

UNIVERSIDAD PANAMERICANA

SEDE GUADALAJARA

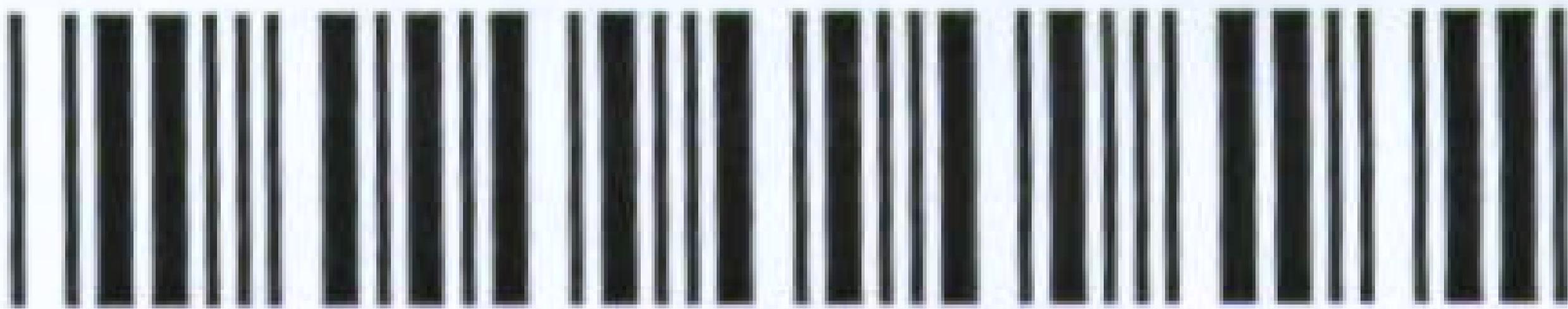


"LA PLANEACION DE OPERACIONES A CORTO PLAZO
EN LA INDUSTRIA HOTELERA"

ALEJANDRO MEZA PEÑA

Tesis presentada para optar por el título de Licenciado en
Administración y Finanzas con reconocimiento de Validez
de los estudios de la SECRETARIA DE EDUCACION PUBLICA,
de acuerdo número 81691 con fecha 17-XII-81.

Zapopan, Jal., Octubre de 1993.



49990

CLASIF: TE AF 1993 MEZ

ADQUIS: 4990 ej 2

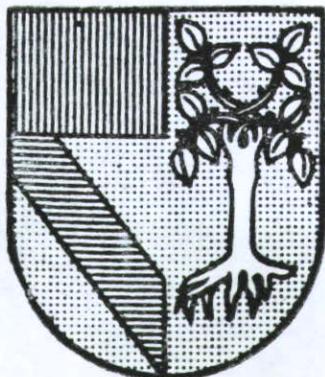
FECHA: 21/05/03

DONATIVO DE _____

\$ Apoyo al 15785

UNIVERSIDAD PANAMERICANA

SEDE GUADALAJARA

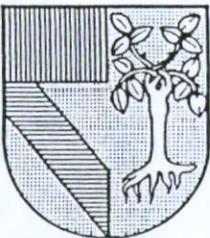


“LA PLANEACION DE OPERACIONES A CORTO PLAZO
EN LA INDUSTRIA HOTELERA”

ALEJANDRO MEZA PEÑA

Tesis presentada para optar por el título de Licenciado en
Administración y Finanzas con reconocimiento de Validez
Oficial de Estudios de la SECRETARIA DE EDUCACION PUBLICA,
según acuerdo número 81691 con fecha 17-XII-81.

Zapopan, Jal., Octubre de 1993.



UNIVERSIDAD PANAMERICANA

SEDE GUADALAJARA

"LA PLANEACION DE OPERACIONES A CORTO PLAZO EN LA
INDUSTRIA HOTELERA"

ALEJANDRO MEZA PEÑA

Tesis presentada para optar por el título de Licenciado en
Administración y Finanzas con reconocimiento de Validez
Oficial de Estudios de la SECRETARÍA DE EDUCACION PUBLICA,
según acuerdo número 81691 con fecha 17-XII-81.

Zapopan, Jal., Octubre de 1993.



UNIVERSIDAD PANAMERICANA

GUADALAJARA

PROLONGACION CALZADA CIRCUNVALACION PONIENTE No 49
CD. GRANJA 45010 ZAPOPAN, JAL.
TELS. 627-02-12, 627-26-22 Y 627-19-80

DICTAMEN DEL TRABAJO DE TITULACION

C. Alejandro Meza Peña

En mi calidad de Presidente de la Comisión de Exámenes Profesionales, y -
después de haber analizado el trabajo de titulación en la alternativa de
investigación y campo. Titulado: "LA PLANEACION DE OPERACIONES A CORTO --
PLAZO EN LA INDUSTRIA HOTELERA"

presentado por usted, le manifiesto que reúne los requisitos a que obli--
gan los reglamentos en vigor para ser presentado ante el H. Jurado del --
Examen Profesional, por lo que deberá entregar ocho ejemplares como parte
de su expediente al solicitar el examen.

A t e n t a m e n t e ,

Dr. Raúl Morales Osaguera
Presidente de la Comisión

Zapopan, Jal., a 14 de octubre _____ de 1993.



UNIVERSIDAD PANAMERICANA

GUADALAJARA

PROLONGACION CALZADA CIRCUNVALACION PONIENTE No 49

CD. GRANJA 45010 ZAPOPAN, JAL.

TELS. 627-02-12, 627-26-22 Y 627-19-80

Octubre 14 de 1993

COMITE DE EXAMENES PROFESIONALES
PRESENTE

Muy señores nuestros:

Les comunico que el Señor Alejandro Meza Peña, ha desarrollado el programa encaminado a la elaboración de su proyecto de Tesis titulada: "LA PLANEAION DE OPERACIONES A CORTO PLAZO EN LA INDUSTRIA HOTELERA", programa para el dual fuí asignado como asesor de Tesis.

La elaboración del proyecto de Tesis mencionado ha terminado, lo que comunico a ustedes como constancia y para que se sigan los pasos necesarios para la conclusión del trabajo de Tesis.

Atentamente

Dr. Raúl Morelos Oseguera.

INDICE

INTRODUCCION

1. LAS FUNCIONES DE PLANEACION Y CONTROL EN LA INDUSTRIA HOTELERA

1.1 Antecedentes.....	5
1.2 El proceso administrativo.....	13
1.3 El papel de las funciones de planeación y control.....	21
1.4 El proceso de toma de decisiones en la empresa.....	27
1.5 Distintas técnicas presupuestación y definición de corriente a seguir.....	35

2. EL PRESUPUESTO DE OPERACION

2.1 Presupuesto de ventas.....	38
2.2 Análisis del entorno.....	42
2.3 Influencia de la administración.....	48
2.4 Presupuesto de costos y gastos.....	52

3. EL PRESUPUESTO DE GASTOS DE CAPITAL

3.1 Generalidades.....	56
3.2 Distintos métodos de análisis de inversiones.....	60
3.2.1 Métodos simples.....	60
3.2.2 Métodos analizados.....	66

4. EL PRESUPUESTO FINANCIERO

4.1 Generalidades.....	73
4.2 Efectivo en cajas y bancos.....	74
4.3 Cuentas por cobrar.....	77
4.4 Pasivo a corto plazo.....	79

5. CASO PRACTICO

5.1 Premisas generales.....	84
5.1.1 Estado de resultados.....	84
5.1.2 Balance general.....	91
5.2 Estado financieros proforma.....	93
5.2.1 Balance general.....	93
5.2.2 Estado de resultados.....	95

CONCLUSIONES

BIBLIOGRAFIA

INTRODUCCION

El administrador de empresas en el ámbito de los negocios, se ve involucrado en procesos decisorios en los que no siempre se tienen bajo control ciertas variables. Sobre todo, tratándose de la planeación de eventos futuros de una empresa. Sin embargo, como una medida para evaluar y controlar el desarrollo de la misma de acuerdo con los objetivos establecidos por la administración, las organizaciones en general se ven precisadas a planear sus operaciones. La planeación puede desarrollarse abarcando horizontes de tiempo que en general se conocen como corto y largo plazo (un año y más de un año, respectivamente).

La planeación a corto plazo o táctica, define las operaciones del año próximo con el detalle necesario, como para ejercer un control estrecho sobre cada partida presupuestaria.

Por su parte, la planeación a largo plazo o estratégica, define las operaciones que se realizarán dentro de más de doce meses, de manera más agregada para la toma de cierto tipo de decisiones.

El presente trabajo, muestra a lo largo de las siguientes páginas, la mecánica involucrada en la planeación a corto plazo en las operaciones de una empresa hotelera.

Su estructura, permite ir avanzando en las técnicas que pueden ser aplicadas a la determinación y evaluación de cada una de las partidas de los estados financieros, las cuales reflejarán el efecto que los resultados de una cierta operación anual tienen en la situación financiera de la empresa.

Para finalizar, se ha desarrollado un ejercicio que muestra prácticamente la aplicación de ciertas técnicas a la planeación de operaciones de una empresa hotelera.

Se espera que el presente trabajo represente una modesta aportación a la bibliografía, que sobre la materia, no es precisamente significativa.

LAS FUNCIONES DE PLANEACION Y CONTROL EN LA INDUSTRIA HOTELERA

Generalmente, la industria hotelera en nuestro país ha estado en manos de la iniciativa privada, y debido a las finanzas ha podido entrelazar la propiedad y la administración; sin embargo, el incremento de los costos y de la problemática específica de ésta rama industrial ha orientado a la industria hotelera hacia la empresa. Esto ha dado lugar a la aplicación de la administración científica, que obliga a los responsables de la dirección a obtener conocimientos científicos, financieros y operacionales, que permitirán manejar los establecimientos hoteleros en el marco de la rentabilidad y prosperidad modernas.

1.1. Antecedentes

Como cualquier otro servicio la naturaleza del trabajo hotelero obedece a la consecución de un fin, cuyo producto es de naturaleza intangible. Desde su origen, el hotel, en su concepción rudimentaria, fungió como un establecimiento cuya actividad era netamente hospitalaria; sin embargo, el devenir del tiempo transformó dicha actividad en una función socioeconómica con un rol estrictamente de servicio.

La riqueza, considerada como resultado de la producción de bienes y servicios, es consecuencia de la función socio-técnico-económica que la genera en determinado tiempo. Toda actividad destinada a producir bienes y servicios se identifica bajo el vocablo producción; no obstante, se estima que no existen diferencias entre la acción que proporciona un resultado tangible y la productora de resultados intangibles. Por ello, es preferible adaptar un nuevo vocablo que identifique a ambos y convalide el sentido de producción y servicios en una sola dimensión, esto es, ambos requieren tareas operacionales, por lo cual sería mejor hablar de operaciones hoteleras, y no de servicios o producción hotelera.

En el marco de la organización empresarial, la hotelería cumple con una misión, o sea, adopta un rol que determina su funcionalidad y contribución al proceso operativo de la organización. Si se parte de lo general a lo específico, se estima que la función de la hotelería abarca varios aspectos, a saber:

A) Desde el punto de vista de la previsión y planificación, un rol netamente sociotécnico, en el que se establecen planes generales de actuación y se definen metas y objetivos a largo, mediano y corto plazos.

B) Desde el punto de vista de la organización, un rol estructural del sistema hotelero. en el que se establece toda una infraestructura de instalaciones, medios, interrelaciones y comunicaciones.

C) Desde el punto de vista operativo, un rol técnico-administrativo, en el que se ejecutan los planes preestablecidos y se señalan funciones específicas para cumplir los objetivos.

Para cumplir con su función, la hotelería establece, entre otros, los aspectos siguientes:

A) Tareas, en las cuales se define el perfil de la actividad que se debe llevar a cabo y cómo se ha de realizar.

B) Objetivos o metas concretas, relativos a lo que debe conseguirse, sin considerar cómo se efectuará.

C) Funciones, en las que se fijan limitaciones y responsabilidades acerca de las tareas, de forma específica y con cierto nivel de autonomía.

Cuando se habla en términos genéricos de la función hotelera, se enmarca en la definición el concepto de todos los elementos mencionados, de modo que se puede dar una definición global de aquella.

La función hotelera responde a una actividad socio-técnico-económica, debidamente canalizada en tareas específicas en las cuales se requieren responsabilidades, conocimientos y ejecución de operaciones, con en fin de alcanzar las diversas metas que su actividad y el entorno en que se mueve la condicionan para su cometido.

Desde una simple actividad hospitalaria en siglos pasados, la hotelería pasó a convertirse en una actividad organizada que obedece a aspectos técnicos, económicos y comerciales: ello le obliga a considerar su función del todo socioeconómica con un rol estrictamente de servicio. Tanto el viajero en goce del tiempo libre como el viajero por negocios, necesitan en su punto de llegada o de tránsito, un lugar de residencia y ciertas comodidades y medios de trabajo como teléfono, telex, fax, salas de recreo, traductores, secretarías, ambientes de lectura, etc. Esto amplía de por sí el concepto de residencia hotelera como un todo organizado, con opciones diversas, encaminadas a cumplir con su rol de servicio, al crear un mecanismo de oferta y demanda que asume una función económica en primer plano, de rápido crecimiento, como se observa mediante el rápido desarrollo del sistema hotelero orientado hacia el turismo y los negocios.

En seguida de desglosa la función integrada socio-técnico-económica en cada uno de los componentes y se analiza brevemente cada uno de ellos.

1.1.1. Función social

La función social responde a una realidad interna y del entorno en que se desenvuelve la actividad hotelera, a saber: la función social interna, la función de cara al visitante, la función de cara al propio trabajador hotelero y la función a nivel del país.

1.1.1.1. Función social interna

" El individuo de cara a la organización constituye el elemento dinámico de ésta, cuya actividad propicia la innovación permanente del sistema. Por su parte, la organización corresponde al individuo mediante la seguridad laboral que le proporciona, la motivación en el trabajo y, por último, el camino que le señala para su autorealización. Surge entonces una interrelación, cuyo consumo es el bienestar del individuo y de la organización".¹

Desde tal punto de vista, la función social del hotel se traduce en buscar el bienestar de sus trabajadores y de los visitantes y en la autorealización de aquellos.

1.1.1.2. La función de cara al visitante

Esta función incluye lo siguiente:

A) Proporcionar una estancia agradable y placentera.

B) Proporcionar un ambiente de grupo y de entorno de calidad netamente humano que le permita una satisfacción psicosociológica.

C) Motivar la satisfacción de los sentidos mediante una oferta de calidad de los medios que entran en contacto directo con el individuo (muebles, camas, adornos, pinturas, comodidades diversas, etc.).

D) Satisfacer el deseo de goce estético de la persona, al ofrecer un aspecto agradable del entorno arquitectónico y los decorados.

E) Adaptar medidas de seguridad y comodidad, que aseguren la estabilidad física y emotiva del individuo al eliminar riesgos, ruidos y ambiente tanto hostil como descuidado, que de alguna manera incida en la tranquilidad del visitante, mediante mecanismos de isonorización, música de fondo, acústica excelente, limpieza e higiene.

1.1.1.3. La función de cara al propio trabajador hotelero

En ésta función se debe considerar lo siguiente:

A) Formar y proyectar al trabajador hacia el futuro.

B) Actualizar permanentemente al trabajador.

