

REPOSITORIO ACADÉMICO DIGITAL INSTITUCIONAL

Propuesta para manejar un hotel a través de una operadora

Autor: Roberto Rivera Tena

**Tesis presentada para obtener el título de:
Contador Público [sic]**

**Nombre del asesor:
Miguel Gutiérrez Calderón**

Este documento está disponible para su consulta en el Repositorio Académico Digital Institucional de la Universidad Vasco de Quiroga, cuyo objetivo es integrar organizar, almacenar, preservar y difundir en formato digital la producción intelectual resultante de la actividad académica, científica e investigadora de los diferentes campus de la universidad, para beneficio de la comunidad universitaria.

Esta iniciativa está a cargo del Centro de Información y Documentación “Dr. Silvio Zavala” que lleva adelante las tareas de gestión y coordinación para la concreción de los objetivos planteados.

Esta Tesis se publica bajo licencia Creative Commons de tipo “Reconocimiento-NoComercial-SinObraDerivada”, se permite su consulta siempre y cuando se mantenga el reconocimiento de sus autores, no se haga uso comercial de las obras derivadas.





UVAQ

M.R.

**UNIVERSIDAD
VASCO DE QUIROGA**

**FACULTAD DE CONTADURÍA PÚBLICA
Y ADMINISTRACIÓN**

**“ PROPUESTA PARA MANEJAR UN HOTEL
A TRAVÉS DE UNA OPERADORA ”**

TESIS

**QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE
CONTADOR PÚBLICO**

PRESENTA

Roberto Rivera Tena

ASESOR

C.P. Miguel Angel Gutierrez Calderon

CLAVE:16PSU0009E

ACUERDO: LIC060913



T1096

VALA

MORELIA, MICHOACÁN

AGOSTO 2008

INDICE

INTRODUCCIÓN	1
JUSTIFICACION	3
CAPITULO 1. LA COMPETENCIA EN LOS HOTELES.	
1.1 COMPETENCIA	6
1.2 ELEMENTOS DE LA COMPETENCIA.	7
1.3 QUIENES SON LOS COMPETIDORES.	8
1.4 IMPORTANCIA DE CONOCER A LA COMPETENCIA.	10
1.5 LO QUE SE DEBE CONOCER DE LA COMPETENCIA.	10
1.6 ANALISIS DIFERENCIAL COMPETITIVO.	11
CAPITULO 2. LOS SERVICIOS HOTELEROS.	
2.1 NATURALEZA DE LOS SERVICIOS HOTELEROS.	15
2.2 ELEMENTOS DE LOS SERVICIOS HOTELEROS.	17
2.3 DIVERSIDAD DE LOS SERVICIOS Y DISEÑO.	19
2.4 ESTACIONALIDAD Y TEMPORALIDAD DE LOS SERVICIOS.	21
2.5 CICLO DE LA VIDA COMERCIAL DE LOS SERVICIOS Y SISTEMA DE REVISION PERIODICA	22
CAPITULO 3. LAS FINANZAS EN LOS HOTELES	
3.1 FUENTES Y FORMAS DE FINANCIAMIENTO.	28
3.2 FUENTES INTERNAS DE FINANCIAMIENTO.	29
3.3 FUENTES EXTERNAS DE FINANCIAMIENTO.	32
3.4 CREDITO Y COBRANZA.	36

CAPITULO 4. HOTELES ADMINISTRADOS A TRAVES DE UNA OPERADORA.

4.1 VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE MANEJAR EL HOTEL EN FORMA INDEPENDIENTE.	42
4.2 VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE MANEJAR UN HOTEL A TRAVES DE UNA OPERADORA.	44
4.3 VENTAS.	47
4.4 RELACIONES PUBLICAS.	51
4.5 PRECIO DE LOS SERVICIOS HOTELEROS.	60

CAPITULO 5. EL ARRENDAMIENTO DE HOTELES

5.1 RENTA Y CONCESIONES DE DEPARTAMENTOS.	59
5.2 RENTA DE HOTEL EN FORMA FIJA Y VARIABLE.	60
5.3 REPOSICIONES Y MANTENIMIENTO.	63
5.4 VENTA DEL HOTEL Y OTRAS PROVISIONES.	65

CAPITULO 6. ESTADOS FINANCIEROS

6.1 ESTADOS FINANCIEROS DE UNA OPERADORA DE HOTELES.	68
6.2 ESTADOS FINANCIEROS DE LA ARRENDADORA.	91

CAPITULO 7. CASO PRACTICO.

7.1 PROBLEMÁTICA.	96
7.2 PROPUESTA PARA MANEJAR EL HOTEL A TRAVES DE UNA OPERADORA.	100

CONCLUSIONES.	113
APENDICE A: GRAFICAS DE LAS GANANCIAS OBTENIDAS EN LOS DIFERENTES TIPOS DE CONTRATOS.	116
APENDICE B: EJEMPLOS DE ESTADOS FINANCIEROS Y AUXILIARES.	121
APENDICE C: ACTA CONSTITUTIVA DE UNA OPERADORA .	128
BIBLIOGRAFIA.	

INTRODUCCION

La tesis que a continuación se presenta, tiene como finalidad el conocimiento y comprensión de las ventajas que representa el administrar un hotel a través de una operadora, en base al conocimiento y estudio de factores claves para la toma de decisiones.

CAPITULO 1: Es básico conocer el mercado dentro del cual se desempeñan las funciones de un hotel y sobre todo a la competencia, ya que si logramos conocerla podremos encontrar la manera de superarla, lo cual representa un gran beneficio para el hotel en términos administrativos y económicos.

CAPITULO 2: Los servicios hoteleros son pieza clave e importante para el desempeño del hotel ya que son ellos los que van a marcar la diferencia entre el hotel y su competencia y será también por los servicios por los que los clientes lo prefieran además de ser la base para competir, penetrar el mercado, y dar prestigio al hotel.

CAPITULO 3: Las finanzas en los hoteles y su correcto manejo nos permiten hacer buen uso de los recursos financieros del hotel, ya que aunque el hotel reciba utilidades, de nada servirán si no se manejan adecuadamente; por otra parte las fuentes de financiamiento representan una herramienta muy importante para lograr un crecimiento del hotel.

CAPITULO 4: El hotel como toda empresa debe ser manejado lo mejor posible, por ello cuando la actual administración no posee la capacidad de hacerlo, a veces es conveniente dejarlo en otras manos para lograrlo, sobre todo en áreas claves donde esto representa ventajas y desventajas, las cuales hay que analizar antes de tomar dicha decisión.

CAPITULO 5: En este capítulo se puede observar un poco más la relación que existe entre la operadora y la arrendadora de hoteles o el propietario; así como las diversas situaciones que intervienen en los contratos y que pueden beneficiar ya sea al propietario o al arrendatario.

CAPITULO 6: Siempre que un hotel se administra a través de una operadora, existe una relación entre la operadora y la arrendadora, aquí se muestra dicha relación en forma general y en términos monetarios a través de una serie de operaciones de rutina en un hotel y dentro de sus principales cuentas, estados financieros, y algunos auxiliares.

CAPITULO 7: El caso práctico es un ejercicio que pretende englobar un poco el problema de la mayoría de los hoteles que no cuentan con una correcta administración, ya que muchos se aventuran en empresas hoteleras, sin tener en cuenta la complejidad del servicio que ofrecen, además plantea la forma mas practica de resolver la problemática en forma general.

JUSTIFICACION

En la actualidad Morelia se ha convertido en uno de los más atractivos puntos turísticos de la república, debido a su centro histórico, y es la hotelería es uno de los servicios indispensables que la ciudad tiene que ofrecer a los turistas y por lo cual es necesario poder administrar correctamente un hotel.

Morelia es una ciudad mediana, en ingresos y en población. Muchos empresarios deben darse cuenta de los grandes beneficios que se obtienen al tener un negocio bien organizado, así como dejar la administración del mismo, en manos de personas y/o empresas capaces, quienes darán el auge y prestigio necesarios al hotel para que sea un negocio rentable para el dueño y una buena fuente de empleo; que proporcione un excelente servicio a los usuarios, sea motivo de una buena imagen para la ciudad y una empresa de utilidad para la sociedad moreliana.

Cuando un hotel es administrado por los mismos dueños y familiares muchas veces resulta poco conveniente como negocio, ya que la mayoría de las veces se trata de personas inexpertas que no conocen la complejidad de un hotel, ni todos los problemas que pueden surgir y que de no ser manejados correctamente pueden representar grandes pérdidas para los mismos dueños y para el hotel.

Tomando en cuenta lo antes mencionado una de las mejores opciones es entregar el hotel a una operadora, ya que las operadoras cuentan con el personal más calificado para llevar a cabo las funciones diversas del hotel, así como para resolver hábilmente todos los problemas e imprevistos que no son tan fácilmente solucionados por personas inexpertas.

Otro de los beneficios que tiene una operadora es que cuenta con las relaciones necesarias para moverse dentro del mundo de la hotelería, así como acuerdos con las agencias de viajes que son muy benéficos para los hoteles.

Este proyecto pretende mostrar el enfoque administrativo y contable de la relación que guardan la empresa operadora de hoteles con los dueños y en su caso con la arrendadora hotelera en caso de que los dueños estén arrendando mas inmuebles u obtengan ingresos por actividades adicionales.

Es verdad que el verdadero negocio lo tiene la operadora de hoteles, ya que sabe cómo manejar un hotel y obtener los mejores rendimientos de los diferentes departamentos del hotel. Aunque los dueños no ganen tanto dinero, es preferible que entreguen el hotel a una operadora cuando no tengan la capacidad suficiente de administrarlo, ya que si lo rentan a una operadora tienen más seguridad de que su negocio no desaparezca y por el contrario se puede levantar, para en un futuro ser administrado por los mismos dueños y mientras tanto ellos obtienen una renta mensual, sin necesidad de tener grandes preocupaciones por su negocio.

CAPITULO 1

LA COMPETENCIA EN LOS HOTELES.

Antecedentes:

No podemos esperar que la industria hotelera se encuentre aislada de los cambios que sufre nuestra sociedad así como no podemos negar la existencia de dichos cambios. Cada decisión que la gerencia toma, se encuentra ligada, directa o indirectamente al ambiente social en el cual opera.

Los hoteles modernos y los resorts de hoy en día que cuentan con una gran cantidad de cuartos y servicios, distan mucho de lo que antiguamente conocíamos como posadas. De igual forma el hotelero de hoy en día es un hombre de negocios que se encuentra muy ocupado dirigiendo otras empresas para dar importancia al pensamiento de que a fin de cuentas está operando un hotel y que la actividad principal de cualquier hotel es brindar hospedaje, alimento y seguridad tanto al huésped como a su equipaje.

Por otra parte la operación de los hoteles ha venido creciendo, de manera proporcional a las necesidades que tiene el mercado y a los servicios que ofrece el hotel a sus huéspedes, y así como crece dicha operación, la distinción entre el dueño, y el gerente del hotel también lo hace, y la aparición de nuevos gerentes y personas capaces, que hacen que el manejo del hotel sea más profesional.

1.1 COMPETENCIA

Conocer la estructura y valor del mercado como un proceso *continuo e integrado* no basta, es necesario ampliar su análisis, especialmente de uno de sus integrantes, que por su significado, puede ser la diferencia entre el éxito o el fracaso del hotel.

Así pues, entender y comprender constantemente a la competencia como al mismo hotel es fundamental, pues esto permite el planear y desarrollar acciones comerciales que realmente lo coloquen en una posición ventajosa en el mercado.

Desconocer o ignorar la existencia de la competencia es cancelar las opciones de una buena y posible posición comercial, es decir, es negar la posibilidad de ser diferente

a los otros hoteles, y con ello poder establecer una relación fuerte y duradera con los segmentos del mercado que se atienden.

¿Qué es competencia?

Son las empresas hoteleras que ofrecen sus servicios dentro del mismo mercado, y existen dos tipos básicos de competencia:

1. Competencia directa. Son aquellas empresas hoteleras que ofrecen servicios similares o iguales en características, calidad, beneficio, imagen, prestigio, precio, políticas de ventas, atención, etc.
2. Competencia indirecta. Son aquellas empresas hoteleras o no, que ofrecen servicios con características semejantes, pero en mayor o menor nivel en cuanto a los conceptos anteriores.

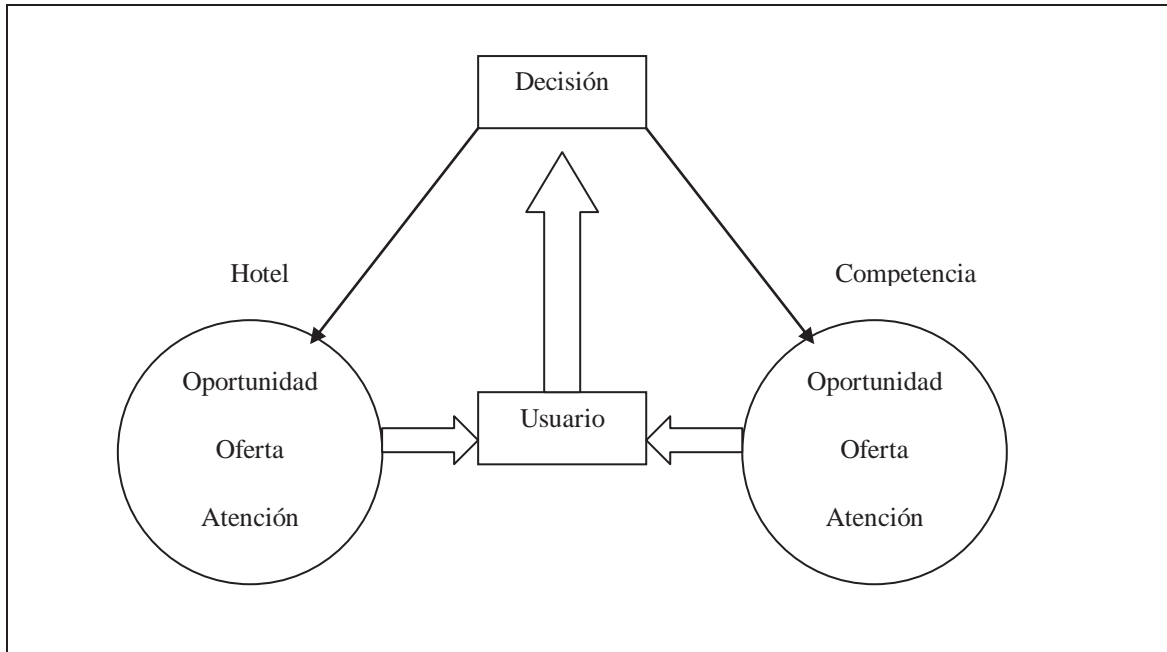
1.2 ELEMENTOS DE LA COMPETENCIA.

Los elementos de la competencia de una empresa hotelera, se originan de la combinación de acciones de los prestadores de servicios turísticos, con la decisión de los clientes usuarios. Estos elementos se pueden resumir de la siguiente manera:

A. Oportunidad de la oferta. Consiste en proporcionar el servicio adecuado a las necesidades del huésped o usuario en el momento adecuado, y una variable a evaluar sería ¿que tan oportunos somos en hacer la oferta?

B. La oferta de servicios del hotel. Que se entiende como las alternativas que ofrece el hotel al huésped o usuario para satisfacer sus requerimientos específicos.

C. Atención y servicio del hotel. Que consiste en satisfacer las necesidades del cliente a un nivel adecuado a lo ofrecido y a las expectativas que guarda.



1.3 ¿QUIENES SON LOS COMPETIDORES?

Un hotel de acuerdo con su magnitud, puede ofrecer una variedad de servicios diversos al usuario, por lo tanto, su competencia no se limita a las empresas hoteleras de la zona sino que de manera indirecta incluye a otros prestadores de servicios, convirtiéndose estos en competidores directos o indirectos como ya antes hemos mencionado.

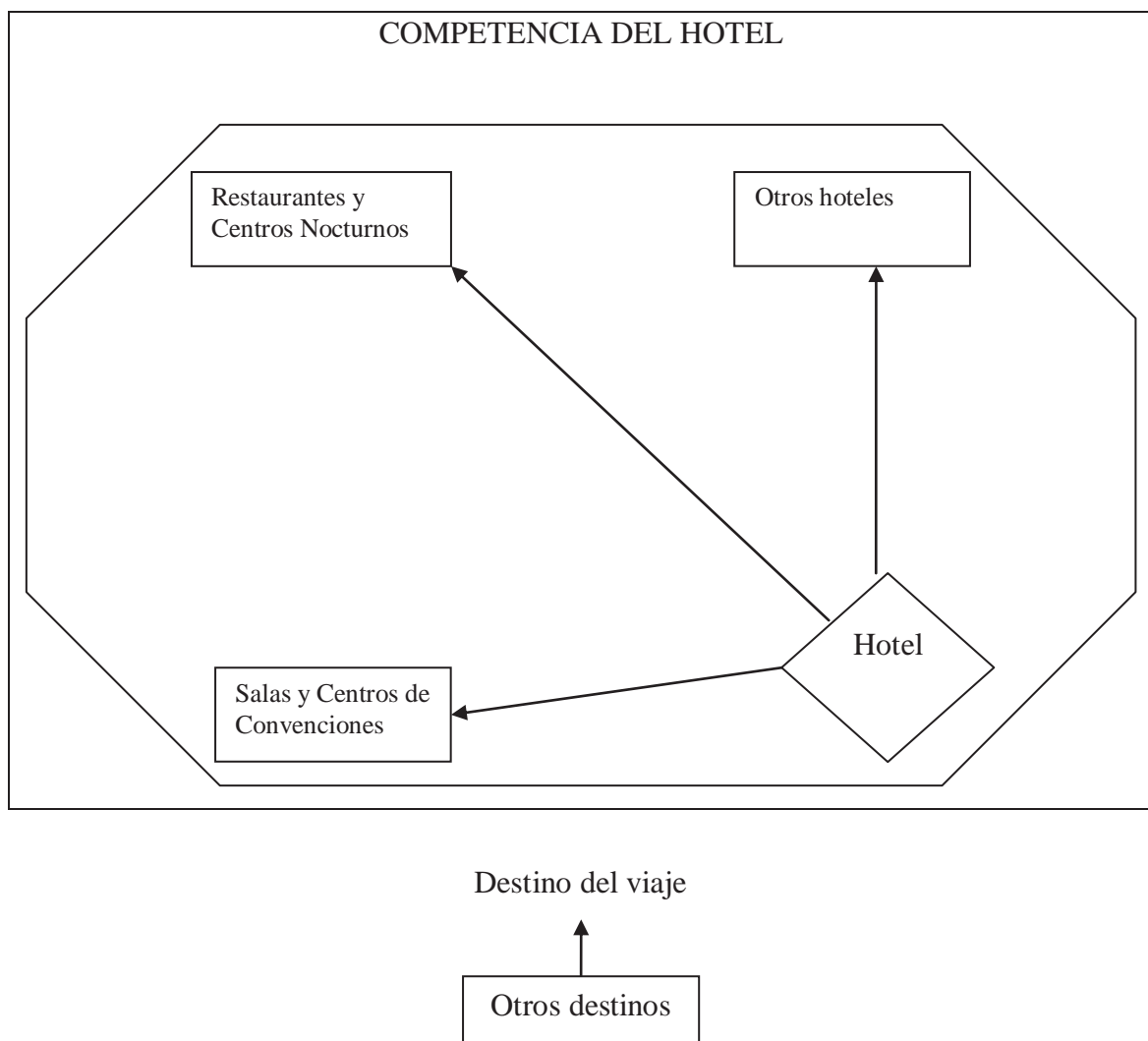
El hotel compite básicamente y a un nivel primario o en primer lugar con otras empresas hoteleras que ofrecen servicios, características y precios similares.

Además el hotel compite a otros niveles con otro tipo de empresas que ofrecen servicios que el hotel también ofrece, por ejemplo: en el área de alimentos y bebidas además de competir con otros hoteles, también compite con restaurantes, bares, centros nocturnos, entre otros, que sin proporcionar los mismos servicios que el hotel ofrece, sí pueden ganarle el mercado tanto de turistas como de personas residentes en la localidad.

Otro tipo de competidores para los servicios que ofrece el hotel, pueden constituirlo las salas de convenciones (si es un servicio ofrecido por el hotel y cuenta con las instalaciones para ello) que se ubican en la localidad y que satisfacen las necesidades de empresas u organizaciones que las prefieran en vez de recurrir a los servicios del hotel.

A su vez el lugar en donde se encuentra el hotel también compite de alguna manera con los demás destinos turísticos de la zona, los cuales captan parte de la demanda de hospedaje que de alguna forma se podría tener en la localidad de interés.

De igual forma, se pueden identificar a los competidores de cada uno de los servicios y áreas que ocupa el hotel.



1.4 IMPORTANCIA DE CONOCER A LA COMPETENCIA.

Los competidores del hotel son empresas que se ocupan de satisfacer las necesidades de los usuarios reales o potenciales de éste, por lo tanto el incremento de las ventas de los competidores puede costar al hotel una baja en su nivel de ventas.

De ahí depende la importancia de conocer a la competencia:

Contrarrestarla, para conservar o ganar mercados.

El conocimiento de la competencia es muy importante para la comercialización de cualquier producto o servicio, en especial para aquellos que, como los hoteles, se encuentran en el mercado turístico que posee características tales como:

- Es muy racional. Ya que el huésped o usuario evalúa y analiza las opciones que tiene en función de sus requerimientos y elige aquellas que representen un mayor beneficio para él, en todos aspectos.
- Es un mercado comprimido. Actualmente dadas las circunstancias imperantes, y que el poder adquisitivo de la mayoría es limitado, hace que la capacidad de compra sea muy restringida, además de hacerla más racional.
- Es un mercado muy competido. Este punto es especialmente palpable en los destinos netamente turísticos, en donde existen innumerables opciones de hospedaje, alimentación, recreación etc. para los huéspedes y usuarios de este servicio.

