

UNIVERSIDAD AUTONOMA DE GUADALAJARA

INCORPORADA A LA UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

ESCUELA DE ADMINISTRACION, CONTABILIDAD Y ECONOMIA



"EL CONTROL INTERNO COMO HERRAMIENTA EN LA TOMA DE DECISIONES DE UNA EMPRESA TURISTICA".

SEMINARIO DE INVESTIGACION

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE LICENCIADO EN CONTADURIA

P R E S E N T A N

OSCAR MARIO BECERRIL GUERRERO

ROBERTO LOPEZ MEJORADA

LUIS RICARDO DAVALOS SANCHEZ

GUADALAJARA, JAL. DICIEMBRE 1984

FALLA DE ORIGEN



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

I N D I C E G E N E R A L

PAGINA

INDICE GENERAL

PROLOGO

CAPITULO I

¿Qué es el Control Interno y cuál es su Importancia en una Empresa Turística?

Generalidades 6

Aplicaciones del Control Interno en una Empresa -
Turística 19

CAPITULO II

Efectos del Control Interno en los Costos de los --
alimentos 55

CAPITULO III

Los Estados Financieros y su Importancia en las -
decisiones de control de las Empresas Turísticas

Principales Estados Financieros 69

Análisis Financiero 77

Razones Financieras 84

Apéndice de Formatos 88

Conclusiones 124

Bibliografía 128

Citas 130

P R O L O G O

Las Empresas Turísticas, consideradas hoy en día una de las segundas - Industrias, después de la Petrolera mediante las cuales se traen divisas a México, están constituidas por una estructura un poco compleja, - debido a la diversidad de servicios que presta, por lo que se hace necesario la implantación de ciertos sistemas de control para maximizar los resultados obtenidos de la prestación de dichos servicios.

Con esta obra no queremos decir que necesariamente sean estos los controles a seguir, pero sí esperamos que sirva de base para la implementación de algún sistema de control en alguna Empresa de este tipo.

CAPITULO I

QUE ES EL CONTROL INTERNO Y CUAL ES SU IMPORTANCIA
EN UNA EMPRESA TURISTICA

Generalidades.-

En la actualidad el control interno está considerado como un concepto primordial para la organización administrativa de las empresas.

El control interno se puede definir como "El plan de organización y todos los métodos y medidas adoptadas en una persona para salvaguardar sus bienes, verificar la exactitud y seguridad de los datos de contabilidad, desarrollar y promover la eficiencia de las operaciones y fomentar el apego a la política administrativa ya establecida". (1)

Muchos Contadores Públicos creen que existe una diferencia entre el Control Interno desde el punto de vista de su uso general por las empresas y el Control Interno según el concepto de los Contadores Públicos desde el punto de vista de su revisión en trabajos de Auditoría.

Una explicación desde el punto de vista restringido es que relativamente puede haber escaso Control Interno en pequeños negocios, esto impulsa al Contador Público a entrar en el punto de vista amplio; otra explicación es que el Auditor de los negocios pequeños, no solo se concreta a emitir su opinión sobre los estados financieros, sino que realiza otros trabajos, los clientes pequeños esperan que el Auditor le sirva como consultor gene-

ral en su negocio y esto obliga a adoptar un punto de vista más amplio.

Una definición amplia del control interno se reconoce generalmente y se entiende, sin embargo, los Contadores Públicos se encuentran ligados directamente solo con aquellos aspectos del control interno que se refiere a sus propias funciones y responsabilidades, cuando el Contador Público se concreta únicamente a dar una opinión acerca de la corrección de los estados financieros, su interés sobre el control interno puede en cierta forma ampliarse.

El control interno se puede clasificar como control administrativo y control financiero. El Control Interno Administrativo normalmente se refiere a actividades que no se pueden considerar como de naturaleza financiera.

El Control Financiero se refiere a las actividades financieras tales como; protección de la empresa en contra del mal uso de los activos, evitar que se incurra indebidamente en pasivos, y para asegurar la exactitud y la confiabilidad de toda la información financiera; también puede describirse como un sistema en que la responsabilidad de quien maneja los activos y el trabajo de una persona sea comprobado por otra persona.

Tanto el Control Interno Financiero como el Control Interno Administrativo, son funciones de la administración; en muchos casos se confunden. Un buen control interno se logra mediante una verificación por parte de la administración de las transacciones financieras y de la contabilidad financiera.

Una operación efectiva de un sistema de control interno depende de Regis--

tros Contables y Financieros que esten debidamente diseñados y que se lleven en forma adecuada y de una segregación efectiva de las funciones del personal de la Compañía.

Sus elementos.-

En el control interno existen varios elementos que pueden reducirse a los siguientes:

- a) Contabilidad.
- b) Presupuestos.
- c) Estadísticas.
- d) Personal, y
- e) Equipos mecánicos.

a) **Contabilidad:** Siendo la contabilidad instrumento de control reconocido en virtud de ser la base para la elaboración de los estados financieros, es necesario que esté apoyada en un control interno eficiente, considerando que el sistema de contabilidad implantado garantice eficiencia no sólo en cuanto a la exactitud de los números, sino también en cuanto a la uniformidad de los registros. En conclusión, la contabilidad es el instrumento más importante en el control interno de los negocios.

b) **Presupuesto:** El presupuesto es otro elemento de control interno que con corre eficientemente el control de las operaciones de un negocio. Desde -- luego, es necesario tener en cuenta que debe fundarse en bases verdadera--

mente sólidas y no solo simples estimaciones subjetivas. Los presupuestos han sido siempre indispensables, por lo que es recomendable emprender estudios, aprovechar experiencias adquiridas en la propia empresa, investigar apoyándose en estadísticas gubernamentales, de instituciones bancarias, de camaras de comercio, o en informaciones del exterior, que sin duda presentarán cifras muy cercanas a las reales que reportaría la contabilización de hechos realizados. No obstante, el empleo de los presupuestos tiene algunas limitaciones, como por ejemplo: que no miden las condiciones futuras con exactitud matemática, sino con aproximación, y que su preparación exige tiempo antes de conseguir los resultados deseados. El presupuesto está considerado como una herramienta eficiente para el cumplimiento de la misión de la gerencia. Para que el presupuesto cumpla con su misión como elemento de control interno, es necesario llevar a cabo con regularidad comparaciones entre las cifras reales y las presupuestadas para determinar las variaciones y en su oportunidad investigar aquellas en que existen anomalías, con el propósito de corregirlas para lograr una mayor eficiencia en la administración. Es muy importante mencionar que en estos tiempos de inflación, para que los presupuestos sean considerados como elemento de control en las Empresas, es necesario que se realicen cuando menos trimestralmente.

c) Estadísticas: Son instrumentos de control sumamente útiles en los negocios. Hasta ahora no se les ha utilizado con regularidad en el medio nacional, debido quizá a que frecuentemente se compilan cifras sin ningún orden, sin tener en cuenta que las estadísticas constituyen una ciencia, y -

toda ciencia requiere un cúmulo de conocimientos relativos a ella, lo que permite su aplicación positiva en diversos campos. Las estadísticas favorecen también la supervisión de las actividades que realizan las empresas, - siempre y cuando hayan sido formuladas por personas capacitadas. Generalmente, las estadísticas se basan en resultados obtenidos con anterioridad y que suelen presentarse mediante el empleo de gráficas, que permiten una comparación rápida y segura de los puntos esenciales, así como el de cuadros numéricos que cualquier persona, aunque no sea muy instruída en estas técnicas, puede leer, e interpretar los datos contenidos en ellos.

d) Personal: Un sistema de contabilidad no es una máquina automática que - funcione por sí sola, sino que requiere para funcionar bien; del elemento humano adecuado, es decir, personal debidamente capacitado. Un sistema contable, aún siendo perfecto, no sirve de nada si el personal encargado de - su manejo no posee los conocimientos y la experiencia requeridas para cumplir su misión, donde y como fué proyectada. Un sistema de control interno debe contar con el personal indispensable para lograr sus objetivos y tomar en cuenta el costo del sistema, ya que no ha de perderse de vista que el costo de su mantenimiento tiene que ser proporcional a los objetos que con él se protegen. De lo contrario, podría ser superior su costo a las posibles fugas por falta de control. La capacidad del personal es importante, ya que evita, o al menos, reduce al mínimo los errores que pudiesen cometerse.

e) Equipos mecánicos: Como han aparecido nuevos inventos y mejorado nota--

blemente la utilización de equipos mecánicos, en la actualidad es común el empleo de equipo de cómputo, calculadoras, protectoras de cheques, franquéadoras de correspondencia consideradas dentro de esta área desde la más sencillas hasta las más complicadas, puede decirse que el equipo mecánico es valioso elemento de control interno. No cabe duda de que la utilización de los equipos antes mencionados, en labores administrativas significa un ahorro de tiempo y esfuerzo, y también contribuye a evitar hasta donde es posible los fraudes y errores.

Principios de control interno.-

- a) Debe fijarse la responsabilidad. Si no existe una delimitación exacta acerca de esta, el control será ineficiente.
- b) La contabilidad y las operaciones deben estar separadas. Un empleado no debe ocupar un puesto en que tenga control de la contabilidad, y al mismo tiempo control de las operaciones que ocasionan asientos en la contabilidad.
- c) Deben utilizarse todas las pruebas disponibles para comprobar la exactitud, con objeto de tener la seguridad de que las operaciones y la contabilidad se lleven en forma exacta.
- d) Ninguna persona individualmente debe tener completamente a su cargo una transacción comercial. Cualquier persona, deliberadamente o inadvertidamente

te, puede cometer errores, pero es probable que un error se descubra si el manejo de una transacción esta dividido entre dos o más personas.

e) Debe escogerse y entrenarse cuidadosamente al personal de empleados. Un buen entrenamiento redundará en un mayor rendimiento, costos reducidos y empleados más atentos.

f) Debe haber una rotación de empleados asignados a cada trabajo, debe imponerse la obligación de disfrutar de vacaciones entre las personas que ocupan un puesto de confianza. La rotación reduce oportunidades de cometer fraudes, indica adaptaciones de un empleo y frecuentemente da nuevas ideas para la organización.

g) Las instrucciones de operación para cada puesto deben estar siempre por escrito, los manuales de procedimientos fomentan eficiencia y disminuyen errores.

h) Los empleados deben tener pólizas de fianza. La fianza protege a la empresa y actúa como disuasivo psicológico en el caso de un empleado en tentación.

Confiabilidad en el control interno.-

Aunque la responsabilidad primaria de la Gerencia es establecer y hacer cumplir el control, el grado en que dicho control existe y se lleva a cabo

es de gran importancia para el Contador Público a quien se llama para expresar la opinión sobre los estados financieros de una empresa.

Al seleccionar y aplicar sus procedimientos de auditoría, al Contador Público independiente se le justifica cuando deposita su confianza en un grado considerable sobre la efectividad del Control Interno en la Organización de un cliente. Parece, en consecuencia ser obligación del Auditor revisar el control interno y determinar el grado de confianza que pueda depositar en él, como resultado de su exámen puede entender sus obligaciones o restringirlas. Pero, no solamente nos interesa la confiabilidad que pueda tener el auditor en el control interno, sino lo más importante es que la Gerencia se sienta segura de que se cuenta con un control verdaderamente eficaz, ya que este representa una disminución de costos, controles efectivos y una serie de elementos que al final se va a reflejar su efectividad en los estados financieros.

Existen algunas formas para la revisión del grado del control interno y hasta que punto se puede confiar en él, entre las cuales se cuentan:

Revisión metódica contra revisión informal.-

En las grandes firmas de Contadores Públicos están igualmente divididas -- las opiniones y los métodos relativos a la revisión del control interno -- existente. En las firmas medianas y pequeñas de contadores prepondera el uso de los métodos informales, la mayor parte de estas firmas depositan su

confianza en la habilidad del contador que tiene a su cargo el trabajo y - en sus ayudantes para llevar a cabo una revisión adecuada sin usar métodos técnicos.

Hay dos métodos principales para determinar la existencia y el alcance de los controles; formular preguntas y observar. Ya que estos procedimientos son también procedimientos generales de auditoría, es claro que el control interno puede revisarse hasta cierto grado tomando en cuenta que es una fase de auditoría.

Las investigaciones especiales del control interno pueden hacerse ocasionalmente por diferentes métodos:

Método de investigación por medio de cuestionario.-

Un cuestionario de control interno es un compendio de preguntas compiladas -- al respecto; mucha gente que utiliza estos cuestionarios cree que son --- adaptables a todo tipo de empresas y que son lo suficientemente flexi-- bles para conocer la mayor parte de las características, del sistema contable del cliente.

El uso del cuestionario permite descubrir graves deficiencias que cuando - es necesario, son objeto de una investigación especial. Con habilidad es - posible preparar preguntas de tal modo que las contestaciones afirmativas- indique un control adecuado y las negativas un control deficiente.

Las instrucciones orales y escritas relativas al uso de los cuestionarios puede requerir que todas las preguntas deben ser contestadas y cuando no sean aplicables debe hacerse mención de ellas, las instrucciones pueden incluir además del requerimiento de las respuestas, cuando sea necesario se completan con explicaciones adicionales.

Método de lista confronta.-

El sistema de investigación del control interno, mediante recordatorio, -- consiste en una enumeración detallada de los métodos y prácticas que caracterizan un buen control interno, una de las importantes ventajas que distinguen el sistema de recordatorio es que evita contestar preguntas en forma rutinaria y se ha encontrado que el sistema de recordatorio es conveniente y ahorra tiempo para la elaboración de cuestionarios de control interno adaptados a un cliente.

También tiene ciertas desventajas como son: Un recordatorio general puede ser no adecuado para una empresa de naturaleza especial, impide el desarrollo de la iniciativa y recursos del contador si este es demasiado detallado, es impráctico para la realización del control interno en un negocio pequeño, y generalmente no proporciona un registro de observaciones y solo es una guía para revisar el control interno.

Métodos de investigación sobre registros de contabilidad.-

Una copia del manual de contabilidad puede servir de punto de partida para

la realización del control interno, y tiene las siguientes variantes:

- Hay que obtener una lista de registros de contabilidad, una relación de las personas responsables de la custodia de los valores de activo, y una lista indicando el origen de los documentos de contabilidad.
- Obtener una lista de los empleados, de sus obligaciones y revisarla en la forma con que se operan los registros desde el punto de vista de control interno.

La ventaja principal de este sistema es que la investigación se lleva a cabo inevitablemente en forma individual para cada empresa.

Método de investigación mediante graficas de organización.-

El estudio de las gráficas de organización de las empresas se considera -- útil como guía en la revisión del control interno, sin embargo, debe prepararse con suficiente detalle para mostrar no solamente los departamentos y divisiones de los departamentos, sino también las funciones especiales de muchos individuos.

Método de investigación describiendo el negocio en general.-

Probablemente hay un entendimiento general de que el sistema de investigación que describe el negocio es conveniente para aquellos trabajos en nego

cios pequeños en donde el control interno es muy débil y muy limitado. Una posible ventaja de este sistema puede ser el trabajo de revisar varias páginas de notas narrativas de tal modo de cerciorarse que todos los puntos-relacionados con el control se han examinado en forma adecuada. Sin embargo, ésta desventaja puede aminorarse, si se toma suficiente cuidado al preparar las notas narrativas.