C) Motivarlo en torno a la tarea que desempeña de tal manera que se sienta parte de la empresa, que forma parte de un todo.

D) Procurar la autorealización del empleado, y evitar su frustración.

- E) Apoyarlo econòmicamente.
- F) Desempeñar un rol importante en la vida cultural del trabajador.
- G) Reclutar y seleccionar al personal, así como prepararlo y formarlo.

1.1.1.4. La función a nivel del país

En ésta función, se debe estimar lo que sigue:

- A) Formalizar el turismo social, al proporcionar el acceso de todas las clases sociales a las vacaciones y uso de sus instalaciones, de la manera siguiente:
 - Para las clases econòmicamente fuertes, hoteles de categoría.
 - Para las clases econòmicamente débiles, pensiones, albergues y hoteles de menor categoría.

- B) Fomentar el aspecto cultural, mediante servicios idóneos para la realización de eventos culturales, y orientar su esfuerzo e instalaciones hacia ese tipo de actividades.

- C) Ofrecer reuniones de comercio y de trabajo a nivel de ejecutivos y hombres de negocios.

1.1.2. Función económica

De una simple actividad hospitalaria, la hotelería se transformó en una actividad socioeconómica, con base en las condiciones de trabajo, en las nuevas tecnologías, etc., que le han permitido servir a los diversos grupos sociales y a cada nivel de edad en el trabajo: negocios, congresos, conferencias, reuniones sociales, etc. Sin excluir la calidad de sus servicios, esto no le quita, en el campo de la planeación, organización y control de gestión, asumir el perfil de una industria. Como tal, el concepto de previsión o proyección del hotel en el futuro para ofrecer un servicio de calidad abarca, entre otros, los ambientes siguientes: recepción, salas audiovisuales para seminarios, canchas de tenis, vestíbulos, administración, salas de conferencias, sauna, habitaciones, almacenes, salas de reunión, gimnasio, ambiente central, restaurantes, salas y equipos de congresos, peluquería, cafeterías, bar, etc.

La función económica del hotel, como todo sistema empresarial, se canaliza en dos direcciones: funciones intrínsecas y funciones extrínsecas.

1.1.2.1. Funciones intrínsecas

Las funciones intrínsecas constituyen una relación de ambientes internos de un hotel que fungen como elementos captadores de ingresos económicos, por medio de salas de diversos tipos (para conferencias, para espectáculos, para exposiciones, etc.), galería de ventas, bares, restaurantes, desfiles de modas, exposición de vehículos, materiales audiovisuales, etc.

1.1.2.2. Funciones extrínsecas

De cara hacia el entorno, la función hotelera conlleva una serie de factores que se deben tener en cuenta, tales como;

- Constituye una función de consumo de productos del mercado (insumos).
- Representa una fuente de demanda de mano de obra (fuentes de trabajo).
- Desempeña un papel preponderante en la captación de divisas.
- Es un punto de lanzamiento de primer orden, respecto a la adaptación de nuevas tecnologías (el primer elevador se instaló en un hotel, por ejemplo).

Las funciones tanto intrínsecas como extrínsecas se traducen en una interrelación de servicios y dinero, lo cual le proporciona el papel netamente económico.

1.2. El proceso administrativo

Fundamentalmente, administración es la coordinación del esfuerzo humano, esto es, el logro de metas mediante la utilización del esfuerzo de otras personas. La eficacia con la cual se administra un empeño ha llegado a reconocerse en la mayoría de los casos quizás como el ingrediente único y más esencial del éxito a largo plazo de ese empeño. El proceso administrativo puede considerarse:

"...como el esfuerzo administrativo total operando en un empeño particular que incluye la toma de decisiones, la aplicación de técnicas y procedimientos seleccionados y la motivación de individuos y grupos para lograr objetivos específicos".²

Todo empeño organizacional, con o sin ánimo de lucro, debe tener necesariamente objetivos y metas. Las organizaciones comerciales tienen como objetivo múltiple obtener utilidades para de esa forma poder contribuir al mejoramiento económico y social del ambiente general de su comunidad o país. De igual forma, las organizaciones no comerciales tienen objetivos relativamente precisos, tales como la realización de una misión o efectos determinados, generalmente dentro de limitaciones especificadas de costos. En ambos casos es absolutamente esencial que la administración de la organización, al igual que otras partes propiamente interesadas, conozcan los objetivos y las metas; de otra forma, son imposibles la dirección administrativa eficaz de las actividades y la medición de la eficacia con la cual se están realizando las actividades deseadas. Por lo tanto, las responsabilidades administrativas de planificación, coordinación y control son fundamentalmente idénticas en empresas comerciales y no comerciales; el proceso administrativo general esencialmente se ajusta a un patrón común, cualquier a que sea el tipo de empeño.

El establecimiento de una técnica de planeación y control de operaciones en una empresa hotelera se justifica solamente en la

medida en que sirve para facilitar la realización del proceso administrativo. La contabilidad, que proporciona datos históricos, puede también justificarse en razón de otras necesidades como información para bancos, acreedores, accionistas y aspectos fiscales en general; en contraste con la contabilidad, la planeación y control de operaciones tiene un alcance estrictamente interno. Por lo tanto, para justificar un programa de planeación y control en una empresa hotelera, éste debe aportar beneficios importantes directamente relacionados con el logro efectivo de las responsabilidades y objetivos básicos de la administración de la compañía.

¿ Cómo se relaciona entonces la planeación y control de operaciones con las funciones de la administración ? Una respuesta a esta pregunta requiere de algunas consideraciones sobre las funciones básicas de la administración y de la naturaleza del proceso administrativo.

Los avances tecnológicos y la evolución de la administración científica han sido tal vez los dos factores más significativos en el desarrollo económico desde el comienzo del presente siglo. La administración científica no constituye un sistema formalizado, altamente complejo, sino que por el contrario está basada en las ideas de que un enfoque científico -la investigación, el análisis y los enfoques sistemáticos para la toma de decisiones- debe usarse para realizar eficazmente el proceso administrativo.

Henry Fayol, uno de los observadores más perceptivos del proceso administrativo, escribió que todas las actividades de un esfuerzo industrial pueden dividirse en seis grupos:

1. Técnicas (producción).
2. Comerciales (compras, ventas e intercambio).
3. Financieras (búsqueda y uso de capital).
4. De seguridad (protección de propiedades y personas).
5. De contabilidad (incluyendo estadísticas).
6. Administrativas (planificación, organización, autoridad, coordinación y control).³

H. Fayol, identificó una actividad administrativa (la número 6) básicamente como el esfuerzo necesario para asegurar la realización de las otras cinco actividades enumeradas primero. El advirtió que las otras actividades son realizadas por los administradores por medio de personas; por lo tanto la materia básica de la administración son personas -no edificios, terrenos o materias primas-.

Koontz y O'Donnell afirman que uno debe distinguir claramente entre aquellas funciones de operación, tales como ventas, manufactura, contabilidad, ingeniería y compras. Estas difieren de una empresa a otra, pero las funciones del administrador son comunes a todas. Koontz y O'Donnell afirman además que " el método más útil para clasificar las funciones administrativas es agruparlas alrededor de las actividades de planificación, organización, provisión de personal, dirección y

control. En la práctica no es siempre posible separar claramente todas las funciones administrativas en éstas categorías, ya que las funciones tienden a mezclarse; sin embargo, ésta clasificación es una herramienta útil y realista para análisis y comprensión".⁴

" La esencia de las funciones administrativas de la planeación y control de operaciones en una empresa hotelera radica en unas concepciones fundamentales o filosóficas del papel verdadero de la administración en un empeño ".⁵

En armonía con algunas de éstas concepciones, la planeación y control descansan en la convicción de que una administración puede planear y controlar el futuro de la empresa mediante la toma de una serie continua de decisiones bien concebidas; éste hecho conduce a la prosperidad planeada en contraposición al suceso fortuito. Así, el impacto del concepto de planeación y control va dirigido al mismo núcleo de la administración, es decir, el proceso de toma de decisiones. Específicamente, para tener éxito el flujo de decisiones administrativas debe generar planes y acciones para suministrar las entradas esenciales que son necesarias para apoyar las salidas planeadas de la empresa de tal forma que se obtengan las utilidades y retornos sobre inversiones realistas. La generación continua de utilidades mediante la manipulación administrativa de las entradas y salidas constituye la sustancia de la planeación y control. Estas relaciones se presentan sencillamente en la figura 1.2.1., se puede notar que las entradas esenciales son personas, capital y materiales en general y que son, generalmente factores que

producen costos. Por otra parte, las salidas planeadas son productos, servicios y contribuciones sociales que la empresa genera. Las salidas planeadas de productos y servicios generalmente son factores que generan ingresos. Ahora la responsabilidad esencial de la administración en una empresa hotelera es la de manipular, a través del proceso administrativo, las combinaciones de entradas planeadas y salidas planeadas para alcanzar los objetivos a largo plazo de la empresa. En una empresa hotelera con ánimo de lucro la medida principal del logro de los objetivos a largo plazo debe hacerse en términos de utilidad y retorno sobre la inversión. La manipulación de las variables pertinentes (aquellas que necesariamente se deben de considerar en la planeación por que podrían llegar a tener efectos en la estructura financiera de la empresa) por parte de una administración implica un flujo de decisiones bien concebidas y dirigidas hacia el logro de los objetivos a largo plazo especificados por la administración de la empresa. Las decisiones administrativas deben tener propósitos y ser futuristas. Por futuristas se entiende que las decisiones administrativas importantes deben preocuparse fundamentalmente por el futuro a largo plazo y no por decisiones momentáneas. Por tener propósitos se entiende que el flujo de decisiones administrativas importantes debe interesarse primeramente en desarrollar propósito, es decir, objetivos de empresa y en diseñar estrategias realistas para conseguir esos objetivos. El flujo de decisiones debe demostrar confianza administrativa implícita de que el destino de la empresa puede ser planeado y controlado efectivamente. La toma de decisiones requiere, primero y sobre

todo, imaginación y coraje. Cada decisión importante de la administración comprende un esfuerzo para crear o aprovechar una oportunidad o para escapar del comienzo de una declinación. El proceso de toma de decisiones debe ser racional y sistemático y a la vez debe responder a las características únicas del ambiente que rodea cada decisión principal, según se verá en el apartado 1.4. más adelante.

En el cuadro 1.2.1. siguiente, se puede observar de manera objetiva la labor de la administración en torno a la manipulación de recursos que se involucran en todo el proceso administrativo para la generación (producción) de bienes y/o servicios. Las entradas representan los recursos aplicados a un proceso y las salidas serían los bienes y servicios generados, que puestos en un mercado específico, producirán ciertas utilidades que permitirán iniciar nuevamente el ciclo.

ADMINISTRACION DE

ENTRADAS PLANEADAS

SALIDAS PLANEADAS

COORDINACION

OPERACION DE LA EMPRESA

- Personas

-Productos

- Capital

-Decisiones de planificación

-Servicios

- Materiales

-Decisiones de activación

-Social

-Acciones de control

-Seguimiento

(Costos)

UTILIDADES

(Ingresos)

(Retorno sobre inversión)

FIGURA 1.2.1. La planificación y control de entradas y salidas para general utilidades.⁶

1.3. El papel de las funciones planeación y control

A lo largo del apartado 1.2. anterior, hemos visto el papel general de la administración (proceso administrativo) que sería de esperarse, en una empresa hotelera. Ahora es apropiado centrarnos en la función de la planeación. Se tratará de explicar primeramente el papel de la planeación para posteriormente relacionar a ésta función con la del control, ambas, estrechamente interrelacionadas.

La planeación administrativa se ha definido como el diseño de un estado futuro deseado para una entidad y de las empresas eficaces de alcanzarlo.

Para Baker Jacobsen y Ramírez Padilla:

"El plan de utilidades, o sea el presupuesto de operación, es una proyección de las expectativas de utilidades de la compañía durante un periodo de tiempo determinado. Se mantiene mediante una serie de subpresupuestos vinculados para los elementos mayores de utilidad, o sea ventas, costos de ventas, gastos de ventas, así como para las actividades funcionales, tales como vender, fabricar, comprar e investigar".⁷

Un propósito fundamental de la planeación administrativa es proporcionar un proceso de alimentación hacia adelante. El concepto de alimentación hacia adelante es para proveer a cada administrador con pautas para tomar decisiones operacionales en una base cotidiana. Los planes aprobados por la administración general del negocio constituyen el elemento primario de la

alimentación hacia adelante. Generalmente se reconoce a la planeación como la tarea más difícil que enfrenta el gerente, y es una de las que se posponen más fácilmente.

Lo anterior indica que la planeación es un proceso de toma de decisiones. Puesto que es un proceso de toma de decisiones de orden superior, requiere tiempo y dedicación administrativos, y un enfoque sistemático. Las decisiones tomadas en el proceso de planeación son: 1) anticipadas, ya que se toman con anterioridad a la acción, y 2) interrelacionadas, ya que incluyen amplios grupos de selecciones interdependientes (de una variedad de alternativas) por parte de la administración. A continuación se señala la diferencia entre la planeación estratégica y la planeación táctica. Una diferenciación hecha con más frecuencia, pero menos fundamental, es la existente entre la planeación a largo y a corto plazo. La distinción entre planeación estratégica y táctica está relacionada con tres dimensiones, que se pueden esquematizar como sigue;

DIMENSIONES DE LA PLANEACION

Clasificación	Tiempo	Alcance de las actividades de la entidad	Orientación
-Estratégica	Largo plazo	Visión general de actividades	Objetivos y metas
-Táctica	Corto plazo	Visión detallada de actividades	Medios para alcanzar metas

Puesto que la descripción para cada una de las dimensiones está en términos relativos, hay algunas diferencias arbitrarias. Generalmente la planeación estratégica se ve como planeación más allá de un año; trata de subdivisiones generales de la entidad (tales como divisiones pero no departamentos) y se concentra en objetivos y metas que se extienden por el largo plazo. La distinción entre planeación estratégica y táctica es importante en la estructuración del proceso de planeación para una entidad.

La planeación descansa también en la creencia que el estado futuro de una compañía puede ser mejorado por la acción administrativa continua. Esta acción debe incluir necesariamente en la actualidad el perfecto conocimiento del administrador de cuestiones de interés fiscal que pudieran poner en entredicho la permanencia futura de la empresa en su mercado. Presupone que una compañía puede ser más exitosa, en términos de sus objetivos básicos, por las decisiones administrativas planeadas (considerar el concepto de alimentación hacia adelante) que si no hubiera intervención planeada por parte de la administración. En base a esto, se sugiere que durante el proceso de planeación, la administración de una entidad debe emplear tres tipos diferentes de "proyecciones", como sigue:

1. Una proyección de referencia -un intento de especificar cuál sería el estado futuro de la entidad si no se hace nada nuevo; es decir, si no hay ninguna intervención planeada por parte de la administración.

2. Una proyección deseada -una especificación de las "esperanzas y sueños" en cuanto al estado futuro de la entidad; es decir, el cumplimiento esencial de todas las aspiraciones de la entidad.

