

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

**“LA PARTICIPACIÓN DEL CONTADOR PÚBLICO Y AUDITOR EN EL DISEÑO
DE UNA MATRIZ DE CONTROL INTERNO PARA EL REGISTRO CONTABLE
DE LOS INGRESOS DE UN HOTEL”**

TESIS
PRESENTADA A LA JUNTA DIRECTIVA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS
ECONÓMICAS

CARLOS RAÚL HERNÁNDEZ ILLESCAS

PREVIO A CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE
CONTADOR PÚBLICO Y AUDITOR
EN EL GRADO ACADÉMICO DE
LICENCIADO

GUATEMALA, OCTUBRE DE 2010

**JUNTA DIRECTIVA DE LA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**

Decano	Lic. José Rolando Secaida Morales
Secretario	Lic. Carlos Roberto Cabrera Morales
Vocal I	Lic. MSc. Albaro Joel Girón Barahona
Vocal II	Lic. Mario Leonel Perdomo Salguero
Vocal III	Lic. Juan Antonio Gómez Monterroso
Vocal IV	P.C. Edgar Arnoldo Quiché Chiyal
Vocal V	P.C. José Antonio Vielman

**PROFESIONALES QUE REALIZARON LOS EXÁMENES DE ÁREAS
PRÁCTICAS BÁSICAS**

Matemática-Estadística	Lic. Carlos Humberto García Alvarez
Contabilidad	Lic. Jorge Luis Reyna Pineda
Auditoría	Lic. MSc. Walter Augusto Cabrera Hernández

PROFESIONALES QUE REALIZARON EL EXAMEN PRIVADO DE TESIS

Presidente	Lic. MSc. Guillermo Javier Cuyún González
Examinador	Lic. Manuel Alberto Selva Rodas
Examinador	Lic. Jorge Luis Reyna Pineda

Guatemala, 22 de octubre de 2,009.

Lic. José Rolando Secaida Morales
Decano
Facultad de Ciencias Económicas
Universidad de San Carlos de Guatemala
Ciudad Universitaria, Zona 12

Respetable Sr. Decano:

Me suscribo con toda consideración y respeto, deseándole muchos éxitos en sus delicadas responsabilidades al frente de la Facultad.

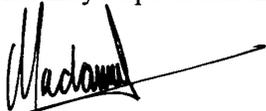
De conformidad con honroso nombramiento recaído en mi persona, procedí a revisar y asesorar el trabajo de tesis intitulado: “LA PARTICIPACIÓN DEL CONTADOR PÚBLICO Y AUDITOR EN EL DISEÑO DE UNA MATRIZ DE CONTROL INTERNO PARA EL REGISTRO CONTABLE DE LOS INGRESOS DE UN HOTEL”, la cuál ha sido presentada para su aprobación por el Sr. Carlos Raúl Hernández Illescas, previo a su Graduación de Contador Público y Auditor, en el Grado de Licenciado.

Durante el desarrollo de la Tesis, el autor presenta una breve reseña histórica del turismo y la hotelería, los aspectos fiscales a que están afectos los hoteles, así como su estructura, organización y sistema contable, el control interno y un diseño de “Matriz de control” basado en un “Sistema de Control del Registro Contable de las Ventas y Formas de Pago”, empleando para el efecto una “Base de Datos Ordenada” e ilustrada en un caso práctico sobre esta herramienta y finalmente las Conclusiones y Recomendaciones.

Me parece que se ha planteado un buen esfuerzo del Sr. Hernández Illescas mostrando las bondades de utilizar “Matrices de Control como un Sistema”, motivando a los pequeños y medianos empresarios a “Administrar y Gestionar” sobre indicadores tomados de los datos “Financieros” de sus empresas, los cuales si son “Contabilizados y Registrados” correctamente, representan la base de datos mas importante de información para la toma de decisiones.

En vista de todo lo anteriormente planteado, me permito recomendar al Señor Decano, que el estudio mencionado sea aceptado y aprobado como un requisito previo en la graduación profesional de Contador Público y Auditor del sustentante.

Me suscribo muy respetuosamente,



Licda. ~~Mayra~~ Dalila Martínez Iglesias
Contador Público y Auditor
Colegiado No. 1599

Mayra Dalila Martínez Iglesias
CONTADOR PÚBLICO Y AUDITOR
Col. 1599

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS
DE GUATEMALA



FACULTAD DE
CIENCIAS ECONOMICAS

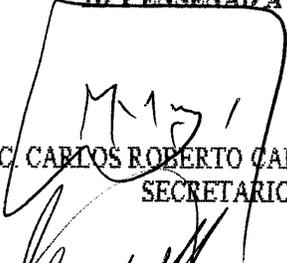
Edificio "S-8"
Ciudad Universitaria, Zona 12
Guatemala, Centroamérica

**DECANATO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS. GUATEMALA,
TREINTA DE JULIO DE DOS MIL DIEZ.**

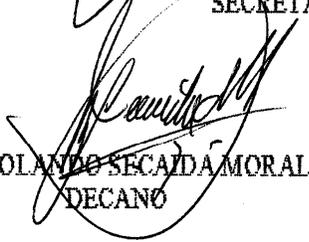
Con base en el Punto QUINTO, inciso 5.2, subinciso 5.2.1 del Acta 12-2010 de la sesión celebrada por la Junta Directiva de la Facultad el 22 de julio de 2010, se conoció el Acta AUDITORIA 77-2010 de aprobación del Examen Privado de Tesis, de fecha 12 de abril de 2010 y el trabajo de Tesis denominado: "LA PARTICIPACIÓN DEL CONTADOR PÚBLICO Y AUDITOR EN EL DISEÑO DE UNA MATRIZ DE CONTROL INTERNO PARA EL REGISTRO CONTABLE DE LOS INGRESOS DE UN HOTEL", que para su graduación profesional presentó el estudiante CARLOS RAÚL HERNÁNDEZ ILLESCAS, autorizándose su impresión.

Atentamente,

"D. V. ENSEÑAR A TODOS"


LIC. CARLOS ROBERTO CABRERA MORALES
SECRETARIO




LIC. JOSE ROLANDO SECAIDA MORALES
DECANO



Smp.

DEDICATORIA

A Dios, Jesús y María

Por ser la fuerza que me sostuvo de pié en los momentos difíciles, aún cuando en mi mente cruzaban los pensamientos de rendirme y dejarme caer vencido ante la adversidad que cada día me sigue. Fueron las caricias del viento, las notas musicales y el caer de la lluvia, las señales de su presencia eterna que siempre me acompañaron. Espero algún día poder agradecerles de frente y sonriendo.

A mi Madre

Aura Marina Illescas García, sé muy bien que bajaste del cielo hoy y estas aquí presente. Este triunfo con amor es más tuyo que mío: Lo Logramos!!!

A mi Padre

Raúl Arturo Hernández de León, tu esencia me acompaña aunque a veces me enoje por ello, tu disciplina y la mesa me ayudaron a terminar esta tesis profesional. En el fondo soy como tú... sigamos adelante aún estamos vivos.

A Mis Hermanas y Sobrinas

Jackeline y Mónica, por ser mis gotas de sangre sincera que a pesar de las diferencias... nos queremos mucho. Cindy y Sofía, sé que son las únicas mujeres que me aman sinceramente... no tengo duda de ello.

A Mis Abuelos

A los terrenales y a los que visten de túnica "Blanca" en el cielo...fue una dicha conocerlos a todos, crecer junto a ustedes, abrazarlos y escuchar sus sabios consejos.

A Toda Mi Familia

Hernández e Illescas... nunca he podido conocer a todos, pero llevo el temperamento y la dulzura de las dos familias. Gracias por existir.

A Mis Hermanos de Vida

Juan José Gasparico y Carlos Augusto Aguilar, no tengo como agradecer todo el apoyo y sus consejos. Gracias hermanos.

A Mis Amistades

A las que hoy están y aquellas que ya no. Todos y todas dejaron huella en mi vida y me empujaron a crecer y madurar, en donde estén... muchas gracias.

A la Universidad de San Carlos de Guatemala y sus Docentes

En tus aulas aprendí las bases de lo que puedo llegar a ser, a través de grandes profesionales que aún yo renegando... se esforzaban en enseñarme todo lo que pudieron. Infinitas Gracias.

DEDICATORIA

**A los Hoteles del
Grupo Camino
Real y El Hotel
Vista Real**

Por ser las escuelas en donde aprendí, apliqué y sembré el legado durante diez años de esta inquietud que se convirtió en mi tesis de graduación... en especial a la Licda. Marilú Corado, Manuel Sapón, Lic. Mariano Beltranena y Licda. Dalila Martinez.

**Al Grupo
Emisoras Unidas**

Por brindarme la oportunidad de desarrollarme a un nivel profesional y confiar en nuevas inquietudes que al final... se transformarán en la base de innovadoras teorías y técnicas para mis tesis de postgrado.

**Al Pueblo de
Guatemala**

Que con cada uno de sus impuestos me ayudaron a alcanzar este triunfo... prometo trabajar para ustedes.

ÍNDICE

Pág.

1.5	NORMAS TRIBUTARIAS Y ACUERDOS GUBERNATIVOS DE LOS ESTABLECIMIENTOS DE HOSPEDAJE	21
1.5.1	Ley Orgánica del Instituto Guatemalteco de Turismo -INGUAT-	21
1.5.2	Código de Comercio (Decreto 2-70)	21
1.5.3	Código Tributario (Decreto 6-91)	22
1.5.4	Ley del Impuesto sobre la Renta -ISR- (Decreto 26-92)	22
1.5.5	Ley del Impuesto al Valor Agregado -IVA- (Decreto 27-92)	23
1.5.6	Ley del Impuesto de Solidaridad (Decreto 73-08)	23
1.5.7	Disposiciones Legales Para el Fortalecimiento de la Administración Tributaria (Decreto Número 20-06)	24
CAPÍTULO II	ESTRUCTURA, ORGANIZACIÓN Y SISTEMA CONTABLE DE UNA ENTIDAD HOTELERA	
2.1	ESTRUCTURA Y ORGANIZACIÓN DE UN HOTEL	25
2.1.1	Naturaleza del Producto Hotelero	25
2.1.2	Características de su Ciclo de Operaciones	26
2.1.3	Inestabilidad o Fluctuación de los Ingresos	26
2.2	DEFINICIONES DE CONTABILIDAD	27
2.2.1	Contabilidad	27
2.2.2	Contabilidad Analítica	28
2.2.3	Contabilidad Analítico - Sintética	29
2.2.4	Definición de Contabilidad Hotelera	29
2.3	SISTEMA UNIFORME DE CONTABILIDAD PARA HOTELES	30
2.4	ESTRUCTURA Y ORGANIZACIÓN DE UN DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD HOTELERA	33
2.4.1	Contralor General	33

ÍNDICE	Pág.
2.4.2 Contador General	34
2.4.3 Auditor de Ingresos y Jefe de Cajeros	35
2.4.4 Auditor Nocturno	36
2.4.5 Encargado de Cuentas por Cobrar	38
2.4.6 Encargado de Cuentas por Pagar	38
2.4.7 Cajero General	38
2.4.8 Encargado de Compras	39
2.4.9 Jefe de Almacén	39
2.4.10 Encargado de Costos (Exclusivo del Área de Alimentos y Bebidas)	39
2.4.11 Catálogo de Cuentas	40
2.4.12 Estados Financieros de un Hotel	43
2.5 MÉTODO DEL REGISTRO CONTABLE DE LAS OPERACIONES DE UN HOTEL	46
2.5.1 El Costo	47
2.5.2 Importancia del Costo	48
2.5.3 Objetivos del Costo en una Empresa Hotelera	48
2.5.4 Clasificación de los Costos en una Empresa Hotelera	49
2.5.5 Departamentos Operativos	51
2.5.6 Departamentos Funcionales (No Operativos)	55
2.5.7 Cargos Fijos del Negocio	57
2.5.8 Modelo del Método de Costeo Directo	57
 CAPÍTULO III CONTROL INTERNO, ADMINISTRACIÓN FINANCIERA Y LAS MATRICES DE CONTROL	
3.1 CONTROL INTERNO	65
3.1.1 Control	65

ÍNDICE	Pág.
3.1.2 Sistema de Control Interno	66
3.1.3 Componentes del Control Interno	69
3.2 COSO Y EL MARCO INTEGRADO DE ADMINISTRACION DE RIESGOS CORPORATIVOS (ERM)	76
3.2.1 Comisión Nacional sobre Informes Financieros Fraudulentos	76
3.2.2 El Marco Integrado de Administración de Riesgos Corporativos (ERM Framework)	77
3.3 ADMINISTRACIÓN FINANCIERA	79
3.3.1 Definición de Finanzas	79
3.3.2 Administración Financiera	79
3.3.3 Responsabilidad de la Administración Financiera de un Establecimiento de Hospedaje	80
3.4 PLANEACIÓN ADMINISTRATIVA - FINANCIERA	81
3.4.1 Planeación	81
3.4.2 Planeación Financiera	81
3.4.3 Planeación Estratégica, Táctica y Operacional	81
3.5 SISTEMAS DE TRABAJO APLICADO A NIVELES OPERATIVOS	86
3.5.1 Sistema	86
3.5.2 Proceso	86
3.5.3 Sistemas de Trabajo PASER (Planeación, Asignación - Ejecución, Seguimiento, Evaluación y Retroalimentación)	87
3.6 MATRICES DE CONTROL PARA LA GESTIÓN CONTABLE, FINANCIERA Y ADMINISTRATIVA DE LOS INGRESOS DE UN HOTEL	89
3.6.1 Dato	90
3.6.2 Información	90
3.6.3 Bases de Datos	90
3.6.4 Proceso de Datos	91

ÍNDICE	Pág.
3.6.5 Matriz	91
3.6.6 Matriz Contable de Control Interno	92
3.6.7 Reporte Diario de Ingresos (Daily Report)	96
3.6.8 Metodológica del Diseño de una Matriz Contable como Sistema de Control Interno de los Ingresos de un Hotel	100
 CAPÍTULO IV CASO PRÁCTICO: LA PARTICIPACIÓN DEL CONTADOR PÚBLICO Y AUDITOR EN EL DISEÑO DE UNA MATRIZ DE CONTROL INTERNO PARA EL REGISTRO CONTABLE DE LOS INGRESOS DE UN HOTEL	
4.1 ENUNCIADO	106
4.1.1 Antecedentes de la Entidad	107
4.1.2 Datos Generales de Operación	108
4.2 DIAGNÓSTICO	110
4.2.1 Análisis de Datos Generales de Operación (Ventas y Estadísticas)	110
4.3 PROPUESTA DE UNA MATRIZ DE CONTROL INTERNO PARA EL REGISTRO CONTABLE DE LOS INGRESOS DE UN HOTEL	115
4.3.1 Variables Iniciales	115
4.3.2 Diseño de Matriz de Control Interno como un Sistema de Trabajo	116
4.3.3 Aplicación de Matriz de Control Interno como un Sistema de Trabajo	121
CONCLUSIONES	133
RECOMENDACIONES	135
BIBLIOGRAFÍA	137
GLOSARIO DE TÉRMINOS	142

ÍNDICE DE CUADROS

Pág.

CUADRO No. 1	Comparación de Ingreso de Divisas por Turismo con Otras Actividades y su Proporción Porcentual República de Guatemala	11
CUADRO No. 2	Oferta Total de Establecimientos de Hospedaje República de Guatemala Año 2,008	18
CUADRO No. 3	Modelo de la Estructura de Nomenclatura Contable Departamento de Contabilidad Hotelera Cuentas de Balance de Situación General	41
CUADRO No. 4	Modelo de Estructura de Nomenclatura Contable Departamento de Contabilidad Hotelera Cuentas de Estados de Resultados	42
CUADRO No. 5	Modelo de Estructura de Balance General de una Entidad Hotelera	44
CUADRO No. 6	Modelo de Estructura de Estados de Resultados de una Entidad Hotelera	45
CUADRO No. 7	Modelo Matriz de Control Interno Departamentos de Ventas de Alimentos y Bebidas	94
CUADRO No. 8	Modelo Matriz de Control Interno Departamentos de Ventas de Habitaciones y Otros Departamentos Relacionados	95

ÍNDICE DE CUADROS

Pág.

CUADRO No. 9	Modelo Portada Reporte Diario de Ingresos por Ventas (Daily Report)	98
CUADRO No. 10	Modelo Detalle Reporte Diario de Ingresos por Ventas Alimentos y Bebidas (Daily Report)	99
CUADRO No. 11	Hotel Aura Divina de Jesús Análisis de Ventas del año 2,009	110
CUADRO No. 12	Hotel Aura Divina de Jesús Análisis de Ventas Mensuales del año 2,009	112
CUADRO No. 13	Hotel Aura Divina de Jesús Análisis de Pasajeros y Cubiertos (Pax) del año 2,009 Por Departamento Operativo	113
CUADRO No. 14	Hotel Aura Divina de Jesús Análisis de Pasajeros y Cubiertos (Pax) Mensuales del año 2,009 Por Departamento Operativo	114
CUADRO No. 15	Hotel Aura Divina de Jesús Elementos de Matriz de Control de Alimentos, Bebidas y Otros (Un Día de Operación)	117
CUADRO No. 16	Hotel Aura Divina de Jesús Elementos de Matriz de Control Habitaciones y Otros Relacionados (Un Día de Operación)	118

ÍNDICE DE CUADROS

Pág.

CUADRO No. 17	Hotel Aura Divina de Jesús Elementos de Matriz de Control General (Un Día de Operación)	119
CUADRO No. 18	Hotel Aura Divina de Jesús Matriz de Base de Datos de Control de Ingresos (Un Mes de Operación Datos Diarios)	122 - 123
CUADRO No. 19	Hotel Aura Divina de Jesús Matriz de Base de Datos de Control de Ingresos (Un Mes de Operación Datos Acumulados)	124 - 125
CUADRO No. 20	Hotel Aura Divina de Jesús Reporte Diario de Ingresos Total Departamentos Operativos	130
CUADRO No. 21	Hotel Aura Divina de Jesús Reporte Diario de Ingresos Total Alimentos y Bebidas (Departamentos de Operación)	131

ÍNDICE DE GRÁFICAS

		Pág.
GRÁFICA No. 1	Estrategia de Desarrollo Turístico República de Guatemala	10
GRÁFICA No. 2	Ingreso de Divisas por Turismo República de Guatemala Años 2004 - 2008	12
GRÁFICA No. 3	Modelo Organigrama Departamento Contable	33
GRÁFICA No. 4	Estructura de los Procesos de los Departamentos Operativos de un Hotel	50
GRÁFICA No. 5	Esquema de Centros de Ingreso - Costo - Gasto de los Departamentos Operativos de un Hotel	51
GRÁFICA No. 6	Esquema del Centro de Costo Directo del Departamento de Habitaciones de un Hotel	53
GRÁFICA No. 7	Esquema del Centro de Costo Directo de los Departamentos de Restaurante - Bar de un Hotel	54
GRÁFICA No. 8	Esquema del Centro de Costo Directo del Departamento de Funcional - Administración de un Hotel	56
GRÁFICA No. 9	Modelo para la Comprensión Gráfica de los Movimientos y Resultados por Departamentos de un Hotel	63
GRÁFICA No. 10	Gobierno Corporativo Empresarial Responsabilidades y Derechos para la Toma de Decisiones	67

ÍNDICE DE GRÁFICAS

Pág.

GRÁFICA No. 11	Monitoreo del Control Interno Administrador de Riesgos Corporativo 2,004 ERM - Enterprise Risk Management Framework	75
GRÁFICA No. 12	Gráfico del Nuevo Marco Integrado de Administrador de Riesgos Corporativo 2,004 ERM - Enterprise Risk Management Framework	78
GRÁFICA No. 13	Modelo de Planeación por Niveles Organizacionales de Una Entidad Hotelera	84
GRÁFICA No. 14	Proceso de Planeación Financiera a Corto Plazo (Operativa)	85
GRÁFICA No. 15	El Control Como Sistema y los Elementos de Entrada, Proceso, Salida y Retroalimentación	87
GRÁFICA No. 16	Estructura Gráfica de una Matriz Matemática Rectangular o Cuadrada	92
GRÁFICA No. 17	El Control Como Sistema y su Integración de Elementos para un Sistema de Trabajo	100
GRÁFICA No. 18	Procesos del Sistema PASER Aplicados a Una Entidad Hotelera por Departamento Operativo	101
GRÁFICA No. 19	Elementos de Planificación de un Sistema Aplicados a la Conceptualización y Diseño de una Matriz de Control	103

ÍNDICE DE GRÁFICAS

Pág.

GRÁFICA No. 20	Elementos del Sistema de Trabajo NIA 315 - COSO - PASER - Matriz - Cuadre - Indicadores Daily Report	105
GRÁFICA No. 21	Hotel Aura Divina de Jesús Sistema de Control de Ingresos "Ventas y Formas de Pago"	115

INTRODUCCIÓN

En Guatemala el “Turismo” nace en el siglo XIX y ha evolucionado gradualmente como una de las principales fuentes de inversión, trabajo y representa un rubro importante de fuente de ingresos de divisas del país junto a las “Remesas Familiares y Producción del Café”. Ha colaborado a fortalecer el país como un destino privilegiado de visitantes de todo el mundo.

Sin embargo en la actualidad, existe desconocimiento por parte del empresario hotelero a nivel nacional, de las formas adecuadas de establecer controles contables, financieros y administrativos efectivos que les permitan obtener información de forma diaria y oportuna, sobre el funcionamiento y tendencias de operación por cada servicio que presten al turismo nacional e internacional. Por ello, la presente investigación muestra la historia, entes reguladores, conceptos, leyes fiscales generales y una técnica aplicable para el registro contable de los ingresos (ventas y formas de pago) de un hotel.

En el capítulo uno se presentan los antecedentes históricos del turismo divididos en seis períodos, que abarcan desde el año 1882 a la fecha, y que dentro de los cuales, se crea el Instituto Guatemalteco de Turismo (INGUAT), entidad responsable de impulsar y desarrollar el turismo de una forma ordenada, dada la dispersión numeraria del sector empresarial y alza de ingresos tributarios. Se incluyen en este capítulo también, las definiciones y elementos del turismo, así como la clasificación y estándares de calidad de los “Hoteles y Establecimientos de Hospedaje” autorizados a operar en Guatemala, que deben de cumplir con todo lo relacionado a las leyes y normas vigentes, dentro de las que se mencionan de forma general: La Ley Orgánica del Turismo, Código de Comercio, Código Tributario, Ley del Impuesto Sobre la Renta, Ley del Impuesto al Valor Agregado, Ley del Impuesto de Solidaridad y Ley del Impuesto Único Sobre Inmuebles.

En el segundo capítulo se presenta la estructura, organización, la naturaleza y características de las operaciones de un hotel, específicamente las definiciones de un departamento contable, organización y uso correcto del “Sistema Uniforme de Contabilidad para Hoteles”, con los métodos y técnicas para los registros contables por departamentos “Operativos y Funcionales” que integran a un hotel.

El tercer capítulo contiene las definiciones principales del “Control Interno” y su conceptualización como un “Sistema” y los riesgos de forma general que posee. Se incluye también los conceptos de “Administración” y “Finanzas”, las responsabilidades directas del funcionamiento dentro de una entidad hotelera y su administración a nivel operativo, a partir del “Diseño de los Sistemas de Trabajo”, que permitan optimizar procesos así como alcanzar objetivos, medibles en base a indicadores de gestión por medio “Matrices de Control”, que representan una base ordenada del proceso de los datos de información financiera para la toma de decisiones.

En el capítulo cuatro y último de este estudio, se desarrolla un caso práctico en el cual, una entidad hotelera expresa su necesidad de contar con información financiera confiable de forma diaria que sustente los registros contables, por lo que solicita a un Contador Público y Auditor, en su función de Auditor Interno, el diseño a la medida de un “Reporte Diario de Ingresos” que sirva de base para administrar y gestionar las decisiones al utilizar la herramienta de control, que muestre los indicadores principales de operación (ventas y estadísticas) de una forma confiable. Se procede al análisis de la información histórica como un elemento de planeación y a la elaboración de una “Matriz de Control” que de validez a los registros contables, indicadores y sustentabilidad objetiva de la operación diaria.

En conclusión, la elaboración de las “Matrices de Control Interno” por parte de una entidad hotelera o cualquier empresa que desee administrar indicadores de gestión, le permitirá con esta técnica eficaz y eficiente la sustentabilidad de informes, minimizar riesgos, dar validez a los registros contables, como herramienta estadística, administración financiera y operativa para la toma de decisiones oportunas.

CAPÍTULO I

TURISMO Y HOTELERÍA

1.1 ANTECEDENTES HISTÓRICOS

El origen del “Turismo” como tal se remonta a Gran Bretaña, ya que es en Inglaterra en donde se organizó con éxito el primer sistema de transportación masiva de pasajeros en viajes de distracción hacia sus costas, tales como Blackpool, Brington y Margate. Fue el misionero “Thomas Cook” quién organizó en 1841 una excursión de Ruthland a Leicester, que era la sede del “Congreso Anti-Alcohólico”, por medio de un ferrocarril alquilado a un precio bajo, que incluía el viaje de ida y vuelta, así como la alimentación, lo que generó un rotundo éxito, así nace la organización de viajes continuos que abarcaban sólo el territorio de la Gran Bretaña. Posteriormente se expandieron hacia Bruselas, Colonia, Madrid, Suiza y Estados Unidos. Es en éste último que en el año de 1855, se apertura de la primera oficina con el nombre de “Thomas Cook Soon”.

La gente acomodada era la que utilizaba recurrentemente los servicios de viajes que ofrecía la oficina del Sr. Cook, ya que se realizaban a grandes ciudades de arte como Paris, Roma, Florencia, Barcelona, Viena; así también se incluyeron posteriormente las ciudades cosmopolitas como Londres, Nueva York y San Francisco.

En Guatemala se segmenta la historia del “Turismo” de acuerdo a la siguiente clasificación:

1.1.1 Primer Período

En este período inicial no se conocía el concepto de “Turismo” y se nombran así a los “Viajeros o Forasteros”. Abarca del siglo XIX a principios del Siglo XX. Aquí se realizan las primeras visitas científicas a la región arqueológica de lo que hoy es conocida

como la “Ruta Maya” (Petén, Cobán y Belice). Se fundan en 1882 el “Gran Hotel San Carlos de la Ciudad de Guatemala” y un año después en 1883 el “Hotel Modelo” en la ciudad de Quetzaltenango.

Visitan el país distintas misiones científicas, dentro de las que se puede mencionar de mayor relevancia la “Misión Española” a finales del siglo XVIII que muestra en sus recopilaciones y recomendaciones para visitarlo, la realidad del país así como la importancia ecológica y cultural.

En esta época no existían los “Hoteles” sino los “Mesones” o casas grandes que podían alojar a muchos visitantes, los cuales utilizaban las “Guías de Forasteros” en las que se compilaba la situación del país, descripción geográfica y auxilia al visitante de los servicios con que contaba la ciudad en ese momento.

1.1.2 Segundo Período

Se inicia la era “Industrial” y el desarrollo de los medios de comunicación y transporte de pasajeros. Este período abarca de los años 1920 a 1940, y es el “Palace Hotel” ubicado en la zona 1 de la ciudad capital de Guatemala, el primer lugar de albergue para los viajeros, fundado a inicios de este período por el Sr. Salvador Herrera y su hijo el Sr. Jorge Herrera Cordón, también fundador y Director del Club Rotario, del Club Turista y del Club de Leones así como los creadores del perfil del “Guía Turístico”. Estos pioneros del “Turismo” estuvieron al frente de su negocio hasta finales de 1940.

La “Grace & Company” de San Francisco California, por medio de sus subsidiarios Pacific Mall, Panam y Grace Line, iniciaron el tráfico de turistas hacia Guatemala a mediados de 1920 en grupos pequeños, ya que los viajes se realizaban vía marítima en barcos poco espaciosos. Posteriormente fue ésta compañía la que construyó la flota “Santa Rosa, Santa Lucía, Santa Elena y Santa María” para trasladar grupos más grandes hacia Centroamérica y El Caribe, con un recorrido desde San Francisco a Nueva York y

viceversa. Sí el viaje salía desde San Francisco y desembarcaba en el “Puerto de San José” situado en las costas del Océano Pacífico, eran trasladados hasta la capital de la república en ferrocarril para hospedarse en el “Palace Hotel” que genera una especie de monopolio turístico. Si el viaje salía desde Nueva York, se desembarcaba y embarcaba en Puerto Barrios en las costas del Océano Atlántico.

La “United Fruit Co.” (UFCO), inicia sus viajes de Nueva York a Puerto Barrios con permanencia de los turistas aproximadamente de una semana en el territorio y trasladados en “Vagones Acomodados” del ferrocarril.

En 1928 de este período, surgen las primeras inquietudes de integrar un “Comité Nacional de Turismo” y no es hasta 1929 que se logra su fundación por personas de la iniciativa privada, nace de esta forma el “Turismo Moderno en Guatemala”.

1.1.3 Tercer Período

La llegada del automóvil al país, genera un proceso de transformación radical en el transporte de grupos pequeños por un guía, así da inicio la “Hotelería” como una actividad formal. En este período de 1930 a 1950, se establecen las operaciones de las líneas aéreas con vuelos para pasajeros, y es el Sr. Alfredo Clark quién funda la primera “Agencia de Viajes” del país.

1.1.4 Cuarto Período

Florece la actividad moderna e institucional del turismo en Guatemala del año 1950 a 1976 de forma organizada y con una visión clara y concisa de fomentar la industria como una actividad de sostenibilidad importante de la economía.

Derivado del movimiento armado el 13 de noviembre de 1960, tras un fallido levantamiento de militares nacionalistas en contra del poder instaurado por la contrarrevolución de 1954, se generó un impacto negativo sobre el sector del turismo, que aumentó el riesgo de trasladarse en las precarias rutas de comunicación con las que se contaba, afectados de manera directa los sitios turísticos importantes del occidente como “Huehuetenango, San Marcos y Sololá”.

1.1.5 Quinto Período

Una etapa de recuperación lenta y reajuste de la actividad del turismo, que abarca de los años 1976 a 1990. Es en este período que el conflicto armado interno se recrudece en 1982, lo que deteriora la imagen del país internacionalmente, como un sitio poco atractivo por su clima de inseguridad. Los nuevos bríos democráticos con las elecciones presidenciales de 1986 elevan el interés internacional y se lleva a cabo en la ciudad de Guatemala en el año 1988 la primera “Reunión Regional de la Ruta Maya”, con la participación de los países de Belice, El Salvador, Honduras y México. Se observó un repunte de visitas de extranjeros a partir de 1990, año que se establece el “Plan de Desarrollo Turístico” como parte del programa de asistencia técnica, destaca los aspectos negativos y positivos del desarrollo hasta la fecha, elabora la integración de los subsistemas que lo integran y el diseño de los programas de acción a futuro.

1.1.6 Sexto Período

Se inicia la evaluación de todos los procesos de desarrollo del turismo, estrategias de integración y la sustentabilidad en el uso de los recursos turísticos. Abarca este período a partir de 1990, con una fractura institucional en 1993 de la sociedad guatemalteca por el último autogolpe de estado que mantuvo en zozobra a todas las industrias turísticas y hoteleras durante una semana completa. Es en este mismo año irónicamente que Guatemala ingresa a la Organización Mundial del Turismo (OMT).

Posterior al reestablecimiento del orden constitucional se levanta con fuerza el interés internacional de visitar el país, surge la Comisión Gubernamental para la Paz (COPAZ), que propició la llegada en 1994 de la Misión de las Naciones Unidas para Guatemala (MINUGUA) y la implementación de lo que posteriormente se conoció como los “Acuerdos de Paz”, que se firman en Diciembre de 1996.

A partir de esta fecha se inició un ascenso en el ingreso de turistas al país por el ambiente de estabilidad y firmeza de las instituciones del Estado. Es en el año 2001 que por iniciativa del arqueólogo Richard Hansen se inicia el “Proyecto de la Cuenca del Mirador” en departamento de Petén, al investigar más a fondo el “Primer Estado Político Organizado en el Continente Americano” desarrollado. Internacionalmente se busca una protección permanente tanto arqueológica como ecológica de la zona, al mismo tiempo busca un fomento económico por medio del desarrollo del “Ecoturismo”, financiado y gracias al apoyo de la “National Geographic Society” y la “Fundación Novella” entre otras instituciones. (29:1)

Es en la “Cuenca del Mirador” donde se despierta el interés mundial, ya que por los estudios aeroespaciales con fotografías infrarrojas de la superficie cubierta por la vegetación virgen, se determino que cuenta con una “Plaza Central” que es 4 veces mayor que la de Tikal, con dos pirámides colosales entre cientos de estructuras, la mayor de éstas conocida como la “Danta (Tapir)” establecida como la estructura más grande a nivel mundial, con una base de 330 x 620 mts., y una altura aproximada de 172 mts., el resultado del área ocupada es de 2,800,000 mts³, que hacen lucir diminuta a la “Gran Pirámide de Egipto”. La única forma de llegar rápidamente es en helicóptero, y se tienen planes a futuro que por vía terrestre, generará una forma de turismo de aventura que incrementará los visitantes del extranjero así como la demanda de servicios en el país y un aumento de divisas considerable.

Lamentablemente para el turismo mundial surgen los ataques terroristas el 11 de septiembre de 2001, que ocasionan un caos en las reservaciones y ocupaciones de los hoteles, así como la cancelación de eventos importantes en el país. Se ha tenido un lento crecimiento a partir de esta fecha, derivado de la confianza del turista para volver a trasladarse de forma segura fuera de su país de origen por vía aérea.

1.2 INSTITUTO GUATEMALTECO DE TURISMO (INGUAT)

Al evaluar toda la belleza de flora, fauna, clima, cultura y riqueza arqueológica de Guatemala, se tuvo la necesidad de impulsar el turismo de una forma ordenada regida por una institución que desarrollara toda esta industria, dado el movimiento turístico que genera un incremento de fuentes de trabajo, ingreso de divisas, dispersión de numerario en sectores empresariales y alza de ingresos tributarios.

1.2.1 Origen y Naturaleza del INGUAT

Se crea el “Instituto Guatemalteco de Turismo –INGUAT–”, como una entidad del Estado descentralizada el 19 de septiembre de 1977, según el Decreto Número 1701 del Congreso de la República. Cuenta con una personalidad jurídica que la hace apta para adquirir derechos y contraer obligaciones, cuenta con un patrimonio propio, enfocado a desarrollar el fomento del turismo interno y receptivo.

El INGUAT se encarga de determinar y desarrollar los lugares más importantes de atracción turística, así como cooperar a la conservación y mantenimiento de los mismos y para tal efecto, utiliza la ayuda de instituciones nacionales como el “Instituto de Recreación de los Trabajadores (IRTRA)” y extranjeras como la “National Geographic” en la elaboración de planes con visión y misión definidos para el fomento de las industrias que se relacionen directamente para la apertura de mercados de productos no tradicionales de calidad aptos para la exportación.

Es parte de su competencia la “Inscripción, clasificación e inspección” del funcionamiento de las empresas turísticas, para que operen de forma adecuada y con la respectiva autorización, así como las tarifas máximas de hoteles, moteles, pensiones, autobuses y taxis dedicados al turismo e imponer las sanciones que contravengan las mismas.

1.2.2 Integración de la Junta Asesora del Turismo - INGUAT

El INGUAT representa como entidad superior en materia de turismo al país ante la comunidad internacional y entidades del ramo, y se encuentra integrado por una “Junta Asesora de Turismo” de la siguiente forma:

- Un director del INGUAT,
- Un Subdirector del INGUAT,
- Un Representante del Ministerio de Economía,
- Un Representante del Ministerio de Hacienda y Crédito Público,
- Un Representante del Ministerio de Gobernación,
- Un Representante del Ministerio de Relaciones Exteriores,
- Un Representante del Ministerio de Comunicaciones y Obras Públicas,
- Un Representante de la Cámara de Comercio,
- Un Representante de la Cámara de Industria,
- Un Representante de la Asociación de Periodistas de Guatemala,
- Un Representante de Agencias de Viajes,
- Un Representante de la Industria Hotelera,
- Un Representante de Líneas Aéreas, y
- Un Representante de la Asociación Guatemalteca de Turismo.

Vela además, por el buen funcionamiento de las instituciones que integran las actividades turísticas, como lo son las: “Agencias de viajes, empresas de transportes, establecimientos de hospedaje, establecimientos de servicio de alimentación, empresas comerciales de información turística, industrias y artesanías típicas así como su expendio,

centros de recreación turística, agrupaciones nacionales artísticas y culturales y los clubes nocturnos, plazas de toros, palenques, hipódromos, autopistas y cualquier otra actividad considerada como tal a juicio del INGUAT”. Todas las anteriores deberán cumplir con las disposiciones que sean pertinentes de acuerdo a las leyes creadas para su desarrollo por el Organismo Ejecutivo vía el Ministerio de Economía.

1.3 DEFINICIONES Y ELEMENTOS DEL TURISMO

1.3.1 Turista

“Se define como turista al visitante o residente en el extranjero que temporalmente permanece en el país, al menos veinticuatro horas con fines de distracción, placer, vacaciones, salud, instrucción, religión y deportes. Se agrega también como razones del turista: negocios, asuntos de familia, misiones y reuniones”. (19:10)

La Real Academia Española define así a una “persona que hace turismo”, y a la que antiguamente en Guatemala se le denominaba “forastero”, y que es “aquella persona que vive o está en un lugar en donde no es vecino y donde no ha nacido”. También se denominó así antiguamente al “Huésped”, quien era la persona que se alojaba en casas ajenas.

En resumen a lo establecido en el Capítulo V y Artículo 25 de la “Ley Orgánica del Instituto Guatemalteco de Turismo (INGUAT)”, se establece que “Todo turista goza de la protección y prerrogativas de cualquier ciudadano común, sin distinción de raza, sexo, nacionalidad o religión por lo que se le prestará la atención y auxilio al serle requerido”.