Método de investigación a base de gráficas de flujo.-

Las gráficas de flujo de procedimientos se muestran en relación con las gráficas de organización para hacer resaltar el control obtenido a través de la división de responsabilidades funcionales. Las gráficas de flujo de procedimientos cubren las ventas, cuentas por cobrar, entradas a caja, compras, salidas de caja y nóminas.

En los casos en que el trabajo incluye la revisión del sistema de contabilidad, generalmente se concede que las gráficas de flujo de procedimiento son de gran valor. En otros casos, dichas gráficas poseen un mérito especial cuando se considera que el registro del estudio del control interno debe ligarse con el movimiento del activo y el correspondiente método de registro de cargos y abonos.

Una posible desventaja de su uso es la necesidad de efectuar cambios frecuentes en las gráficas, aún cuando sean pequeños los cambios efectuados en los procedimientos de la empresa. También es un hecho que estas gráficas enfatizan los procedimientos ordinarios y a menudo fallan en el descu-

brimiento de las excepciones, otra desventaja es que dichas gráficas son técnicas difíciles de comprender para ciertos niveles, debido a que algunas técnicas de diagramación son un tanto complicadas.

Es conveniente comentar que en las grandes firmas de Contadores, se utilizan narrativos de los controles de todos los ciclos más importantes como son: compras, ventas y nóminas, dichos narrativos a su vez, se complementan con Diagramas de Flujo.

APLICACION DEL CONTROL INTERNO EN UNA EMPRESA TURISTICA

La diversidad de servicios que ofrece una empresa turística, necesita la - implantación de registros adecuados para fines de control. El registro de los servicios proporcionados debe estar al día, ya que el constante movimiento de entrada y salida de los clientes hace necesaria la información - oportuna y exacta.

A continuación trataremos de exponer la forma de llevar a cabo el control- de los principales servicios que ofrecen las empresas turísticas:

1. Hospedaje:

El alquiler de una habitación principalmente inicia a través de una reserva- ción. "La reservación es el medio por el cual una persona o grupo de per sonas solicita alojamiento al hotel con anticipación". (2)

Las reservas se pueden hacer en forma directa o indirecta. Directa es al hacerla personalmente ya sea telefónicamente o por telegrama, y es indi recta, cuando se hace a través de otra persona, ya sea física o moral, es- to se refiere a las agencias de viajes, las cuales cobran una comisión que es cargada al hotel.

Una vez que es recibida la solicitud de alojamiento en la oficina de Reser- vaciones se determinará si se acepta o se rechaza (FORMA I), dependiendo -

del número de habitaciones disponibles para la fecha solicitada. Para controlar ésta situación deberá establecerse un registro (FORMA II). En caso de ser aceptada dicha solicitud, se le exigirá un depósito por el valor de la primera noche, con el objeto de garantizar al hotel el compromiso contraído por el cliente, enseguida deberá elaborarse un reporte con los datos del cliente, el cual se colocará en el tablero designado a las reservaciones, por fechas de llegada y en orden alfabético, dichos tableros son necesarios para controlar las fechas de llegadas entregándose oportunamente a las recepcionistas, para que conozcan los nombres y números de las -- personas que tienen reservación. Al llegar el cliente de acuerdo a la tirilla se realizará una hoja de registro (FORMA III), cumpliendo con el requisito legal que exige un libro de entradas y salidas de huéspedes, aunque sería más recomendable utilizar tarjetas de registro foliadas; ya que dichas tarjetas contienen datos tales como: Nombre, fecha de llegada, lugar de procedencia, ocupación, placas de su automóvil, número de habitación y fecha en que dejará la habitación.

Este último es de gran importancia ya que permite al hotel programar sus -- habitaciones a futuro.

Una vez que el huésped abandona el hotel, las tarjetas deberán ser archivadas en forma alfabética, para posibles aclaraciones futuras y como un directorio para el departamento de Relaciones Públicas.

Inmediatamente al registro del cliente deberá abrirse una cuenta (FORMA --

IV) que se mandará al cajero de la recepción, el cual controlará por medio de esta todos los servicios y consumos que se proporcionan al cliente durante su estancia. El modelo está diseñado para operarse mediante máquinas de contabilidad, ya que los sistemas manuales son deficientes en cuanto a control. La cuenta deberá estar foliada, formulándose en original y copia, sirviendo la primera para entregársela al cliente cuando este la solicite.

Con los datos de la tarjeta de registro se elabora una tirilla en original y tres copias, distribuyéndose de la siguiente manera:

Original para el tablero de la ocupación de la recepción, lo que nos permite darnos cuenta en cualquier momento que habitaciones se encuentran desocupadas, dichas tirillas tienen que tener cada una un color diferente, al de las que se usan para los cuartos que esten vacíos, en reparación, etc. La primera copia será para el tablero del conmutador telefónico para que las operadoras atiendan las llamadas telefónicas que se reciben o solicitan. La segunda copia será para el departamento de ropería, para que conozcan la llegada de los nuevos huéspedes y así controlen los cuartos que esten realmente ocupados, también esta copia le sirve a este departamento para que realicen su informe de ocupación, ya que dos veces al día, a las doce del día y a las seis de la tarde deberá hacerse una verificación física de la ocupación informándose a la oficina de recepción. La última copia será para el tablero de información de la oficina de Recepción y todas estas copias se ordenarán alfabéticamente para cualquier informe relacionado con los huéspedes del Hotel.

Será la oficina de Recepción la que lleve el control de los movimientos de las cuentas de huéspedes desde su llegada hasta que abandonen el hotel, -- del control depende la exactitud y oportunidad en el registro de las ópera ciones, ya que en ésta oficina se centraliza toda la información de los - departamentos productivos en relación con los ingresos originados a diario por los huéspedes, informando al departamento de Contabilidad para la veri ficación, registro e información destinada a la Gerencia del Hotel.

Para la realización del trabajo que se refiere a la comprobación de table-- ros en la oficina de recepción y verificación del movimiento diario en los distintos departamentos productivos, se hará de la siguiente forma:

Recuento y Control de Habitaciones.-

En base al tablero de recepción se formulará un informe que mostrará cua-- les son los cuartos ocupados en el día (FORMA V), indicando el número de - la habitación, número de personas y renta diaria.

A través de este se podrá verificar el importe total de rentas cargadas a las cuentas de huéspedes y el movimiento diario por este concepto, expi-- diéndose en original y copia, enviándose la original a la gerencia y la co pia extendiéndose al departamento de contabilidad para su comprobación y - registros.

De la misma manera se verificará que todos los cuartos ocupados sean preci

samente los que aparecen en el tablero de la recepción.

Actualización de los Tableros.-

Una vez elaborados los informes, deberán verificarse contra las letrillas de recepción para tener la seguridad de que correspondan y corregir posibles irregularidades causadas por falta de colocación al tiempo o por retención originada por olvido o por alguna causa justificada.

2. Alimentos:

Este departamento está formado para actuar en dos secciones: Cocina y Comedor. En la primera se preparan los alimentos y el control que se establezca nos dará a conocer en un momento dado los costos y gastos de su elaboración. En el comedor el control estará enfocado a los ingresos por la venta de los alimentos.

El departamento de cocina estará a cargo de un jefe de cocina (Cheff) "Un buen jefe de cocina debe conocer el manejo del personal a sus órdenes, experiencia en cuanto a equipo de refrigeración, estufas, combustibles, sistema de compras, selección de comestibles y vinos en la preparación de alimentos, para tener ventajas y conservar el costo de operación lo más bajo posible, sin alteración de la calidad". (3)

Pedidos: Dada la importancia de los productos alimenticios como materia --

prima dentro de esta industria, hace necesario el tener un buen manejo y - control de estas, ya que sólo puede conocerse lo que se requiere diariamente con anticipación de un día o dos; y por lo general las compras se hacen para recibirlos el mismo día es por esto que casi la mayoría de pedidos se hacen por teléfono.

Hay empresas en las cuales la gerencia exige que se formule una orden de compra para todos los artículos que se piden; nosotros vemos que dicho sistema es bueno pero no adecuado a todas las empresas, ya que nos hemos dado cuenta que existen pequeñas empresas que debido al bajo volumen de compras provocaría la pérdida de tiempo al realizarse esta operación. Para este tipo de empresas lo más conveniente sería que el jefe de cocina formulara el pedido directamente. Por otra parte, existe un almacenista de dichas compras, que tendrá que llevar un registro si es que no se utiliza la orden de compra, este registro se llevará en una lista diaria de compras (FORMA-VI) la cual deberá hacerse por triplicado: la original será para el jefe de cocina para su archivo, una copia para el gerente y otra para el almacenista.

El jefe de cocina deberá hacer la lista de artículos por comprar y la cantidad necesaria de cada uno. Una vez que se ha llenado la lista con todos los pedidos, la autoriza y la manda al almacenista quien así tendrá un registro de mercancías que entregará a cada distribuidor. Ya que dichas compras no necesitan ninguna otra autorización, no será necesario informar anticipadamente al departamento de contabilidad acerca de ellas.

Las facturas se recibirán el mismo día o el siguiente y el jefe de cocina-revisará los precios y los aprobará de ser correctos, de tal manera las -- facturas aprobadas y los informes del almacenista serán una prueba sufi-- ciente de compra. Habrá casos en los cuales se harán compras de entrega - futura por lo cual se recomienda hacer los pedidos por escrito en formas - de uso corriente.

El departamento de contabilidad deberá llevar un registro de todas estas - compras debidamente autorizadas por el gerente, de esta manera podrán calcular el dinero que se necesitará en el futuro, de tal modo que las factu-ras de las mercancías pedidas puedan tramitarse basándose en una autoriza-ción escrita.

Registro de Recepción de Mercancías.-

El empleado encargado de recibir las mercancías, tiene una gran responsabilidad de aceptar todo lo que entórguen al hotel, éste tiene que pesar, contar e inspeccionar todos los productos alimenticios antes de aceptarlos.

Estas entregas deben de checarse con las listas de compra para estar segu-ros que las cantidades, artículos y precios son los que deben ser y que estas mercancías van de acuerdo con especificaciones o políticas de compras-que ya tienen establecidas el Hotel.

La mayoría de las entregas diarias son alimentos que se pueden hechar a --

perder si no se usan el mismo día o al siguiente.

Sin embargo son muy pocos los hoteles que tienen una bodega especial para almacenar los artículos que se hechan a perder, por lo que los mariscos, - carne y verduras frescas, al recibirlos el empleado los entrega directamente a la cocina.

Creemos que es importante tener un control de la bodega para registrar los artículos entregados a esta, verificarlos por separado de los que son entregados a la cocina.

Eso es difícil, ya que un solo proveedor, frecuentemente en su entrega tiene artículos que en su factura estan juntos, pero que unos van para la bodega y otros van para la cocina.

Para su registro debemos diferenciar las compras, las que guardamos en las bodegas las llamaremos "Compras de Bodega" y las que entregamos a la cocina o a otros departamentos que hacen productos para un restaurante las llamaremos "Compras directas".

Hay que llevar un registro de recepción de mercancías, este registro se tiene que llevar en duplicado, el nombre del distribuidor o del proveedor se lleva en la columna de descripción, poniendo debajo el nombre de todas las mercancías recibidas; ya que se reciban los artículos, solamente se debe anotar la cantidad y descripción de los artículos recibidos y ya des---

pués el empleado anota los precios y los cálculos basandose en las factu--
ras recibidas.

El costo en cada partida se anota en la columna del importe, mientras que-
el costo total de cada envío se anota en la columna de "Importe Total" y,-
por supuesto cada partida se anota en una de las columnas de distribución-
según sea su naturaleza.

Ya que sólo muy pocos envíos de artículos que nos son alimenticios se reci-
ben diariamente, sus precios pueden anotarse en la columna de diversos. Al
final del día se suman las hojas y el original junto con todas las factu--
ras se entregan al departamento de contabilidad, sería bueno establecer --
una hora fija para entregar dichas hojas para tener un control exacto y pa-
ra hacer un corte que lo reciba el departamento de contabilidad, y las mer-
cancías recibidas después de esa hora fija, se anotan en otras hojas al --
día siguiente (FORMA VII).

Factura Memorándum.-

Para evitar una nueva revisión de un gran número de hojas de recepción ---
cuando se reciben las facturas después de que las mercancías han llegado,-
puede implementarse una factura Memorándum, que ocupe el lugar de la factu-
ra mientras llega. (FORMA VIII).

Las cantidades de la factura memorándum se copian de las hojas de recep-
ción así como de los precios de las ordenes de compra, también hay que ano-

tar los precios en las hojas de recepción.

Recomendamos usar la factura memorándum especialmente si se calculan los costos diarios de alimentos en el departamento de costos basándose en las facturas recibidas.

Aunque las facturas memorándum pueden tramitarse del mismo modo que las de distribuidores, por lo que respecta a las cuentas de bodega o de gastos, nunca invariablemente deberán de pagarse las mercancías sino hasta tener en nuestro poder la factura del proveedor.

La copia de la factura memorándum se manda a la persona que hizo el pedido y esta la retiene hasta que finalmente llegue la factura, y se presente para su aprobación y pago.

Memorándum de Solicitud de Crédito.-

Si existe faltante en las mercancías recibidas o si el precio de la factura es mayor que en el pedido, el empleado que recibe la mercancía anota en su registro la cantidad realmente recibida y calcula el costo según los precios del pedido.

Este empleado escribe una nota al pie de la factura llamando la atención sobre lo cargado de más y también ponen una señal en el registro de recepción.

Tan pronto como contabilidad coteje los registros de recepción con las facturas, se mandará una nota al proveedor llamándole la atención sobre - el cargo excesivo.

Para esto se usaría el memorándum de solicitud de crédito (FORMA IX), se hace en original que se manda al distribuidor y el duplicado se adjunta a la factura. El importe del cargo se resta al final de la factura sin hacer ninguna corrección en la factura misma. En el memorándum hay que anotar la causa, y al pie de la factura sólo es necesario hacer referencia al número del memorándum.

Esta forma se hizo cuando se rechaza parte del envío al momento de su entrega o si se devuelve posteriormente, puesto que si se devuelve por alguna razón se registran en una hoja de recepción que deben especificar claramente "Devolución".

Tipos de Bodegas.-

Por lo general a pesar de la gran variedad de artículos que hay, hay sólo cinco bodegas o despensas.

1. Bodega de productos alimenticios y materiales de trabajo generales, en ella se guardan productos alimenticios y los materiales de uso general, tales como artículos de limpieza, jabones para huéspedes y materiales diversos usados en cocina y comedor.

2. Bodega de licores o vinos.
3. Bodega de artículos de loza, cristal, platería y ropa blanca, habiendo-reserva de estos equipos.
4. Bodega del Ingeniero mecánico supervisada bajo el Ingeniero en jefe, se guardan herramientas pequeñas, materiales para reparaciones.
5. Bodega de artículos de papelería supervisada por el departamento de contabilidad.