3. Una proyección planeada -una especificación de las posibilidades que tiene la entidad de lograr la proyección deseada de una manera realista. La proyección planeada tiende a ser un compromiso realista entre la proyección referencial y la deseada. Entonces la proyección planeada representaría los objetivos y metas planeadas (por ejemplo, el estado futuro) para ser conseguidos durante el tiempo cubierto por el proceso de planeación.⁸

Por eso, la planeación debe comenzar con una proyección de referencia, en conjunto con una proyección deseada y concluir con una proyección planeada que representa el plan administrativo. Obviamente, la proyección planeada sería más formal que las otras.

La planeación administrativa es un proceso continuo y no un esfuerzo periódico, ya que una proyección planeada nunca puede ser considerada como el producto final y último. Debe ser revisada a medida que cambien las condiciones y se disponga de nueva información.

Por su parte, el control puede definirse simplemente como la acción necesaria para asegurar que se están alcanzando los

objetivos, planes, políticas y estándares. El control presupone alimentación hacia adelante; esto es, que los objetivos, planes, políticas y estándares han sido desarrollados y comunicados a aquellos administradores directamente responsables de su cumplimiento.

En consecuencia el control efectivo debe descansar necesariamente sobre una base firme de planeación por la administración. El control se basa también en el concepto de retroalimentación, el cual requiere medición de resultados e inicia acciones correctivas diseñadas para asegurar el logro de los objetivos. Cuando los planes se vuelven operacionales, el control debe ejercerse para medir el progreso. En algunas ocasiones el control resulta en la revisión de planes y metas previos o aún en la formulación de nuevos planes, cambios en operaciones y reasignación de personal. Los enfoques de control deben ser diseñados de acuerdo a las características de la operación y a los individuos afectados. Todos estos aspectos sugieren que haya un proceso de control que incluye lo siguiente:

1. La medición de resultados y comparación con objetivos, planes y estándares preestablecidos.
2. La comunicación (informes) de los resultados del proceso de medición a los administradores apropiados.
3. Un análisis de las desviaciones con respecto a los objetivos, planes, políticas y estándares para determinar las causas fundamentales.

4. La consideración de cursos de acción alternativos que pueden seguirse para corregir las diferencias indicadas y para aprender de los éxitos.

5. La selección e implantación de la alternativa más favorable.

6. El seguimiento para establecer la efectividad de la acción correctiva y una retroalimentación de información al proceso de planeación para mejorar los ciclos futuros de planeación y control.

Un aspecto importante del control que frecuentemente se pasa por alto es su relación con el punto de acción. El control no puede ser posterior a los hechos; por ejemplo, un gasto consumado o una ineficiencia ya cometida no pueden deshacerse fácilmente. Por lo tanto, el control efectivo debe ser realizado en el punto de acción o al tiempo de su ejecución. Este concepto implica que el administrador responsable por ciertas acciones debe realizar una forma de control previo; para hacer esto, los objetivos predeterminados, los planes, las políticas y los estándares deberán haber sido comunicados y entendidos enteramente por el administrador con anterioridad. Con esta información a la mano del administrador está en posición de ejercer control en el punto de acción (el punto de decisión). Este hecho enfatiza la razón por la cual el concepto de alimentación hacia adelante es tan fundamental.

La comparación de resultados reales con metas y estándares planeados constituye una medición de la efectividad del control durante un periodo transcurrido específico que proporciona las bases para una retroalimentación efectiva. Los hechos que aparecen en un informe de resultados no pueden cambiarse; sin embargo, las mediciones históricas pueden conducir a un mejor control en el futuro. El concepto significativo comprendido aquí es que los objetivos, las políticas y los estándares satisfacen dos requisitos básicos en el proceso de control global, a saber, 1) la alimentación hacia adelante para proporcionar una base para el control en el punto de acción (el punto de decisión); y 2) la retroalimentación para proporcionar una base para medir la efectividad del control después del punto de acción.

Hemos dicho que el control implica la medición y que debe enfocarse de una manera sistemática y consistente. Obviamente, el control en el sentido amplio puede obtenerse en una empresa hotelera a través de la utilización de varios enfoques diferentes. El enfoque más importante está basado en el hecho de que el control se obtiene a través de personas y no a través de "cosas". Por lo tanto el aspecto esencial más sobresaliente del control consiste en asegurar la calidad de la administración.

1.4. El proceso de toma de decisiones en la empresa

Fundamentalmente, la toma de decisiones administrativas consiste en las tareas de manipular las variables controlables y

aprovechar las variables no controlable que pueden influir en el éxito operacional a largo plazo. La figura 1.4.1. refleja directamente cómo una administración puede enfocar inicialmente -y periódicamente- el problema de identificar y evaluar las variables pertinentes para su empresa particular. El análisis está diseñado para dar unas ideas iniciales y esenciales al desarrollo de planes y estrategias realistas para la empresa. Las variables pertinentes que afectan la empresa se presentan en un esquema de clasificación triple en la figura 1.4.1.; externas contra internas, dimensión del tiempo y controlabilidad contra no controlabilidad. De importancia particular es la clasificación de cada variable en cuanto a controlabilidad o no controlabilidad en los horizontes de tiempo de corto, intermedio o largo plazo. Es esta clasificación en particular la que proporciona a la administración con que pueden sugerir estrategias deseables para el futuro. En este momento se puede hacer una generalización importante. Las variables controlables son las que pueden ser activamente planeadas y manipuladas por la administración. En contraste directo, las variables no controlables no pueden ser influenciadas por la administración, sin embargo esto no quiere decir que no es posible la planificación eficaz con respecto a ellas. Notablemente, las variables no controlables deben ser proyectadas y anticipadas para aprovechar plenamente sus impactos favorables previstos y para minimizar sus impactos desfavorables. Así, observamos que la planificación administrativa es necesaria con respecto a todas las variables pertinentes. Aquí radica una trampa sutil para muchas administraciones: es decir, el asumir que deben planificar y considerar principalmente las variables

controlables puesto que "no se puede hacer nada con respecto a las variables no controlables". Para reiterar este punto importante de otra manera, la administración, para ser eficaz, debe anticipar a las variables no controlables, evaluar sus efectos potenciales y formular planes consistentes con aquellas evaluaciones. Además, una evaluación y análisis son importantes para poder tomar en cuenta las relaciones entre las variables controlables y no controlables. Por ejemplo, el impacto de ciertas variables no controlables sobre una o más de las variables controlables puede ser significativo y profundo en una situación determinada.

El párrafo anterior intenta señalar la cuestión fundamental del papel verdadero de la administración. Hay desacuerdos conceptuales o filosóficos en cuanto al papel verdadero de la administración de los aspectos comerciales de una organización. Un vistazo a los extremos opuestos de desacuerdos conceptuales en tal sentido, puede contribuir a nuestro conocimiento. Uno de los polos extremos ha sido designado por los estudiosos como la teoría de mercado y el otro extremo del espectro como la teoría de la planeación y control.⁹ Estas dos filosofías opuestas se presentan en forma resumida en la figura 1.4.2., lo que nos permite evaluar hasta que punto ambas filosofías se adoptan a las condiciones imperantes actualmente en el mercado. El administrador deberá moverse entre los dos extremos, de tal forma que los objetivos establecidos en la planeación puedan alcanzarse.

FIGURA 1.4.1

IDENTIFICACION Y EVALUACION DE VARIABLES¹⁰

VARIABLES PERTINENTES*	BASE DE MANIPULACION					
	CORTO		MEDIANO		LARGO	
	C**	NC**	C	NC	C	NC
EXTERNAS						
Producción		X		X		X
Producto Nacional Bruto		X		X		X
Ventas de Industria		X		X	X	
Actividades Competencia		X		X		X
Industria(en que competir)		X		X	X	
Líneas de producto		X	X		X	
INTERNAS						
Empleados -calidad		X	X		X	
Empleados -cantidad	X		X		X	
Capital -fuentes	X		X		X	
Capital -valor	X		X		X	
Investigación -naturaleza		X	X		X	
Investigación -costo	X		X		X	
Publicidad	X		X		X	
Fijación precio producto		X	X		X	
Métodos de ventas	X		X		X	
Métodos de producción		X	X		X	
Costo de operación -fijos	X		X		X	
Costo de operación -var.	X		X		X	

* Sólo para uso ilustrativo; la clasificación es particular a cada situación.

**C-Controlable; NC-No controlable

FIGURA 1.4.2.

FILOSOFIA DEL PAPEL DE LA ADMINISTRACIÓN¹¹

TEORIA DE MERCADO

TEORIA DE PLANEACION Y CONTROL

Conceptual:

- | | |
|--|--|
| <p>1. La administración está a merced de las fuerzas prevalecientes, económicas, sociales y políticas (ambiente).</p> <p>2. Como consecuencia de la administración esencialmente desempeña el papel de un adivino -descifrando el ambiente.</p> <p>3. Cuando se descifra el ambiente se toman las decisiones reactivas administrativas.</p> <p>4. Por eso, la capacidad administrativa (éxito) depende de la habilidad de descifrar el ambiente y reaccionar sabiamente.</p> | <p>1. El destino futuro de la empresa puede ser manipulado; por lo tanto, puede ser planificado y controlado por la admón.</p> <p>2. Buenos administradores pueden idear medios realistas para alcanzar los objetivos.</p> <p>3. La administración puede manipular las variables controlables y puede planear las variables no controlables.</p> <p>4. Por eso la calidad de las decisiones administrativas de planeación determina la capacidad administrativa.</p> |
|--|--|

Decisiones reactivas (posteriores)

(La administración descifra los eventos que están sucediendo y luego reacciona ante ellos).

Decisiones activas (previas)

(La administración anticipa los eventos futuros y planifica en base a ellos).

Debe observarse que la teoría de mercado, en el sentido extremo considera básicamente que el papel administrativo comprende decisiones reactivas que responden a eventos ambientales a medida que ocurren. Este concepto concede un papel pasivo a la administración. En contraste directo, la teoría de la planeación y control considera el papel de la administración esencialmente como un papel activo que intenta condicionar el estado de la empresa por medio de una serie de decisiones. Esta última teoría obviamente maximiza la importancia de la función planificadora de la administración. El concepto de la planeación y control administrativo descansa firmemente en la teoría de la planeación y control, es decir, que el promover factor de éxito es la capacidad de la administración de planear y controlar las actividades de la empresa. Esta noción expresa que una administración se gana "el pan" únicamente si puede planear y controlar de tal forma que determine el destino a largo plazo de la empresa. Entonces, el fundamento para la planeación y control administrativo es que la administración tenga absoluta confianza en su capacidad para establecer objetivos realistas de desarrollar estrategias eficaces para alcanzar esos objetivos de la empresa. La teoría de mercado argumenta muy poco a favor del concepto de planeación y control administrativo.

En el mundo real, la administración de empresas debe operar normalmente en algún punto entre los dos extremos conceptuados representados en la figura 1.4.2. Es evidente que algunas compañías se encuentran de vez en cuando en situaciones en las

cuales las variables no controlables dominan suficientemente como para determinar el destino de la empresa. Esta observación es particularmente correcta en muchas situaciones cuando se consideran a corto plazo. Sin embargo, tales situaciones no niegan la teoría de la planeación y control; en casi toda situación hay muchas variables que una administración informada e imaginativa podrá manipular y que tendrán un impacto dominante en el éxito futuro a largo plazo del empeño. Por ejemplo, una administración competente, encontrándose en un ambiente (industria, área de mercado, línea de producto, ubicación geográfica, situación política) en el cual el destino de la empresa a largo plazo está dominado por las variables no controlables, pronto desarrollará maneras para trasladarse a ambientes donde tienden a prevalecer las variables controlables. Los administradores competentes, tanto como los inversionistas racionales por lo general no están interesados en operar dentro de un ambiente que es completamente fortuito. Así, parecería que cuanto más cerca de la teoría de planificación y control pueda operar una administración, mayores serán las oportunidades de disminuir el "factor aleatorio" y mayor será la importancia de la capacidad administrativa.

En éste contexto podemos profundizar en las cinco funciones gerenciales identificadas por Koontz y O'Donnell.¹²

1. Planificación

- a. Establecer variables pertinentes.
- b. Establecer objetivos de la empresa.
- c. Desagregar objetivos empresariales como metas específicas.

- d. Desarrollar estrategias para conseguir los objetivos y metas especificados.
- e. Operacionalizar objetivos, metas y estrategias desarrollando un plan de utilidades.

2. Organización

- a. Desarrollar una estructura (subdivisión) de las tareas a realizar para lograr los objetivos y planes empresariales.
- b. Identificar las tareas estructurales con individuos específicos mediante la asignación de autoridades y responsabilidades.

3. Provisión de personal

- a. Asesorar y definir necesidades de personal consistentes con los objetivos y planes empresariales.
- b. Emplear el personal competente y desarrollar programas de entrenamiento para aumentar su capacidad.

4. Dirección

- a. Ejercer liderazgo dinámico en activar y ejecutar los planes y estrategias.
- b. Desarrollar una situación de trabajos que provea motivación para el individuo y para el grupo.

5. Control

- a. Medir continuamente la ejecución y comparar resultados reales con los planes y estándares de ejecución.
- b. Usar continuamente supervisión y retroalimentación para mejorar la ejecución mediante acción correctiva.

1.5 Distintas técnicas presupuestación y definición de corriente a seguir.

Un presupuesto considerado como un plan es la expresión de resultados esperados en términos numéricos.

"Un presupuesto es un plan integrador y coordinador que se expresa en términos financieros respecto a las operaciones y recursos que forman parte de una empresa para un periodo determinado, con el fin de lograr los objetivos logrados por la alta gerencia."

En efecto, un presupuesto financiero de operaciones como el que desarrollaremos en este trabajo se denomina a menudo "plan de utilidades ". Puede expresarse ya sea en términos financieros o en términos horas-hombre, unidades de producto, horas-máquina, o cualquier otro término numérico mensurable. Puede relacionarse con operaciones, como lo hace el presupuesto de gastos, reflejar gastos de capital, como lo hace el presupuesto de inversión; o mostrar un flujo de caja, como lo hace el presupuesto de caja.

Los presupuestos son también instrumentos de control. Pero hacer un presupuesto es, sin duda, planear. Es el instrumento fundamental de planeación en muchas compañías. Un presupuesto obliga a una empresa a hacer de antemano sea por una semana o cinco años, una compilación numérica de flujos esperados de caja, gastos e ingresos, gastos de capital, horas-hombre y horas de máquina utilizadas. El presupuesto es necesario para el control pero no puede servir como una medida de control si no refleja los planes.

La planeación presupuestal varía en forma considerable en cuanto a su exactitud, detalles y forma de elaborar presupuestos. Algunos presupuestos varían según la producción de la empresa; éstos se llaman presupuestos "variables" o "flexibles". Otro sistema muy usado por las agencias gubernamentales (pero no siempre exitoso) es el "presupuesto por programa". La idea en que se basa este tipo de presupuesto es que cada agencia y departamento de la misma identifiquen los objetivos de sus programas, planeen luego con detalle los programas necesarios para alcanzar esos objetivos, y por último, expresan en "números" o "en pesos" los programas necesarios. Es fácil observar que este tipo de presupuesto, cuando se hace bien, obliga a hacer planes detallados y lograr un grado completo de planeación. Otra clase de presupuesto, que combina el presupuesto variable y el presupuesto por programas, es el llamado "presupuesto base-cero". En este sistema, los objetivos y el trabajo necesario para alcanzarlos se agrupan en "paquetes de trabajo" como si el elaborador del presupuesto debiera empezar desde el principio, o "base cero". Este tipo de presupuesto permite un grado más completo de planeación.