1.5 LO QUE SE DEBE CONOCER DE LA COMPETENCIA.

El conocimiento en general de los competidores es un punto muy importante para el hotel, ya que de aquí se pueden tomar decisiones sobre el rumbo de la empresa. Los datos que se deben conocer de la competencia entre otros son:

- Los servicios que ofrecen.
- Precio de sus servicios.
- Promociones e imagen comercial.
- Condiciones de ventas.
- Orientación comercial.
- Segmentos del mercado que abarca.
- Sistema de ventas.
- Penetración y participación en el mercado.
- Atención y calidad de los servicios.
- Recursos con los que cuenta etc.

Contando con toda esta información, el hotel puede analizar los aspectos en los que aventaja a sus competidores, así como aquellos en los que se encuentra en desventaja, para así tomar las decisiones que le permitan sacar provecho de sus mejores aspectos y minimizar sus puntos débiles, dentro de lo posible.

La técnica que permite el conocimiento de la competencia en términos de ventajas y debilidades se conoce como “Análisis Diferencial Competitivo”.

1.6 ANALISIS DEFERENCIAL COMPETITIVO.

Esta técnica tiene por objeto plantear comparativamente las ventajas y desventajas que un hotel tiene frente a su competencia directa.

Presenta un esquema grafico de la situación que en los principales conceptos de competencia, guarda el hotel en cuestión frente a uno, o varios que sean sus competidores.

Se puede realizar comparando, con cada competidor o bien establecer a varios competidores en términos de promedio, y la secuencia es la siguiente:

- Preparar una guía de los puntos o conceptos de análisis de la competencia.
- Recopilar, investigar o captar la información requerida.
- Requisar el formato de Análisis Diferencial Competitivo.
- Determinar en el mismo formato las acciones a ejercer, en el caso de ventajas o desventajas con la competencia.

Esta técnica debe llevarse a cabo, al menos con una periodicidad de cada tres a seis meses, y siempre que aparezca un nuevo competidor, o bien esté desarrollando acciones fuera de las previstas originalmente.

Puede ejercerse totalmente, de una manera global en todos los aspectos del hotel o bien puede realizarse en ciertos conceptos nada mas, según lo requiera el hotel en cuestión y adaptándose a las necesidades específicas de cada empresa hotelera en particular.

Análisis Diferencial Competitivo	Fecha		
Hotel (es) Competidor (es)			
Concepto de Análisis	Nuestro Hotel	Hotel (es) competidor (es)	Acciones
1. Habitación 1.1 Numero de Habitaciones 1.2 Tipo de Habitaciones 1.3 Superficie 1.4 Baño 1.5 Decoración – Ambientación 1.6 Servicios en el cuarto 1.7 Mobiliario 2. Salones 2.1 Numero de salones 2.2 Capacidad media por salón 2.3 Estado 2.4 Equipos 2.5 Facilidades 3. Ubicación del hotel 4. Lobby 5. Centros de consumo 5.1 Cafetería 5.2 Restaurante 5.3 Bar 5.4 Centro nocturno 6. Áreas públicas o de Circulación 6.1 Estacionamiento 6.2 Otra 7. Lavandería 8. Administración y Operación 8.1 Recursos humanos 8.2 Recursos financieros 8.3 Estado gerencial 8.4 Resultados obtenidos 8.5 Equipo gerencial. 9 Ventas 9.1 Índices de ocupación 9.2 Mercados que abarcan 9.3 Sistemas de ventas 9.4 Tarifas – Descuentos 9.5 Políticas de ventas 9.6 Publicidad y Promoción 10. Imagen Comercial 10.1 Elementos – Opinión 10.2 Experiencia del huésped 11. Nivel de los servicios 12. Ambiente de trabajo y organizacional.			

CAPITULO 2

LOS SERVICIOS HOTELEROS.

Conociendo las necesidades y estructura del mercado, al que se enfoca, así como los diferentes segmentos que elija, el hotel debe responder tomando cuatro decisiones de comercialización básicas, que se sintetizan en:

- Servicios
- Precio
- Canales de Distribución
- Publicidad y Ventas

Estas cuatro decisiones se conocen también como conceptos dinámicos de comercialización y se entienden a su vez como las variables de acción que el hotel, de acuerdo a sus recursos y visión, considera como base a su adecuación y respuesta al mercado.

De ellas, los servicios hoteleros constituyen el eje central de la comercialización, ya que son el satisfactor que a través de los beneficios que brinda, cubre las necesidades de los diferentes huéspedes y usuarios del hotel.

2.1 NATURALEZA DE LOS SERVICIOS HOTELEROS.

Como ya es sabido el giro de un hotel es vender servicios y no tanto productos tangibles como otras empresas, es decir, vende actividades, beneficios y satisfacciones, donde no existe la transmisión de la propiedad de objetos materiales.

Si bien es cierto que todos los productos materiales o tangibles, brindan un servicio, es decir, son útiles a quien los usa, y que todos los servicios requieren de productos tangibles para cumplir su finalidad, la naturaleza de ambos es diferente y es necesario explicarla para entender que son los servicios hoteleros.

Además de suministro de alimentos y hospedaje para los huéspedes, los hoteles ofrecen muchos lujos de la vida urbana, todo bajo un mismo techo. Frecuentemente los huéspedes pueden gozar de lavandería y tintorería, tienda de regalos y souvenirs, bares salones y otras comodidades. Algunos hoteles, particularmente los que se encuentran en

lugares aislados, proveen una gran cantidad de instalaciones de entretenimiento para los huéspedes, tales como SPA, canchas deportivas, casino, cuartos de baño privados etc.

PRODUCTOS	SERVICIOS
1.- Se apoya en la apreciación objetiva de un bien tangible.	1.- Se apoya en la apreciación subjetiva de una satisfacción posible.
2.- Apelan a la razón e identificación tangible.	2.- Apelan a los sentimientos y a la formación de una imagen.
3.- Tienen una duración o permanencia que es factible de definir cuantitativamente.	3.- Tienen una duración o permanencia que es factible de entender cualitativamente.
4.- La calidad intrínseca o técnica es susceptible de analizar en forma material.	
5.- Los beneficios o satisfacciones que brindan son valorables en términos cuantitativos.	

Resulta peligroso que un hotel piense o considere que ofrece productos tales como instalaciones, mobiliario y espacios verdes pues esto de ninguna manera es cierto; lo que un hotel vende en realidad es servicios , lo anteriormente descrito forma en su conjunto, un ambiente. Los beneficios que un cliente obtiene, se dan fuera de los productos tangibles del hotel, y muy especialmente a través de su personal.

2.2 ELEMENTOS DEL SERVICIO HOTELERO.

Los elementos que conforman el servicio estructuralmente son:

- Calidad
- Particularidades
- Beneficio condicionado

La calidad y la confianza que inspira el servicio tanto por experiencias anteriores, como por el desarrollo eficiente de su prestación. La calidad comercial y la calidad técnica o intrínseca están íntimamente relacionadas, aunque no puede darse la primera sin existir la segunda.

Las particularidades son las características físicas y de operación de un hotel, como son por ejemplo: su decoración, disposición, estilo arquitectónico, tamaño de los cuartos, mobiliario tipo de cafetería, etc., son los aspectos y conceptos apreciables que hacen diferente un hotel de otro.

Los beneficios condicionados son la esencia misma del servicio, pues se entienden como la satisfacción que realmente proporciona el hotel a sus huéspedes y usuarios.

Los elementos del servicio conforman su capacidad de respuesta práctica al mercado, y al mismo tiempo estructuran a integran su imagen comercial.

Calidad + Características + Beneficio condicionado =	Identidad propia del hotel
Identidad propia del hotel =	Elemento formal de la imagen comercial del hotel.
Identidad comercial =	Valor comercial de la marca o nombre del hotel.

La identidad comercial del hotel a su vez permite el posicionamiento práctico del mismo en el mercado, es decir, su ubicación frente a la demanda y a la competencia con su propia personalidad.

Ejemplo: Hotel orientado a familias y negocios 4 estrellas en una ciudad importante industrial y comercialmente.

Calidad	Hotel con servicios cuatro estrellas, habitaciones limpias, atención rápida y amable, comunicación telefónica inmediata, solución amplia de problemas y quejas. Buena comida en sazón y cantidad, servicio rápido, precios justos.
Particularidades	Habitaciones limpias, bien iluminadas, mesa de trabajo, baño con tina, teléfono con línea directa a la calle, televisión de buen tamaño con televisión por cable, lobby amplio y agradable con piano-bar integrado. Alberca y palapa, restaurante con especialidades principalmente para cenar.
Beneficio condicionado:	Cercano a lugares de negocios. (Cómodo en ubicación) atención personalizada. La gente se siente como en su casa.

Cabe mencionar que el análisis de los elementos de los servicios hoteleros lo hace el huésped o usuario en función de su criterio y experiencia, y es esto lo que fundamenta su opinión e imagen de los mismos.

2.3 DIVERSIDAD Y DISEÑO DE LOS SERVICIOS HOTELEROS

El hotel como base de su respuesta práctica, y por tanto de sus ventas, ofrece una serie de servicios diferentes, que tienen como finalidad captar la mayor parte de segmento del mercado, esto se conoce como diversidad o mezcla de servicios hoteleros.

La mayoría de los servicios hoteleros se componen de; alimentos y bebidas, habitación y hospedaje, salones de convenciones, banquetes y grandes servicios, y otros departamentos menores, dentro de los que se pueden mencionar teléfono, lavandería etc.

Opciones de servicios hoteleros.

Los servicios hoteleros se pueden realizar de diferentes maneras, la forma de adecuarlos y manejarlos en forma más específica es lo que hace la diversificación de servicios. La diversificación en tipos de servicios se conoce como:

Diversificación vertical.

Esta diversificación sirve para captar más segmentos y se adecúa al mercado local, de negocios y turismo. Es importante mencionar que en esta clasificación, entre mas diversificación vertical se tenga, mas segmentos del mercado se abarcan, esta diversificación está compuesta por:

- Habitaciones (Hospedaje)
- Alimentos y bebidas
- Grupos y convenciones
- Servicios complementarios.

La diversificación dentro de cada tipo de servicio se conoce como diversificación horizontal, esta diversificación sirve para captar cada segmento lo más posible, y se compone de:

- Habitaciones
Individual, doble, triple, master, suite, etc.
- Alimentos y bebidas.
Cafetería, restaurante, especialidades, centro nocturno, room service, servibar, lobby bar, etc.
- Grupos y convenciones
Banquetes, salones múltiples, salón para grandes eventos, etc.
- Servicios complementarios.
Teléfonos, agencia de viajes, servicios secretariales, lavandería, etc.

La diversidad de servicios hoteleros constituyen por sí mismos una mezcla, ya que, el objetivo de esta diversificación es captar el mayor número de clientes y usuarios del hotel, para lograrlo es muy necesaria la diversificación, porque mediante ella se puede abarcar de una manera más amplia el mercado, en cada uno de los servicios del hotel y cuanto mayor sea el número de servicios diferentes que se ofrezcan al público, mayor número de segmentos se captan. Pero para lograr captar un mayor número de elementos dentro de cada segmento; para tener una verdadera penetración en el mercado, se deben tener servicios competentes para obtener lealtad por parte del cliente o usuario.

¿Cómo diseñar un servicio hotelero?

Las principales etapas a seguir para diseñar un servicio hotelero son las siguientes, teniendo en cuenta las diferencias entre los hoteles y el público que desean captar.

- Conocer el mercado con el que se actúa.
- Determinar las necesidades y perfil del huésped o usuario.
- Analizar los recursos del hotel.
- Establecer los elementos del servicio.

Como herramienta sencilla en el diseño de servicios hoteleros, se recomienda el uso de la matriz de servicio segmento de mercado que se basa en el principio de que:

“A un segmento definido del mercado, le corresponde un servicio que específicamente satisface sus necesidades”.

Ejemplo:

Considerando un hotel categoría de 4 estrellas en playas cercanas (350-450 kms.) de la residencia del segmento.

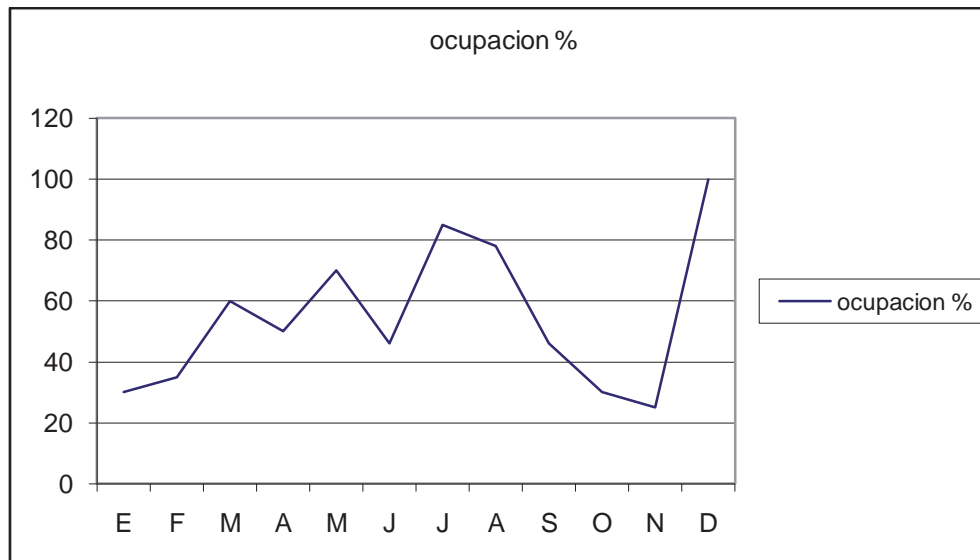
SEGMENTO	SERVICIO
Matrimonios jóvenes (20-30años promedio). Con uno o dos hijos menores de 12 años, con ingresos mensuales de 3 a 4 veces el salario mínimo, capacidad de gasto en vacaciones del 10 al 15% mensual	Paquete seis días, cinco noches, en habitación doble con menores y desayunos incluidos. Cortesías en bar y servicios de playa. Promoción de bonificar la gasolina precio equivalente.

2.4 ESTACIONALIDAD Y TEMPORALIDAD DE LOS SEVICIOS HOTELEROS.

Los servicios hoteleros están sujetos a dos efectos que son determinantes en cuanto a su duración y efectividad:

a) Estacionalidad:

Implica la variación de la demanda de los servicios hoteleros en función de la época, es decir temporada alta y temporada baja, semana santa y puentes por días festivos.



Gráfica: Manual de Gerencia profesional Hotelera.

La estacionalidad varía en función del mercado y segmento de que se trate. Así en turistas domésticos o nacionales, semana santa es época de fuerte demanda, no siendo necesariamente el caso para los turistas internacionales, que mucho depende de sus periodos vacacionales para que vengan al país.

b) Temporalidad:

La temporalidad de los servicios hoteleros es sinónimo de su permanente demanda. En otras palabras, representa su vida comercial, y se mide en términos de penetración en el tiempo. Para efectos de medición de este concepto se recomienda hacerlo anualmente en función del mercado.

La temporalidad del hotel es el resultado del proceso de vida comercial del mismo ya sea como unidad total o bien en sus diferentes servicios.

2.5 CICLO DE VIDA COMERCIAL DE LOS SERVICIOS HOTELEROS Y SISTEMA DE REVISION PERIODICA.

Los servicios hoteleros, de acuerdo a la tendencia oferta y demanda como resultado de la experiencia y satisfacción obtenida por los huéspedes y usuarios, así

como los efectos mismos del medio ambiente, el mercado y especialmente la competencia, están sujetas a un proceso o ciclo de vida comercial.

La vida útil del servicio que presta el hotel es el tiempo que de acuerdo a sus condiciones puede seguir prestando al hotel, el cual varía dependiendo de muchos factores tanto internos como externos, y debe de ser cesado cuando ya no se obtengan los resultados esperados, o se tenga un mejor servicio que ofrecer.

Por otra parte tenemos a la vida comercial, que es el tiempo que un servicio es aceptado y utilizado habitualmente en niveles significativos, por un segmento del mercado, es decir a la popularidad del servicio.

De esta forma se puede tener un servicio de cafetería de una excelente calidad, que no represente un costo alto para la empresa, que sea accesible y redituable para el hotel, y sin embargo no sea popular entre el público consumidor y de esta manera no funcionar. Es decir este servicio tiene condiciones muy favorables de vida útil, pero su vida comercial va en decadencia.

Dentro del ciclo comercial de los servicios hoteleros existen fases que nos indican cuando un servicio es útil, o cuando ha llegado a su fin y son las siguientes:

- Introducción
- Crecimiento
- Madurez- Saturación.
- Declinación

El hotel o alguno de sus servicios el concebirse como nuevo en el mercado, sea resultado de ideas originales o de modificaciones a conceptos actuales, debe de iniciar su vida comercial introduciéndose al mercado para que lo conozca y empiece a utilizarlo. A medida que el uso del hotel o servicio va creciendo se identifica como la etapa de crecimiento.

Tanto en esta última etapa como en la de Introducción, la empresa realiza un gran esfuerzo de recursos financieros y comerciales, en especial de publicidad y promoción.

Una vez que se ha logrado el uso habitual del servicio, su aceptación, se inicia la etapa de madurez que al alcanzar su máximo nivel se menciona como la saturación, es decir, la máxima venta posible a la que puede aspirar en función de su segmento. En estas etapas los recursos empleados son de mantenimiento, y es donde el hotel o servicio aporta las mayores utilidades a la empresa.

Sin embargo, cuando los niveles de aceptación, se manifiestan en forma continua decreciente, o bien debajo de los indicadores promedio de madurez, el producto está en declinación, y aunque quizá no cueste dinero, sus rangos de utilidad lo acabarán haciendo improductivo.

Los fenómenos comerciales que motivan la declinación de un hotel o de algunos de sus servicios son:

FACTORES DE DECLINACIÓN COMERCIAL	
INTERNOS	EXTERNOS
<ul style="list-style-type: none"> • Calidad de los servicio • Actualización de los servicios y de las instalaciones. 	<ul style="list-style-type: none"> • Moda Comercial • Competencia • Cambios ambientales

Los factores de declinación comercial internos implican que el hotel ha ido deteriorando el nivel de calidad y actualización de los servicios que presta a huéspedes y usuarios, quienes dejan de utilizarlos por la experiencia negativa que se ha ido formando en el uso de los mismos.

A su vez los factores de declinación comercial externos corresponden a situaciones que se dan en el medio ambiente del hotel como son:

- Moda comercial: Aparecen nuevos servicios o conceptos de servicios que temporalmente por su originalidad o novedad se vuelven de presencia habitual.
- Competencia: Incorpora conceptos y variaciones, a sus servicios, que le permiten atraer la demanda en mayor grado, capturando su lealtad.
- Cambios estructurales: Por efectos del medio ambiente y su propio desarrollo, el mercado va cambiando los hábitos de uso y en general de la necesidad de los servicios mismos.

El Hotel debe estar vigilante del ciclo de la vida de sus servicios y de la unidad comercial misma, pues de no hacerlo puede perder su penetración y lo que es más importante, ignorar las razones o causas que lo originaron. Por ello debe establecer un sistema de revisión periódica de su vida comercial.

a) Sistema de revisión periódica de los servicios.

Si, actualizar y conocer la posición actual del hotel es importante comercialmente hablando, llevar un control histórico de sus resultados es vital. Debe establecerse el sistema de revisión periódica de los servicios, que es de su seguimiento y de información, que abarca las siguientes etapas.

Establecimiento del registro de vida del servicio que lleva un control histórico de datos tales como:

- Concepto comercial del servicio
- Inicio de operaciones
- Perfil general y valor potencial del segmento
- Ventas por periodo acumulado (semanas, meses, bimestres).
- Precio, tarifas su integración y tendencias
- Venta total en valores y unidades

- Datos de competencia comercial
- Modificaciones y cambios comerciales al servicio
- Esfuerzo comercial realizado (Publicidad, promociones etc.)
- Evaluación y tendencias generales del mercado
- Comentarios generales y otros.

b) Desarrollo, operación y revisión periódica del registro determinando los servicios críticos.

c) Reunión periódica del comité de evaluación (previamente establecido) que determine que decisiones tomar con los servicios críticos. Este comité se integra por los miembros de la dirección o gerencia general del hotel y las decisiones a tomar con el servicio crítico son:

- Mantenerlo por imagen
- Actualizarlo o modificarlo
- Substituirlo por un concepto nuevo
- Abandonarlo

Implementación y desarrollo del plan que cumpla la decisión tomada y vigilancia de su resultado, reportando al comité.

CAPITULO 3

LAS FINANZAS EN LOS HOTELES.

Una de las principales razones por las que un hotel es entregado en manos de una operadora hotelera es la falta de capacidad para manejar hábilmente la finanzas de dicha empresa ya que son complicadas y no pueden dejarse en manos inexpertas o en administradores que carezcan al menos de los conocimientos básicos de finanzas, como es el caso de los hoteles manejados por sus propios dueños.

Este capítulo pretende mostrar las principales formas en que un hotel puede hacerse de los recursos necesarios para su operación, así como la manera de optimizar su rendimiento y manejar adecuadamente la información necesaria para tomar decisiones.

3.1 FUENTES Y FORMAS DE FINANCIAMIENTO.

En la actualidad las empresas que no son correctamente administradas, corren el riesgo de descapitalizarse y quebrar por falta de recursos, así como por factores externos a la empresa que no se pueden controlar, y en el campo de los hoteles esto no es diferente, sino que por el contrario es una de las empresas que más necesitan de recursos económicos para subsistir, tener en perfecto estado sus instalaciones, así como también para implementar mejoras en los servicios que ofrece a sus usuarios y tener los medios para sufragar sus gastos. Esto lo logra a través del financiamiento.

Dentro de la hotelería se podría definir al financiamiento como, la forma en que el hotel se provee de recursos económicos y financieros para costear todas sus operaciones así como para hacer frente a las necesidades de inversión, de liquidez y de promoción, a fin de operar en una forma eficiente y en óptimas condiciones.

El hotel puede hacerse llegar de estos recursos por medio de las diversas fuentes de financiamiento que existen dependiendo de sus necesidades. Estas fuentes financieras se clasifican en dos tipos: fuentes internas y fuentes externas.