1.3.2 Turismo

El diccionario de la Real Academia Española define a este término como la “Actividad o hecho de viajar por placer”, así también como un “Conjunto de los medios conducentes a facilitar estos viajes”. En un sentido compuesto se establece que los “medios conducentes” son representados por el entorno mínimo requerido que demandan los viajeros para disfrutar de una travesía placentera de forma planificada y sin contratiempos.

Por la relevancia que esto representa para la economía y funcionamiento del país, es necesario comprender el significado y la evolución de la palabra “Turismo”, así como su origen y desarrollo a través de la historia y su evolución mundial y las formas de su administración, ayuda económica y financiera a los países que se benefician del mismo.

La palabra “Turismo” tiene su origen del idioma Francés y se deriva del termino “Tour o Tours”, antiguamente derivados de la palabra “Torno”. En la época medieval los artesanos y viajeros acostumbraban viajar alrededor de Francia, y utilizaban sus conocimientos y experiencias para trasladarse, lo que les adjudicó rangos de guías como “Aprendiz, Compañero y Maestro”. (14:12)

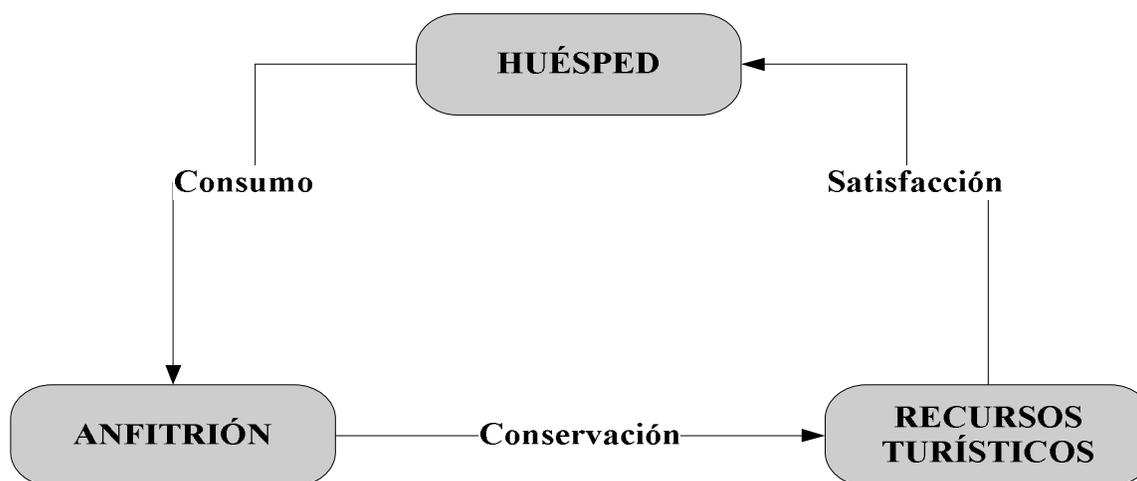
Desde el punto de vista económico, el turismo es “...Una actividad en la que se efectúa una prestación de servicios y una oferta de bienes por parte de los residentes de una nación a los de otras, es decir a los visitantes. La contraprestación de estos servicios y de esta adquisición de bienes se realiza mediante una entrada de divisas extranjeras.” (10:3224)

El turismo constituye un caso especial de exportación de bienes y servicios sin desplazamiento en su mayor parte, ya que todas las transacciones que surgen de esta actividad se registran en la balanza de pagos y servicios de una nación y representa una actividad fundamental para el desarrollo

Un país adquiere importancia a nivel mundial de acuerdo al nivel de infraestructura, nivel de calidad de servicio, y a otros elementos susceptibles de una acción de capitales públicos o privados.

De acuerdo al estudio realizado en el año 2002 por la Instancia de Cooperación Internacional de Japón (JICA) conjuntamente con el instituto Guatemalteco de Turismo (INGUAT), se establecieron para el turismo de Guatemala “Tres pilares de correspondencia” en relación directamente proporcional con las “Tres aristas del triángulo” que se muestran a continuación:

Gráfica No. 1
Estrategia de Desarrollo Turístico
República de Guatemala



Fuente: Estudio de Desarrollo Turístico Nacional Año 2002, Instancia de Cooperación Internacional del Japón (JICA) - Instituto Guatemalteco de Turismo -INGUAT-

1.3.3 Turismo Receptor

Es el conjunto de turistas provenientes del extranjero que ingresan al país vía terrestre, aérea y marítima, que gasta su dinero en demanda de bienes y servicios lo que representa la generación de empleos e inversiones, que se ven reflejadas estadísticamente en “divisas”, que representa el indicador económico para su planeación estratégica concisa y ordenada.

De acuerdo al “Boletín Anual de Estadísticas de Turismo” del año 2008, publicado por el Instituto Guatemalteco de Turismo (INGUAT), se reportó un incremento de visitantes internacionales del 5.4% que generó la cantidad de US\$ 1,275.6 millones de dólares con un crecimiento de 6.4%, ambos indicadores respecto al año anterior.

Cuadro No. 1
Comparación de Ingreso de Divisas por Turismo con Otras Actividades
y su Proporción Porcentual
República de Guatemala
Años 2004 - 2008
(Millones de US dólares)

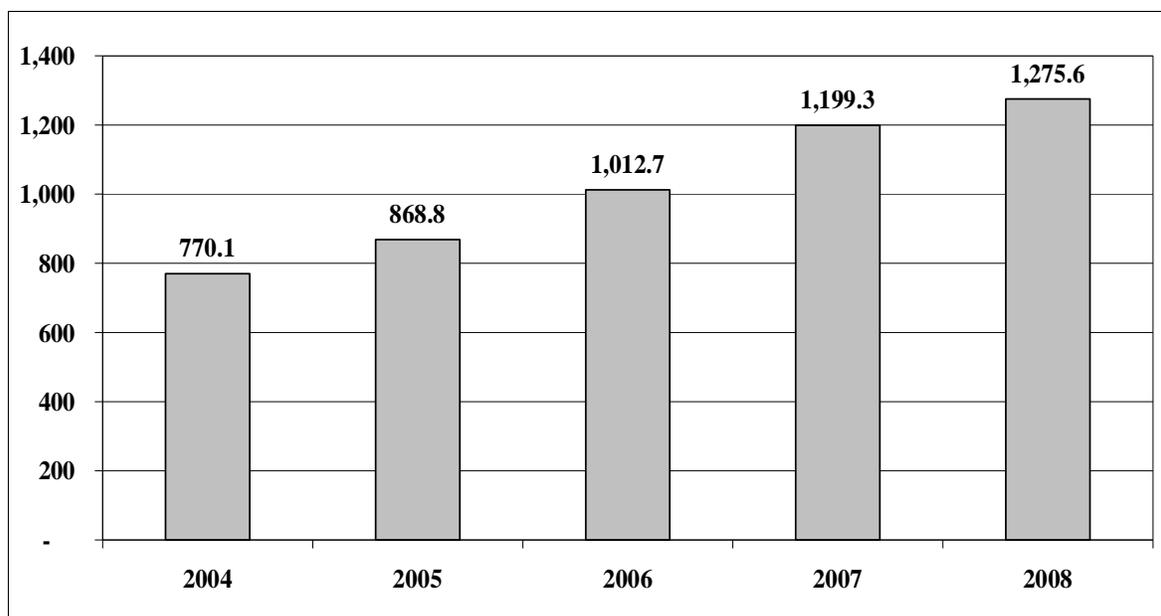
Actividad / Años	2004	%	2005	%	2006	%	2007	%	2008	%
Remesas Familiares	2,550.6	29.1	2,992.8	49.7	3,609.6	55.6	4,128.0	55.9	4,314.8	61.5
Turismo	770.1	24.2	868.8	19.3	1,012.7	15.8	1,199.3	16.9	1,275.6	17.8
Café	424.7	16.6	463.9	10.6	529.4	10.0	558.0	9.3	660.1	9.5
Azucar	444.2	14.2	236.6	9.4	530.9	9.1	525.7	9.7	377.3	4.9
Banano	277.5	10.5	236.2	7.7	265.6	7.2	302.5	6.1	322.6	4.9
Cardamomo	98.5	5.4	70.4	3.3	122.8	2.2	143.8	2.2	180.4	1.4

Fuente: Boletín Anual de Estadísticas de Turismo, Año 2008 del Instituto Guatemalteco de Turismo -INGUAT-

Como se muestra en el cuadro anterior, el turismo ha generado un volumen considerable de divisas como una de las tres actividades más importantes del desarrollo de la economía en Guatemala junto a las exportaciones de café y remesas del extranjero del año 2005 a el 2008, según los reportes de “Ingresos y Egresos de Divisas” que publica el Banco de Guatemala en su sitio oficial mensualmente, así como los “Boletines de Estadísticas Anuales” del Instituto Guatemalteco de Turismo.

Según los datos del año 2008 y su relación desde el año 2004, el “Turismo” se ha incrementado un 66%, con una tendencia del 13.2% anual de crecimiento promedio, como se muestra en la siguiente gráfica:

Gráfica No. 2
Ingreso de Divisas por Turismo
República de Guatemala
Años 2004 - 2008
(Millones de US dólares)



Fuente: Boletín Anual de Estadísticas de Turismo, Año 2008 del Instituto Guatemalteco de Turismo -INGUAT-

1.3.4 Turismo Emisor

Es el tipo de turismo que demanda (consume) bienes y servicios en un país diferente en el cual reside. De acuerdo a los boletines estadísticos emitidos por el INGUAT, se define al turista emisor, como aquel “visitante residente que viajan fuera del territorio económico del país de referencia”, se puede denominar así, a los visitantes residentes en Guatemala, que visitan otros países por un período de tiempo consecutivo inferior a un año con fines de ocio, por negocios y otros motivos no relacionados con el ejercicio de una actividad remunerada en el país que visitan, este incluye a turistas y excursionistas.

1.4 DEFINICIONES Y ELEMENTOS DE HOTELERÍA

1.4.1 Hoteles y Establecimientos de Hospedaje

Se define a un hotel como una palabra derivada del francés “hôtel“, y dicese ser “Un establecimiento de hostelería capaz de alojar con comodidad a huéspedes o viajeros”. (10:1728)

Es una institución que proporciona alojamiento temporal al turista, usualmente ofrece alimentos y en algunos casos entretenimiento y servicios personales. Craig. C. Lundberg quién funge como Profesor de “Dirección de Recursos Humanos” en la facultad de “Escuela de Administración Hotelera” en la Universidad de Cornell, Ithaca, Nueva York, en 1986 en su obra “Organización y Administración de Hoteles y Restaurantes”, lo definió como “Un lugar de excitación o desesperanza, un lugar de diversión o donde uno puede encontrarse prisionero entre cuatro paredes; un lugar de grandes banquetes o de gran soledad”. (35:2)

Según el acuerdo 1144-83 emitido por el INGUAT como el “Reglamento para establecimientos de Hospedaje”, en su Capítulo I, Artículo 1º indica que son “establecimientos de hospedaje, los que presten al público servicio de alojamiento y otros servicios afines mediante pago”.

Este acuerdo hace una categorización de los establecimientos en: Grupos de Hoteles, Grupos de Moteles, Grupos de Pensiones, Grupos de Hospedajes y Otros establecimientos.

1.4.2 Clasificación del Grupo Hoteles

Para que un establecimiento pueda ser clasificado en el grupo “hoteles”, debe ocupar la totalidad de un edificio o parte del mismo de forma independiente, constituidas sus instalaciones como un todo homogéneo, con entradas, ascensores y escaleras de uso exclusivo, así como brindar servicios de hospedaje, alimentación y otros de acuerdo con su categoría. Se clasifican en categorías “5”, “4”, “3”, “2”, “1” estrellas. (18:1)

➤ **Hoteles Cinco Estrellas**

Deben ser “Hoteles de Lujo”, climatizados, y construidos con un detalle diferente y de alta calidad, cuenta con “Suites” dentro de su disponibilidad de habitaciones, así como los baños deben estar dotados de lavamanos, regadera, artesa o su equivalente, inodoro y todos los elementos necesarios de primera calidad, dispondrán de agua caliente y fría a toda hora. Las paredes estarán revestidas en un porcentaje adecuado de mármol, azulejo, mosaico o su equivalente en calidad, bodega de ropa blanca y local para equipaje,

El mobiliario, tapicería, lámparas, cuadros y en general todos los elementos decorativos, así como la vajilla, cristalería, cubertería, mantelería, ropa de cama, etc., destacaran por su excelente calidad.

Debe contar con una entrada principal para huéspedes y otra diferente para los colaboradores de las áreas de servicio. Se identifican plenamente las áreas de “Vestíbulo, Recepción, Caja, Botones y Teléfonos”. También es necesario prestar los servicios de “Restaurantes a toda hora, Bar, Piscina, Centro de Salud, Gimnasio, Sala Estética” como servicios indispensables, así como disponer de un área de “Estacionamiento” razonable en relación proporcional al número de habitaciones con las que se cuente y servicio de seguridad al huésped.

➤ **Hoteles Cuatro Estrellas**

Deben ser no necesariamente “Hoteles de Lujo” pero que ofrezcan condiciones de confort. Construidos con materiales de buena calidad y pueden contar con un número adecuado de “Suites”.

Deben contar con una entrada principal para huéspedes y otra diferente para los colaboradores de las áreas de servicio. Se identifican plenamente las áreas de “Vestíbulo, Recepción, Caja, Botones y Teléfonos”, así como prestar los servicios de “Restaurantes a toda hora, Bar, Piscina y Salones de Eventos”, así como disponer de un área de “Estacionamiento” razonable en relación proporcional al número de habitaciones con las que se cuente.

El mobiliario, tapicería, lámparas, cuadros y en general todos los elementos decorativos, así como la vajilla, cristalería, cubertería, mantelería, ropa de cama, etc., deben de ser de buena calidad, con baños de agua caliente y fría a toda hora.

➤ **Hoteles Tres Estrellas**

Deben estar instalados en edificios que si ser suntuosos, ofrezcan condiciones confortables, Las instalaciones generales del establecimiento y las particulares de las habitaciones, así como el mobiliario, tapicería, lámparas, cuadros y en general todos los elementos decorativos, serán de buena calidad. Los suelos, paredes y techos de todas las dependencias del hotel, estarán revestidos con materiales o pinturas cuya calidad armonice con el ambiente y categoría del establecimiento.

La vajilla, cristalería, cubertería, mantelería y ropa de cama, serán las adecuadas en calidad y cantidad, deben contar con una entrada principal para huéspedes y otra diferente para los colaboradores de las áreas de servicio. Se identifican plenamente las áreas de “Vestíbulo, Recepción, Caja, Botones y Teléfonos”, el “Bar” debe estar instalado en un lugar adecuado, dentro de una parte del vestíbulo.

Las habitaciones deben de cumplir con ser cómodas y dispondrán de teléfono interno y externo, si las condiciones lo permiten, de closet empotrado o no. La superficie mínima de los cuartos de baño será adecuada, así como el recubrimiento de las paredes cubiertas con mosaicos o azulejos. Los elementos sanitarios así como la grifería y demás accesorios, serán de buena calidad, la regadera y lavamanos dispondrán de agua caliente y fría a toda hora. Si dispone de “Suites”, constaran de dormitorio y baño, así como sala adicional de uso múltiple.

➤ **Hoteles Dos Estrellas**

Deben estar instalados en edificios que ofrezcan a los huéspedes condiciones indispensables de comodidad. Los suelos, paredes y techos de todas las dependencias estarán revestidos con materiales o pinturas de buena calidad así como la vajilla, cristalería, cubertería y ropa de cama, serán los adecuados.

Deben contar con una entrada principal de uso múltiple. Se identifican plenamente las áreas de “Vestíbulo, Recepción, Caja y Teléfonos”. Las habitaciones constarán de dormitorio y el cuarenta por ciento de estas, estarán dotadas con cuarto de baño privado, dispondrán de closet empotrados o no y su cuarto de baño debe contar con regadera y lavamanos con agua fría y caliente e inodoro. Las paredes estarán cubiertas de mosaicos o azulejos en una superficie adecuada.

Los baños generales deben estar en una relación de “Por cada cuatro habitaciones sin baño privado, deben tener un baño para damas y otro para caballeros independientes, los cuales constaran de inodoros, lavamanos y regaderas, estas con agua caliente y fría y el de caballeros con mingitorio”. Estas instalaciones deben estar en apartados individuales para poder ser usados simultáneamente. Las paredes estarán revestidas en una superficie adecuada de azulejo, mosaico o su equivalente en calidad.

➤ **Hoteles Una Estrella**

Deben estar instalados en edificios que ofrezcan a los huéspedes condiciones sencillas, higiénicas y que ofrezcan un mínimo de comodidad a los huéspedes. Deben contar con una entrada principal de uso múltiple. Se identifican plenamente las áreas de “Recepción, Caja y Teléfonos”. Las habitaciones constarán de dormitorio y el veinte por ciento de estas, estarán dotadas de cuarto de baño privado y sus habitaciones deben ser sencillas y dispondrán de closet empotrado o no.

El cuarto de baño debe constar de regadera, lavamanos e inodoro. Las paredes estarán cubiertas de mosaico o azulejo en una superficie adecuada. Los baños generales estarán en una proporción de “Por cada 5 habitaciones sin baño privado, el establecimiento debe tener un baño para damas y otro para caballeros”, los cuales constarán de inodoros, lavamanos y regaderas con agua caliente y fría y los de los caballeros con mingitorio. Estas instalaciones deben estar en apartados individuales para poder ser usados simultáneamente y sus paredes deben estar revestidas en una superficie adecuada de azulejo, mosaico o su equivalente en calidad.

Se presenta a continuación las clasificaciones de la “Oferta de Establecimientos de Hospedaje” por número de habitaciones y plazas cama en Guatemala, según las estadísticas del INGUAT al año 2008:

Cuadro No. 2
Oferta Total de Establecimientos de Hospedaje
Habitaciones y Plazas - Cama
República de Guatemala
Año 2008

Departamento	Habitacion Promedio	Establecimientos	%	Plazas Cama	%	Habitaciones	%	% Acdo
Totales	41.0	2,640.0	100%	109,067.0	100%	43,708.0	100%	100%
Guatemala	51.0	429.0	16.3%	22,088.0	20.3%	8,375.0	19.2%	19.2%
Huehuetenango	38.0	187.0	7.1%	7,198.0	6.6%	3,418.0	7.8%	27.0%
El Petén	38.0	219.0	8.3%	8,376.0	7.7%	3,345.0	7.7%	34.6%
Chiquimula	54.0	154.0	5.8%	8,372.0	7.7%	3,175.0	7.3%	41.9%
Quetzaltenango	41.0	168.0	6.4%	6,950.0	6.4%	3,111.0	7.1%	49.0%
Sololá	37.0	213.0	8.1%	7,811.0	7.2%	2,646.0	6.1%	55.1%
Izabal	44.0	162.0	6.1%	7,206.0	6.6%	2,611.0	6.0%	61.0%
San Marcos	29.0	172.0	6.5%	5,035.0	4.6%	2,386.0	5.5%	66.5%
Escuintla	41.0	136.0	5.2%	5,523.0	5.1%	2,228.0	5.1%	71.6%
Sacatepéquez	41.0	140.0	5.3%	5,725.0	5.2%	2,040.0	4.7%	76.3%
Alta Verapaz	36.0	121.0	4.6%	4,397.0	4.0%	1,864.0	4.3%	80.5%
Quiché	35.0	100.0	3.8%	3,495.0	3.2%	1,592.0	3.6%	84.2%
Suchitepéquez	41.0	58.0	2.2%	2,372.0	2.2%	1,083.0	2.5%	86.7%
Santa Rosa	37.0	68.0	2.6%	2,522.0	2.3%	995.0	2.3%	88.9%
Retalhuleu	46.0	64.0	2.4%	2,925.0	2.7%	984.0	2.3%	91.2%
Jutiapa	33.0	61.0	2.3%	2,019.0	1.9%	862.0	2.0%	93.2%
Zacapa	60.0	35.0	1.3%	2,101.0	1.9%	767.0	1.8%	94.9%
Chimaltenango	32.0	39.0	1.5%	1,240.0	1.1%	521.0	1.2%	96.1%
Baja Verapaz	40.0	31.0	1.2%	1,255.0	1.2%	507.0	1.2%	97.3%
Totonicapán	28.0	33.0	1.3%	917.0	0.8%	492.0	1.1%	98.4%
Jalapa	36.0	28.0	1.1%	1,015.0	0.9%	490.0	1.1%	99.5%
El Progreso	24.0	22.0	0.0	525.0	0.0	216.0	0.5%	100.0%

Fuente: Boletín Anual de Estadísticas de Turismo, Año 2008, Instituto Guatemalteco de Turismo -INGUAT-

El cuadro anterior muestra que la concentración del 80% de la oferta y disponibilidad de “Habitaciones” en establecimientos de hospedaje se encuentra en los departamentos de Guatemala, Huehuetenango, El Petén, Chiquimula, Quetzaltenango, Sololá, Izabal, San Marcos, Escuintla Sacatepéquez, y Alta Verapaz, y el 20% restante se distribuye en los 11 departamentos indicados.

1.4.3 Clasificación del Grupo Moteles

Este grupo está dividido en “Moteles y Auto Hoteles”, clasificados en categorías de “3”, “2” y “1” estrellas, y la tarifa de cada unidad puede prever fracción de tiempo, en este caso deben sujetarse a los controles especiales que el INGUAT, determine.

➤ **Motel**

Se denomina así a aquel establecimiento ubicado preferentemente en las proximidades de las carreteras, cuya estructura física está formada por apartamentos o habitaciones que contaran como mínimo con dormitorio y cuarto de baño privado, cada unidad con estacionamiento para automóvil. Está destinado para personas que viajan por carretera en vehículo y en los mismos encuentran alojamiento, alimentación, otros servicios conexos y debe contar con áreas comunes de recreo.

➤ **Auto Hotel**

Aquel establecimiento ubicado preferentemente en las salidas del perímetro urbano que consta de habitaciones independientes compuestas de dormitorio con cuarto de baño privado, con acceso directo y así como con estacionamiento contiguo a las habitaciones.

1.4.4 Clasificación del Grupo Pensiones

Una “Pensión” es aquel establecimiento que ofrece al público el servicio de alojamiento y alimentación, este último a elección del usuario y se clasifican en categorías: “A”, “B” y “C”. Los establecimientos que se clasifiquen en esta categoría, deben ser similares a los hoteles de una estrella y deben adecuar sus dependencias e instalaciones de uso general a las estas condiciones.

1.4.5 Clasificación del Grupo Hospedajes

Son hospedajes, aquellos establecimientos que solo ofrecen alojamiento a los huéspedes y se clasifican en categorías “A”, “B” y “C”. Deben reunir las condiciones mínimas generales y particulares de las pensiones en sus respectivas categorías a excepción de los servicios de comedor, cocina, lavandería y planchado.

1.4.6 Otros Establecimientos

Cualquier otra modalidad de establecimiento de hospedaje, no comprendido en el “Reglamento para establecimientos de Hospedaje”, deben ajustarse a las categorías y normas que para el caso determine el INGUAT. Quedan prohibidos los dormitorios múltiples, o sea aquellos con más de cuatro camas sencillas o dos dobles, salvo que sean destinados para miembros de una misma familia, grupos escolares o deportivos de un mismo sexo. Los establecimientos que deseen disponer de habitaciones múltiples destinadas para fines deferentes de los previstos, deben obtener autorización especial del INGUAT, quien discrecionalmente resolverá lo pertinente con base en las justificaciones de la solicitud.

De carácter obligatorio, “Todas las habitaciones deben estar identificadas con el respectivo número y en la parte posterior de la puerta de entrada o en otro lugar visible deben colocarse la tarifa autorizada por el Instituto Guatemalteco de Turismo (INGUAT), horario de comidas (desayuno, almuerzo y cena), el aviso de la existencia del libro de quejas y hora de vencimiento de ocupación”.

Los establecimientos de hospedaje quedan obligados a certificar y remitir al INGUAT, dentro de las 48 horas siguientes las quejas que se asientan en el libro respectivo.

Los establecimientos de hospedaje si desearan modificar sus tarifas aprobadas, deben hacer la solicitud respectiva, a más tardar el 31 de octubre de cada año, con las justificaciones que tienen para ello, a efecto de que si el INGUAT lo considera procedente

y acceda a lo solicitado o determine las tarifas convenientes. El Departamento de Fomento, anualmente formulara el listado de tarifas de los establecimientos de hospedaje, que tendrán vigencia del primero de enero al treinta y uno de diciembre del mismo año.

1.5 NORMAS TRIBUTARIAS Y ACUERDOS GUBERNATIVOS DE LOS ESTABLECIMIENTOS DE HOSPEDAJE

1.5.1 Ley Orgánica del Instituto Guatemalteco de Turismo –INGUAT- (Decreto 1701)

Establece un impuesto obligatorio a los huéspedes de los establecimientos de hospedaje (hoteles) del 10% sobre el valor de la renta de la habitación, que sea menor a 30 días, aplicado al importe del mismo sin incluir alimentación. El período de liquidación es mensual vencido y deberá ser cancelado en las cajas del INGUAT dentro de los 10 primeros días hábiles siguientes en las cajas de ésta entidad, en los formularios proporcionados para el efecto, incurriendo en el 100% de multa si se contraviene el mismo en el plazo establecido.

1.5.2 Código de Comercio (Decreto 2-70)

Regula toda actividad mercantil y lo relacionado a las sociedades mercantiles, así como las obligaciones del comerciante y los contratos mercantiles. En los artículos del 866 al 873 de éste Código, se estipula el “Contrato de Hospedaje”, el cual delimita la responsabilidad del “Hotelero y el Huésped”.

1.5.3 Código Tributario (Decreto 6-91)

Estas normas son de derecho público y rigen las relaciones jurídicas que se originen de los tributos establecidos por el Estado, con excepción de las relaciones tributarias aduaneras y municipales, a las que se aplicarán en forma supletoria.

Contiene las normas jurídicas que regulan la relación entre el “Sujeto Activo (Estado)” y el “Sujeto Pasivo (Contribuyente)”. La Superintendencia de Administración Tributaria está obligada a verificar el correcto cumplimiento de las leyes tributarias, para el efecto tomará como base entre otros: Libros y registros de contabilidad, documentos que respalden operaciones, archivos e información de terceras personas.

Son objeto de fiscalización los establecimientos de hospedaje por la renta de habitaciones y alimentación, así como por los servicios relacionados a la actividad turística. Llevarán los registros en los libros autorizados para el efecto por la Superintendencia de Administración Tributaria (Balances, Resultados, Mayores, Libros de Compras y Ventas, Relación de Comandas y Ordenes de Servicio, etc).

1.5.4 Ley del Impuesto sobre la Renta –ISR- (Decreto 26-92)

Grava las rentas que obtenga toda persona individual o jurídica, nacional o extranjera, domiciliada o no en el país, así como cualquier ente, patrimonio o bien que especifique la ley; que provenga de la inversión de capital, del trabajo o de la combinación de ambos.

El Impuesto Sobre la Renta para las personas jurídicas y las individuales, que realizan actividades mercantiles y otros patrimonios afectos es del 31%, determinado por períodos fiscales de un año. De acuerdo a las modificaciones establecidas en el Decreto 18-04, se puede optar por el régimen de tributación que más le convenga al contribuyente.

Son objeto a manera de ejemplo de esta ley para respaldar las salidas de inventarios como crédito al costo de alimentos y bebidas los establecimientos de hospedaje en la facturación que auto-consumen los directivos, gerentes, supervisores y empleados en general, así como la facturación de las cortesías que se otorgan a funcionarios que supervisan las condiciones laborales y sanitarias, así como la verificación de los estándares de comodidad en los diferentes establecimientos dedicados a prestar el servicio de hospedaje, entre estos: inspectores de trabajo, sanidad o turismo.

1.5.5 Ley del Impuesto al Valor Agregado –IVA- (Decreto 27-92)

Consiste en la adición del 12% en la compra, venta, permuta, donación de bienes, así como también en la prestación de servicios. El período de liquidación es mensual vencido y su regularización se obtiene mediante la determinación del impuesto cobrado en la adquisición de bienes o servicios que se relacionan con la actividad principal del contribuyente.

Son objeto de esta ley los establecimientos de hospedaje por la facturación de los servicios prestados, entre estos: hospedaje, alimentos, eventos especiales, gimnasio, piscina, discoteca, ya que el precio indicado es pactado con el cliente.

1.5.6 Ley del Impuesto de Solidaridad (Decreto 73-08)

A cargo de las personas individuales o jurídicas que a través de sus empresas mercantiles o agropecuarias, así como de los fideicomisos, los contratos de participación, las sociedades irregulares, las sociedades de hecho, el encargo de confianza, las sucursales, agencias o establecimientos permanentes o temporales de personas extranjeras que operen en el país, que dispongan de patrimonio propio, realicen actividades mercantiles o agropecuarias en el territorio nacional y que obtengan un margen bruto superior al cuatro por ciento (4%) de sus ingresos. El período de imposición es trimestral y se computará por trimestre calendario. La base imponible la constituye la que sea mayor entra la cuarta parte

del monto del activo neto o la cuarta parte de los ingresos brutos, el tipo impositivo será del uno por ciento (1%) y debe pagarse dentro del mes inmediato siguiente a la finalización de cada trimestre calendario, y utiliza los medios que para el efecto la Superintendencia de Administración Tributaria ponga disposición de los contribuyentes.

Para los efectos de los establecimientos de hospedaje se realizan los cálculos sobre la base de los ingresos brutos en su mayoría, ya que sobre los activos netos resulta incierto por la constante renovación de los mismos o por las mejoras para brindar un mejor servicio.

1.5.7 Disposiciones Legales para el Fortalecimiento de La Administración Tributaria (Decreto Número 20-06)

Sobre las retenciones del Impuesto al Valor Agregado y el porcentaje que un contribuyente calificado por la SAT retiene a otro contribuyente que le vende bienes y/o servicios.

Agentes De Retención	Producto / Operación	% De Retención	Retener A Partir De
Exportadores	Agrícolas y pecuarios	65%	Q 2,500.00
	Productos no agropecuarios	15%	Q 2,500.00
	Servicios	15%	Q 2,500.00
Beneficiarios del Decreto 29-89	Bienes y Servicios	65%	Q 2,500.00
Sector público (excepto Municipalidades, IGSS, COG, CONFEDE y USAC)	Bienes y Servicios	25%	Q 30,000.00
Operadores de tarjetas de crédito o débito	Pagos por cuenta de tarjetahabientes	15%	Cualquier monto
	Pagos de combustibles	1.50%	
Contribuyentes especiales	Bienes y servicios	15%	Q 2,500.00
Otros Agentes de Retención	Bienes y servicios	15%	Q 2,500.00

Los operadores de tarjetas de crédito retienen a los establecimientos de hospedaje el 15% por las remesas de cobros realizados por esta vía a los huéspedes o clientes.

CAPÍTULO II

ESTRUCTURA, ORGANIZACIÓN Y SISTEMA CONTABLE DE UNA ENTIDAD HOTELERA

2.1 ESTRUCTURA Y ORGANIZACIÓN DE UN HOTEL

La actividad de hotelería es una actividad mercantil dedicada a la “Venta de servicios de Hospedaje, Alimentos y Bebidas” fundamentalmente, con características “Generales y económicas financieras especiales” que la diferencian de otras actividades comerciales e industriales.

Algunas de las características generales de este sector son:

- Gran diversidad y complejidad de sus operaciones,
- Rigidez de la oferta en sus tarifas y precios,
- Condicionado a factores externos y,
- Demanda que se ajusta a distintas circunstancias del entorno (Sociales, Económicas, Políticas, Deportivas, etc.)

2.1.1 Naturaleza del Producto Hotelero

La naturaleza de ventas de una industria cualquiera, resulta de transformar materias primas en un producto duradero, que puede almacenarse por largos períodos de tiempo y mantenerse en grandes cantidades para asumir los picos en la demanda; y que durante los períodos de alza de precios, existe la posibilidad de vender este producto con el aumento del precio por el que fue producido algunos meses atrás a un costo relativamente bajo.

El producto del “Servicio de Calidad Total” de un hotel es enteramente diferente, ya que en el área de “Hospedaje”, una habitación que no ha sido vendida es una pérdida de ingresos irrecuperable. En forma similar, en el área de “Alimentos y Bebidas” una parte de la comida que no se vende es perecedera, tanto en forma de materia prima como transformada en platillos.

2.1.2 Características de su Ciclo de Operaciones

En algunas actividades industriales o comerciales el tiempo que transcurre desde la compra y recepción de las materias primas para la producción o adquisición de mercancías para la venta es prolongado hasta llegar el momento de vender del producto terminado.

No es igual en la actividad “Económica Financiera de un Hotel”, ya que por esta característica básica de acuerdo al tamaño y disponibilidad de servicios que son prácticamente diarios, lo representa, “Lo corto de su ciclo de operaciones”, y utiliza materias primas de “Alimentos” recibidas por la mañana a menudo que se procesan y se venden el mismo día.

2.1.3 Inestabilidad o Fluctuación de los Ingresos

Una de las características más importantes de la actividad hotelera, por sus operaciones anuales, días de labores semanales o las horas del día, lo constituye la “Variabilidad de su Ciclo de Operaciones”. Esto provoca una inestabilidad o fluctuación en los ingresos, con las consiguientes implicaciones en el resultado final de la actividad.

La causa primaria o fundamental de la inestabilidad de los ingresos en los hoteles lo constituye “Las características de su ciclo anual de operaciones”, que se comporta por temporadas según las condiciones climatológicas o los eventos económico sociales,

(estaciones del año, ferias y eventos internacionales de prestigio, etc.) que se producen, tanto del polo turístico emisor, como del polo receptor, o de su área geográfica.

Esta estructura de operación, con altibajos cíclicos da lugar a las denominadas “Temporadas altas o de máximo nivel de producción” y a las “Temporadas bajas con escaso o nulo nivel de ingresos”, lo que produce en muchos casos la necesidad del cierre total o parcial de la instalación hotelera durante la temporada baja.

2.2 DEFINICIONES DE CONTABILIDAD

2.2.1 Contabilidad

“Técnica Administrativa mediante la cual se procura la información y el control necesarios para dirigir el funcionamiento de toda empresa. Merced de la contabilidad se registra la gestión económica y financiera de las empresas en libros principales y auxiliares, con lo cual puede reunirse la información o datos requeridos para determinar el estado patrimonial y su fluidez y los beneficios o pérdidas de la explotación”. (3:180 y 181)

“Registro de los datos de la actividad de una empresa para conocer y controlar su marcha. Su finalidad es servir de guía en las decisiones del empresario a través de la anotación y cálculo de los actos de la empresa.”. (10:860)

Son las anotaciones, cálculos y estados numéricos que se llevan en una organización para registrar y controlar los valores patrimoniales de la organización. Sirve para:

- Proporcionar una imagen numérica de lo que sucede en la vida y en la actividad organizacional.
- Registrar y controlar las transacciones de la organización con exactitud y rapidez.

- Fuente variada, actualizada y confiable de información para la toma de decisiones.
- Proteger los activos de la organización mediante mecanismos que evidencien en forma automática y oportuna la malversación de fondos o sustracción de activos.
- Explicar y justificar la gestión de los recursos.
- Preparar estados financieros.

La contabilidad es interdependiente y está interrelacionada con toda la organización. Existe una estrecha relación entre: La operación de la organización, la contabilidad y la toma de decisiones. (34:1)

En base a las anteriores definiciones, se puede establecer que la contabilidad es una “Técnica” que construye mediante los datos numéricos, informes ordenados y concisos para determinar el rumbo que una empresa lleva en su funcionamiento. Es aquí donde reside la “Gestión” o “Administración” de un negocio, mediante los indicadores resultantes del registro ordenado en los libros establecidos para los mismos. Estos indicadores permiten anticipar el futuro en base al análisis del comportamiento de los resultados y operaciones presentes, comparado con el pasado y el deseo anticipado de obtener utilidades para incrementar el capital inicial (presupuestos) y así tomar decisiones efectivas y sustentables.

2.2.2 Contabilidad Analítica

“Contabilidad detallada de las distintas operaciones de una empresa, que se lleva mediante los diarios especiales o subsidiarios y los mayores auxiliares”. (3:181)

2.2.3 Contabilidad Analítico - Sintética

“La estructura funcional de toda firma obliga a organizar la contabilidad de modo tal que facilite una adecuada división del trabajo, el control de las operaciones y valores patrimoniales y la información necesaria para conducir las distintas actividades de la empresa”. (3:182)

De acuerdo a la anterior definición, se establece como una “Técnica de contabilidad” que organiza los registros y realiza todos los asientos “Analíticos” en los subsidiarios o diarios auxiliares, es decir, en cédulas que permitan la expresión efectiva de los resultados y así trasladarlos a los libros principales de una forma eficaz y oportuna. El “Diario General” es el eje principal de este sistema.

2.2.4 Definición de Contabilidad Hotelera

De acuerdo a la recopilación de términos de “Contabilidad” anteriores, se construye la definición compuesta aplicada a un “Hotel”, como una contabilidad analítica – sintética para el registro de los alquileres a huéspedes o clientes de los servicios de alojamiento en habitaciones, la venta de comidas y otras atenciones que requiera su estancia en un hotel que ocupe la totalidad de un edificio o parte del mismo, así como las rentas a terceros de los locales que funjan como concesionarios para cubrir otras necesidades complementarias de servicio.

A diferencia de lo que acontece en las empresas mercantiles, las existencias en los almacenes hoteleros, consisten solamente en materias alimenticias y suministros, que en su mayoría cubrirán solo la provisión de dos semanas.