En realidad, la ventaja principal del presupuesto es que obliga a las personas a planear; y debido a que siempre se debe hacer con números, obliga a tener cierto grado de definición en la planeación.

EL PRESUPUESTO DE OPERACION

La función de planeación que desempeñan los altos niveles de la administración incluye la búsqueda de alternativas a corto plazo. Todas las entidades económicas que combinan las capacidades de diferentes personas que trabajan con diversos suministros deben establecer objetivos a corto plazo, así como los medios adecuados para alcanzarlos. Sin la planeación a corto plazo, hoteles, negocios, hospitales y las unidades gubernamentales serían incapaces de producir artículos o proporcionar servicios día tras día. La planeación diario obliga a seleccionar un conjunto de posibles objetivos y procedimientos destinados a lograrlos, entre todas las alternativas posibles. Así, la presupuestación a corto plazo se puede tornar compleja. Las operaciones diarias exigen que se de respuesta a preguntas como éstas: " ¿ Cuántas habitaciones se deben ocupar hoy ? ", " ¿ Cuáles salones deberán estar disponibles? " , " ¿ A cuáles clientes deben atender nuestros vendedores el día de hoy? " .

La mayoría de los administradores han formalizado su proceso de planeación. Un plan formal, que expresa un curso de acción en términos cuantitativos, se llama presupuesto.

Los presupuestos de operación en una empresa hotelera se relacionan primordialmente con las actividades físicas. Estos presupuestos se aplican a los objetivos y a los procedimientos que siguen las personas responsables de alcanzar determinados fines. Como ejemplo, digamos que el presupuesto de ventas de

alojamiento se destina a la división de ventas y el de producción de alimentos a la división de alimentos y bebidas. Todos los presupuestos de producción contienen datos acerca de la regulación de los acontecimientos previstos y de la cantidad de insumos (bienes y servicios) que se requieren.

2.1. Presupuesto de ventas

El pronóstico de ventas es el punto de apoyo del cual dependen todas las fases del plan de operaciones de una empresa hotelera. El hecho de pronosticar las ventas es una tarea que implica mucha incertidumbre. Existe una multitud de factores que afectan las ventas, como las políticas de precio, el grado de competencia nacional e internacional, el ingreso disponible, la actitud de los consumidores, la aparición de nuevos servicios, las condiciones económicas, etc. Sin embargo, muchas compañías hoteleras grandes han desarrollado técnicas muy refinadas para efectuar sus pronósticos y pueden lograr regularmente una realización de ventas muy cercana al pronóstico. La responsabilidad de establecer el presupuesto de ventas queda a cargo del departamento de ventas. El pronóstico puede realizarse en diferentes niveles de la compañía, como se demuestra en el siguiente flujo de datos de pronóstico de ventas.

NIVEL DE ACTIVIDADDATOS UTILIZADOS

Nivel de la compañía	-Gastos en presupuestos de publicidad -Informes de nuevos servicios -Facilidades disponibles -Tendencias económicas nacionales
Nivel de división	-Análisis de tendencias -Análisis de correlación -Investigación de motivación -Pedidos atrasados
Nivel de distrito	-Potenciales del mercado
Nivel del cliente	-Estimaciones de los vendedores

Hay tres tipos de tendencias de ventas que son significativas para propósitos de predicción: tendencias seculares, o sea de largo plazo, tendencias cíclicas y tendencias estacionales.

Las tendencias seculares, o de largo plazo, pueden calcularse trazando los datos de ventas sobre una base de promedio móvil. Las tendencias cíclicas reflejan la presión de los ciclos comerciales sobre las ventas. Pueden trazarse al computar el porcentaje de desviación entre la tendencia a largo plazo y las ventas anuales reales. Las tendencias seculares cíclicas son importantes para las proyecciones de venta a largo plazo.

Prácticamente todos los negocios están sujetos a alguna variación de ventas estacional. La tendencia estacional puede determinarse al trazar las ventas mensuales durante varios años, con lo cual se encuentra la variación del promedio mensual de cada año. Sería ingenuo suponer que las tendencias de ventas continuarían automáticamente en la misma dirección con el mismo

índice de crecimiento. Para fines de predicción, las tendencias de ventas son prácticamente inútiles en los momentos en que cambian las tendencias económicas o cuando las condiciones del mercado están cambiando rápidamente. La probable continuación de una tendencia debe inferirse de la lógica de la situación. Si una empresa hotelera acaba de incorporar un servicio mejorado, se puede suponer que su participación en el mercado crecerá hasta que otros puedan competir con ella. Una tendencia de las ventas pasadas puede aún llegar a producir una tendencia apuesta en el futuro cercano.

El mayor beneficio que se puede derivar de un análisis de tendencias de las ventas ocurre cuando éste se emplea conjuntamente con un análisis de correlación, evaluación del potencial del mercado y juicios de los ejecutivos referentes a la competencia, nuevos servicios, publicidad, etc.

En un hotel deben considerarse, para efectos de su planeación de ventas a corto plazo los ciclos que a lo largo del año se dan en esta industria. Conocidos comúnmente como "temporadas" alta media y baja, y que tienen que ver mucho con los periodos vacacionales a nivel nacional e internacional. Debemos recordar que las ventas en un hotel, de mediano en adelante, se general principalmente por el servicio de alojamiento pero también por restaurantes y bares además de otros servicios como lavandería, servicios telefónicos, arrendamiento de locales comerciales entre otros, dependiendo de la magnitud de la empresa.

El planeador deberá considerar cada una de las operaciones generadoras de ingresos al momento de elaborar sus presupuestos.

En términos hoteleros la principal fuente de generación de ingresos está dada por la ocupación de cuartos en términos relativos. Es decir, se afirma por ejemplo, tener una ocupación de un 75% o 90%, lo que significa que de la capacidad instalada total en términos de cuartos, sólo ese porcentaje se ha mantenido ocupado. Esta ocupación, para efectos de la planeación a corto plazo, se determina promediando los índices de ocupación de cada una de las temporadas (alta, media y baja). De hecho, también el precio de las habitaciones por temporada puede promediarse y aplicarse a la capacidad disponible de habitaciones durante un cierto periodo, con lo cual, el plan de ventas se tiene integrado en cuanto a unidades de venta y precios.

En el caso de los ingresos por restaurantes y bares, se recomienda una planeación en detalle, sólo si efectivamente la importancia relativa de ésta división en los ingresos totales lo amerita. Existen en nuestro medio, infinidad de hoteles en que el servicio de restaurante y bar se mantiene solo como complemento al servicio de hospedaje pero que no contribuye de manera sustancial en la generación de ingresos.

2.2. Análisis del entorno

Son muchos los factores que pueden influir en el volumen de ventas de una empresa hotelera; sin embargo, es necesario empezar por conocer cuál ha sido la tendencia de las ventas en años anteriores, y su comparación con la tendencia actual. De este análisis pueden conocerse variaciones en el patrón general de la industria y se debe saber qué hizo o qué dejó de hacer la empresa para identificar las alzas o bajas que se hayan detectado. Se debe, además explorar si las tendencias obtenidas pueden relacionarse con las condiciones económicas de mercados nacionales o extranjeros, de nuevos descubrimientos, de escasez, de limitaciones gubernamentales de importación o exportación, de competencia, etc. De lo anterior se puede decir que la tendencia de las ventas está influenciada por condiciones que se encuentran dentro de las posibilidades del control de la empresa, basadas en políticas y acciones propias y condiciones de ambiente que están fuera de su control y que pertenecen a la economía en general y, por tanto, afectan a todas las empresas.

No es problema fácil predecir las ventas futuras; pero el conocimiento de lo anterior y las interrelaciones que puedan hacerse de las ventas con cierto factores conocidos y determinantes ayudará a estimar las probables ventas futuras.

De las consideraciones anteriores se desprende que no hay una fórmula general para presupuestar las ventas que pueda ser aplicable a todos los negocios o a todas las empresas hoteleras;

no debe esperarse entonces que en los primeros intentos se pueda lograr un alto grado de exactitud, excepto en casos muy excepcionales. Se deben hacer varios intentos para descubrir relaciones funcionales entre condiciones específicas y ventas futuras para derivar posteriormente coeficientes o factores de ponderación que expresen su relación cuantitativamente.

Tomando en cuenta lo anterior, es necesario determinar los cursos de acción pertinentes dentro del marco general de política de la empresa, con el fin de fijar las metas de participación en el mercado y asegurar en cierto modo la utilidad que se requiere.

En resumen, para determinar su correcta estimación, el presupuesto de ventas debe considerar los factores específicos de venta, las fuerzas económicas generales y la influencia de la administración. Puntos los dos últimos que serán analizados más adelante.

Un considerado importante en el presupuesto de ventas de una empresa hotelera son las fuentes económicas generales, es decir, el entorno económico en que vive la empresa.

La situación económica del país, de la región, etc., tiene una influencia muy importante en las ventas de servicios hoteleros. Así, en un periodo de expansión económica se requiere de la acción administrativa para contar con el volumen de habitaciones necesarias para satisfacer al mercado, y en caso contrario, en un receso económico, puede tener una influencia importante en las perspectivas futuras.

Son muchas las fuerzas económicas que directa o indirectamente tienen influencia en mayor o menor grado en el volumen de ventas de un servicio dado; como por ejemplo, el poder adquisitivo de la moneda, el crédito disponible, el aumento de población, la distribución del ingreso, etc. Para medir su efecto, los gobiernos y algunas organizaciones privadas publican estadísticas e informes económicos que contienen indicadores de las condiciones económicas generales. Por ejemplo, el Banco de México emite mensualmente a través de la Subdirección de Investigación Económica un informativo titulado "Indicadores Económicos", que agrupan un resumen y cuatro secciones como sigue:

Un resumen de indicadores agregados de la economía, con datos mensuales y anuales.

La sección 1. Indicadores monetarios, financieros y de finanzas públicas, que contiene: 46 informes como los agregados monetarios, base monetaria, recursos y obligaciones del Banco de México, recursos y obligaciones de la Banca de Desarrollo y de la Banca Comercial, pasivos y financiamiento del sistema bancario, del Banco de México, de la Banca de Desarrollo y de la Banca Comercial; colocación de deuda interna del gobierno federal a través de valores, crédito recibido en moneda nacional y moneda extranjera por los prestatarios a través de las Bancas de Desarrollo Comercial, cartera redescontada, captación de recursos a través de la Banca Comercial y su distribución por entidades federativas, recursos y obligaciones totales de las instituciones del sector público; tasas de interés en instrumento de ahorro y operaciones interbancarias, selección de tasas de interés en

varios mercados financieros, tasas de reserva bancaria; tipo de cambio del peso respecto al dólar, costo porcentual promedio de captación, valor de las acciones en circulación por actividad económica, índice de precios de acciones cotizadas en bolsa, operaciones en el mercado bursátil, tasa de rendimientos en valores de renta fija, resumen de operaciones financieras del sector público, ingresos y egresos presupuestales del gobierno federal, ingresos y gastos de organismos y empresas del sector público.

49990

La sección 2. Indicadores de la actividad industrial, contiene: 18 informes, como el valor del producto interno bruto (PIB) en actividades industriales, agropecuarias, silvicultura, pesca, industria petrolera; índice del volumen de la producción industrial, indicadores oportunos e índices del volumen de la producción manufacturera por división y por tipo del bien, índice del volumen de la producción minera y manufacturera por subgrupo, personal ocupado, horas-hombre, tasas de desempleo, índice de volumen de inversión fija bruta, encuesta de la opinión empresarial del sector manufacturero que contiene: índice general de volumen de la producción e índice de ventas, la producción, ventas, inventarios, y empleo y encuesta semestral.

La sección 3. Índice de precios y salarios, contiene: 18 informes, como el Índice Nacional de Precios al Consumidor (INPC), de la ciudad de México, y por ciudad; el índice de precios productor general clasificado por demanda final por grupo de ramas, rama de actividad económica, índices especiales,

índices de precios de materias primas, índices de costo de edificación de la vivienda de interés social nacional, ciudad de México y por ciudad; índices de salarios, sueldos y prestaciones de la industria manufacturera e índice del costo medio de las horas-hombre trabajadas por personal ocupado.

La sección 4. Indicadores del sector externo, contiene seis informes: la balanza de pagos, indicadores de comercio exterior, turismo receptivo y egresivo, transacciones fronterizas y servicios pro transformación, y tipos de cambio representativos.

Toda la información anterior es presentada en forma mensual, con cifras y datos acumulados y comparativos con meses y años anteriores, y puede estar en manos del usuario en no más de 60 días posteriores a la fecha en que es cortada la información económica.

Otra fuente de información importante no oficial es la que emite el Centro de Estudios Económicos del Sector Privado, que trabaja con toda libertad. Este centro es un apoyo importante con que puede contar toda empresa para evaluar el futuro y su probable influencia en las ventas de un producto determinado.

La experiencia señala que, por regla general, existen distintas actividades económicas que tienden a ajustarse a un patrón común que corresponde generalmente a un periodo de expansión que acostumbra llamarse tendencia cíclica. La tendencia cíclica se puede observar claramente en periodos de profunda alteración como pueden ser los de guerra, posguerra o grandes desastres que requieren, por ejemplo, la reconstrucción de una

ciudad después de un terremoto, etc. En nuestro medio, las mismas observaciones pueden hacerse, desde luego con menos intensidad; se presentan en algunas ramas de la economía de periodos de menos de seis años, ocasionadas por cambios de poder en el gobierno federal en cuya gestión, generalmente tanto al inicio como al finalizar los periodos de gobierno, las grandes obras han sido terminadas o suspendidas por haberse terminado el presupuesto, por cuya causa existen ciclos de actividad económica en todo lo que esté relacionado con el gasto público.

Las tendencias experimentadas en las ventas de una empresa se deben relacionar como ya dijimos, con alguna tendencia económica a través de un índice que tenga similitud en sus curvas. Esto será una guía para estimar lo que puede ser la probable tendencia fuera de las ventas de uno o varios servicios. Esta interrelación puede usarse tanto para propósitos de estimaciones futuras como para medida de control sobre las ventas realizadas, siendo muy recomendable construir una gráfica para observar la interrelación entre el ó los índices seleccionados y alas tendencias experimentadas en la empresa.

Los índices económicos mencionados con anterioridad generalmente se basan en promedios nacionales. Si éste es el caso, debe tomarse en cuenta cuando se usan para comparaciones o proyecciones de ventas de un producto local o para el control de las ventas de un producto local o para el control de las ventas por distritos de un producto que tiene distribución nacional. Estos índices deberán ser modificados o ajustados por variaciones regionales o locales.

Otro factor importante que hay que tomar en cuenta para las estimaciones futuras mensuales, trimestrales o semestrales, son las variaciones estacionales que generalmente tiene toda la empresa, originadas por su ciclo operativo. Ejemplos claros son los ciclos agrícolas, los ciclos de calor, de frío, de época de Navidad, vacaciones, etc., que están íntimamente ligados con el consumo de los servicios hoteleros.