Resulta muy importante conocer las formas y fuentes de financiamiento para poder en un determinado caso hacer frente a las diversas situaciones que en un hotel se

pueden presentar, y responder eficientemente a la necesidad, de querer realizar mejoras al hotel.

Las fuentes internas de financiamiento pueden ser a corto plazo dentro de las cuales encontramos: descuento de documentos y descuento de crédito en libros; o también pueden ser a largo plazo como: Emisión de acciones, emisión de obligaciones o emisión de cédulas hipotecarias.

Es importante mencionar que antes de recurrir a fuentes de financiamiento externas para el hotel, siempre es mejor tratar de obtener recursos internos hasta agotar la última opción; ya sea por emisión de acciones, emisión de obligaciones etc., ya que el endeudamiento externo no siempre es recomendable o al menos no en todos los casos en que se solicita, aunque no por esto son menos importantes.

Las fuentes de financiamiento externas son resultado de mucha importancia para la empresa hotelera ya que pueden en determinado momento ayudar a la operación del hotel en momentos de necesidad de financiamiento, tanto a corto como a largo plazo y en muchas veces por sumas fuertes de capital.

Dentro de los financiamientos externos a corto plazo están los proveedores y los bancos, cuando otorgan crédito al hotel en un periodo de tiempo relativamente corto, es decir de un año o menos. Y dentro del largo plazo tenemos: bancos, cuando el periodo de tiempo se extiende a más de un año, además están las arrendadoras y FONATUR.

3.2 FUENTES INTERNAS DE FINANCIAMIENTO.

Acciones

Son los documentos mercantiles que representan la propiedad que sobre el hotel tienen sus tenedores, es decir, los dueños de un hotel que se integren en algunos de los tipos de sociedades mercantiles como la sociedad anónima. Cuando un hotel requiere de efectivo para financiarse, tiene entre otras alternativas la emisión de acciones, es decir, que los actuales accionistas u otros nuevos aporten dinero al hotel a cambio de obtener

una participación en la propiedad del hotel en la parte que proporcionalmente represente cada documento del total del capital.

Las acciones pueden ser de dos tipos, comunes y preferentes:

Las acciones comunes son aquellas que confieren a sus tenedores los mismos derechos y obligaciones, es decir los hacen partícipes tanto de las ganancias como de las pérdidas del hotel en un momento determinado.

Las acciones preferentes tienen la característica de que dan a sus tenedores derecho a votar en las asambleas extraordinarias únicamente, pero le confieren más derechos patrimoniales que las acciones ordinarias.

Emisión de Obligaciones

Las obligaciones representan la participación individual de sus tenedores en un crédito colectivo a cargo de la sociedad emisora, estas pueden ser nominativas o al portador. Este tipo de financiamiento consiste en un convenio entre el hotel y los numerosos inversionistas, los cuales adquirirán las obligaciones representadas por la institución de crédito que actúe como fideicomiso.

El régimen de interés, la redacción y las garantías, se establecen en la escritura de cada emisión, las más usadas son las que ofrecen interés anual con un plazo de 3 a 15 años que capitalizan intereses periódicamente y optan por la redención después de un plazo establecido.

Este financiamiento ofrece la ventaja de que el crédito por lo general es más reducido además de que el reembolso es directo y se puede efectuar cuando ya no se requiera el capital, y se efectúa con los rendimientos de la inversión.

Cédulas Hipotecarias

Las cédulas hipotecarias son títulos que representan un crédito a cargo de un particular, sea persona física o moral, pero solo pueden ser emitidas con la intervención y garantía de un banco hipotecario. La persona que acude a estos bancos a solicitar un préstamo ya sea para construcción, adquisición, etc. reciben un crédito que no proviene de la institución sino que ésta lo otorga mediante una emisión de cedulas que convierten al sujeto de crédito en emisor.

Las únicas limitaciones que existen para la emisión de estas cédulas son las de carácter legal o las de control que ejerza el Banco de México, para regular la distribución y circulación de recursos en el mercado de capitales.

Descuento de Documentos

Esta operación de crédito, es de enorme importancia y aceptación en la práctica comercial y bancaria, y consiste en un contrato de apertura de crédito en el que el acreditante (institución financiera) pone una cantidad de dinero a disposición del acreditado (Hotel), a cambio de la transmisión de un crédito de vencimiento posterior.

Es decir, se trata de operaciones mediante las cuales el acreditado (persona física o moral) cede en propiedad a la institución, títulos de crédito aceptados no vencidos, letras de cambio, o pagarés a un plazo de 15 días provenientes de la compraventa de servicios, recibiendo el cedente (Hotel) por anticipado, el importe del documento una vez descontados por la institución de crédito los intereses y comisiones respectivas.

El plazo máximo de este financiamiento es de 90 días y podrá efectuarse a un plazo superior o renovarse siempre y cuando la institución de crédito lo autorice. Tanto los intereses normales y moratorios, así como las comisiones deberán estar de acuerdo con la situación del mercado.

Descuento de Crédito en libros.

Esta operación consiste en la cesión que efectúa el hotel de sus ventas no documentadas con título de crédito a una institución de crédito recibiendo anticipadamente su importe menos los intereses y comisiones respectivas; es decir el financiamiento se realiza mediante el traspaso de la notas de remisión, contrarecibos o facturas, a la institución de crédito, deberá anexarse una letra de cambio sin aceptar, girada por el cedente a favor de la institución de crédito y a cargo del deudor, quien deberá de manifestar por escrito su conformidad en el adeudo.

Para el otorgamiento de este tipo de financiamiento el hotel deberá de tener la antigüedad de cuando menos 3 años y capital pagado mínimo de \$10'000,000.00 m/n. El promedio que se le concede al hotel casi siempre está en función de 50 % de de su capital social ajustado.

El plazo de este financiamiento deberá de ser de un plazo no mayor a 90 días, salvo que la institución financiera autorice un plazo más amplio, lo que depende de que tipo de cartera que maneje el hotel.

3.3 FUENTES EXTERNAS DE FINANCIAMIENTO.

Proveedores

Esta es, sin duda, una de las principales fuentes a corto plazo que se utilizan, para proveer de recursos al hotel, ya que actualmente en la práctica no se exige al comprador (Hotel) que pague los productos al momento de recibirlos sino que el vendedor (Proveedor) otorga un breve plazo para pagar, lo cual representa un crédito al hotel.

Existen tres tipos de de crédito de proveedores:

- Cuenta Corriente. Es el más generalizado y consiste en que el vendedor envía los artículos al comprador junto con la factura que ampara dichos productos y en la que se describe el artículo, el precio unitario y el total del adeudo.
- Documentos con Pagaré. En este caso se le solicita al comprador que firme uno o más pagarés que cubran el monto de la deuda, en los que se señala una fecha precisa del vencimiento, también se utilizan pagarés cuando el comprador se atrasa con sus pagos.
- Aceptación de letras de cambio. El Vendedor expide una letra de cambio contra el girado (Hotel) ordenándole pagar en determinada fecha y no envía los artículos hasta que el comprador acepte dicha letra. Luego la letra de cambio se convierte en un valor comercial que puede tener un grado de negociabilidad.

Bancos

Los bancos constituyen sin duda una de las fuentes de financiamiento más importantes, no solo para la hotelería, sino para cualquier área de la economía ya que su función principal radica en fomentar la productividad de capitales ociosos, proyectar el crecimiento de las empresas y resolver problemas económicos y financieros.

Todo esto, los bancos lo efectúan mediante diferentes clases de préstamos o créditos, que se mencionan a continuación:

Préstamo Quirografario.- Consiste en que una institución de crédito entrega cierta cantidad de dinero a corto plazo a una persona llamada prestatario (Hotel) sin requerirle ninguna garantía real o tangible. A este tipo de operación también se le conoce como directo ya que la única garantía reside en la solvencia del suscriptor y el pagaré mediante el cual se otorga.

El plazo acostumbrado para este tipo de préstamo es de noventa días y la ventaja que ofrece al hotel, es que le permite aumentar su capital de trabajo con recursos ajenos y obtiene financiamiento a un plazo razonable.

Préstamo Colateral.- Esta operación consiste en facilitar una cantidad de dinero equivalente a un porcentaje razonable, aproximadamente del 70% del valor nominal de los títulos de crédito, ya sean pagarés o letras de cambio, que el hotel endosa a favor del banco y que deben provenir de operaciones de crédito por ser objeto de garantía. A este tipo de documentos se les llama documentos dados en colateral.

Este tipo de préstamo ofrece las mismas ventajas que el anterior, pero es necesario aclarar que al hotel no le conviene llevar a cabo una o más renovaciones, puesto que se trata de un préstamo especial e introduciría un mal antecedente en su expediente de crédito con perjuicio para operaciones futuras.

Crédito en cuenta corriente.- Este tipo de financiamiento consiste en la elaboración de un contrato, mediante el cual el hotel puede disponer de cierta cantidad de dinero a través de la expedición de cheques, es decir, el hotel puede expedir cheques hasta por el monto solicitado en el crédito. Los intereses se pagarán mensualmente a una tasa sobre saldos insolutos.

Con este tipo de financiamiento el hotel dispone de crédito en cualquier momento dentro del plazo del contrato, y puede destinarlo a cualquier renglón que desee, ya que no hay restricciones que lo limiten.

Crédito de Habilitación o Avío.- Este tipo de crédito es otorgado por una institución financiera, para ser invertido en el activo circulante, con el propósito de apoyar el ciclo productivo del hotel.

En este caso el hotel (Aviado) queda obligado a invertir el importe del crédito otorgado por el banco (Aviador) precisamente en la adquisición de materias primas y materiales, pago de salarios y gastos directos indispensables para los fines del hotel.

Crédito Refaccionario. Es un contrato mediante el cual la institución financiera otorga un préstamo a un plazo determinado (largo por lo general) al hotel, el cual se obliga a invertir el dinero en la adquisición de bienes materiales que aumenta su activo fijo, equipo de cocina, instalaciones y en la construcción de nuevas secciones o en la remodelación del hotel, es decir invertir el préstamo en el activo fijo del hotel, que esté encaminado a actividades productivas.

El Arrendamiento financiero

Esta es una fuente alterna de financiamiento en la que siempre deberá existir una opción de compra, cuyo monto es inferior al valor de compra del bien arrendado, al término del contrato.

Mediante este sistema de financiamiento que es ágil y dinámico, el hotel puede adquirir los equipos de lavandería, equipo de calderas, de cocina, de transporte o de computación entre otros, a partir de pagos periódicos que son totalmente capitalizables.

FONATUR

Es un fideicomiso creado por el gobierno federal y administrado por Nacional Financiera, con el objetivo de elevar la productividad de la industria turística proporcionando financiamiento a la hotelería, condominios, suites, y otro tipo de instalaciones que no tienen que ver con el hospedaje.

FONATUR otorga créditos para los siguientes proyectos:

- Construcción, ampliación y/o remodelación de hoteles
- Construcción, ampliación y/o remodelación de condominios hoteleros e instalaciones de tiempo compartido.
- Construcción de establecimientos para servicios de alimentos y bebidas.
- Otros proyectos relacionados con la actividad turística.

Además de esto FONATUR otorga asistencia técnica a algunos propietarios que así lo requieran, con el fin de asesorarlos en la planificación de su inversión y en la elaboración de las solicitudes de préstamo, estudios de mercado, etc. Ya que si el hotel es operado en forma independiente, en la mayoría de las veces se carece de capacidad para hacer un buen uso de los recursos por parte de las personas que administran el hotel.

El tipo de operaciones de crédito que se realizan a través de un préstamo otorgado por FONATUR son muy parecidas a las opciones que ofrecen los bancos y que ya hemos revisado y son entre otras:

- Crédito de habilitación o Avío.
- Créditos refaccionarios.
- Apertura de crédito simple con garantía de la unidad hotelera
- Otro tipo de créditos.

3.4 CREDITO Y COBRANZA.

Dentro de la hotelería el crédito es una de los conceptos principales, pero al mismo tiempo no es demasiado importante, ya que en este giro se observa que se otorga crédito a gran parte de sus clientes, en especial a aquellos cuyo segmento de mercado corresponde a clase media o alta; es decir cada vez que se solicite a los futuros huéspedes el folio que puede ser factura para garantizar el pago de los servicios que consuman durante su estancia dentro del hotel.

Además de lo anteriormente mencionado también existen los pagarés firmados en blanco a favor del hotel prestador de servicios, los que constituyen realmente una forma de pago a través de documentos, pero de los cuales deberían también aplicarse medidas de control desde la entrada del huésped. Esos pagarés firmados son generalmente contra una tarjeta de crédito del cliente, por lo que debe rectificarse desde el inicio de la entrada que no se trata de una tarjeta cancelada o con problemas y de ser posible, el límite de crédito disponible por el tarjetahabiente.

En los casos en que la estancia del huésped esté programada por un tiempo largo, a juicio del propio hotel se deberán de revisar las políticas de crédito para realizar cortes y cobros parciales a los huéspedes cuando proceda.

En los casos en los que pagan las compañías que envían a sus trabajadores o turistas en general, resulta imperioso aclarar los conceptos de cobro que sean procedentes en forma anticipada del consumo, con el propósito de evitar o reducir las cuentas incobrables, así como el plazo y forma de pago.

Si bien es cierto que a los huéspedes que se encuentran en casa se les está otorgando un crédito, el término de crédito se referirá principalmente a las cuentas pendientes de cobro por clientes que ya dejaron el hotel. Por lo tanto es de mucha importancia determinar a quien se le va a otorgar el crédito y bajo que condiciones, para lo cual es necesario conocer ciertos puntos acerca del cliente, tales como:

- Reputación crediticia.
- Referencias de Crédito.
- Periodo de pago promedio.
- Indices financieros.

Además existen fuentes de información externa que ayudan de igual manera a conocer al cliente tratándose de empresas que se presentan al hotel, y por medio de esto decidir si son o no sujetos de crédito:

- Estados financieros.
- Intercambios de información crediticia
- Verificaciones Bancarias

El hotel puede solicitar a la empresa sus estados financieros más recientes para conocer su situación de liquidez y solvencia.

También se pueden obtener informaciones de crédito puede ser por medio de asociaciones empresariales locales, regionales o nacionales. Otro método para obtener informes consiste en dirigirse a los proveedores e investigar de esta manera el comportamiento de pago que tiene la empresa.

Es posible que el hotel obtenga información crediticia del banco del solicitante, sin embargo este tipo de información puede resultar insuficiente, a menos que el solicitante ayude a obtenerla.

Para conocer cuando es conveniente otorgar crédito o modificar sus políticas, es necesario tener conocimiento de las tres variables principales:

- Volumen de las ventas
- Inversión en cuentas por pagar
- Gastos por eventos incobrables.

Cobranza

No se puede pensar en el otorgamiento de un crédito sin pensar también en la forma de transformar ese derecho en un bien.

La cobranza puntual es un vital para el éxito de cualquier empresa que vende a crédito, cualquiera que sea la magnitud del negocio, ya que una cobranza lenta afecta el volumen de las ventas por ser muy difícil seguir vendiendo servicios a un deudor cuya cuenta se encuentra sobregirada.

Partiendo de la base de que la cobranza no es otra cosa más que transformación de activos, es necesario a través de información contable, ver si se está realizando correctamente la cobranza o en su caso porqué se vencen las cuentas sin ser pagadas. Por lo tanto se debe poner una adecuada atención al cobro de las cuentas que así lo requieran, de los huéspedes que se encuentran en casa y en especial de las cuentas pendientes de cobro a los clientes que ya han dejado el hotel.

Como cada cliente al que se le ha otorgado un crédito es diferente es necesario tener en cuenta su historial crediticio y hacer una clasificación de qué tipo de cliente es al que se le realiza el cobro, y por qué no se ha podido realizar.

- Clientes que siempre se atrasan
- Clientes que malinterpretaron el contrato.
- Clientes que pasan por alto su compromiso por negligencia o métodos de trabajo diferentes.
- Clientes que se atrasan temporalmente pero generalmente pagan a tiempo.
- Clientes que nunca se habían atrasado.
- Clientes solventes que por lo general descuidan sus fechas de pago.
- Clientes que están al borde de la insolvencia o que son insolventes y cometen fraudes.

Es importante señalar que el hotel debe de tener un punto óptimo de gastos de cobranza desde el punto de vista Costo-Beneficio, ya que por ningún motivo el costo de la cobranza debe exceder o representar un porcentaje elevado del crédito que intenta cobrar. Estos son algunos de los procedimientos básicos de cobranza que más comúnmente se utilizan, sobre todo de empresas cuyo giro principal es vender a crédito.

Notificación Escrita.- Después de cierto número de días posteriores al vencimiento de una cuenta por cobrar, se envía una carta en términos corteses invitando al deudor a cubrir su adeudo, de ser necesario se puede enviar otra notificación más exigente.

Llamadas telefónicas.- Si las notificaciones por escrito no dan ningún resultado, el gerente de crédito mismo de la empresa, puede llamar al cliente y exigirle que pase inmediatamente a pagar su cuenta.

Visitas personales.- Consiste en el envío de un cobrador, o del vendedor encargado, (en caso de la hotelería, podría ser incluso a través de la agencia de viajes

que vendió el servicio), a requerir el pago al cliente. Este método suele ser eficaz ya que el pago puede ser en la misma visita.

Recurso legal.- Esta es la medida más estricta y es la última opción antes de utilizar una agencia de cobros; pero este procedimiento además de ser costoso, también pone en riesgo la posibilidad de futuros negocios con el cliente, sin que esto garantice el pago final de los adeudos vencidos.

CAPITULO 4

HOTELES ADMINISTRADOS A TRAVES DE UNA OPERADORA

4.1 VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE MANEJAR EL HOTEL DE FORMA INDEPENDIENTE.

Para poder decir si es o no más conveniente manejar un hotel de forma independiente, es necesario en primer lugar, conocer las ventajas y desventajas de administrar un hotel o empresa independientemente, es decir conocer cuáles son los puntos convenientes tanto para la empresa hotelera, como para el dueño o dueños, de que dicho hotel no se administre a través de una operadora.

VENTAJAS

1. Las utilidades son totalmente para los dueños por lo que en la mayoría de las veces se reinvierten en adquisición de activos fijos, para mejorar la funcionalidad del hotel y que ayuden a la operación del mismo, tales como mobiliario, equipo de cocina, conmutador o bien que se inviertan en la mejora del inmueble ya sea remodelación, mantenimiento, decoración y adiciones etc.
2. Las políticas administrativas de organización y control las implementa el hotel, sin necesidad de que intervengan terceras personas en el diseño o elaboración del programa, o de los manuales de organización; toda la organización es por medio del hotel.
3. Referente al esquema de reservaciones se lleva a cabo con un departamento del hotel firmando contratos con agencias mayoristas y minoristas fijando el hotel el porcentaje comisionable, de esta manera se logran firmar contratos a conveniencia del hotel.
4. La promoción y publicidad del hotel es manejada de acuerdo a un presupuesto, definiendo las líneas de acción, así como los medios por los cuales se va a dar publicidad, (ferias turísticas, anuncios en directorios turísticos, revistas de aeropuertos, periódicos, televisión, etc.)

5. La empresa sigue un plan maestro para mantenimiento del hotel, el cual es por lo regular en temporada baja. Dicho mantenimiento se lleva a través de una programación adecuada con los recursos del hotel el cual se presenta al dueño para ser aprobado y darle seguimiento.

6. Es más factible que el hotel sea sujeto de crédito, ya que cuenta con toda la documentación necesaria para efectuar dicho trámite (proyecciones financieras, estados financieros, flujos de efectivo etc.) y obtener créditos refaccionarios a través de FONATUR o NAFINSA. La arrendadora es la que paga el crédito y es más difícil que cuente con dicha documentación cuando el hotel está siendo administrado a través de la operadora.

DESVENTAJAS

1. Al manejar el hotel de forma independiente, la publicidad resulta mucho más costosa que en un hotel administrado por una operadora, además de que la publicidad está demasiado limitada ya que muchas veces, el hotel no cuenta con los medios necesarios para lanzar una buena campaña.

2. Cuando los propietarios no tienen experiencia hotelera, no existe garantía acerca de un manejo correcto y profesional del hotel, ya que este es manejado y operado por familiares del propietario y el hotel es una empresa que requiere personal especializado.

3. Los costos de la mayoría de los insumos que necesita el hotel son a precios muy elevados ya que no se hacen compras en grandes volúmenes.

4. La contratación de personal no se realiza de manera adecuada pues no hay un departamento especializado de recursos humanos, que capacite y le dé seguimiento a su desempeño profesional; además de que no se aplican para la selección, las pruebas psicológicas y psicométricas correspondientes.

4.2 VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE MANEJAR UN HOTEL A TRAVES DE UNA OPERADORA.

VENTAJAS.

1. Cuando el hotel es administrado a través de una operadora, la publicidad resulta más barata y de mayores proporciones, ya que la administradora tiene mayor posibilidad económica, mejores relaciones con las agencias de publicidad, además de que ya tiene sus canales publicitarios previamente establecidos, ya sea en revistas, radio, televisión, o agencias de viaje nacionales e internacionales, además de aparecer en los principales directorios turísticos. Todo esto en virtud de que la operadora trabaja a través de la cadena hotelera.
2. El costo de los insumos del hotel tales como amenidades, artículos de lavandería, mantelería, y los inventarios de alimentos y bebidas entre otros, reduce considerablemente ya que la operadora consume no solo para el hotel sino para varios hoteles que administra.
3. El manejo y la administración de las ventas es mucho mejor, ya que se lleva a cabo en base a un proceso preestablecido, que la operadora maneja en todos sus hoteles, así como un departamento de relaciones públicas que crea una imagen positiva del hotel o la mejora. En cambio un hotel independiente no maneja procesos de ventas y no cuenta con departamento de relaciones públicas.
4. La operadora cuenta con personal especializado que tiene mucha experiencia en el manejo y administración del hotel, personal que en muchos casos no necesita de entrenamiento ni cursos de inducción, lo que implica un ahorro significativo en los gastos de capacitación del hotel, además de contar con programas permanentes de capacitación para todas las áreas de servicio.
5. En caso de necesitar personal, la empresa cuenta con los medios de contratación necesarios para hacer una correcta selección de personal al cual aplica las pruebas psicológicas y psicométricas correspondientes y les da una

buena capacitación, a través del departamento de recursos humanos, para que estén a la altura de los servicios que se ofrecen.