2.3 SISTEMA UNIFORME DE CONTABILIDAD PARA HOTELES (Uniform System of Accounts for Hotels - USAH)

El Sistema Uniforme de Cuentas para la Industria del Alojamiento (Uniform System of Accounts for the Lodging Industry) fue diseñado, adoptado y recomendado por la “Asociación Hotelera de Nueva York” en 1926. Desde esa fecha hasta el presente se han emitido diez ediciones del sistema, fechada esta última en el año 2006. (30:1)

La edición y revisión periódica de este sistema es el resultado del trabajo del Comité de Dirección Financiera de la “Asociación Americana de Hoteles y Moteles”, con la participación destacada de las siguientes instituciones:

- Asociación Hotelera de la Ciudad de Nueva York, Estados Unidos,
- Asociación Internacional de Contadores del Alojamiento,
- Las firmas de Contadores Públicos Arthur Andersen, Coopers & Lybrand Panell Kerr Forster, Peat Marwick, Deloitte & Touche y Touche Ross & Co.,
- Representantes de las cadenas hoteleras Carnival Hotels, Capstar Hotels, Hotel de la Coronado, Sheraton Corporation, y
- Profesores de las Universidades Cornell y Michigan.

El prestigio e importancia de las instituciones hoteleras, profesionales y educacionales que lo han revisado y patrocinado durante más de nueve décadas, han permitido que este sistema se convierta en prácticamente la “Norma o el sistema contable básico” de la actividad del alojamiento a escala internacional.

Los objetivos básicos de este sistema son los siguientes:

- Facilitar a los usuarios internos y externos de los estados financieros de las instalaciones hoteleras, la comparación de la posición financiera y ejecución operativa de una instalación, en particular con tipos similares en la industria del alojamiento, mediante la sugerencia o recomendación de formatos y clasificadores de cuentas estándar que guíen a las entidades hoteleras en la preparación y presentación de los referidos estados,
- Servir a las nuevas instalaciones en proceso de apertura como sistema de contabilidad que puede adaptarse rápidamente a las necesidades y requerimientos de la entidad,
- Coadyuvar a que el sistema de contabilidad utilizado en las entidades hoteleras sea consistente con los principios de contabilidad generalmente aceptados, así como normas internacionales de contabilidad, mediante recomendaciones basadas en los criterios de especialistas de la actividad,
- El sistema ésta orientado hacia el control y medición de la eficiencia, mediante un adecuado sistema de registro y control presupuestario y un esquema racional de análisis financiero y operacional, con recomendaciones en base a los índices e indicadores básicos de monitoreo,
- Se consideran todas las tendencias actuales a nivel mundial en cuanto a la explotación hotelera y a la presentación de sus resultados,
- Se ofrece un plan de cuentas contables para uso de toda la actividad hotelera, se incluyen los hoteles con todo tipo de servicio,
- Se recomiendan procedimientos contables para aspectos específicos de la actividad hotelera,

- Se aplica el concepto de la determinación y análisis del resultado de todos los departamentos, tanto los de carácter operacional como los de carácter funcional,
- Se basa en el método del costeo directo, o sea que no se distribuyen los gastos indirectos. No obstante, en el análisis de los resultados departamentales, pueden omitirse costos indirectos significativos, por lo que puede resultar necesario distribuir o asignar algunos de los gastos operacionales no distribuidos para obtener una valoración departamental más completa,
- El sistema propone bases adecuadas para la distribución de los gastos indirectos, pero se aclara que esto sea un proceso adicional, después de que se emitan los estados financieros con el formato establecido.

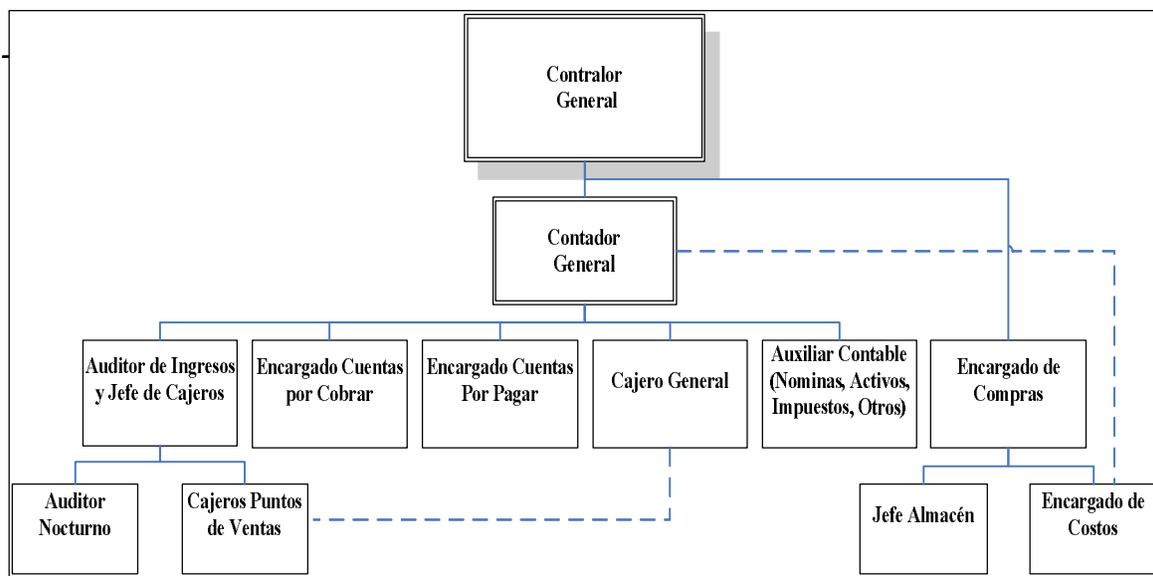
Las ventajas de utilizar un sistema uniforme son entre otras:

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

2.4 ESTRUCTURA Y ORGANIZACIÓN DE UN DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD HOTELERA

La contabilidad hotelera es una de las llamadas “Contabilidades Especiales”, debido, principalmente, a que se hace necesario conocer las actividades de cada una de las áreas integrantes del mismo, más que conocer su catálogo de cuentas. De acuerdo al tamaño de operaciones de un hotel, se establecen organigramas “Modelo” respecto a la distribución de funciones de un departamento contable hotelero de acuerdo al siguiente organigrama:

Gráfica No. 3
Modelo Organigrama Departamento Contable



Fuente: Elaboración Propia (Organización y Sistematización Contable)

2.4.1 Contralor General

Reporta directamente a la “Gerencia General y Junta Directiva”, mantiene una comunicación constante, eficiente y oportuna sobre los resultados y pronósticos de la entidad. Velará por el cumplimiento, revisión, análisis, veracidad, entrega y comunicación de toda la información de la situación financiera, así como mantener las estrategias del negocio basadas en las acciones y decisiones encaminadas a cumplir los objetivos hacia

corto, mediano y largo plazo. Su participación activa dentro del grupo de “Gerentes de División”, va encaminada a establecer directrices de optimización de recursos y su gestión administrativa, para mantener un adecuado “Funcionamiento y Operación”, al evitar los inconvenientes previsibles.

Presentará a cada “Gerente Operativo” un análisis de los procesos del área respectiva, al evaluar los resultados reales y su relación directa con lo presupuestado ó contra el año anterior, al desarrollar las habilidades necesarias para la elaboración de presupuestos, así como administrar eficientemente el capital de trabajo.

Un “Análisis Operativo” se denomina a la descomposición por rubros de ventas y gastos, así como los resultados obtenidos en un período determinado de funcionamiento. Este análisis servirá al “Contralor” para evaluar los resultados de un hotel de forma periódica para obtener una visión amplia para:

- Tomar medidas de control efectivas,
- Analizar los procesos de forma continua,
- Análisis de variaciones importantes y que impactan de manera significativa en los resultados,
- Detección de anomalías,
- Planeación de utilidades.

2.4.2 Contador General

Asistencia directa del “Contralor” a quien le reportará constantemente y mensualmente del avance del registro correcto de los asientos contables en el libro diario a

través de la revisión y visto bueno de los mismos. Segregará las funciones contables de acuerdo al movimiento y tamaño de operaciones de un hotel, al delegar la responsabilidad de la operación, documentación y archivo a cada integrante del equipo de contabilidad, con una evaluación periódica del resguardo correcto de la documentación, encuadernado y embalaje.

Será el responsable directo de la construcción, preparación, análisis preliminar, y entrega de los “Estados Financieros” al Contralor General de forma mensual y anual. Otra función que realizará regularmente será la de realizar arqueos al área de “Caja General” para velar por el resguardo del efectivo que se maneja como fondo fijo en el área, así como el resguardo y custodia de las tarjetas de responsabilidad de los “Activos Fijos”. Dará seguimiento constante a todas las recomendaciones de la “Auditoría Externa”.

Es de su competencia directa, velar por el cumplimiento de las obligaciones fiscales de acuerdo a las fechas establecidas por la legislación vigente, al revisar todos los cálculos preparados por el encargado de los mismos.

2.4.3 Auditor de Ingresos y Jefe de Cajeros

El perfil de educación mínima requerida para el correcto desempeño de este puesto dentro de un departamento contable es “Perito Contador con Especialidad en Computo”, deseable aprobado el sexto semestre de CPA, con conocimientos especiales de hojas electrónicas a un 100% y paquetes contables, conocimiento del idioma inglés a un 80%, con dos años de experiencia en auditoría de ventas mínimo y cuatro deseable.

Sus funciones principales son las de elaborar diariamente la auditoría de ingresos en base a los informes del “Auditor Nocturno” y el registro contable de los mismos, arqueos de caja de restaurantes, recepción y compras, así como la determinación del pago de propinas de eventos en banquetes, grupos y mini bares si existiere en la operación.

Planeará de forma continua las mejores prácticas de la “Auditoría Nocturna” para optimizar los procesos de cierre de operaciones y apertura de balances del día siguiente.

La atribución más significativa es la de ser el responsable directo de elaborar el “Reporte Diario de Ingresos (Daily Report)”, de una forma veraz y oportuna, así como su distribución dentro de las primeras horas de labores a la Junta Directiva, Gerencia General y Gerentes de División, para realizar posteriormente el registro contable de los mismos.

Dentro de otras funciones de responsabilidad directa de ésta área se encuentra la integración diaria de los “Depósitos de Reservas de Suites y Eventos”, planificar los turnos de los cajeros de puntos de venta de los distintos ambientes y/o eventos para rotar la operación y mantener un ordenado control sobre el fondo de efectivo “Rotativo y Único”, del cual realizará arqueos aleatoriamente, junto a la evidencia de cualquier variación o inconsistencia detectada e informarla directamente al “Contador General”.

Velará por que todos los medios de pago recibidos de la operación del día anterior, sean registrados adecuadamente de acuerdo a las cédulas de cierre revisadas por el Auditor Nocturno (Tarjetas de Crédito, Efectivo y Moneda Extranjera)

2.4.4 Auditor Nocturno

El perfil de educación mínima requerida para el correcto desempeño de esta posición dentro de un departamento contable es “Perito Contador con Especialidad en Computo”, deseable aprobado el sexto semestre de CPA, con conocimientos especiales de hojas electrónicas a un 100%, conocimiento del idioma inglés a un 50%, con dos años de experiencia en auditoría de ventas mínimo y cuatro deseable.

Su función es la de realizar el cierre por la noche y parte de la madrugada de los diversos sistemas de operación y puntos de venta de un hotel. Desde la recepción del turno por parte del “Gerente de Recepción Nocturno”, la lectura de la “Bitácora de Recepción”, hasta la entrega de la documentación para la “Auditoría de Ingresos”, que contiene:

- Cédulas analíticas y sumarias de los resultados de ventas de “Habitaciones, Alimentos y Bebidas” y sus respectivas formas de pago (efectivo o medio electrónico) que se encuentran en los sobres de documentos de movimientos de cada cajero, verificado contra el detalle de cierre electrónico de los “Puntos de Cobro de Tarjetas de Crédito”, debidamente revisado y confrontado con las boletas físicas firmadas.
- Contratos de las “Tarjetas de Registro” de los huéspedes que realizaron su salida (check out), que tendrán adjunto la boleta firmada de la tarjeta de crédito de garantía si el huésped no lo solicitara, así como toda la documentación de soporte firmada por el huésped que acompaña las “Cuentas Por Cobrar” junto a las facturas correspondientes. Se incluyen también los eventos que se cancelarán posteriormente con su respectiva copia del “Contrato de Evento”.
- Cédula de revisión de tarifas aplicadas a los huéspedes en casa de acuerdo a la reservación elaborada.
- Reporte del cierre del “Tarificador telefónico” y el detalle de las llamadas de las extensiones locales.
- Cédula del “Cuadre Preliminar” del movimiento de la operación para el visto bueno y revisión del “Auditor de Ingresos”, así como las anotaciones en la “Bitácora de Inconvenientes”, libro que realiza la función de comunicador de cualquier inconveniente o anomalía que necesite ser resuelto.

2.4.5 Encargado de Cuentas por Cobrar

El encargado de “Cuentas por Cobrar” tiene a su cargo la revisión de la facturación, documentación y resguardo de los contratos o cartas compromiso recibidas por parte de los clientes, agencias de viajes y líneas aéreas. Tiene además dentro de sus atribuciones, la custodia de las autorizaciones de crédito de acuerdo a la evaluación realizada.

2.4.6 Encargado de Cuentas por Pagar

El encargado de “Cuentas por Pagar” tiene a su cargo la recepción, revisión y custodia de toda la documentación que soporte las cuentas que se liquidarán de acuerdo a las políticas de “Programación de pagos” determinadas por la “Gerencia General” por los conceptos de compras de alimentos y bebidas, servicios y suministros necesarios para la operación. Estos deben de estar autorizados por el “Gerente de División” respectivo y contar con la “Orden de Compra Respectiva”.

2.4.7 Cajero General

La función principal es la revisión y conteo del efectivo que contienen los sobres de concentración de fondos de los: Responsables y/o “Cajeros de Ambientes” de las áreas de Alimentos y Bebidas, Recepcionistas, Depósitos por Reservaciones (Habitaciones y Eventos).

Velará por el depósito oportuno en las cuentas bancarias que le sean indicadas por el “Contador General” del efectivo y moneda extranjera, así como del registro contable de las operaciones correspondientes.

Realizará el pago por “Propinas de Eventos y Grupos” de acuerdo a la determinación, cálculo y autorización del “Auditor de Ingresos” la cual será trasladada de

acuerdo al calendario que establecerá el “Contralor General” para el efecto. Tendrá bajo su cargo la custodia del “Fondo Fijo de Caja General” y la entrega al “Ejecutivo de Guardia de Fin de Semana” del fondo que manejará por cualquier inconveniente que se presentare.

2.4.8 Encargado de Compras

Es la persona responsable por la adquisición de los insumos necesarios para la operación a precios “Razonables”, ya que cotiza las mejores ofertas por parte de los proveedores y/o prestadores de servicios. Realizará un número de cotizaciones de acuerdo a las políticas establecidas por la “Gerencia General” a efecto de documentar las mejores opciones de compra como evidencia de la gestión.

2.4.9 Jefe de Almacén

Tiene bajo su responsabilidad la recepción de pedidos del almacén de insumos y suministros, así como la elaboración de la solicitud de compras para disponer de un inventario óptimo de operación de acuerdo a las necesidades estimadas y la temporalidad.

Surtirá a todos los departamentos de las necesidades de artículos en base a las “Requisiciones a Almacén” firmadas por los “Gerentes de División” quienes serán los responsables directos de su utilización, en un sentido amplió, tiene a su cargo el manejo de los inventarios físicos de productos y del almacén en general.

2.4.10 Encargado de Costos (Exclusivo del Área de Alimentos y Bebidas)

Un hotel es una empresa prestadora de servicios, pero que mantiene un catalogo de cuentas estructurado de forma tradicional en lo general. Su diferencia en relación a otros

catálogos lo constituye, de una forma especial el “Costo de Ventas de Alimentos y Bebidas”.

El “Costo de Ventas de Alimentos y Bebidas” es un renglón tan sensible en la operación, que requiere de un especialista en el tema, al cual se le denominará como un "Encargado de Costos" ó “Contralor de Costos”, encargado de supervisar al detalle, la calidad, presentación, porciones y mermas, de todos aquellos productos utilizados en los restaurantes, bares, eventos y otros servicios que se relacionen a las materias primas de “Alimentos y Bebidas”.

El Encargado de Costos participa de manera directa en la elaboración de menús, y es el primero en detectar tanto las fugas que pudieran darse por sustracción de material al realizar la cédula de “Determinación del informe diario del Costo de Alimentos y Bebidas”, como alguna equivocación por parte del “Chef Ejecutivo”, al elaborar un nuevo platillo y la estimación “Estándar” de porciones. Costea las recetas y detecta cualquier variación que pudiera darse en los costos de los insumos y materias primas, así como tiene a su cargo la verificación del cobro de comandas.

2.4.11 Catálogo de Cuentas

El catálogo de Cuentas “Es una herramienta de la contabilidad que permite unificar los criterios de registro contable, así como, agilizarlo”. No existe un catálogo de cuentas universal ya que cada entidad deberá de diseñar el propio con base a sus necesidades de información,

La estructura básica para diseñar este catálogo, parte de: El número de cuenta “Origen” o de mayor, una subcuenta para definir las cuentas analíticas, las sub-subcuenta de detalle para la operación de registros siempre que sean parte de las cuentas de “Balance de Situación Financiera” y una cuenta de distribución de “Departamentos Operativos” para las cuentas de “Resultados”.

Los modelos para el diseño de acuerdo a estas premisas para las cuentas de “Balance de Situación General y Estados de Resultados”, se muestran a continuación:

Cuadro No. 3
Modelo de la Estructura de Nomenclatura Contable
Departamento de Contabilidad Hotelera
Cuentas de Balance de Situación General

Número Cuenta	Descripción	Número Cuenta	Descripción
1	<u>Activo</u>	2	<u>Pasivo</u>
1 01	Caja y Bancos	2 20	Cuentas por Pagar
1 01 01	Caja	2 20 01	Cuentas por Pagar Corto Plazo
1 01 01 01	Caja General	2 20 01 01	Prestamos Bancarios Corto Plazo
1 01 01 02	Cajas Chicas	2 20 01 02	Proveedores
1 01 01 03	Fondos para Cambio	2 20 01 03	Otras Cuentas Por Pagar
1 01 02	Bancos	2 20 01 04	Impuestos y Contribuciones por Pagar
1 01 02 01	Depositos Monetarios	2 20 01 04 005	Cuotas Igss por Pagar
1 01 02 01 001	Depositos Quetzales	2 20 01 04 006	Impuesto Unico Sobre Inmuebles
1 01 02 01 002	Depositos Dolares	2 20 01 05	Cuentas Por Pagar Otras Empresas
1 01 02 01 003	Depositos a Plazo Fijo	2 20 01 06	Dividendos
1 01 02 99	Depositos en Tránsito	2 20 01 07	Anticipos Recibidos Varios
1 01 02 99 001	Captura Electronica	2 20 01 08	Otros
1 02	Cuentas y Documentos por Cobrar	2 21	Cuentas por Pagar a Largo Plazo
1 02 01	Cuentas por Cobrar	2 21 01	Prestamos Bancarios a Largo Plazo
1 02 01 01	Clientes Comerciales	2 22	Prestaciones Laborales
1 02 01 01 099	Estimacion Cuentas Incobrables	2 22 01	Provision para Prestaciones Laborales
1 02 03	Otras Cuentas Por Cobrar	3	<u>Capital</u>
1 02 03 02	Impuestos	3 30	Capital
1 02 03 02 001	Impuesto al Valor Agregado por Cobrar	3 30 01	Capital Social
1 02 03 02 002	Impuesto Sobre la Renta por Cobrar	3 31	Reservas
1 02 03 04	Cuentas Por Cobrar Transitorias	3 31 01	Reservas De Capital
1 02 03 04 001	Anticipos A Huespedes	3 32	Resultados Ejercicios
1 02 03 04 002	Efectivo Por Depositar	3 32 01	Resultados del Presente Ejercicio
1 02 04	Documentos Por Cobrar	3 32 02	Resultados de Ejercicios Anteriores
1 03	Gastos Pagados por Anticipado	3 32 03	Superavit por Revaluaciones
1 03 01	Anticipos para Compras	3 32 04	Capitalizacion por Reinversion de Utilidades
1 04	Inventarios		
1 04 01	Inventarios en Bodega General		
1 04 02	Inventarios en Proceso		
1 04 02 01	Cocina		
1 04 03	Inventarios en Tránsito		
1 04 04	Inventario en Consigancion		
1 04 05	Inventarios en Otros Departamentos		
1 10	Inversiones		
1 11	Propiedad Planta y Equipo		
1 11 01	Activos Fijos		
1 11 01 02	Terrenos		
1 11 01 03	Revaluacion de Propiedades		
1 11 01 04	Bienes Muebles		
1 11 02	Depreciacion Acumulada		

Fuente: Elaboración Propia, Experiencia Laboral Hoteles Cinco Estrellas, Años 1,994 al 2,003

El cuadro anterior muestra un modelo simple y ordenado de la estructura de las cuentas de “Balance de Situación General”. Debe tenerse el cuidado de contemplar dentro de las cuentas de Activo, las cuentas transitorias de “Efectivo por Depositar” y “Anticipos a

Huéspedes (Paid Out)”, las cuales deberán quedar liquidadas o su saldo deberá ser a “Cero” dentro del movimiento mensual de las operaciones.

Cuadro No. 4
Modelo de la Estructura de Nomenclatura Contable
Departamento de Contabilidad Hotelera
Cuentas de Estados de Resultados

Número Cuenta	Descripción	Número Cuenta	Descripción
4	<u>Ingresos</u>	5	<u>Costos y Gastos</u>
4 40	Ingresos	5 50	Costos y Gastos de Operación
4 40 01	Ingresos de Renta Habitaciones	5 50 01	Costo Mano De Obra
4 40 01 01	Rentas de Habitaciones	5 50 01 01	Sueldos
4 40 02	Ingresos Alimentos y Bebidas	5 50 01 02	Prestaciones Laborales
4 40 02 01	Ventas Bares, Restaurantes y Banquetes	5 50 01 02 002	Prestaciones Laborales Adicionales
4 40 02 01 001	Ventas de Alimentos	5 50 02	Costos De Operacion
4 40 02 01 002	Ventas de Bebidas	5 50 02 01	Costos De Operacion General
4 40 02 01 003	Arrendamientos Salones	5 50 02 01 001	Materiales De Operacion
4 40 02 01 004	Otros Ingresos Relacionados	5 50 02 01 002	Servicios De Operacion
4 40 03	Ventas Otros Deptos. de Operación	5 50 02 03	Costo De Produccion Y Ventas
4 40 03 01	Ingresos Telefonos	5 50 02 03 001	Costo De Alimentos
4 40 03 01 001	Ventas Llamadas Locales	5 50 02 03 002	Costo De Bebidas
4 40 03 01 002	Ventas Llamadas Larga Distancia	5 50 02 03 003	Costo De Ventas Tabaco
4 40 03 01 003	Cargos por Servicios	5 50 02 04	Servicios Basicos
4 40 03 01 004	Ingresos de Internet	5 50 02 04 001	Agua Y Drenaje
4 40 03 02	Estacionamiento	5 50 02 04 002	Energía Eléctrica
4 40 03 03	Lavanderia	5 50 02 05	Otros Gastos De Operacion
4 40 03 04	Servicio Centro De Negocios	5 50 02 05 001	Impuestos Locales
4 40 03 05	Ingresos Club Cabaña Spa	5 50 02 05 002	Seguros
4 40 03 06	Otros Ingresos Relacionados	5 50 02 05 003	Arrendamiento
4 41	Otros Ingresos	5 50 02 06	Depreciaciones Y Amortizaciones
4 41 01	Intereses Bancarios Locales	5 51	Otros Gastos
4 41 03	Ventas Miscelaneas	5 51 01	Costo De Financiamiento
4 41 03 01	Clientes Internos	5 51 01 01	Intereses Bancarios
4 41 03 03	Ingresos Miscelaneos	5 51 01 01 001	Bancos Locales
4 41 03 04	Productos Diversos	5 51 02	Costo De Ventas Miscelaneas
4 41 03 05	Ganacia por Diferencial Cambiario	5 51 02 01	Clientes Internos
		5 51 02 02	Clientes Externos
		5 51 03	Otros Gastos Diversos
		5 51 03 02	Gastos No Deducibles

Fuente: Elaboración Propia, Experiencia Laboral Hoteles Cinco Estrellas, Años 1,994 al 2,003

Para los rubros de “Ventas”, es necesario subdividir las cuentas por “Centros Operativos”, ya que cada cuenta se maneja independientemente uno de otro, por lo que se presentan resultados separadamente por “Centro de Costo Operativo”.

2.4.12 Estados Financieros de un Hotel

Los Estados financieros muestran la posición financiera, los resultados de las operaciones y la información pertinente sobre los cobros y pagos en efectivo durante un período contable. Se preparan a fin de presentar una revisión periódica o informe acerca del progreso de la administración y sobre la situación de las inversiones del negocio y los resultados obtenidos durante el período que se estudia. Son aquellos documentos que muestran la situación financiera de una empresa, la capacidad de pago de la misma a una fecha determinada, pasada, presente y futura, o bien el resultado de operaciones obtenidas en un período o ejercicio pasado, presente o futuro, en situaciones normales o especiales.

La finalidad de los estados financieros es la toma de decisiones sobre una representación estructurada de la situación financiera y del desempeño de la entidad y para el cumplimiento de este fin, proporcionan información sobre los siguientes elementos:

- Activos, Pasivos y Patrimonio Neto,
- Gastos e Ingresos en los que se Incluyen las Pérdidas y Ganancias
- Otros Cambios en el Patrimonio Neto
- Flujos de Efectivo

Los componentes de un juego completo de estados financieros, comprende los siguientes:

- Un Balance de Situación
- Un Estado de Situación Financiera (Resultados)

- Un Estado de Cambios en el Patrimonio Neto, que muestre todos los cambios habidos en el patrimonio neto, o bien, los cambios en el patrimonio neto distintos de los procedentes de las transacciones con los propietarios que actúan como tales.

Cuadro No. 5
Modelo de la Estructura de Balance General
de Una Entidad Hotelera
Expresado en Quetzales

ACTIVO	
CIRCULANTE	Q. XXX,XXX.XX
CAJA Y BANCOS	Q. XXX,XXX.XX
CUENTAS POR COBRAR	Q. XXX,XXX.XX
IMPUESTOS POR COBRAR	Q. XXX,XXX.XX
ANTICIPO A PROVEEDORES	Q. XXX,XXX.XX
INVENTARIOS	Q. XXX,XXX.XX
GASTOS ANTICIPADOS	Q. XXX,XXX.XX
FIJO	Q. XXX,XXX.XX
TERRENO	Q. XXX,XXX.XX
PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO (NETO)	Q. XXX,XXX.XX
DIFERIDO	Q. XXX,XXX.XX
GASTOS DE ORGANIZACIÓN (NETO)	Q. XXX,XXX.XX
TOTAL DEL ACTIVO	Q. XXX,XXX.XX
PASIVO	
CIRCULANTE	Q. XXX,XXX.XX
CUENTAS POR PAGAR	Q. XXX,XXX.XX
ACUMULADOS	Q. XXX,XXX.XX
OTRAS CUENTAS POR PAGAR	Q. XXX,XXX.XX
LARGO PLAZO	Q. XXX,XXX.XX
PRESTAMOS	Q. XXX,XXX.XX
TOTAL DEL PASIVO	Q. XXX,XXX.XX
<u>CAPITAL</u>	Q. XXX,XXX.XX
CAPITAL AUTORIZADO	Q. XXX,XXX.XX
APORTES POR CAPITALIZAR	Q. XXX,XXX.XX
RESERVA LEGAL	Q. XXX,XXX.XX
APORTES FUTURAS CAPITALIZACIONES	Q. XXX,XXX.XX
UTILIDADES ACUMULADAS	Q. XXX,XXX.XX
GANANCIA NETA DEL EJERCICIO	Q. XXX,XXX.XX
SUMA PASIVO Y CAPITAL	Q. XXX,XXX.XX

Fuente: Elaboración Propia, Experiencia Laboral Hoteles Cinco Estrellas, Años 1,994 al 2,003

Cuadro No. 6
Modelo de la Estructura de Estados de Resultados
de Una Entidad Hotelera
Por Período Fiscal de Análisis
Expresado en Quetzales

INGRESOS		Q. XXX,XXX.XX
VENTAS Y SERVICIOS	Q. XXX,XXX.XX	
GASTOS DE OPERACIÓN		Q. XXX,XXX.XX
COSTOS DE OPERACIÓN	Q. XXX,XXX.XX	
DEPARTAMENTOS DE OPERACIÓN	Q. XXX,XXX.XX	
ENERGETICOS	Q. XXX,XXX.XX	
DEPRECIACIONES Y AMORTIZACIONES	Q. XXX,XXX.XX	
OTROS GASTOS	Q. XXX,XXX.XX	
GANANCIA EN OPERACIÓN		Q. XXX,XXX.XX
OTROS GASTOS Y PRODUCTOS FINANCIEROS		Q. XXX,XXX.XX
COSTO INTEGRAL FINANCIAMIENTO	Q. XXX,XXX.XX	
		Q. XXX,XXX.XX
		Q. XXX,XXX.XX

Fuente: Elaboración Propia, Experiencia Laboral Hoteles Cinco Estrellas, Años 1,994 al 2,003

Si bien es cierto el artículo 368 del Código de Comercio, establece que los comerciantes están obligados a llevar su contabilidad en forma organizada, usando principios de contabilidad generalmente aceptados, es válido indicar que dichos principios de contabilidad fueron emitidos en su oportunidad por el Instituto Guatemalteco de Contadores Públicos y Auditores, los cuales ya fueron sustituidos por las Normas Internacionales de Contabilidad (NIC) y por las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF), según las resoluciones emitidas por el Colegio de Contadores Públicos y Auditores de Guatemala (CCPAG), y por el Instituto de Contadores Públicos y Auditores

(IGCPA), y se encuentran vigentes su aplicación para Guatemala de forma optativa a partir del período anual que inició en enero de 2008 y obligatoria su aplicación a partir de enero de 2009, en la presentación de su información financiera de los contribuyentes que están obligados a llevar contabilidad completa conforme lo estipula el Código de Comercio.

Actualmente no existe disposición legal o criterio por parte de la Superintendencia de Administración Tributaria, que obligue a los contribuyentes y/o responsables a que presenten Estados Financieros para el período contable concluido al 31 de diciembre de 2008 y subsiguientes con base a NIC/NIIF, en todo caso lo que sí verificará la Administración Tributaria, es que la información que presentan los contribuyentes en sus Estados Financieros, cumplan con las disposiciones legales que regula la legislación tributaria y que coincidan con los registros contables, con las declaraciones de impuestos presentados y con los estados financieros que deban publicarse.

2.5 MÉTODO DEL REGISTRO CONTABLE DE LAS OPERACIONES DE UN HOTEL

Para el registro de sus operaciones contables, un hotel utiliza el método de lo “devengado”, y es el método contable por el cual las transacciones y otros hechos son reconocidos cuando ocurren (y no únicamente cuando se efectúa su cobro o su pago en efectivo o su equivalente). Por ello, las transacciones y otros hechos son asentados en los registros contables y reconocidos en los estados financieros de los ejercicios con los que guardan relación. Los elementos reconocidos por el método contable de lo devengado son: activo, pasivo, patrimonio, ingresos y gastos.

La hotelería se caracteriza por la complejidad y cantidad de los procesos que se realizan para prestar los servicios de hospedaje, alimentos, bebidas y otros de carácter personal, comercial o recreativo que se ofrecen su actividad diaria.

Los ingresos y gastos de la actividad hotelera se clasifican por la naturaleza o tipo del movimiento operativo que los genere y que guarde relación por el área o unidad organizativa donde se producen. La agrupación inicial por el área o unidad organizativa donde se generan, se dividen en tres grandes categorías: Departamentos Operativos (Centros de Costo o Productivos), Departamentos Funcionales (no operativos o de servicio) y los cargos fijos del negocio.

El Sistema Uniforme de Contabilidad para Hoteles establece el método del costeo directo, o sea que no se distribuyen los gastos indirectos. En el análisis de los resultados departamentales, pueden omitirse costos indirectos significativos, por lo que puede resultar necesario distribuir o asignar algunos de los gastos operacionales no distribuidos para obtener una valoración departamental más completa de acuerdo a las políticas que sean establecidas para el efecto.

2.5.1 El Costo

Se reconoce al término costo de acuerdo al diccionario de la Real Academia Española, como la cantidad que se da o se paga por algo.

“Es la sumatoria de todos los pagos y consumos en que se incurre para la producción de bienes y/o en la prestación de servicios, independiente de la administración y venta. Es un conjunto valorado en dinero de los bienes y servicios necesarios para la producción que constituye el objeto de la empresa”. (31:4)

Para que exista un costo, es imprescindible la existencia de consumos de bienes y servicios, y que estos consumos se cuantifiquen en unidades monetarias.

2.5.2 Importancia del Costo

La importancia del costo se establece como una herramienta estratégica que permite presentar los resultados de la gestión operacional donde se puedan identificar los puntos débiles y fuertes de la información interna de la empresa, para la toma de decisiones cotidianas de la empresa

Dota a la gerencia o administración de una herramienta para la planeación y control de los ingresos y egresos a través de la comparación continua del desempeño real con lo presupuestado o estimado, que demande acciones correctivas para la administración.

Para analizar las variaciones de la gestión de la empresa por producto y/o servicio, por departamento o global de acuerdo con los objetivos y metas; de tal manera que permita las acciones correctivas para mejorar los resultados.

2.5.3 Objetivos del Costo en una Empresa Hotelera

Los objetivos más importantes que se puede mencionar, son los siguientes:

- Controlar el mismo costo a través de sus variaciones
- Fijar los precios de los productos
- Conocer los verdaderos costos de los productos y/ o servicios del hotel
- Conocer la productividad de la mano de obra
- Conocer los indicadores de productividad del negocio
- Reemplazar, mejorar o eliminar una nueva línea de productos o platos

- Conocer los márgenes de rentabilidad de los productos
- Mantener tasas de rendimiento razonable según los objetivos del empresario o dueño
- Corregir las variaciones de los estándares y los planes de la empresa

2.5.4 Clasificación de los Costos en una Empresa Hotelera

Los costos pueden clasificarse de varias formas en función de los intereses que desee utilizar cada empresa de acuerdo a las estrategias, objetivos y políticas establecidas.

Las clasificaciones más importantes y que tienen relación con la empresa hotelera:

- Por su procedencia se clasifican en costos externos o aquellos que se encuentran registrados en la contabilidad general (compras de materias primas, energía eléctrica, teléfono, costos de personal, combustibles) y costos internos o aquellos cuyos cálculos se producen internamente según la utilización o consumos departamentales (materias primas cafetería, costos de personal, suministros habitaciones huéspedes).
- De acuerdo con la identificación con una actividad, departamento o servicio se clasifican en costos directos o aquellos que puedan asociarse de una manera sencilla, con un producto, un servicio o un departamento y por lo tanto son plenamente identificables con ellos y se afectan de manera directa sin recurrir a ningún tipo de reparto (materias primas alimentos y bebidas, publicidad) y este costo directo puede ser variable o fijo. Los costos indirectos son aquellos costos que no pueden atribuirse o identificarse con un producto o servicio o departamento, haciendo necesario recurrir a criterios de reparto o distribución. Existen varios criterios, pero la gran mayoría son muy subjetivos (personal de limpieza, gastos de

limpieza hotel, gastos de energía, depreciaciones). Los costos indirectos a su vez pueden ser variables (depende directamente de la cantidad de huéspedes, cubiertos o clientes a tender o servir, y de todos los conceptos que participen en la determinación del costo indirecto del servicio).

- En producción, los costos indirectos variables son proporcionales a la cantidad de unidades producidas como materiales, suministros, energía, mano de obra extra, combustible, servicio de lavandería etc.
- Los costos indirectos fijos se identifican en cuanto a su valor y concepto, pero no varían por el volumen de producción o del servicio (alquileres, seguros, honorarios, depreciaciones).