Salidas de Bodega.-

Pensamos que es primordial el registro de las salidas de la bodega, más si se desea tener control de:

- 1) Las personas responsables de los materiales almacenados.
- 2) Determinar cual es el costo de los materiales entregados en cargo a cada departamento.
- 3) Calcular el costo de las salidas.

Sin embargo, podría existir una bodega en la que hubiera artículos de lavandería en la que el encargado retira materiales diariamente, por lo que no es indispensable hacer requisiciones ni llevar cuenta separada de ésta bodega, ya que todo lo que se guarda en la bodega de lavandería será usado

por ella y se carga a ella y la bodega esta a cargo de la persona que tendría que firmar las requisiciones para lo cual, creemos que es suficiente - cargar todas las compras de esta bodega al costo de abastos de lavandería y ajustar el cargo inventariando las existencias a fin de mes.

Es primordial llevar un registro de las salidas de la bodega de productos - alimenticios pues de esta forma se calcula el costo de los alimentos consumidos, los cuales deben cargarse a los diversos departamentos a los que se entregan.

Los materiales deberán salir de la bodega solamente contra la entrega de requisiciones escritas (FORMA X), firmadas por la persona debidamente autorizada para eso, que es el jefe de un departamento.

Si un artículo que solicitan, no se tiene en existencia, es mejor formular una nota de crédito que tachar la partida en la requisición, esta "Nota de Crédito" se hace por triplicado; una se manda al jefe de departamento que solicita los artículos y el otro queda en manos del empleado de la bodega.

De esta manera el jefe del departamento tiene un escrito de que el artículo solicitado no se tiene en bodega pero tan pronto como se recibe el pedido - entonces el empleado de la bodega le notifica al jefe del departamento, --- quien le devuelve la nota de crédito, y recibe los artículos; entonces ya - pueden destruirse ambos ejemplares.

Normalmente todas las diferencias entre el inventario físico y el inventario en libros en la bodega de productos alimenticios, se deben a precios incorrectos en las requisiciones.

Los precios en las facturas que se reciben diariamente se cotejan contra los últimos registrados en el libro, si existen diferencias, las de las facturas se anotan en el libro, es importante usar siempre el último precio de las requisiciones.

Un artículo cargado en la requisición se pone al precio promedio aunque todavía tengamos en bodega existencias de ese artículo adquiridas a un precio antiguo.

Si las carnes se guardan en cajas refrigeradas y se entregan mediante requisiciones, cada pieza debe etiquetarse al recibirse, la etiqueta nos dará el peso y el precio por kilo, esto nos ayuda muchísimo a evitar los errores en los precios y la necesidad de pesar la carne cuando se entrega, porque además nos suprime diferencias provenientes de posibles pérdidas de peso.

Mayor de existencias.-

Para poder tener un control más efectivo en la bodega de productos alimenticios, es necesario implantar procedimientos que impliquen necesariamente el tener que controlar las salidas por medio de las requisiciones, los au-

mentos en inventarios por medio de un registro exacto en las compras y la determinación de existencias por medio de inventarios periódicos.

Registro de facturas de compra.-

Todos los artículos comprados durante un mes de calendario se pagan generalmente en los primeros días del mes siguiente, también los comerciantes acostumbran entregar un estado de cuenta en el que nos muestre el saldo a pagar el mes anterior y el importe y fecha de cada factura mandado el mes anterior, incluido el saldo a pagar en la fecha, ya que de otra forma sería imposible registrar cada factura por separado sino lo que se pretende es anotarlas todas como si fuera una sólo factura.

No es recomendable dejar acumular las facturas, para que al llegar el fin de mes analizarlas y determinar a cuáles cuentas han de cargarse.

Es indispensable utilizar un comprobante de Compras (FORMA XI), al momento de recibirse la primera factura del mes, de un distribuidor; se anexa a -- uno de estos comprobantes indicando el nombre del distribuidor así como el mes.

De todas las facturas recibidas posteriormente del mismo distribuidor durante el mismo mes, se hace una lista en el mismo comprobante y con la mayor frecuencia posible se anotan un total parcial a la fecha, en la segunda columna. Hay que presentar al departamento de contabilidad las facturas

para que se anote la cuenta a la que hay que cargar cada partida.

Los comprobantes de compras es necesario actualizarlos un día o dos antes de fin de mes y las facturas que lleguen después se registran tan pronto sean entregadas por el jefe del departamento, al mismo tiempo es importante hacer una lista de nombres de distribuidores para los cuáles se han hecho comprobantes de compra, para ordenarlos por orden alfabético para un manejo más eficiente, tan pronto como se reciben los estados de cuenta mensuales de parte de cada distribuidor, se deben de cotejar contra los comprobantes de compra, y si se encuentra con que coincide en el total, se adjunta al comprobante procediendo después a elaborar el asiento en el diario de compras.

El Diario de Compras.-

El diario de compras constituye un registro completo de facturas que hay que pagar en cada mes, ya que la concentración de un sólo asiento para registrar las salidas que recibimos de un mismo proveedor no reduce el número de asientos contables.

El diario de compras (FORMA XII), nos muestra que hay una columna separada para cada tipo de abasto, donde hay una columna para los principales gastos y otra parte los que son menos usuales.

Todas las compras anotadas en la columna que es para cualquiera de los departamentos principales o para grupos de gasto, deben ser analizados det

lladamente cuando los asientos del diario de compras estan ya completos y bien sumados.

Para tener un mejor control del resumen hay que escribir directamente abajo del total de cada columna y se hace un índice de los asientos, para -- que cualquier persona aunque no conozca, pueda seguirle la pista hasta llegar al resumen.

El Diario de Salidas (Entregas).-

Las requisiciones de productos alimenticios que han salido de la bodega de ben resumirse con el objeto de abonar a la bodega esas salidas y cargar a la respectiva cuenta de costos; para tener lo cargado a cada departamento.

El diario de salidas de almacén (FORMA XIII), contiene todas las columnas para un hotel de tamaño mediano, lo más aconsejable es hacer un resumen de todas las requisiciones del día y anotar en un sólo asiento en el diario.

Loza, Cristalería y Platería.-

La reserva de este tipo de materiales que es renovado constantemente se -- tiene que guardar forzosamente en una bodega por separado de las demás.

Es necesario y primordial tener esas existencias en reserva, pero vale la pena registrar todas las compras y las salidas en una cuenta de control de

esa bodega , además de llevar un mayor de existencia.

Aunque todo el equipo se guarda en una sola bodega, lo más conveniente es tener una cuenta de control separada y un mayor de existencias para toda - clase de equipos de reserva como:

1. Loza y cristal - productos alimenticios.
2. Cristal - bebidas.
3. Platerías.
4. Habitaciones - ropa blanca.
5. Restaurant - ropa blanca.

Es muy impráctico separar en las bodegas de loza y artículos de cristal -- que se usan en el restaurante, como en el bar y los cuartos de huéspedes, - ya que en estos lugares se usan los mismos vasos, ceniceros, y si trataramos de separarlos sería sólo crear confusión.

La plateria sólo se usa en el restaurante. Por lo general este tipo de --- equipo sólo se compra una vez al año, por lo tanto creemos que es justificable registrar la recepción de estos artículos en la misma forma de recepción que se usa para otros materiales, pero si se compran frecuentemente - estos materiales, y teniendo una almacenista especial para eso, sería lo - más conveniente llevar un registro de recepción por separado.

Cada requisición se anota en el diario de salidas (FORMA XIV), de manera -

que este es un registro completo de número de artículos de cada clase que han sido entregados, debidamente firmado de recibido por la persona a --- quien se le entrego los artículos.

Cuentas de Bodega e Inventarios.-

Si hay una bodega pequeña que sólo contiene materiales de trabajo que se cargarían a un sólo departamento y si esta bodega esta al cuidado de un jefe de departamento que autoriza las salidas y es quien realmente distribuye los materiales, no tiene objeto exigir al jefe de departamento que formule requisiciones. Las compras de materiales de trabajo que se guardan en las bodegas se carga directamente a cuentas de gastos que se ajustan a fin de mes sobre la base de inventarios físicos. Por esta razón no se representan en las cuentas las bodegas de materiales de trabajo, exceptuando lo -- que nos arroje el inventario final de cada mes.

Es importante que haya cuentas de control para los artículos guardados en una bodega, pues esto hace posible aplicar a las diversas cuentas de gastos, los errores de cargos en las requisiciones. Esto es preferible que -- cargos esas diferencias en una cuenta separada de gastos, como faltante de bodegas, especialmente cuando a falta de mayores detallados de existencias, los precios en las requisiciones no son correctos.

Aunque hay que observar que esas diferencias se deberían principalmente a cantidades de productos comprados, o a granel.

En el informe del Costo de Producto alimenticio se incluyen las diferencias en el costo de los alimentos, con una partida separada que se llama "diferencia en bodegas".

Los registros auxiliares de bodegas de productos alimenticios se llevan en un departamento de control de alimentos y no forman parte de las cuentas generales.

Para ciertas clases de mercancías puede haber dos inventarios, y sólo uno de ellos está controlado por la bodega, los inventarios de alimentos consisten no solamente en los que se hallen en la bodega, sino también en los alimentos crudos y preparados parcialmente en algún departamento como sería la cocina, bar, etc.

De la misma forma los vinos de bodega pueden controlarse con una cuenta de bodega, ya que además hay grandes existencias en los bares.

Al final de mes se hacen inventarios físicos, aun de artículos controlados por cuentas de bodega y por mayores existencias. Para los inventarios físicos de fin de mes en loza, cristalería, no es necesario hacerse, si generalmente se cotejan contra las cuentas de mayor de existencia.

La toma física de inventario en la bodega de productos alimenticios y materiales de trabajo de un hotel no muy grande no exige muchas horas, más si se tiene la bodega en buen orden y si los registros de inventarios se arre

glen debidamente y con anticipación.

Tendrán que juntarse las mercancías de un mismo tipo en un mismo lugar y - controlar muy especialmente las secciones como son productos alimenticios- y materiales de trabajo, llevándolas separadamente en los registros de inventario lo mismo que en la bodega.

Es recomendable utilizar la forma de inventario de bodega (FORMA XV), para ayudar a seguir la pista en el caso de errores al registrar cantidades y - al hacer cálculos.

Las hojas de inventario se encuadernan y se tienen conjuntos de doce columnas después del nombre del artículo, de esta forma los inventarios de seis o doce meses pueden registrarse en los mismo libros.

3. Bebidas:

El control de las bebidas dentro de las empresas turísticas es de mucha importancia, ya que en muchos establecimientos los ingresos por consumos de bebidas asciende a más del 40%.

Un control efectivo de los ingresos por bebidas es indispensable ya que el hecho de que se rindan cuentas de todos los ingresos no significa que todos los vinos y licores se utilizaron debidamente; ya que la falta de cuidados puede ocasionar pérdidas por no utilizar fórmulas para mezclar bebi--

das y por hurtos. En base a la experiencia se ha observado que las pérdidas a causa de los hurtos son mucho mayores que las que se presentan en cualquier otra clase de productos utilizados en los hoteles.

El problema del control contable de vinos y licores no representa en si gran problema ya que solamente se maneja en dos sitios antes de ser llevada al cliente, en el almacén y en el bar. Por lo tanto el control contable debe dividirse en control del almacén y control del bar.

- Control del Almacén:

Dentro de éste renglón se requieren dos registros únicamente: por lo que entra y por lo que sale, basándose en estos registros se pueden determinar las existencias actuales y el valor de ellas las cuales deben de comprobarse periódicamente por medio del inventario físico.

- Recepción:

Al recibir la mercancía se debe de tomar el tiempo necesario para revisar las cajas con los pedidos y cotejar con los artículos realmente recibidos con la factura del proveedor; el registro de las entradas de bebidas al almacén (FORMA XVI) nos indica que los vinos y licores deberán de almacenarse de acuerdo a su naturaleza, como son temperatura y otros requisitos para su buena conservación.

- Salidas:

Las salidas se realizan mediante una requisición, que a su vez sirva de registro para el Almacén; todas las requisiciones deben hacerse por triplicado y deberán ser autorizadas por el jefe del bar.

- Existencias fijas:

Deberá de existir en el bar una cantidad determinada de vinos y licores, dependiendo del volumen y las frecuencias con que se surte el bar, en algunos establecimientos para solicitar nuevos pedidos es menester entregar la botella vacía para recibir una botella llena pedida anteriormente en requisición, dicho sistema no es el más adecuado ya que se podrá efectuar el cambio con botellas que nunca estuvieron dentro del bar, ocasionando desfalcos por parte de empleados desleales, por lo que, lo más conveniente sería sellarlas.

- Registro de Inventario Perpetuo:

Por medio de los registros de entradas y salidas será sencillo saber en cualquier momento el valor en dinero de las mercancías.

Creemos que será conveniente también rendir cuentas de las bebidas en lo referente a cantidades, para no solamente conocer el inventario individual, sino también como una guía de consumo, la cuál será de gran impor-

tancia al hacer las compras. En la práctica deberán rendirse cuentas separadas de toda clase de bebidas que entren al almacén. Esto se hará por medio de un mayor de existencias en el que deberán anotarse a diario las cantidades de mercancías recibidas y las cantidades de salidas; utilizando cuenta separada para cada clase (FORMA XVII).

El inventario perpetuo de bebidas es un excelente sistema siempre y cuando se lleve en forma práctica. Deberá diseñarse de tal forma que no se dupliquen las anotaciones y que exista rapidez en el pase de los asientos.

Nuestro mayor de existencias deberá seguir un orden consecutivo lógico - de acuerdo a la siguiente clasificación:

- Champañas y vinos espumosos importados.
- Champañas y vinos espumosos nacionales.
- Vinos no espumosos importados.
- Vinos no espumosos nacionales.
- Whisky.
- Ginebra.
- Vodka.

Como ciertas bebidas requieren de ciertos alimentos para su preparación -- (cerezas y aceitunas para cocteles, jugos de fruta, etc.) deberán llevarse en otro grupo en el inventario de alimentos. En dicha forma del mayor debe

rán registrar la cantidad recibida, la cantidad entregada y el saldo en -- existencia diario.

La persona encargada de llevar el mayor, deberá tener el suficiente cuidado puesto que el objeto de éste es controlar a los empleados, que son los encargados de las existencias de vinos y licores, este mayor deberá conciliarse mensualmente con el recuento físico.

- Inventarios:

Será conveniente efectuar cuando menos una vez al mes el inventario físico de las bebidas en almacén, hecho el conteo sera revisado por una persona ajena al almacén. Después de esto se conciliará con el saldo en existencia registrado en el inventario perpetuo, para posteriormente ser cos--teado y comparado con el valor en libros, la diferencia debe ser casi in--significante.

EL CONTROL DEL BAR

Ya que el bar se considera como una de las principales fuentes de ingresos dentro de las empresas turísticas, es de vital importancia manejarlos de -- acuerdo con controles verdaderamente eficientes.

