupuestadas, y además se recogen los datos acumulados de las mismas, de modo que se puede apreciar de manera inmediata y diaria, no sólo si se ha cumplido el objetivo establecido en el día analizado, sino si se van cumpliendo los objetivos del ejercicio fiscal en que se está operando.

Al margen de las ventas se hace referencia a los costes de venta o consumos. Ya se ha explicado en la parte tercera cómo calcular diariamente dichos consumos, bien relacionándolos con las ventas vía fichas de producción o bien mediante el llamado parte de consumos.

La cuestión más complicada está en calcular costes de operación diarios, sin embargo ha de tenerse en cuenta que el coste más importante es el del personal, y éste sí puede ser calculado casi con exactitud, pues se conoce el número de personas trabajando y su categoría profesional y coste laboral.

Otros costes importantes, como el de energía o agua, se calculan diariamente mediante lectura de contadores, que por otra parte es imprescindible para ejercer un control diario del gasto, tal como se indicó en el capítulo oportuno. Así su cálculo puede resultar prácticamente exacto.

Para el resto de los costes su cálculo es aproximado, pero si el hotel tiene un sistema contable fiable y extenso, con suficientes estadísticas, y si por otra parte se llevan a menudo análisis exhaustivos de los resultados, no son difíciles de prever.

En todo caso a final de mes será necesario modificar los resultados con las desviaciones producidas. Se puede llevar un documento similar con los acumulados del mes, por simple adición, corrigiendo el del último día con las desviaciones.

Se incorporan datos del balance de situación relacionados con las finanzas operacionales, que son las que dependen de la dirección del hotel.

Sólo los hoteles que dispongan de una buena organización administrativa y de control están capacitados para llevar a cabo este documento, pero sus resultados merecen la pena el esfuerzo.

BIBLIOGRAFÍA

Kaplan, R. S. y Norton, D. P. *Cuadro de mando integral (The balanced scorecard)*. Gestión 2.000.

ANEXOS

HOTEL VACACIONAL

Anexo nº. 1 (anverso)

Informe de operaciones del día _____

Departamentos	Ventas Netas	Costes de Venta	Costes de Personal	Otros Costes	Beneficio o (pérdida)	Detalle de otros costes
Alojamiento						Artículos de ctes _____ Material limpieza _____ Lavandería _____ Mat. Reposición _____ Papelería _____ Varios _____ Total Alojamiento _____
Restaurante Grill						Artículos de ctes _____ Lavandería _____ Mat. Reposición _____ Cartas y menús _____ Música y entret. _____ Invitaciones _____ Varios _____ Total Alim. y Beb. _____
Restaurante Menú						Papel. e imp. _____ Mant. de equipos _____ Teléfonos _____ Varios _____ Total administrac. _____
Serv. Habitaciones						Agua _____ Electricidad _____ Gas _____ Fuel _____ Total agua y energ. _____
Cafetería						Mat. Fontanería _____ Mat. Eléctrico _____ Mat. Albañilería _____ Mant. Piscina _____ Mant. Jardines _____ Varios _____ Total Rep. Y Mant. _____
Bar Piscina						Publicidad _____ Invitac. y atenc. _____ Viajes y varios _____ Total marketing _____
Bar Salón						
Total Comidas						
Restaurante Grill						
Restaurante Menú						
Serv. Habitaciones						
Cafetería						
Bar Piscina						
Bar Salón						
Total Bebidas						
Total Alim. y Bebidas						
Teléfonos						
Lavandería						
Cambios de divisas						
Cajas fuertes						
Aparcamiento						
Máquinas de venta						
Otras ventas						
Total Depts. Menores						
Total departamental						
Administración						
Agua y energía						
Mantenimiento						
Publicidad y Promoción						
Total Costes Indistrib.						
Totales y G. O. P.						

Módulo 5

Ocupaciones	Día	Mes	Cubiertos	Día	Mes	Personal
Habitaciones			Pensión			Recepc. y Cons. _____
Clientes			Rte. Menú			Pisos y limpieza _____
Clientes por habitación			Rte. Grill			Lavand. y Lenc. _____
% de ocupación			Total			Compras y almac. _____
Precio medio habitación			P.M.cubto.			Resttes. y bares _____
Yield alojamiento						Cocina _____
Control de gestión y presupuestos en la industria hotelera						Direc. Adm. y Pers _____
Elaboración propia						Rep. y Mantto. _____
						Mark. Ventas y RP _____
						Total _____

Fuente: elaboración propia.

HOTEL VACACIONAL

Anexo nº. 1 (reverso)

Detalle de las ventas del día

Departamentos	En el día				Acumulados mes			
	Hoy	Año Anterior	Presupto.	Venta por Cliente	Hoy	Año Anterior	Presupto.	Venta por Cliente
Alojamiento								
Salas de confer.								
Total Alojamiento								
Restaurante Grill								
Restaurante Menú								
Serv. Habitaciones								
Cafetería								
Bar Piscina								
Bar Salón								
Total Comidas								
Restaurante Grill								
Restaurante Menú								
Serv. Habitaciones								
Cafetería								
Bar Piscina								
Bar Salón								
Total Bebidas								
Total Alim. y Bebidas								
Teléfonos								
Lavandería								
Cambios de divisas								
Cajis fuertes								
Aparcamiento								
Máquinas de venta								
Otros depts.								
Total Depts. Menores								
Total ventas								

Día de la semana _____

Climatología _____

Existencias

Saldo día anterior _____
 Compras de hoy _____
 Consumos de hoy _____
 Existencias finales _____

Tesorería

Saldo anterior _____
 Cobros hoy _____
 Pagos hoy _____
 Saldo final _____

Clientes

Saldo anterior _____
 Producción hoy _____
 Cobros hoy _____
 Saldo final _____

Proveedores

Saldo anterior _____
 Compras del día _____
 Pagos del día _____
 Saldo final _____

Póliza de crédito

Saldo anterior _____
 Ingresos del día _____
 Pagos del día _____
 Saldo final _____

Control de gestión y presupuestos en la industria hotelera
 Elaboración propia

Fuente: elaboración propia.