Gráfica No. 4
Estructura de los Procesos
de los Departamentos Operativos de un Hotel

Habitaciones	Alimentos y Bebidas	Lavandería	Teléfonos	Totales Operación
Ingresos Renta Habitaciones Huéspedes	Ingresos Ventas	Ingresos Servicio Lavandería Huésped	Ingresos Servicio Teléfono Huésped	Ingresos Servicio Huéspedes
	(-) Costos de Venta	(-) Costos de Venta	(-) Costos de Venta	(-) Costos de Venta
(-) Nómina Costos de Personal	(-) Nómina Costos de Personal	(-) Nómina Costos de Personal	(-) Nómina Costos de Personal	(-) Nómina Costos de Personal
(-) Otros Gastos	(-) Otros Gastos	(-) Otros Gastos	(-) Otros Gastos	(-) Otros Gastos
= Resultado Departamental	= Resultado Departamental	= Resultado Departamental	= Resultado Departamental	= Resultado Operativo

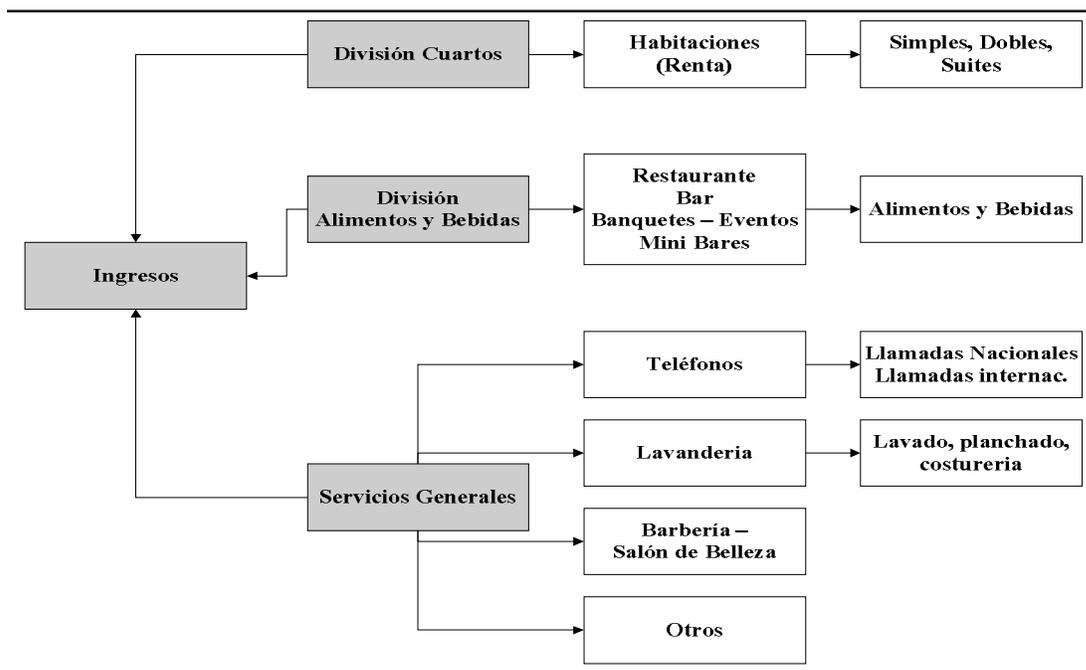
Fuente: NARRO S., JUAN CARLOS Hoteles. Gestión y Costes, Cursos 1 y 2, Septiembre 2009, consulta en línea

2.5.5 Departamentos Operativos

Los Ingresos y gastos que corresponden a los departamentos operativos y que representan los movimientos directos de las actividades productivas del hotel, dentro de estos se encuentran:

- División Cuartos y/o Habitaciones, División Alimentos y Bebidas (De acuerdo al tamaño de la operación se subdividen por Restaurantes, Bares, Servicio a Habitación, Eventos y Banquetes, Eventos a Domicilio y Mini Bares), División Teléfonos, División Lavandería, División Club Cabaña, Piscinas, Gimnasio / Spa, División Parqueos y Otros.

Gráfica No. 5
Esquema de los Centros de Ingreso - Costo - Gasto
de los Departamentos Operativos de un Hotel



Fuente: NARRO S., JUAN CARLOS Hoteles. Gestión y Costes, Cursos 1 y 2, Septiembre 2009, consulta en línea

- **Rubros Relacionados al Departamento de Habitaciones**

➤ **Ventas**

Ingresos generados por renta de habitaciones o alojamiento de huéspedes en el hotel excluidos los descuentos, comisiones, etc. es decir, ingresos netos. Se diferencian los ingresos por alquiler de salones. El Departamento de Huéspedes no genera costos de ventas.

➤ **Gastos de Personal**

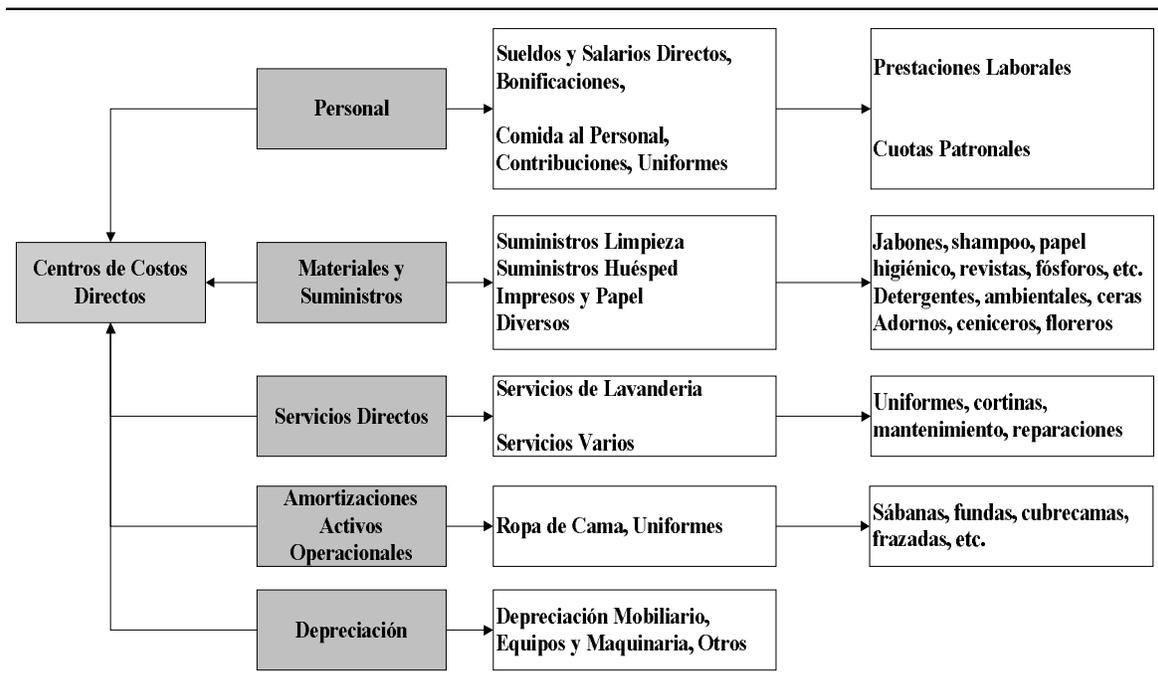
Incluye sueldos, salarios, bonificaciones, prestaciones, alojamiento y otros gastos del personal de recepción, conserjería, limpieza, porteros o botones, etc.

➤ **Otros Gastos**

Uniformes, loza y cristalería, lencería, decoración, comisiones a agencias y cualquier otro gasto del servicio de huéspedes. No se incluyen gastos de calefacción, luz, otros suministros y reparaciones.

Para una comprensión gráfica de los anteriores conceptos, se muestra el siguiente esquema:

Gráfica No. 6
Esquema del Centro de Costo Directo del
Departamento de Habitaciones de un Hotel



Fuente: NARRO S., JUAN CARLOS Hoteles. Gestión y Costes, Cursos 1 y 2, Septiembre 2009, consulta en línea

- **Rubros Relacionados al Área de Alimentos y Bebidas**

➤ **Ventas**

Ingresos derivados de la venta de alimentos y bebidas en restaurantes, bares, servicio de habitaciones (room service), banquetes y demás puntos de venta. No se incluyen los alimentos y bebidas consumidos, servidos y vendidos al personal del hotel, ya que éstos se cargan al coste de personal de cada departamento específico.

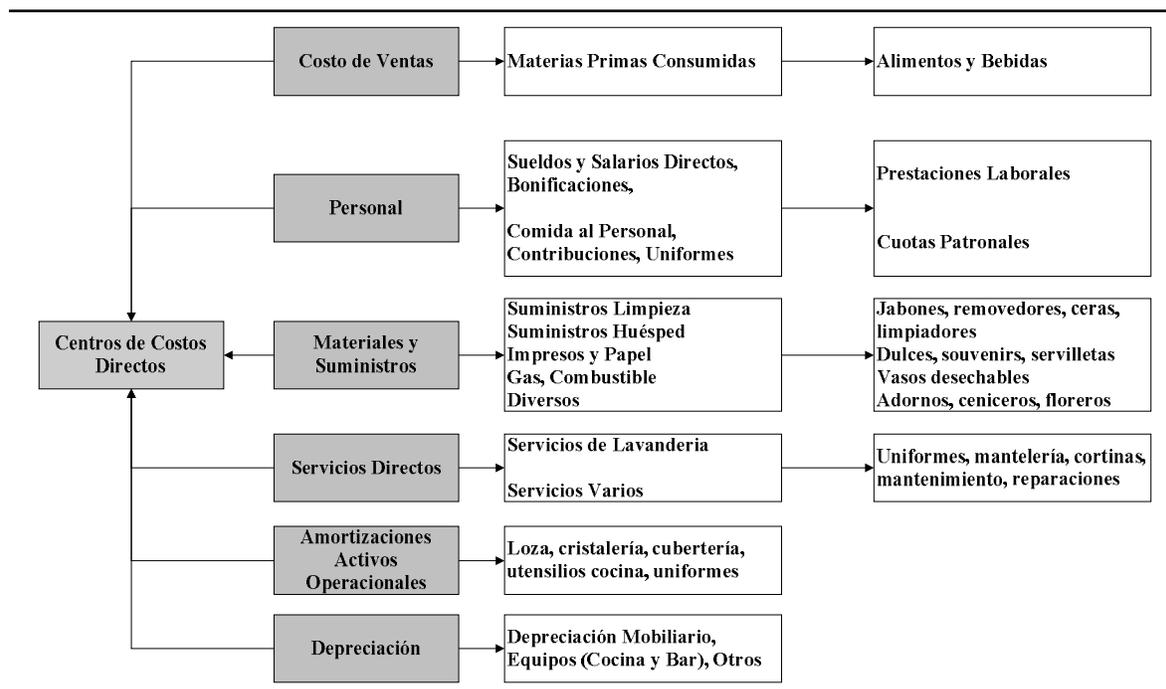
➤ **Costo de Ventas**

El costo de los productos servidos a los clientes en los distintos puntos de venta, así como el costo de transporte y abastecimiento de dichos productos.

➤ Gastos de Personal

Incluye sueldos, salarios, prestaciones, alojamiento y otros gastos sociales del personal de cocina, bar, comedor, banquetes, servicio de habitaciones (room service) y cualquier persona que intervenga directamente en la preparación y servicio del área de “Alimentos y Bebidas”.

Gráfica No. 7
Esquema del Centro de Costo Directo
de los Departamentos de Restaurante - Bar de un Hotel



Fuente: NARRO S., JUAN CARLOS Hoteles. Gestión y Costes, Cursos 1 y 2, Septiembre 2009, consulta en línea

Las utilidades en operaciones de éstas áreas deben considerarse como “Utilidades (o pérdidas)” antes de los gastos indirectos no distribuidos. Solamente se agregan una porción de los gastos indirectos pueden obtenerse los costos totales y resultados netos de cada área. Debe tenerse en cuenta que la distribución de los gastos indirectos se fundamenta en bases “Generalmente estimadas” que pueden producir algunas distorsiones en los resultados. Por esas razones la asignación o distribución de los gastos indirectos a los departamentos operativos debe ser un procedimiento adicional al método establecido y debe utilizarse solamente para: “Evaluar o establecer tasas nuevas de cobro de servicios y servir de base para la planificación estratégica”.

Se puede utilizar un sistema de distribución basado en “Un sistema contable apropiado e información estadística adecuada” para el desarrollo de las bases de asignación. La base para distribuir los gastos indirectos a los departamentos operativos debe ser la cantidad de servicios prestados por cada departamento a los otros, pero si no existe una exacta medición de esos servicios, debe realizarse un estimado por medio del método “Directo” por el cual los gastos indirectos se cargan a los departamentos operativos con alguna base lógica aunque arbitraria (al arbitrio de quien la define) tales como lo son: El Porcentaje de Ingreso Total, Cantidad de Trabajadores y Área Ocupada por el Departamento de análisis.

2.5.6 Departamentos Funcionales (No Operativos)

Los gastos que corresponden a los departamentos no operativos, son las unidades organizativas o centros de costos que no perciben ingresos y representan los “Gastos indirectos” de las actividades productivas del hotel, y están integrados generalmente por:

- La División de Mercadeo y Ventas, División Administración (Gerencia General, Contraloría y Contabilidad), División Compras y Almacenes, División Informática y Procesamiento de Datos, División Mantenimiento / Energéticos y Otros.

- **Gastos No Distribuibles**

- **Gastos de Administración**

Incluye sueldos, salarios, bonificaciones, prestaciones, etc., del personal de administración y dirección. Comprende además los gastos de servicios de asesoría, auditoría, material de oficina, etc.

➤ **Gastos de Ventas, Publicidad y Promociones**

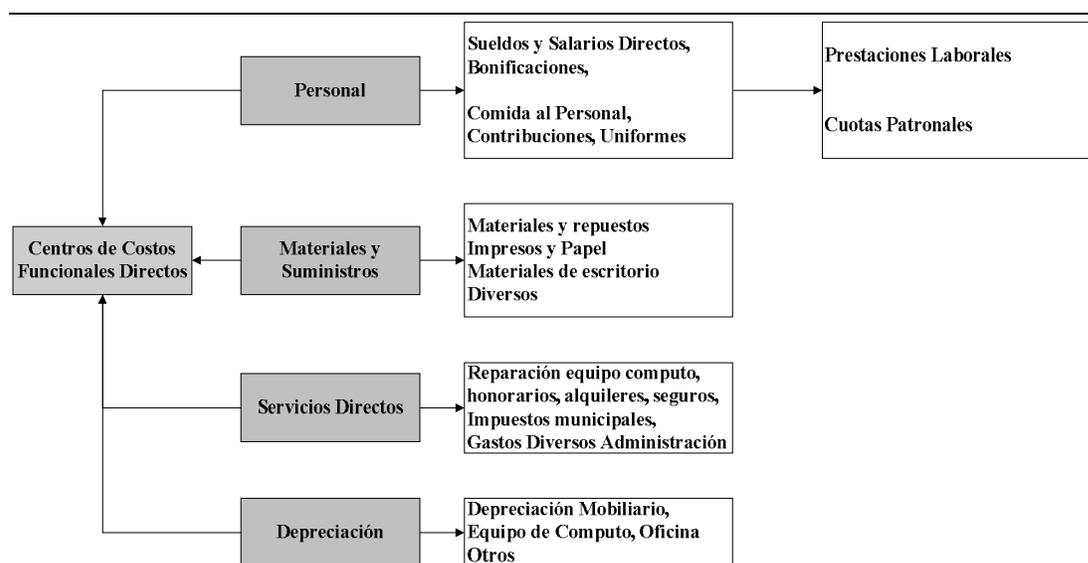
Incluye los sueldos, salarios, bonificaciones, prestaciones, etc., del personal del departamento. También se incluyen gastos de impresos, publicidad, propaganda, gastos de viajes, etc.

➤ **Gastos de Mantenimiento y Energéticos**

Incluye sueldos, salarios, bonificaciones, prestaciones, etc., del personal de este departamento, como personal de planta, refrigeración, electricidad, almacenes, etc. En otros gastos se incluye uniformes, suministros, electricidad, combustible, agua, gas, etc.

En cuanto a los costos y gastos de los departamentos no operativos, no se distribuyen a los departamentos que tienen ingresos, sino que se presenta un estado para cada uno al separar los gastos de salarios y gastos de personal de los otros gastos del departamento, el resultado determina un total de gastos de salarios y un total de otros gastos, que sumados hacen el total de gastos del departamento no operativo de que se trate.

Gráfica No. 8
Esquema del Centro de Costo Directo del
Departamento Funcional - Administración de un Hotel



Fuente: NARRO S., JUAN CARLOS Hoteles. Gestión y Costes, Cursos 1 y 2, Septiembre 2009, consulta en línea

2.5.7 Cargos Fijos del Negocio

Los gastos que corresponden a cargos fijos del negocio, tales como alquileres, impuestos, seguros, intereses, depreciación, amortizaciones, etc.

Además de los costos y gastos directos, y los de los departamentos no operativos, es recomendable elaborar una cédula de integración con los gastos fijos. Aunque la utilización de cualquier método de “distribución de éstos gastos”, realizada de forma regular proporcionará información útil, el método de la formula da unos resultados que reflejan en mayor grado las actividades entre departamentos. Todos los métodos exigen los siguientes pasos:

- Recoger los datos necesarios, se incluyen los servicios entre departamentos y otra información, para determinar la base para la distribución,
- Reclasificar, si es necesario (Distribuible mensualmente). Puede que haya que invertir el orden para que la distribución de los gastos generales sea más precisa.
- Distribuir los gastos fijos (alquileres, seguros, impuestos depreciación) directamente a todos los departamentos.
- Distribuir los gastos generales, se incluye la parte de los gastos fijos y se utiliza uno de los métodos recomendados.

2.5.8 Modelo del Método de Costeo Directo

La información básica es proporcionada por los registros del “Almacén General”, el cual es el departamento encargado de los registros de: Inventarios, recepción de las compras y toma de inventarios físicos valorizados en unidades y valores:

- Cálculo de los Consumos de Materias Primas y Materiales Diversos

Se utiliza la fórmula para el “Costo de Venta”, que es igual a la valuación monetaria del inventario inicial más las compras menos el inventario final, para determinar el valor consumido, como se muestra a continuación:

FORMULA

COSTO DE VENTA = INVENTARIO INICIAL (+) COMPRAS (-) INVENTARIO FINAL

	Inventario Inicial Q.	Compras Q.	Inventario Final Q.	Total Consumo Q.
Alimentos	4,000	3,800	4,100	3,700
Bebidas	3,500	7,200	4,200	6,500
Otros Perecederos	-	8,400	500	7,900
Materiales Diversos	2,000	300	1,200	1,100
	9,500	19,700	10,000	19,200

Se determina la integración de los consumos por departamento del inventario por el período de análisis de acuerdo al cuadro siguiente:

	Restaurante Q.	Cafetería Q.	Habitaciones Q.	Total Q.
Alimentos	2,590	1,110	-	3,700
Bebidas	4,550	1,950	-	6,500
Otros Perecederos	5,530	2,370	-	7,900
Subtotal Materias Primas	12,670	5,430	-	18,100
Materiales Diversos	220	110	770	1,100
Total Materias Primas y Material Diverso	12,890	5,540	770	19,200

El valor total de la integración debe ser el mismo que el valor determinado por variación según la fórmula establecida.

- Localización de los Costos Variables en los Centros Operativos

Para el presente ejemplo se toman los departamentos de “Restaurante, Cafetería y Habitaciones”, integrados por los siguientes costos que incluyen los consumos del inventario como “Materias Primas y Material Diverso”, así como se establece la nota respectiva de la política de distribución de los costos indirectos:

	Restaurante Q.		Cafetería Q.		Habitaciones Q.		Total Q.
Materias Primas y Material Diverso	12,890		5,540		770		19,200
Gastos de Personal:							-
Recepción					960		960
Mantenimiento Pisos					640		640
Ama de Llaves					1,540		1,540
Comedor	360						360
Cafetería			420				420
Botones					320		320
Porteros	40		20		140		200
Servicio Técnico	160		80		560		800
Almacén General	63		27				90
Extras Comedor	4,200						4,200
Limpieza	54		27		189		270
Cocina	252		108				360
Gastos de Energía	448		224		1,568		2,240
Gas	448		192				640
Agua	80		40		280		400
Reparaciones	140		70		490		700
Honorarios	120		60		420		600
Publicidad	-		-		-		-
Material de Oficina	120		60		420		600
Gastos Diversos	64		32		224		320
Teléfono	486		243		1,701		2,430
Totales	19,925		7,143		10,222		37,290
	/ a		/ b		/ c		

Nota 1: Los costos indirectos se distribuyen en la siguiente proporción

- a) Los sueldos del almacén, cocina y gas se distribuyen 70% Restaurante y 30% Cafetería
b) Los demás costos indirectos se distribuyen 70% Habitaciones, 20% Restaurante y 10% Cafetería

Se integran los gastos de personal, energéticos (luz, agua), reparaciones, honorarios, publicidad, material de oficina, teléfonos y otros gastos diversos relacionados directamente.

- **Cálculos de los Costos Unitarios por Habitaciones**

Se hace necesario contar con elementos de análisis importantes como lo son los “Indicadores Operativos” (número de habitaciones disponibles, días de ocupación disponibles del mes de operación, porcentaje de ocupación promedio del mes), como base del análisis en relación al costo departamental, para determinar el costo unitario por habitación:

A) HABITACIONES	
Indicadores Clave	
Número de Habitaciones Dobles Disponibles para la Venta	75.0
Días de Operación Mes	30.0
Porcentaje de Ocupación Promedio Mes	90.0%
Total Habitaciones Ocupadas Mes (90% Ocupación)	2,025.0
Costo Departamental de Habitaciones	Q 10,222.00 / c
Fórmula	
Costo Unitario Habitación =	$\frac{\text{Costo Departamental de Habitaciones}}{\text{Total Habitaciones Ocupadas Mes}} = \frac{Q \quad 10,222.00}{2,025.0}$
	Costo Unitario Habitación = Q 5.05

La determinación del costo unitario por habitación, se establece dividiendo el costo departamental según la localización del costo variable en el centro operativo habitaciones por el total de habitaciones ocupadas en el mes.

- **Cálculos de los Costos Unitarios por Restaurante (Alimentos y Bebidas)**

Se hace necesario de igual forma contar con elementos de análisis importantes como lo son los “Indicadores Operativos” (número de cubiertos o comensales atendidos, número de desayunos servidos, porcentaje de distribución de los costos departamentales por tiempo de comida), como base del análisis en relación al costo departamental, para determinar el costo unitario por comidas y desayunos:

B) RESTAURANTE			
Indicadores Clave			
Número de Cubiertos Servidos			1,400.0
Número de Cubiertos Servidos Desayuno			1,200.0
Distribución Restaurante Costo Comidas % (Política Interna)	80%		15,940.0
Distribución Restaurante Costo Desayunos % (Política Interna)	20%		3,985.0
Costo Departamental de Restaurante		Q	19,925.00 / a
Fórmula			
Costo Unitario Cubierto =	$\frac{\text{Costo Departamental de Análisis AyB}}{\text{Total Cubiertos Servidos}}$	Q	$\frac{15,940.00}{1,400.0}$
	Costo Unitario Cubierto Comidas =	Q	11.39
Costo Unitario Cubierto =	$\frac{\text{Costo Departamental de Análisis AyB}}{\text{Total Cubiertos Servidos}}$	Q	$\frac{3,985.00}{1,200.0}$
	Costo Unitario Cubierto Desayuno =	Q	3.32

La determinación del costo unitario por cubierto (comidas y desayunos), se establece dividiendo el costo departamental según la localización del costo variable en el centro operativo del restaurante por el total de comensales atendidos en el mes según el tiempo de comida que corresponda.

- **Determinación de Resultados y Márgenes de Operación**

Se realiza el análisis de los indicadores del número de cuartos vendidos por la tarifa promedio de renta de habitaciones para este centro, así como el total de cubiertos (comensales) atendidos en los diferentes turnos de comida y el cheque promedio (valor promedio de venta de los distintos platillos) del área de restaurante determinada en el “Reporte Diario de Ingresos” como herramienta de gestión y administración.

Se deducen los costos departamentales para determinar la utilidad correspondiente de acuerdo al siguiente modelo:

			Ingresos Mes	%	Costo Departamental	%	Utilidad Departamental	%
	Ocupadas	Tfa Prom Venta						
Habitaciones	2,025.0	35.00	70,875	100%	10,222	14%	60,653	86%
					/ c			
Cafetería			7,500	100%	7,143	95%	357	5%
	Cubiertos	Cheque Prom Venta			/ b			
AyB General	1,400.0	6.72	9,408	100%	15,940	169%	(6,532)	-69%
AyB Desayunos	1,200.0	5.04	6,048	100%	3,985	66%	2,063	34%
		Subtotal AyB	15,456	100%	19,925	129%	(4,469)	-29%
					/ a			
Sub-Totales			93,831	100%	37,290	40%	56,541	60%

(-) Gastos Funcionales Departamento Comercial 3,000 3%

Margen Comercial	53,541	57%
-------------------------	---------------	------------

(-) Costos Fijos Directos **9,360 10%**

Gastos Personal Recepción	1,440	2%
Gastos Personal Mantenimiento Pisos	960	1%
Gastos Personal Ama de Llaves	2,860	3%
Gastos Personal Comedor	1,440	2%
Gastos Personal Cafetería	980	1%
Gastos Personal Botones	480	1%
Depreciación Equipos Comedor	800	1%
Depreciación Equipos Cafetería	200	0%
Depreciación Equipos de Habitaciones	200	0%

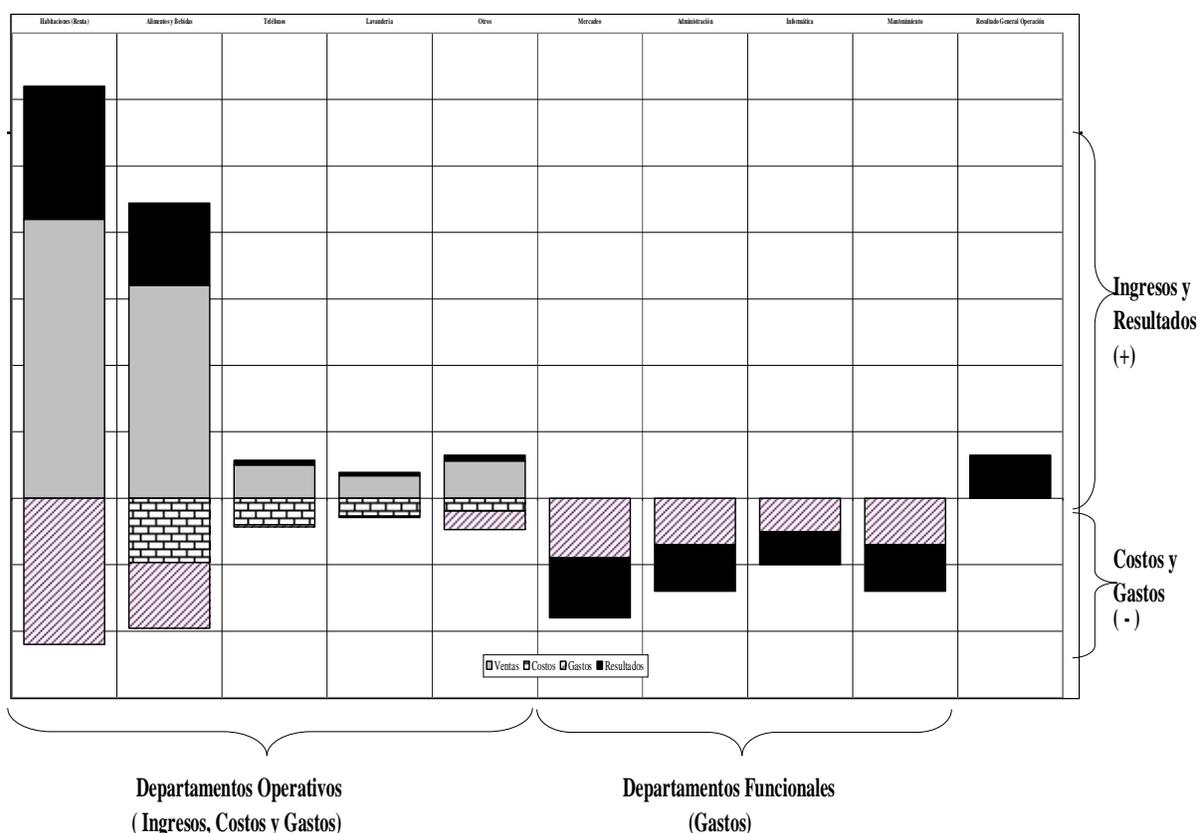
(-) Costos Fijos Indirectos **9,850 10%**

Gastos Personal Porteros	800	1%
Gastos Personal Servicio Técnico	800	1%
Gastos Personal Almacén General	510	1%
Gastos Personal Limpieza	630	1%
Gastos Personal Cocina	540	1%
Gastos Energía	560	1%
Gas	160	0%
Agua	100	0%
Gastos Diversos	80	0%
Teléfono	270	0%
Gastos Personal Dirección	2,800	3%
Gastos Personal Comercial	700	1%
Gastos Personal Administración	1,400	1%
Depreciación Elementos Comunes	500	1%

Resultado antes de Impuestos	34,331	37%
-------------------------------------	---------------	------------

Al obtener los márgenes de utilidad por centro operativo se deducen los gastos departamentales del área comercial, costos fijos directos e indirectos para establecer el resultado antes de impuestos.

Gráfica No. 9
Modelo para la Comprensión Gráfica
de los Movimientos y Resultados
por Departamentos de un Hotel



Fuente: Elaboración Propia, Experiencia Laboral Hoteles Cinco Estrellas, Años 1,994 al 2,003

La gráfica muestra de una forma estructurada la comprensión de la operación de un hotel, así como los diversos departamentos que lo integran. Todos los Departamentos Operativos tendrán sus cuentas de “Ventas, Costos (Directos e Indirectos) y Gastos”, no así los Departamentos Funcionales (No Operativos) que solo contarán con rubros de “Gastos” y se integrarán hacia el resultado que se obtenga de los primeros.

Los anteriores conceptos, gráficos y cuadros amplían el “Sistema de Contabilidad y Métodos del Registro Contable” de un hotel, que cumple con la relación hacia los elementos siguientes:

- Factores de la industria, de regulación y otros factores externos, se incluye el marco de referencia de información financiera aplicable.
- Naturaleza de la entidad, incluye la selección y aplicación de políticas contables por la entidad.
- Objetivos y estrategias y los riesgos de negocio relacionados que puedan dar como resultado una representación errónea de importancia relativa de los estados financieros.
- Medición y revisión del desempeño financiero de la entidad.
- Todo lo relacionado al control interno.

Estos elementos cumplen con el fin de dar un “Entendimiento de la entidad y su entorno” respecto a lo que establece la Norma Internacional de Auditoría 315 (NIA) en su párrafo 20.

CAPÍTULO III
CONTROL INTERNO, ADMINISTRACIÓN FINANCIERA
Y LAS MATRICES DE CONTROL

3.1 CONTROL INTERNO

3.1.1 Control

“El Control es una de las fases del proceso administrativo y se encarga de evaluar que los resultados obtenidos durante el ejercicio se hayan cumplido de acuerdo con los planes y programas previamente determinados, a fin de retroalimentar sobre el cumplimiento adecuado de las funciones y actividades que se reportan como las desviaciones encontradas; todo ello para incrementar la eficiencia y eficacia de una institución.” (21:97)

Otra definición de control se refiere a “aquella forma de vigilar a una persona, cosa, conjunto de operaciones y/o actividades con el fin de comprobar el funcionamiento, productividad, tarea o mecanismo de acuerdo a las instrucciones o planes establecidos”. (33:1)

- **Control Administrativo**

Aquel control que incluye, aún sin estar limitado solo a éste, el “Plan de Organización y los procedimientos y registros relacionados con los proceso de decisión que llevan a la autorización de las transacciones por parte de la dirección. Toda autorización representa una función de dirección directamente asociada con la responsabilidad de alcanzar los objetivos de la organización y constituye el punto de partida para el establecimiento del control contable de las transacciones.

- **Control Contable**

Consiste en el plan de organización de los procedimientos y registros referentes a la salvaguarda de los activos y a la fiabilidad de los registros financieros y, en consecuencia, está diseñado para proporcionar una razonable seguridad de que las transacciones sean autorizadas, registradas en función de preparar los estados financieros de acuerdo a normas y principios de contabilidad generalmente aceptados, los activos sean accesibles únicamente a la administración y puedan ser comparados a intervalos de tiempo razonables y comunicar las variaciones si existieran. (1:278).

- **Control Preventivo**

Aquel grupo de controles que reducen la frecuencia con que ocurren las causas de error. Dentro de sus características principales se mencionan la reducción la frecuencia de errores, previenen operaciones no autorizadas, se incorporan a los procesos paulatinamente, son de bajo costo, conllevan autorizaciones, custodia segura, formas prenumeradas e impresas, etc.

3.1.2 Sistema de Control Interno

“Comprende el plan de organización y todos los métodos y medidas coordinados adoptados dentro de una empresa para salvaguardar sus bienes, comprobar la exactitud y veracidad de los datos contables, promover la eficiencia operante y estimular la adhesión a los métodos prescritos por la gerencia.” (13:3)

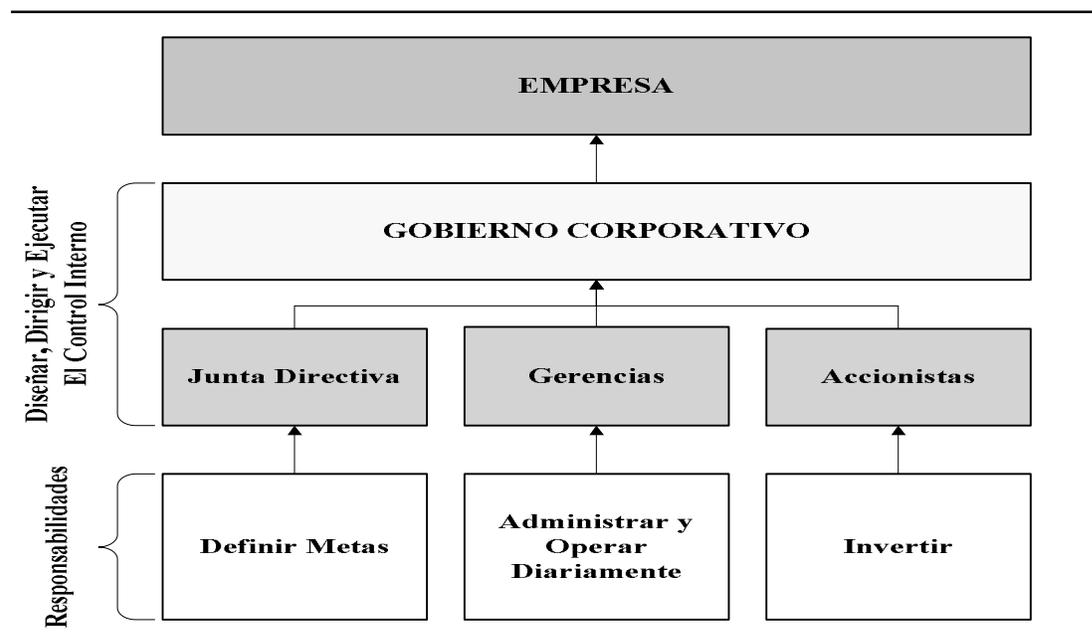
“El control interno es el proceso diseñado y efectuado por los encargados del Gobierno Corporativo, la administración y otro personal para proporcionar seguridad razonable sobre el logro de los objetivos de la entidad respecto de la confiabilidad de la

información financiera, la efectividad y eficiencia de las operaciones y cumplimiento de las leyes y reglamentaciones aplicables. El control interno se diseña e implementa para atender a riesgos de negocio identificados que amenazan el logro de cualquiera de estos objetivos.”. (25:1)

El término “Gobierno Corporativo” se refiere al “Sistema por el cual una empresa es dirigida y controlada en el desarrollo de sus actividades económicas. Se enfoca en las responsabilidades y derechos de cada miembro de las organizaciones y en las reglas a seguir para la toma de decisiones. En particular, el Gobierno Corporativo se refiere a las prácticas formales o informales que establecen las relaciones entre la Junta Directiva, quienes definen las metas de la empresa; la Gerencia, los que la administran y operan día a día; y los Accionistas, aquellos que invierten en ella” (26:1).

Los lineamientos para tener un buen Gobierno están dirigidos principalmente a empresas y organizaciones en general, pero también pueden aplicarse a los gobiernos y órganos reguladores de la sociedad, así como a los mercados de capital y sus operadores.

Gráfica No. 10
Gráfica del Gobierno Corporativo Empresarial
Responsabilidades y Derechos para la Toma de Decisiones



Fuente: Corporación Andina de Fomento (CAF - Colombia), www.caf.com

La operación efectiva y adecuada del control interno depende entre otras de:

- La oportunidad y formas óptimas de rendir los informes financieros,
- Planeación y supervisión adecuada de los métodos del registro de las operaciones en los libros de contabilidad, y
- La segregación de funciones.

El control interno “Nace por la necesidad de evaluar y satisfacer la eficiencia, eficacia, razonabilidad, oportunidad y confiabilidad en la protección, salvaguarda y seguridad de los bienes de una empresa, así como para ayudar a controlar el desarrollo de sus actividades, operaciones y resultados financieros que se espera obtener en el desempeño de las funciones y operaciones de toda empresa”. (21:96).

La forma en que se diseña e implementa el control interno varía con el tamaño y complejidad de una entidad. Específicamente, las entidades pequeñas pueden usar medios menos formales y procesos y procedimientos más sencillos para lograr sus objetivos. Por ejemplo, las entidades pequeñas con implicación activa de la administración en el proceso de información financiera pueden no tener descripciones extensas de procedimientos contables o políticas detalladas por escrito. (8:45)

Para algunas entidades, en particular entidades muy pequeñas, el gerente-dueño puede desempeñar funciones que en una entidad mayor se consideraría que pertenecen a varios de los componentes del control interno, por lo tanto, los componentes del control interno pueden no distinguirse claramente dentro de las entidades pequeñas, pero sus fines subyacentes son igualmente válidos.

3.1.3 Componentes del Control Interno

El control interno se diseña y gestiona por el “Gobierno Corporativo” para proporcionar seguridad razonable sobre el logro de los objetivos, en base de la confiabilidad de la información financiera, operaciones y cumplimiento de la legislación aplicable para el efecto.

El control interno está integrado por los siguientes componentes de acuerdo a la Norma Internacional de Auditoría (NIA) 315 y su relación con el Marco Integrado de Administración de Riesgos Corporativos (COSO - Enterprise Risk Management Framework - ERM):

- **El Ambiente de Control**

El ambiente de control incluye las actitudes, conciencia y acciones de la administración y de los encargados del “Gobierno Corporativo” respecto del control interno de la entidad y su importancia en la entidad. El ambiente de control también incluye las funciones del gobierno corporativo y administración, marca el tono de una organización e influye en la conciencia de control de su gente. Es el fundamento para un control interno efectivo, al brindar disciplina y estructura.

Son elementos integrantes del “Ambiente de control”: La comunicación y ejecución de la integridad y valores éticos, el compromiso con la competencia, la participación de los encargados del “Gobierno Corporativo”, la filosofía y estilo operativo de la administración, la estructura organizacional asignación de autoridad y responsabilidad así como las políticas y prácticas de recursos humanos.