Los principales problemas de control que se presenta en un bar y que se --

mencionaron anteriormente, se pueden disminuir utilizando algunos de los - controles que actualmente funcionan en dichas empresas, como son:

Control por medio del valor potencial de venta:

Este control consiste en convertir todos los vinos y licores usados en el bar a su valor en dinero con el precio de venta, y luego se compare este - dinero con el de las ventas realizadas. Las bebidas se clasifican en gru- - pos lógicos y se informa acerca del costo y del valor de venta de cada gru- - po.

De esta manera cualquier variación en el producto real comparado, con el - total de un grupo, resalta inmediatamente.

Este control se usa en base al valor de venta en casi todos los hoteles y - restaurantes grandes.

"Diferenciales" en la Venta:

Aunque en principio el control del bar por medio del método anterior, se - ve muy sencillo, después se presentan problemas como son las bebidas mezcla - das lo cual para calcular el valor de ventas de todos los artículos se ne- - cesitaría una gran experiencia y un sólido criterio.

Sin embargo, un control eficiente en este caso sería en utilizar las "dife

renciales" del precio.

Para comparar este método y el anterior lo haremos por medio de un ejemplo:

Para mostrar el ejemplo del primer método supongamos que el bar sólo vende bebidas sin mezclarlas o Whisky. Cada copa contiene 80 ml. por los cuales el cliente paga \$400.00. Si se sirve solamente esta cantidad el bar debe obtener 12.5 copas de una botella de un litro, la cual producirá \$5,000.00 de venta. Si se consumen cuatro botellas completas en el bar, en un día -- las entradas deben ser de \$20,000.00.

No se puede suponer que todos los bares vendan las bebidas como se menciona en el ejemplo, ni se puede aceptar que todas las copas servidas de cada una de las botellas tenga la misma cantidad, ni que se vendan al mismo precio.

Además de las bobidas sin mezcla, el cantinero prepara cocteles en los que se mezclan dos o más ingredientes de acuerdo con las formulas estándar que se dan en las proporciones adecuadas. Por éste motivo es necesario determinar el valor en pesos que se base en un uso promedio que se determine durante un período de prueba. Para determinar éste promedio se lleva un registro de las ventas reales en un período típico de venta lo cual nos dará a conocer las mezclas, el consumo y los valores de venta apegados a la realidad para cada tipo de licor, basándose en estas ventas se determine el -

tamaño ponderado de las copas y el precio de venta para cada grupo de bebidas de la misma clase.

Por ejemplo el ajuste del promedio ponderado para la ginebra se calcularía como sigue:

BEBIDAS	NUMERO REQUE- RIDO DE MILI- LITROS	NUMERO VENTAS	NUMERO TOTAL DE MILILITROS
Coctel Dubonnet...	35	8	280
Gimlet (Vodka, Ginebra, Jugo de Limón)	50	10	500
Pink Lady (Ginebra, Jugo de-Limón y clara de huevo)	45	4	180
Martiny (Vermut y Ginebra)	60	20	1,200
		<u>42</u>	<u>2,160</u>
$2,160 \div 42 = 51 \text{ ml. Requeridas en Promedio}$			
BEBIDAS	\$ PRECIO	NUMERO DE VENTAS	VENTAS TOTALES \$
Coctel Dubonnet	250	8	2,000
Gimlet	200	10	2,000
Pink Lady	300	4	1,200
Martiny	350	20	7,000
		<u>42</u>	<u>12,200</u>
$12,200 \div 42 = \$ 290 \text{ Precio Promedio}$			
1 botella 1,000 ml. \div 51 ml. = 19.7 copas por cada botella de Ginebra			
Valor venta \$ 290 \times 20 copas = 5,800 por botella			

Es importante mencionar respecto del ejemplo anterior que las preferencias de los clientes pueden variar según las estaciones del año, de manera que los valores promedio de ventas deberán revisarse periódicamente y hacer los ajustes necesarios en el valor potencial de las ventas.

"Diferenciales" por concepto de servicios:

Es necesario también ajustar el valor de venta de todas las bebidas servidas en cualquiera de los bares, ya que los precios varían según las salas en que se cene o baile, comedores costosos y servicio de cuarto. Es decir el precio de venta en el bar puede ser menor que el que se sirve en la habitación de huésped.

Lo más conveniente es aumentar en una misma proporción el precio de las bebidas que se entreguen en el cuarto de los huéspedes. De tal manera que podamos obtener fácilmente el ingreso extra basándonos en el número de copas servidas en los cuartos. La misma situación se presentará en el caso de que exista un aumento en los precios, por aquellas bebidas servidas a altas horas de la noche, para tal situación lo más conveniente será usar notas nuevas de consumo para todas las copas servidas después de que tenga lugar el cambio de precio.

Ventas en botella:

De igual manera será necesario registrar las ventas en botellas ya que su

precio será menor que el del total de bebidas individuales que integran una botella.

Ante tal situación el cantinero deberá tener un registro de cada venta en botella llenando una nota especial (FORMA XVIII) la cual es necesaria para comprobar la exactitud de las ventas y para evitar los malos manejos.

Inventario de los bares:

Para un control del bar adecuado, es necesario determinar la cantidad de bebidas consumidas, esto se puede lograr a través del sistema de existencias físicas, mediante el cual podremos calcular eficazmente el consumo diario o semanal de bebidas consumidas o de la siguiente manera: Sumando el costo del licor consumido con las requisiciones, este sistema es más eficaz y menos costoso que el hacer inventarios físicos para determinar costos diarios o semanal de las bebidas. El inventario físico se recomienda solamente al final del mes.

El inventario físico deberá realizarse de la siguiente manera: Las botellas parcialmente llenas se registran en décimas de botella, el cual facilita tanto el registro real del inventario, como el cálculo del valor de las partidas. Las botellas se deberán colocar encima de la barra de acuerdo a su categoría, lo cual hace que no haya faltante y facilita el recuento de manera más estricta.

De tal manera que el inventario inicial más las entradas del bar, menos -- las cantidades que quedan en existencia nos darán la cantidad consumida de licor.

Para un mejor control de inventarios estos deberán hacerse periódicamente y "por sorpresa" con el objeto de saber si se llevan las existencias a niveles predeterminados.

Informe Mensual de las Operaciones de Bebidas:

Dicho informe deberá presentarse a la Gerencia, en el cual se resumiran -- los costos mensuales de las ventas y las variaciones de cada operación. To das las estadísticas necesarias se derivan de los registros de inventarios y de los informes de resumen de bebidas (FORMA XIX).

Sistema Simplificado para Controlar Bebidas:

Este sistema además de ser práctico es el más adecuado, para aquellos negocios, que por no ser lo suficientemente grandes no ameritan un sistema laborioso de control, este sistema tiene la particularidad de controlar la - bodega y el bar con dos registros separados y conjuntar el costo y las ventas en una tercera forma de resumen, a continuación explicaremos la manera de llevarlo a cabo.

Registro de las Bebidas en la Bodega:

Será necesario llevar el sistema de inventarios en la bodega (FORMA XX) el cual trabaja de la siguiente manera, se restará del total de salidas, el - saldo inicial, más las compras, para obtener un saldo final, y dichos saldos deberán de cuadrar con el número real de botellas en existencia.

Para que de tal forma a fin de mes contar todas las botellas de cada clase de licor y compararlo con el saldo mostrado en libros. Esto nos dará a conocer cualquier faltante y asentar las cantidades reales en el inventario-final del mes, teniendo especial cuidado con aquellos vinos y licores que por su valor deberán de contarse periódicamente durante el mes y comprobar se con el registro de los inventarios.

Resumen de Costos y de Ventas de Bebidas:

El costo de las bebidas consumidas se compara con las ventas para tener un costo promedio diario (FORMA XXII) el costo de consumo se obtiene del registro de costos (FORMA XXI) y se ajusta, por lo que respecta a traspasos, al departamento de alimentos. Las cifras de ventas se obtienen de los registros de ventas, y el costo diario por ventas en dinero se computa. Esta cifra acumulada de mes a mes debe acumularse, porque aporta el promedio de los costos diarios de bebidas y, por consiguiente es más apogada a la realidad.

4. Otros Servicios:

Telefonos.-

En realidad este servicio representa para el hotel una fuente de ingresos - en la cual no se obtiene una utilidad atractiva, pero sin embargo se debe proporcionar a los clientes con la eficiencia necesaria. Dicho servicio pue de ser local o de larga distancia. Cuando es local lo más aconsejable es -- cargar un determinado importe por cada llamada que haga, la cual se controlará por medio de una hoja que tendrá la operadora del conmutador, al solicitarse línea anotará una marca en el renglón de que se trate, dicha marca puede ser una simple raya, y al finalizar su turno sumará por cada habitación el número de llamadas locales y se hará el cargo en la recepción a cada una de las cuentas correspondientes.

Por lo que se refiere al servicio de larga distancia es necesario un control riguroso por cada una de las llamadas que solicita el huésped. Cuando se solicita una conferencia de larga distancia al conmutador deberá formular un volante de cargo por el servicio telefónico de larga distancia (FORMA XXIII) en el cual se anotan datos como: nombre del huésped, número de -- cuarto, nombre y número telefónico de la persona con quien solicitó la conferencia, ciudad, hora en que empezó y terminó la llamada, etc. Dichas formas irán foliadas y se formularán en original y copia. Al terminar la llamada la operadora solitará a la Compañía telefónica el tiempo y el costo de - la llamada para anotar el importe en la copia del volante de cargo y verifi

car el tiempo que duró la conferencia, además anotará el cargo por el servicio que representa el ingreso. Una vez realizada esta operación la operadora sumara las dos cantidades para obtener el total para cargarse a la -- cuenta del huésped; entregando el original y la copia a la recepción para preparar el cargo; la copia sería firmada por el empleado en turno de la recepción marcará la hora en que la ha recibido, y la devolverá a la operadora para que se registre en el reporte de llamadas de larga distancia (FORMA - XXIV), que será formulado diariamente por cada una de las operadoras del -- conmutador telefónico, al terminar su turno. En este reporte se registran en orden numérico los volantes de cargo distribuyéndose el importe por este a los huéspedes en las columnas rotuladas costo de llamadas y cargos -- por servicios, lo cual permite controlar los importes que son a favor de - la Compañía telefónica y el ingreso correspondiente a este departamento para ser depositado en la oficina de recepción, para luego ser pasado a contabilidad posteriormente.

Otros ingresos.-

Dentro de otros ingresos podemos englobar a lo que es la lavandería, tinto rería, estacionamiento, telegramas, etc. Para controlar los servicios de - tintorería y lavandería se debe proporcionar una forma que tenga número de folio, en original y copia, dicha forma tiene un listado completo de la ropa que más se usa, el número de prendas que entrega y el tipo de servicio que solicita; este servicio estará supervisado por el ama de llaves siendo proporcionado ya sea por el hotel o por un concesionario.

Quando al huésped se le regrese la ropa, se anexa la copia de la forma en que solicitó el servicio anotando el importe que corresponde, el cliente debe de firmar de conformidad el original para que en base a esta lista se le haga un volante de cargo (FORMA XXV) en original y copia mandando la -- original a la oficina de recepción para que en esta se le cargue a la cuenta del huésped y la copia se mande como informe al departamento correspondiente.

CAPITULO II

EFECTOS DEL CONTROL INTERNO EN LOS COSTOS DE LOS ALIMENTOS

Objetivos:

"El fin principal del control del costo de los alimentos es lograr que los costos reales de producción se acerquen lo más posible a los costos proyectados, sin que perjudique la calidad ni la cantidad de los alimentos servidos."(5)

Para lograr esta meta es necesario una sistema exacto de contabilidad de costos que nos de información útil de las operaciones relativas de alimentos, ésta debe permitir determinar una solución a un problema de costos y darle una solución inmediata.

El control de alimentos consiste en llevar una contabilidad de costos, --- aplicada a la producción y ventas de alimentos en un restaurant.

El control del costo de los alimentos es importante en las operaciones que hoy en día se realizan con alimentos, ya que los aumentos en los costos de la mano de obra y los precios de los comestibles devoran las utilidades de operación.

Los aumentos a los precios que hagamos en el menú sólomente absorberán una

parte de esos aumentos de costo, lo demás tiene que provenir de la eficiencia y de la reducción de desperdicios al producir los alimentos, ya que teniendo un buen sistema de control de alimentos se conoce el costo de la materia prima de cualquier producto y así determinar su precio de venta para así lograr el porcentaje sobre el costo que quiera la Gerencia.

Principios del control de alimentos:

Para un buen control de los costos de alimentos es importante iniciar el control desde el momento en que compran hasta que se vendan a huéspedes; es indispensable llevar un registro adecuado de los costos y de las ventas para así poder determinar un costo exacto, también se requiere una buena información a la gerencia para saber así que sectores tienen problemas, y una vez identificados plantear soluciones rápidas.

El desperdicio, la descomposición y el robo de alimentos afectan negativamente el costo y por lo tanto deben ser reducidos al mínimo. El desperdicio puede reducirse si la producción de alimentos es planeada según las necesidades que nos de la experiencia anterior en las ventas. La descomposición se reducirá por medio de procedimientos efectivos de almacenaje, rotación de existencias y protección de materia prima procedera a temperaturas adecuadas. Los robos se reducen si se siguen las indicaciones para recepción y salidas de almacén.

El sistema de control debe hacer saber donde hay problemas y determinar el

remedio necesario, una vez que se conoce el sector de costo inmoderado es necesario actuar lo más rápido posible, ya sea quitando ese producto del menú, reduciendo la porción, aumentando el precio o investigar los procedimientos de producción para ir en busca de un desperdicio excesivo, ya que si se tiene un gran volumen de operaciones de ventas podrá tenerse una gran pérdida en un período corto.

Costo de Alimentos:

La proporción del costo de los alimentos respecto del ingreso proveniente de su venta se conoce como costo de alimentos. El costo de los alimentos se calcula sobre una base diaria, semanal o mensual dependiendo de cuando se toma el inventario de alimentos. En muchos lugares se practica un inventario semanal para hacer los pedidos y en esa fecha el costo de los alimentos se determina fácilmente; en otros en los que las operaciones tienen menor volumen, el costo que representa hacer un inventario diario puede ser mayor que el beneficio resultante; pero donde las operaciones son más grandes, se hace un cálculo estimativo del costo diario de los alimentos, que es comprobado posteriormente cada vez que se toma un inventario completo, este cálculo puede provenir del total de compras directas y de las requisiciones a la bodega en ese día, que después se compara con las ventas totales.

Estandares:

La importancia de la uniformidad no debe escatimarse en lo que se refiere -

al control de alimentos. Lo que se prepara en la cocina debe de tener la ca lidad uniforme que espera el cliente y las porciones servidas deben estar - de acuerdo con estandares en función de los cuales se determinan los pre-- cios de venta. Esta uniformidad es muy importante en todos los sistemas de control del costo de alimentos y se aplica especialmente a sistemas que --- usan costos estandar como base para pronosticar y evaluar los costos reales estandar como base para pronosticar y evaluar los costos reales.

Hay cuatro aspectos de uniformidad básicos que debe cuidar la administra--- ción para lograr el control máximo del costo respecto de la producción, por ciones estandares, rendimientos estandar, recetas estandar y especificacio--- nes estandar para las compras.