Cuando una empresa tiene una gran variedad de productos, éstos deben agruparse por líneas de productos que tengan la misma sensibilidad económica que estará basada fundamentalmente en las características generales, como son artículos de consumo, bienes duraderos, artículos de lujo, artículos de uso corriente o necesarios, etc. Esta clasificación de sensibilidad económica es básica para manejar los presupuestos y proporciona un marco general sobre el cual puede hacerse cualquier otra clasificación que sea necesaria.

2.3. Influencia de la administración

Para efectos de este trabajo, un último considerado importante en el presupuesto de ventas es la influencia de la administración. Constituye un factor importante en el éxito o fracaso futuro de las ventas de la empresa y está determinado en gran medida por las políticas o estrategias que se dicten y los programas que se preparen, debiéndose tomar en cuenta:

1. Posibles cambios en el tipo de los servicios prestados, principalmente originados por el adelanto de la administración; por ejemplo, en los últimos años, el servicio de

- desayuno a la habitación se programa con anticipación.
2. Necesidades de rediseño de las instalaciones para adaptarlas a distintos segmentos del mercado con el fin de que sean comercializados en una zona ya sea de precios superiores o inferiores.
 3. Restablecimiento de la calidad que requiere el servicio, tomando en cuenta la competencia y la política establecida en la empresa.
 4. Evaluación del costo de los canales de promoción. Esto incluye políticas de ventas en cuanto a la forma de venta: institucionales, mayoreo, etc., así como el mínimo del valor por venta. Con frecuencia las empresas hacen la mayor parte de sus ventas con un número reducido de clientes (agencias de viajes y líneas aéreas), y tienen una gran cantidad de clientes que hacen una mínima parte de las ventas, lo que puede llegar a ocasionar en este último segmento rendimientos negativos en cierta temporada que, en adición, tal vez provoque fallas en la eficiencia total de la empresa en cuanto a servicio y problemas administrativos en todo el proceso que origina la atención a un huésped.
 5. La amplitud de los medios publicitarios y promocionales para el apoyo a las ventas es una decisión de mucha importancia en algunas empresas. ¿ La partida que debe destinarse para estos propósitos debe usarse en forma proporcional? ¿ Las campañas deben efectuarse a nivel local, a nivel nacional o internacional mediante T.V., radio, periódicos, revistas, etc.? Estas y otras interrogantes de-

ben ser analizadas y estudiadas con profundidad para lograr los objetivos de la empresa. Las variaciones que se produzcan tienen una influencia directa sobre lo que la competencia haya realizado en este campo.

6. Es fundamental la política de precios así como la política en cuanto a los márgenes de utilidad bruta que deben mantenerse. Desde el punto de vista de la influencia de la administración, el precio debe verse dentro del contexto de las fuerzas económicas generales de la inflación y la deflación con que se enfrentan los negocios, del poder de compra del consumidor, del resultado de las batallas comerciales, etc.

La selección del tipo de servicio puede tener efectos a corto y largo plazo. Para los servicios que se seleccionen a largo plazo (lograr categoría "cinco estrellas" por ejemplo) habrá que prever su desarrollo y procurar las instalaciones e inversiones necesarias para su logro; los seleccionados para ser vendidos a corto plazo (lo cual puede considerarse la evolución de una posición modesta a algo mejor) deben ser analizados y calculados hasta comprobar si pueden ser generados con la calidad de la capacidad instalada y fuentes de recursos que actualmente existan.

Obviamente, la selección de los servicios debe establecerse sobre los que generan más utilidad o los que estratégicamente tengan más futuro para lanzarse o para estar en proceso de desarrollo del mercado (tiempos compartidos, por ejemplo), y que puedan garantizar la maximización de utilidades a largo plazo.

Otra causa de selección de servicios puede ser la sustitución de algunos de ellos que se juzgue vendrán en decadencia; en un caso extremo podría seleccionarse algún servicio que aún no produciendo una contribución en utilidad deseable, sí contribuirá a cubrir la capacidad instalada y, por lo tanto, a incrementar la utilidad global de la empresa (promociones para congresos, convenciones, cursos masivos, etc).

Organización de ventas y canales de distribución.

La organización de ventas comprende en su caso la estructura de la fuerza de ventas, incluyendo la responsabilidad y autoridad delegada, la compensación, etc. La selección de los medios de promoción incluye la forma en que se va a atacar el mercado; existen varias posibilidades, ya sea a través de cine, radio, televisión, pósters o folletería en agencias de viajes, etc., o bien una combinación de varias, tomándose en consideración los costos y los índices de penetración de cada medio en particular, qué implicaciones fiscales, administrativas o de control puede haber. Todas estas inquietudes deben estudiarse a conciencia, tomando en cuenta las condiciones financieras y de recursos de la empresa, la naturaleza y extensión del mercado, la naturaleza de los servicios, así como la habilidad y distribución de la competencia. Esto requiere estudio continuo, ya que el mercado es cambiante y la competencia también cambia su estrategia; sin embargo, para efectos del presupuesto debe tomarse una postura fija por parte de la administración, entendiéndose por fijo, como una postura inicial, la cual evidentemente podrá ser modificada.

Los índices de ocupación están muy relacionados con el precio. Sin embargo se debe determinar qué cantidad se va a vender y a qué precio. Esta pregunta podemos separarla en un hecho y un hecho y un supuesto: ¿Cuánto hemos vendido? y ¿Cuánto más podemos vender?.

El precio de los servicios deberá considerar las fuerzas económicas generales de la inflación y deflación con que se enfrentan todas las empresas, así como el poder de compra del consumidor y otras fuerzas económicas generadas por la economía en conjunto. El empresario deberá tomar una decisión con respecto a las diferentes opciones que pueden establecerse, como se ha señalado con anterioridad.

Por lo anteriormente dicho, no es simple determinar el presupuesto de ventas en cantidad, pesos, por servicios, por mes y por año.

2.4. Presupuesto de costos y gastos

Los costos y gastos en un hotel no son generalmente identificados directamente con los servicios y frecuentemente son gastos importantes que provienen de departamento de servicio, como mantenimiento, talleres, calderas, etc., y en forma también importante por gastos de la gerencia en atención a clientes, convenciones y otros.

Puede decirse que el comportamiento de los costos en una empresa hotelera es de carácter fijo, varían poco en relación con los volúmenes de ocupación; aquí se enfrenta el administrador al problema de determinar en forma apropiada la cuota que le corresponde a cada área de servicio a clientes (hospedaje, restaurante, bar, salones, etc.). Para efectos presupuestales debe tomarse en volumen de ocupación y los costos y los gastos presupuestados con el fin de determinar las cuotas presupuestarias, las cuales podrán ser modificadas en el curso del año si así lo requieren los resultados que se obtengan.

El presupuesto debe elaborarse en la medida de lo posible con base en áreas de responsabilidad, que generalmente coinciden con los departamentos que integran el organigrama de la empresa, estableciendo las cuentas y subcuentas apropiadas para ejercer un buen control presupuestal. Es recomendable usar un catálogo de cuentas uniforme que contenga las mismas subcuentas para los diferentes gastos operativos, con el fin de poder consolidar la información y conocer los gastos totales de la empresa por concepto.

A continuación se presenta la serie de costos y gastos que se genera normalmente en la explotación de una empresa hotelera y que generalmente, son susceptibles de planearse.

Costos y gastos de operación en un hotel:

- Sueldos y salarios
- Suministros a huéspedes
- Suministros de limpieza
- Papelería
- Teléfono, telex y fax
- Mantenimiento
- Lavandería
- Servicios y administración
- ...etc.

De acuerdo con las necesidades específicas de cada empresa hotelera este catálogo debe ser modificado para presupuestar y registrar apropiadamente las operaciones.

El presupuesto debe calcularse tomando en consideración los resultados realizados en años anteriores, así como los resultados del año en curso, estimando el lapso que falte para completar el año, para que la información sea comparable. Cuando hay periodos de inflación o devaluación importantes, la información debe ser restablecida aplicando algún índice, de manera que las comparaciones proporcionen información útil.

Todas las partidas significativas deben calcularse detalladamente, de manera que el presupuesto tenga un apoyo técnico y no sea simplemente una estimación basada en la intuición o en el mejor entendimiento.

Los gastos realizados en estas áreas de venta y administración de la empresa son comunes y similares a los previamente descritos en los gastos de manufactura. En la práctica, cada departamento suministra su presupuesto, en el que se incluyen los gastos; generalmente los más importantes son los relacionados con sueldos, salarios y prestaciones al personal, los cuales se requiere que sean analizados y examinados detalladamente para obtener un presupuesto realista. Otros gastos que también son importantes, pero más fáciles de presupuestar, son los de estructura o carácter fijo, como depreciación, amortización, etc., que generalmente son estimados directamente por el departamento de presupuestos, que conoce mejor la carga fija para los años futuros.

Un buen presupuesto no debe establecerse únicamente basado en lo que se ha hecho en años anteriores, sino que debe juzgar la necesidad del gasto y preguntarse: ¿Se requiere este gasto para lograr los objetivos de la empresa?. Ocurren sorpresas al juzgar las operaciones de las empresas, algunas de ellas son innecesarias, otras improductivas; se realizan y se aprueban año con año, por la costumbre, por rutina, y con mucha frecuencia se escuchan respuestas como: ¡Así se ha hecho desde años! sin dar una razón del porqué.

EL PRESUPUESTO DE GASTOS DE CAPITAL

Aunque no necesariamente un hotel se requiere anualmente de inversiones en activo fijo o gastos de capital, es importante identificar los mecanismos necesarios para planear y evaluar adecuadamente las inversiones en estos conceptos y los periodos en que vía depreciación serán recuperadas. Igual de importante resulta la identificación de las fuentes de recursos necesarios en su caso. Para efectos de éste capítulo y los siguientes, los datos referidos a los diferentes presupuestos que integran la planeación, fueron aportados por el personal del hotel, sujeto a estudio. Considérese esto como referencia para la información que se presentará más adelante.

3.1. GENERALIDADES

Las inversiones permanentes o gastos de capital son utilizados en los negocios generalmente durante varios años, por lo que la decisión de invertir tiene que estar acorde con los objetivos de la empresa así como sus estrategias y recursos, tanto financieros como humanos, presentes y futuros.

Para efectuar las inversiones permanentes en un hotel, existen varias maneras de hacerlo. La más sencilla es la intuitiva, que consiste en listar todas las inversiones y sus

formas de financiamiento. Otra forma está basada en la filosofía económica, la cual señala que la inversión debe ser por lo menos igual a los beneficios futuros que se obtendrán. Una forma más desarrollada es la que juzga la inversión tomando como base la filosofía económica, pero que además toma en cuenta las oportunidades que pueden obtenerse adicionalmente. Las técnicas de análisis financiero no captan los beneficios y oportunidades que no sean de carácter financiero, como la oportunidad de mayor penetración de mercado.

Es necesario un claro entendimiento del problema y de las posibles alternativas para asegurar la obtención de buenos resultados. Generalmente hay muchas opciones, por ejemplo, en la construcción de más cuartos, deben estudiarse nuevos modelos. La más obvia es no efectuar la ampliación. ¿Por cuánto tiempo? ¿Qué problema se presentaría? La siguiente puede ser; ¿qué sucedería si nos salieramos del mercado? ¿Habrá mejores oportunidades con otro servicio? Una más puede ser: ¿Qué mejoras de eficiencia se lograría con más habitaciones? ¿En qué tanto se incrementará el volumen de ocupación? ¿El mercado consumirá el incremento? Otras preguntas podrían ser; El tipo de cuartos, ¿Deberán de ser más grandes o más pequeños? ¿Más o menos lujosos que los actuales? ¿Qué margen de capacidad se requiere? Estos y muchos otros puntos deben ser analizados para seleccionar la alternativa apropiada.

Además, es necesario que las cifras que se analicen estén basadas en buenos juicios hechos sobre datos realistas y que se haga una clara distinción entre la utilidad contable y las necesidades de

caja requeridas. Con lo anterior, se podrá efectuar un análisis que permita tomar una decisión final.

Las inversiones se realizan fundamentalmente para obtener utilidades en el futuro. La administración del hotel cuenta con recursos que debe manejar para que produzcan mayores rendimientos que las que ofrece una inversión tradicional como sería el tener invertidos los recursos excedentes en el banco.

El resultado futuro de una decisión de inversión representará una serie de desembolsos de caja y de ingresos de caja que, combinados, representan el flujo de fondos neto.

Este flujo de fondos descontados a valor actual es el valor del rendimiento de una inversión. Aquí se establece una política importante de la empresa: las inversiones deben optimizar el flujo de fondos neto a corto o a largo plazo.

El segundo concepto básico es la distinción entre la utilidad y el flujo de fondos neto. El flujo de fondos neto es igual a la utilidad más los desembolsos que no requieren efectivo, como son la depreciación, la amortización y el agotamiento. La utilidad considera estos conceptos como partidos que deducen su monto.

El tercer concepto es que la moneda actual compra más que la moneda futura. Por ésta razón, la productividad o los costos futuros deben ajustarse para hacerlos comparables a los actuales.

En épocas de inflación alta, las cifras deben manejarse en una moneda de poder de compra constante, lo que implica en la mayor parte de los casos, deflacionar las cifras futuras a poder de compra actual antes de efectuar los análisis. También es importante considerar que las tasas de interés en su mayor parte incluyen la reposición del capital por la pérdida del poder adquisitivo del dinero y una pequeña parte corresponde al interés real que únicamente debe considerarse en los análisis y que es tratado en el siguiente concepto.

El cuarto concepto se relaciona con el costo del dinero. Al hacerse una inversión se requieren fondos que pueden ser o prestados o propios. Cuando son prestados se tiene que pagar un interés por el uso del dinero, cantidad que se considera como una carga financiera en la empresa. Cuando los fondos son propios no se paga interés, pero al usarlos se pierde la oportunidad de prestarlos o ponerlos a trabajar de alguna manera. La pérdida de la oportunidad de ganar dinero representa un costo para la empresa y es tan real como la tasa de interés que se paga en un préstamo. Este costo debe tenerse en cuenta al tomar una decisión, aunque no figure en las cifras que mostrará la contabilidad en el futuro. Este es un costo implícito al que se le llama "costo de oportunidad".

3.2. Distintos métodos de análisis inversiones

Los métodos de análisis pueden agruparse en métodos simples y métodos avanzados. Los primeros proveen únicamente una aproximación sobre su viabilidad y en algunas ocasiones pueden conducir a conclusiones erróneas. Los métodos avanzados incorporan factores económicos futuros y sus resultados pueden representar la bondad de la inversión.

3.2.1. Métodos simples

Son varios los métodos simples de análisis que se usan en el mundo de las finanzas; de ellos, los más conocidos son el "método de recuperación" y el "método de tasa promedio de rendimiento sobre la inversión", que serán tratados a continuación.