El Ambiente de Control enfocado al “Marco Integrado de Administración de Riesgos Corporativos” se clasifica en:

➤ **Ambiente Interno**

Abarca el talante de una organización y establece la base de cómo el personal de la entidad percibe y trata los riesgos, incluye la filosofía para su gestión, el riesgo aceptado, la integridad y valores éticos y el entorno en que se actúa.

Es la base fundamental para los otros componentes de la “Gestión Corporativa de Riesgos” al brindar la disciplina y estructura. Incide en la concientización del personal respecto del riesgo y el control, el modo en que las estrategias y objetivos son establecidos, las actividades de negocio son estructuradas y los riesgos son identificados, evaluados y gestionados.

➤ **Establecimiento de Objetivos**

Los objetivos deben existir antes de que la dirección pueda identificar potenciales eventos que afecten a su consecución. La gestión de riesgos corporativos asegura que la dirección ha establecido un proceso para fijar objetivos y que los objetivos seleccionados apoyan la misión de la entidad y están en línea con ella, además de ser consecuentes con el riesgo aceptado.

Los objetivos pueden seleccionarse previo a la identificación de los eventos, así como los objetivos estratégicos y objetivos relacionados a ésta, así como al cumplimiento de la operación y la información financiera, aplicados a los diferentes niveles que integran la entidad bajo un esquema de cascada.

➤ **Identificación de Eventos**

Los acontecimientos internos y externos que afectan a los objetivos de la entidad deben ser identificados, al diferenciar entre riesgos y oportunidades. Estas últimas revierten hacia la estrategia de la dirección o los procesos para fijar objetivos.

La identificación de “Eventos Potenciales” que afectan la implementación de la estrategia o el logro de los objetivos, con impacto positivo, negativo o ambos, es indispensable así como distinguir los “Riesgos y Oportunidades”. Los eventos con un impacto negativo representan riesgos, los cuales necesitan ser evaluados y administrados, y los eventos con un impacto positivo, representan oportunidades, las cuales son recanalizadas por la Gerencia al proceso de “Establecimiento de estrategias y objetivos”.

Los eventos pueden provenir de factores internos y externos. La Gerencia debe reconocer la importancia de comprender dichos factores y el tipo de eventos que pueden estar asociados a los mismos

- **El Proceso de Evaluación del Riesgo por la Entidad**

La Real Academia Española define al riesgo como la “contingencia o proximidad de un daño”. En el sentido económico, riesgo es la posibilidad de una pérdida financiera, así como a una “Incertidumbre” en relación a la variabilidad de rendimientos asociados con un activo dado.

El proceso de evaluación del riesgo por una entidad es su proceso para identificar y responder al riesgo de negocio y los resultados consecuentes. Las entidades siguen estrategias para lograr sus objetivos y, de acuerdo con la naturaleza de sus operaciones e industria, el entorno de regulación en que operan, así como su tamaño y complejidad, se enfrentan a una diversidad de riesgos de negocios. La administración es responsable de identificar estos riesgos y de responder a ellos. (8:30)

Los “Riesgos de Negocio” son resultado de condiciones, hechos, circunstancias, acciones o faltas de acción importantes que puedan afectar de manera adversa la capacidad de la entidad para lograr sus objetivos y ejecutar sus estrategias, o de establecer objetivos y estrategias no apropiados. Así cambia el ambiente externo, la conducción de los negocios de la entidad también es dinámica y las estrategias y objetivos de la entidad cambian con el

tiempo. El riesgo de negocio puede surgir de manera particular por el cambio o complejidad, aunque no reconoce la necesidad de cambio puede también dar origen al riesgo. (8:31)

La “evaluación del riesgo por la entidad” enfocado al “Marco de Administración de Riesgos Corporativos” se clasifica en:

➤ **Evaluación de Riesgos**

Permite a la entidad considerar el grado en el cual eventos potenciales podrían impactar en el logro de los objetivos. La evaluación de riesgos puede realizarse desde dos perspectivas: La probabilidad de ocurrencia e impacto. Se considera que la evaluación debe realizarse tanto para riesgos inherentes como residuales, y las metodologías de evaluación de riesgos comprenden una combinación de técnicas cualitativas y cuantitativas.

➤ **Respuesta al Riesgo**

Una vez evaluado el riesgo, la Gerencia identifica y evalúa posibles respuestas al riesgo en relación al apetito de riesgo de la entidad al evaluar posibles respuestas. Las respuestas son evaluadas con el objetivo de obtener un riesgo residual alineado con el nivel de tolerancia definido, y es en la evaluación de las respuestas al riesgo que la Gerencia considera varios aspectos al categorizar los mismos (Evitarlos, reducirlos, compartirlos y aceptarlos).

Los riesgos pueden surgir o variar, debido a circunstancias como los cambios en el entorno de operaciones, personal nuevo, sistemas de información nuevos o renovados, crecimiento rápido, nueva tecnología, nuevos modelos, productos o actividades del negocio, reestructuraciones corporativas, operaciones extranjeras en expansión o nuevos pronunciamientos contables.

- **El sistema de información (Incluye los procesos del negocio relacionados, relevantes a la información financiera y la comunicación)**

Un sistema de información consiste de infraestructura (física y componentes de hardware), software, personas, procedimientos y datos. La infraestructura y el software estarán ausentes, o tendrán menos importancia, en sistemas que sean exclusivamente o principalmente manuales. Muchos sistemas de información hacen uso extenso de tecnología de la información (TI).

La información es necesaria en todos los niveles de la organización para identificar, evaluar y dar una respuesta al riesgo. Se debe identificar, capturar y comunicar la información pertinente en tiempo y forma que permita a los miembros de la organización cumplir con sus responsabilidades. La información relevante es obtenida de fuentes internas y externas y la comunicación se debe realizar en sentido amplio, y fluir por la organización en todos los sentidos (ascendente, descendente, paralelo). Así mismo, debe existir una comunicación adecuada con partes externas a la organización como ser: clientes, proveedores, reguladores y accionistas.

El sistema de información relevante para los objetivos de información financiera, consiste de los procedimientos y registros establecidos para iniciar, registrar, procesar e informar transacciones de la entidad (así como hechos y condiciones) y para mantener la rendición de cuentas por los activos, pasivos y capital relacionados.

- **Actividades de control**

Actividades de control son las políticas y procedimientos que ayudan a asegurar que las directivas de la administración se llevan a cabo. Un ejemplo de este aseguramiento, es tomar las acciones necesarias para atender a los riesgos que amenazan el logro de los objetivos de la entidad. Las actividades de control, sean dentro de sistemas de Tecnología

de Información (TI) o manuales, tienen objetivos diversos y se aplican a diversos niveles organizacionales y funcionales.

Las “Actividades de Control” enfocadas a la integración con “Respuesta al Riesgo” se establecen como las políticas y procedimientos necesarios para asegurar que las respuestas al riesgo se llevan a cabo de manera adecuada y oportuna, así como la selección o revisión de las actividades de control, que comprenden la consideración de su relevancia y adecuación a la respuesta al riesgo y al objetivo relacionado

Las actividades se realizan a lo largo de toda la organización, a todos los niveles y en todas las funciones de: Control, prevención, de detección, manuales, computarizadas y controles gerenciales

- **Monitoreo de Controles**

Es responsabilidad importante de la administración el establecer y mantener el control interno de manera continua. El monitoreo de los controles por la administración incluye considerar si la operación se conduce como se planeó y que éstos se modifican según sea apropiado por cambios en las condiciones.

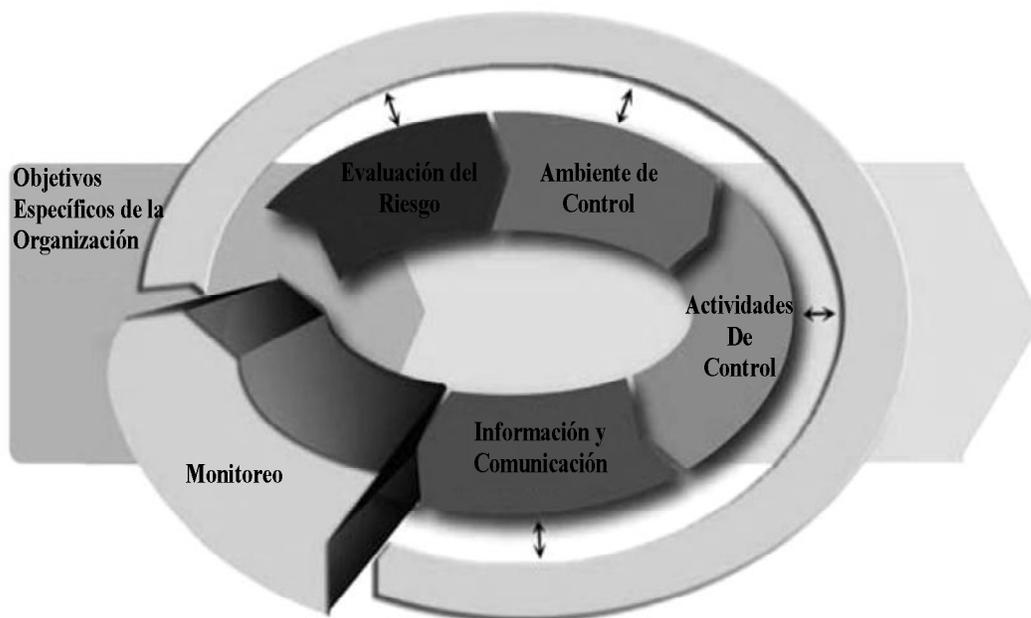
El monitoreo de los controles puede incluir actividades como revisión de la administración de si las conciliaciones bancarias se preparan oportunamente, evaluación de los auditores internos del cumplimiento del personal de ventas con las políticas de la entidad sobre términos de los contratos de ventas, y una supervisión del departamento legal del cumplimiento de las políticas éticas o de prácticas de negocio de la entidad.

El monitoreo de los controles es un proceso para evaluar la calidad del desempeño del control interno después de un tiempo, así como evaluar el diseño y operación de los controles de manera puntual y tomar las acciones correctivas necesarias. El monitoreo se realiza para asegurar que los controles operan de manera efectiva.

El “Monitoreo” en el proceso del “Marco Integrado de Administración de Riesgos Corporativos” se enfoca a mantener su efectividad a lo largo del tiempo y asegurar que todos los componentes del marco (ERM) funcionen adecuadamente a través de: Actividades de monitoreo continuo, que se llevan a cabo durante el curso normal de las operaciones, las evaluaciones puntuales, realizadas por personal que no es el responsable directo de la ejecución de las actividades.

Su alcance y frecuencia de realización depende de los resultados de la evaluación de riesgos y de la efectividad de las actividades de monitoreo continuo.

Gráfica No. 11
Monitoreo del Control Interno
Administrador de Riesgos Corporativo 2,004
ERM - Enterprise Risk Management Framework



Fuente: Orientación sobre el control de Sistemas de Control Interno (2009), www.coso.org

3.2 COSO Y EL MARCO INTEGRADO DE ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS CORPORATIVOS (ERM)

3.2.1 Comisión Nacional sobre Informes Financieros Fraudulentos (National Commission On Fraudulent Financial Reporting – COSO)

La misión de la Comisión Nacional sobre Informes Financieros Fraudulentos (COSO), es proporcionar un liderazgo mediante el desarrollo de marcos generales y orientación sobre la gestión de riesgos, control interno y disuasión del fraude destinados a mejorar el desempeño organizacional y reducir el alcance del fraude en las entidades.

COSO se formó en 1985 como una iniciativa independiente del sector privado, que estudió los factores causales que pueden dar lugar a la presentación de informes financieros fraudulentos. Ha elaborado recomendaciones para las empresas públicas y sus auditores independientes, otros entes reguladores y para las instituciones educativas.

La Comisión Nacional fue patrocinada conjuntamente por las cinco asociaciones de profesionales más importantes con sede en los Estados Unidos:

- La Asociación Estadounidense de Contadores (American Accounting Association - AAA)
- El Instituto Americano de Contadores Públicos Certificados (American Institute of Certified Public Accountants - AICPA)
- La Asociación Financiera Ejecutiva (Financial Executives International - FEI)
- El Instituto de Auditores Internos (Institute of Internal Auditors - IIA)

- La Asociación Nacional de Contadores (National Association of Accountants) (ahora el Instituto de Gestión Contable - Institute of Management Accountants IMA).

Totalmente independiente de cada organización patrocinadora, la comisión contiene representantes de todas las industrias, contadores públicos, empresas de inversión, y la Bolsa de Nueva York.

El presidente original de la Comisión Nacional fue James C. Treadway, Jr., Vice-Presidente Ejecutivo y Comisionado General de Paine Webber, así como antiguo Comisionado de la Bolsa de Valores de los EE.UU., de allí el origen de la "Comisión Treadway".

3.2.2 El Marco Integrado de Administración de Riesgos Corporativos COSO (ERM Framework)

La necesidad de “Administrar Riesgos” fomentó la elaboración de distintos estudios a nivel mundial, concluye en la necesidad de un marco reconocido, concensuado y de carácter general, para que todas las organizaciones puedan beneficiarse de los mejores procedimientos de identificación y análisis de riesgos.

Reconoció los componentes que se relacionan en la efectiva administración de los riesgos y que están presentes en todas las actividades de una organización, así como identificarlos y coordinar los aspectos para su gestión.

Los principios que el marco establece son: La definición de administración de riesgos corporativos, los principios críticos y los componentes de su proceso efectivo, las pautas para las organizaciones sobre como mejorarlos y los criterios para determinar qué se necesita para optimizarlos.

El concepto de Administración de Riesgos Corporativos “Es un proceso efectuado por el Gobierno Corporativo y otros miembros del personal, aplicado en el establecimiento de la estrategia y a lo largo de la organización, diseñado para identificar eventos potenciales que pueden afectarla y administrar riesgos de acuerdo a su apetito de riesgo, de modo de proveer seguridad razonable en cuanto al logro de los objetivos de la organización.”. (25:1)

Existe una relación directa entre los objetivos que la entidad desea lograr y los componentes de la gestión de riesgos corporativos, que representan lo que hace falta para lograr aquellos. La relación se representa con una matriz tridimensional, en forma de cubo como se muestra a en el siguiente gráfico:

Gráfica No. 12
Gráfico del Nuevo Marco Integrado de
Administrador de Riesgos Corporativo 2,004
ERM - Enterprise Risk Management Framework



Fuente: Marco ERM - COSO Versión 2,004, www.coso.org

Las cuatro categorías de objetivos “Estrategia, operaciones, información y cumplimiento” están representadas por columnas verticales, los ocho componentes lo están por filas horizontales y las unidades de la entidad, por la tercera dimensión del cubo. Este gráfico refleja la capacidad de centrarse sobre la totalidad de la gestión de riesgos corporativos de una entidad o bien por categoría de objetivos, componente, unidad o cualquier subconjunto deseado.

Los conceptos clave en este “Marco Integrado de Administración de Riesgos Corporativos” es establecen por la administración del riesgo en:

- La determinación de las estrategias,
- Eventos y Riesgos,
- Apetito de Riesgo,
- Tolerancia al Riesgo,
- Visión de Portafolio de Riesgos.

3.3 ADMINISTRACIÓN FINANCIERA

3.3.1 Definición de Finanzas

La definición de “Finanzas” se establece como el “arte y la ciencia de administrar el dinero. Virtualmente todos los individuos y organizaciones ganan u obtienen dinero y lo gastan o lo invierten. Las finanzas están relacionadas con el proceso, las instituciones, los mercados y los instrumentos implicados en la transferencia de dinero entre individuos, empresas y gobiernos”. (11:3)

3.3.2 Administración Financiera

Se refiere a los deberes del administrador financiero de la empresa. Los administradores financieros administran activamente los asuntos financieros de todo tipo de empresas “financieras y no financieras, privadas y públicas, grandes y pequeñas, lucrativas

y no lucrativas”. El Administrador financiero desempeña una gran variedad de tareas financieras como:

- La planeación,
- Extensión de crédito a clientes,
- Evaluación de grandes gastos propuestos, y
- La consecución de dinero para financiar las operaciones de la empresa.

3.3.3 Responsabilidad de la Administración Financiera de un Establecimiento de Hospedaje

Es responsabilidad de la Gerencia y el Contralor General la Administración Financiera de un “Establecimiento de Hospedaje” que sea mayor de 3 estrellas, ya que apoyan sus decisiones y planes de acción (financieros y administrativos), en los resultados que muestra la información de operaciones contenidas el “Reporte Diario de Ventas” (Daily Report).

Otra de las tendencias modernas de la importancia de una buena “Administración Financiera” lo constituye la globalización de las actividades comerciales, ya que se puede optar a formar parte de entidades internacionales llamadas “Cadenas de Hoteles”, dedicadas a la explotación de la “Hotelería y Turismo”, por lo que es necesario tener la capacidad de administrar flujos de efectivo en monedas diferentes y protegerse contra los riesgos que surgen naturalmente de las transacciones internacionales.

Un administrador financiero debe aprender a “evaluar los riesgos y rendimientos de una entidad” para maximizar el precio de las acciones, ya que principalmente sus decisiones se enfocan a gestionar estas premisas.

3.4 PLANEACIÓN ADMINISTRATIVA - FINANCIERA

3.4.1 Planeación

Se enfoca este concepto a los “Planeamientos”, es decir a la acción o efecto de trazar un plan de acción, estableciendo una serie de pasos ordenados para alcanzar un objetivo determinado. Es también, un “Intento, proyecto o estructura”. (34:1)

3.4.2 Planeación Financiera

Un aspecto importante de las operaciones de la empresa al proporcionar una guía para dirigir, coordinar y controlar las acciones para alcanzar sus objetivos. Dos aspectos clave del proceso de planeación financiera son la planeación de efectivo y la planeación de utilidades.

La planeación de efectivo implica la preparación de presupuesto de efectivo de la empresa y la planeación de utilidades implica la preparación de estados financieros pro forma, los cuales son útiles para la planeación financiera interna.

3.4.3 Planeación Estratégica, Táctica y Operacional

- La Planeación Estratégica

Es la planeación de tipo general proyectada al logro de los objetivos institucionales de la empresa y tienen como finalidad básica el establecimiento de guías generales de acción de la misma. Es aquí en donde se incluye la “Visión y Misión”.

Este tipo de planeación se concibe como el proceso que consiste en decidir sobre los objetivos de una organización, sobre los recursos que serán utilizados, y las políticas generales que orientarán la adquisición y administración de tales recursos, al considerar a la empresa como una entidad total.

Dentro de las características de esta planeación se encuentran las siguientes: Es original, conducida y ejecutada por los altos niveles jerárquicos de la dirección, cubre amplios períodos y no define lineamientos detallados, su parámetro principal es la efectividad, entre otros.

El proceso de planeación financiera empieza con los planes financieros a largo plazo o estratégicos, base de los planes o presupuestos a corto plazo u operativos. De forma general, los planes operativos integran los objetivos estratégicos

Los planes financieros estratégicos estructuran todas las acciones financieras y el impacto anticipado de estas acciones durante períodos que van de 2 a 10 años, integrando a ésta, la producción y mercadeo.

- **La Planeación Táctica**

Parte de los lineamientos sugeridos por la planeación estratégica se refiere a las cuestiones concernientes a cada una de las principales áreas de actividad de las empresas y al empleo más efectivo de los recursos que se han aplicado para el logro de los objetivos específicos.

La diferencia entre ambas consiste en el elemento tiempo implicado en los diferentes procesos; mientras más largo es el elemento tiempo, más estratégica es la planeación. Por tanto, una planeación será estratégica si se refiere a “Toda la Empresa”, será táctica, si se refiere a “Gran Parte de la Planeación” de un proceso o actividad.

Son características principales de la planeación táctica: Basarse en la planeación “Estratégica”, que es ejecutada por los “Gerentes de Nivel Medio”, maneja información interna y externa, sus parámetros principales son “Efectividad y Eficiencia”.

Dentro de la planeación “Táctica” para el área financiera, se encuentra los “Presupuestos”, ya que son programas en los que se les asignan cifras a las actividades, e implican una estimación de capital, de los costos, de los ingresos, y de las unidades o productos requeridos para lograr los objetivos.

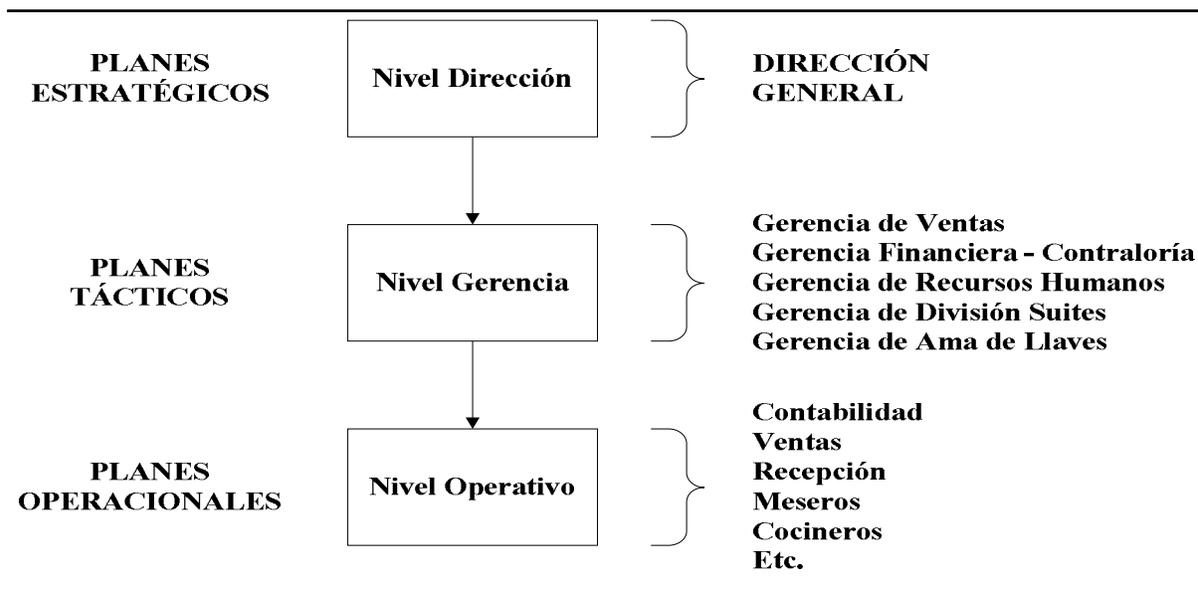
Los presupuestos son un elemento indispensable al planear, ya que a través de ellos se proyectan en forma cuantificada, los elementos que necesita la empresa para cumplir con sus objetivos. Sus principales finalidades consisten en determinar la mejor forma de utilización y asignación de los recursos, a la vez que controlan las actividades de la organización en términos financieros.

- **La Planeación Operativa**

Se refiere básicamente a la asignación previa de las tareas específicas que deben realizar las personas en cada una de sus unidades de operaciones.

Son características sobresalientes de la “Planeación Operacional”: Ejecutarse dentro de los lineamientos sugeridos por la planeación estratégica y táctica, conducida y ejecutada por los jefes de menor rango jerárquico, trata con actividades normalmente programables, sigue procedimientos y reglas definidas con toda precisión, normalmente cubre períodos reducidos, su parámetro principal es la eficiencia.

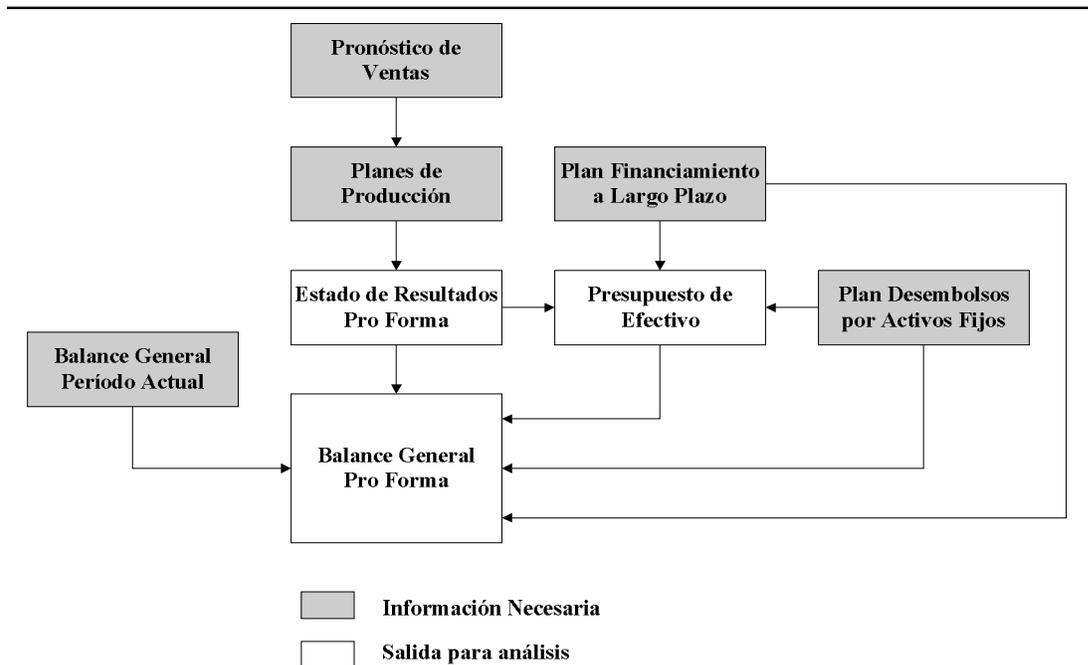
Gráfica No. 13
Modelo Planeación por Niveles Organizacionales
De Una Entidad Hotelera



Fuente: Elaboración Propia, Participación Consultoría "London Consulting Group" Mayo - Diciembre 2008.

Los planes financieros operativos especifican acciones financieras a corto plazo y el impacto esperado sobre esas acciones, cubren períodos de 1 a 2 años y sus principales entradas incluyen el pronóstico de ventas y varias formas de datos operativos y financieros y las salidas lo constituye varios presupuestos operativos, de efectivo y estados financieros pro forma.

Gráfica No. 14
Proceso de Planeación Financiera
a Corto Plazo (Operativa)



Fuente: Gitman, Lawrence J., Principios de Administración Financiera, Pearson Educación De México, S.A. De C.V., Décima Edición, Año 2003, Página 98.

“La planeación financiera a corto plazo inicia con el pronóstico de las ventas, y a partir de allí se desarrollan planes de producción que toman en cuenta tiempos de entrega (preparación) e incluyen estimaciones de las materias primas requeridas. Se utilizan los planes de producción para estimar requerimientos de mano de obra directa, gastos generales de fabricación y gastos operativos. Al realizar éstas estimaciones, se pueden preparar el estado de resultados pro forma y el presupuesto de efectivo de la empresa. Con las entradas básicas (estado de resultados pro forma, presupuesto de efectivo, plan de desembolsos por activos fijos, plan de financiamiento a largo plazo y balance general del período actual) se puede desarrollar el balance general pro forma”. (11:98)

3.5 SISTEMAS DE TRABAJO APLICADOS A NIVELES OPERATIVOS

En relación a los conceptos de “Planeación Administrativa” y áreas “Operativas”, específicamente a la asignación previa de las tareas específicas que deben realizar las personas en cada una de las unidades operacionales de una entidad, se puede diseñar un “Sistema de Trabajo”, como parte de una serie de premisas ordenadas para hacer cumplir las estrategias y tácticas dictadas por las altas entidades jerárquicas en la búsqueda de obtener los resultados esperados.

3.5.1 Sistema

“Conjunto de elementos interrelacionados que pretenden satisfacer un fin, el cual esta compuesto por un ciclo fundamental de comportamiento que consiste en insumos de entrada, proceso y resultados en salidas, pero complementado con una retroalimentación que le hace corregir las posibles desviaciones encontradas”. (21:104)

3.5.2 Proceso

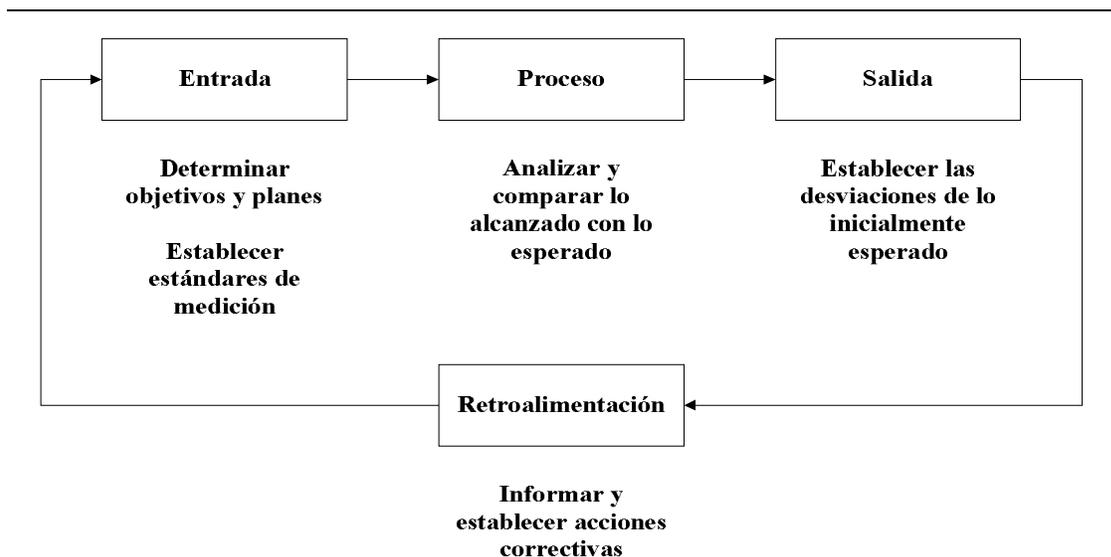
“Conjunto de las fases sucesivas de un fenómeno natural o de una operación artificial.” (33:1)

Para ampliar este término, se hace la referencia a la “Guía de Auditoria a Organizaciones de Servicio ISO 9001”, en la cual establece dos términos de procesos necesarios para realizar un servicio:

- Involucran al cliente en la realización del servicio en sí (entrega en tiempo real),
- Aquellos en los cuales el resultado se entrega al cliente después de la realización del proceso.

Si se utiliza un establecimiento de hospedaje como ejemplo, los procesos de “registro” y “salida” probablemente implicarían la entrega en “tiempo real” del servicio, mientras que la limpieza de la habitación del huésped solamente se “entregaría” al mismo después de terminar el proceso (el cual podría estar sujeto a inspección y repetición del trabajo, si fuese necesario, para corregir toda inconformidad).

Gráfica No. 15
El Control Como Sistema y
Los Elementos de Entrada, Proceso, Salida y Retroalimentación



Fuente: Auditoría en Sistemas Computacionales, Muñoz Razo, Carlos, Pearson Educación, Primera Edición Pag. 104.

3.5.3 Sistemas de Trabajo PASER (Planeación, Asignación y Ejecución, Seguimiento, Evaluación y Retroalimentación)

Se conoce a este sistema como una “Metodología ordenada” para el diseño de las actividades que integran un proceso, y para motivos de esta investigación, a un nivel “operacional”, en la búsqueda de cumplir los objetivos que le competen al área al que se le desarrolle.

Los elementos que integran este sistema o metodología son:

- Planificar de forma ordenada los elementos (no personas o individuos), que forman parte de un proceso para establecer el diseño de diagramas que permitan al ente operativo comprender las actividades que se le asignen dentro de su puesto de trabajo.
- Asignar y Ejecutar todas las actividades y elementos a la actividad o persona de acuerdo al perfil que el puesto requiera, en competencia directa a las características, aptitudes, habilidades, cualidades y conocimientos para ejecutarla eficientemente.
- Seguimiento o Monitoreo (Reuniones de evaluación) de las actividades realizadas de acuerdo a la planificación, al gestionar e identificar las “Áreas de oportunidad” detectadas en la empresa, así como en el análisis de las causas y los efectos de los principales factores que mermen la rentabilidad de la empresa en base a las matrices de “Causa – Efecto – Solución” (Qué?, Porqué?, Dónde?, Quién? y Cuándo?). Estas reuniones de seguimiento podrán realizarse de acuerdo a las necesidades que el proceso requiera (diarias, semanales, quincenales o mensuales)
- Evaluación de todas las actividades sobre la base de los “Indicadores de gestión sustentables”, que se diseñan de acuerdo a los elementos de la planificación para evaluar el cumplimiento de los objetivos de una forma numérica y gráfica, ya que todo lo que es sujeto de medición, puede calificarse y gestionarse. Estos indicadores deberán elaborarse a la medida de la actividad que se requiera, y para tal efecto, utilizar matrices de control efectivas.
- Retroalimentación del proceso como parte posterior a la evaluación, que cierra gráficamente el ciclo de control como sistema, ya que se integra por los resultados de la evaluación a fin de tomar las medidas correctivas de las desviaciones, si es que se determinaron las mismas, o para realizar una mejor planeación en la fase inicial.

El diseño de un “Sistema de Trabajo” al utilizar las premisas de un PASER, son aplicables a cualquier actividad que desee estructurarse, planificarse, asignarse y/o ejecutarse, al realizar un seguimiento ordenado, evaluar objetivos y cuantificarlos para establecer los planes correctivos para la optimización y cumplimiento. En un sentido completo, esta metodología se convierte en una forma de pensar, actuar y vivir profesionalmente con una cultura “Orientada a Obtener Resultados”. (37:1)

3.6 MATRICES DE CONTROL PARA LA GESTIÓN CONTABLE, FINANCIERA Y ADMINISTRATIVA

El Contador Público y Auditor en su desempeño profesional, requiere de estar actualizado diariamente y en tiempo real sobre las legislaciones, tratados y normas que apliquen a su profesión, es decir demanda “Información e Indicadores” al igual que el mundo moderno y las negociaciones de las grandes empresas internacionales derivado de la globalización y la expansión de los mercados.

En Guatemala las estadísticas de la demanda y crecimiento de los usuarios de Internet, muestran que para el año 2000 se contaba con un total de 65,000 enlaces de comunicación y que para el año 2009 se incrementó a 1,320,000, es decir, un crecimiento del 215% anual representado por 140,000 usuarios al año aproximadamente, según el sitio en Internet “Éxito Exportador”.(28:1)

Se demuestra así, que los estudiantes y profesionales en la actualidad, se encuentran en constante demanda, búsqueda y actualización de “Conocimientos de Conceptos de Tecnología de Información (Information Technology - TI)”, para alcanzar altos niveles de competitividad y eficiencia en el manejo de bases y procesamiento de datos, sistemas informáticos, intercambio de comunicaciones y transacciones electrónicas.

3.6.1 Dato

“Antecedente necesario para llegar al conocimiento exacto de una cosa o para deducir las consecuencias legítimas de un hecho”. (33:1)

Es simplemente la inclusión de cualquier hecho, cifra, palabra, símbolo, gráfica, etc. que representa una idea, objeto, condición o situación. Los datos son la materia prima de la cual se deriva la “información”.

3.6.2 Información

“Comunicación o adquisición de conocimientos que permiten ampliar o precisar los que se poseen sobre una materia determinada”. (33:1)

Consiste en datos seleccionados y organizados con respecto al usuario, problema, tiempo, lugar y función.

3.6.3 Bases de Datos

Es principalmente un término de “Tecnología de Información (IT)”, pero es aplicable a la forma en que los datos son catalogados, archivados y usados. Cualquier colección de datos que se relacione y se agrupe como un todo es una “base de datos”, y que lo hace un sistema de información funcional, si se encuentra organizado y parametrizado adecuadamente.

Como su nombre lo indica, es una “Base de elementos” comunes sobre los cuales se desea “Gestionar” incluye datos “Numéricos” y “Alfa Numéricos (Números y Letras)”.

3.6.4 Proceso de Datos

Transformación de información vía medios electrónicos (Ordenadores o computadores). Esto trae como beneficio el proceso rápido y económico de enormes cantidades de datos, y para tal fin, se necesita analizar y validar los procedimientos como “Sistemas de Trabajo” ya sea en lenguajes de programación especiales (JAVA, C+, SQL, Visual Basic) o en hojas electrónicas para asegurar su operabilidad y automatización en un ambiente de “Proceso Electrónico de Datos (PED)”, en datos seleccionados y organizados respecto al usuario, área de oportunidad, proceso y tiempo.

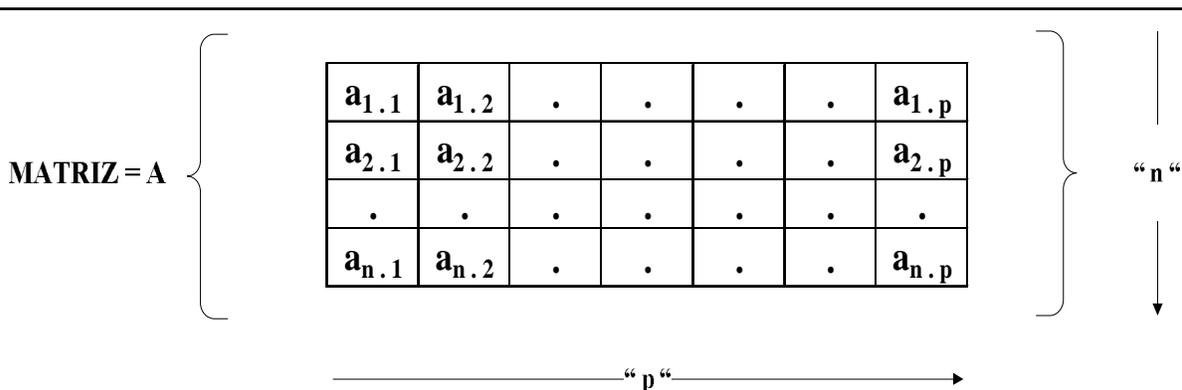
3.6.5 Matriz

De acuerdo a la definición matemática de este término se entiende como el “Conjunto de números o símbolos algebraicos colocados en líneas horizontales y verticales y dispuestos en forma de rectángulo o cuadrado”. (33:1)

Es también “Un conjunto de “N por P” (Números naturales) con números “ a_{ij} ” llamados “elementos” (i, j varia respectivamente de 1 a “n” y de 1 a “p”), ordenados en “n” filas y “p” en columnas”. (10:2164)

A continuación se muestra la “Estructura Gráfica” de una Matriz matemática para ordenar los datos de acuerdo al concepto de matriz matemática:

Gráfica No. 16
Estructura Gráfica de Una Matriz Matemática
Rectangular o Cuadrada



a) Si " n " \neq " p " \Rightarrow es "Estrictamente Rectangular"

b) Si " n " = " p " \Rightarrow es "Estrictamente Cuadrada"

Nota: Siendo " n " el orden

Fuente: Definición de Matriz, Enciclopedia Salvat "Diccionario", Salvat Editores, S.A 1,972 Página 2,164.