El precio en el menú de productos alimenticios se debe de basar en el costo de las porciones estandar de los ingredientes requeridos para su prepara--- ción, las variaciones en el tamaño de las porciones no reflejan el precio - que paga el cliente, de tal modo que una porción más grande que la estandar aumenta directamente el costo de los alimentos en relación con el precio de venta; ya que una porción más pequeña puede dejar descontento al cliente.

Los precios de las porciones estandar se basan en los rendimientos estandar que se obtienen de las materias alimenticias crudas cuando se preparan los platillos, esto es, que tanto se puede servir una vez que este cocido el -- alimento, generalmente se usa en las carnes que son partidas de alto costo. Se deberán llevar pruebas de rendimientos individuales para determinar los-

costos de los pesos servidos del que se derivarán los costos de las porciones (FORMA XVI).

En muchos lugares se usan recetas estandar que sirven para saber los rendimientos previsible, además de los ingredientes son importantes los tiempos para cocinarlos y la temperatura, ya que hay alimentos que si se cocen demasiado rápido y pierden calidad, por lo tanto deben seguirse estrictamente las recetas estandar.

Debe de haber especificamente detalladas estandar para las compras, esto es asegurarse de que los productos tienen una calidad uniforme y así obtener el rendimiento esperado, esta especificación debe tener una descripción del producto, de su calidad (tamaño, composición, estado) deseada para un producto en particular, esta descripción debe ser suficientemente detallada, tanto para el proveedor como para el personal que recibe, para que sepan lo que se necesita y lo que se espera recibir de manera que se rechacen productos de más baja calidad.

Desarrollo del Control de Alimentos y su efecto en el Costo:

Han sido creados muchos sistemas y procedimientos para controlar el costo de alimentos, los primeros que se crearon eran muy complicados y requerían mucho trabajo de personal de oficina lo que provocaba una tardanza en los informes; o que los cambios en los predios no se podían incorporar fácilmente lo que a su vez provocaba que los costos fueran muy inexactos.

Un sistema de control de costos se llama: control de cantidad cuyo fin --- principal es comparar la cantidad de cada producto crudo usado en la preparación, con la cantidad vendida para evitar así los desperdicios. Este método es muy recomendable porque no todos los alimentos vendidos tienen control de cantidad, de manera que muchas veces los resultados son inciertos, de manera que a pesar de todo es valioso como auxiliar del control de alimentos.

Otro método para controlar el costo es: el sistema analítico de ventas y -- sus costos, en este se analiza las ventas y los costos en relación con diversos ingredientes por lo que cualquier desviación importante se nota fácilmente, evitando las pérdidas reduciendo los desperdicios.

Los métodos para controlar los costos de los alimentos han ido evolucionando, sin embargo el método de costos estandar para control de alimentos, que tiene principios de costos estandar aplicados al ramo de servicios de alimentos; ha sido diseñado de una forma para hacer una comparación del costo de alimentos de una operación particular con los estandares creados anteriormente, estos se obtienen realizando un análisis detallado de ventas y de costo de alimentos. Ya que se determinó el costo estandar de una partida de alimentos, este control se mide por las variaciones entre los costos reales y los previstos.

Método de Costos Estandar:

En realidad existen diferentes métodos de controlar los alimentos unos más-

costosos, otros más complicados y con una serie de aspectos los cuales los hacen que se diferencien entre sí; en esta ocasión trataremos a fondo un método muy eficaz el cual creemos que cubre todos los aspectos necesarios para un buen control de una empresa turística de altas dimensiones.

Este método es el del costeo estandar el cual nos sirve para comparar el costo de los alimentos que se sirven en la empresa contra los estandares establecidos para ese ramo, los costos estandar de cada platillo se determinan sobre la base del número de porciones servidas, de la receta estandar de la casa y de los precios vigentes, en el mercado. El total de estos costos estandar representa el costo de los alimentos que debieron de aplicarse al total de las ventas realizadas, este costo se compara con el real y se puede observar cualquier variación que ocurra.

Antes de implantar un programa de costos estandar, es necesario establecer especificaciones de compras y porciones estandares de alimentos y además de terminar los costos de todos los alimentos que se ofrecen en todos los demás menús. Esto se logra basándose en pruebas efectuadas con costos individuales y en recetas estandar.

Análisis de Ventas:

Ya que los costos estandar se determinan sobre la base del recuento de porciones, un análisis exacto de ventas es muy importante para el registro contable de los costos, esto se logra, ya sea por medio de las notas de consu-

mo o de los datos de las ventas acumulados en la caja registradora.

Cálculo de los costos potenciales de los alimentos:

El costo potencial de los alimentos se calcula basándose en un resumen completo de ventas y de informaciones provenientes de las tarjetas de costo es tandar de receta (FORMA XXVII). El cálculo se hace como sigue: el costo es --- tandar es igual al costo estandar de cada porción multiplicado por el número de porciones vendidas. No es necesario hacer un resumen completo de las ventas ya que el costo estandar en ciertos grupos de ventas permanece constante. Lo que se acostumbra hacer es un resumen completo de las ventas sólo el primer mes después de implantar el sistema. La hoja de costos de menú -- (FORMA XXVIII), se usa para sacar las ventas por períodos de comidas durante la etapa de prueba en que se determina el porcentaje de costo de los ali mentos. Multiplicando el número de porciones vendidas por sus costos y sus precios de venta, se obtiene lo siguiente:

- a) El total de costo y venta para cada partida del menú.
- b) El porcentaje de costo resultante de los alimentos.
- c) La repercusión de las combinaciones de productos.
- d) El costo y las ventas globales de los alimentos.

La FORMA (XXIX) muestra los resultados de un análisis hecho en esta forma. En períodos posteriores el costo estandar, solamente de los platillos principales, se calcula en el número de porciones vendidas (FORMA XXX). El total de las ventas que se obtiene para cada período de comida se resume en la hoja de trabajo de costo estandar antes de calcular dicho costo.

Se usa una hoja separada para cada menú y para cada período de comidas. Las hojas de trabajo de costos estandar se suman y se comprueba la suma horizontalmente. Después de esto, se asientan de preferencia cada día en el resumen diario del informe del costo de los alimentos.

El porcentaje que se usa para partidas improproductivas varía según la extensión con que se hicieron las pruebas de las recetas.

Los costos estandar de las ventas a la carta y de servicio en los cuartos - se calculan basándose en el promedio de costo estandar por peso de venta obtenido durante el período de prueba durante el cual se formuló el resumen de ventas de todas las partidas, los cálculos son como siguen: el costo estandar promedio de comidas a la carta y de servicios en los cuartos se multiplica por las ventas por esos conceptos. Los costos estandar promedio por porción para los platillos anexos que se sirven generalmente en una comida completa, también se basan en los costos estandar promedio obtenidos durante el período de prueba. El costo estandar promedio por peso de venta a la carta o de servicio en los cuartos se ajusta periódicamente para que refleje los cambios que ocurran en la composición de las ventas. Es recomendable

comprobar en cada estación del año todas las partidas del menú, para asegurarse de que los costos estandar siguen apegándose a la realidad.

Costo de la Comida de los empleados:

En éste concepto el costo diario de las comidas de los empleados se dificulta cuando en la misma cocina, se preparan las comidas de los huéspedes y de los empleados. Sin embargo, es preciso hacer hincapié que para la gerencia es importante conocer esto, para controlar eficazmente los costos de los alimentos, ya que su costo es muy elevado.

Un método exacto para determinar el costo de estas comidas es el siguiente:

- a) Si se tiene una cocina especial para preparar la comida de los empleados o si se preparan comidas especiales para ellos en la cocina general, el costo se obtiene de un registro que se lleva de las salidas de alimentos por este concepto.

- b) Si se sirve a los empleados basándose en el menú de los huéspedes, o si se les sirve lo que sobre de una comida anterior, el costo se obtiene de la información proporcionada por el chef sobre el registro diario del costo de las comidas a los empleados (FORMA XXXI).

El costo total de las comidas se resta del costo real que figura en el resumen diario del informe del costo de los alimentos.

Costo Real:

El método que se escoja para determinar el costo real de las ventas depende de la exactitud que desee la gerencia y el grado de información de acuerdo con el sistema de control usado. Si se utiliza un sistema de requisiciones para las salidas de la bodega, se pueden totalizar diario o semanalmente -- las requisiciones y sumarse a las compras directas del período para obtener una cifra de costo. Muchas empresas se basan en los cambios en los inventarios globales en la cifra del costo diario.

Si no se usa el sistema de requisiciones, se pueden usar las compras diarias para hacer un cálculo estimativo de los costos, estos cálculos son cada día más exactos al irse acumulando durante un período. Las cifras reales de costo se deben de ajustar por concepto de comidas de los empleados, y si se considera importante se incluyen también los trasposos de alimentos a -- otros departamentos.

Se debe tomar periódicamente un inventario para determinar el valor exacto de los productos alimenticios, de manera que se pueda determinar el consumo real. Este costo real deberá compararse luego con los costos estimativos -- para evaluar la exactitud del costo diario. Por medio de la experiencia se ha demostrado que la suma de los costos diarios cada vez se acerca al costo real al final del mes. Sin embargo, un método en el que se pueda confiar para calcular el costo de los alimentos deberá de proporcionar un total a fin de mes que esté dentro del límite del 5% del costo real.

Informe del Costo estandar:

Cada día se manda un informe a la gerencia del resumen de costos y ventas - de alimentos (FORMA XXXII) que indica la eficiencia global del control de - los alimentos.

Al final de cada mes (o semana) se formula para la gerencia un resumen conciliando el costo de los alimentos. En este resumen se describen todas las operaciones del Departamento de Alimentos y la forma en que estas operaciones se concilian con el costo mensual (FORMA XXXIII).

Si el contralor de los alimentos comprueba las ventas todos los días por medio de comparaciones con los registros de Contabilidad, no es necesario hacer ajustes a las ventas al final del mes. Sin embargo, el costo para el último día del mes debe ajustarse con los inventarios de los departamentos -- productores por el monto de las diferencias entre los inventarios físicos y los inventarios de bodega en libros, así como por las ventas de los subproductos.

Variaciones en el Costo:

El principal beneficio del sistema del control de costos estandar en los -- alimentos, radica en la capacidad para mostrar la variación del costo en -- el momento en que ocurre, con el fin de no dejar acumular las pérdidas a -- causa de los malos manejos, para encontrar más fácilmente las variaciones o

las causas de estas, recomendamos agrupar los alimentos característicos del lugar. Los alimentos abarcados en estos casos son los que se ofrecen en el menú, como platillos principales.

Un ejemplo de estos grupos que se usan para controlarlos son los siguientes:

Carne de Res	Aves
Carne de Cordero	Pescados y Mariscos
Carne de Ternera	Verduras
Carne de Cerdo	Otros alimentos

Si ocurre una variación global importante, se hace un inventario de los alimentos y se calcula el consumo de acuerdo a las clasificaciones de dichos grupos, para identificar con precisión el grupo que ocasione la diferencia de costo (FORMA XXXIV y XXXV).

Causas principales de las variaciones en los costos:

- a) Tamaño de las porciones servidas diferentes con los estándares establecidos.
- b) Producción excesiva.
- c) No acatar estándares para las compras.
- d) Procedimientos deficientes de control.
- e) Cambios en los precios del mercado.

f) Cambios en los estilos de Servicio.

g) Cambios en los precios y la cuantía de las requisiciones.

CAPITULO III

LOS ESTADOS FINANCIEROS Y SU IMPORTANCIA EN LAS DECISIONES DE CONTROL
DE LAS EMPRESAS TURISTICAS.

Para conocer el valor que tienen los estados financieros de una empresa en cuanto a la toma de decisiones acerca del control interno, es necesario determinar su naturaleza, su importancia relativa y sus limitaciones.

Antes de desarrollar un enfoque más amplio de lo anteriormente dicho, conviene señalar que dichos Estados Financieros serán tratados en una forma general, ya que todos ellos independientemente de la naturaleza de su giro, - sea comercial, industrial o de servicios, tienen un mismo fin y solamente - variará el nombre de algunas cuentas y su clasificación.

Los principales Estados Financieros comprenden:

- El Balance General.
- El Estado de Resultados.
- El Estado de Origen y Aplicación de Recursos.

- Balance General.-

El Estado financiero llamado Balance General comunmente se conoce con va---

rios nombres. Algunos son los siguientes: Balance General, Estado de Situación Financiera, Estado de Inventarios, Estado de Activo, Pasivo y Capital y Estado de Recursos y Obligaciones.

La situación financiera de una Compañía insolvente es algunas veces mostrada por un Balance preparado desde el punto de vista de la liquidación. Este estado identifica el Activo que garantiza a los acreedores y refleja tanto los valores de un negocio en marcha como el estimado realizable valores de Activo.

El Pasivo se clasifica como de prioridad o preferencia, totalmente garantizado, parcialmente garantizado y reclamaciones de acreedores no garantizadas.

Para efectos contables, el término capital representa la diferencia entre el Activo y el Pasivo. Ya que muchas empresas están organizadas como sociedades podemos definir el capital en términos matemáticos como la suma del Capital Social exhibido más el Superávit. "Además podemos definir el Capital Contable como parte de los recursos de una empresa que se han financiado -- por los dueños, "(6) y al Capital Social como la suma de las aportaciones de los socios.

- Estado de Resultados.-

Anteriormente al Estado de Resultados se le conocía con el nombre de Estado

de Pérdidas y Ganancias. En un principio se penso que el Estado de Resultados tan sólo era un anexo del Balance General, en donde se desglosaba la -- partida de utilidades del ejercicio que se incluía en el Balance General. -- La determinación de las utilidades periódicas es de sumo interés para mu-- chas personas ya sean físicas o morales. Con base en las utilidades, se pa-- gan los impuestos y se reparten las utilidades a los trabajadores. Los pro-- pietarios, socios o accionistas de las empresas juzgan que tan eficiente -- son los administradores.

Las utilidades sirven de base para el reparto de dividendos inclusive en -- los financiamientos a mediano o largo plazo se espera que las empresas ob-- tengan flujos provenientes de las operaciones para poder liquidar sus adeu-- dos.

- Estado de Origen y Aplicación de Recursos.-

Este Estado Financiero esta cobrando mayor importancia en los tiempos moder-- nos. Considera las fuentes de recursos provenientes de las operaciones pro-- pias, así como las fuentes de recursos provenientes de aportaciones de los-- socios, préstamos a largo plazo, ventas de activos fijos, etc. Por otra par-- te considera las aplicaciones de recursos, siendo alguna de ella el pago de dividendos, la compra de activos fijos, el pago de pasivos, etc.

- Naturaleza de los Estados Financieros.-

Los estados financieros se preparan con el fin de presentar una revisión pe

riódica o informe acerca del progreso de la administración y tratar sobre la situación de las inversiones en el negocio y los resultados obtenidos durante el período que se estudia. Reflejan una combinación de hechos registrados, convenciones contables y juicios personales, y los juicios y convenciones aplicados le afectan en grado sustancial.