3.2.1.1. Método de recuperación

El método de recuperación es un método cuantitativo y es el más simple para evaluar una inversión. Es una medida simple que relaciona el beneficio anual de un proyecto con la inversión requerida. En otras palabras, tiene por objeto determinar cuántos años se requieren para que el flujo de fondos neto cubra el monto de la inversión. Dependiendo de las condiciones fiscales particulares y de la filosofía de cada empresa, debe definirse si el flujo de fondos neto debe considerarse antes o después de impuestos sobre la renta. Su fórmula es la siguiente:

$$\text{Tiempo de recuperación} = \frac{\text{Inversión}}{\text{Flujo de fondos neto anual antes de impuestos}}$$

Para ejemplificar lo anterior, supóngase que se requiere construir nuevas habitaciones. El costo de la construcción será de \$1'000,000.00 y el flujo de fondos neto antes de impuestos por año será de \$160,000.00

Entonces,

$$\text{Tiempo de recuperación} = \frac{1'000,000}{160,000} = 6.25 \text{ años}$$

En otro ejemplo, el caso del reemplazo de una caldera que tiene un valor de desecho de \$23,000 y un costo de reemplazo de \$200,000 que ahorrará \$30,000 anuales en gastos de operación debido a mejoras en la misma. La fórmula puede cambiarse ligeramente, de tal forma que tenemos:¹³

$$\text{Tiempo de recuperación} = \frac{\text{Inversión} - \text{Recuperación del valor de desecho}}{\text{Ahorros}}$$

De donde,

$$\text{Tiempo de recuperación} = \frac{200,000 - 23,000}{30,000} = \frac{177,000}{30,000} = 5.9 \text{ años}$$

Estas y las cifras que se presentan a continuación en éste trabajo has sido simplificadas la más posible con objeto de no concentrarnos en cálculos aritméticos innecesarios.

Como se ha señalado anteriormente, puede ser necesario que se manejen las cifras financieras con rendimiento después de impuesto sobre la renta, teniendo que modificar la formula como sigue:

$$\text{Tiempo de recuperación con rendimientos después de ISR} = \frac{\text{Inversión neta}}{\text{Utilidad después de ISR} + \text{depreciación}}$$

Para ejemplificar lo anterior, supongamos un proyecto que requiere la inversión de \$1'600,000 para equipo y la inversión en capital de trabajo de \$300,000. Se estiman utilidades después de ISR de \$200,000. Los cargos de depreciación serán de \$160,000 o sea 10% por año. ¿Cuál es el tiempo de recuperación, tomando en cuenta los rendimientos después de ISR?

$$\begin{aligned} \text{Tiempo de recuperación con rendimientos después de ISR} &= \frac{1'600,000 + 300,000}{200,000 + 160,000} \\ &= \frac{1'900,000}{360,000} \\ &= 5.3 \text{ años} \end{aligned}$$

El resultado indica que la inversión se recuperará en 5.3 años versus una vida estimada de diez años. Se puede calificar, en general, como una buena inversión.

A los resultados anteriores se agregará el costo de oportunidad del dinero, con lo cual el tiempo de recuperación de la inversión cambiará substancialmente. A continuación se calculará el efecto, como sigue:

Año	Depreciación al principio del año.	Interés normal 15%	Utilidad después de ISR + depreciación.	Utilidad después de ISR ajustada por intereses.	Inversión por recuperar.
1	1'900,000	285,000	360,000	260,250	1'639,750
2	1'710,000	156,500	360,000	305,225	1'334,525
3	1'520,000	228,000	360,000	280,200	1'054,325
4	1'330,000	199,500	360,000	290,175	764,150
5	1'140,000	171,000	360,000	300,150	464,000
6	950,000	142,500	360,000	310,125	153,875
7	760,000	114,000	360,000	320,100	-----
8	570,000	85,500	360,000	330,075	-----
9	380,000	57,000	360,000	340,050	-----
10	190,000	28,500	360,000	350,025	-----

Para calcular la utilidad después de ISR ajustada por los intereses derivados del costo de oportunidad, se resta de la utilidad después de ISR más depreciación, el 35% del interés normal, y la tasa de impuestos es del 35% y, por tanto, a nivel utilidad, el ISR absorbe el 35% del costo de oportunidad.

La ilustración anterior señala que si se toma en cuenta el costo de oportunidad del dinero, la inversión se pagaría en poco más de siete años, con una vida útil estimada de la inversión de diez años, comparada con el tiempo de recuperación de ésta sin incluir el costo de oportunidad de 5.3 años.

Esta ilustración demuestra una de las fallas que tiene éste método al no considerar en forma significativa el criterio de la

rentabilidad. Por otra parte, la medida del tiempo de recuperación no puede manejar adecuadamente proyectos con variaciones en el flujo neto de fondos. Proyectos con incrementos o declinaciones en sus flujos netos de fondos no podrán calcularse debidamente. Por otra parte, el método no toma en cuenta el valor del dinero en función del tiempo.

A pesar de los inconvenientes señalados anteriormente, éste método es usado por muchas empresas para tomar decisiones de inversión, porque es fácil calcular y entender y tiene adeptos dado que mide la liquidez; pero tiene el inconveniente de que no mide el rendimiento de la inversión.

3.2.1.2. Rendimiento sobre la inversión

Este método está apoyado en un enfoque contable muy común sobre el rendimiento de la inversión. Es el recíproco de la fórmula del método de recuperación y, por tanto, "mide la relación que existe entre el flujo de fondos neto y la inversión; sus fórmulas son las siguientes;¹⁴

$$\text{Tasa promedio de rendimiento sobre la inversión} = \frac{\text{Flujo de fondos neto anual antes de impuestos}}{\text{Inversión}}$$

Tomando los datos del ejemplo de tiempo de recuperación, se tiene

$$\frac{160\ 000}{1\ 000\ 000} = 16\% \text{ de rendimiento}$$

Para obtener el rendimiento de la inversión después de impuesto sobre la renta, se aplicará la siguiente fórmula:

$$\begin{array}{l} \text{Tasa promedio de rendimiento} \\ \text{sobre la inversión después} \\ \text{de ISR} \end{array} = \frac{\begin{array}{l} \text{Utilidad} \\ \text{después} \\ \text{de ISR} \end{array} + \text{Depreciación}}{\text{Inversión neta}}$$

Tomando los datos de método anterior tendríamos:

$$\frac{200\ 000 + 160\ 000}{1\ 600\ 000 + 300\ 000} = \frac{360\ 000}{1\ 900\ 000} = 18.9\%$$

El 18.9% es la tasa promedio de rendimiento sobre la inversión libre de impuesto sobre la renta.

En los cálculos anteriores, se ha tomado la inversión bruta, más que la inversión promedio del proyecto, que sería más correcto.

Tomando las cifras anteriores, se tendría una inversión promedio de \$800,000 ($1'900,000 / 2$), que se usaría para calcular el rendimiento promedio, como sigue:

$$\frac{360,000}{800,000} = 45.0\ %$$

Nuevamente, este método tiene la ventaja de que su aplicación es muy fácil: una vez obtenida la tasa de rendimiento

se compara con la tasa mínima exigida por la empresa y de esta manera se determina si el proyecto se acepta o se rechaza. Sin embargo, al igual que el anterior, este método tiene algunas desventajas que lo hacen un tanto peligroso para la toma de decisiones, principalmente en función de liquidez, ya que no toma en cuenta el tiempo en que los desembolsos y los ingresos tienen lugar, e ignora el valor del dinero en función del tiempo.

En algunas ocasiones las empresas hacen una modificación a este cálculo usando la utilidad contable como numerador. En este caso tendríamos:

$$\frac{200,000}{800,000} = 25.0 \%$$

Como podrá observarse, al determinar un 25 % de tasa promedio de rendimiento sobre la inversión contra un 45 % obtenido con base en el flujo neto de fondos, de demuestra que esta práctica proporciona una pobre aproximación sobre la tasa de rendimiento de un proyecto.

3.2.2 Métodos avanzados

Son varios los métodos avanzados de análisis que emplean con éxito las empresas, siendo los mas conocidos el método de valor actual, el método de valor actual neto y el método de tasa interna de rendimiento.¹⁵

3.2.2.1 Método del valor actual y valor actual neto

El método de valor actual es un buen método de análisis de inversiones porque toma en cuenta el valor del dinero en el tiempo. Descuenta del flujo de fondos el costo del dinero a fin de comparar el valor actual de los beneficios futuros y el valor actual de la inversión.¹⁶

Para aplicar la técnica del valor actual se requiere determinar qué tasa de descuento es la relevante en la empresa y para efectos de los ejemplos que a continuación se tratarán, se usará el 10% anual (la relevancia en cuanto a la tasa se determina considerando variables como tasa de interés o índices de deslizamiento del tipo de cambio) por ejemplo,

Una empresa hotelera estudia la compra de un equipo para la apertura de una lavandería teniéndose los siguientes datos:

-Inversión Inicial	\$50,000
-Vida de servicio	10 años
-Valor de desecho al final de la vida de servicio	\$7,000
-Depreciación en línea recta 10%	\$5,000 por año
-Tasa de descuento	10%

Para calcular el valor actual de la inversión, se usará la siguiente fórmula:

$$\text{Valor actual de la inversión} = \frac{\text{Inversión Inicial} - \frac{\text{Valor de desecho al final de la vida de servicio}}{(1 + \text{interés})^n}}{(1 + \text{interés})^n}$$

*= exponente expresado en número de años, el cual se obtiene de acuerdo con la tabla de interés compuesto y representa el número de periodos (meses o años que abarca el proyecto).

$$= 50\ 000 - \frac{7\ 000\ n}{(1 + 10)^*} \quad *=10$$

$$= 50\ 000 - \frac{7\ 000}{2.594}$$

$$= 50\ 000 - 2\ 699 - 47301$$

O también se puede usar la fórmula

Valor actual de la inversión = Inversión inicial - Valor actual del valor de desecho al final de la vida de servicio.

$$= 50\ 000 - \text{Valor de desecho } (1 + r)^{**}$$

$$= 50\ 000 - (7\ 000 \times 0.385543)$$

$$= 50\ 000 - 2\ 699$$

$$= 47\ 301$$

**= -n, factor obtenido de acuerdo con la tabla de valor presente.

De esta forma se obtiene el valor actual de la inversión, tomando en cuenta el valor de desecho que se recuperará después de 10 años de servicio.

Para calcular el valor actual del flujo de fondos neto actual (después de impuesto sobre la renta) es necesario efectuar el siguiente cálculo:

Fin de año	Flujo de fondos netos después de impuesto	Factor de valor presente	Valor actual del flujo de fondos
1	\$ 1,000	0.909	\$ 909
2	6,000	0.826	4,956
3	10,000	0.751	7,510
4	16,000	0.683	10,928
5	20,000	0.621	12,420
6	16,000	0.564	9,024
7	12,000	0.513	6,156
8	8,000	0.467	3,736
9	6,000	0.424	2,544
10	6,000	0.386	2,316
	<u>\$ 101,000*</u>		<u>\$ 60,499</u>

*= Ingresos que generaría la lavandería en 10 años.

Con estos elementos se puede calcular un rendimiento sobre la inversión, aplicando la siguiente fórmula:

$$\begin{aligned}
 \text{Rendimiento sobre la inversión} &= \frac{\text{Valor actual del flujo de fondos} - \text{Valor actual de la inversión}}{\text{Valor actual de la inversión}} \\
 &= \frac{60,499 - 47,301}{47,301} \\
 &= 27.9\%
 \end{aligned}$$

Lo anterior significa que por cada peso invertido se obtendrán 28 centavos (aproximadamente) de utilidad.

Conociendo el valor actual de la inversión y el valor actual del flujo de fondos, es posible conocer el índice de productividad mediante la siguiente fórmula;

$$\begin{aligned}\text{Índice de productividad} &= \frac{\text{Valor actual del flujo de fondos}}{\text{Valor actual de la inversión}} \\ &= \frac{60,499}{47,301} \\ &= 1.279\end{aligned}$$

3.2.2.2. Método del valor actual neto

El método de valor actual neto es similar al método de valor actual descrito anteriormente, pero el flujo de fondos y el valor de la inversión se compensan para obtener un valor actual neto.

El objetivo básico es encontrar un equilibrio entre el valor actual de los flujos de fondos y el valor actual de la inversión, tomando en consideración el costo de oportunidad.

El resultado será una cantidad negativa o positiva que significa un desembolso neto o ingreso neto que indica si el proyecto, a través de su vida útil, alcanza o no las metas de utilidad fijadas por la empresa.

Puesto que el valor actual de la inversión depende del tiempo y del costo de oportunidad, un valor actual positivo indica que durante su vida económica la inversión del proyecto se recuperará, así como el costo de oportunidad y además proporcionará un colchón de utilidad excedente. A la inversa, un valor actual negativo indica que el proyecto no produce la

utilidad esperada y originará una pérdida en el costo de oportunidad.

Como ilustración, tomaremos las cifras del ejemplo anterior:

Periodo	Inversión	Flujo de fondos	Costo de oportunidad Tasa de interés 10%	Valor actual	Valor actual neto
0	\$ 50,000		1.000	<u>\$(50,000)</u>	<u>\$(50,000)</u>
1		\$ 1,000	0.909	909	(49,091)
2		6,000	0.826	4,956	(44,135)
3		10,000	0.751	7,510	(36,625)
4		16,000	0.683	10,928	(25,697)
5		20,000	0.621	12,420	(13,277)
6		16,000	0.564	9,024	(4,253)
7		12,000	0.513	6,156	1,903
8		8,000	0.467	3,736	5,639
9		6,000	0.424	2,544	8,183
10		6,000	0.386	2,316	10,499
	<u>\$ 50,000</u>	<u>\$ 101,000</u>		<u>\$ 60,499</u>	

La tabla anterior demuestra que el proyecto es totalmente recuperado en siete años, además de 10% de interés que la empresa ha considerado como el costo de oportunidad durante su vida útil. También muestra la utilidad de \$10,499 valor actual que generara el proyecto durante su vida económica, siempre y cuando los flujos de fondos hayan sido calculados adecuadamente.

A medida que el costo de oportunidad se incrementa, se alarga el tiempo requerido para que el valor actual neto sea positivo; por lo tanto, la medida del valor actual neto refleja apropiadamente la compensación del flujo de fondos y la inversión, y también considera el tiempo de la recuperación de la inversión y la generación de utilidades.

El valor actual neto sirve como una medida que se proyecta si durante la vida económica de la inversión se obtiene un mínimo de rendimiento sobre ella. Si el valor actual neto es positivo, significa que se genera riqueza adicional sobre el mínimo requerido; si el valor actual neto está cerca de cero o es igual a cero, se ha obtenido las utilidades mínimas requerida; si el valor actual neto es negativo, significa que los flujos de fondos estimados durante la vida del proyecto no han sido suficientes para recuperar la inversión y alcanzar las utilidades mínimas requeridas.

EL PRESUPUESTO FINANCIERO

En los capítulos 2 y 3 anteriores se ha establecido la manera de determinar las cifras del estado de resultados, así como del activo fijo en un proceso de presupuestación a corto plazo en una empresa hotelera.

A través de éste capítulo se analizan los mecanismos susceptibles de aplicar para determinar el presupuesto financiero, el cual, tiene que ver con el capital de trabajo de la empresa.

4.1. Generalidades

El presupuesto financiero en una empresa hotelera es el que se ocupa de la estructura financiera de la misma, esto es, de la composición y relación que debe existir entre los activos, pasivos y capital. Es importante considerar las necesidades de capital de trabajo, los orígenes y aplicaciones de recursos, así como el flujo de efectivo y la rentabilidad de la entidad, pudiendo resumirse en dos objetivos: liquidez y rentabilidad.