6. La operadora cuenta con mejores recursos financieros y tecnológicos que hacen más eficiente la administración, y dan una mayor calidad en el servicio, además de contar con sistemas computacionales propios que ofrecen un mayor control de las operaciones diarias del hotel en todos los departamentos, en especial en la recepción, en contabilidad y en la gerencia, con lo cual se evitan fugas de información en áreas administrativas, sobreventas en recepción etc.

7. Además, la operadora cuenta con las relaciones y contactos del medio turístico para participar en tours nacionales e internacionales que promocionan el hotel y lo dan a conocer en el medio turístico y esto no solo beneficia a la operadora sino también a la arrendadora, ya que una vez terminado el contrato de arrendamiento se puede optar por subir la renta a la operadora en base a resultados, además de la fama que el hotel adquirió y que beneficia al propietario del hotel.

DESVENTAJAS

1. El verdadero negocio es para la operadora ya que se queda con el total de las utilidades de cada ejercicio y la arrendadora solamente cobra una renta a la operadora, la cual es solo un porcentaje de las utilidades que el hotel reporta, cuando es manejado eficientemente por la cadena hotelera. Además de que en la mayoría de los casos, la cadena hotelera se lleva las utilidades y no reinvierte nada o casi nada en el hotel a menos que lo convenga, o que sea estrictamente necesario para su operación.

2. Al ser administrado el hotel por una operadora o cadena hotelera, la arrendadora o el dueño del hotel, no tienen injerencia en la administración del hotel, no pueden opinar sobre el manejo del hotel, de la gerencia, de los

departamentos, no puede decir que rumbo debe tomar el hotel y mucho menos participar en la toma de decisiones de ninguna índole.

3. La arrendadora tampoco puede proponer qué tipo de personas deben integrar el equipo de operación del hotel, no puede recomendar personal administrativo, ni hacer contrataciones por su cuenta, a menos que la operadora lo permita o lo solicite.

4. En el caso de que la arrendadora solicite un crédito no se cuenta con aval ni garantía ninguna por parte de la operadora ya que en cualquier momento puede desaparecer y la responsabilidad para el crédito es totalmente del hotel o de la arrendadora solicitante.

5. Muchas veces el hotel tiende a perder imagen ya que la operadora resalta tanto la figura de la cadena hotelera que la identidad del hotel se empieza a perder a tal grado de que sin la operadora el hotel empieza a caer en declive ya que los usuarios ya no lo identifican como una empresa seria e importante.

6. La operadora por lo regular no dá mantenimiento ya que es muy caro, y el perjuicio a la larga es para el hotel que poco a poco se va deteriorando, en cuanto a los hoteles que cuentan con locales comerciales como tabaquería, tienda, agencia de viajes, etc. son ellos los que deben dar mantenimiento al hotel, independientemente de que el hotel sea o no administrado por una operadora o cadena hotelera.

4.3 VENTAS

Una vez que la operadora del hotel ha identificado y evaluado la competencia y ha estructurado y desarrollado sus decisiones de servicio, precio, canales de distribución y publicidad, es necesario el complementarlos con la venta.

Las ventas son el principio y el cierre del proceso comercial, y básicamente se refieren a una labor cotidiana de presión y comprensión de la realidad y expectativas de huéspedes, usuarios y clientes en lo individual. Las ventas constituyen por si mismas un sistema que se compone básicamente de los siguientes puntos:

Proceso de venta.

Las fases del proceso de venta siguen una evolución de racionalidad que va desde la presentación de una idea o una imagen, hasta la formalización misma de la de la compra del servicio. Estas fases son las siguientes.

Fase de Prospección: Para realizar la venta se necesita una persona que compre, pero que compre de acuerdo a lo que el hotel ofrece en base a sus características. Esta fase busca localizar, identificar y diagnosticar posibles clientes o prospectos, que coincidan con el perfil del huésped o usuario y partiendo muchas veces del conocimiento previo de sus necesidades.

Fase Introdutoria: Esta fase pretende sugerir la oferta del servicio buscando captar la atención del prospecto hacia una idea central del mismo, tal como tarifas, instalaciones del hotel, ambiente o destino. Siempre de acuerdo a las características del diagnóstico del prospecto.

Fase Convictoria: Si se ha captado la atención del prospecto es porque puede haber interés en el servicio; si existe interés en el, puede convencerse de que es una buena oferta, esta fase busca orientar los argumentos de ventas para que coincidan con la solución a las necesidades del prospecto, y que llegue a la conclusión de que el servicio que se le ofrece es el que él necesita.

Fase de Negociación: Convencerse de necesitar el servicio, implica desearlo esto es, estar consciente de que se carece del mismo y por tanto es imprescindible resolver su compra o no. La fase de negociación busca relacionar factores intrínsecos de la persona con las ventajas del servicio, además de resolver todo tipo de objeciones, síntoma de que debe tomarse una decisión final.

Fase de Cierre: Sin objeciones y consciente de que necesita el servicio, esta fase pretende formalizar la decisión final de compra, llamada también de cierre. Existen muchos momentos de cierre, y solo la preparación, experiencia y habilidad del vendedor permiten efectuarlo suficiente y continuamente.

Fase Post – Venta: La esencia de un buen vendedor es mantener un cliente. En esta fase se busca la forma de proseguir y continuar la relación comercial entre hotel y cliente, demostrando que el mejor prospecto es el comprador habitual del hotel.

Administración de la venta.

Para lograr tener un resultado exitoso en calidad y cantidad de ventas se necesita manejar correcta y eficientemente todos los recursos que intervienen en ella y para esto es necesario saber administrar las ventas.

Para lograr una correcta administración de ventas es necesario planear la venta, a través de presupuestos, programas y políticas de ventas que el hotel establezca previamente, también es recomendable fijar objetivos y “cuotas” de ventas junto con estrategias de ventas, todo esto con el fin de tener una base bien cimentada sobre la cual desarrollar el proceso de ventas.

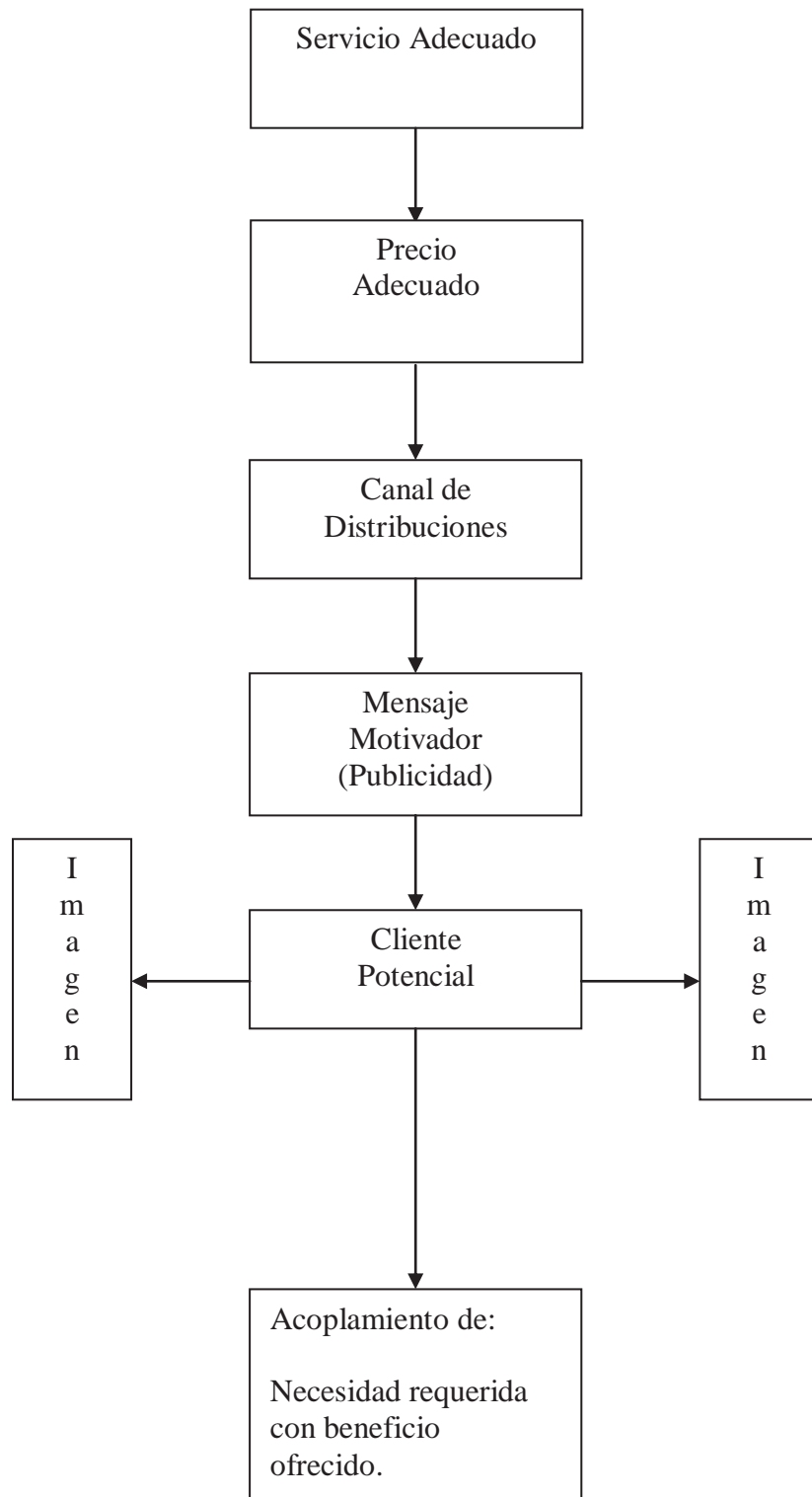
En segundo lugar es necesario administrar la fuerza de ventas con que cuenta el hotel, definir de qué tamaño tiene que ser y que características debe tener, de acuerdo al mercado que se está tratando de acaparar, dirigir y tener un control del proceso de ventas que se está realizando es fundamental, es una muy buena estrategia para lograrlo

además de supervisar y dar capacitación continua a los vendedores, así como actualizar y proporcionar todo el material que utilizan para vender.

Como todo proceso administrativo, el proceso de ventas debe arrojar información útil y confiable, la cual también debe de ser administrada y manejada de acuerdo a reportes y es necesario comparar, analizar y emitir informes y estadísticas sobre las ventas.

Una vez que el proceso de la venta termina, es necesario también hacer una evaluación de las ventas que se realizaron, cuántas se lograron cuántas no se lograron así como las razones de los prospectos para ser o no clientes del hotel, ya que todo esto sirve de retroalimentación para mejorar el proceso de ventas o la fuerza de ventas con la que se cuenta, y determinar el avance práctico real proyectado, no solo conforme a las ventas presupuestadas, sino también en cuanto al grado de satisfacción de los huéspedes, y compararlo contra lo previsto, detectando así el verdadero valor de los logros.

ESQUEMA DE LA VENTA



4.4 RELACIONES PÚBLICAS

Las relaciones públicas ofrecen al hotel mayores posibilidades al hotel cuando son correctamente utilizadas y se conocen y exploran sus capacidades y áreas de aplicación.

Las relaciones públicas, sin ser directamente una función que pretende vender, apoya la labor comercial y de imagen del hotel, realizándose en forma directa e individualizada, y es aquí junto con las ventas donde se termina el proceso comercial, dándole continuidad y certeza.

Las relaciones publicas son actividades encaminadas a crear una imagen positiva del hotel o en su caso mejorarla, tanto interna como externamente.

A nivel organizacional se conoce como relaciones internas, que tienen la finalidad de lograr un clima positivo para la organización del hotel, y crear un clima favorable para trabajar y que se refleje en hospitalidad y una mejor calidad en el servicio a huéspedes del hotel, tarea que corresponde principalmente al área de administración de recursos humanos.

A nivel externo las relaciones públicas del hotel tienen un enfoque un poco diferente. Su misión es crear una imagen del hotel que proyecte solidez, profesionalismo, dinamismo y actualidad en la opinión, tanto de las empresas relacionadas con el hotel como en la opinión del público en general. Tanto para las relaciones internas del hotel como para las externas es necesario, en muchas ocasiones emplear los medios de difusión con que ya cuenta el hotel. Para cumplir con algunas de estas funciones las relaciones públicas pueden requerir del empleo de los medios de difusión.

Las relaciones públicas, cuando son utilizadas correctamente ofrecen grandes beneficios en distintas formas al hotel, como las siguientes:

En las ventas.

Puede hacer que el público se interese por el hotel ya que constituye un refuerzo a la publicidad que se ha venido desarrollando en los medios de difusión con que se cuenta, logrando de ésta manera que el servicio deseado sea relacionado con la imagen que tiene la empresa. Es decir que las personas identifiquen el servicio que quieren con el hotel y tengan preferencia por éste.

Adicionalmente los efectos de las relaciones públicas sanas benefician a las ventas, contribuyendo a obtener la confianza de los usuarios reales y potenciales del hotel.

En la imagen.

En la imagen se pretende lograr la identificación fácil y positiva del hotel por parte del público, lo que se puede traducir como reputación o prestigio del hotel para conseguir buenos intermediarios, personal etc., ya que por medio de estos se logra una mejor posición en el medio hotelero y una considerable ventaja sobre la competencia.

En el trabajo

Las relaciones públicas juegan un papel importante en las relaciones laborales ya que propician la buena armonía dentro del ambiente de trabajo, al actuar como intermediario para crear una buena impresión e imagen de todos para todos, por medio de reuniones sociales, amenidades con los empleados, y con la gerencia, por parte de los empleados etc. creando un buen trato dentro de la operación del hotel, que se traduce en hospitalidad para los usuarios y una mejor disposición para trabajar.

En el entorno social.

Otro aspecto importante de las relaciones públicas es que favorecen al hotel, “relacionándolo” y tratando a las personas, asociaciones u organismos que lo favorecen. Pueden estar relacionados con la hotelería, tales como: La Asociación de Hoteles y Moteles A.C., Agencias de viajes, SECTUR, Promotores Turísticos. O pueden ser ajenos al entorno hotelero, como: La Secretaria de Hacienda y Crédito Público, La Banca, NAFINSA, Asociaciones de industrias y empresas privadas, Partidos políticos, funcionarios públicos, la prensa y la televisión entre otros.

V.I.P.

El departamento de relaciones públicas debe encontrarse al día en cuanto a las personas importantes que visitan la ciudad para su captación; o si van a llegar al hotel para recomendar a la gerencia que se le otorguen amenidades, cortesías, o se le brinden servicios adicionales a los que comúnmente maneja el hotel, como: seguridad, transportación, entretenimiento etc. ya que esto representa una importante promoción para el hotel.

Este departamento también se encarga de recibir las quejas, sugerencias y reconocimientos que los huéspedes o usuarios hacen acerca del hotel, así como darles seguimiento y solucionar o compensar las quejas de los clientes en la medida que esto sea posible, siempre con la intención de mejorar la imagen del hotel.

Ejemplo:

Una familia desea pasar un período de vacaciones en un destino de playa determinado; el jefe de dicha familia es bombardeado con publicidad de hoteles adecuados a sus posibilidades por todos los medios de difusión, al igual que los miembros restantes de la familia. En este caso la imagen creada por la publicidad y las relaciones públicas de cada hotel será determinante en la decisión final en cuanto a hospedaje.

Es importante mencionar que la existencia del departamento de relaciones públicas así como la cantidad de funciones que éste realice, depende de la magnitud del hotel, es decir, entre más grande sea el hotel y mayor número de cuartos maneje, las funciones y responsabilidades del departamento serán mayores; pero si en cambio el hotel es pequeño, las funciones se reducen a unas cuantas o incluso, no se requerirá de un departamento de relaciones públicas; en cuyo caso las funciones se delegarán o se pasarán a la gerencia o administración del hotel.

4.5 PRECIO DE LOS SERVICIOS HOTELEROS.

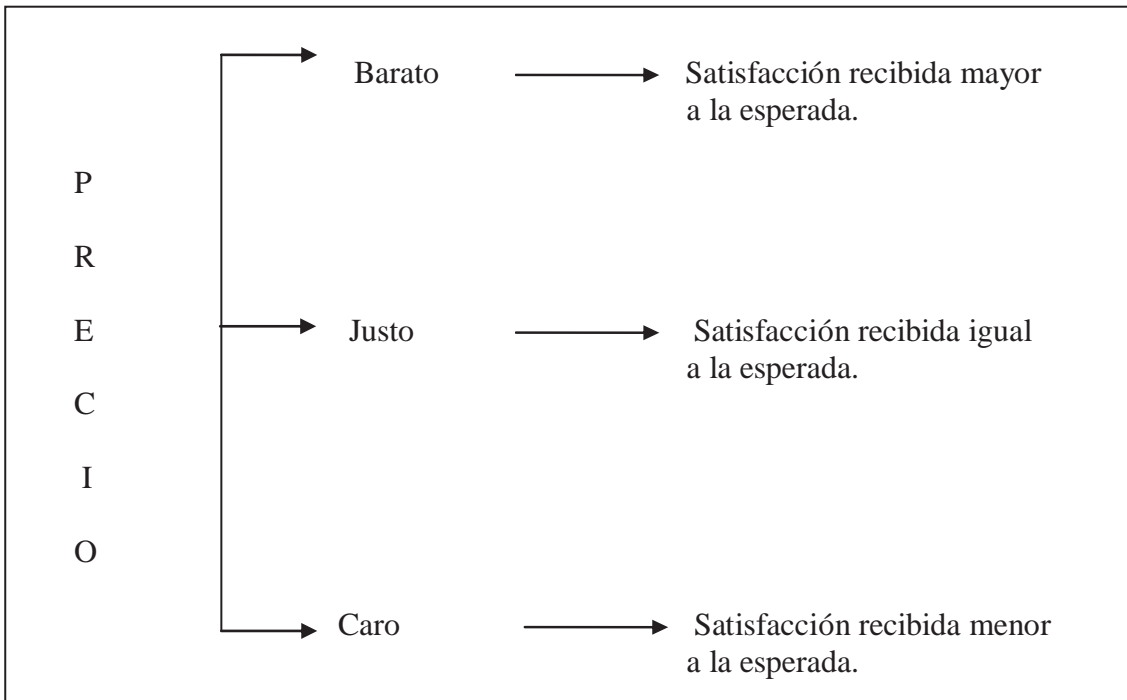
Siempre existen necesidades que motivan a las personas a desplazarse de sus lugares de origen, por determinado tiempo, y por diferentes motivos que pueden ser de placer o de negocios, y todas estas personas demandan una serie de factores sustitutivos del medio ambiente del cual provienen, y siempre para poder desarrollarse mejor en la actividad por la cual se han desplazado. Por lo antes mencionado este tipo de ambiente o de condiciones representan algo muy importante dentro de la expectativa del usuario y por lo cual está dispuesto a pagar un precio por todos estos elementos, a cambio de su plena satisfacción.

De esta misma manera el hotel ofrece una serie de servicios y satisfactores para las personas que se han desplazado y estos servicios requieren de un esfuerzo para su realización, estos son esfuerzos que buscan satisfacer necesidades definidas y que por lo tanto también tienen un valor.

Cabe mencionar también que el hotel no solamente ofrece satisfactores para necesidades definidas de personas que buscan desplazarse de sus lugares de origen sino también para usuarios de la misma localidad, los cuales también están dispuestos a pagar un precio por los servicios ofrecidos.

El precio es mucho más que una simple tarifa establecida por el uso de los servicios que ofrece el hotel ya que representa la cuantificación monetaria del beneficio que el hotel desea obtener por la prestación de los mencionados beneficios, ya que los servicios que presta el hotel llevan un costo y además está la utilidad que el hotel desea obtener, los cuales son factores que se deben de reflejar en el precio; además de eso el precio debe ser la respuesta a las necesidades, deseos y posibilidades de mercado que le interesa al hotel, es decir representa el segmento del mercado dentro del cual el hotel pretende desarrollarse.

Tomando todo esto en cuenta el precio puede producir una imagen de ser justo, caro, o barato, todo en función de los beneficios que el usuario obtiene con relación al precio que está pagando por dichos beneficios, dicha imagen se puede representar así:



Modulo de Gerencia Hotelera

Es importante hacer notar que la imagen de un precio barato puede ser tan negativa como la imagen de un precio caro, en función del mercado que se quiere captar y en cuestiones de penetración de mercado, por otro lado se puede deteriorar el prestigio de la empresa, ya que el público podría pensar que el precio es barato por tratarse de un mal servicio “disfrazado” de bueno. Además el precio de uno de los servicios proporcionados por el hotel puede crear una imagen generalizada a todas las instalaciones y departamentos del hotel, por esto el precio debe de ser siempre justo, en función del mercado que se desea mantener y el servicio ofrecido.