El término "hechos registrados" se refiere a los datos sacados de los registros contables. Por ejemplo, los hechos registrados incluyen datos tales como la cantidad de efectivo en caja y en el banco, el importe de pagarés y de cuentas por cobrar pendientes de clientes y de otros deudores, el costo del activo fijo, los importes a pagar sobre documentos y a otros acreedores, y el importe de las ventas. El costo original al que fue adquirido el activo, por lo general es el que se presenta en las cuentas y no el costo de reposición. Por lo tanto debe quedar claro que el balance general nos muestra la situación financiera de un negocio en función de la situación económica actual, por que los costos históricos y no los actuales son los que se consideran para la mayor parte de las partidas.

Ciertos factores que pueden afectar la situación financiera de un negocio puede que no se registren en los libros o se muestren en el cuerpo del Balance General. Ejemplo de dichas partidas, que algunas veces aparecen como notas al pie del Balance General son:

- Pedidos de los clientes sin atender.
- Reclamaciones de reembolsos de impuestos.

- Juicios.
- Endosos y garantías.

El término "convenciones contables" hace referencia a ciertos supuestos y procedimientos. Uno de los problemas más importantes en la contabilidad tiene que ver con la valuación del activo, las depreciaciones y amortizaciones y con la determinación de la utilidad. Los costos registrados del activo adquirido como dijimos anteriormente, son adquiridos en diferentes niveles de precios y sin embargo se engloban en el Balance General sin ningún ajuste.

El "juicio personal" se combina con los hechos registrados y las prácticas o convenciones contables en los Estados Financieros cuando el contador decide:

- Utilizar uno de los diversos métodos para la determinación de los documentos por cobrar incobrables y para la determinación de los cargos por depreciación.
- Eliminar el valor intangible en un plazo de cinco años más bien que un término más corto o más largo.
- Considerar que el costo será aplicado conforme a la teoría de que las últimas mercancías recibidas son las primeras en salir o venderse o de que las primeras mercancías recibidas son las que primeramente salen o venden.

- Registrar ciertas erogaciones como gastos en vez de ser capitalizados o viceversa.

La importancia de la consistencia de los principios contables no puede pasarse por alto. Mientras se sigan principios contables aceptables de una manera consistente, los estados históricos serán comparables. Es importante hacer notar que el mantenimiento de la consistencia no deberá interferir con el hecho de hacer cambios deseables en el procedimiento. Si dichos cambios se hacen, debe hacerse una anotación en los estados.

Importancia Relativa:

Los contadores generalmente suponen, que excepto para fines muy especiales, tales como el crédito a corto plazo, el Estado de Resultados es más importante que el Balance General, ambos son importantes para el analista, quien debe utilizar toda la información que se pueda obtener. Algo de su información se deriva del análisis del Balance General; otra información proviene de la comparación del Balance General con las partidas del Estado de Resultados.

Sin embargo el Estado de Resultados es de mayor importancia; ya que si el analista se viera obligado a escoger entre un estado y otro; probablemente escogería un Estado de Resultados comparativo debidamente preparado. Incluso para fines de crédito la capacidad de la empresa para el pago de sus deudas puede depender primordialmente de las actividades futuras.

Las partidas incluidas en el Balance General habitualmente son valuadas al-

costo histórico, con o sin compensación en las cuentas de valuación de depreciación y amortización. El valor verdadero de dicho activo depende del poder o capacidad de ganancia del negocio. Es claro que en tiempo de alza en los precios, existe duda en cuanto a la utilidad de dichos valores para un análisis que ignora enteramente el Estado de Resultados; incluso si los precios son relativamente estables las partidas del Balance General (que no muestran el valor de liquidación) obtienen su significado de un negocio en operación al compararlas con la capacidad de ganancia. El valor verdadero, para un negocio en operación de activo tales como inventarios finales, pagos anticipados, planta y equipo, dependerá de la cantidad que se obtenga a través de su realización en el curso de operaciones futuras.

El Estado de Resultados esta considerado hoy en día como de mayor importancia que en el pasado, debido al mayor énfasis que pone sobre las ganancias en comparación con los valores en libros del activo. Los valores en libros del activo carecen relativamente de significado como cantidades absolutas; tienen un mayor significado cuando se les compara, lo cual permite un análisis de los cambios y las tendencias. Un estudio de las ganancias proporciona un análisis más efectivo de las condiciones económicas de como afectan a un negocio y por lo tanto ayuda a determinar hasta que punto son provechosas las futuras operaciones.

Limitaciones.-

Los Estados Financieros tienen la apariencia de ser una cosa completa exac-

ta y definitiva. Sin embargo, los estados tienen definiciones limitadas:

- Son esencialmente informes provisionales y por lo tanto no pueden ser de finitivos.
- Es necesario tener una contabilidad que presente Estados Financieros en - períodos relativamente frecuentes durante la existencia del negocio, un - período de doce meses ha sido generalmente adoptado como un período conta - ble estandar, puesto que el año comprende las cuatro estaciones.
- La distribución de ingresos y costos en un período contable es consecuen- cia de criterio personal. El problema entraña el alcanzar un equilibrio - satisfactorio entre los costos y los ingresos.
- Los Estados Financieros muestran importes monetarios exactos, lo cual dá- una apariencia de exactitud y de valores defintivos, la persona que anali - za dichas cantidades debe dar un propio concepto del valor, ya que el va- lor manifestado de un activo representa el importe de efectivo que se po- dría realizar en una liquidación.
- Tanto el Balance como el Estado de Resultados son el reflejo de transac-- ciones con valores de muchas fechas. Ultimamente el peso ha declinado no- tablemente en su capacidad de compra; y a menos que los precios descien-- dan en forma considerable en los proximos años cosa bastante difícil; el- aumento en el nivel de los precios durante los últimos años, habrá sido -

particularmente marcado. El Balance en si mismo no indica las realidades económicas del día.

- Análogamente, un aumento en el volumen de ventas expresado en pesos puede-
deberse o no a un número mayor de unidades vendidas. Todo el incremento -
aparente del volumen o una parte de el puede atribuirse a aumentos en los
precios de venta que pueden o no haber mantenido el mismo ritmo de aumen-
to que los costos, por consiguiente pueden conducir a error las conclusio-
nes basadas en un análisis inadecuado de los datos que se comparan.

a) Análisis Financiero:

Una vez que hemos hablado en términos generales de los Estados Financie-
ros, que son la base sobre el cuál nos podemos basar para una mejor in-
terpretación de la situación financiera del negocio, procederemos a dar-
a conocer su definición.

"El Análisis financiero es la técnica utilizada para definir el signifi-
cado relativo de cifras de los Estados Financieros y conocer las propor-
ciones debidas de acuerdo a las cifras de otros años, de otras empresas
o cualesquiera otras que se consideren como ideales " (7).

Tal vez el lector se pregunta que relación existe entre el análisis fi-
nanciero y el control interno puesto que este es el tema que hemos esta-
do tratando a lo largo de esta investigación.

La definición del análisis financiero anteriormente dicha nos habla de una comparación de cifras, las cuales se ven disminuidas en relación a años anteriores, puede ser por factores distintos, las cuales pudieran ser provocadas por deficiencias en el control interno en las operaciones de la empresa.

Con esto no queremos decir que esta sea necesariamente la razón de la modificación de las cifras, pero si pueden ser una de las causas que le estén afectando.

Ante esto enfocaremos nuestro análisis a aquellas causas que debido a deficiencias de control, puedan provocar una modificación en aquellas razones necesarias para la toma de decisiones.

Son tres las áreas generales de estudios para realizar un análisis financiero:

- Liquidez.
- Rentabilidad.
- Estudios de la Estructura Financiera.

Para determinar la liquidez de una empresa se tiene que estudiar la situación a corto plazo, puesto que los acreedores a corto plazo tienen interés de que con el activo circulante se les pague pronto sus adeudos. A los dueños de la empresa les interesa que la empresa tenga liqui-

**ESTA TESIS NO DEBE
SALIR DE LA BIBLIOTECA**

79.

dez pues de no ser así, se provocaría la liquidación de la empresa.

También los accionistas deben interesarse en la rentabilidad, ya que a medida que la empresa empieza a ser rentable mejora su solvencia, pero cuando esta es muy elevada el administrador deberá tener la capacidad necesaria para resolver el problema de liquidez, pues los flujos provenientes de las operaciones serán insuficientes para financiar los inventarios requeridos para hacer frente a una demanda cada vez mayor y financiar los saldos por cobrar.

A continuación consideramos el análisis financiero de una empresa hotelera, así como las cuentas más significativas de los Estados Financieros de dicha empresa.

Los Estados Financieros de las empresas hoteleras se caracterizan porque la mayoría de sus activos totales son representados en gran parte por los fijos, debido a que la inversión principal es en terrenos, edificios, mobiliario y equipo cristalería, platería, etc.

HOTEL EJEMPLO, S.A.BALANCE GENERAL AL 31 DE DICIEMBRE DE 1983 Y 1984

A C T I V O	<u>1983</u>	<u>1984</u>
ACTIVO CIRCULANTE:		
Efectivo		
Fondo de Caja	\$ 16,500	\$ 16,500
Bancos	72,672	60,705
Certificado de depósito	<u>20,000</u>	<u>14,000</u>
T o t a l	<u>109,172</u>	<u>91,205</u>
Títulos negociables	<u>275,000</u>	<u>62,000</u>
Cuentas por cobrar:		
Cuentas comerciales por cobrar	120,557	145,642
Otras	<u>26,522</u>	<u>21,252</u>
T o t a l	<u>147,079</u>	<u>166,894</u>
Reserva para cuentas dudosas	<u>3,427</u>	<u>5,007</u>
Neto de cuentas por cobrar	<u>143,652</u>	<u>161,887</u>
Inventarios	40,423	38,807
Gastos anticipados	<u>10,306</u>	<u>11,461</u>
Total de Activo Circulante	<u>578,553</u>	<u>365,360</u>
Propiedades, Plantas y Equipo:		
Terreno	1,098,592	1,098,592
Edificio	5,368,352	5,237,416
Mobiliario y equipo	<u>1,119,974</u>	<u>1,077,366</u>
T o t a l	<u>7,586,918</u>	<u>7,413,374</u>
Depreciación acumulada	<u>2,342,221</u>	<u>2,103,549</u>
Loza, cristal, platería, uniformes	5,244,697	5,309,825
T o t a l de propiedades, plantas, equipo	<u>5,308,472</u>	<u>5,370,752</u>
Otras partidas del activo gastos diferidos	<u>65,099</u>	<u>75,585</u>
TOTAL DEL ACTIVO	<u><u>\$5,952,124</u></u>	<u><u>\$5,811,697</u></u>

HOTEL EJEMPLO, S.A.BALANCE GENERAL AL 31 DE DICIEMBRE DE 1983 Y 1984

	<u>1983</u>	<u>1984</u>
PASIVO Y CAPITAL CONTABLE		
Pasivo Circulante:		
Cuentas por pagar	\$ 120,558	\$ 122,783
Parte circulante de adeudos a largo plazo	251,212	235,352
Impuesto sobre la Renta Fed. y Estatales	272,259	265,858
Nóminas y otros impuestos por pagar	22,767	20,072
Pasivo acumulado		
Sueldos y salarios	32,096	30,539
Intereses	14,851	15,891
Otras partidas del pasivo	5,971	8,246
Saldos acreedores de cuentas por cobrar	<u>27,175</u>	<u>21,370</u>
Total del pasivo circulante	<u>746,889</u>	<u>720,111</u>
Deudas a largo plazo, la parte circulante	<u>3,159,416</u>	<u>3,410,628</u>
Impuesto sobre la renta diferido	<u>82,876</u>	<u>46,131</u>
Compromisos y contingencias		
Capital Contable:		
Acciones comunes, valor nominal \$10; autorizadas y emitidas 10,000 acciones	10,000	100,000
Capital pagado	450,000	450,000
Utilidades retenidas	<u>1,412,943</u>	<u>1,084,827</u>
Total del capital contable	<u>1,962,943</u>	<u>1,634,827</u>
Total de pasivo y del capital contable	\$ 5,952,124	\$ 5,811,697
	=====	=====

HOTEL EJEMPLO, S.A..ESTADO DE CAMBIOS EN LA POSICION FINANCIERA

	Año terminado el	
	31 de diciembre de	
	1983	1984
Origen de los fondos		
Utilidades netas	\$ 358,116	\$ 337,908
Más partidas que no requirieron desembolsos de capital de trabajo en el ejercicio		
Depreciación de edificio y equipo	238,672	234,659
Amortización de cargos diferidos	10,486	10,486
Impuestos sobre la renta diferidos	36,745	46,131
Capital de trabajo proveniente de las operaciones	644,019	630,184
Disminución del capital de trabajo		71,617
Capital de trabajo aportado	<u>\$ 644,019</u>	<u>\$ 701,801</u>
Uso de los fondos		
Aumentos a propiedades, planta y equipo	176,392	441,445
Reducción de las deudas a largo plazo	251,212	235,352
Dividendos pagados	30,000	25,000
Aumento al capital de trabajo	<u>186,415</u>	
	<u>644,019</u>	<u>701,801</u>
Resumen de los cambios netos en el capital de trabajo		
Aumento (disminución) del activo circulante		
Efectivo en caja	\$ 17,967	(\$ 6,977)
Valores negociables	213,000	(90,000)
Cuentas por cobrar	(18,235)	4,328
Inventarios	1,616	(1,059)
Gastos pagados por adelantado	(1,155)	4,551
T o t a l	<u>213,193</u>	<u>89,157</u>
Aumento (disminución) del pasivo circulante		
Cuentas por pagar	(2,225)	(15,224)
Parte circulante del adeudo a largo plazo	15,860	13,832
Otras cuentas por pagar y pasivo acumulados	7,338	(9,761)
Otras partidas del pasivo circulante	5,805	(6,387)
T a t a l	<u>26,778</u>	<u>(17,540)</u>
Aumento (disminución) del capital de trabajo	<u>\$ 186,415</u>	<u>(\$ 71,617)</u>

HOTEL EJEMPLO, S.A.ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS Y DE UTILIDADES RETENIDAS

	<u>Año terminado el</u> <u>31 de diciembre de</u>	
	<u>1983</u>	<u>1984</u>
Ingresos		
Habitaciones (cuartos)	\$ 2,304,931	\$ 2,108,999
Alimentos y bebidas	2,223,562	2,214,447
Teléfono	126,771	118,103
Garaje y estacionamiento	93,341	91,609
Alquileres y otros ingresos	69,147	63,269
T o t a l	<u>4,817,752</u>	<u>4,596,427</u>
Costos y gastos		
Habitaciones (cuartos)	565,948	524,623
Alimentos y bebidas	1,863,014	1,808,305
Teléfono	192,496	175,678
Garaje y estacionamiento	63,682	67,813
Administrativos y generales	399,968	364,822
Mercadotecnia	181,804	158,409
Manejo de las propiedades, mantenimiento y costo de fuerza motriz	287,546	242,341
Impuestos sobre la propiedad y seguros	116,864	114,526
Intereses (gasto)	230,152	244,868
Depreciación y amortización	249,158	245,145
T o t a l	<u>4,150,632</u>	<u>3,946,530</u>
Utilidad antes de considera el impuesto so- bre la renta	<u>667,120</u>	<u>649,897</u>
Impuesto sobre la renta (Nota 6)		
Del ejercicio	272,259	165,858
Diferidos	36,745	146,131
	<u>309,004</u>	<u>311,989</u>
Utilidad neta	358,116	337,908
Utilidades retenidas al principio del año	1,084,827	781,919
T o t a l	<u>1,442,943</u>	<u>1,119,827</u>
Menos dividendos	<u>30,000</u>	<u>25,000</u>
Utilidades retenidas al fin del año	<u>\$ 1,412,943</u>	<u>\$ 1,084,827</u>
Utilidad por cada acción común	<u>\$ 35.81</u>	<u>\$ 33.79</u>

En base al Balance General mostrado anteriormente, se tratarán algunas razones que pueden mostrar deficiencias de control interno en una empresa hotelera.