La composición de la estructura financiera varía de empresa a empresa, pero se puede afirmar que existen grandes grupos de cuentas que tienen una importancia considerable en la composición de las

estructuras financieras de un hotel, para efectos de este trabajo se considerarán los siguientes:

- Efectivo en caja y bancos e inversiones temporales (activos líquidos).
- Cuentas por cobrar a clientes.
- Deudas a corto y largo plazo.
- Cuentas por pagar a proveedores.
- Gastos e impuestos acumulados por pagar.

El presupuesto se juzga separadamente en cada una de las partes que lo forman, pero una vez que éste ha sido ensamblado en su totalidad, debe juzgarse si cumple con los objetivos establecidos de liquidez y productividad, y es probable que tengan que cambiarse ciertos planes o políticas: por ejemplo, que la política de crédito establecida hace que la recuperación de las ventas sea lenta, que haga que se destinen muchos recursos a este concepto, y por tanto está en conflicto con los saldos mínimos de efectivo que requiere la empresa.

4.2. Efectivo en caja y bancos

El presupuesto de esta partida es de suma importancia. Las empresas requieren conservar cantidades adecuadas para hacer frente a las obligaciones e inversiones que se han trazado en el plan general. Es importante destacar que este concepto es el principio y fin de los

ciclos financieros, interviniendo en las operaciones invariablemente para la realización de cobros y pagos.

Las empresas tienen que mantener fondos suficientes para hacer frente a los desfases que se producen entre los ingresos y los pagos dentro de las operaciones normales de la empresa, ya que éstos no ocurren al mismo tiempo y en algunas ocasiones se requiere crear fondos durante un lapso para hacer frente a pagos no constantes, como pueden ser: el pago de dividendos, de impuesto sobre la renta, etc.

En algunas ocasiones se fijan políticas con el fin de mantener un nivel superior al normal, como una "previsión de oportunidad", para aprovechar en un momento dado el beneficio de emplear o invertir en condiciones favorables o de oportunidad; como la compra a precio reducido de un lote importante de materia prima, la compra de acciones de otra empresa, la obtención de un descuento importante por pago anticipado, etc. Es necesario destacar que no existe, por tanto, una norma que ligue lógicamente un acontecimiento futuro con la previsión de su monto.

Semejante a lo anterior, es la razón de que algunas empresas se sienten inclinadas a mantener cantidades superiores a las requeridas normalmente para su función operativa y poder hacer frente a una situación de falta de liquidez repentina que puede producirse por una baja importante de ventas, por una falta de recuperación oportuna de las cuentas por cobrar a clientes, etc.

Por último, puede haber razones contractuales con banqueros, acreedores, etc., para mantener montos más elevados de los normales, lo que requerirá planes acordes para lograr estos objetivos. Todos los excesos de efectivo a lo necesario para hacer frente a las operaciones diarias es recomendable que se inviertan en valores de inmediata realización que produzcan un rendimiento.

Hay que tomar en consideración que el mantenimiento de estos recursos líquidos tienen un costo y puede calcularse indirectamente, determinando la diferencia entre la rentabilidad de la empresa obtenida sobre el activo total, con exclusión de los activos líquidos y la rentabilidad obtenida de estos últimos en valor de pronta realización.

De lo anterior nace esta interrogante: ¿Cuál es el nivel adecuado?. No existe un criterio objetivo para fijar, en forma exacta, el nivel de recursos líquidos. El nivel que ha de fijarse debe atender a los objetivos de la empresa de liquidez y rentabilidad con base en sus requerimientos de operación por periodos determinados, tomando en consideración un adecuado balance entre los beneficios y los riesgos que comprenda en los diferentes niveles de la inversión de activos líquidos. Es importante tomar en consideración el entorno económico y financiero en que está y estará viviendo la empresa.

Si la empresa no tiene una política definida sobre el nivel de inversión en activos líquidos tendrá, en este concepto, saldos que serán la resultante de las operaciones derivadas de la producción, ventas, distribución, etc. En cambio, si la empresa tiene establecida

su política sobre el nivel de activos líquidos y no se está logrando, se deberá modificar la política de los otros objetivos en la medida que se requiera para realizar los objetivos de los activos líquidos que generalmente tienen primacía sobre los demás.

El presupuesto de activos líquidos se establece en términos generales por un periodo de doce meses, el cual normalmente se distribuye por meses y en algunas ocasiones se secciona en periodos menores, en los que se hace un calendario de los ingresos y egresos que integran el presupuesto. De esta manera, se puede determinar las necesidades o excedentes de efectivo en concordancia con los ciclos financieros y económicos particulares de cada empresa. De este presupuesto emanan los requisitos de financiamiento que la empresa necesitará para lograr sus objetivos.

El presupuesto de efectivo o activos líquidos es la herramienta esencial para medir y valorar el objetivo de liquidez; es un intento formal de predecir, por un periodo, los flujos de fondos tanto de entrada como de salida, así como los niveles de fondos que la empresa tendrá en el futuro.

4.3. Cuentas por cobrar

La administración de cuentas por cobrar a clientes en una empresa hotelera implica por lo general un dilema entre la liquidez y la productividad. Si se dan muchas facilidades para la venta de los

servicios, se incrementarán las ventas y también las utilidades, pero por otra parte comprometemos fondos en inversión de cuentas por cobrar, disminuyendo la liquidez.

Las políticas relativas al otorgamiento de crédito y los esfuerzos de cobro determinarán el monto de esta inversión en relación con las ventas realizadas o por realizar. Es importante conocer el comportamiento de los clientes en la liquidación de sus facturas, así como las políticas que la empresa fije respecto a las estrategias de venta a través de promociones, días extra de crédito que de una u otra forma desplazan los servicios de la empresa, originando esto una disminución del flujo de fondos de los clientes, lo que perjudica su liquidez y falta oportuna de pago de las facturas de la empresa.

Factor importante para estimar adecuadamente el monto de cuentas por cobrar a clientes, es la experiencia que se tiene de la antigüedad de sus saldos; conocer qué cantidad está al corriente, qué cantidad está vencida y cuantos días de venta representa la cartera, proporciona una buena base para pronosticar el monto de la inversión. El entorno en que vive la empresa, así como la estimación apropiada de la situación económica que se vivirá en el futuro, también darán un buen soporte para pronosticar su monto.

Dadas las características del servicio de un hotel en el área de hospedaje, en que generalmente los clientes pagan de contado los

servicios recibidos, realmente los saldos de cuentas por cobrar por este concepto no son difíciles de plasmar.

Se deberá tomar en cuenta, en todo caso, a aquellos clientes institucionales (empresas, líneas aéreas y agencias de viajes) a los que efectivamente se les otorga un corto plazo para cubrir sus adeudos por hospedaje.

Un concepto que si efectivamente, es generador de cuentas por cobrar en un hotel, es el servicio de alquiler de salones y servicio de banquetes, para los cuales se establecen plazos de pago generalmente de 15 o hasta 30 días.

Es desde luego muy importante, que quien está planeando las operaciones de una empresa hotelera, tenga en consideración el hecho de que las cuentas por cobrar en esta industria en promedio no rebasan los treinta días de rotación y los montos involucrados resultan relativamente poco importantes comparados con la operación total.

4.4. Pasivo a corto plazo

Este concepto representa la participación más importante que el financiamiento externo tiene sobre la empresa. El presupuesto a largo plazo generalmente no presenta problemas en su estimación, debido a que su monto es estable y en particular es estudiado, analizado y planteado, tomando en consideración la estructura financiera que se

requiere para cumplir con los objetivos de liquidez, solvencia financiera y productividad.

El presupuesto a corto plazo es dinámico y puede tener fluctuaciones muy grandes durante el curso del año, principalmente en las empresas que tienen ventas estacionales como los hoteles.

Este presupuesto es en realidad la partida niveladora entre los activos, pasivos y capital requeridos que, por lo general, son calculados individualmente. Es la partida que debe ensamblar con el presupuesto de efectivo.

Es recomendable obtener líneas de crédito superiores a los requerimientos determinados con bases presupuestales, para eliminar las posibilidades de falta de liquidez que pudieran presentarse por fallar en las estimaciones de los conceptos que generan efectivo.

Este presupuesto debe estar ligado al presupuesto de otros gastos que forma parte del presupuesto de operación y el de gastos acumulados, que se tratará más adelante.

4.4.1. Cuentas por pagar a proveedores

Generalmente este concepto representa una cantidad importante dentro del pasivo de la empresa. Su comportamiento está ligado a las compras que la empresa efectúa para inventarios de alimentos y bebidas, productos para mantenimiento, papelería, servicios y otros; los cuales pueden ser establecidos durante el año, o bien, pueden

tener fluctuaciones importantes en cada temporada; dependiendo esto de la actividad de la empresa y de las estrategias que haya fijado. Evidentemente, en un hotel, las temporadas determinan ciclos muy pronunciados en las empresas hoteleras.

Otra característica es que por lo general las obligaciones no son a favor de uno o unos cuantos proveedores; al contrario, el pasivo está distribuido en muchos proveedores, complicando su cálculo individual para establecer el monto correspondiente a este financiamiento. Si se cuenta con una política establecida para efectuar las compras y hacer frente a ingresos de servicios futuros, se puede observar que su monto responde al costo o costos de ingresos futuros, lo que en la práctica es una forma confiable y segura para calcular su monto.

El cálculo debe hacerse mes por meses con el fin de eliminar el efecto de las ventas cíclicas. Si se tienen varias áreas de servicio a clientes puede calcularse individualmente para eliminar la mezcla del costo de los insumos y así obtener resultados más precisos.

Es conveniente conocer históricamente lo que representa el saldo a favor de proveedores en relación con los costos futuros. De esta manera se puede establecer un indicador en días como sigue;

Ejemplo,

		Días
Monto a favor de proveedores al final del año	\$800	
menos		
Costo de insumos: Enero	<u>550</u>	30
	260	

Este indicador señala que se tienen créditos de proveedores que representan 30 días de venta futura, que puede ser comparada con la política de crédito que la empresa haya fijado sobre las compras a crédito. Es importante destacar que para obtener un cálculo más exacto, debe tomarse el costo de insumos incluido como gasto en cada área operativa del hotel. Se debe tomar en consideración algunas estrategias especiales en las compras, como pueden ser: compras en determinadas fechas del año, o bien pagos anticipados para obtener importantes descuentos.

4.4.2. Gastos e impuestos acumulados por pagar

Estos conceptos son manejados y estimados mensualmente por las empresas, por lo que para su estimación se cuenta generalmente con información detallada e histórica. Estos pasivos normalmente están ligados con otros conceptos. Por ejemplo, la provisión del ISR está relacionada con las cantidades mostradas en resultados menos los anticipos detallados en el presupuesto de efectivo; los intereses acumulados están relacionados con los préstamos, etc., por lo que es muy conveniente que estos conceptos estén cruzados con otros, para dar al presupuesto una seguridad numérica mayor.

4.4.3. Capital social y utilidades retenidas

Por lo general, estos conceptos no ofrecen ninguna dificultad en su estimación. Los requerimientos de estos recursos deben ser analizados, estudiados y planteados tomando en consideración la estructura financiera requerida para cumplir con los objetivos de liquidez, solvencia financiera y productividad que se hayan establecido.

Es conveniente cruzar los movimientos que se establezcan en estos conceptos, como: la utilidad del año contra la utilidad neta del estado de resultados, el decreto de dividendos contra los pagos del presupuesto, etc.

Por último, una vez terminado el presupuesto se recomienda formular un estado de posición de recursos netos generados y su financiamiento, para conocer la generación de recursos provenientes de las operaciones antes y después de intereses, impuestos, dividendos y de su financiamiento por el periodo presupuestado.

CASO PRACTICO

El presente capítulo pretende establecer la mecánica de cálculo del presupuesto de operación para cada uno de los renglones que integran los estados financieros.

5.1. Premisas generales

5.1.1. Estado de resultados

5.1.1.1. Ventas

Se dispone de una capacidad instalada de 40 habitaciones con los siguientes índices de ocupación por temporada de acuerdo tanto a estadísticas como a las posibilidades que se prevén de contratación de "charters" y otras opciones con empresas y agencias de viajes.

PLAN DE OCUPACION ANUAL

<u>ALTA</u>	<u>MEDIA</u>	<u>BAJA</u>	<u>PROMEDIO</u>
95%	70%	54%	71.4%
Octubre Noviembre Diciembre Enero	Marzo Abril Junio	Resto del año	
<hr/> 120 días	<hr/> 90 días	<hr/> 155 días	

Los precios de venta por temporada considerando a la competencia y las características del servicio que se prestan, serán:

PLAN DE PRECIOS PROMEDIO ANUAL

(miles de pesos)

<u>ALTA</u>	<u>MEDIA</u>	<u>BAJA</u>
145	110	95

El volumen de ventas analizado se presenta a continuación:

PLAN ANUAL DE VENTAS

<u>FACTORES</u>	<u>T E M P O R A D A</u>			<u>TOTAL</u>
	<u>ALTA</u>	<u>MEDIA</u>	<u>BAJA</u>	
% de Ocupación	95%	70%	54%	
No. de habitaciones	40	40	40	
No. Días de la temporada	120	90	155	
Ocupación en No. de cuartos	4,556	2,520	3,348	
Precio unitario habitación	<u>\$ 145</u>	<u>\$ 110</u>	<u>\$ 95</u>	
VENTAS PLANEADAS	<u>\$661,200</u>	<u>\$227,200</u>	<u>\$318,060</u>	<u>\$1'256,460</u>

Considerando experiencias anteriores y la promoción que se ha hecho al nuevo concepto de servicio del bar y restaurante tanto para huéspedes como para terceras personas, se estima que los ingresos por estos conceptos ascenderán a los siguientes porcentajes sobre los ingresos por ocupación.

PLAN ANUAL DE INGRESOS POR RESTAURANTE Y BAR

	<u>T E M P O R A D A</u>			<u>TOTAL</u>
	<u>ALTA</u>	<u>MEDIA</u>	<u>BAJA</u>	
Ingresos en restaurant y bar en % sobre ventas del hotel	9.9%	7%	5%	
Importe en miles de pesos	<u>\$65,664</u>	<u>\$19,404</u>	<u>\$15,066</u>	<u>\$100,134</u>

Considerando la tendencia que muestran experiencias anteriores, los ingresos por otros servicios se estiman como un porcentaje de la ocupación total por temporada como sigue:

PLAN ANUAL DE OTROS INGRESOS*

SERVICIOS	ALTA	MEDIA	BAJA
Lavandería	2.75%	2.5%	2.4%
Teléfono, telex y fax	1.9	1.75	1.3
Arrendamiento de locales com.	1.1	2.6	2.3
Tabaquería	0.6	0.05	0.02

*= Porcentajes a aplicar sobre monto anual por ocupación

Con base en la tabla anterior, a continuación se presenta el cuadro con el monto en miles de pesos que esos ingresos representan.

PLAN ANUAL DE OTROS INGRESOS

SERVICIO	ALTA	MEDIA	BAJA
Lavandería	\$ 18,240	\$ 6,930	\$ 7,533
Teléfono, telex y fax	12,768	4,851	4,218
Arrendamiento de locales com.	7,296	7,207	7,232
Tabaquería	<u>3,648</u>	<u>1,386</u>	<u>753</u>
	<u>\$ 41,952</u>	<u>\$20,374</u>	<u>\$19,736</u>

De las tablas anteriores, se genera la siguiente correspondiente a ingresos planeados para la operación anual del hotel.