Objetivos para fijar precios:

La fijación de precios constituye una decisión trascendental del hotel, que se debe fundamentar en cualquiera de los siguientes objetivos:

a) Objetivo de penetración: Este objetivo busca principalmente introducir un nuevo servicio a un segmento o bien capturar una mayor presencia de un segmento actual, por ejemplo: fijar tarifas especiales para obtener una convención o una cuenta comercial importante.

b) Objetivo de diferenciación: Busca establecer penetración de diferente nivel en diferentes segmentos con precios del mismo servicio que varían de uno a otro, como establecer tarifas para ejecutivos, tarifas especiales para agencias de viajes y tarifas público para huésped directo.

c) Objetivo de Promoción: Buscan una reacción de incremento o mantenimiento de ventas de un servicio en forma temporal, ejemplo: precio especial de paquete en temporada baja

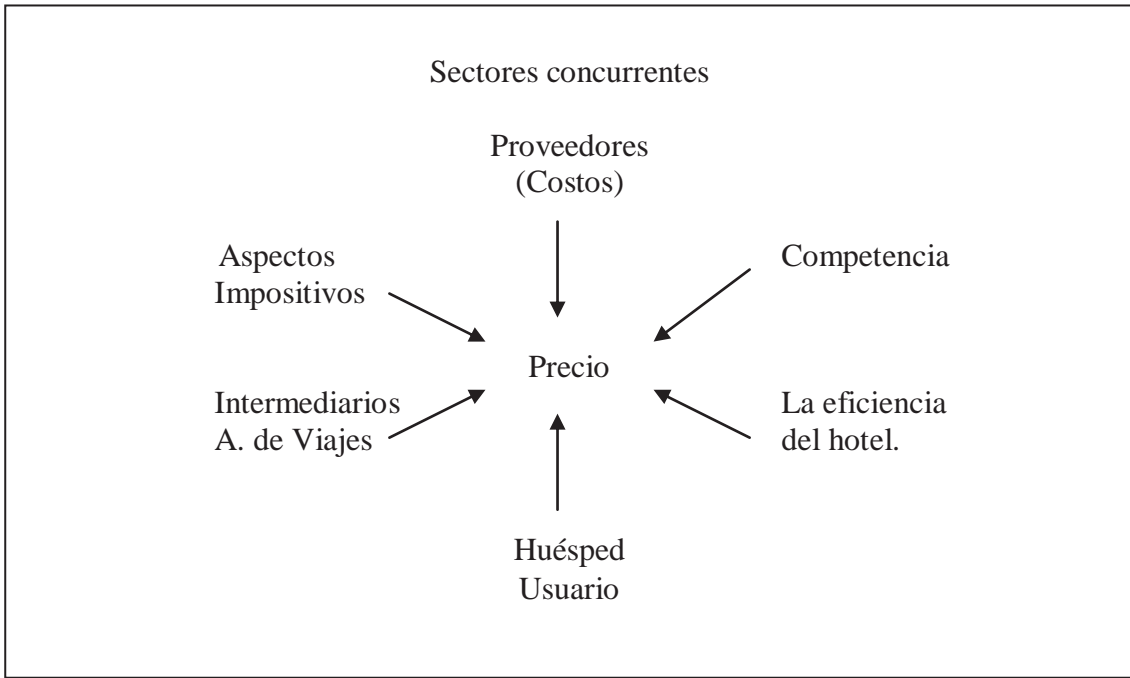
d) Objetivo de estabilidad: Busca mantener en niveles similares la demanda de un segmento, que es susceptible vulnerable a cualquier modificación de precios. Se da también en términos competitivos como un elemento de diferenciación. Ejemplo: Mantener básicamente la misma tarifa a cuentas comerciales frecuentes,

e) Objetivos de rendimiento económico: Busca obtener un nivel de utilidades o beneficio económico específico a través del mayor precio posible en un volumen dado de ventas, como puede ser una tarifa publico generalizada a un nivel de ocupación dado.

Fijación de precios:

Para fijar precios se tienen que tener en cuenta dos aspectos importantes los sectores concurrentes y los sistemas de fijación de precios.

Los sectores concurrente se refiere a todos aquellos elementos que representan, costos y gastos, fijos o variables, en los cuales tiene que incurrir el hotel para poder vender sus servicios.



Programa Modular de gerencia hotelera

Fijación de Precios:

Sistemas principales de la fijación de precios:

De margen fijo: Consiste en adicionar el equivalente a un porcentaje fijo sobre el costo de adquisición de operación y/o venta. Ejemplo sobre el costo directo de las bebidas se les adiciona el 60%

De demanda: Se establece el nivel de mayor ocupación a lograr, a un precio dado: Ejemplo a una tarifa neta promedio. Se baja el precio en un 10% a fin de lograr una ocupación del 75% del hotel.

De competencia: Se establece en el nivel necesario para no perder capacidad competitiva, es decir penetración de mercado. Ejemplo precios vía descuento en hora feliz para contrarrestar el bar del hotel competidor.

De precios especiales: Se establece en función del evento o situación de que se trate. Ejemplo precios específicos para servicios fuera de serie durante una convención.

CAPITULO 5

EL ARRENDAMIENTO DE HOTELES Y OTROS ACUERDOS.

5.1 RENTA Y CONCESIONES DE DEPARTAMENTOS.

Los Hoteles no solo se rentan en forma total sino también en forma parcial, ya que algunos hoteles realizan contratos de arrendamiento de algunos de sus departamentos; restaurant, lavandería Spa's, etc.

Los departamentos arrendados por el hotel se refieren a aquellos privilegios o concesiones, y los arrendatarios son llamados concesionarios. Los concesionarios operan dichos departamentos de manera enteramente independiente sin que la administración del hotel lo supervise, de acuerdo con sus políticas. Algunas veces el concesionario paga al hotel un cierta parte de sus ventas, pero este tipo de acuerdo es aconsejable solamente cuando el hotel tiene control sobre las ventas del concesionario, como es el caso de la lavandería del hotel.

Es cada vez más usual y a la vez prudente, fijar una compensación hacia el hotel en la cual las dos partes estén de acuerdo, de cualquier forma el hotel garantiza la cuenta de sus huéspedes, de tal manera que el concesionario pueda vender a crédito; para conveniencia de los huéspedes, con límites razonables, asegurándose de que el cliente se encuentre registrado en el hotel, y reporta al encargado de recepción de cualquier cargo, antes de que liquide su cuenta.

De cualquier manera ésta garantía no es aplicable, ni se extiende a tiendas especializadas en la venta de productos de valor o de mercancías, a menos que el cargo al huésped sea aprobado por la gerencia del hotel. De cualquier forma el hotel paga el ingreso correspondiente a los concesionarios en base a sus ventas, independientemente de si realmente éstas a su vez, han sido cobradas a los huéspedes. Por lo general este arreglo se lleva a cabo al final del mes, cuando también el hotel cobra la renta respectiva a los a los concesionarios.

Algunos de los servicios extras que se ofrecen, tales como radio o televisión son otorgados de manera gratuita, y otros son otorgados a cambio de una compensación, la cual en el caso de algunos hoteles, específicamente los pequeños, no son suficiente para compensar el costo de dichos servicios. Sin embargo, los cargos que se hacen por la

mayoría de los servicios extra, es suficiente para cubrir sus costos y contribuir para el ingreso neto del hotel.

Aun así la mayoría de estos servicios extra que producen ingresos para el hotel, no deben de ser vistos de igual manera, ni darles tanta importancia como a los negocios de una plaza comercial, o de una tienda departamental (los cuales con ciertas limitaciones pueden ser, desarrollados o descontinuados independientemente de otros departamentos) ya que la actividad principal del hotel se basa en proveer alojamiento y alimentos a los huéspedes, y los servicios extra son meramente servicios necesarios adjuntos.

Tampoco es esencial el ingreso que estos departamentos adicionales producen para el éxito de la mayoría de los hoteles, excepto en el caso de las tiendas o locales que se rentan fuera del hotel y que a menudo reducen el costo de mantenimiento del edificio.

La verdadera importancia de estos otros servicios no reside en el ingreso que generan, sino en el efecto que producen en el negocio principal del hotel. A pesar de que, una gran cantidad vendida de vino y licor puede contribuir substancialmente a los ingresos del hotel, el éxito financiero del hotel es en proporción a mantener un alto porcentaje de ocupación, asumiendo que existe una relación apropiada entre las tarifas cobradas, y los costos de mantenimiento y operación del hotel.

5.2 RENTA DEL HOTEL EN FORMA FIJA Y VARIABLE.

En un principio, las operadoras de hoteles con suficiente experiencia en el manejo de estas empresas, tienen una buena idea de cuánto pagar de renta por un hotel de determinado tipo y tamaño. Estas operadoras accedían a pagar un monto de renta fijo a los dueños y no tenían dificultad alguna en realizar sus pagos. Estos acuerdos por lo general se hacían por largos períodos, incluso de años, lo cual le aseguraba a los propietarios de que el arrendatario, por su propio interés, habría de mantener el hotel en buenas condiciones; por esta razón los propietarios no tenían por que tomar mucho interés en el negocio que hacia la operadora.

Esta se puede decir que es la forma más común y simple de hacerlo, aunque no siempre la más recomendable, ya que las crisis económicas y depresiones financieras que ha sufrido el país han enseñado tanto a arrendadores como operadoras, que la renta proveniente únicamente de un monto fijo, no es el mejor tipo de arriendo.

Con base en esto se ha desarrollado una nueva forma de arrendamiento que en parte se compone en parte de una renta fija, la cual incluso bajo circunstancias económicas adversas, dará al arrendatario una compensación adecuada por el manejo del hotel y al propietario un buen retorno de su inversión, de manera razonable a lo que la actual administración produce. Este tipo de acuerdo también provee una renta adicional que hace posible una justa división, entre arrendador y arrendatario, de las ganancias que se produzcan en los años prósperos.

Una operadora de hoteles estará poco dispuesta a manejar un hotel, a menos que haya tenido la oportunidad de examinar y analizar los estados financieros, en especial los ingresos del hotel, de por lo menos los últimos dos o tres años. Por supuesto hará su propio presupuesto en el cual debe incluir las mejoras en los resultados operativos, como consecuencia de su administración, y los cuales está segura de poder lograr, aunque siempre debe manejar un criterio prudencial al respecto. El arrendatario no debe llegar fácilmente a la conclusión de que tan solo por que en otros hoteles administrados por él maneja el restaurante con un 25% de costo operativo puede hacer lo mismo en otro hotel. Hay que observar particularmente las cantidades que el último operador erogó, o bien en reparación y mantenimiento o reemplazo de utensilios, mantelería y mobiliario.

En cuanto a la división de las ganancias entre operadora y propietario, cada caso es diferente y únicamente unos cuantos principios pueden ser establecidos. Si la renta fija le da a la operadora la posibilidad de obtener una justa remuneración por sus esfuerzos y la administración del hotel, pero representa para el dueño únicamente un regreso mínimo de su inversión en la propiedad, es entonces razonable que el propietario reciba una mayor parte de las ganancias hasta que se logre una renta adecuada; después de esto el operador es quien tiene el derecho de recibir la mayor parte de las ganancias.

Ejemplo:

Si el propietario tiene obligaciones financieras extraordinarias y el monto de renta fija solamente le alcanza para cubrir un pequeño porcentaje de dichas obligaciones, es justo que obtenga dos-terceras partes o incluso tres-cuartas partes de las utilidades, hasta que le sea posible cubrir las obligaciones que tiene; una vez logrado esto tomará una pequeña parte en las ganancias, las cuales en su mayoría corresponderán al operador. Por otra parte si es el arrendatario quien bajo ciertas circunstancias no recibe una justa remuneración por la administración del hotel, recibirá las primeras ganancias, bajo el entendido de que esto será hasta cierto punto y después le corresponderá al dueño o a la arrendadora.

Si el propietario estuviera de acuerdo con cobrar solamente una renta fija sin participar en las ganancias, debe saber que renuncia a ciertos derechos con la operadora y que no podrá requerirle a la operadora. Uno de estos derechos es el caso de examinar los libros contables y los estados financieros de la operadora de hoteles, ya que esto es solo para averiguar si está obteniendo su parte de las ganancias, Otro es el derecho de ciertas garantías contra la distorsión de las ganancias, y que son parte del contrato de arriendo. Por ejemplo: la cantidad máxima que debe de aparecer por parte de la operadora, bajo el concepto de gasto administrativo, ya que aumentando los gastos se disminuyen las ganancias.

En muchos caso el monto de renta a pagar es determinado en cierta proporción por la ventas, si tal arreglo es deseado por ambas partes hay que tener en cuenta que, normalmente la venta de alimentos, bebidas y los ingresos de varios servicios del hotel, fluctúan de acuerdo a la alza y baja de las ventas en habitaciones. Por lo tanto no es necesario complicar el acuerdo fijando porcentajes variables, en diferentes tipos de ventas ingresos y servicios del hotel. Por ejemplo: en vez de establecer una renta equivalente al 20% de las ventas de habitaciones 5% de alimentos, 10% de bebidas y 10% de otros ingresos, es mejor calcular el monto que resultaría de aplicar un porcentaje específico basado en el porcentaje de ocupación de las habitaciones.

Cuando la renta se basa solamente en venta de habitaciones, el operador es libre de decidir, si operará ciertos departamentos menores, u otorgárselos a su vez a concesionarios, ya que no tendría la misma libertad si la renta que tiene que pagar dependiera del ingreso bruto de todos los departamentos.

Ninguna regla general puede establecer el porcentaje de ventas que una operadora debe de pagar por el arrendamiento del hotel. Cada caso debe ser estudiado, y la proporción de renta determinada, debe de ser hecha en base a los registros pasados y a los y a las perspectivas presentes del hotel.

5.3 REPOSICIONES Y MANTENIMIENTO.

Una de las partes más importantes del arrendamiento de hoteles, junto con las provisiones relacionadas a la cantidad de renta, son aquellos acuerdos que requieren que el arrendatario amueble el hotel. Durante mucho tiempo ha sido costumbre que el arrendatario se encargue de la compra de mobiliario del propietario como garantía del pago de la renta. De cualquier forma este tipo de acuerdo podría no funcionar como garantía de pago, debido a una gran desventaja, y es que al término del contrato el dueño querrá comprar nuevamente el mobiliario o equipo de la operadora. ¿Cuánto debería pagar por ello?

El contrato debería indicar, como sucede a menudo, que el propietario debe pagar el valor justo, esto es, el valor del mobiliario y equipo menos la depreciación, siendo determinado por tasadores competentes. Aún así es posible que el valor del mobiliario o equipo aumente su valor de mercado, y de esta forma el propietario tendría que pagar \$1'500,000 por un mobiliario que costo solamente \$ 1'000,000 al arrendatario, o por el contrario, si hubiera una caída del mercado, una gran parte de la seguridad de la renta no podrá ser recuperada por la operadora.

Todo este complicado problema puede evitarse, manteniendo el mobiliario y equipo como propiedad del dueño y la garantía de pago es manejada de una forma diferente, como: en una cantidad en efectivo, bonos bancarios, o por medio de un acuerdo de garantía.

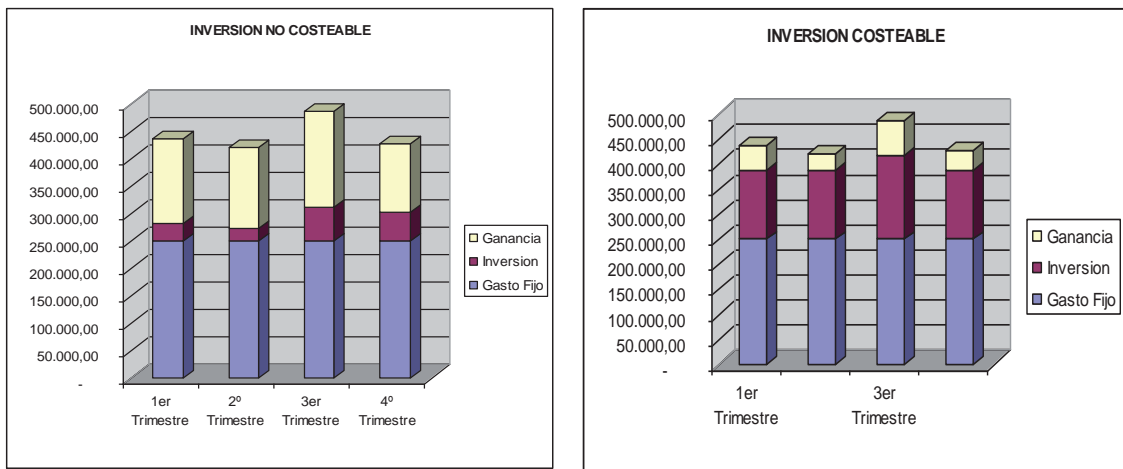
Ya sea o no que el arrendatario compre el mobiliario, el contrato de arrendamiento debe de estipular que la operadora deberá realizar todas las reposiciones y adiciones de mobiliario y equipo, así como aquellas que considere pertinentes y no se considerará como parte de una garantía de renta ninguna parte del nuevo mobiliario y equipo que la operadora compre. La razonabilidad de esta provisión debe de ser evidente, porque si el arrendador prometiera el nuevo mobiliario a un tercero, al cabo de unos años el valor de la propiedad del dueño se vería seriamente perjudicado.

Sin importar el monto de renta establecido, ni la seguridad otorgada por el arrendatario, el arrendamiento debe de asegurar al propietario una protección razonable sobre la posibilidad de que operadora pudiera estar “ordeñando” la propiedad, como lo es aumentar sus ganancias negando reparaciones, reposiciones y mantenimiento, que son necesarios para el hotel.

Una provisión general con el objeto de que el arrendatario mantenga el hotel en buenas condiciones no es suficiente, ya que el decir si el hotel está o no en buena condición, es cuestión de puntos de vista. La mejor protección para el propietario es una provisión en la cual, si el arrendatario gasta en un año menos de lo que está indicado como monto mínimo fijo para gastos de reparación, reposición y mantenimiento, deberá pagar la diferencia entre el monto fijo mínimo y lo que realmente gastó, como una parte adicional de renta. Esta es una protección que todo propietario debería de tener, ya que cuando se trata de el mantenimiento del hotel, hasta la operadora más apta y honesta, es capaz de tratar de ahorrar lo más que pueda para aumentar sus ganancias; sobre todo cuando sabe que solamente estará administrando el hotel por un período de uno o dos años. Pero por otro lado el monto mínimo fijo de reparaciones y mantenimiento debe de ser realmente el menor posible, de manera que la operadora no se vea realizando gastos innecesarios o inapropiados, que resulten en una desventaja para el arrendatario y un negocio ventajoso para el dueño.

En algunas ocasiones el propietario renta un hotel que requiere mucha rehabilitación, precisamente con el propósito de rehabilitarlo y la renta es otorgada bajo la condición de que gran parte de la renta será utilizada con este fin. En este caso el

propietario debe de tener el derecho de requerir pruebas de que el monto fijado ha sido efectivamente gastado en rehabilitación del hotel. En este caso el contrato de arrendamiento debe de ser por un período relativamente largo es decir de más de dos años, para que sea negocio hacia ambas partes. Por otra parte si a lo largo del término del contrato se determina que la renta otorgada a la operadora no retribuye razonablemente la inversión realizada, para recuperar el costo de rehabilitación del hotel fuera de las ganancias; entonces se le otorgará una cantidad definitiva en calidad de liquidación a la operadora, en caso de que el dueño o la arrendadora, decida no renovar el contrato de arrendamiento con la operadora.



Elaboración propia

5.4 VENTA DEL HOTEL Y OTRAS PROVISIONES.

Existen casos en los cuales el propietario desea arrendar el hotel pero al mismo tiempo no le gustaría desaprovechar una venta provechosa la cual se podría presentar durante el término del contrato. No hay una razón por la cual un operador no quisiera tomar el contrato bajo estas condiciones, teniendo en cuenta que está protegido bajo los términos del contrato, su protección es triple:

1) El tiene el privilegio de comprar la propiedad, en los términos de la mejor oferta autentica, hecha por el arrendador o por algún tercero.

2) En el caso de que la propiedad sea vendida a la operadora o a otros, recibirá aun así una justa remuneración por las inversiones que pudiera haber realizado. Por ejemplo: Digamos que la operadora invierte \$400,000.00 en la rehabilitación del hotel,

y planea recuperar su inversión fuera de las ganancias durante un arrendamiento de 10 años, pero solo después de dos años. En este caso tiene derecho insistir que si se vende durante los primeros dos años, el propietario debe de pagarle el total de la inversión realizada, y si lo vende después deberá pagar el total, menos una octava parte del precio por cada año transcurrido, después del segundo año.

3) En caso de que la propiedad sea vendida, recibirá compensación por las ganancias esperadas, que hubiera producido al término del contrato como arrendatario.

En cuanto a la pérdida de ganancias, la operadora entra al arrendamiento con conocimiento de que, la propiedad puede ser vendida en cualquier momento y no por ello debe esperar una remuneración grande y completa de las ganancias esto es; si la propiedad es vendida al final del segundo año no sería razonable tratar de exigir las ganancias que la operadora pretendía ganar en los siguientes ocho años, pero tampoco se debería de conformar con resultados basado en las ganancias actuales, ya que la propiedad pudiera ser vendida antes de que los cambios y esfuerzos de la operadora pudieran rendir fruto. Un arreglo justo para ambos (propietario y arrendadora) sería el de fijar una justa compensación igual a las dos terceras partes de la ganancia que la operadora haya tenido en el año inmediato anterior, a aquel en el cual se realice la venta de la propiedad, así como una compensación basándose en las ventas y reservaciones que la operadora consiguió en el año en curso.

Un buen arrendamiento del hotel debe contener ciertas provisiones diferentes de las anteriores mencionadas. El arrendatario no debería tener derecho a hacer modificaciones estructurales sin el consentimiento del propietario porque obviamente el dueño tiene algo que decir, en cuanto a qué clase de hotel va a tener cuando el contrato de arrendamiento expire. Ya sea que el contrato marque o no una cantidad para el pago de los seguros, es necesario que se indique una cantidad para proteger la propiedad de las amenazas del negocio hotelero.

CAPITULO 6

ESTADOS FINANCIEROS

6.1 ESTADOS FINANCIEROS DE UNA OPERADORA DE HOTELES.

A continuación se presenta una muestra de los principales estados financieros de una operadora de hoteles así como las operaciones que los originan.

En este caso se presentan un conjunto de socios que planean invertir en una empresa hotelera, pero carecen de la capacidad administrativa para manejarlo por lo tanto lo entregan desde un principio a la operadora de hoteles para que realice todos los asuntos pertinentes desde la creación del hotel como tal hasta el fin del primer mes.

Estas operaciones son las más representativas dentro de la rama de la hotelería pero cabe mencionar que además de estas los hoteles realizan una gran cantidad de operaciones diarias muy similares o iguales a las de cualquier otra empresa.

Dentro de estos estados financieros podemos notar la relación contable que existe entre la operadora de hoteles y la arrendadora de hoteles, esto se puede ver en la renta pagada a la arrendadora de hoteles la cual en este caso es una renta fija equivalente a \$ 60,000.00, los cuales se encuentran en la cuenta de Otros Gastos.