1. Rotación de cuentas por cobrar:

Ventas anuales de Crédito
Saldo de Clientes

1983		1984		
<u>4,817,752</u>	=	<u>4,596,427</u>	=	32 veces
120,557		145,642		

En base a lo anterior y sacando promedio diario anual, se obtiene que durante 1984 se recuperarán adeudos cada 11 días y en 1983 cada 9 días por lo que es muy probable que el control que se tenía de las cuentas por cobrar haya sido más eficiente durante 1983, debido a una mayor supervisión en el control de cobranza.

2. Rotación de los Inventarios (Alimentos y Bebidas).

Costo de Venta
Saldo promedio de Inventarios

1983		1984		
<u>1,863,000</u>	=	<u>1,808,000</u>	=	46
37,000		39,000		

Anteriormente visto se observa que existió una diferencia en la rotación de inventarios, que de hecho nos refleja una disminución de ventas, dichas disminución pudo haber sido propiciada por falta de atención del almacenista, - para solicitar a tiempo surtido de aquellos alimentos o bebidas de preferencia general.

3. Razón de Rentabilidad:

Utilidad antes de I.S.R.

Activo de operación

1983		1984
<u>667,120</u>	=	<u>649,897</u>
5,581,719	.12	5,648,651 = .12

Esta razón es de las más importantes, ya que su resultado nos demuestra el grado de eficiencia con que la administración esta manejando los activos de operación, ya que la sola acumulación del activo no depende del importe de las utilidades. Este caso nos demuestra que no ha habido una mayor eficiencia del año actual con respecto del anterior, pues mantiene el mismo porcentaje de rentabilidad.

4. Razón de Liquidez:

Activo Circulante

Pasivo Circulante

1983		1984			
<u>578,553</u>	=	.77	<u>365,360</u>	=	.51
746,889			720,111		

Como se observa la cantidad de la empresa para pagar pasivos de corto plazo disminuye en el 84, esto puede ser debido a deficiencias de Control de carácter administrativo organizacional ya que quizas no esten manejando como es debido el plazo del pago a proveedores, utilizando malas políticas de crédito a estos o por deficiencias de control en el departamento de crédito y cobranza.

5. Margen de Utilidad:

		<u>Utilidad Neta</u>			
		Ventas netas			
1983		1984			
<u>358,116</u>	=	.07	<u>337,908</u>	=	.07
4,817,752			4,596,427		

Aparentemente la utilidad por venta es la misma en ambos años, pero creemos conveniente que esta debería haber aumentado, ya que debieron de haber solucionado aquellos defectos de control que la empresa tiene en sus cuentas de resultados; como son mejor manejo de las compras, evitando desperdicios y -

buscando la forma de disminuir aquellos gastos inútiles, como exceso de personal y artículos no necesarios.

6. Razón de Capital de Activo Fijo.

Capital Contable
Activo Fijo Neto

1983		1984	
<u>1,962,943</u>	=	<u>1,634,827</u>	=
5,244,697	.37	5,370,752	.30

Como se observa el capital, respecto del activo fijo disminuye en 1984, es probable que la empresa haya estado utilizando demasiado el financiamiento externo, si es así, deberá tener más cuidado posteriormente en darle a dicho financiamiento normas adecuadas de control, tales como la de conseguir créditos más blandos. Cabe señalar que en este tipo de empresas el resultado de esta razón es normal, ya que la inversión de los activos fijos es muy alta, como es el caso de la construcción y el equipo.

A P E N D I C E D E F O R M A T O S

HOJA DE RESERVACIONES RESERVATION FROM

EN LISTA DE ESPERA
ON WAITING LIST

RESERVACION CONFIRMADA
CONFIRMED RESERVATION

NOMBRE _____
NAME _____

LLEGADA _____ SALIDA _____
ARRIVAL DEPARTURE

TIPO DE CUARTO _____ PRECIO _____
TYPE OF ROOM RATE

LLEGA VIA _____ HORA _____
ARRIVES VIA HOUR

HECHA POR _____ TELEFONO _____
MADE BY PHONE

PAGA _____ DEPOSITO _____
WILL BE PAID BY DEPOSIT

OBSERVACIONES _____
REMARKS _____

FECHA _____ TOMADA POR _____
DATE MADE BY

IMPORTANTE

TODAS LAS RESERVACIONES SIN DEPOSITO SE GUARDAN UNICAMENTE HASTA LAS 6.00 P.M. DE LA FECHA PARA LA CUAL SE HIZO LA RESERVACION.
TODAS LAS RESERVACIONES CON DEPOSITO SE GUARDAN POR 24 HORAS A PARTIR DE LAS 6.00 P.M. DE LA FECHA PARA LA CUAL SE HIZO LA RESERVACION, APLICANDO DICHO DEPOSITO A LA CUENTA QUE SE ABRE A LA HABITACION RESERVADA.

IMPORTANT

ALL RESERVATIONS WITHOUT DEPOSIT ARE HELD UNTIL 6.00 P.M. ONLY OF THE DATE FOR WHICH RESERVATIONS WAS MADE.
ALL RESERVATIONS WITH DEPOSIT ARE PROTECTED FOR 24 HOURS STARTING AT 6.00 P.M. OF THE DATE FOR WHICH RESERVATION WAS MADE, APPLYING SUCH DEPOSIT TO THE ACCOUNT OPENED FOR ROOM RESERVED.

HOTEL "X"
MEXICO D.F.

RESERVACIONES

FECHA

N O M B R E	No.	HABITACION	CUOTA	HORA	DEPO	HECHA POR	PAGA	No.	OBSERVACION
	PERS	CLASE		PLAN	ASIG.			LLEGADA	

HOTEL "X"
MEXICO D.F.

FECHA

RELOJ CHECADOR

NO.

NOMBRE NAME		
DIRECCION ADDRESS		FAVOR DE ESCRIBIR LETRA DE MOLDE PLEASE PRINT YOUR NAME
CIUDAD CITY	ESTADO STATE	CUARTO ROOM
PROFESION PROFESSION		RATE
NACIONALIDAD NATIONALITY		No. PERSONAS No. PERSONS
COCHE PLACAS No. AUTO LICENSE PLATES		CLERK

DESOCUPARE ESTA HABITACION A LOS _____ DIAS.

I WILL RELEASE THESE ACCOMMODATIONS AFTER _____ DAYS.

FIRMA

SIGNATURE

HOTEL "X"
MEXICO D.F.

REG. FED. CAUS.

CUARTO	NOMBRE			FOLIO	ING. MERC.	
FECHA DATE	SIMB. SYMB.	CUARTO ROOM	CARGOS CHARGES	CREDITOS CREDITS	SALDO BALANCE	SALDO ANTERIOR
REGISTRO DE FIRMA SIGNATURE'S REGISTER			CLAVES DIVERSOS CODE FOR MISC ITEMS			
OBSERVACIONES REMARKS			D- E- F- G- H- J- K-			

MEMORANDUM DE SOLICITUD DE CREDITO

PARA _____ FECHA _____

MUY SEÑOR(ES) NUESTRO(S):

SIRVANSE MANDARNOS UN MEMORANDUM DE CREDITO POR LO SIGUIENTE:

SU FACTURA NUM.

HOTEL CLEVELAND

POR _____

FECHA _____

PEDIDO A LA BODEGA

SIRVASE ENTREGAR Y CARGAR A

DEPARTAMENTO _____

ARTICULO	PRECIO UNITARIO	TOTAL

DIARIO DE COMPRAS

FECHA	ACREEDOR	IMPORTE	B O D E G A S				MATERIALES DE TRABAJO	
			ALIMENTOS	BEBIDAS	LOZA Y CRISTAL	PLATERIA	ROPA BLANCA HABITACION	CUENTA

DEPTOS. DE HABITACION		COSTO DE ALIMENTOS VENDIDOS	ALIMENTOS Y BEBIDAS		CAMPO DE GOLF		GASTOS DE ADMON Y	
DETALLE	IMPORTE		DETALLE	IMPORTE	DETALLE	IMPORTE	DETALLE	IMPORTE

IMPTOS. S/ NOMINAS Y PRESTACIONES		MERCADOTECNIA		COSTO DE ENERGIA		GASTOS DE OPERACION Y MANTENIMIENTO	
DETALLE	IMPORTE	DETALLE	IMPORTE	DETALLE	IMPORTE	DETALLE	IMPORTE

NOTA DE VENTA DE BOTELLA LLENA

FECHA		NUMERO DE LA MESA O DEL CUARTO	NOTA DE CONSUMO NUM.	CAMARERO NUM.	
CANTIDAD	TAMAÑO	DESCRIPCION	EXISTENCIA NUM.	VALOR	ENTREGADO

CAMARERO

No. 99953

INFORME MENSUAL DEL COSTO AJUSTADO EN LOS BARES

DEL MES DE _____ 19__

	COSTO DE LAS BEBIDAS	VALOR POTENCIAL DE VENTA	VENTAS REALES DE DEBIDOS	SOBRANTE O FALTAN- EN EL BAR	COSTO POR DO- LAR DE VENTA POTENCIAL REAL
PRIMER BAR					
INVENTARIO INICIAL					
MAS SALIDAS					
SUB-TOTAL					
MENOS INVENTARIO FINAL					
TOTAL DEL MES					
SEGUNDO BAR					
INVENTARIO INICIAL					
MAS SALIDAS					
SUB-TOTAL					
MENOS INVENTARIO FINAL					
TOTAL DEL MES					
BAR DE SERVICIO					
INVENTARIO INICIAL					
MAS SALIDAS					
SUB-TOTAL					
BAR DEL CLUB					
INVENTARIO INICIAL					
MAS SALIDAS					
SUB-TOTAL					
MENOS INVENTARIO FINAL					
TOTAL DEL MES					
TOTAL DEL CONJUNTO DE BARES					
BARES ESPECIALES P/DANQUETES					
TOTAL GENERAL DEL MES					

REGISTRO DE DEBIDAS EN LA BODEGA

ARTICULO	PRECIO UNITAR											
	COSTO	INVENT	COMPR.	TOTAL	SALIDA	SALDO	COMPR.	TOTAL	INVENT INICIAL	PRECIO	TOTAL	

REGISTRO DEL COSTO DE LAS BEBIDAS

ARTICULO	INVENT.			INVENT. UNIDADES			COSTO			INVENT.			INVENT. UNIDADES			COSTO						
	INICIAL	SOLICIT.	TOTAL	FINAL	CONSUM.	PRECIO	TOTAL	INICIAL	SOLICIT.	TOTAL	FINAL	CONSUM.	PRECIO	TOTAL	INICIAL	SOLICIT.	TOTAL	FINAL	CONSUM.	PRECIO	TOTAL	

RESUMEN DEL COSTO Y LAS VENTAS DE BEBIDAS

FECHA	DIA	REGISTRO DEL COSTO DE LAS BEBIDAS	TRASPASOS A ALIMENTOS	COSTO COLUMN.1 + COLUMN.2	VENTAS	COSTO POR VENTAS (dolares)	COSTO VENTAS	VENTAS (do- lares)

HOTEL "X"
TELEFONOS LARGA DISTANCIA
LONG DISTANCE TELEPHONE CALL

NOMBRE
NAME

CUARTO No/
ROOM

FECHA
DATE

SIMB
SYMB

CUARTO
ROOM

IMPORTE
AMOUNT

NO ESCRIBA EN ESTE ESPACIO

DO NOT WRITE IN THIS SPACE

PERSONA LLAMADA
PERSON CALLED

TIEMPO
TIME

IMPORTE
AMOUNT

NOMBRE
NAME

HORA
TIME CALLED

AM. FM.

CIUDAD
CITY

TERMINA
START

ESTADO
STATE

PRINCIPIO
OVER

TEL. No.

MINUTOS
MINUTES

TOTAL

FIRMADO POR
SIGNED BY

HOTEL "X"
TINTORERIA
DRY-CLEANING

FECHA
DATE

NOMBRE
NAME

CUARTO No.
ROOM

FECHA
DATE

SIMB
SYMB

CUARTO
ROOM

IMPORTE
AMOUNT

NO ESCRIBA EN ESTE ESPACIO

DO NOT WRITE IN THIS SPACE

CONCEPTO
EXPLANATION

IMPORTE
AMOUNT

PLANCHADO

LISTA No.

LAVADO EN SECO

LISTA No.

FIRMADO POR
SIGNED BY

FORMA No. XXV

TARJETA DE COSTO ESTANDAR DE RECETA

TARJETA DE COSTO ESTANDAR DE RECETAS

PARMESANO

PARTIDA DEL MENU --- COSTILLAS TERNERA, SPAGHETTI,
 PRUEBAS DE PARTIDA ---PIERNA DE TERNERA
 FECHA DE LA PRUEBA --- JUNIO 8, 19 ---
 NUMERO DE PRUEBAS --- 1
 PESO --- 23 Kg. 30gramos
 PRECIO POR KILO --- \$ 2.76
 IMPORTE --- \$ 64.29

PRUEBA CARNICERIA	PESO		COSTO RELATIVO	
	Kg.	gm.	COSTO UNITAR.	IMPORTE
CARNE DE COSTILLA	11	70	\$ 2.02	\$ 52.01
CARNE DE COCIDO	4	400	1.11	10.82
GUARNICION	1		0.65	1.46
GORDO		800		
HUESOS	5	200		
PERDIDA EN EL CORTE		250		
TOTAL	22	720		\$ 64.29

COSTO POR KILO

CARNE DE COSTILLA \$ 4.45
 CARNE DE COCIDO 2.45
 GUARNICION 1.45

ANALISIS DE COSTO DE PLATILLO O RECETA

FECHA DE LA PRUEBA --- JUNIO 8 19 ---
 ORIGEN DE COSTO CONTROLADO
 DEL PLATILLO --- PRUEBA EN P. DE TERNERA
 No. Y FECHA DE LA PRUEBA --- No. 1, JUNIO 8, 19

COSTILLA DE TERNERA 140gramos \$ 0.63
 SALSA DE TOMATE 0.02
 QUESO PARMESANO 0.05
 SPAGHETTI 0.04

TOTAL \$ 0.75

ESTADISTICAS

RENDIMIENTO --- 1 ORDEN
 DATOS DE COSTO ESTANDAR
 APLIC. DE COSTO POR PORCION TERNERA \$ 0.63
 PRECIO DE VENTA (IMPORTE VENTAS APLICADAS) 1.76
 COSTO POR PESO DE VENTA 0.3579

DATOS POR PLATILLO
 COSTO PROMEDIO POR PORCION \$ 0.75
 OTROS PLATILLOS 0.15
TOTAL \$ 0.90

COSTO IMPRODUCTIVO (10%) (*) 0.09
TOTAL \$ 0.99

PRECIO DE VENTA \$ 2.50
COSTO POR PESO DE VENTA \$ 0.396

* EL PORCENTAJE USADO VARIARA SEGUN SEA LA EXTENSION CON QUE SE ANALICE EL COSTO DE LA RECETA.