PLAN ANUAL DE INGRESOS DE OPERACION

(miles de pesos)

SERVICIO	ALTA	MEDIA	BAJA	TOTAL
Hospedaje	661,200	227,200	318,060	1'256,460
Restaurante y bar	65,664	19,404	15,066	100,134
Otros servicios	<u>41,952</u>	<u>20,374</u>	<u>19,736</u>	<u>92,062</u>
	<u>\$768,816</u>	<u>\$316,918</u>	<u>\$352,862</u>	<u>\$1'438,656</u>

5.1.1.2. Costos y Gastos

Como quedó establecido a lo largo del capítulo anterior, la planeación de costos y gastos en una empresa hotelera tiene mucho que ver con la capacidad instalada utilizable para la prestación de servicios.

Los gastos que se presentan a continuación, se asume, han sido planeados teniendo en cuenta la serie de circunstancias mencionadas anteriormente, más otras características específicas que es necesario considerar en dicho proceso.

5.1.1.2.1. Sueldos y salarios

Con base en la planta de personal necesaria para la explotación y mantenimiento de la operación comercial del hotel en cada una de sus áreas, y considerando los efectos y los ciclos de operación que en la empresa tienen las cargas de trabajo de cada empleado, es como deberá planearse la planta de personal necesaria.

El monto de los sueldos base, más todas las prestaciones y conceptos involucrados con la nómina que representan un gasto para la compañía (Cuota potencial al IMSS, INFONAVIT, vacaciones, aguinaldos, etc.) deberán considerarse para establecer el monto total de la nómina anual. Así mismo, se deberán tener presentes las posibilidades de aumento de salarios, contrataciones y despidos planeados que afectan este costo de operación.

A continuación, y suponiendo que los análisis anteriores han sido previamente aplicados, se presentan los montos anuales que corresponderían a gastos por sueldos y salarios.

PLAN ANUAL DE SUELDOS Y SALARIOS

(miles de pesos)

<u>DEPARTAMENTO</u>	<u>No. de personas</u>	<u>Monto Anual</u>
Gerencia General	2	\$ 72,000
Subgerencia Habit.	8	96,000
Seguridad	5	42,000
Alimentos y Bebidas	6	28,000
Contabilidad	5	72,000
Mantenimiento	4	48,000
Servicios	7	56,000
Ventas	2	<u>36,000</u>
Sueldos y Salarios Anuales		\$ 450,000

5.1.1.2.2. Otros conceptos

Los siguientes conceptos se presentan en forma anualizada, asumiéndose que el monto planeado para cada uno de ellos, ha sido analizado considerando las variables pertinentes que las circunstancias en particular requieren.

PLAN ANUAL DE OTROS CONCEPTOS DE GASTOS

(miles de pesos)

<u>CONCEPTO DEL GASTO</u>	<u>MONTO ANUAL</u>
Uniformes	\$ 17,000
Lavandería	63,000
Reemplazo de blancos	41,000
Equipo de cocina y cuartos	14,000
Suministros de limpieza	6,000
Suministros a huéspedes	8,000
Papelería	6,000
Teléfono, telex y fax	7,000
Mantenimiento	16,000
Gastos diversos	3,000
Total de otros conceptos	<u>\$ 181,000</u>

5.1.1.2.3. Depreciación

El gasto por depreciación deberá considerar, la inversión inicial en activo fijo, más inversiones, menos bajas o ventas. También es importante distinguir los montos de los activos totalmente depreciados para no duplicar su depreciación. A continuación se presentan los saldos netos en cada rubro del activo fijo del hotel y los porcentajes de depreciación aplicables a cada uno de ellos.

CALCULO ANUAL DE DEPRECIACION

(miles de pesos)

<u>CONCEPTO</u>	<u>INVERSION PROMEDIO</u>	<u>TASA</u>	<u>MONTO</u>
Terreno	350,000	-----	-----
Construcción	795,000	5%	39,750
Maquinaria y Equipo	130,000	10%	13,000
Mobiliario y Equipo	180,000	10%	18,000
Vehículos	140,000	20%	28,000
	<u>1'595,000</u>		<u>98,730</u>
Depreciación acumulada al principio del ejercicio.	<u>(408,000)</u>		<u>408,000</u>
	<u>1'187,000</u>		<u>506,730</u>

5.1.1.2.4. Gastos financieros

Se ha dispuesto de un crédito de habilitación y avío para la remodelación del hotel el cual, al primero de enero de 1991 se tenía pendiente de pago un saldo de \$200,000 el cual se deberá amortizar en junio y diciembre de 1991 en partes iguales debiendo cubrirse intereses a la fecha de cada vencimiento a una tasa igual a CPP (Costo Porcentual Promedio) más dos puntos.

Se ha estimado que el CPP para el año que se planea, será el 19.5% más los 2 puntos. La tasa de interés a cargo de la empresa será del 21.5%.

A continuación se presenta el cálculo de intereses.

PLAN ANUAL DE GASTOS FINANCIEROS

(miles de pesos)

CAPITAL	TASA INTERES	VIGENCIA		DIAS	MONTO DEL INTERES
		DEL	AL		
100,000	21.5 %	1.01.91	30.06.91	181	\$ 10,662
100,000	21.5 %	1.01.91	31.12.91	365	21,500
<u>200,000</u>					<u>32,162</u>

5.1.1.2.5. Impuesto Sobre la Renta (ISR) y participación de los trabajadores en las utilidades (PTU)

De acuerdo con la legislación fiscal vigente en cuanto a ISR y PTU, las partidas de conciliación entre la utilidad fiscal y la contable son muy específicas y cada vez más reducidas. Por tal motivo y para efectos del presente caso práctico, se considerará que no existen partidas importantes de conciliación entre el resultado

contable y es fiscal, por lo que se aplicarán los porcentajes del 35% y 10% para ISR y PTU respectivamente, directamente sobre las utilidades antes de impuestos que se presente en el estado de resultados.

5.1.2. Balance General

5.1.2.1. Efectivo e inversiones temporales

Se pretende, dada la operación de la empresa, mantener en cajas (recepción, restaurant, bar, etc.) fondos fijos al equivalente de un día de ventas.

Por lo que respecta a saldos en los bancos, se tienen 3 cuentas bancarias a las que se desea mantener con saldos diarios mínimos de \$10,000 cada una.

En cuanto a las inversiones temporales, se ha estimado mantener el equivalente a 15 días de venta total, lo que asciende a \$60,000 a una tasa de CETES estimada del 18% con lo cual se obtendrán ingresos por productos financieros que ascienden a \$10,800.

5.1.2.2. Cuentas por cobrar

Dadas las expectativas de ventas institucionales antes mencionadas, y de acuerdo con las políticas de crédito de la empresa, se estima que del total de ventas por hospedaje, el 60% se canalizará

via "charters", y via agencias de viajes, para lo cual la empresa está planeando otorgar 45 días de crédito, con lo que los saldos al 31.12.1991 en cuentas por cobrar ascenderían a \$93,000. El resto de las ventas se estima de contado.

5.1.2.3. Inventarios y costos de alimentos y bebidas

Por la estrecha relación entre estos dos conceptos, hemos considerado conveniente presentar su cálculo en un mismo apartado. Por políticas de la empresa, el costo de alimentos y bebidas debe representar como máximo el 33% del precio de venta. De tal manera, que si hemos determinado un monto de \$100,134 como ingreso por este concepto (véase apartado 5.1.1. anterior), el costo de ventas ascenderá a \$33,044; se estima que se deberá mantener una inversión de 3 meses en inventario, por lo que su saldo al 31.12.91 ascenderá a \$8,000.

5.1.2.4. Activo fijo

No se planean inversiones ni bajas de importancia por éste concepto, por lo que los saldos presentados en el apartado 5.1.1.2.3. serán los que se deberán presentar en el balance general.

5.1.2.5. Pasivo a corto plazo

5.1.2.5.1. Proveedores

Los proveedores de bienes y servicios, han venido representando un mes en promedio, de los costos y gastos de operación, se estima que este comportamiento prevalecerá durante el periodo que se planea, por lo que el saldo de proveedores al 31.12.91 ascenderá a \$18,000

5.1.2.5.2. Provisión de ISR y PTU

Su monto será el que resulte de aplicar las tasas del 35% y 10% respectivamente a la utilidad antes de impuestos.

En el caso del ISR, se deberán considerar los anticipos mensuales de este impuesto, por lo que el saldo de la provisión deberá ser el equivalente a la doceava parte del impuesto anual.

5.2. Estados financieros proforma

5.2.1. Balance General

A continuación se presenta el balance general proforma al 31.12.91 de acuerdo con las premisas establecidas anteriormente.

HOTEL, S.A.
BALANCE GENERAL PROFORMA AL 31.12.91
(miles de pesos)

ACTIVO		PASIVO	
Circulante		Corto Plazo	
Efectivo e inversiones	94,000	Proveedores	18,000
Cuentas por Cobrar	<u>93,000</u>	Provisiones ISR	20,000
Inventario de Alim. y Beb	<u>8,000</u>	Provisión PTU	<u>65,450</u>
Suma el circulante	<u>195,000</u>	Suma el Pasivo	<u>103,450</u>
Fijo		CAPITAL	
Inmuebles, Maq. y equipo	1'595,000	Capital Social	600,000
Depreciación acumulada	<u>(506,750)</u>	Resultados acum.	219,825
Neto	<u>1'088,250</u>	Utilidad ejercicio	<u>359,975</u>
		Suma el capital	<u>1'179,800</u>
Suma el Activo	<u>\$ 1'283,250</u>	Suma pasivo y Cap	<u>1'283,250</u>

Con respecto al IVA, los montos acreditables y por pagar son relativamente poco importantes, por lo que su inclusión no modificaria la posición financiera planeada.

5.2.2. Estado de resultados

A continuación se muestra el estado de resultados proforma por el periodo del 1.01.91 al 31.12.91 de acuerdo con las premisas y cálculos desarrollados en el apartado anterior.

HOTEL. S.A.	
<u>ESTADO DE RESULTADOS PROFORMA</u>	
PERIODO DE PLANEACION DEL 01.01. AL 31.12 DE 1991	
(miles de pesos)	
Ventas totales	\$ 1'483,656
Hospedaje	1'256,460
Restaurant y bar	100,134
Otros servicios	<u>82,062</u>
Costos y gastos de operación	762,794
Sueldos y salarios	450,000
Costo de Alimentos y Beb	33,044
Depreciaciones	98,750
Otros gastos	<u>181,000</u>
Utilidad de operación	<u>675,862</u>
Gastos y productos financieros	<u>21,362</u>
Utilidad antes de ISR y PTU	654,500
Provisiones para:	
ISR	229,075
PTU	<u>65,450</u>
UTILIDAD NETA	<u>\$ 359,975</u>

CONCLUSIONES

La planeación, como primera etapa del proceso administrativo, es una función cuyo ejercicio, resulta ineludible para toda organización, si no es que para toda actividad humana.

La planeación de operaciones en una empresa hotelera acerca a la administración, con una posible situación financiera, de mercado o de otro tipo que se sucederá en el futuro. Con ésto, el proceso de toma de decisiones se enriquece, al poder plantearse distintas alternativas que permiten a la empresa determinar y analizar los efectos de cada una de ellas y decidir por aquella que se considere más conveniente para el logro de los objetivos previstos.

La planeación de operaciones en un hotel, abarca toda la amplia gama de posibilidades de ingresos y gastos en que se verá involucrada una empresa de éste tipo, a una cierta capacidad de operación en un periodo de tiempo determinado, con lo cual el control sobre desviaciones puede resultar más oportuno.

A lo largo de las páginas anteriores, quedaron plasmadas las posibilidades de operar la operación anual de un hotel. El caso práctico presentado, el cual por su sencillez no deja de ser ilustrativo del proceso de planeación de una empresa hotelera. Desde luego que actualmente existen en el mercado de las computadoras equipos y programas que permiten agilizar muchos de los cálculos aquí presentados. Sin embargo, consideramos que la mecánica de cálculo presentada permitirá a los no especialistas, comprender de una manera

más clara la función de la planeación y de esta forma, poder manejar de manera más adecuada la información que un proceso de esta índole genera.

Ante la fuerte competencia que en materia hotelera se avecina en nuestro país como consecuencia de la incorporación de México a los procesos de globalización de las economías a través de la firma de un acuerdo norteamericano de libre comercio, para las empresas hoteleras nacionales y extranjeras, que radican en nuestro territorio, la adopción de nuevos procesos administrativos que les permitan evaluar las distintas variables que afectan su operación será la clave para su permanencia en el mercado.

No consideramos una exageración el afirmar que la administración por excepción será la pauta que rijan en las empresas hoteleras que operen en México en el futuro próximo. Para su aplicación, se hace necesario desarrollar un proceso de planeación previo que permita el control sobre el desarrollo de las operaciones y de las variables que afectan la operación de la empresa.

Consideramos que lo aquí desarrollado reúne los requisitos mínimos que un proceso de planeación en una empresa hotelera puede presentar, con lo cual, esperamos permita a los lectores de este trabajo, o bien, a los interesados en la materia, aclarar algunas dudas que puedan surgir durante el desarrollo de la planeación de operaciones en una empresa hotelera.

- 1 ALBERS, Henry.H.. Principios de organización y dirección, LIMUSA, México,1989,p 451.
- 2 HORNGREEN, Contabilidad y Control Administrativo, Ed. Diana, México,1983.
- 3 FAYOL, H., Administración General e Industrial, Sir Isaac Pirman, Ltd., Londres, 1949.
- 4 KOONTZ Y ODONNELL, Administración, Mc Graw Hill, México, 1986.
- 5 Administración, Op. Cit., p. 179
- 6 WELSH, A. Glenn, Planificación y Control de Utilidades, Prentice Hall, México, 1992, p. 18
- 7 BAKER, Jacobsen y RAMIREZ Padilla, Contabilidad de costos, un enfoque administrativo para la toma de decisiones, Mc Graw Hill, México, 1983.
- 8 Adaptado de ACKORR, Rusell. L., Un concepto de planeación corporativa, Mc Graw Hill, España, 1987.
- 9 Planificación y control de las utilidades, Op. Cit. p. 27
- 10 Ibid. p. 29
- 11 Ibid. p. 31
- 12 Administración, Op.Cit., p. 181
- 13 ABDELSAMAD, Mustofa, Análisis de gastos de capital, Internacional Managment, Asociation, México, 1984.
- 14 PHILIPPATOS, G.C., Fundamentos de administración financiera, Mc Graw Hill, México, 1986.
- 15 BACA, URBINA, G., Evaluación de proyectos, Mc Graw Hill, México, 1989.
- 16 SOLOMON, Exra y PRINCLE, John, J., Introducción a la administración financiera, Diana, México, 1984.



COPIAS □ TESIS □ INFORMES □
MEMORIAS □ REDUCCIONES □
ENCUADERNADO FINO □
TRANSCRIPCIONES IBM Y
COMPUTADORA □ COPY - OFFSET
□ ACETATOS □ ENGARGOLADO □
ENMICADO □ AMPLIFICACIONES

JUAN ALVAREZ No. 400 S. HGO.
TELS. 614-47-50, Y 613-99-23
GUADALAJARA, JALISCO.