También podemos observar los auxiliares internos, que son más utilizados para determinar utilidades departamentales y algunos de sus porcentajes integrales que integran las cantidades y los cuales sirven para tomar decisiones así como para ver el comportamiento de los departamentos.

Se encuentran también aquí los principales asientos de cierre del mes junto con las cedulas de determinación de costo tanto de alimentos como de bebidas, con las cuales se logra determinar el porcentaje de costo.

Las operaciones realizadas son las siguientes:

1. Se constituye el hotel Pacifico, S.A. de C.V. con los siguientes datos:

Capital Autorizado	\$15'000,000
Capital Emitido	10'000,000
Capital Suscrito	8'000,000
Capital Fijo o Mínimo	7'000,000
Capital Exhibido	6'000,000

El capital exhibido fue cubierto como sigue:

Mobiliario de Habitaciones	\$1'800,000
Mobiliario del Restaurante	525,000
Mobiliario del Bar	185,000
Conmutador	200,000
Equipo de Lavandería	250,000
Mobiliario y Equipo de Oficina	60,000
Inventario de Alimentos	12,000
Inventario de Bebidas.	19,000

La diferencia fue pagada en efectivo.

2. Un socio aporta la diferencia para cubrir totalmente el capital suscrito entregando un edificio valuado en \$2'000,000.

3. Se compra a crédito un vitral para la nave central del hotel por 18,000 dólares el tipo de cambio al momento fue de \$10.15

4. Se recibe depósito de un grupo por \$65,000.

5. Los huéspedes arriban al hotel y se les ofrece un cóctel de bienvenida con un costo de \$700.

6. se compran alimentos perecederos por \$ 12,000.00 IVA tasa 0%.

7. Se compran carnes y pescados por \$10,000, IVA tasa 0%, abarrotes en general \$7,000; suministros a huéspedes para uso inmediato \$4,000 más IVA.

8. Se compran vinos y licores por \$18,000 más IVA

9. Se paga factura por anuncios en directorio telefónico por \$4,000 más IVA, factura por servicio de mantenimiento al equipo de lavandería por \$3,000 más IVA.

10. Consumo de huéspedes

Alimentos	\$12,000 más IVA
Bebidas	6,500 más IVA
Teléfonos	2,000 más IVA
Postales	300 más IVA
Servicios de lavandería	600 más IVA

11. Recepción carga la renta de la primera noche por \$14,000 más IVA + 2% de impuesto sobre hospedaje

12. Se paga factura por hechura de menús por 2,000 más IVA, factura por \$400 por hielo (50% alimentos, 50% bebidas).

13. Se realizan compras de mercado por \$12,000, IVA tasa 0% compras de vinos y licores por \$5,000, más IVA y compras de suministros a huéspedes por \$2,000 más IVA.

14. Se recibe depósito del grupo latinoamericano por \$40,000

15. Se paga la nomina como sigue:

CONCEPTO	SUELDOS Y SALARIOS	TIEMPO EXTRA	PRIMA DOMINICAL	DIAS FESTIVOS
Habitaciones	\$ 14000	\$800	\$200	\$300
Alimentos	6000		100	100
Bebidas	4500	300	100	100
Lavandería	5000	300	200	200
Mantenimiento	2500		150	150
Administración	9000			

El crédito al salario de empleados fue de \$ 1,350 y los impuestos retenidos de ISR fueron de \$2,300.

16. Consumo huéspedes:

Alimentos \$15,000 más IVA

Bebidas 9,000 más IVA

Teléfonos 1,000 más IVA

Renta de la segunda noche por 14,000 más IVA +2% impuesto sobre hospedaje.

17. Se paga factura por anuncios en radio y televisión por 5,000 más IVA, recibo por comisiones a agencias de turismo por \$3,000 más IVA menos retención de IVA. Recibo por mantenimiento del elevador \$1,500 más IVA, factura por lámparas y pantallas por \$2,800 más IVA, factura por reparación de equipo de cocina por \$1,000 más IVA y factura por compra de alfombra por \$6,000 más IVA.

18. Arriba al hotel el grupo Latinoamericano y recepción carga el importe de la primera noche por \$23,000 más impuestos.

19. Los alimentos a empleados fueron \$2,000, IVA, incluido (precio de venta).

20. Cortesías a representantes de agencias mayoristas: alimentos \$1,900 más IVA (precio de venta), bebidas \$ 700 (precio de venta).

21. Se paga suministro de limpieza para área de habitaciones \$ 4,000 más IVA, y para lavandería \$ 2,300 más IVA.

22. Se paga recibo de honorarios por actuación musical de \$8,000 más IVA – impuestos retenidos. Se carga el 70% a bebidas y el 30% a alimentos.

23. Se paga factura por papelería: habitaciones \$4,000 más IVA; alimentos \$2,500 más IVA; bebidas \$1,400 más IVA, Lavandería 800 más IVA.

24. Se paga factura por uniformes: habitaciones \$5,000 más IVA, alimentos 2,600 más IVA bebidas \$1,000 más IVA; mantenimiento \$700 más IVA.

25. Se presenta la declaración de IVA a la SHCP

26. Se paga recibo por corriente eléctrica por \$5,000 más IVA; gas por \$9,000 más IVA; agua \$4,000 más IVA y focos por \$500 más IVA.

27. Se entrega un local del hotel en arrendamiento a APRA agencia de viajes cobrando un depósito en efectivo por \$4,000 y la primera renta por \$5,000 más IVA. La pagan con dos boletos de avión a Los Angeles; incluyen IVA a la tasa de 3.75% y derecho de uso de aeropuerto por \$400.

28. Consumos del grupo Latinoamericano: alimentos 12,000 más IVA; bebidas \$5,000 más IVA; renta de habitaciones \$15,000 más impuestos; entregando una habitación en cortesía al guía con un precio de \$900 más IVA.

29. Se paga recibo de honorarios por dictamen fiscal por \$10,000 más IVA – retenciones.

30. Se paga la renta del Hotel a Arrendadora de Hoteles S.A. de C.V. por \$60,000.00 más IVA.

31.- Consumo en el restauran por \$ 31.000.00 mas IVA ventas directas del mes.

32.- Consumo de bebidas en el bar por \$10,000.00 más IVA ventas directas del mes.

33.- Ingresos por habitaciones de \$240,000.00 más IVA más 2% sobre hospedaje.

34.- Ingresos por consumo de huéspedes en forma directa:

Alimentos \$ 28,000.00 más IVA

Bebidas \$ 9,000.00 más IVA

Capital Solicitado	
1a) 15,000,000	
S) 15,000,000	

Cap. Pend. De Autorizar	
1b) 15,000,000	15,000,000 (1a)

Capital Autorizado	
	15,000,000 (1b)
	15,000,000 (S)

Acciones emitidas	
1e) 8,000,000	10,000,000 (1c)
	2,000,000 (S)

Emisión de Acciones	
1c) 10,000,000	
S) 10,000,000	

Acciones en Circulación	
	8,000,000 (1e)
	8,000,000 (S)

Mobiliario de bar	
1f) 185,000	
S) 185,000	

Conmutador	
1f) 200,000	
S) 200,000	

Eq. De Lavandería	
1f) 250,000	
S) 250,000	

Mob y equipo de Oficina	
1f) 60,000	
S) 60,000	

Accionistas	
1d) 8,000,000	6,000,000 (1f)
	2,000,000 (2)

Capital Social	
	8,000,000 (1d)
	8,000,000 (S)

Edificio	
2) 2,000,000	
S) 2,000,000	

Vitral	
3) 182,700	
S) 182,700	

Mob de Habitaciones	
1f) 1,800,000	
S) 1,800,000	

Mob de Restaurant	
1f) 525,000	
S) 525,000	

Acreedores Diversos	
	210,105 (3)
	210,150 (S)

Otros Gastos	
30) 60,000	
S) 60,000	

Acciones en Tesorería	
1h) 3,020,000	
S) 3,020,000	

Depositantes de Acciones	
	3,020,000 (1h)
	3,020,000 (S)

Bancos		
1f)	2,980,000	12,000 (6)
4)	65,000	21,600 (7)
14)	40,000	20,700 (8)
27)	4,000	8,050 (9)
31)	35,650	2,700 (12)
32)	11,500	20,050 (13)
33)	280,800	43,050 (15)
34)	42,550	21,895 (17)
		7,245 (21)
		7,600 (22)
		10,005 (23)
		10,695 (24)
		2,270 (25)
		21,275 (26)
		9,500 (29)
		69,000 (30)
	3,459,500	287,635
	S) 3,171,865	

IVA Acreditable		
7)	600	
8)	2,700	
9)	1,050	
12)	300	
13)	1,050	
17)	2,895	
21)	945	
22)	1,200	
23)	1,305	
24)	1,395	
	S) 13,440	13,440 (25)
26)	2,775	
27)	193	
28)	135	
29)	1,500	
30)	9,000	
	13,603	13,603 (40)

Proveedores		
	33,850	(S)
	33,850	(S)

Huéspedes Grupo 1			
10)	24,610	65,000	(4)
11)	16,380		
16)	45,130		
	86,120	65,000	
	S) 21,120		

Huesped. Gpo. Latinoame.			
18)	26,910	40,000	(14)
28)	37,100		
	64,010	40,000	
	S) 24,010		

IVA Causado		
	3,210	(10)
	2,100	(11)
	5,850	(16)
	3,450	(18)
25)	13,440	(S)
25)	2,270	(25)
	750	(27)
	135	(28)
	4,800	(28)
	4,650	(31)
	1,500	(32)
	36,000	(33)
	5,550	(34)
40)	13,603	53,385
		39,782 (S)

IVA Pendiente de acred.		
	S) 2,850	
3)	27,405	
	S) 30,255	

10% Retención ISR		
	800	(22)
	1,000	(29)
	1,800 (S)	

10% Retención IVA		
	300	(17)
	800	(22)
25)	1,100	(S)
	1,000	(29)
	1,000 (S)	

Rentas		
	5,000	(27)
	5,000 (S)	

2% s/ Hospedaje		
	280	(11)
	280	(16)
	460	(18)
	300	(28)
	4,800	(33)
	6,120 (S)	

CAS pag. En efectivo		
15)	1,350	
	S) 1,350	

Impuestos por Pagar		
	2,300	(15)
	2,300 (S)	

Costo de Alimentos		
6)	12,000	
7)	10,000	
13)	12,000	
	34,000	1,264 (35)
S)	32,736	

Inventario de Alimentos	
1h)	12,000
7)	7,000
S)	19,000

Gastos de Alimentos	
12)	2,200
15)	6,200
22)	2,400
23)	2,500
24)	2,600
35)	1,264
38)	1,760
39)	2,250
S)	21,174

Costo de Bebidas		
36)	11,000	390 (37)
S)	10,610	

Inventario de Bebidas		
1h)	19,000	
8)	18,000	
13)	5,000	
	42,000	11,000 (36)
S)	31,000	

Gastos de Bebidas	
12)	200
15)	5,000
22)	5,600
23)	1,400
24)	1,000
37)	390
S)	13,590

Gastos de Publicidad	
9)	4,000
17)	5,000
S)	9,000

Gastos de Habitaciones	
7)	4,000
13)	2,000
15)	15,300
17)	3,000
21)	4,000
23)	4,000
24)	5,000
28)	900
38)	7,040
S)	45,240

Gtos. de Reparac. y Mtto.	
9)	3,000
15)	2,800
17)	1,500
17)	2,800
17)	1,000
17)	6000
24)	700
S)	17,800

Gtos de Administración	
15)	9,000
27)	5,157
27)	400
29)	10,000
S)	24,557

Gtos. Agua, Luz y Fuerza		
26)	5,000	
26)	9,000	
26)	4,000	
26)	500	
	18,500	2,250 (39)
S)	16,250	

Gtos. De Lavandería		
15)	5,700	
21)	2,300	
23)	800	
	8,800	8,800 (38)

Ingresos por Alimentos	
12,000	(10)
15,000	(16)
12,000	(28)
31,000	(31)
28,000	(34)
<u>98,000</u>	<u>(S)</u>

Ingresos por Habitación	
14,000	(11)
14,000	(16)
23,000	(18)
15,000	(28)
900	(28)
<u>240,000</u>	<u>(33)</u>
<u>306,900</u>	<u>(S)</u>

Ingresos por Bebidas	
6,500	(10)
9,000	(16)
5,000	(28)
10,000	(32)
9,000	(34)
<u>39,500</u>	<u>(S)</u>

Ingresos por Lavandería	
600	(10)
<u>600</u>	<u>(S)</u>

Ingresos por Teléfonos	
2,000	(10)
1,000	(16)
<u>3,000</u>	<u>(S)</u>

Otros Ingresos	
300	(10)
<u>300</u>	<u>(S)</u>

Depósitos en Garantía	
4,000	(27)
<u>4,000</u>	<u>(S)</u>

Determinación del Costo de Alimentos

Concepto	Almacén	Alacena	Cámara de R.	Total
Inventario inicial	\$7,000	\$3,000	\$2,000	\$12,000
Compras:				
Crédito	-	-	-	-
Contado	41,000	-	-	41,000
Suma	48,000	3,000	2,000	53,000
Inventario final	16,000	2,000	1,000	19,000
Salidas de almacén	32,000	1,000	1,000	34,000

Factor de costo de alimentos = costo de alimentos / Ingresos por alimentos

1er Factor: $34000 / 98000 = 0,3469$ * alim. emplead. 1740 = 603,67 604
cortesías 1900 = 659,18 660

Asiento 35) Gastos de alimentos 1264

Costo de alimentos 1264

Por las cortesías y el alimento a los empleados

2º Factor: $32736 / 98000 = 0,3340 * 100 = 33,40\%$

Determinación del Costo de bebidas

Concepto	Almacén	Bar	Total
Inventario Inicial	\$16,000	\$3,000	\$19,000
Compras mensuales	19,000	4,000	23,000
Suma	35,000	7,000	42,000
Inventario final	26,000	5,000	31,000
Salidas de almacén	9,000	2,000	11,000

Factor de costo de bebidas = Costo de bebidas / Ingresos por bebidas

Asiento 36)	Costo de Bebidas		11,000	
	Inventario de bebidas			11,000
Por el costo de lo vendido				
1er Factor:	$11000 / 39500 =$	$0.2784 *$	$700 = 194,93$	Redondeo = 195
			$700 = 194,93$	Redondeo = 195

Asiento 37)	Gastos de Bebidas	390	
	Costo de bebidas		390

2º Factor: $10610 / 39500 = 0,2686 * 100 = 26,86\%$

Gastos de Lavandería

8800 * 80% = 7040 Habitaciones
* 20% = 1760 Alimentos

Asiento 38)	Gastos de Habitaciones	7,040	
	Gastos de Alimentos	1,760	
	Gastos de Lavandería		8,800
Asiento 39)	Gastos de Alimentos	2,250	
	Agua luz y fuerza		2,250
Asiento 40)	IVA Traslado	13,603	
	IVA acreditable		13,603

HOTEL PACIFICO

Balance General al 31 de diciembre de 2005.

ACTIVO		PASIVO	
<i>Circulante</i>		<i>Circulante</i>	
Bancos	\$3,171,865.00	Proveedores	\$33,850.00
Huéspedes	45,130.00	Acreeedores	210,105.00
Inventarios	50,000.00	Imp. Retenidos nom.	2,300.00
CAS	1,350.00	IVA por pagar	39,782.00
IVA pend. de acreditar	30,255.00	Ret. IVA	1,000.00
	3'298,600.00	Ret. ISR	1,800.00
<i>Fijo</i>		Imp. 2% s/hospedaje	6,120.00
Edificios	2'000,000.00	Depósitos en garantía	4,000.00
Vitral	182,700.00		298,957.00
Conmutador	200,000.00	CAPITAL	
Mob. de Habitaciones	1'800,000.00	Cap. Social	8,000,000.00
Mob. De Restaurant	525,000.00	Utilidad del Ejercicio	202,343.00
Mob. Del Bar	185,000.00		8'202,343.00
Eq. De Lavandería	250,000.00		
Mob y Eq. De Oficina	60,000.00		
	5'202,700.00		
Total Activo	\$8'501,300.00	Total Pasivo mas Capital	\$8'501,300.00

Cuentas de Orden

Capital solicitado	15, 000,000.00
Menos: Capital Autorizado	<u>15, 000,000.00</u>
Capital No Autorizado	0
Emisión de Acciones	10, 000,000.00
Acciones en Circulación	<u>8, 000,000.00</u>
Acciones emitidas no suscritas	2, 000,000.00
Acciones en Tesorería	3, 020,000.00

HOTEL PACIFICO S.A.
ESTADO DE RESULTADOS CONSOLIDADO

Ingresos	
Habitaciones	\$ 306,900.00
Alimentos y bebidas	137,500.00
Teléfono	3,000.00
Lavandería	600.00
Otros ingresos	300.00
Total Ingresos	\$ 448,300.00
Costos y Gastos	
Habitaciones	\$ 45,240.00
Alimentos y Bebidas	78,110.00
Teléfonos	-
Lavandería	-
Otros Gastos	-
Total Costos – Gastos	\$ 123,350.00
Utilidad Departamental	
Habitaciones	\$ 261,660.00
Alimentos y Bebidas	59,390.00
Teléfono	3,000.00
Lavandería	600.00
Otros ingresos	300.00
Total utilidad departamental	\$ 324,950.00
Gastos indirectos	
Gastos de Administración	\$ 24,557.00
Agua luz y fuerza	16,250.00
Gastos de publicidad	9,000.00
Gastos reparación y mantenimiento	17,800.00
Total gastos indirectos	\$ 67,607.00
Resultados del Hotel	
Rentas y Concesiones	\$ 5,000.00
Utilidad	257,343.00
Arrendamiento del Hotel	(60,000.00)
Utilidad Neta	\$ 202,343.00

HOTEL PACIFICO S.A.	Anexo B-1	
HABITACIONES	MES	AÑO

CONCEPTO	MES		ACUMULADO	
	REAL	PRESUPUESTO	REAL	PRESUPUESTO
INGRESOS TOTALES	306,900.00		306,900.00	
Rebajas sobre Ventas	0		0	
INGRESOS NETOS	306,900.00		306,900.00	
SUELDOS Y PRESTACIONES				
Sueldos y Salarios	14,000.00		14,000.00	
Sueldos y salarios extras	800.00		800.00	
Seguro social compañía				
Prestaciones sociales				
Gratificaciones				
Vacaciones				
Alimentos a Empleados				
Indemnizaciones y retiros				
Prima dominical	200.00		200.00	
Días festivos	300.00		300.00	
1% sobre remuneraciones pagadas				
5% INFONAVIT				
SUMA	15,300.00		15,300.00	
GASTOS DEPARTAMENTALES				
Lavado de la casa	7,040.00		7,040.00	
Lavado Externo				
Tintorería				
Uniforme Blancos	5,000.00		5,000.00	
Entrenamiento de Empleados				
Contrato y suministro de limpieza	4,000.00		4,000.00	
Suministros a huéspedes	6,000.00		6,000.00	
Comisiones a agencias	3,000.00		3,000.00	
Artículos de decoración				
Alquiler de Equipo				
Papelería y artículos de escritorio.	4,000.00		4,000.00	
Teléfono, Telégrafo y correo				
Teles y Radio				
Cortesías y atenciones	900		900	
Sonidos y TV				
Honorarios profesionales				
Licencias inspecciones y derechos				
Varios				
SUMA	29,940.00		29,940.00	
TOTAL DE GASTOS	45,240.00		45,240.00	
UTILIDAD DEPARTAMENTAL	261,660.00		261,660.00	
ADICIONAL				
Ocupación				
Tarifa promedio				
Sueldos y prestaciones	4.98%		4.98%	
Total de gastos	14.74%		14.74%	
Utilidad departamental	85.25%		85.25%	
Número de empleados				

HOTEL PACIFICO S.A.	Anexo B-3	
ALIMENTOS	MES	AÑO

CONCEPTO	MES		ACUMULADO	
	REAL	PRESUPUESTO	REAL	PRESUPUESTO
INGRESOS TOTALES	98,000.00		98,000.00	
Rebaja sobre venta	0		0	
INGRESOS NETOS:	98,000.00		98,000.00	
Costo de ventas	32,736.00		32,736.00	
UTILIDAD BRUTA	65,264.00		65,264.00	
SUELDOS Y PRESTACIONES				
Sueldos y Salarios	6,000.00		6,000.00	
Sueldos y Salarios Extras				
Seguro Social Compañía				
Prestaciones Sociales				
Gratificaciones				
Vacaciones				
Alimentos a empleados	660.00		660.00	
Indemnización y Retiros				
Prima Dominical	100.00		100.00	
Días festivos	100.00		100.00	
2% Sobre Remuneraciones Pagadas				
5% INFONAVIT				
SUMA	6,860.00		6,860.00	
GASTOS DEPARTAMENTALES				
Lavado de la Casa	1,760.00		1,760.00	
Lavado externo				
Tintorería				
Uniformes	2,600.00		2,600.00	
Blancos				
Loza y Cristalería				
Contratos y suministro de limpieza				
Suministros a huéspedes				
Plaqué				
Utensilios cocina y bar				
Artículos de decoración				
Menús y listas de bar	2,000.00		2,000.00	
Licencias, Inspecciones y Derechos				
Alquileres de Equipo				
Hielo	200.00		200.00	
Botana				
Música y Variedad	2,400.00		2,400.00	
Papelería y Artículos Escritorio	2,500.00		2,500.00	
Cortesías y Atenciones	604.00		604.00	
Honorarios profesionales				
Impuesto sobre ingresos mercantiles				
Gas	2,250.00		2,250.00	
Varios				
SUMA	14,314.00		14,314.00	
TOTAL DE GASTOS	21,174.00		21,174.00	
UTILIDAD DEPARTAMENTAL	44,090.00		44,090.00	
INFORMACION ADICIONAL				
Costo de alimentos	33.40%		33.40%	
Costo de bebidas				
Sueldos y Prestaciones	7.00%		7.00%	
Música y Variedad	2.44%		2.44%	
Total de gastos	21.60%		21.60%	
Utilidad Departamental	44.98%		44.98%	
Numero de Empleados				