En la anterior gráfica se muestra como los datos ordenados en filas se conocen como " n " y los datos ordenados por columnas serán " p ". Se determina que si la cantidad de filas es igual a la cantidad de columnas será una "Matriz Cuadrada", si no se cumple con esta será una "Matriz Rectangular".

3.6.6 Matriz Contable de Control Interno

Es una "Base de Datos" ordenada que se elabora a partir de la "Planificación" de un "Sistema de Trabajo" que permite gestionar decisiones sobre los elementos del mismo a través de su cuantificación y veracidad numérica con el fin del cumplimiento de los objetivos que se desean alcanzar.

Al diseñar un "Sistema de Trabajo" se hace necesario "Evaluar" constantemente la planificación y funcionamiento del mismo a través de los indicadores resultantes, es en ésta

evaluación donde se diseña una “Herramienta de Gestión”, basada en el uso de una “Matriz Matemática Contable de Control Interno”.

Este tipo de “Sistemas Matriciales Contables de Control Interno” surgen de la necesidad de tomar acciones proactivas con el objetivo de suprimir y/o disminuir significativamente la multitud de riesgos a las cuales se hayan afectados por el volumen y cantidad de datos, operaciones y transacciones que se generan, al compilar los mismos en una base de información.

La conceptualización del “Diseño del Sistema de Trabajo PASER” para los ingresos de un “Establecimiento de Hospedaje”, viene integrada por los siguientes elementos importantes:

- **Área de Alimentos y Bebidas**

Debe de contar de forma horizontal con los elementos de tipo “n” estructurados por todos los departamentos operativos de Restaurante, Servicio a Habitación, Bares, Mini Bares, Eventos en Casa, Eventos a Domicilio y que se dividirán cada uno en tiempos de comida “Desayuno, Almuerzo y Cena”. Se establecerá una matriz compuesta de “Ventas y Formas de Pago” que será un corte de caja “Macro” de todos los puntos de venta.

Para los elementos de tipo “p” se estructurarán a partir de el área y actividad operativa como bases de “Evaluación y Gestión”, en donde se vaciarán posteriormente los datos “numéricos y estadísticos” por departamentos y número de día del mes que mostrará la operación, el día de la semana, la cantidad monetaria de ingresos y el número de personas que se atendieron. Estas columnas de vaciado de datos deberán replicarse “31” veces para obtener una “Matriz de Control Estándar” mensual, es decir se elaborarán 12 matrices individuales (Bases de Datos) para cubrir el año completo.

Cuadro No. 7
Modelo Matriz de Control Interno
Departamentos de Ventas de Alimentos y Bebidas

MATRIZ CONTROL AyB	Área Operativa	Actividad Operativa	Fecha y Día de Operación		
			Ingresos en Moneda	No. Personas (Pax)	Tipo
Puntos de Ventas Alimentos y Bebidas	Ingresos por Venta	Ventas Alimentos Sin Impuestos	Qx.x	x	(+)
		Ventas Bebidas Sin Impuestos	Qx.x	x	
		Otros Ingresos Sin Impuestos	Qx.x		
		Propinas Sin Impuestos	Qx.x		
		Cálculo de Impuestos	Qx.x		
		Σ Ventas, Otros e Impuestos	Qx.x		
	Pagos	Efectivo	Qx.x		(-)
		Tarjetas de Crédito	Qx.x		
		Cargos a Huéspedes	Qx.x		
		Cuentas por Cobrar	Qx.x		
		Σ Formas de Pago	Qx.x		
	"Valor Cero" ó Variación AyB			" 0 "	

" p "

Se Repetirán estas "3" Columnas "31" Veces a la Derecha Para Cubrir la totalidad del mes

Fuente: Elaboración Propia, Experiencia Laboral Hoteles Cinco Estrellas 1,994 al 2,003

El anterior cuadro muestra como los elementos "n" serán determinados por el análisis detallado de las ventas de los departamentos operativos, sus divisiones de tiempos de comida y formas de pago. Para los elementos de tipo "p" se estructurarán en función a los elementos "Monetarios y Personas" atendidas en los puntos de venta para determinar el precio promedio de venta por persona posteriormente.

- Área de Habitaciones y Otros Departamentos

Debe de contar de forma horizontal con los elementos de tipo "n" estructurados por las rentas de "Habitaciones", se dividen éstas en "Grupos, Individuales, Líneas Aéreas, Paquetes, Medios Electrónicos y Eventos". Se adicionan las ventas por "Teléfonos (Locales e Internacionales), Lavandería, Centro de Negocios (Business Center) y Arrendamientos de Locales". Se establecerá una matriz compuesta de "Ventas y Formas de Pago" que será un corte de caja de Recepción, ya que es aquí en donde se incluirá el saldo de "Huéspedes por Cobrar" neto del día.

Para los elementos de tipo “p” se estructurarán a partir del el área y actividad operativa como bases de “Evaluación y Gestión”, en donde se vaciarán posteriormente los datos “numéricos y estadísticos” por departamentos y número de día del mes que mostrará la operación, el día de la semana, la cantidad monetaria de ingresos, el número de personas que se hospedaron y la cantidad de noches que representa la venta de cada segmento. Estas columnas de vaciado de datos deberán replicarse “31” veces para obtener una “Matriz de Control Estándar” mensual, es decir se elaborarán 12 matrices individuales (Bases de Datos) para cubrir el año completo.

Cuadro No. 8
Modelo Matriz de Control Interno
Departamentos de Ventas de Habitaciones y
Otros Departamentos Relacionados

Área Operativa	Actividad Operativa	Fecha y Día de Operación			Tipo		
		Ingresos en Moneda	No. Personas (Pax)	Cuartos Noche			
Puntos de Ventas Habitaciones y Otros	Ventas a Grupos S/Impuestos	Qx.x	x	x	(+)		
	Ventas a Individuales S/Impuestos	Qx.x	x	x			
	Ventas a Líneas Aéreas S/Impuestos	Qx.x	x	x			
	Ventas Paquetes de Hotel S/Impuestos	Qx.x	x	x			
	Ventas Medios Electrónicos S/Impuestos	Qx.x	x	x			
	Ventas Eventos S/Impuestos	Qx.x	x	x			
	Σ Ventas Habitaciones - Pax - Cuartos	Qx.x	x	x			
	Ventas Teléfonos Larga Distancia				" n "		
	Ventas Teléfonos Locales						
	Ventas Lavandería						
	Ventas Centro de Negocios						
	Ventas Arrendamientos						
	Σ Ventas Otras Fuentes S/Impuestos	Qx.x					
	Propinas Sin Impuestos						
	Cálculo de Impuesto Iva	Qx.x					
	Cálculo de Impuesto Turismo S/Habitaciones	Qx.x					
	Cuentas por Huespedes Concesionarios	Qx.x					
	Σ Ventas, Otros e Impuestos	Qx.x					
	Pagos	Efectivo	Qx.x				(-)
		Tarjetas de Crédito	Qx.x				
Huéspedes por Cobrar Total (Incluye AyB)		Qx.x					
Cuentas por Cobrar		Qx.x					
Σ Formas de Pago		Qx.x					
"Valor Cero" ó Variación		" 0 "					

" p "

Se Repetirán estas "3" Columnas "31"
 Veces a la Derecha
 Para Cubrir la totalidad del mes

Fuente: Elaboración Propia, Experiencia Laboral Hoteles Cinco Estrellas, Años 1,994 al 2,003

El anterior cuadro muestra como los elementos de tipo “n” están estructurados a partir de los ingresos por rubro de “Segmentación de Mercado de el origen de la venta de habitaciones, Venta de Llamadas Telefónicas, y otros relacionados”. Se determinará para los elementos de tipo “p” los ingresos “Monetarios, personas que se hospedaron en las habitaciones y las noches que representa el cobro monetario”.

- **Integración de las Matrices de las Áreas de Alimentos, Habitaciones y Otros Departamentos**

Al unificar las “Matrices de Control de Alimentos y Bebidas” de forma superior y posteriormente la de “Habitaciones y Otros Relacionados” en el inferior, se obtiene un “Corte de Caja Macro” de toda la operación, al determinar y validar así el “Cuadre General de Ingresos por las Operaciones Diarias”

El resultado al final de cada mes es una “Matriz de Control Interno” de base para elaborar los registros contables, generar estadísticas, generar reportes e informes, pronósticos de ocupación, conciliación de cálculo de impuestos y el “Reporte de Ingresos Diario (Daily Report)” que se presenta al Gobierno Corporativo y Gerentes de División.

3.6.7 Reporte Diario de Ingresos (Daily Report)

Es una herramienta de “Gestión” que permite hacer la tabulación, proceso y comparación de los datos en la “Matriz Matemática Contable de Control Interno” de forma diaria y eficiente, a fin de establecer el cumplimiento de los objetivos por departamentos de ventas en cualquier día de la “Operación de un Establecimiento de Hospedaje”.

Su estructura varía de acuerdo al criterio del Gobierno Corporativo, pero básicamente cuenta con los siguientes elementos:

- **Ventas Monetarias del día anterior sin Impuestos**

En montos netos, Estadísticas de Atención y Precio de Venta Promedio de Alimentos y Bebidas y Estadísticas de Ocupación.

- **Ventas Acumuladas al Día de Comparación sin Impuestos**

En montos netos, Estadísticas Acumuladas de Atención y Precio de Venta Promedio de Alimentos y Bebidas, Estadísticas de Ocupación Habitaciones Acumuladas.

- **Presupuestos de Ventas**

Dividido los días del mes de análisis por los días del mes que se realiza la comparación de las ventas acumuladas reales, Estadísticas Presupuestadas de Atención y Precio de Venta Promedio de Alimentos y Bebidas, Estadísticas de Presupuestadas de Ocupación Habitaciones Acumuladas.

- **Variaciones Presupuestarias**

En relación directa con lo Acumulado Real al Día de Análisis y el alcance con el Presupuesto establecido.

- **Ventas Año Anterior**

Dividido los días del mes de análisis por los días del mes que se realiza la comparación de las ventas acumuladas reales, Estadísticas Presupuestadas de Atención y Precio de Venta Promedio de Alimentos y Bebidas, Estadísticas Presupuestadas de Ocupación Habitaciones Acumuladas.

- **Variaciones Ventas y Estadísticas Año Anterior**

En relación directa con lo Acumulado Real al Día de Análisis y la variabilidad con el año anterior para analizar el crecimiento o no del negocio según lo establecido.

Cuadro No. 9
Modelo Portada Reporte Diario de
Ingresos por Ventas (Daily Report)
Expresado en Quetzales

FECHA: 1		MAYO 2009				DIA: VIERNES																																																																																			
INGRESOS	HOY	MES A LA FECHA		PRES. MES A LA FECHA		VARIACION	AÑO ANT. MES A LA FECHA		VARIACION AÑO ANT																																																																																
SUITES																																																																																									
AJUSTES																																																																																									
ING. NETOS SUITES																																																																																									
ALIMENTOS																																																																																									
BEBIDAS																																																																																									
AJUSTES Y DESC. A&B																																																																																									
INGRESOS NETOS A&B																																																																																									
TELEFONOS																																																																																									
LAVANDERIA																																																																																									
CLUB GRAN CLASE																																																																																									
RENTAS Y CONCESIONES																																																																																									
CIGARROS																																																																																									
RENTA EQUIPO/OTROS																																																																																									
CENTRO DE NEGOCIOS																																																																																									
	66,786.80	100.00	66,786.80	100.00	137,615.71	100.00	(70,828.91)	126,186.90	100.00	(59,400.10)																																																																															
<table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="10">Estadísticas de Ocupación Habitaciones (Indicadores de Gestión)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>OCUPACION %</td> <td colspan="9"></td> </tr> <tr> <td>SUITES OCUPADAS</td> <td colspan="9"></td> </tr> <tr> <td>CORTESIAS Y USO CASA</td> <td colspan="9"></td> </tr> <tr> <td>USO CASA</td> <td colspan="9"></td> </tr> <tr> <td>FUERA DE SERVICIO</td> <td colspan="9"></td> </tr> <tr> <td>VACIOS</td> <td colspan="9"></td> </tr> <tr> <td>TOTAL DISPONIBLES</td> <td colspan="9"></td> </tr> </tbody> </table>										Estadísticas de Ocupación Habitaciones (Indicadores de Gestión)										OCUPACION %										SUITES OCUPADAS										CORTESIAS Y USO CASA										USO CASA										FUERA DE SERVICIO										VACIOS										TOTAL DISPONIBLES									
Estadísticas de Ocupación Habitaciones (Indicadores de Gestión)																																																																																									
OCUPACION %																																																																																									
SUITES OCUPADAS																																																																																									
CORTESIAS Y USO CASA																																																																																									
USO CASA																																																																																									
FUERA DE SERVICIO																																																																																									
VACIOS																																																																																									
TOTAL DISPONIBLES																																																																																									
<table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="10">Estadísticas de Huéspedes y Financieros (Indicadores de Gestión)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>HUESPEDES</td> <td colspan="9"></td> </tr> <tr> <td>TARIFA PROMEDIO</td> <td colspan="9"></td> </tr> <tr> <td>TIPO DE CAMBIO</td> <td colspan="9"></td> </tr> </tbody> </table>										Estadísticas de Huéspedes y Financieros (Indicadores de Gestión)										HUESPEDES										TARIFA PROMEDIO										TIPO DE CAMBIO																																																	
Estadísticas de Huéspedes y Financieros (Indicadores de Gestión)																																																																																									
HUESPEDES																																																																																									
TARIFA PROMEDIO																																																																																									
TIPO DE CAMBIO																																																																																									

Fuente: Elaboración Propia, Experiencia Laboral Hoteles Cinco Estrellas, Años 1,994 al 2,003

Como se muestra en el modelo anterior, se establecerán los rubros más importantes de ventas y estadísticas de la operación diaria en una forma condensada, su relación acumulada, el presupuesto acumulado a la fecha, la variación del acumulado real y presupuesto a la fecha, el año anterior a la fecha y variación respecto al año anterior. Todo este análisis es necesario para establecer la tendencia de la operación de forma diaria.

Cuadro No. 10
Modelo Detalle Reporte Diario de Ingresos
por Ventas Alimentos y Bebidas (Daily Report)
Expresado en Quetzales

FECHA: 2 MAYO 2009										DIA: SABADO														
ALIMENTOS	HOY			MES A LA FECHA			PRESUPUESTO			VAR.	AÑO ANT. MES A LA FECHA			VAR AÑO ANTERIOR										
	IMP.	CUB.	CH.P.	IMP.	CUB.	CH.P.	IMP.	CUB.	CH.P.		IMP.	CUB.	CH.P.											
RESTAURANTE	Ventas Monetarias del Día Anterior (Sin Impuestos)	No. Cubiertos y Cheque Promedio En Unidad Monetaria	Ventas Acumuladas al Día de Comparación (Sin Impuestos)	No. Cubiertos y Cheque Promedio En Unidad Monetaria	Ventas Acumuladas al Día de Comparación (Sin Impuestos)	No. Cubiertos y Cheque Promedio En Unidad Monetaria	Variaciones Presupuestarias	Ventas Acumuladas al Día de Comparación (Sin Impuestos)	Número Cubiertos y Cheque Promedio En Unidad Monetaria	Variaciones Ventas Año Anterior														
DESAYUNO																								
COMIDA																								
CENA																								
TOTAL																								
SUITE SERVICE																								
DESAYUNO																								
COMIDA																								
CENA																								
TOTAL																								
BANQUETES																								
DESAYUNO																								
COMIDA																								
CENA																								
TOTAL																								
SUITE BAR																								
BANQUETES DOMIC.																								
BAR																								
TOTAL ALIMENTOS											42,026.55	445	94.44	90,278.49	1030	87.65	118,848.71	1171	101.51	(28,570.22)	108,080.33	1075	100.57	(17,801.84)
RESUMEN																								
RESTAURANTE	Sumatoria y Estadísticas del Área de Alimentos y Bebidas																							
SUITE SERVICE																								
BANQUETES																								
SUITE BAR																								
BANQUETES DOMIC.																								
BAR																								
TOTAL	55,633.37	445	125.02	112,243.21	1030	108.97	141,504.84	1171	120.86	(29,261.63)	128,667.43	1075	119.73	(16,424.22)										

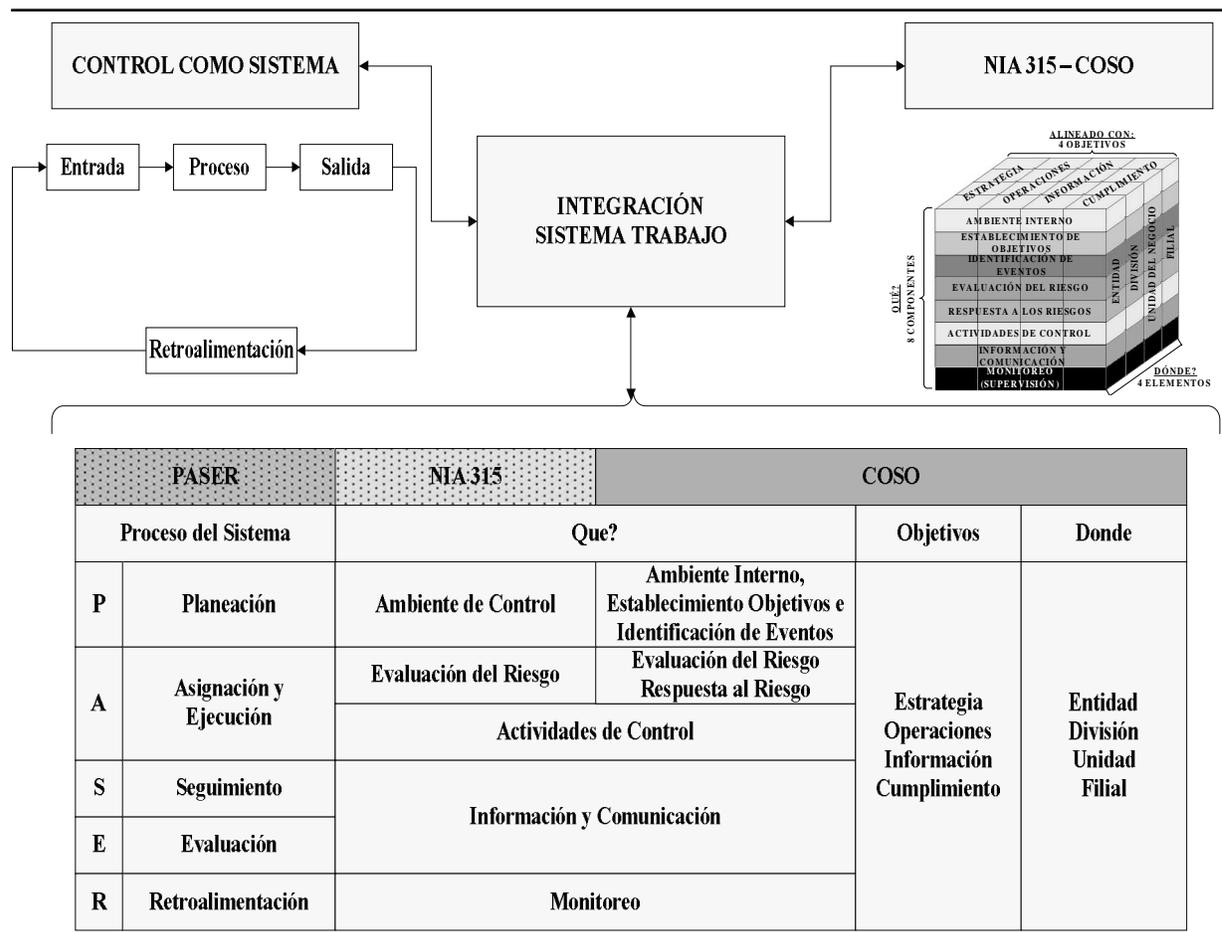
Fuente: Elaboración Propia, Experiencia Laboral Hoteles Cinco Estrellas, Años 1,994 al 2,003

Como se muestra en el modelo anterior, se establecerán los rubros analíticos de ventas y estadísticas de la operación de “Alimentos, Bebidas y Otros” de una forma diaria en detalle por turnos, áreas de operación, su relación acumulada, el presupuesto acumulado a la fecha, la variación del acumulado real y presupuesto a la fecha, el año anterior a la fecha y variación respecto al año anterior. Se adiciona a este análisis el precio “Promedio de Ventas” por persona (cubierto) que consume por centro de venta.

3.6.8 Metodología del Diseño de una Matriz Contable como Sistema de Control Interno de los Ingresos de un Hotel

Al partir de la conceptualización de un sistema de control como proceso y su relación con los conceptos de “Control Interno de la NIA 315 y el enfoque del “Marco Integrado de Evaluación de Riesgos COSO”, se pueden diseñar sistemas integrales de gestión y control de acuerdo a como se muestra en la siguiente gráfica:

Gráfica No. 17
El Control Como Sistema y su Integración de Elementos para un Sistema de Trabajo



Fuente: Elaboración Propia

La relación “Sistema, Control Interno y Evaluación de Riesgos”, da como resultado un proceso ordenado y dinámico de gestión, que aplicado a un diseño operativo de un hotel mediano con renta de habitaciones (30 a 70 aproximadamente), restaurante, servicio a la habitación (suite service), bar y otros servicios complementarios.

Se inicia la planeación de los conceptos y elementos de lo general a lo particular, y así como las áreas sobre las que se aplicara el sistema de control enfocado a tomar en cuenta todos los riesgos probables de registro y distribución de las ventas, su relación con formas de pago, riesgo de manejo de fondos dinerarios por turno de cajero e indicadores necesarios para la toma de decisiones.

Se presenta el siguiente cuadro con el diseño básico inicial e indispensable para elaborar la matriz de control:

Gráfica No. 18
Procesos del Sistema PASER Aplicados a
Una Entidad Hotelera por Departamento Operativo

Proceso del Sistema	Área de Venta		Ventas			Indicadores Gestión		
			Cierre Turno		Cuadre	Estadísticas		Ppto y Año Anterior
P	Área Alimentos y Bebidas	Restaurante, Room Service, Bar, Otros	Desayuno Almuerzo Cena	Ventas y Propinas (+)	Alimentos	Número Cubierto Servido	Cheque Promedio	Variaciones
					Bebidas			
					Otros			
				Formas de Pago (-)	Efectivo, CxC, T.Crédito, Huéspedes			
	Cero o Variación							
	Área Habitaciones y Otros Servicios	Renta Habitaciones	Habitación Sencilla y Doble	Ventas y Propinas (+)	Venta en Q	Número de Pax y Habitaciones Ocupadas	Tarifa Promedio y % Ocup.	Variaciones
Venta Llamadas Locales, Internac., Lavandería, Otros		Total por Centro Operativo	Formas de Pago (-)	Efectivo, CxC, T. Crédito, Huéspedes				
			Siempre será “Cero”					
A	Asignación y Ejecución	Gerencias Operativas	Cajeros de Ambientes		Auditor Nocturno			
		Auditor de Ingresos (Póliza Contable y Reporte Diario de Ingresos – Daily Report)						
S	Seguimiento	Análisis Reporte Diario de Ingresos (Diario y Mensual)						
E	Evaluación	Evaluación Indicadores de Ingresos y Estados Financieros						
R	Retroalimentación							

Fuente: Elaboración Propia

Los elementos de asignación y ejecución se determinan como responsabilidad compartida en la operación de los “Gerentes operativos, cajeros de ambientes, auditor nocturno”. Se designa al auditor de ingresos como el responsable directo del registro contable de los ingresos y formas de pago, así como la elaboración del “Reporte Diario de Ingresos (Daily Report)”, el traslado a las Gerencias correspondientes y el análisis razonable de los siguientes indicadores:

- Ventas diarias y mensuales acumuladas

- Variaciones presupuestarias y relación directa con los resultados del año anterior de las ventas acumuladas

- El cheque promedio de ventas de alimentos y bebidas, que es el resultado de dividir las ventas por área de venta por el total de cubiertos (comensales) atendidos en el día y mes, así como su variación con el presupuesto y su relación con el año anterior.

- La tarifa promedio de rentas de habitaciones, que es el resultado de dividir las ventas por tipo de habitación por el total de habitaciones ocupadas en el día y mes, así como su variación con el presupuesto y su relación con el año anterior.

- El porcentaje de ocupación del hotel, que es el resultado de dividir el número de las habitaciones ocupadas por el total de habitaciones disponibles en el día y mes, así como su variación con el presupuesto y su relación con el año anterior.

Gráfica No. 19
Elementos de Planificación de un Sistema Aplicados a la
Conceptualización y Diseño de una Matriz de Control

	A	B	C	D	E	F	G	H		AA	AB	AC	AD	AE	AF	AG	AH	AI	AJ	AK	AL				
1	Proceso del Sistema	Área de Venta	Ventas Día 1		Ventas Día 2				Repetir Hasta 31 días	Ventas Día 31		Total Mes		Presupuesto Mes		Año Anterior									
2			Cuadre	Estadísticas	Cuadre	Estadísticas	Cuadre	Estadísticas		Cuadre	Estadísticas														
3																									
4	P	Planeación	Área Alimentos y Bebidas	Ventas y Propinas (+)	Número Cubierto Servido	Ventas y Propinas (+)	Número Cubierto Servido			Ventas y Propinas (+)	Número Cubierto Servido	Ventas y Propinas (+)	Número Cubierto Servido	Ventas (+)	Número Cubierto Servido	Ventas (+)	Número Cubierto Servido	Ventas (+)	Número Cubierto Servido	Ventas (+)	Número Cubierto Servido	Número Cubierto Servido			
5				Formas de Pago (-)		Formas de Pago (-)		Formas de Pago (-)		Formas de Pago (-)		Formas de Pago (-)		Formas de Pago (-)											
6				Cero o Variación		Cero o Variación		Cero o Variación		Cero o Variación		Cero o Variación		Cero o Variación											
7			Área Habitaciones y Otros Servicios	Ventas y Propinas (+)	Número de Pax y Habitaciones Ocupadas	Ventas y Propinas (+)	Número de Pax y Habitaciones Ocupadas			Ventas y Propinas (+)	Número de Pax y Habitaciones Ocupadas	Ventas y Propinas (+)	Número de Pax y Habitaciones Ocupadas	Ventas (+)	Número de Pax y Habitaciones Ocupadas	Ventas (+)	Número de Pax y Habitaciones Ocupadas	Ventas (+)	Número de Pax y Habitaciones Ocupadas	Ventas (+)	Número de Pax y Habitaciones Ocupadas	Ventas (+)	Número de Pax y Habitaciones Ocupadas		
8					Formas de Pago (-)		Formas de Pago (-)		Formas de Pago (-)		Formas de Pago (-)		Formas de Pago (-)		Formas de Pago (-)										
9					"Cero" o Variación		"Cero" o Variación		"Cero" o Variación		"Cero" o Variación		"Cero" o Variación		"Cero" o Variación										
10				Variaciones = "Cero" Cuadre del Día		Variaciones = "Cero" Cuadre del Día		Variaciones = "Cero" Cuadre del Día		Variaciones = "Cero" Cuadre del Día		Variaciones = "Cero" Cuadre Mensual													
11																									
12																									
13																									
14																									
15																									
16																									
17																									

Fuente: Elaboración Propia, Relación Sistemas de Trabajo - NIA 315 - COSO con Matrices de Control de Ingresos (Ventas y Formas de Pago)

Se toman los elementos de "Planificación" del sistema PASER y se colocan a la izquierda del diseño de una matriz de Pax como los elementos guía de tipo "n" (filas), sobre los que se identifican los rubros de análisis de control diarios.

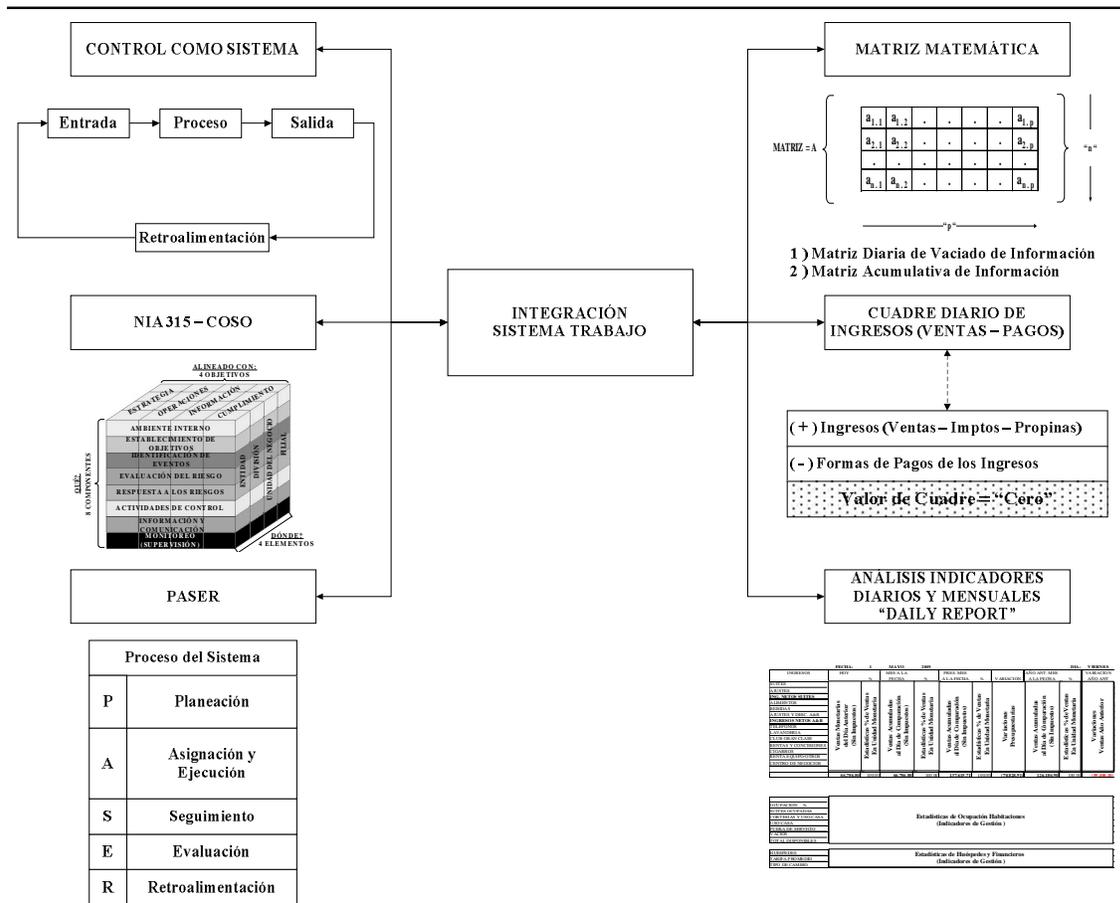
Posteriormente se determinan los elementos de tipo "p" (columnas), sobre los cuales se vaciará los datos recopilados a partir de los "Reportes de Cierre de Turno y Cuadre" por los cajeros de ambientes y puntos de ventas, que permitirá contar con una certeza sustentable del cuadro diario de operaciones.

La lectura de valores de información en la "Matriz de Control Interno" se establece de la siguiente forma a manera de ejemplo:

- Para el día número “1” de operaciones, los elementos de “Alimentos y Bebidas” se encuentran agrupadas en las filas “4, 5 y 6”, las “Rentas de Habitación y Otros Servicios”, se encuentran agrupadas en las filas “10, 11, 12 y 13” y para todos los centros operativos los valores diarios monetarios y estadísticos necesarios en las columnas “C, D y E” que demuestran el cuadro diario de las operaciones en la fila “17” que siempre deberá ser “Cero”. Sucesivamente los datos de los días avanzan constantemente en columnas de “3 en 3” hasta el día “31”
- Para el total de operaciones, los elementos de “Alimentos y Bebidas” se encuentran agrupados en las filas “4, 5 y 6”, las “Rentas de Habitación y Otros Servicios”, se encuentran agrupados en las filas “10, 11, 12 y 13” y para todos los centros operativos los valores totales monetarios y estadísticos necesarios en las columnas “C, D y E” que demuestran el cuadro mensual de las operaciones en la fila “17” que siempre deberá ser “Cero”. En estas mismas filas se encuentran los datos comparativos del “Presupuesto y Resultados del Año Anterior”.
- Las notas de crédito aplicadas en la operación diaria, se aplican en la fecha en que se emiten, las cuales forman parte de la conciliación de ventas que debe realizarse junto con los “Saldo del Mayor” de las cuentas contables. Deberá tomarse en cuenta los valores y unidades de ajuste para un análisis más razonable.

Para establecer la relación que existe entre todos los elementos necesarios para elaborar un sistema de trabajo diseñado para la “Auditoría de Ingresos”, se tiene el siguiente gráfico para la comprensión estructural:

Gráfica No. 20
Elementos del Sistema de Trabajo
NIA 315 - COSO - PASER - Matriz - Cuadre - Indicadores Daily Report



Fuente: Elaboración Propia, Relación Sistemas de Trabajo - NIA 315 - COSO con Matrices de Control de Ingresos (Ventas y Formas de Pago)

El diseño de sistemas de trabajo que parten de una metodología funcional, toma en cuenta las relaciones entre las bases técnicas de las “NIA 315 y COSO” y su aplicación a las matrices matemáticas que demuestran el cuadro diario de operaciones, informar los indicadores de gestión a las gerencias y establecer la consecución de la entidad a alcanzar sus objetivos y planes establecidos en la estrategia financiera anual.

CAPÍTULO IV
CASO PRÁCTICO
LA PARTICIPACIÓN DEL CONTADOR PÚBLICO Y AUDITOR EN EL DISEÑO
DE UNA MATRIZ DE CONTROL INTERNO PARA EL REGISTRO CONTABLE
DE LOS INGRESOS DE UN HOTEL

4.1 ENUNCIADO

La empresa comercial de servicios de hospedaje y alimentación “Aura y Claridad, S.A.” requiere diariamente de obtener información financiera de sus “Ingresos (ventas y formas de pago)”, para la oportuna administración y gestión de sus decisiones, así como la aplicación de planes correctivos en base a los indicadores que muestren las “Variaciones Presupuestarias de Ventas” de sus departamentos operativos.

Requiere medir el desempeño financiero de la entidad, en base a la evaluación de los objetivos operativos departamentales por medio de un “Reporte Diario de Control Interno” diseñado a la medida, que muestre la siguiente información:

- Las ventas y estadísticas reales del día anterior de operación,
- Las ventas y estadísticas acumuladas reales (analizadas a una fecha específica),
- El alcance del presupuesto de ventas y estadísticas estimado (analizado a una fecha específica), así como el análisis de las desviaciones respectivas por segmentos de los departamentos operativos,
- Las desviaciones respecto a las ventas y estadísticas del mes efectuadas en el período anterior.

Se le asignará al “Auditor de Ingresos” la responsabilidad de elaborar y comunicar los resultados obtenidos del análisis de las ventas y estadísticas al “Gobierno Corporativo”, en base al diseño que elaborará el “Contador Público y Auditor” en su función de Auditor Interno a petición de la “Junta Directiva”.

El objetivo principal que busca la entidad con la implementación de este control, es tomar los registros contables como base de la información requerida, para minimizar el riesgo de reportar “Información Errónea de Importancia Relativa” en los estados financieros, por lo que el registro de los ingresos (ventas y efectivo) deberá efectuarse diariamente al igual que el reporte que se solicita comunicar, para obtener certeza y evidencia suficiente de las cifras que se presenten mensualmente.

4.1.1 Antecedentes de la Entidad

La entidad constituida el 24 de septiembre de 2008 con la razón social “Aura y Claridad, S.A.”, y comercialmente como el Hotel de Tres Estrellas “Aura Divina de Jesús”, que inicia operaciones el 01 de enero de 2009 y tiene como actividad económica principal, el prestar servicios de hospedaje a turistas nacionales y extranjeros, así como brindar alimentación a quienes lo requieran.

Se ubica en la 18 Calle 6-48 Zona 2 del municipio de Esquipulas, del departamento de Chiquimula, que se establece como uno de los cinco lugares turísticos principales de la República de Guatemala. Su capital pagado es de Q.25,000.00 y el Número de Identificación Tributaria es el 8405449-9.

La organización del hotel esta conformada de la siguiente forma:

- Accionistas
- Junta Directiva
- Gerente General
- Gerencias Departamentales Funcionales: Mercadeo y Ventas, Administración y Mantenimiento.
- Gerencias Operativas

La Junta Directiva representa el más alto nivel jerárquico de la entidad, de la cual se integran como un “Gobierno Corporativo” los Accionistas y Gerencias Operativas y Departamentales que establecen en conjunto las estrategias, objetivos y planes de operación, así como de la gestión de información para la evaluación del cumplimiento de los mismos.