	TAMARO DE LA PORCION	COSTO DE LA PARTIDA PRINCIPAL DOLARES	COSTO DE ACCESORIOS Y COMBINA- CION DOLARES	SUB- TOTAL DOLARES	COSTOS PROPORC- TIVOS DOLARES	COSTO TOTAL DOLARES	PRECIO DE VENTA DOLARES	NUMERO DE POR- CIONES VENIDAS	COSTO DE LAS VENTAS DOLARES	VENTAS DOLARES	PERCEN- TAJE DE COSTO DE ALIMENTOS
APERITIVOS:											
COCTEL DE CAMARONES	8 CAMARONES	1.90	0.04	1.94	1.94	2.50	10	19.40	29.00	66.9%	
OSTRAS BLUE POINT	6 OSTRAS	0.84	0.01	0.90	0.88	2.25	8	7.84	19.00	43.6	
MELON	1/2 MELON	0.55	0.03	0.50	0.50	1.75	7	4.05	12.25	33.1	
JUGOS	113 GRAMOS	0.12	0.03	0.15	0.15	0.75	9	1.35	6.75	20.0	
SOPA	1 TAZA	0.32	0.03	0.35	0.35	0.95	20	7.00	19.00	36.8	
PATE	85 GRAMOS	0.42	0.03	0.45	0.45	1.60	15	6.75	24.00	28.1	
TOTAL DE APERITIVOS								69	46.40	103.00	42.6%
PLATILLO PRINCIPAL:											
SANDWICH DE FILETE	200 GRAMOS	1.13	0.18	1.31	0.07	1.38	6.95	23	34.50	173.75	19.9%
CAMARONES FRITOS	225 G CUENTA DE 15/20	2.15	0.10	2.25	0.10	2.35	8.95	5	11.75	29.75	39.5
FILETE	265 GRAMOS	1.90	0.10	2.00	0.03	2.14	8.50	15	32.10	127.50	25.2
CAMARONES NEWBURG	7 CAMARONES	2.66	0.23	2.89	0.14	3.03	6.50	5	15.15	52.50	46.6
CHULETAS DE CORDERO	225 GRAMOS	0.54	0.18	0.72	0.04	0.76	6.75	10	7.60	67.50	11.3
FILETE PICADO	225 GRAMOS	0.54	0.18	0.72	0.04	0.76	6.25	5	3.80	26.25	14.5
PESCADO AZULADO	225 GRAMOS	0.30	0.23	0.53	0.03	0.56	3.95	10	5.60	59.50	9.4
TOTAL DE PLATOS PRINCIPALES								75	110.50	516.75	21.4%
POSTRES											
FRESAS FRESCAS	225 GRAMOS	0.53	0.05	0.58	0.58	1.75	23	14.50	43.75	33.1%	
TARTELETAS SURTIDAS	1/10 DE TARTELETA	0.36		0.36	0.36	0.95	7	2.52	6.83	37.9	
PASTELES		0.20		0.20	0.20	0.85	7	1.40	6.65	21.1	
MELON	1/2 MELON	0.55		0.55	0.55	1.75	2	1.10	3.50	31.4	
MELADO	235 GRAMOS	0.24		0.24	0.24	0.53	12	2.64	11.40	29.3	
TOTAL DE POSTRES								53	22.40	71.95	31.1%
TOTAL DE LA CENA									179.30	697.60	25.7%

HOJA MODELO DE COSTO ESTANDAR

	NUMERO DE PORCIONES VENDIDAS	COSTO POR PORCION	COSTO ES- TANDAR TO- TAL
ENTREMESES CALIENTES	42		
JUGOS	8		
COPA DE CAMARONES	18		
JAMON EN JALEA	0		
NARANJA SUPREME	5		
PIHIENTOS ROJOS	1		
MELON	2		
SOPA	28		
TOTAL	104	0.68	70.72
QUESO FRESCO	1	0.80	0.80
PESCADO Y PAPAS FRITAS	15	1.02	15.30
PASTRAMI	15	1.79	26.85
CHULETA DE SOLOMILLO	37	1.83	67.71
CREPAS DE POLLO	9	1.25	11.25
ESPINACAS, TOCINO Y SETAS	7	1.46	10.22
CORDERO	23	1.91	43.93
ENSALADA DEL CHEF	1	1.46	1.46
TOTAL	108		177.52
SABAYON	8		
FRESAS A LA BAVIERA	4		
BUDIN DE ARROZ	1		
FRUTAS	4		
TARTELETA DE CEREZA	10		
HELADO DE CREMA O NIEVES	11		
TOTAL	38	0.31	11.78
COSTO TOTAL			260.02
VENTAS TOTALES			600.92
PORCENTAJE DEL COSTO DE ALIMENTOS			43.27%
PROMEDIO DE NOTA DE CONSUMO			5.56

REGISTRO DIARIO DEL COSTO DE COMIDAS
A LOS EMPLEADOS

FECHA

DEPARTAMENTO

MENU Y PLATILLOS DEL MENU	No. DE ORDENES SERVIDAS	C O S T O ESTANDAR POR PORCION	TOTAL
---------------------------	-------------------------------	--------------------------------------	-------

DESAYUNO

ALMUERZO

CENA

OTROS

FORMULADO POR

COSTO DE LAS COMIDAS DE EMPLEADOS

COSTO DE COMIDAS DE FUNCIONARIOS

COSTO TOTAL DE COMIDAS DE EMPLEADOS Y FUNCIONARIOS

INFORME DE COSTO ESTANDAR DE LOS ALIMENTOS

	VENTAS	COSTO CALCULADO	COSTO POR PESO DE VENTA	PORCENTAJE DE LAS VENTAS SOBRE LAS VENTAS TOTALES DOLARES
RESTAURANTE No. 1				
DESAYUNO	237	76	32.1 %	13 %
ALMUERZO	601	250	42.9	32
CENA	875	341	40.0	47
BANQUETES	149	52	34.9	8
VENTAS TOTALES	1,862			
COSTO ESTANDAR		727	39.0 %	100 %
COSTO REAL		769	41.3 %	
MENOS AJUSTES		67	3.6	
COSTOS REALES AJUSTADOS		702	37.7 %	
VARIACION		25		
PORCENTAJE DE LA VARIACION			1.3	

RESUMEN DE LA CONCILIACION DE COSTOS DE ALIMEN.

MES _____

VENTAS

 MENOS BONIFICACIONES

 VENTAS NETAS

COSTOS

INVENTARIO INICIAL

 BODEGA

 COCINA

 TOTAL

COMPRAS PARA LA BODEGA

COMPRAS PARA LA COCINA

TRASPASOS

 BEBIDAS A ALIMENTOS

 CARGAS TOTALES

ABONOS:

INVENTARIOS FINALES

 BODEGA

 COCINA

 TOTAL

TRASPASOS Y OTROS ABONOS

 ALIMENTOS A BEBIDAS

 ALIMENTOS GRATIS A BEBIDAS

GASTOS EN PROMOCIONES

 GERENTE

 MERCADOTECNIA

 OTROS

VENTAS

 MAYORDOMO

 EMPLEADOS

 DESPERDICIO

 GRASAS

 TOTAL DE ABONOS

COSTO DE ALIMENTOS CONSUMIDOS

 MENOS COSTO DE COMIDAS DE EMPLEADOS

 COSTO NETO DE LOS ALIMENTOS VENDIDOS

 COSTO NETO DE LOS ALIMENTOS SEGUN EL ESTANDAR

VARIACION

CALCULO DEL CONSUMO

CALCULO DEL CONSUMO	INICIAL INVENTARIO	COM- PRAS	FINAL INVENTAR.	BRUTO CONSUMO	COMIDAS DE EMPLEADOS	CONSUMO DE HUESPEDES
CARNE DE RES	\$	\$	\$	\$	\$	\$
CARNE DE CORDERO Y CARNERO						
CARNE DE TERNERA						
CARNE DE PUERCO						
AVES						
PESCADOS Y MARISCOS						
VERDURAS Y PATATAS						
OTROS ALIMENTOS						
TOTAL	\$ <u> </u>	\$ <u> </u>	\$ <u> </u>	\$ <u> </u>	\$ <u> </u>	\$ <u> </u>

CONCILIACION DE VARIACIONES

COSTO ESTANDAR

CONSUMO

VARIACION

CARNE DE RES

3

CARNE DE CORDERO Y CARNERO

CARNE DE TERNERA

CARNE DE PUERCO

AVES

PESCADOS Y MARISCOS

VERDURAS Y PATATAS

OTROS ALIMENTOS

TOTAL

SOBRANTES (FALTANTE)

3

CONCLUSION CAPITULO I

Es de sobra mencionar la importancia que tiene el Control Interno dentro de las empresas en general, y en nuestra opinión no importa el método de control que se aplique sino la consistencia y eficiencia con que se maneje para el mejor aprovechamiento de los recursos de la empresa.

Dentro de las empresas el hablar del Control Interno implica una serie de políticas, procedimientos y principios los cuales si se siguen conforme a lo establecido, llevan a la empresa a obtener los máximos rendimientos y un mejor aprovechamiento del personal que son los objetivos primordiales de cada empresa.

La empresa turística siempre se ha caracterizado por la gran cantidad de servicios que presta a los usuarios, por lo que esto implica a su vez una gran cantidad de controles para cada tipo de servicio, que a la postre otorgará un mayor beneficio para la estructura organizacional.

En base a lo señalado anteriormente se llega a la conclusión de que un buen control interno no es propio de ciertas empresas, sino que deberá ser parte de todas ya que en la actualidad este es uno de los elementos principales para alcanzar aquellas metas para lo cual fueron creadas.

CONCLUSION CAPITULO II

Dada la diversidad de servicios que presta una empresa turística será necesario establecer controles adecuados en cada área de servicios.

Al hablar del hospedaje dada la complejidad de este servicio vemos que se hace necesario el establecer un control sumamente adecuado para evitar malos manejos, por lo que será necesario establecer los reportes adecuados por el personal encargado de suministrar el servicio para que después el personal contable los revise, y verifique que las normas establecidas de control sean cumplidas al pie de la letra.

Con respecto de los alimentos y bebidas será necesario tener los controles adecuados y vigilar que estos se cumplan, ya que lo relacionado a su mantenimiento, recepción y el buen cuidado de las existencias de almacén son bastante delicados y muy susceptibles a malos manejos, lo que ocasiona a la empresa pérdidas, los cuales se podrán evitar a través de un adecuado control.

Aspecto muy importante en este tipo de empresas es el de tener un adecuado Control Interno para inventarios, ya que no sólomente hay inventarios de alimentos y bebidas, sino también hay almacenes de suministros, blancos, platería, y otros, que debido a su constante movimiento y volumen los hacen difíciles de detectar a primera vista. Ya que la falta de control ocasionará una serie de problemas y molestias que provocarán pérdidas.

Dado que estas empresas también perciben otros ingresos por servicios ---- extras que no reflejan gran utilidad, no dejan de ser de gran importancia, y por lo tanto deberemos asignarles controles adecuados. Ya que al ser de menor volúmen podemos pasarlos por alto si carecemos de un buen control interno.

CONCLUSION CAPITULO III

En base a los estados financieros se elaboran análisis, por lo que es primordial que las cifras que se muestran en estos, estén apegados a la mayor realidad posible. Esta realidad se logrará en la medida en que se lleven a cabo sistemas de control adecuados a las necesidades de la Empresa.

El análisis Financiero es la culminación de todo proceso contable que le antecede. Sin embargo, también representa el punto de partida para cualquier planeación financiera. Se necesita conocer el estado actual de una empresa antes de elaborar planes a futuro, en forma similar ocurre con un entrenador que no puede elaborar un plan de trabajo de un atleta, en tanto no conozca la condición física en que se encuentra.

Como ejemplo podemos mencionar las razones financieras, las cuales al ser elaboradas en base a cifras reales y compararlas un año con otro, nos mostrarán la eficiencia o deficiencia con que son manejadas las operaciones de la empresa.

BIBLIOGRAFIA:

- GOMEZ AQUINO: Organización Contable para Hoteles; Edición ECASA, 1ª Ed, México, 1984.
- GARCIA MENDOZA ALBERTO: Análisis de Interpretación de la Información Financiera; 6a Ed, Ed Compañía Editorial Continental, S. A., México, 1984.
- HOLMES ARTHUR W: Auditoría Principios y Procedimientos, 5a Ed; Ed UTEHA, México, 1980, T.G.
- HORWTH ERNEST B, TOITH LUIS Y OTROS: Contabilidad para Hoteles, 1a Ed, Ed -- Diana, México, 1981.
- OVERMYER WAYNW S., HOLMES ARTHUR W.: Principios Básicos Auditoría, Trad Alberto García M, 7a Ed, Ed Compañía Editorial Continental, S.A., México, 1981 T.G.
- DALE KENNEDY RALPH, YARWOOD MAC MULLER STWAR: Estados Financieros, Trad --- Luis Quasch Rubio, 1a Ed, Ed- UTEHA, México, 1971.

KESTER ROY B: Contabilidad y Teoría Práctica, Trad Angel Anduny Sanz, 3a. -
Ed, Ed Labor, S.A., México, 1972.

EDUARDO M FRANCO DIAZ: Diccionario de Contabilidad, 2a Ed, Ed Siglo Nuevo -
Editores, S.A., México, 1980.

C I T A S

- (1) HOLMES ARTHUR: Auditoría Principios y Procedimientos, Ed UTEHA, Pag 3.
- (2) GOMEZ AQUINO JAVIER: Organización Contable en la Industria Hotelera, Ed ECASA, Pag. 42.
- (3) GOMEZ AQUINO JAVIER: Organización Contable en la Industria Hotelera, Ed ECASA, Pag. 51.
- (4) ERNEST B. HORWATH, LOUIS TOTM Y JOHN D. LESURE: Contabilidad para Hoteles, Ed Diana, Pag.193.
- (5) ERNEST B. HORWATH, LOUIS TOTM Y JOHN D. LESURE: Contabilidad para Hoteles, Ed Diana, Pag. 312
- (6) ALBERTO GARCIA MENDOZA: Análisis e Interpretación de la Información Financiera, Ed C.E.C.S.A., Pag. 47.
- (7) EDUARDO M. FRANCO DIAZ: Diccionario de Contabilidad, Ed Siglo Nuevo Editores, S.A., Pag. 21.