HOTEL PACIFICO S.A.	Anexo B-3	
BEBIDAS	MES	AÑO

CONCEPTO	MES		ACUMULADO	
	REAL	PRESUPUESTO	REAL	PRESUPUESTO
INGRESOS TOTALES	39,500.00		39,500.00	
Rebajas sobre ventas	0		0	
INGRESOS NETOS	39,500.00		39,500.00	
Costo de ventas	10,610.00		10,610.00	
UTILIDAD BRUTA	28,890.00		28,890.00	
SUELDOS Y PRESTACIONES				
Sueldos y Salarios	4500.00		4500.00	
Sueldos y Salarios extras	300.00		300.00	
Seguro social compañía				
Prestaciones sociales				
Gratificaciones				
Vacaciones				
Alimentos a empleados				
Indemnizaciones y retiros				
Prima dominical	100.00		100.00	
Días Festivos	100.00		100.00	
SUMAS	5,000.00		5,000.00	
GASTOS DEPARTAMENTALES				
Lavado de la casa				
Lavado externo				
Tintorería				
Uniformes	1,000.00		1,000.00	
Blancos				
Loza y Cristalería				
Contratos y suministros de limpieza				
Suministros a huéspedes				
Plaque				
Utensilios de cocina				
Artículos de decoración				
Menús y lista de bar				
Licencias inspecciones y derechos				
Alquiler de Equipo				
Hielo	200.00		200.00	
Botanas				
Música y Variedad	5,600.00		5,600.00	
Papelería y artículos de escritorio	1,400.00		1,400.00	
Cortesías y atenciones	390.00		390.00	
Honorarios profesionales				
Impuesto s/ ingresos mercantiles				
Entrenamiento de empleados				
Varios				
SUMA	8,590.00		8,590.00	
TOTAL DE GASTOS	13,590.00		13,590.00	
UTILIDAD DEPARTAMENTAL	15,300.00		15,300.00	
INFORMACION ADICIONAL				
Costo de alimentos				
Costo de bebidas	26.86%		26.86%	
Sueldos y prestaciones	12.65%		12.65%	
Música y Variedad	14.17%		14.17%	
Total gastos	34.40%		34.40%	
Utilidad departamental	38.73%		38.73%	
Número de empleados				

HOTEL PACIFICO S.A.	Anexo B-B	
GASTOS DE ADMINISTRACION	MES	AÑO

CONCEPTO	MES		ACUMULADO	
	REAL	PRESUPUESTO	REAL	PRESUPUESTO
SUELDOS Y PRESTACIONES				
Sueldos y salarios	9,000.00		9,000.00	
Sueldos y Salarios Extras				
Seguro Social Compañía				
Prestaciones sociales				
Gratificaciones				
Vacaciones				
Alimentos a empleados				
Indemnizaciones y retiros				
Prima Dominical				
Días Festivos				
1% sobre Remuneraciones pagadas				
5% INFONAVIT				
SUMA	9,000.00		9,000.00	
GASTOS DEPARTAMENTALES				
Licencia Inspecciones y Derechos				
Papelería y artículos de escritorio				
Teléfonos, Telégrafos, y Correos				
Cortesías y atenciones				
Otros impuestos y Derechos				
Gastos legales				
Honorarios Profesionales	10,000.00		10,000.00	
Honorarios y gastos de Consejo administrativo				
Comisiones tarjetas de crédito				
Gastos de Viaje y representación	5,557.00		5,557.00	
Gastos de Supervisores				
Pasajes y transportes locales				
Cuotas y Suscripciones				
Seguros y Fianzas				
Cuentas Incobrables				
Vigilancia				
Donativos				
Gastos de Cobranza				
Entrenamiento de Empleados				
Diferencias en cambios y Situaciones				
Reparación equipo de Oficina				
Varios				
SUMAS	15,557.00		15,557.00	
TOTAL GASTOS	24,557.00		24,557.00	
INFORMACION ADICIONAL				
Total gastos s/ ingresos				
Número de empleados				

HOTEL PACIFICO S.A.	Anexo B-7	
LAVANDERIA	MES	AÑO

CONCEPTO	MES		ACUMULADO	
	REAL	PRESUPUESTADO	REAL	PRESUPUESTADO
INGRESOS				
Ingresos Lavandería	600.00		600.00	
Ingresos Tintorería				
SUMA	600.00		600.00	
COSTO LAVANDERIA Y TINTORERIA				
UTILIDAD DEPARTAMENTAL				
SUELDOS Y PRESTACIONES				
Sueldos y salarios	5,000.00		5,000.00	
Sueldos y Salarios extras	300.00		300.00	
Prestaciones Sociales				
Gratificaciones				
Vacaciones				
Alimentos a Empleados				
Indemnizaciones y retiros				
Prima Dominical	200.00		200.00	
Días Festivos	200.00		200.00	
SUMAS	5,700.00		5,700.00	
GASTOS DEPARTAMENTALES				
Contratos y Suministros de limpieza	2,300.00		2,300.00	
Suministros a huéspedes				
Papelería y artículos de escritorio	800.00		800.00	
Impuesto sobre ingresos mercantiles				
Entrenamiento de empleados				
Varios				
SUMA	3,100.00		3,100.00	
TOTAL GASTOS	8,800.00		8,800.00	
Menos Costo Servicio a huéspedes				
COSTO DEL HOTEL	8,800.00		8,800.00	
Cargados a				
Habitaciones	7,040.00		7,040.00	
Alimentos y Bebidas	1,760.00		1,760.00	
Numero de Empleados				

HOTEL PACIFICO S.A.	Anexo B-6	
TELEFONOS	MES	AÑO

CONCEPTO	MES		ACUMULADO	
	REAL	PRESUPUESTO	REAL	PRESUPUESTO
INGRESOS:				
Llamadas locales	3,000.00		3,000.00	
Servicio larga distancia				
SUMAS 100%	3,000.00		3,000.00	
Costo de servicios				
Renta de equipo, servicio medio e impuestos	3,000.00		3,000.00	
UTILIDAD BRUTA				
SUELDOS Y PRESTACIONES				
Sueldos y Salarios				
Sueldos y Salarios Extras				
Prestaciones sociales				
Gratificaciones				
Vacaciones				
Alimentos a Empleados				
Indemnizaciones y retiros				
1% sobre remuneraciones pagadas				
5% INFONVIT				
SUMAS				
GASTOS DEPARTAMENTALES				
Papelería y artículos de escritorio				
Uniformes				
Impuesto sobre ingresos mercantiles				
Entrenamiento de Empleados				
Varios				
TOTAL DE GASTOS DEPARTAMENTALES				
TOTAL GASTOS				
UTILIDAD DEPARTAMENTAL	3,000.00		3,000.00	
INFORMACION ADICIONAL				
Costo de servicio				
Sueldos y prestaciones				
Total de gastos				
Utilidad departamental	100%		100%	
Numero de empleados				

HOTEL PACIFICO S.A.		ANEXO B-9	
GASTOS DE PUBLICIDAD Y PROMOCION		MES	AÑO

CONCEPTO	MES		ACUMULADO	
	REAL	PRESUPUESTADO	REAL	PRESUPUESTADO
SUELDOS Y PRESTACIONES				
Sueldos y Salarios				
Sueldos y Salarios Extras				
Seguro social compañía				
Prestaciones sociales				
Gratificaciones				
Vacaciones				
Alimentos a empleados				
Indemnizaciones y retiros				
Prima dominical				
Días festivos				
1% sobre remuneraciones				
5% INFONAVIT				
SUMA				
GASTOS DEPARTAMENTALES				
Papelería y artículos de escritorio				
Teléfonos telégrafos y Correo				
Cortesías y atenciones				
Gastos de viaje				
Cuotas y suscripciones				
Anuncios en radio y TV.	5,000.00		5,000.00	
Entrenamiento a empleados				
Anuncios, periódicos y rev.	4,000.00		4,000.00	
Folletos y propaganda				
Carteles y Avisos Luminosos				
Publicidad en grupo				
Producción gráfica				
Fotografía y películas				
Combustibles y lubricantes				
Honorarios a Agencias de Publicidad				
Varios				
SUMA	9,000.00		9,000.00	
TOTAL DE GASTOS	9,000.00		9,000.00	
AGUA LUZ Y FUERZA				
Electricidad	5,000.00		5,000.00	
Agua	4,000.00		4,000.00	
Combustibles y lubricantes	9,000.00		9,000.00	
Focos, Tubos y Gas Neón	500.00		500.00	
TOTAL DE GASTOS	18,500.00		18,500.00	
INFORMACIÓN ADICIONAL				
(-) Fuerza de Restaurant	2,250.00		2,250.00	
Total de Gastos luz y fuerza	16,250.00		16,250.00	

HOTEL PACIFICO S.A.	Anexo B-11	
Gastos de Reparación y mantenimiento	MES	AÑO

CONCEPTO	MES		ACUMULADO	
	REAL	PRESUPUESTADO	REAL	PRESUPUESTADO
SUELDOS Y PRESTACIONES				
Sueldos y salarios	2,500.00		2,500.00	
Sueldos y salarios extras				
Seguro social compañía				
Prestaciones sociales				
Gratificaciones				
Vacaciones				
Alimentos a empleados				
Indemnizaciones y retiros				
Prima dominical	150.00		150.00	
Días festivos	150.00		150.00	
1% sobre remuneraciones				
5% sobre INFONAVIT				
SUMA	2,800.00		2,800.00	
GTOS. DEPARTAMENTALES				
Aire acondicionado				
Entrenamiento de empleados				
Uniforme	700.00		700.00	
Suministro de limpieza				
Refrigeración				
Tapicería y reparación de Muebles				
Alfombras	6,000.00		6,000.00	
Equipo eléctrico y mecánico				
Calderas				
Elevadores	1,500.00		1,500.00	
Edificios				
Vehículos				
Pintura y decoración				
Playas y Piscinas				
Jardines				
Aseo y Extracción de Basura				
Herrajes y Cortinas				
Planta luz				
Sistemas de Comunicación				
Sonido				
Cerrajería				
Desgaste de herramientas				
Reparación equipo de cocina	1,000.00		1,000.00	
Plomería				
Equipo de lavandería	3,000.00		3,000.00	
Vidrios, Cristales y luna				
Equipo de Incendios				
Lámparas y pantallas	2,800.00		2,800.00	
Varios				
SUMA	15,000.00		15,000.00	
TOTAL DE GASTOS	17,800.00		17,800.00	
INFORMACION ADICIONAL				
Total de gastos				
Numero de empleados				

HOTEL PACIFICO S.A.	Anexo B-13	
OTROS GASTOS	MES	AÑO

CONCEPTO	MES		ACUMULADO	
Seguros				
Impuesto Predial				
Depreciaciones:				
Mobiliario y Equipo				
Automóviles y Camiones				
Mobiliario de Habitaciones				
Mobiliario de Resturant y Bar				
Otras				
Amortizaciones:				
Gastos de Preapertura				
Gastos de Instalación				
Alfombras y Cortinas				
Otras:				
Rentas Pagadas	60,000.00		60,000.00	
Asistencia Técnica				
Intereses Pagados				
Total otros Gastos	60,000.00		60,000.00	

HOTEL PACIFICO S.A.		Anexo B-12	
RENTAS Y CONSESIONES		MES	AÑO

TITULAR	TIPO DE NEGOCIO	VIGENCIA DE CONTRATO		INGRESO	
		INICIO	FINAL	MES	ACUMULADO
1.- Sr. X	Agencia de Viajes			5,000.00	
			SUMA	5,000.00	

GASTOS RENTAS Y CONSESIONES

6.2 ESTADOS FINANCIEROS DE LA ARRENDADORA

A continuación se presentan los estados financieros de la arrendadora de hoteles, la cual está conformada por los socios que ya anteriormente mencionamos y que tienen ingresos por la renta de otras inversiones además del hotel.

Sus operaciones son las siguientes:

1.- Cobra las siguientes rentas por arrendamiento.

- | | |
|---|-----------------------|
| a) Hotel Casino a Best Western S.A. de C.V. | \$ 250,000.00 más IVA |
| b) Edificio ubicado en Querétaro | \$ 29,000.00 más IVA |
| c) Tabaquería | \$ 7,000.00 más IVA |

2.- Cobra Ingresos por subarrendamiento por \$ 12,000.00 más IVA

3.- Paga renta referente al contrato de subarrendamiento por: 9,000 más IVA

4.- Paga Mantenimiento del hotel por \$ 50,000.00 más IVA

5.- Paga Reparaciones mayores al hotel por \$ 1'200,000.00 más IVA

6.- Cobra la renta de un edificio en el D.F. a Laboratorios Bioquimex S.A. de C.V. por \$ 50,000.00 más IVA

7.- Se le Autoriza un préstamo de NAFINSA para remodelación y reparaciones por \$ 2'000,000.00

8.- Compra Papelería por \$ 3,000.00 más IVA

9.- Paga Sueldos y Salarios por \$ 25,000.00

10.- Compra suministros generales por \$ 10,000.00 más IVA

11.- Paga intereses del préstamo por \$ 25,000.00

12.- Cobra renta a Operadora y Asesora de hoteles S.A. de C.V. por la Renta del Hotel Pacifico por \$60,000.00 más IVA.

Bancos		
S)	500,000	10,350 (3)
1a)	287,500	57,500 (4)
1b)	33,350	1'380,000 (5)
1c)	8,050	3,450 (8)
2)	13,800	25,000 (9)
6)	57,500	11,500 (10)
7)	2'000,000	28,750 (11)
12)	69,000	
	2,969,200	1.516.550
S)	1,452,650	

Ingresos por Arrendamiento	
	250,000 (1a)
	29,000 (1b)
	7,000 (1c)
	50,000 (6)
	60,000 (12)
	396,000 (S)

Ingresos por subarrendam.	
	12,000 (2)
Edificios	
S)	9'000,000
5)	1'200,000
S)	10'200,000

Gastos de Operación	
3)	9,000
4)	50,000
8)	3,000
9)	25,000
10)	10,000
	97.000

IVA Acreditable	
3)	1,350
4)	7,500
5)	180,000
8)	450
10)	1,500
11)	3,750
	194.550,00
	61,200 (13)
S)	133,350

IVA Traslado	
	37,500 (1a)
	4,350 (1b)
	1,050 (1c)
	1,800 (2)
	7,500 (6)
	9,000 (12)
13)	61,200
	61,200 (S)

Acreedores Bancarios	
	2,000,000 (7)

Gastos financieros	
11)	25,000

ARRENDADORA DE HOTELES S.A. DE C.V.

ESTADO DE RESULTADOS CONSOLIDADO

CONCEPTO	IMPORTE	
	Parcial	Total
Ingresos por Arrendamiento		
Best Western	250.000	
Constructora	29.000	
Laboratorio Quimex	50.000	
Tabaquería	7.000	
Operadora y Asesora de Hoteles	60.000	
Ingresos por subarrendamiento	<u>12.000</u>	
Ingresos Totales		408.000
Gastos de Operación		
Rentas Pagadas	9.000	
Papelería	3.000	
Sueldos y Salarios	25.000	
Suministros	10.000	
Mantenimiento	<u>50.000</u>	
Total Gastos de Operación		97.000
Gastos Financieros		
Intereses Pagados		<u>25.000</u>
Utilidad del ejercicio		<u>286.000</u>

ARRENDADORA DE HOTELES S.A. DE C.V..

Balance General al 31 de Diciembre de 2006

ACTIVO		PASIVO	
<i>Circulante</i>		<i>Circulante</i>	
Bancos	1.452.650	Acreedores Bancarios	2.000.000
IVA acreditable	133.350		
Documentos por cobrar	<u>125.000</u>		
	1.711.000		
<i>Fijo</i>		CAPITAL	
Terrenos	500.000	Capital Social	12.139.000
Edificios	10.200.000	Utilidad del ej.	<u>286.000</u>
Equipo de Computo	14.000		12.425.000
Mobiliario y Eq de Oficina	<u>2.000.000</u>		
	12.714.000		
Total Activo	<u><u>14.425.000</u></u>	Pasivo mas Capital	<u><u>14.425.000</u></u>

CAPITULO 7

CASO PRACTICO

El siguiente es un caso práctico que está tomado de la realidad, aunque los nombres, lugares y circunstancias han sido modificados con la finalidad de no desvirtuar los resultados o la información misma, por el posible conocimiento de los datos expuestos.

7.1 PROBLEMATICA

Generalidades.

El hotel Playa Encantada, se encuentra ubicado en las playas del Golfo de México, en una localidad de población media, a una distancia de la ciudad de México de entre 4:30 y 5:30 horas por automóvil o autobús, el destino no cuenta con servicio aéreo ni marítimo dentro de su localidad o cercano.

El hotel tiene más de veinte años de operar, su categoría era originalmente el equivalente a cinco estrellas y cuenta con las siguientes características:

- Categoría Autorizada actual de tres estrellas.
- Cuenta con 110 habitaciones dobles, 70 habitaciones sencillas, y 5 suites
- Alberca tipo olímpica y chapoteadero.
- Cafetería, restaurante, y bar.
- Mobiliario de los cuartos y del baño convencional.
- Teléfono en los cuartos por operadora.
- Servicio a la habitación de 6:00 am a 10:00 pm.
- Servicios de lavandería
- Larga distancia por operadora
- Tienda de artículos de playa, refrescos, fauna y club de playa.
- Administración familiar, padre e hijo principalmente desde hace 8 años.
- Ubicado a la orilla de la playa, cercano a la carretera.

Es administrado por el dueño únicamente, siendo inmueble y operadora la misma empresa, cuyo hijo funge como gerente de ventas en la ciudad de México. Algunos otros miembros de la familia laboran ocasionalmente en otros puestos.

El hotel fue el primero de la categoría 5 estrellas en el lugar pero ahora además de descender en la clasificación cuenta con la competencia de:

- Un hotel cinco estrellas con 180 cuartos.
- Tres hoteles cuatro estrellas con 360 cuartos ambos
- Tres hoteles tres estrellas con 450 cuartos conjuntos.

La ocupación en los últimos años ha sido la siguiente:

	Playa Encantada	Competencia	Destino
2003	58%	72%	65%
2002	61%	70%	63%
2001	72%	68%	66%

La distribución del ingreso del hotel de acuerdo a los diferentes servicios es la siguiente:

	Habitaciones	Alimentos y B.	Otros
2003	70 %	25%	5%
2002	68%	28%	4%
2001	65%	30%	5%

Cabe mencionar que a partir de 2003 la categoría autorizada se redujo a la de tres estrellas.

En cuanto a los resultados del año, en base al primer semestre se espera una ocupación anualizada del 56% con una mezcla de ingresos de:

- Habitaciones 72%
- Alimentos y Bebidas 24%
- Otros 4%

A su vez, a pesar de contar con una oficina de reservaciones en México, DF. , la mezcla del origen de las reservaciones es la siguiente:

	Directo	Of. México	Ag. De Viaje	Otros
2003	58%	35%	5%	2%
2002	46%	42%	10%	2%
2001	32%	43%	15%	10%

La imagen del hotel, que actualmente tienen las Agencias de Viajes, es prácticamente nula principalmente por no respetar tarifas, acuerdos y especialmente por no pagar las comisiones convenidas, a tiempo.

En cuanto al resultado económico, el hotel ha ido incrementando sus pérdidas y de estar en punto de equilibrio en 2000, pasó a una pérdida equivalente al 10 % de sus ingresos en 2003, con una tendencia similar esperada para 2004.

Organización y Personal.

El hotel cuenta con un total de 172 personas y en épocas de alta ocupación contrata 20 a 25 mas, en especial los fines de semana. La rotación de personal es muy alta, especialmente en mandos intermedios y personal administrativo.

El ambiente de trabajo es desmotivante, entre otras razones porque las remuneraciones son generalmente del 20% al 50% por debajo del promedio del mercado, además de que no se capacita al personal ni se reconocen los méritos o esfuerzos del mismo.

Sin embargo, la gerencia general del hotel, piensa que el problema central es que el mercado está comprimido y que su equipo de trabajo es malo.

Información y control interno.

No existe información actualizada ni confiable por departamentos. Los Estados Financieros tienen un atraso real de tres meses. No hay presupuestos, ni programas de operación.

Las percepciones personales, al igual que la promoción del recurso humano queda a criterio del gerente general y del gerente de ventas.

La comunicación y coordinación internas son deficientes existiendo interferencia entre los dos puestos gerenciales ocupados por los socios.

Nuevos proyectos.

Entre los proyectos de la gerencia general está el de invertir en la construcción de una torre nueva, para venderla en tiempos compartidos, utilizando los servicios e instalaciones del hotel como apoyo.

Dada la situación que se presenta se requiere decidir si es o no conveniente dar el hotel a una operadora para que sea administrado por esta.

Para lograr solucionar los problemas que presenta este hotel es necesario actuar por pasos, tener en cuenta los datos descritos anteriormente y en base a ello:

- Analizar la situación actual del hotel.
- Determinar las oportunidades de mercados posibles.
- Plantear los objetivos, políticas y estrategias que se proponen para cambiar la situación del hotel.
- Diseñar la estructura base del hotel, a nivel enunciativo
- Decidir las acciones de integración y desarrollo del personal.
- Establecer estilo de gerencia que debe ejercerse y los razonamientos de apoyo.
- Elaborar una pequeña guía de evaluación de resultados para el hotel y lograr un mayor control.

7.2 PROPUESTA PARA MANEJAR EL HOTEL A TRAVÉS DE UNA OPERADORA

Análisis del Hotel

Ventajas:

El hotel cuenta con una excelente ubicación ya que se encuentra en la orilla de la playa, además de que cuenta con un excelente acceso por carretera, y está en un destino vacacional relativamente cercano a la ciudad de México, lo cual indica que el mercado potencial de clientes es bueno.

Otra ventaja importante es que cuenta con mayor infraestructura que la competencia, ya que posee la mayor cantidad de cuartos y servicios necesarios para satisfacer las necesidades de todo tipo de huéspedes, y en todas las áreas que requieran. Cabe mencionar que era un hotel categoría cinco estrellas por lo cual la infraestructura del hotel debe de ser la mejor, y esto puede ser una área de oportunidad frente a su competencia.