4.1.2 Datos Generales de Operación

- **Gerencia Operativa de Habitaciones**

El Hotel cuenta con una disponibilidad total de 30 habitaciones para huéspedes clasificadas de la siguiente forma:

- 10 habitaciones sencillas a una tarifa de renta por Q382.50 quetzales la noche (US\$45.00)

- 20 habitaciones dobles que incluyen 5 suites con jacuzzi a una renta de Q297.50 por noche (US\$35.00), todas equipadas con televisión de pantalla plana y programación vía satélite.
- Todas cuentan con servicio telefónico nacional e internacional de acuerdo al tipo de activación que se solicite al ingreso del huésped.
- Servicio de Lavandería por un cargo adicional.
- **Gerencia Operativa de Alimentos y Bebidas**

Posee un “Restaurante” que brinda servicios de alimentos y bebidas a la carta en tres tiempos para huéspedes y no huéspedes en los siguientes horarios:

- Desayuno De 6:00 a.m. a 11:30 a.m.
- Almuerzo De 12:00 p.m. a 3:00 p.m.
- Cena De 6:00 p.m. a 11 p.m.

Así también, proporciona un “Servicio a Habitación” o “Suite Service” de alimentos y bebidas a la carta especial, si así lo requiera el huésped, con un cargo adicional del 15%, en un horario de las 6:00 a.m. a 9:00 p.m. todos los días.

Dispone de un “Bar” con bebidas nacionales y extranjeras el cual se encuentra a un costado del vestíbulo de la entrada del hotel, con servicio de “Botanas en Porciones” como alimentos para acompañamiento, abierto de miércoles a sábado de las 6:00 p.m. a la 1:00 a.m.

- Otros Servicios Adicionales

Asiste exclusivamente a los huéspedes del hotel, con un servicio limitado de “Centro de Negocios” para comunicaciones en red, envío de documentación, servicio de conexión inalámbrica de Internet en todo el establecimiento por un costo adicional.

4.2 DIAGNÓSTICO

4.2.1 Análisis de Datos Generales de Operación (Ventas y Estadísticas)

El “Auditor Interno” solicitó a la Junta Directiva de la entidad los informes financieros de las cifras de ventas del año 2009, y el resultado del análisis es el siguiente:

Cuadro No. 11
Hotel Aura Divina de Jesús
Análisis de Ventas del Año 2,009
(Expresado en Quetzales)

Area	Rubro	Ventas Anuales	Parciales %	Totales %	Totales Acumulado %
Ventas Habitaciones					
	Grupos de Turismo	709,240	34.30%		
	Turismo Individual	1,358,814	65.70%		
Total Ventas de Habitaciones		2,068,054	100.00%	68.59%	68.59%
Ventas de Restaurante					
	Alimentos	561,953	88.53%		
	Bebidas	69,836	11.00%		
	Tabaco	2,998	0.47%		
Total Ventas de Restaurante		634,787	100.00%	21.05%	89.64%
Ventas de Suite Service					
	Alimentos	66,773	80.32%		
	Bebidas	15,815	19.02%		
	Tabaco	548	0.66%		
Total Ventas de Suite Service		83,136	100.00%	2.76%	92.40%
Ventas de Bar					
	Alimentos	9,785	12.64%		
	Bebidas	66,184	85.48%		
	Tabaco	1,457	1.88%		
Total Ventas de Bar		77,426	100.00%	2.57%	94.97%
Ventas Telefono Larga Distancia		67,233		2.23%	97.20%
Ventas Centro Negocios		61,617		2.04%	99.24%
Ventas Llamadas Local		4,491		0.15%	99.39%
Ventas Lavanderia		18,404		0.61%	100.00%
Total general		3,015,148		100.00%	

Se determinó que el 68.59% lo integra las ventas de “Habitaciones” y el 21.05% las ventas de “Restaurante”, es en estos dos rubros donde se concentran el 89.64% de las ventas; el 10.36% restante se agrupa en las ventas de “Suite Service” 2.76%, Ventas de “Bar” 2.57% y otros rubros menores que en su conjunto representan el 5.03% que integran el 100% del total de las ventas.

Cuadro No. 12
Hotel Aura Divina de Jesús
Análisis de Ventas Mensuales del Año 2,009
(Expresado en Quetzales)

Area	Rubro	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Total Ventas	Totales %
Ventas Habitaciones															
	Grupos de Turismo	56,678	69,392	48,337	43,915	53,503	91,261	30,274	91,907	56,539	54,439	61,746	51,249	709,240	
	Turismo Individual	118,593	126,848	136,579	126,726	115,646	86,145	119,170	121,246	94,499	103,008	114,948	95,406	1,358,814	
		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Total Ventas de Habitaciones		175,271	196,240	184,916	170,641	169,149	177,406	149,444	213,153	151,038	157,447	176,694	146,655	2,068,054	68.59%
Ventas de Restaurante															
	Alimentos	42,519	50,340	47,285	43,818	51,526	46,040	43,195	54,744	44,748	43,941	51,255	42,542	561,953	
	Bebidas	4,754	8,637	8,183	6,060	5,356	4,446	5,097	6,079	4,562	4,768	6,500	5,394	69,836	
	Tabaco	233	331	193	637	221	220	355	324	132	120	127	105	2,998	
Total Ventas de Restaurante		47,506	59,308	55,661	50,515	57,103	50,706	48,647	61,147	49,442	48,829	57,882	48,041	634,787	21.05%
Ventas de Suite Service															
	Alimentos	7,088	6,465	5,717	5,350	6,443	5,521	4,379	5,060	5,050	4,101	6,338	5,261	66,773	
	Bebidas	1,219	1,400	1,764	2,498	1,139	1,391	627	1,425	1,108	832	1,318	1,094	15,815	
	Tabaco	20	233	110	72	20	17	16	18	23	4	8	7	548	
Total Ventas de Suite Service		8,327	8,098	7,591	7,920	7,602	6,929	5,022	6,503	6,181	4,937	7,664	6,362	83,136	2.76%
Ventas de Bar															
	Alimentos	541	763	712	907	487	992	897	966	607	616	1,255	1,042	9,785	
	Bebidas	4,182	5,441	4,915	5,888	5,455	6,009	5,029	5,727	4,839	4,407	7,810	6,482	66,184	
	Tabaco	102	189	160	293	83	39	121	109	78	65	119	99	1,457	
Total Ventas de Bar		4,825	6,393	5,787	7,088	6,025	7,040	6,047	6,802	5,524	5,088	9,184	7,623	77,426	2.57%
Ventas Telefono Larga Distancia		6,638	4,357	5,926	6,471	7,213	6,646	4,305	5,746	5,567	5,492	4,848	4,024	67,233	2.23%
Ventas Centro Negocios		5,068	3,427	6,755	4,201	8,151	4,385	4,776	6,029	6,988	5,009	3,731	3,097	61,617	2.04%
Ventas Llamadas Local		566	178	231	533	232	207	438	957	134	684	181	150	4,491	0.15%
Ventas Lavanderia		1,594	1,265	1,006	2,236	2,134	1,675	1,365	1,278	1,388	1,442	1,651	1,370	18,404	0.61%
Total general		249,795	279,266	267,873	249,605	257,609	254,994	220,044	301,615	226,262	228,928	261,835	217,322	3,015,148	100.00%
		8.3%	9.3%	8.9%	8.3%	8.5%	8.5%	7.3%	10.0%	7.5%	7.6%	8.7%	7.2%	100.0%	

Se determinó al realizar el análisis de ventas mensuales por rubros de ventas de los “Departamentos Operativos”, que el mes de agosto representa el de mayores ingresos con un 10.0% del total anual, seguido por los meses de febrero con un 9.3% y marzo con un 8.9%. Así también, se determinó que el primer semestre cuenta con una tendencia de operación más alta de un 8.6% promedio en relación al segundo semestre con un 8.0% en relación al total de las ventas.

Se solicitó además, la información estadística de personas (cubiertos) que generaron las ventas anuales y mensuales de cada uno de los ambientes de “Restaurante, Suite Service, Bar”, así como los huéspedes (pax) por los rubros de “Habitaciones”, de acuerdo al análisis siguiente:

Cuadro No. 13
Hotel Aura Divina de Jesús
Análisis de Pasajeros y Cubiertos (Pax) del Año 2,009
Por Departamento Operativo

Area	Rubro	Ventas Anuales	Parciales %	Totales %	Totales Acumulado %
Pasajeros Habitaciones					
	Cortesías	602	6.29%		
	Grupos de Turismo	3,580	37.39%		
	Turismo Individual	5,394	56.33%		
Total Pax de Habitaciones		9,576	100.00%	34.27%	34.27%
Cubiertos de Restaurante					
	Desayuno	8,837	59.23%		
	Almuerzo	3,141	21.05%		
	Cena	2,942	19.72%		
Total Pax de Restaurante		14,920	100.00%	53.40%	87.68%
Cubiertos de Suite Service					
	Desayuno	348	19.42%		
	Almuerzo	613	34.21%		
	Cena	831	46.37%		
Total Pax de Suite Service		1,792	100.00%	6.41%	94.09%
Cubiertos de Bar					
	Desayuno	-	0.00%		
	Almuerzo	-	0.00%		
	Cena	1,651	92.13%		
Total Pax de Bar		1,651	100.00%	5.91%	100.00%
Total general		27,939		100.00%	

Esta información tuvo que ser recopilada y tabulada, ya que no se contaba con la misma al momento de la solicitud respectiva. Se procedió al análisis anual de “Personas (Pax y Cubiertos)”, y se determinó que el 34.27% lo integran los huéspedes de “Habitaciones” y el 53.40% lo integra los comensales de “Restaurante” en sus tiempos de “Desayuno, Almuerzo y Cena”, es en estos rubros donde se concentran el 87.68% de las personas que utilizaron servicios anualmente; el 12.32% restante lo integran los usuarios de “Suite Service” 6.41% y los usuarios del “Bar” el 5.91%.

Cuadro No. 14
Hotel Aura Divina de Jesús
Análisis de Pasajeros y Cubiertos (Pax) Mensuales del Año 2,009
Por Departamento Operativo

Area	Rubro	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Total Ventas	Totales %
Pax Habitaciones															
	Cortesías	160	36	36	44	56	42	38	28	44	38	44	36	602	
	Grupos de Turism	242	404	241	207	254	437	144	419	285	279	365	303	3,580	
	Turismo Individua	439	451	535	507	464	362	538	500	388	380	453	377	5,394	
Total Pax de Habitaciones		841	891	812	758	774	841	720	947	717	697	862	716	9,576	34.27%
Pax Restaurante															
	Desayuno	709	694	822	775	834	823	695	900	655	691	677	562	8,837	
	Almuerzo	212	362	305	304	226	258	267	285	258	283	208	173	3,141	
	Cena	264	341	254	125	227	226	222	268	220	176	338	281	2,942	
Total Pax de Restaurante		1,185	1,397	1,381	1,204	1,287	1,307	1,184	1,453	1,133	1,150	1,223	1,016	14,920	53.40%
Pax Suite Service															
	Desayuno	70	45	38	22	26	22	25	20	18	16	25	21	348	
	Almuerzo	49	83	80	86	66	41	31	51	36	26	35	29	613	
	Cena	97	61	71	57	82	68	58	67	66	50	84	70	831	
Total Pax de Suite Service		216	189	189	165	174	131	114	138	120	92	144	120	1,792	6.41%
Pax de Bar															
	Desayuno	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
	Almuerzo	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
	Cena	107	141	150	178	142	136	131	142	116	106	165	137	1,651	
Total Pax de Bar		107	141	150	178	142	136	131	142	116	106	165	137	1,651	5.91%
Total general		2,349	2,618	2,532	2,305	2,377	2,415	2,149	2,680	2,086	2,045	2,394	1,989	27,939	100.00%
		8.4%	9.4%	9.1%	8.3%	8.5%	8.6%	7.7%	9.6%	7.5%	7.3%	8.6%	7.1%	100.0%	

Se determinó al realizar el análisis de “Personas (pax y cubiertos)” mensuales por rubros de ventas de los “Departamentos Operativos”, que el mes de agosto representa el de mayores ingresos con un 9.6% del total anual, seguido por los meses de febrero con un 9.4% y marzo con un 9.1%. Así también, se determinó que el primer semestre cuenta con un promedio de afluencia de personas en los rubros de “Operación” más alta de un 8.7% promedio en relación al segundo semestre con un 7.9% en relación al total de anual.

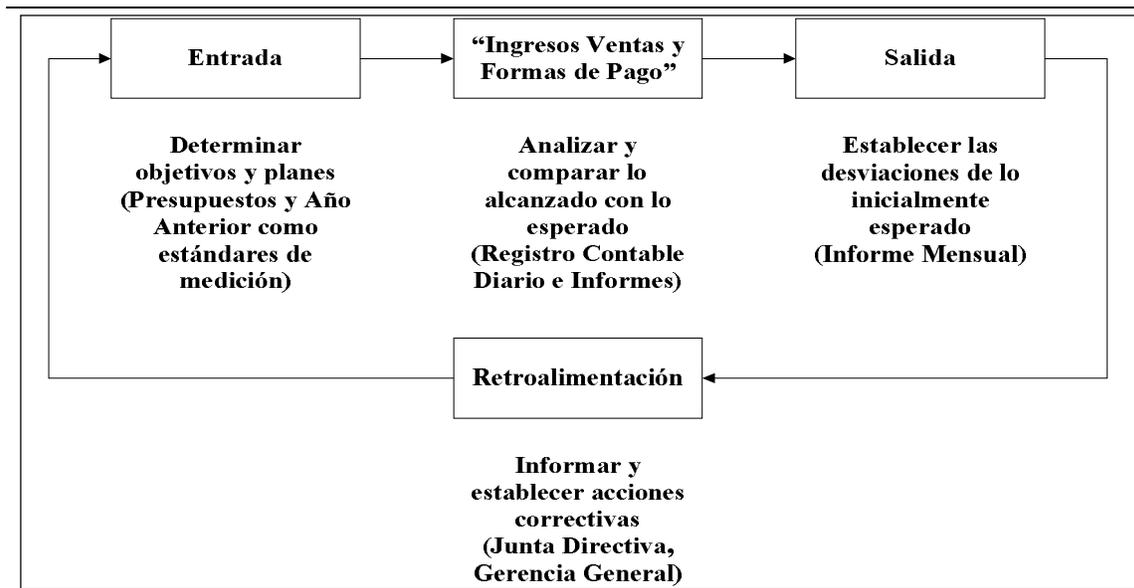
4.3 PROPUESTA DE UNA MATRIZ DE CONTROL INTERNO PARA EL REGISTRO CONTABLE DE LOS INGRESOS DE UN HOTEL

4.3.1 Variables Iniciales

- Diseño de la Matriz Como Proceso y Sistema de Control

Se tendrá clara la idea del “Enfoque de la Matriz como un Sistema” sobre la que se diseñará esta herramienta de control, a partir de los datos que generarán la “Entrada, Proceso y Salida” de la información que se desea procesar, al prever los datos que en el futuro, dificulte la compilación y comparación sistemática de información, al anticipar cualquier cambio que se desee efectuar y/o adición de departamentos de análisis.

Gráfica No. 21
Hotel Aura Divina de Jesús
Sistema de Control de Ingresos "Ventas y Formas de Pago"



Fuente: Auditoría en Sistemas Computacionales, Muñoz Razo, Carlos, Pearson Educación, Primera Edición Pag. 104.

El gráfico anterior muestra la forma “General y Básica” de un sistema elaborado para encuadrar el sistema de control de los “Ingresos Ventas y Formas de Pago” sobre el que se hará el diseño.

- Elementos Principales para el Diseño de la Matriz de Control

Se establecerán de forma ordenada y lógica, cada uno de los elementos que integrarán la matriz de control del sistema a diseñar, y se establecieron para el efecto los siguientes:

- Elementos de Operación: “Habitaciones, Restaurante, Suite Service, Bar, Teléfonos Larga Distancia, Centro de Negocios, Teléfonos Locales y Lavandería”
- Datos del Año Anterior de Operación: “Ventas Monetarias, Pax/Cubiertos, Cuartos Noche y Turnos de Ventas”.
- Datos del Presupuesto de Operación: “Ventas Monetarias, Pax/Cubiertos, Cuartos Noche y Turnos de Ventas”.

Estos elementos integrarán los elementos de “Entrada” necesarios para el inicio del diseño, ya que sin estos elementos no será posible establecer un “Proceso” como tal.

4.3.2 Diseño de Matriz de Control Interno como un Sistema de Trabajo

Al utilizar la metodología de ordenar los elementos de un sistema a base de un PASER (Planeación, Asignación y Ejecución, Seguimiento, Evaluación y Retroalimentación), se procederá a establecer lo siguiente:

- **Elementos de Planeación**
 - No se toma en cuenta “Personas” como tal, sino las “Actividades” sobre las que se ejercerá e implementará un sistema de trabajo y control.
 - Se toma de base las cifras y estadísticas de Presupuestos y Año Anterior

- Se definen y ordenan los ingresos de “Ventas y Formas de Pago” en “Subtipos” de acuerdo a los departamentos Operativos que se tienen disponibles y que prestarán servicios para el año 2006, así como la información presupuestaria y el año anterior.

Cuadro No. 15
Hotel Aura Divina de Jesús
Elementos de Matriz de Control Alimentos, Bebidas y Otros
(Un Día de Operación)

	1	2	3	4	5	6	
1	a) Ventas						
2				FECHA Y DÍA DE OPERACIÓN			
3	Area	Tipo	Turno	Ingresos Dinerarios	Cubiertos		
4	Restaurante	Alimentos	Desayuno	Quetzales	Si		
5			Almuerzo	Quetzales	Si		
6			Cena	Quetzales	Si		
7		Bebidas	Desayuno	Quetzales			
8			Almuerzo	Quetzales			
9			Cena	Quetzales			
10		Suite Service	Alimentos	Desayuno	Quetzales		Si
11				Almuerzo	Quetzales		Si
12				Cena	Quetzales		Si
13	Bebidas		Desayuno	Quetzales			
14			Almuerzo	Quetzales			
15	Otros	Tabaco/Flores	Quetzales				
16	Bar	Alimentos	Desayuno		Si		
17			Almuerzo		Si		
18			Cena	Quetzales	Si		
19		Bebidas	Desayuno				
20			Almuerzo				
21			Cena	Quetzales			
22			Otros	Tabaco/Flores	Quetzales		
23	Total de Ventas Alimentos y Bebidas (Incluye Otros)			Σ De Quetzales			
24							
25	b) Otros Ingresos Afectos						
26	Otros Relacionados a Ventas	Propinas	Restaurante	Quetzales			
27			Suite Service	Quetzales			
28			Bar	Quetzales			
29	Total de Otros Relacionados a las Ventas			Σ De Quetzales			
30							
31	Total de Ventas y Otros Relacionados			Σ De Quetzales			
32	IVA S/ Total de Ingresos Facturados			12%			
33							
34	Gran Total de Ingresos			Σ De Quetzales			
35							
36	c) Formas de Pago (Cierre de Cuentas)						
37		Efectivo	Quetzales				
38		Tarjetas de Crédito	Quetzales				
39		Huéspedes por Cobrar	Quetzales				
40		Cuentas por Cobrar	Quetzales				
41		Anticipos Reservas	Quetzales				
42		Exenciones Iva	Quetzales				
43		Sobrantes y Faltantes	Quetzales				
44	Total de Formas de Pago			Σ De Quetzales			
45							
46	Ventas y Otros (-) Formas de Pago = "Cero"			"Cero"		Siempre será "Cero"	
47							

- Para las áreas de “Alimentos y Bebidas” se establecen los siguientes subtipos: Ingresos Dinerarios por “Área de Servicio” (Restaurante, Suite Service, Bar), tiempos de comida por área, número de clientes (Cubiertos) a los que se presta el servicio por mesa y turno de comida.

Cuadro No. 16
Hotel Aura Divina de Jesús
Elementos de Matriz de Control Habitaciones y Otros Relacionados
(Un Día de Operación)

1	2	3	4	5	6	
1	a) Ventas			FECHA Y DIA DE OPERACIÓN		
2	Area	Tipo	Sub-Tipo	Ingresos Dinerarios	Pax	C/N
3	Habitaciones	Grupos Turismo	Tipo A	Quetzales	Si	Si
4			Tipo B	Quetzales	Si	Si
5			Tipo C	Quetzales	Si	Si
6		Turismo Individual	Tipo A	Quetzales	Si	Si
7			Tipo B	Quetzales	Si	Si
8			Tipo C	Quetzales	Si	Si
9		Cortesías	Tipos	Quetzales	Si	Si
24		Uso de Casa	Tipos	Quetzales	Si	Si
24		Total de Ventas Alimentos y Bebidas (Incluye Otros)			Σ De Quetzales	Σ Pax
25						
26	b) Otros Ingresos Afectos					
27	Otros Relacionados Ventas Habitaciones	Otros	Teléfonos L.D.	Quetzales		
28			Teléfonos Locales	Quetzales		
29			Lavandería	Quetzales		
30			Centro de Negocio	Quetzales		
30	Total Otros Relacionados a las Ventas Habitaciones			Σ De Quetzales		
31						
32	Total de Ventas y Otros Relacionados			Σ De Quetzales		
33	IVA S/ Total de Ingresos Facturados			12%		
34	Impuesto de Turismo S/Venta de Habitaciones			10%		
35	Gran Total de Ventas			Σ De Quetzales		
36						
37	c) Formas de Pago (Cierre de Cuentas)					
38		Efectivo	Quetzales			
39		Tarjetas de Crédito	Quetzales			
40		Huéspedes por Cobrar	Quetzales			
41		Cuentas por Cobrar	Quetzales			
42		Anticipos a Eventos	Quetzales			
43		Anticipos Reservasiones	Quetzales			
44		Exenciones Iva	Quetzales			
45	Sobrantes y Faltantes	Quetzales				
46	Total de Formas de Pago			Σ De Quetzales		
47						
48	Ventas y Otros (-) Formas de Pago = "Cero"			"Cero"	Siempre será "Cero"	

- Para el área de “Ventas de Habitaciones” se toman los subtipos: Ingresos Dinerarios por “Mercado de Venta” (Grupos o Individuales), número de huéspedes en las habitaciones (pax) y número de habitaciones ocupadas por noche o cuartos noche (C/N).
- Para las “Otras Áreas Operativas” se establecen los subtipos de: Ambientes o Puntos de Ventas Dinerarias.
- Las “Formas de Pago” se establecen para todas las áreas Operativas en los subtipos: Efectivo, Tarjetas de Crédito, Cuentas por Cobrar Comerciales, Huéspedes en Casa por Cobrar, Anticipos a Reservasiones, Exenciones IVA y Sobrantes por Depositar y Faltantes por Cobrar.

Cuadro No. 17
Hotel Aura Divina de Jesús
Elementos de Matriz de Control General
(Un Día de Operación)

1	2	3	4	5	6	
1	a) Ventas					
2	FECHA Y DIA DE OPERACIÓN					
3	Area	Tipo	Turno	Ingresos Dinerarios	Pax	
4	Restaurante	Alimentos	Desayuno	Quetzales	Si	
5			Almuerzo	Quetzales	Si	
6			Cena	Quetzales	Si	
7		Bebidas	Desayuno	Quetzales		
8			Almuerzo	Quetzales		
9			Cena	Quetzales		
10		Otros	Tabaco/Flores	Quetzales		
11			Suite Service	Alimentos	Desayuno	Quetzales
12					Almuerzo	Quetzales
13	Cena	Quetzales				
14	Bebidas	Desayuno	Quetzales			
15		Almuerzo	Quetzales			
16		Cena	Quetzales			
17	Otros	Tabaco/Flores	Quetzales			
18		Bar	Alimentos	Desayuno	Si	
19				Almuerzo	Si	
20	Cena			Si		
21	Bebidas	Desayuno				
22		Almuerzo				
23		Cena	Quetzales			
24	Otros	Tabaco/Flores	Quetzales			
25		Total de Ventas Alimentos y Bebidas (Incluye Otros)			Σ De Quetzales	
26						
27	b) Otros Ingresos Afectos					
28	Otros Relacionados a Ventas	Propinas	Restaurante	Quetzales		
29			Suite Service	Quetzales		
30			Bar	Quetzales		
31	Total de Otros Relacionados a las Ventas			Σ De Quetzales		
32						
33	Total de Ventas y Otros Relacionados			Σ De Quetzales		
34	IVA S/ Total de Ingresos Facturados			12%		
35						
36	Gran Total de Ingresos			Σ De Quetzales		
37						
38	c) Formas de Pago (Cierre de Cuentas)					
39		Efectivo	Quetzales			
40		Tarjetas de Crédito	Quetzales			
41		Cuentas por Cobrar	Quetzales			
42		Huéspedes por Cobrar	Quetzales			
43		Anticipos Reservasiones	Quetzales			
44		Exenciones Iva	Quetzales			
45		Sobrantes y Falantes	Quetzales			
46	Total de Formas de Pago			Σ De Quetzales		
47	Ventas y Otros (-) Formas de Pago = "Cero"			"Cero"		
48						
49	d) Ventas					
50	FECHA Y DIA DE OPERACIÓN					
51	Area	Tipo	Sub-Tipo	Ingresos Dinerarios	Pax	
52	Habitaciones	Grupos Turismo	Tipo A	Quetzales	Si	
53			Tipo B	Quetzales	Si	
54			Tipo C	Quetzales	Si	
55		Turismo Individual	Tipo A	Quetzales	Si	
56			Tipo B	Quetzales	Si	
57			Tipo C	Quetzales	Si	
58		Cortesías	Tipos	Quetzales	Si	
59		Uso de Casa	Tipos	Quetzales	Si	
60		Total de Ventas Alimentos y Bebidas (Incluye Otros)			Σ De Quetzales	Σ Pax
61						
62	e) Otros Ingresos Afectos					
63	Otros Relacionados Ventas Habitaciones	Otros	Teléfonos L.D.	Quetzales		
64			Teléfonos Locales	Quetzales		
65			Lavandería	Quetzales		
66			Centro de Negocio	Quetzales		
67	Total Otros Relacionados a las Ventas Habitaciones			Σ De Quetzales		
68						
69	Total de Ventas y Otros Relacionados			Σ De Quetzales		
70	IVA S/ Total de Ingresos Facturados			12%		
71	Impuesto de Turismo S/Venta de Habitaciones			10%		
72						
73	Gran Total de Ventas			Σ De Quetzales		
74						
75	f) Formas de Pago (Cierre de Cuentas)					
76		Efectivo	Quetzales			
77		Tarjetas de Crédito	Quetzales			
78		Huéspedes por Cobrar	Quetzales			
79		Cuentas por Cobrar	Quetzales			
80		Anticipos a Eventos	Quetzales			
81		Anticipos Reservasiones	Quetzales			
82		Exención Turismo	Quetzales			
83		Sobrantes y Falantes	Quetzales			
84	Total de Formas de Pago			Σ De Quetzales		
85	Ventas y Otros (-) Formas de Pago = "Cero"			"Cero"		
86						

(+)

(-)

Existirá Variación

(+)

(-)

Siempre será "Cero"

- Se determinan los elementos de operación de Alimentos y Bebidas en las filas “3 a la 47” y para los rubros de Habitaciones y Otros Servicios en las filas “50 a la 86”. Se establece las columnas “4, 5 y 6” para el vaciado de la información del primer día de operación, de acuerdo a lo que se presenta en el cuadro anterior número 17.

- **Elementos de Asignación y Ejecución (Perfiles de Puestos)**

- En esta etapa del diseño si se toma en cuenta las “Personas” e individuos que desempeñarán las actividades que se encuentran en la “Planeación” del sistema de trabajo. Se tomará el “Deber – Ser” como base del diseño, es decir todo aquel perfil, competencias, aptitudes, habilidades, cualidades y conocimientos que debiera contar una persona que integre el proceso.
- Se establecen como parte del proceso: Gerente de División Habitaciones, Gerente de Alimentos y Bebidas, Gerente Nocturno de Habitaciones, Recepcionistas, Cajeros de Ambientes, Auditor Nocturno y Auditor de Ingresos.

- **Seguimiento (Reuniones)**

- Se establecen reuniones “Semanales” para: Gerencia General, Gerentes de División Habitaciones, Alimentos y Bebidas, División Financiera. En estas reuniones se analizarán los resultados y alcance de las metas presupuestarias, así como su relación con el año anterior.
- Se establecen reuniones “Mensuales” para: Gerente Nocturno de Habitaciones, Recepcionistas, Auditor Nocturno, Auditor de Ingresos y Cajeros de Ambientes. En estas reuniones se analizarán las áreas de mejora continua que se detecten en la operación diaria y el registro de información.

- **Evaluación (Indicadores)**

- Se concentran y registran todos los datos “Dinerarios y estadísticos” diariamente de los puntos de venta en la base de datos que se diseñará para el efecto, así también se tomarán los datos “Presupuestarios y del Año Anterior” como base de comparación de los indicadores para la medición de forma diaria, mensual y anual, como se muestra a continuación en los cuadros numeros 16 y 17.

- **Retroalimentación**

- Se analiza el proceso en su conjunto, así como los resultados de evaluación obtenidos para una mejora continua.

4.3.3 Aplicación de Matriz de Control Interno como un Sistema de Trabajo

Al establecerse todos los elementos del sistema PASER para aplicarlos a un “Sistema de Trabajo”, se colocan en dos matrices de tipo “Rectangular” como guías o índices de las filas, para su aplicación en las columnas establecidas para el vaciado de información de los cuadros de movimientos operativos de los cajeros de ambientes.

Se establecen las matrices de la siguiente forma:

- Una matriz de operación diaria para la información y cuadro de los días que integran el mes, y
- Una matriz idéntica a la matriz de operación en columnas y filas para los datos acumulados de operación que servirán para el análisis de la consecución de la operación a una fecha específica.

Se muestran los ejemplos de las matrices de operación de acuerdo a los siguientes cuadros:

Cuadro No. 18 (Continuación)
 Hotel Aura Divina de Jesús
 Matriz de Base de Datos de Control de Ingresos
 (Un Mes de Operación Datos Diarios)

												97	98	99	100	101	102	103	104	105	
48																					
49	d) Ventas																				
50	Area	Tipo	Sub-Tipo	Ingresos Q	Pax	C/N	Ingresos Q	Pax	C/N	Ingresos Q	Pax	C/N	Ingresos Q	Pax	C/N	Ingresos Q	Pax	C/N			
51	Habitaciones	Grupos Turismo	Tipo A	1,350.72	9.00	4.00	219.88	1.00	0.00	532.11	2.00	2.00	23,033.38	110.00	81.00	71,426.00	222.00	182.00	56,678.00	203.00	155.00
52			Tipo B																		
53			Tipo C																		
54		Turismo Individual	Tipo A	6,154.96	32.00	17.00	7,021.75	36.00	18.00	5,005.57	28.00	17.00	81,495.35	329.00	210.00	147,159.00	384.00	315.00	118,593.00	340.00	305.00
55			Tipo B																		
56			Tipo C																		
57		Cortesías	Tipos	0.00	0.00	0.00	0.00	1.00	1.00	0.00	1.00	1.00	0.00	5.00	2.00	0.00	22.00	18.00	0.00	68.00	61.00
58	Uso de Casa	Tipos	0.00	0.00	0.00	0.00	1.00	1.00	0.00	1.00	1.00	0.00	5.00	2.00	0.00	22.00	18.00	0.00	68.00	61.00	
59	Total de Ventas Alimentos y Bebidas (Incluye Otros)			7,505.68	41.00	21.00	7,241.63	39.00	20.00	5,537.68	32.00	21.00	104,528.73	449.00	295.00	218,585.00	650.00	533.00	175,271.00	679.00	582.00
60																					
61	e) Otros Ingresos Afectos																				
62	Otros Relacionados Ven	Otros	Teléfonos L.D.	334.62			176.93			2,965.31			8,520.42			4,949.00			6,638.00		
63			Teléfonos Locales	2.59			37.19			2.59			217.54			555.00			566.00		
64			Lavandería	250.75			197.01			11.94			1,244.75			1,889.00			1,594.00		
65			Centro de Negocios	525.37			185.43			275.98			5,057.63			6,514.00			5,068.00		
66			Total Otros Relacionados a las Ventas Habitaciones			1,113.33			596.56			3,255.82			15,040.34			13,907.00			13,866.00
67																					
68	Total de Ventas y Otros Relacionados			8,619.01			7,838.19			8,793.50			119,569.07			232,492.00			189,137.00		
69	IVA S/ Total de Ingresos Facturados			1,034.28			940.58			1,055.22			14,348.29			27,899.04			22,696.44		
70	Impuesto de Turismo S/Venta de Habitaciones			750.57			724.16			553.77			10,452.87			21,858.50			17,527.10		
71																					
72	Gran Total de Ventas			10,403.86			9,502.93			10,402.49			144,370.23			282,249.54			229,360.54		
73																					
74	f) Formas de Pago (Cierre de Cuentas)																				
75			Efectivo	272.85			99.45			1,250.96			13,478.13								
76			Tarjetas de Crédito	5,449.81			4,275.37			5,972.62			132,462.50								
77			Huéspedes por Cobrar	8,478.95			9,690.16			9,293.22			19,546.90								
78			Cuentas Por Cobrar	1,110.70			95.84			1,048.30			71,108.84								
79			Anticipos a Eventos	0.00			0.00			0.00			1,080.08								
80			Anticipos Reservas	0.00			0.00			0.00			1,004.36								
81			Exenciones Iva	0.00			0.00			0.00			0.00								
82			Exencion Turismo	0.00			0.00			0.00			237.18								
83			Sobrantes y Faltantes	0.01			(0.01)			0.00			0.09								
84			Total de Formas de Pago			15,312.32			14,160.81			17,565.10			238,918.08			0.00			0.00
85																					
86	Ventas y Otros (-) Formas de Pago = "Cero"			(4,908.46)			(4,657.88)			(7,162.61)			(94,547.85)			282,249.54			229,360.54		
87																					
88	Variación AyB / Habitaciones y Otros			0.00			0.02			(0.01)			0.15			372,214.66			297,297.50		

Cuadro No. 19
Hotel Aura Divina de Jesús
Matriz de Base de Datos de Control de Ingresos
(Un Mes de Operación Datos Acumulados)

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	94	95	96		
1	a) Ventas															
2			01/01/2006			02/01/2006			03/01/2006			31/01/2006				
3	Area	Tipo	Turno	Ingresos Q	Pax	C/N	Ingresos Q	Pax	C/N	Ingresos Q	Pax	C/N	Ingresos Q	Pax	C/N	
4	Restaurante	Alimentos	Desayuno	2,825.38	47.00		4,630.34	68.00		8,750.12	114.00		58,399.74	698.00		
5			Almuerzo	750.88	5.00		1,493.47	11.00		1,791.15	15.00		23,772.72	207.00		
6			Cena	409.19	12.00		1,477.45	24.00		2,504.25	30.00		15,232.52	145.00		
7		Bebidas	Desayuno	40.29			76.22			138.82			856.92			
8			Almuerzo	126.95			424.19			951.17			5,130.67			
9			Cena	250.43			690.30			1,337.72			5,774.60			
10		Otros	Tabaco/Flores	30.43			46.76			117.54			763.67			
11			Alimentos	Desayuno	108.01	2.00		221.46	3.00		360.17	4.00		1,047.48	12.00	
12				Almuerzo	141.55	1.00		207.10	2.00		408.76	3.00		2,350.97	22.00	
13	Cena	281.14		3.00		1,184.45	10.00		1,522.21	13.00		3,779.86	30.00			
14	Bebidas	Desayuno	8.71			8.71			15.24			65.33				
15		Almuerzo	8.71			23.95			27.22			405.26				
16		Cena	92.11			148.29			192.49			494.95				
17	Otros	Tabaco/Flores	5.44			5.44			5.44			34.84				
18		Alimentos	Desayuno													
19			Almuerzo													
20	Cena		68.60	3.00		270.47	16.00		309.67	17.00		1,268.27	103.00			
21	Bebidas	Desayuno														
22		Almuerzo														
23		Cena	316.86			1,585.35			1,596.24			9,964.40				
24	Otros	Tabaco/Flores	5.44			27.22			32.66			72.94				
25		Total de Ventas Alimentos y Bebidas (Incluye Otros)			5,470.12			12,521.17			20,060.87			129,415.14		
26																
27	b) Otros Ingresos Afectos															
28	Otros Relacionados a Vd	Propinas	Restaurante	423.09			905.61			1,555.58			10,478.75			
29		Suite Service	116.38			345.76			511.14			1,591.56				
30		Bar	41.60			144.61			147.88			926.76				
31	Total de Otros Relacionados a las Ventas			581.07			1,395.98			2,214.60			12,997.07			
32	Total de Ventas y Otros Relacionados			6,051.19			13,917.15			22,275.47			142,412.21			
33	IVA S/ Total de Ingresos Facturados			726.14			1,670.06			2,673.06			17,089.47			
34																
35	Gran Total de Ingresos			6,777.33			15,587.21			24,948.53			159,501.68			
36																
37	c) Formas de Pago (Cierre de Cuentas)															
38		Efectivo		81.11			266.23			492.12			6,594.42			
39		Tarjetas de Crédito		641.49			1,923.53			2,652.41			34,368.04			
40		Huéspedes por Cobrar		1,146.27			3,831.09			5,075.04			22,938.13			
41		Cuentas Por Cobrar		0.00			0.00			0.00			1,053.06			
42		Anticipos Reservasiones		0.00			0.00			0.00			0.00			
43		Exenciones Iva		0.00			0.00			0.00			0.00			
44		Sobrantes y Faltantes		0.00			0.00			0.00			0.03			
45		Total de Formas de Pago			1,868.87			6,020.85			8,219.57			64,953.68		
46																
47	Ventas y Otros (-) Formas de Pago = "Cero"			4,908.46			9,566.36			16,728.96			94,548.00			

Cuadro No. 19 (Continuación)
Hotel Aura Divina de Jesús
Matriz de Base de Datos de Control de Ingresos
(Un Mes de Operación Datos Acumulados)

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	94	95	96	
48																
49	d) Ventas															
50	Area	Tipo	Sub-Tipo	Ingresos Q	Pax	C/N	Ingresos Q	Pax	C/N	Ingresos Q	Pax	C/N	Ingresos Q	Pax	C/N	
51	Habitaciones	Grupos Turismo	Tipo A	1,350.72	9.00	4.00	1,570.60	10.00	4.00	2,102.71	12.00	6.00	23,033.38	110.00	81.00	
52			Tipo B													
53			Tipo C													
54		Turismo Individual	Tipo A	6,154.96	32.00	17.00	13,176.71	68.00	35.00	18,182.28	96.00	52.00	81,495.35	329.00	210.00	
55			Tipo B													
56			Tipo C													
57		Cortesías	Tipos	0.00	0.00	0.00	0.00	1.00	1.00	0.00	2.00	2.00	0.00	5.00	2.00	
58		Uso de Casa	Tipos	0.00	0.00	0.00	0.00	1.00	1.00	0.00	2.00	2.00	0.00	5.00	2.00	
59	Total de Ventas Alimentos y Bebidas (Incluye Otros)			7,505.68	41.00	21.00	14,747.31	80.00	41.00	20,284.99	112.00	62.00	104,528.73	449.00	295.00	
60																
61	e) Otros Ingresos Afectos															
62	Otros Relacionados Ven	Otros	Teléfonos L.D.	334.62			511.55			3,476.86			8,520.42			
63			Teléfonos Locales	2.59			39.78			42.37			217.54			
64			Lavandería	250.75			447.76			459.70			1,244.75			
65			Centro de Negocios	525.37			710.80			986.78			5,057.63			
66	Total Otros Relacionados a las Ventas Habitaciones			1,113.33			1,709.89			4,965.71			15,040.34			
67																
68	Total de Ventas y Otros Relacionados			8,619.01			16,457.20			25,250.70			119,569.07			
69	IVA S/ Total de Ingresos Facturados			1,034.28			1,974.86			3,030.08			14,348.29			
70	Impuesto de Turismo S/Venta de Habitaciones			750.57			1,474.73			2,028.50			10,452.87			
71																
72	Gran Total de Ventas			10,403.86			19,906.79			30,309.28			144,370.23			
73																
74	f) Formas de Pago (Cierre de Cuentas)															
75		Efectivo		272.85			372.30			1,623.26			13,478.13			
76		Tarjetas de Crédito		5,449.81			9,725.18			15,697.80			132,462.50			
77		Huéspedes por Cobrar		8,478.95			18,169.11			27,462.33			19,546.90			
78		Cuentas Por Cobrar		1,110.70			1,206.54			2,254.84			71,108.84			
79		Anticipos a Eventos		0.00			0.00			0.00			1,080.08			
80		Anticipos Reservas		0.00			0.00			0.00			1,004.36			
81		Exenciones Iva		0.00			0.00			0.00			0.00			
82		Exencion Turismo		0.00			0.00			0.00			237.18			
83		Sobrantes y Falta		0.01			0.00			0.00			0.09			
84		Total de Formas de Pago			15,312.32			29,473.13			47,038.23			238,918.08		
85																
86	Ventas y Otros (-) Formas de Pago = "Cero"			(4,908.46)			(9,566.34)			(16,728.95)			(94,547.85)			
87																
88	Variación AyB / Habitaciones y Otros			0.00			0.02			0.01			0.15			

- Como se muestra en el cuadro 18, se establecen los rubros de operación de “Alimentos y Bebidas” en las filas a partir de la “3 a la 47”, en donde se integran las filas de la “3 a la 23” como los datos de ventas por tipo de “Área”. La variación de la relación “Ventas, impuestos y propinas” menos “Las formas de pago”, se establecen en la fila “47”, y los datos numéricos y estadísticos inician a partir de la columna “4, 5 y 6” para el día 1, para el día 2 las columnas “7, 8 y 9” y así sucesivamente avanzan constantemente de “3 en 3” hasta alcanzar los totales de los rubros en las columnas “97, 98 y 99”, los presupuestos se encuentran en las columnas “100, 101 y 102” y los datos del año anterior en las columnas “103, 104 y 105”.

- De igual forma en el cuadro 18, se establecen los rubros de operación de “Renta Habitaciones y Otros Servicios” en las filas a partir de la “51 a la 88”, en donde se integran las filas de la “51 a la 65” como los datos de ventas por tipo de “Área”. La variación de la relación “Ventas, impuestos y propinas” menos “Las formas de pago”, se establecen en la fila “86”, el cuadro final del día en la fila “88”, y los datos numéricos y estadísticos inician a partir de la columna “4, 5 y 6” para el día 1, para el día 2 las columnas “7, 8 y 9” y así sucesivamente avanzan constantemente de “3 en 3” hasta alcanzar los totales de los rubros en las columnas “97, 98 y 99”, los presupuestos se encuentran en las columnas “100, 101 y 102” y los datos del año anterior en las columnas “103, 104 y 105”.

- Se diseña igualmente una matriz “Idéntica” en número de filas y columnas para llevar una “Matriz Acumulativa de información” de acuerdo a lo que se muestra en el cuadro número 20, que muestra que al igual que la matriz diaria en el cuadro número 18 contiene “88” filas y “97” columnas para vaciar información diaria, la matriz acumulativa tendrá exactamente las mismas dimensiones, que llevará el control de lo vendido el día de hoy más la venta del día anterior de forma acumulativa.

- Se elabora la “Partida Contable” de Ventas para registrar los ingresos diariamente, en base a la información que tabulada en la “Matriz de Base de Datos” de control de los ingresos, de la siguiente forma:

Cuenta Contable	Descripción	Debe	Haber
Partida No.X	----- Fecha -----	01/01/2010	-----
1-101-200-000	Formas de Pago A y B Efectivo por Depositar	Q 81.11	
1-101-300-000	Tarjetas de Crédito Por Liquidar	Q 641.49	
1-104-100-000	Huéspedes por Cobrar	Q 1,146.27	
1-103-101-000	Cuentas Por Cobrar	Q -	
2-204-100-000	Anticipos a Reservas (Varios)	Q -	
2-206-102-000	Exenciones Iva	Q -	
8-100-000-001	Otros Gastos	Q -	
1-101-200-000	Formas de Pago Habitaciones Efectivo por Depositar	Q 272.85	
1-101-300-000	Tarjetas de Crédito Por Liquidar	Q 5,449.81	
1-104-100-000	Huéspedes por Cobrar	Q 8,478.95	
1-103-101-000	Cuentas Por Cobrar	Q 1,110.70	
2-204-100-000	Anticipos a Reservas (Varios)	Q -	
2-203-100-000	Anticipos Reservas (Cuartos)	Q -	
2-206-102-000	Exenciones Iva	Q -	
2-206-105-000	Exenciones Turismo	Q -	
8-100-000-001	Otros Gastos	Q 0.01	
2-205-100-001	Restaurante Propinas por Pagar		Q 423.09
2-205-100-002	Suite Service Propinas por Pagar		Q 116.38
2-205-100-003	Bar Propinas por Pagar		Q 41.60
2-206-102-000	Iva por Pagar		Q 726.14
2-206-102-000	Iva por Pagar		Q 1,034.28
2-206-105-000	Impuesto de Turismo Por Pagar		Q 750.57
4-100-101-001	Habitaciones Ventas de Cuartos		Q 7,505.68
4-102-100-001	Restaurante Ventas de Alimentos		Q 3,985.45
4-102-100-002	Suite Service Ventas de Alimentos		Q 530.70
4-102-100-003	Bar Ventas de Alimentos		Q 68.60
4-103-100-001	Restaurante Ventas de Bebidas		Q 417.67
4-103-100-002	Suite Service Ventas de Bebidas		Q 109.53
4-103-100-003	Bar Ventas de Bebidas		Q 316.86
4-104-100-001	Teléfonos Llamadas L.D.		Q 334.62
4-104-100-002	Teléfonos Llamadas Locales		Q 2.59
4-105-100-001	Lavandería Servicio de Lavado		Q 250.75
4-106-100-001	Centro de Negocios		Q 525.37
4-107-100-001	Restaurante Ventas de Tabaco/Otros		Q 30.43
4-107-100-002	Suite Service Ventas de Tabaco/Otros		Q 5.44
4-107-100-003	Bar Ventas de Tabaco/Otros		Q 5.44
7-100-000-001	Ingresos Varios		Q -
7-100-000-001	Otros Productos		Q -
Registro de los Ingresos por Ventas de la Operación del día		Q 17,181.19	Q 17,181.19

Cuenta Contable		Descripción	Debe		Haber		
Partida No.X	-----	Fecha	02/01/2010		-----		
1-101-200-000	Formas de Pago A y B	Efectivo por Depositar	Q	185.12			
1-101-300-000		Tarjetas de Crédito Por Liquidar	Q	1,282.04			
1-104-100-000		Huéspedes por Cobrar	Q	2,684.82			
1-103-101-000		Cuentas Por Cobrar	Q	-			
2-204-100-000		Anticipos a Reservasiones (Varios)	Q	-			
2-206-102-000		Exenciones Iva	Q	-			
8-100-000-001		Otros Gastos	Q	-			
1-101-200-000		Formas de Pago Habitaciones	Efectivo por Depositar	Q	99.45		
1-101-300-000			Tarjetas de Crédito Por Liquidar	Q	4,275.37		
1-104-100-000			Huéspedes por Cobrar	Q	9,690.16	Q	-
1-103-101-000	Cuentas Por Cobrar		Q	95.84			
2-204-100-000	Anticipos a Reservasiones (Varios)		Q	-			
2-203-100-000	Anticipos Reservasiones (Cuartos)		Q	-			
2-206-102-000	Exenciones Iva		Q	-			
2-206-105-000	Exenciones Turismo		Q	-			
8-100-000-001	Otros Gastos		Q	0.01			
2-205-100-001	Restaurante		Propinas por Pagar			Q	482.52
2-205-100-002	Suite Service	Propinas por Pagar			Q	229.38	
2-205-100-003	Bar	Propinas por Pagar			Q	103.01	
2-206-102-000		Iva por Pagar			Q	943.92	
2-206-102-000		Iva por Pagar			Q	940.58	
2-206-105-000		Impuesto de Turismo Por Pagar			Q	724.16	
4-100-101-001	Habitaciones	Ventas de Cuartos			Q	7,241.63	
4-102-100-001	Restaurante	Ventas de Alimentos			Q	3,615.81	
4-102-100-002	Suite Service	Ventas de Alimentos			Q	1,082.31	
4-102-100-003	Bar	Ventas de Alimentos			Q	201.87	
4-103-100-001	Restaurante	Ventas de Bebidas			Q	773.04	
4-103-100-002	Suite Service	Ventas de Bebidas			Q	71.42	
4-103-100-003	Bar	Ventas de Bebidas			Q	1,268.49	
4-104-100-001	Teléfonos	Llamadas L.D.			Q	176.93	
4-104-100-002	Teléfonos	Llamadas Locales			Q	37.19	
4-105-100-001	Lavanderia	Servicio de Lavado			Q	197.01	
4-106-100-001	Centro de Negocios				Q	185.43	
4-107-100-001	Restaurante	Ventas de Tabaco/Otros			Q	16.33	
4-107-100-002	Suite Service	Ventas de Tabaco/Otros			Q	-	
4-107-100-003	Bar	Ventas de Tabaco/Otros			Q	21.78	
7-100-000-001		Ingresos Varios			Q	-	
7-100-000-001		Otros Productos			Q	-	
Registro de los Ingresos por Ventas de la Operación del día			Q	18,312.81	Q	18,312.81	

- Se realizarán los registros a las cuentas de ventas de “Alimentos y Bebidas” por centros Operativos (Restaurante, Suite Service y Bar), en la sumatoria de los turnos de “Desayuno, Almuerzo y Cena”, como base de estos valores en la “Matriz de Base de Datos de Control de Ingresos”.

- Como se muestra en las partidas anteriores de los días 1 y 2 de la operación, se utilizará una “Plantilla de Partida” en la cual se tabulará la información a las cuentas contables y se repite la misma para los 31 días (pueden ser 30, 29 ó 28) que posea un mes, al distribuir los registros de ventas de acuerdo a los centros de costo a los que se pertenecen, así como a las cuentas transitorias de Efectivo, Tarjetas de Crédito, Huéspedes por Cobrar, Anticipos de Eventos Recibidos, y otros.
- Se establecerá como política general, que los registros “Contables” serán la fuente y base para elaborar el “Reporte Diario de Ingresos (Daily Report)” y no a la inversa, ya que la información que se presente debe de ser confiable y oportuna diariamente.
- Se analizan los indicadores de las “Ventas y estadísticas” diarias y mensuales acumuladas, el cheque promedio de ventas de alimentos y bebidas, la tarifa promedio de renta de habitaciones así como el porcentaje de ocupación del hotel, y todas las variaciones presupuestarias y relación directa con los resultados del año anterior de todos los rubros.
- El informe del “Reporte Diario de Ingresos (Daily Report)” deberá hacerse llegar a: Junta Directiva, Gerencia General, Gerencias Operativas y Funcionales diariamente antes de las 10 a.m., como se muestra en el modelo de registros calculados con 5 días de operación real, al dividir el presupuesto y año anterior dentro de 31 días del mes de enero y se multiplica por 5 días que llevan los ingresos y ventas reales:



HOTEL AURA DIVINA DE JESÚS ESQUÍPULAS, GUATEMALA

REPORTE DIARIO DE INGRESOS
EXPRESADO EN QUETZALES

DIARIO

FECHA: 5 ENERO 2010

DIA: JUEVES

INGRESOS	HOY		MES A LA FECHA		PRES. MES A LA FECHA		VARIACION	AÑO ANT. MES A LA FECHA		VARIACION AÑO ANT
		%		%		%			%	
SUITES	2,298.70	57.1	23,729.68	45.3	35,255.65	69.9	(11,525.97)	28,269.52	70.2	(4,539.84)
AJUSTES	0.00	0.0	0.00	0.0	0.00	0.0	0.00	0.00	0.0	0.00
ING. NETOS SUITES	2,298.70	57.1	23,729.68	45.3	35,255.65	69.9	(11,525.97)	28,269.52	70.2	(4,539.84)
ALIMENTOS	1,292.93	32.1	18,360.77	35.1	10,559.19	20.9	7,801.58	8,088.39	20.1	10,272.38
BEBIDAS	276.45	6.9	4,679.09	8.9	2,278.39	4.5	2,400.70	1,637.90	4.1	3,041.19
AJUSTES Y DESC. A&B	0.00	0.0	0.00	0.0	0.00	0.0	0.00	0.00	0.0	0.00
INGRESOS NETOS A&B	1,569.38	39.0	23,039.86	44.0	12,837.58	25.4	10,202.28	9,726.29	24.1	13,313.57
TELEFONOS	49.22	1.2	3,700.86	7.1	887.74	1.8	2,813.12	1,161.94	2.9	2,538.92
LAVANDERIA	0.00	0.0	459.70	0.9	304.68	0.6	155.02	257.10	0.6	202.60
CLUB GRAN CLASE	0.00	0.0	0.00	0.0	0.00	0.0	0.00	0.00	0.0	0.00
RENTAS Y CONCESIONES	0.00	0.0	0.00	0.0	0.00	0.0	0.00	0.00	0.0	0.00
CIGARROS	0.00	0.0	161.08	0.3	118.23	0.2	42.85	57.26	0.1	103.82
RENTA EQUIPO/OTROS	0.00	0.0	0.00	0.0	0.00	0.0	0.00	0.00	0.0	0.00
CENTRO DE NEGOCIOS	111.06	2.8	1,288.50	2.5	1,050.65	2.1	237.85	817.42	2.0	471.08
TOTALES	4,028.36	100.00	52,379.68	100.00	50,454.52	100.00	1,925.16	40,289.52	100.00	12,090.16

ESTADÍSTICAS

OCUPACION %	20.0		44.7		53.4		(8.8)	49.5		(4.80)
SUITES OCUPADAS	6	20.0	67	44.7	80	53.4	(13)	74	49.5	(7)
CORTESIAS	0	0.0	2	1.3	3	1.9	(1)	10	6.6	(8)
USO CASA	0	0.0	2	1.3	3	1.9	(1)	10	6.6	(8)
FUERA DE SERVICIO	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0	0.0	0
VACIOS	24	80.0	79	52.7	64	42.7	15	56	37.4	23
TOTAL DISPONIBLES	30	100.0	150	100.0	150	100.0	0	150	100.0	0

HUESPEDES	7		122		105		17	123		(1)
TARIFA PROMEDIO	383.12	\$45.07	354.17	\$41.67	439.81	\$51.74	(85.64)	381.02	\$47.93	(26.85)
TIPO DE CAMBIO	8.50		8.500		8.50		0.00	7.95		0.55

- Este modelo de informe presenta la primera parte del “Reporte Diario de Ingresos (Daily Report)”, que muestra en dos partes: “Ventas y Estadísticas” la situación del día 5 de enero, los indicadores de ventas acumuladas del 1 al 5 de enero, porcentaje de ocupación y la tarifa promedio de renta de habitaciones. Todos los anteriores indicadores con su relación al cumplimiento del presupuesto objetivo por la variación de los datos reales, así como la variación del año anterior.



HOTEL AURA DIVINA DE JESÚS
ESQUÍPULAS, GUATEMALA

REPORTE DIARIO DE INGRESOS
EXPRESADO EN QUETZALES

FECHA: 5 ENERO 2005											DIA: JUEVES			
ALIMENTOS	HOY			MES A LA FECHA			PRESUPUESTO			VAR.	AÑO ANT. MES A LA FECHA			VAR AÑO ANTERIOR
	IMP.	CUB.	CH.P.	IMP.	CUB.	CH.P.	IMP.	CUB.	CH.P.		IMP.	CUB.	CH.P.	
RESTAURANTE														
DESAYUNO	563.90	10	56.39	10,087.66	137	73.63	4,568.87	120	37.97	5,518.79	3,396.61	114	29.70	6,691.05
COMIDA	506.91	2	253.46	2,426.55	18	134.81	1,305.32	40	32.50	1,121.23	1,372.10	34	40.13	1,054.45
CENA	159.84	1	159.84	2,982.25	34	87.71	3,263.39	48	67.67	(281.14)	2,089.19	43	49.06	893.06
TOTAL	1,230.65	13	94.67	15,496.46	189	81.99	9,137.58	209	43.78	6,358.88	6,857.90	191	35.88	8,638.56
SUITE SERVICE														
DESAYUNO	3.49	0	0.00	508.69	5	101.74	322.42	12	26.65	186.27	315.00	11	27.90	193.69
COMIDA	21.12	0	0.00	446.87	3	148.96	244.84	6	41.03	202.03	225.81	8	28.57	221.06
CENA	20.25	0	0.00	1,581.66	13	121.67	705.00	14	51.42	876.66	602.42	16	38.51	979.24
TOTAL	44.86	0	0.00	2,537.22	21	120.82	1,272.26	32	40.04	1,264.96	1,143.23	35	32.81	1,393.99
BAR	17.42	1	17.42	327.09	18	18.17	149.35	16	9.26	177.74	87.26	17	5.06	239.83
TOTAL ALIMENTOS	1,292.93	14	92.35	18,360.77	228	80.53	10,559.19	257	41.15	7,801.58	8,088.39	243	33.25	10,272.38

BEBIDAS

RESTAURANTE														
DESAYUNO	4.36	10	0.44	154.07	137	1.12	64.03	120	0.53	90.04	50.16	114	0.44	103.91
COMIDA	31.46	2	15.73	1,005.50	18	55.86	298.55	40	7.43	706.95	165.48	34	4.84	840.02
CENA	14.15	1	14.15	1,447.69	34	42.58	922.74	48	19.13	524.95	551.13	43	12.94	896.56
TOTAL	49.97	13	3.84	2,607.26	189	13.80	1,285.32	209	6.16	1,321.94	766.77	191	4.01	1,840.49
SUITE SERVICE														
DESAYUNO	0.00	0	0.00	26.13	5	5.23	12.74	12	1.05	13.39	6.13	11	0.54	20.00
COMIDA	0.00	0	0.00	27.22	3	9.07	64.03	6	10.73	(36.81)	77.10	8	9.76	(49.88)
CENA	0.00	0	0.00	195.76	13	15.06	217.58	14	15.87	(21.82)	113.39	16	7.25	82.37
TOTAL	0.00	0	0.00	249.11	21	11.86	294.35	32	9.26	(45.24)	196.61	35	5.64	52.50
BAR	226.48	1	226.48	1,822.72	18	101.26	698.71	16	43.32	1,124.01	674.52	17	39.08	1,148.20
TOTAL BEBIDAS	276.45	14	19.75	4,679.09	228	20.52	2,278.39	257	8.88	2,400.70	1,637.90	243	6.73	3,041.19

RESUMEN

RESTAURANTE	1,280.62	13	98.51	18,103.72	189	95.79	10,422.90	209	49.94	7,680.82	7,624.68	191	39.89	10,479.04
SUITE SERVICE	44.86	0	0.00	2,786.33	21	132.68	1,566.61	32	49.30	1,219.72	1,339.84	35	38.46	1,446.49
BAR	243.90	1	243.90	2,149.81	18	119.43	848.06	16	52.58	1,301.75	761.77	17	44.14	1,388.04
TOTAL	1,569.38	14	112.10	23,039.86	228	101.05	12,837.58	257	50.03	10,202.28	9,726.29	243	39.99	13,313.57

- La segunda parte de este informe, analiza de forma individual las “Ventas y Estadísticas” por centro Operativo, los indicadores de precios de venta promedio por persona (cubierto) servido de la misma forma que el primer informe o carátula descrito anteriormente. Esta herramienta de gestión es una de las más importantes del diseño propuesto, ya que se analizarán los resultados y tendencias en todas las reuniones de Junta Directiva, Gerencia General, Direcciones Operativas y Funcionales del hotel.

- Se cotejan y cuadran los impuestos que se relacionen a las “Ventas” (12% de IVA y 10% de Impuesto de Turismo) de forma diaria.
- Se cuadra la cuenta de “Huéspedes por Cobrar” diariamente.
- Se determina si se encuentran debidamente llenas las exenciones de IVA.
- Se determinan los sobrantes y faltantes así como los responsables directos para la deducción de responsabilidades.

- **Retroalimentación (Análisis del Proceso en su Conjunto)**

- Se analiza todo el “Sistema de Trabajo” en función a los resultados y mediciones cuantitativas de control, así como al alcance de los objetivos propuestos, para determinar si existe alguna acción correctiva para mejorar el proceso o los procesos del sistema diseñado y aplicado.

CONCLUSIONES

1. La “Matriz de Control Interno” como parte integral de un sistema de trabajo para el registro contable diario de los ingresos (ventas y formas de pago) de los “Establecimientos de Hospedaje” (Hoteles), brinda fortaleza de importancia relativa, consistencia y evidencia suficiente de la información financiera en la comunicación de resultados a las gerencias y otras áreas relacionadas en el “Reporte Diario de Ingresos” (Daily Report), así como la gestión de los indicadores operativos que se muestran y a la evaluación de la consecución de las operaciones y cumplimiento de objetivos.
2. El “Reporte Diario de Ingresos” (Daily Report) como parte de la información, comunicación, análisis, medición y monitoreo de los presupuestos de los departamentos operativos (tácticas y planes), desempeña la función de “Herramienta de Evaluación Financiera del Cumplimiento y Gestión de Indicadores de Ingresos” (ventas, formas de pago y estadísticas), elaborada a partir del diseño y aplicación de un sistema de trabajo, que junto a la Matriz de Control Interno, permite el análisis de variaciones, la previsión, detección y corrección de representaciones erróneas de importancia relativa en la presentación de las cifras de los informes para la toma de decisiones.
3. Para proporcionar una base segura, razonable y oportuna del progreso de un establecimiento de hospedaje hacia su consecución y cumplimiento de las estrategias, objetivos y planes es necesario utilizar el “Reporte Diario de Ingresos” (Daily Report), para la evaluación diaria de los “Departamentos Operativos” de acuerdo a sus “Indicadores de gestión”, diseñado a partir de un sistema de trabajo que integra una Matriz de Control Interno, como base de la información.

4. Desde los puntos de vista contable, financiero y administrativo, una “Matriz de Control Interno” diseñada para registrar diariamente los ingresos (ventas y formas de pago), representa una “Herramienta de Gestión” que permite el proceso de datos eficiente, así como realizar pruebas sustantivas de campo, evidencia la efectividad operativa de control en base a un “sistema de trabajo”, ya que brinda certeza razonable de las cifras, determina el cuadro diario y mensual de las operaciones, que se reportan a las gerencias y otras áreas relacionadas en el “Reporte Diario de Ingresos” (Daily Report) y la permite la gestión en base a los indicadores operativos.

RECOMENDACIONES

1. Que el Contador Público y Auditor, al diseñar procedimientos de control interno para el registro contable diario de ingresos (ventas y formas de pago) de los “Establecimientos de Hospedaje”, utilice los “Sistemas de Trabajo y Matrices Matemáticas” que hacen efectiva la comunicación en el informe del “Reporte Diario de Ingresos” (Daily Report) a las gerencias y otras áreas relacionadas sobre los indicadores por departamento operativo de un hotel, para brindar fortaleza de importancia relativa, consistencia y evidencia suficiente de las cifras presentadas.
2. Que el Contralor General de un establecimiento de hospedaje, reduzca el riesgo de representaciones erróneas de importancia relativa para la toma de decisiones en la “Evaluación Financiera” de los Departamentos Operativos por medio del “Reporte Diario de Ingresos” (Daily Report), que es el informe resultante de utilizar un sistema de trabajo diseñado a la medida, que permite el análisis de indicadores de los datos contenidos en una Matriz de Control Interno para la previsión, detección y corrección de los planes de operación.
3. Que la “Administración de un Establecimiento de Hospedaje” utilice el “Reporte Diario de Ingresos” (Daily Report) como herramienta de evaluación del cumplimiento, progreso, consecución y alcance de las estrategias, objetivos y planes, al evaluar sus indicadores de gestión de los “Departamentos Operativos”, diseñado en base a un sistema de trabajo y matrices de control interno que brinde “Seguridad razonable y oportuna” de la información financiera.

4. Que el “Auditor de Ingresos de un Establecimiento de Hospedaje” (Hotel) utilice una “Matriz de Control Interno” diseñada para determinar el cuadro diario y mensual de las operaciones, así como para registrar contablemente los ingresos (ventas, formas de pago y estadísticas) y brindar certeza “Financiera y Administrativa” de las cifras presentadas en el “Reporte Diario de Ingresos” (Daily Report) al Gobierno Corporativo y otras áreas relacionadas, al evidenciar la efectividad operativa de control en base a un “sistema de trabajo”.

BIBLIOGRAFÍA

1. CASHIN, JAMES A., NEUWIRTH, PAUL D., LEVY, JOHN F, Enciclopedia de Auditoría, Versión Española De La Segunda Edición Cashins'S Handbook For Auditors, Editorial Océano 2001, Barcelona España, Año 2001, 1292 páginas.
2. CHICAS HERNÁNDEZ, JAIME HUMBERTO, Material de Apoyo para las Prácticas de Orientación para la Elaboración de Tesis, Facultad De Ciencias Económicas, Universidad De San Carlos De Guatemala - USAC, Año 2002, 125 páginas.
3. CHOLVIS, FRANCISCO, Terminología de la Contabilidad y Otras Voces y Expresiones de Uso Común en el Campo de esta Materia, Tomo I, Ediciones Leconex, Año 1999, 355 páginas.
4. COMISIÓN DE NORMAS INTERNACIONALES DE CONTABILIDAD (IASB), Normas Internacionales de Contabilidad (NIC) y Normas Internacionales de Información Financiera, Año 2009, Números 1 a la 8.
5. CONGRESO DE LA REPUBLICA DE GUATEMALA, Código de Comercio, Decreto No.2-70 y sus Reformas, Año 2005, 195 páginas.
6. CONGRESO DE LA REPUBLICA DE GUATEMALA, Ley del Impuesto al Valor Agregado (I.V.A.), Decreto 27-92 y sus Reformas, Año 2006, 38 páginas.
7. CONGRESO DE LA REPUBLICA DE GUATEMALA, Ley Orgánica del Instituto Guatemalteco de Turismo (INGUAT), Decreto 1701 Y Sus Reformas Decretos 22-71 Y 23-73, Año 1973, 14 páginas.

8. CONSEJO DE NORMAS INTERNACIONALES DE AUDITORÍA Y ASEGURAMIENTO (INTERNATIONAL AUDITING AND ASSURANCE STANDARDS BOARD - IAASB), Normas Internacionales De Auditoría, NIA 315 Entendimiento de la Entidad y su Entorno y Evaluación de los Riesgos de Representación Errónea de Importancia Relativa, Año 2006, 56 páginas.
9. DONIS MEJICANOS, JOAQUÍN VICENTE, El Contador Público y Auditor como Asesor en la Implementación de la Organización y Sistematización Contable de una Empresa Hotelera, Tesis Profesional, Universidad De San Carlos De Guatemala, Año 2005, 162 páginas.
10. ENCICLOPEDIA SALVAT, Diccionario, Salvat Editores, Año 1973, Tomo 1 al 12, 3367 páginas.
11. GITMAN, LAWRENCE J, Principios de Administración Financiera, Pearson Educación De México, S.A. De C.V., Decima Edición, Año 2003, 559 páginas.
12. GUAJARRO CANTÚ, GERARDO, Contabilidad Financiera, México, Avario Editores, S.A., Año 1994, 738 páginas.
13. HOLMES W, ARTHUR, Auditoría, Principios y Procedimientos, Unión Tipográfica Editorial Hispano-Americana, México, Año 1979, Tomo 1, 952 páginas.
14. INSTITUTO GUATEMALTECO DE TURISMO (INGUAT), Antecedentes Históricos del Turismo en Guatemala, Volumen I, Año 1996, 120 páginas.
15. INSTITUTO GUATEMALTECO DE TURISMO (INGUAT), Antecedentes Históricos del Turismo en Guatemala, Volumen II, Año 1996, 137 páginas.

16. INSTITUTO GUATEMALTECO DE TURISMO (INGUAT), Antecedentes Históricos del Turismo en Guatemala, Volumen III, Año 1996, 161 páginas.
17. INSTITUTO GUATEMALTECO DE TURISMO (INGUAT), Estudio de Desarrollo Turístico Nacional para la República De Guatemala, Instancia de Cooperación Internacional del Japón, Año 2002, 92 páginas.
18. INSTITUTO GUATEMALTECO DE TURISMO (INGUAT), Reglamento para Establecimientos de Hospedaje, Acuerdo 1144-83, Año 1983, 22 páginas.
19. INSTITUTO TÉCNICO DIVERSIFICADO, Administración Turística y Hotelera, Antigua Guatemala, Año 1999, 63 páginas.
20. MILLER, FINNEY, Enciclopedia Curso de Contabilidad, México, Unión Tipográfica Editorial, Año 1977, Tomo I, 790 páginas.
21. MUÑOZ RAZO, CARLOS, Auditoría en Sistemas Computacionales, Pearson Educación De México, S.A. De C.V., Año 2002, 796 páginas.
22. PERDOMO SALGUERO, MARIO LEONEL, Contabilidad III, Editores Edeca, Año 1998, 152 páginas.
23. UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA, FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, Elaboración de Tesis e Investigación Documental, Tristan - Castañeda, Cooperativa de Servicios Varios, 128 páginas.

CONSULTAS EN INTERNET

24. BANCO DE GUATEMALA, Estadísticas Anuales, www.banguat.gob.gt
25. COMMITTEE OF SPONSORING ORGANIZATIONS - COSO, www.coso.org
26. CORPORACIÓN ANDINA DE FOMENTO (CAF - COLOMBIA), Gobierno Corporativo, www.caf.com
27. DIARIO PRENSA LIBRE, Edición Dominical, Año LVI No. 18,447 y Otras Ediciones, www.prensalibre.com.gt
28. EXITO EXPORTADOR, Estadísticas del Internet en América, www.exitosexportador.com
29. GUATEMALA ANCESTRAL, Sitio Arqueológico "El Mirador", www.mayasautenticos.com
30. INSTITUTO EDUCACIONAL DE HOTELES AMERICANOS Y DE ALOJAMIENTO (AH&LA), Sistema Uniforme de Contabilidad para Hoteles, www.Ei-Ahla.org
31. NARRO S., JUAN CARLOS Hoteles. Gestión y Costes, Cursos 1 y 2, Septiembre 2009, <http://www.mailxmail.com/curso-hoteles-gestion-costes-1>
32. ORGANIZACIÓN MUNDIAL DEL TURISMO, Informe Turismo, Año 2008, <http://www.wtoelibrary.org/content/q3178484xj53hp80/>
33. REAL ACADEMIA ESPAÑOLA, Diccionario de la Lengua Española, Vigésima Segunda Edición, www.rae.es

34. RED DE CAJAS DE HERRAMIENTAS MYPYME, Conceptos Básicos de Contabilidad,
<http://www.infomipyme.com/Docs/GT/Offline/Empresarios/IRIS/conceptos.htm>
35. RÍOS ORTIZ DE MONTELLANO, MARÍA BELEM, Del Mesón al Hotel en la Puebla de los Ángeles, Tesis Profesional Universidad de las Américas Puebla, México, Año 2004 http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lhr/rios_o_mb/
36. UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO, Publicación sobre el Sistema Matricial de Control Interno,
<http://www.tuobra.unam.mx/publicadas/040821172604.html>
37. VAN MEURS, MARTIJN, MUÑOZ, LUIS EDUARDO, London Consulting Group, Participación Proyecto Año 2008, www.Londoncg.com

GLOSARIO DE TÉRMINOS

- **A & B Gerente (F & B Manager)**
En la organización hotelera americana (Food and Beverages), es el director de la unidad de alimentos y bebidas o también llamada comidas y bebidas.
- **Artículos de bienvenida (Amenities)**
Pequeños artículos de aseo personal que se colocan en los cuartos de baño de los hoteles.
- **Botones**
Antigua denominación del que ahora es auxiliar de recepción y conserjería, en su mayor actividad es la de ayudar al traslado de equipaje y orientación del huésped.
- **Brunch**
Servicio de restaurante en forma de buffet completo que conjunta el desayuno y el almuerzo.
- **Buffet**
Mesa situada en la zona central o visible del comedor en la que están expuestos los manjares, es sinónimo de mesa de buffet.
- **Bungalow**
Casa pequeña de una sola planta que se suele construir en parajes destinados al descanso.
- **Check In**
Proceso de registro o inscripción en un hotel o medio de transporte.

- **Check Out**

Proceso de salida de un establecimiento hotelero con la correspondiente liquidación de la cuenta de gastos (pagos en efectivo, tarjetas de crédito, cuentas por cobrar, cortesías).

- **Cortesía (Complimentary)**

Indica un servicio que se presta gratuitamente. No confundir con gratificación o propinas (gratuity).

- **Cubierto**

Servicio de mesa (atención) que se coloca a cada comensal que se presenta a consumir a un restaurante, bar o evento. Comida que en los restaurantes se da por un precio fijo.

- **Desayuno Americano (English Breakfast)**

Desayuno que normalmente incluye lo mismo que el continental, más tocino, huevos (fritos, o revueltos), salchichas, cereales, postres lácteos y jugos de frutas. Tiende a desaparecer ante la economía del buffet.

- **Desayuno Continental (Continental Breakfast)**

Desayuno que normalmente incluye café o cocoa, leche, pan dulce o tostadas, mantequilla y mermelada. Es más ligero que el “Desayuno Americano” (english breakfast). Tiende a desaparecer ante la economía del buffet.

- **Express Check Out**

Nombre genérico de varios procedimientos destinados a agilizar o incluso eliminar el trámite de liquidación y salida (check-out) para determinados clientes de los hoteles.

- **Habitación de Cortesía**

Concesión de alojamiento (a veces, otros servicios) gratuitamente como parte de un acuerdo comercial. Se suele aplicar a parte de un grupo. No confundir con gratificación o propina (gratuity).

- **Habitación Doble**

Conjunto de una habitación con su respectivo cuarto de baño y dos camas individuales.

- **IATA (International Air Transport Association)**

Asociación Internacional del Transporte Aéreo. Agrupa a la mayoría de compañías aéreas regulares. Fue creada en 1945 y tiene sus sedes en Montreal (Estados Unidos de Norteamérica) y Ginebra (Suiza)..

- **Instalación ó Servicio (Facilities)**

Edificios o instalaciones que permiten al hotel dar un determinado servicio (bar, climatización, piscina, etc.).

- **Junior Suite**

Denominación habitual de las habitaciones dobles con salón. Ver también Suite.

- **King Size**

Término utilizado en hotelería para definir las camas de ancho superior a 1.50 mts. Ver Queen size.

- **Paquete Desayuno Incluido**

Tipo de facturación hotelera que incluye sólo el alojamiento (renta habitación) y el desayuno. Tipo de alojamiento barato en casas de particulares que sólo ofrecen cama y desayuno.

- **Paquete Todo Incluido (All Inclusive)**

Tipo de facturación hotelera que incluye el alojamiento (renta habitación) y todas las comidas y bebidas durante la estadía en el precio acordado. Generalmente las bebidas son nacionales y servidas por tragos (onzas) y no por botella u otra presentación y tiene acceso a todas las áreas y servicios del hotel.

- **Pax**
Abreviatura empleada para pasajero. Por extensión, cliente, huésped.

- **Propina o Tip (Gratuity)**
Valor monetario generalmente en porcentaje que se agrega a algunos servicios turísticos. No confundir con habitación de cortesía.

- **Queen Size**
Término utilizado en hotelería para definir las camas de ancho superior a 1,20 m y hasta 1.50 mts. Ver King size.

- **Reservación (Booking)**
Reserva (acción de reservar), o el departamento de reservaciones de un agente turístico.

- **Suite**
Conjunto de dos o más habitaciones con sus respectivos cuartos de baño, y al menos un salón común.