Además tiene la ventaja de no pagar renta por ser dueño y operadora al mismo tiempo, lo cual representa un significativo ahorro económico.

Desventajas:

La alta rotación de personal en puestos de jerarquía intermedia no permite que haya personal capaz de tomar decisiones ni con la preparación para manejar correctamente a su personal subordinado de la manera más eficiente para el hotel, además de tener una gran carencia de personal administrativo con la experiencia y con la preparación suficiente para tomar las decisiones.

Financiera y económicamente, no hay bases sobre las cuales actuar, al no existir información en los Estados Financieros que se pueda manejar correctamente, y al tener

un atraso de tres meses no se puede tener control sobre las operaciones de la empresa, y dificulta la toma de decisiones por parte de los directivos.

El ambiente desmotivante, debido principalmente a la injusta remuneración económica de los empleados hace que éstos no se identifiquen con la empresa y aunque algunos tengan la capacidad y entrenamiento necesarios, no son productivos, ya que carecen de incentivos, por los cuales no desarrollan sus capacidades y su potencial.

Al no existir coordinación entre la Gerencia General y la Gerencia de Ventas, la atención al cliente es mala por no respetar precios, tarifas, cortesías, y promociones y socios en tiempos compartidos, (*este es uno de los principales problemas en la actualidad*) esto ocurre debido a que la recepción no cuenta con la información actualizada de los grupos, huéspedes y promociones que la gerencia de Ventas maneja en la ciudad de México, lo cual está ocasionando la mala imagen del hotel ante las agencias de viajes, y ante el mismo público general.

Basta con solo ver los índices de distribución del ingreso, para darse cuenta de que la gente ya no quiere utilizar los servicios de nuestro hotel, pero aun siguen viniendo y hospedándose aunque ya se empiezan a ver deterioros en los ingresos de ciertas áreas de servicios como de los alimentos y las bebidas; aunque cabe mencionar que el porcentaje de ingresos no necesariamente significa una baja de clientes y que algunos servicios pueden seguir teniendo buena aceptación aunque no se refleje en el ingreso, lo cual veremos más adelante.

Un punto rescatable es que a pesar de haber descendido en estrellas y tener una mala imagen comercial aún se alcanza a tener una ocupación de poco más de la mitad del hotel y un buen consumo en los servicios que se encuentran abiertos al público en general.

Oportunidades de posibles mercados.

Después de las ventajas que anteriormente fueron señaladas podemos decir que la oportunidad de abarcar nuevos mercados es muy amplia y nos podemos enfocar en

las que la compañía desee, siempre y cuando sean mercados cuyas exigencias se adapten a lo que el hotel ofrece, ya que por el momento es muy difícil decidir si es o no conveniente invertir en alguna sucursal o en la misma torre que es el nuevo proyecto.

Para determinar si es o no conveniente construir la nueva torre, es necesario primero ver la repuesta de la gente después de reorganizar y dejar funcionando el hotel en óptimas condiciones. Asimismo es conveniente ver que tanto los índices de ocupación como los ingresos resultantes, para poder planear una inversión tan importante, como es ésta.

Objetivos y políticas:

En primer lugar es necesario decir que la situación actual del hotel no es nada pintoresca, debe haber grandes cambios en la empresa para poder sacarla adelante nuevamente, y lo que en seguida se propone es sólo parte de la solución y servirá solo para tener una base de la cual partir.

Para mejorar la situación actual del hotel es necesario determinar objetivos que sirvan para enfocar, y dirigir los esfuerzos hacia un fin común dentro de la empresa, tanto de manera general como particular para cada unidad administrativa de la empresa, una vez que se logren los objetivos particulares, será más fácil lograr los objetivos generales de la empresa.

Una herramienta fundamental para lograr los objetivos de la empresa es emplear políticas, que son normas que nos sirven para lograr el cumplimiento de los ya mencionados objetivos. Las políticas sirven de guía para orientar el pensamiento de los integrantes de una empresa, y en este caso específico del hotel, deben de ser un pensamiento alentador tanto hacia el personal, como hacia los huéspedes, es decir políticas que beneficien el crecimiento interno del hotel y que hagan la estancia del huésped más agradable.

En cuanto a los objetivos que se deben fijar en el hotel debemos decir que no es fácil establecerlos de una manera demasiado específica ya que se carece de mucha información, pero dentro de los que se pueden tomar de una manera generalizada serían los siguientes:

- Obtener un mayor porcentaje de utilidades, para en un futuro poder iniciar el proyecto de la torre.
- Retribuir de una forma más justa y favorable, el trabajo del personal.
- Determinar la variedad de los servicios que se ofrecen al público, y en su caso mantenerlos mejorarlos o definitivamente eliminarlos.
- Tratar de mantener un personal staff e intermedio más estable, para la mayor y mejor atención de las demandas del huésped.
- Mejorar los índices de ocupación al menos en un diez por ciento con relación al año anterior.
- Mejorar nuestra posición ante la competencia.

Es importante señalar que para la realización de los objetivos y la creación de políticas es necesario que todos los departamentos o áreas trabajen en coordinación; por lo cual la gerencia que se encuentra en la Ciudad de México debe de ser inmediatamente reemplazada, ya que no está trabajando de manera conjunta con la gerencia y la recepción del hotel, y el hacerlo es esencial para levantar la empresa lo más pronto posible, y mejorar también la imagen del hotel ante las agencias de viajes.

La principal política que debe tener la empresa es la atención al cliente y la resolución pronta de sus exigencias de una manera favorable, tanto para él como para la empresa ya que la mejor publicidad del hotel la van a dar los huéspedes satisfechos con el servicio que se les otorgó durante su estancia.

Estructura del hotel.

A continuación se hace una propuesta de la estructura administrativa del hotel y el organigrama, para dar una idea de cómo sería ideal que se trabajara en la administración del hotel.

- Gerencia General.- Dirección principal y toma de decisiones.
 - Habitaciones.- Servicio a los cuartos y áreas comunes del hotel.
 - Gerente de recepción.- Ventas directas y control de reservaciones, grupos.
 - Servicios.- Bienvenida y servicio de los huéspedes, en las áreas comunes del hotel.
 - Alimentos y Bebidas.- Se encarga de la administración de Bares y Restaurantes.
 - Almacén.- Administración y manejo de insumos en alacenas, cámaras de congelación y cavas así como del almacenaje de los mismos.
 - Cocina.- Preparación de alimentos
 - Servicio.- Atención de huéspedes y comensales.
 - Bebidas.- Servicio de bares.
 - Departamentos menores.
 - Teléfonos.- Servicios de largas distancias, nacional e internacional.
 - Tienda de playa.- Venta de artículos de playa y souvenirs.
 - Lavandería de huéspedes.- Servicio de lavado y tintorería.
 - Gerente de Recursos humanos.- Contratación y capacitación.
 - Contabilidad.- Operaciones y Recursos Financieros del hotel
 - Cajas.- Manejo del dinero y depósito en cuentas bancarias.
 - Tesorería.- Control y manejo de los ingresos y egresos del hotel
 - Contabilidad.- Registro en cuentas de operaciones y asuntos fiscales.
 - Nominas.- Cálculo y manejo de la nómina.
 - Ingeniería.- Correcto funcionamiento del hotel en cuestiones técnicas y tecnológicas.
 - Agua luz y fuerza.- Control y seguimiento de dichos rubros.
 - Reparaciones y Mantenimiento.- Mantenimiento del hotel.
 - Protección.- Seguridad del hotel.
 - Lavandería de la casa.- Limpieza del hotel. (Ropa y Mantelería)

Esta sería la base administrativa del hotel, y cabe señalar que todas las personas que ocupen los puestos deben de tener la experiencia necesaria para ejecutar correctamente sus funciones dentro de la empresa, la cual sería mínimo 2 años, y que sean personas relativamente ajenas a la empresa.

Integración y desarrollo del personal.

Una de las principales fuerzas de la empresa es sin duda alguna su recurso humano, por eso es siempre esencial, el hacerse llegar de las personas más altamente calificadas, para realizar el trabajo, y que sean personas integrales, es decir que sean personas que se desarrollen profesionalmente, humanamente, psicológicamente etc. y que la empresa les ayude a desarrollarse integralmente en todos éstos ámbitos y sacar todo ese potencial en beneficio del hotel.

Una vez seleccionado el personal que cumpla con el perfil anteriormente mencionado, es necesario darle los cursos de introducción necesarios para que cada individuo de la empresa sepa en donde se encuentra y hacia a donde va, ya que a pesar de la experiencia que tenga, cada hotel es diferente, al menos en su parte administrativa y en los objetivos que se persiguen.

También es necesario poner al personal a prueba unos dos o tres meses ya que es necesario que se adapte lo más pronto posible pero, dando la oportunidad a los nuevos integrantes a que se adapten a las tareas del hotel, así como al ritmo de trabajo y que empiecen a desarrollarse dentro de la empresa.

Para que el personal se sienta identificado con la empresa, sobre todo el personal de la parte baja del organigrama, es decir los empleados de más baja categoría lo necesario es crear un ambiente más alentador o de compañerismo dentro de la empresa y de servicialidad hacia los huéspedes, a través de pláticas motivacionales y de reconocimiento al personal de forma expresa (empleado del mes) y económica (bono de productividad). Además al evitar la alta rotación de personal intermedio se logrará que los empleados se sientan identificados con un solo jefe, que es capaz y que no abuse de su autoridad.

Es muy importante que la alta rotación de personal administrativo sea cortada y tener un personal administrativo base de forma segura, de manera que exista continuidad en el trabajo pues la falta de continuidad, es uno de los principales problemas del retraso en los estados financieros, la falta de información actualizada, y

la falta de comunicación con los empleados, de la otra gerencia y con los mandos superiores, además de que pueden surgir graves problemas como la falta de continuidad o consistencia en la contabilidad, en el control interno, en los mecanismos de control, en la forma de dirigir, y falta de seguimiento en las tareas de publicidad y promoción de la empresa, así como la pérdida de contactos importantes fuera de la empresa que sería de mucha utilidad sobre todo en esta época tan difícil del hotel.

Por último es necesario resaltar en este punto, que si el hotel quiere mejor personal, más motivaciones, menos rotación de personal y un ambiente de entusiasmo y compromiso con el hotel, va a tener que aumentar los sueldos y salarios de los trabajadores y en general de todos los empleados, en una forma proporcional equitativa y constante, hasta que las percepciones de los empleados sean mínimo de un 40% a un 50% más altas de lo que son ahora, es decir el valor promedio del mercado, con posibilidad de aumentos, y complementos como despensas, vales de gasolina, etc. dependiendo de las utilidades que vaya arrojando el hotel en los siguientes ejercicios, siempre y cuando se vea compromiso por parte de los empleados.

Gerencia.

De muy poco servirá toda la planeación del hotel, así como la nueva organización propuesta y todas las fuerzas y oportunidades del hotel si no se tiene una dirección adecuada que optimice todos los recursos de la empresa.

Para este hotel lo más necesario en este momento es un estilo de gerencia más enfocado hacia el liderazgo y tener un estilo de gerencia incluyente, es decir en el que se tome en cuenta la opinión de los demás incluidos los subordinados, ya que son los que tienen un mayor contacto con los huéspedes, y conocen sus quejas, molestias, o qué tan placentera es su estancia en el hotel.

También es importante la comunicación en forma lateral con los subalternos, ya que si se sienten tomados en cuenta van a poner más empeño en la dirección y en el trabajo de sus subordinados, además de que conociendo las razones de las ordenes, así como sintiendo que tanto ellos como sus ideas son puestas en práctica, es más fácil que

los líderes de cada área enfoquen los esfuerzos de sus departamentos para cumplir con los objetivos del hotel, y no solo van a seguir órdenes por que vienen de la gerencia.

De ésta forma se logrará, además de alcanzar los objetivos que son necesarios de forma inmediata y a corto plazo, que el flujo de comunicación y de información dentro de la empresa sea más fluido, lo cual era una carencia en la anterior administración.

Si se logra lo mencionado anteriormente, el flujo de información no solo será descendente sino también de manera ascendente, al informar constantemente al gerente de lo que está ocurriendo en el hotel, ya que tanto los gerentes como los subordinados se van a sentir comprometidos con el avance de la empresa, lo cual es muy necesaria en la situación actual del hotel ya que esto representa una herramienta muy importante para la toma de decisiones y para lograr corregir a tiempo todas las deficiencias que se puedan presentar, tanto en el proceso administrativo, como en la operación misma del hotel, lo cual da pie a la solución del último punto de este caso.

Control del hotel.

Para poder formar una base sobre la cual calificar el desempeño del hotel y lograr con esto un mejor control es necesario tener en cuenta para que establecemos un sistema de control, es decir ¿cuál es la finalidad del control?

La principal finalidad del control es que todos los planes se cumplan de acuerdo a lo previsto, y no solo evaluar resultados como comúnmente se piensa, ya que si no se cumplen los objetivos y planes de la empresa, podemos decir que no hubo ningún control.

Aunque no siempre practicable, la medición del desempeño debe de realizarse idealmente con fundamento en la previsión, a fin de que las desviaciones puedan detectarse antes de que ocurran y evitarse mediante las acciones apropiadas.

De igual forma hay que tener en cuenta cuales son los errores cometidos en el pasado para no volverlos a repetir.

Para este caso en concreto que es una empresa del ramo hotelero el control es muy importante, aunque no tiene que ser tan complejo como en empresas que se dedican a la producción de bienes, o del ramo industrial, ya que el hotel solo presta servicios, pero aún así tiene puntos que es muy aconsejable vigilar y evaluar dentro de la operación del hotel para evitar posibles fugas, principalmente de dinero y de insumos, dentro de los cuales podemos mencionar los siguientes.

Restaurante y Bar.

Aunque en este caso concreto el área de alimentos y bebidas aparentemente se encuentra funcionando, es necesario evaluarlo y revisar si realmente funciona bien, principalmente porque aquí hemos visto una baja en los ingresos, lo cual se debe en muchas ocasiones por mal manejo de los recursos del restaurante y del bar, por parte de los empleados (fraude), por merma de mercancía mal administrada, a falta de una adecuada rotación de inventarios, o por desperdicio de alimento por razones diversas.

Recepción

Otra área con la que hay que tener cuidado es con la recepción ya que es también un área que se puede prestar a mal manejo por parte de los encargados, o de los empleados de recepción.

Mantenimiento

En este punto es importante realizar programas de restauración de acuerdo a métodos de ruta crítica para terminar en plazos programados y en temporada baja ya que es sumamente incomodo par los huéspedes que haya reparaciones cuando ellos se encuentran hospedados. Además de que representa un costo menos en mano de obra, el hecho de que el hotel sea restaurado en el plazo convenido o antes.

Después de todo lo mencionado anteriormente, de conocer como se conforma el hotel, qué infraestructura tiene, cómo se encuentra administrado cuáles son sus ventajas, sus áreas de oportunidad y cuáles son sus debilidades, se logró emitir una opinión con posibles soluciones para mejorar su situación actual y establecer las bases para que el hotel pueda salir adelante después de la crisis en la cual se encontraba.

A pesar de esto aún quedan ciertas preguntas en el aire como ¿Debe seguir siendo ocupada la gerencia y administración principal del hotel por el dueño?, ¿Cuál es el personal ideal para desempeñar las funciones del hotel?, ¿Realmente el hotel va a despegar después de las soluciones propuestas?, ¿Qué va a pasar con el hotel una vez que repunte en el mercado y que su situación mejore, seguirá mejorando o caerá nuevamente? Todas estas cuestiones nacen necesariamente, después de ver lo que pasó con la administración que hasta el día de hoy tiene el hotel, y por consiguiente llegan las preguntas principales de este tema, ¿Es esta administración capaz de sacar adelante las soluciones propuestas y ser el futuro líder de mercado como lo era antes el hotel? Y ¿Hasta qué punto sería conveniente entregar el hotel a una operadora, para que lo administre?

La propuesta para que el hotel sea administrado por una operadora o cadena hotelera es una solución real e importante, digna de ser tomada en cuenta, por el dueño, ya que hasta ahora no se ha tenido el éxito ni los resultados óptimos en el funcionamiento del hotel.

La operadora puede poner fácilmente en práctica las soluciones propuestas anteriormente para la mejora del hotel además de tener sus experiencias propias para solucionar problemas, cuenta con su personal capacitado para responder ante cualquier situación necesario, o si no, tiene lo necesario para capacitar al personal actual del hotel.

También cuenta con sus propios programas de mejoramiento, sus propios sistemas contables, operacionales e informáticos sus flujos de información y programas de calidad en el servicio y calidad administrativa, además de contar con sus propios clientes y las demás ventajas mencionadas en capítulos anteriores.

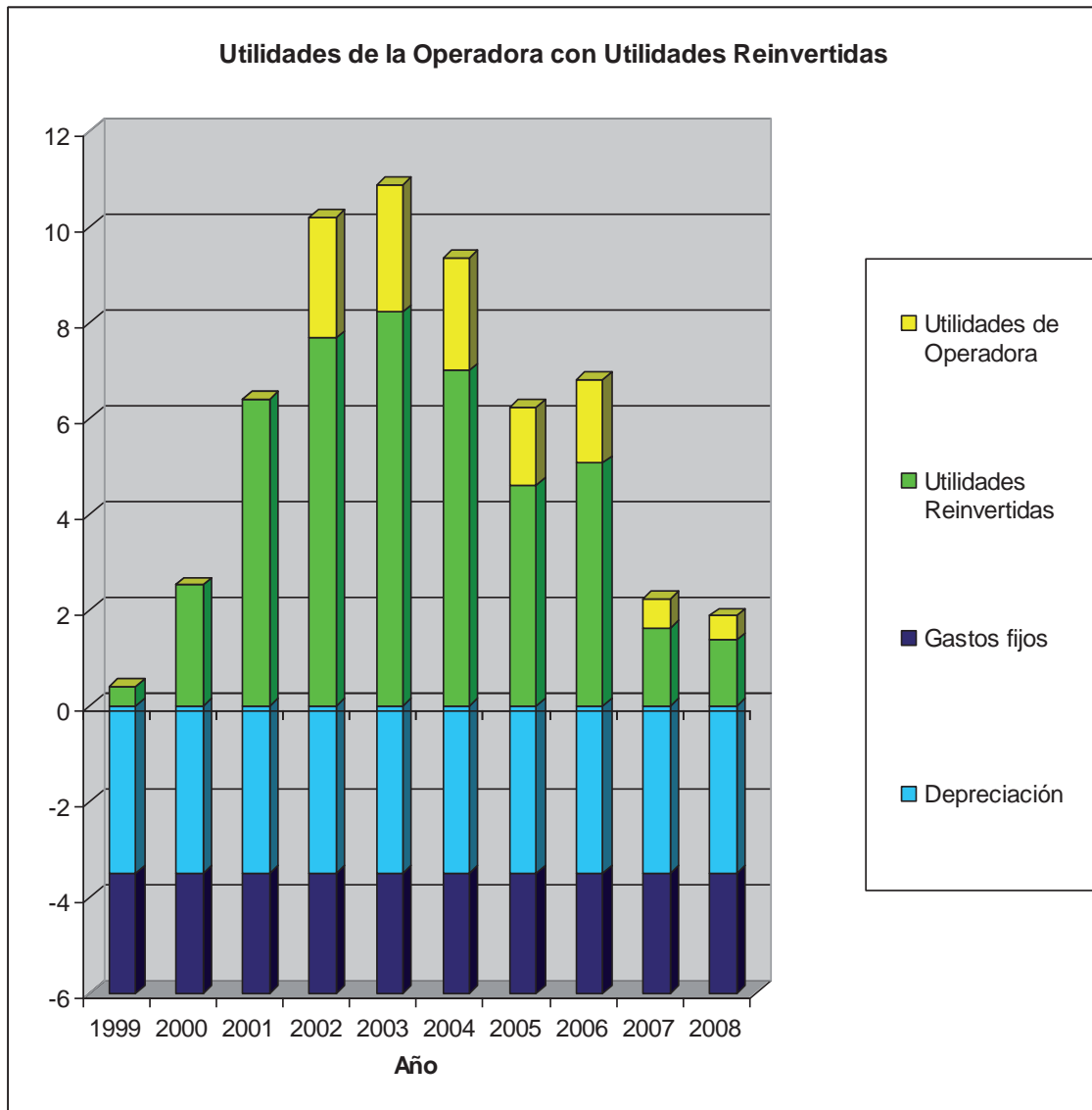
Otra ventaja que se tiene es que al entregar la administración del hotel a la operadora, el hotel entrará a formar parte de los desarrollos turísticos de la cadena hotelera lo cual significa una gran ganancia en publicidad para el hotel a un nivel tanto nacional como internacional, lo cual puede ser de gran utilidad para el dueño y para la empresa una vez que termine el contrato de arrendamiento con la compañía operadora de hoteles, ya que a los clientes que traiga la operadora se les puede dar un seguimiento para que el hotel siga siendo de su preferencia.

Es importante señalar que en el aspecto económico, esta propuesta puede ser de gran beneficio tanto para el dueño como para la operadora. Por un lado la operadora puede tener grandes ganancias, si logra mejorar la situación del hotel, al quedarse con las utilidades que produzca y por otro lado el dueño o la arrendadora puede obtener un ingreso fijo e importante mensualmente sin que signifique una carga que perjudique al hotel, sino al contrario, el hotel va subiendo y va aumentando su reputación en el público consumidor de los servicios. O el dueño también puede optar por participar de un porcentaje de las utilidades del hotel, o cobrar una renta que irá subiendo de acuerdo a la mejora del hotel en un porcentaje razonable; en fin todo depende de lo que se estipule en el contrato con la cadena hotelera.

Por último se debe mencionar que el proyecto de la torre es muy arriesgado en la situación actual del hotel. Por lo pronto es mejor no hacer una inversión tan importante sin la seguridad de que tengan buenos resultados económicos Tal vez en un futuro sí sea viable esta posibilidad, siempre y cuando los ingresos lo permitan, y la demanda así lo requiera.

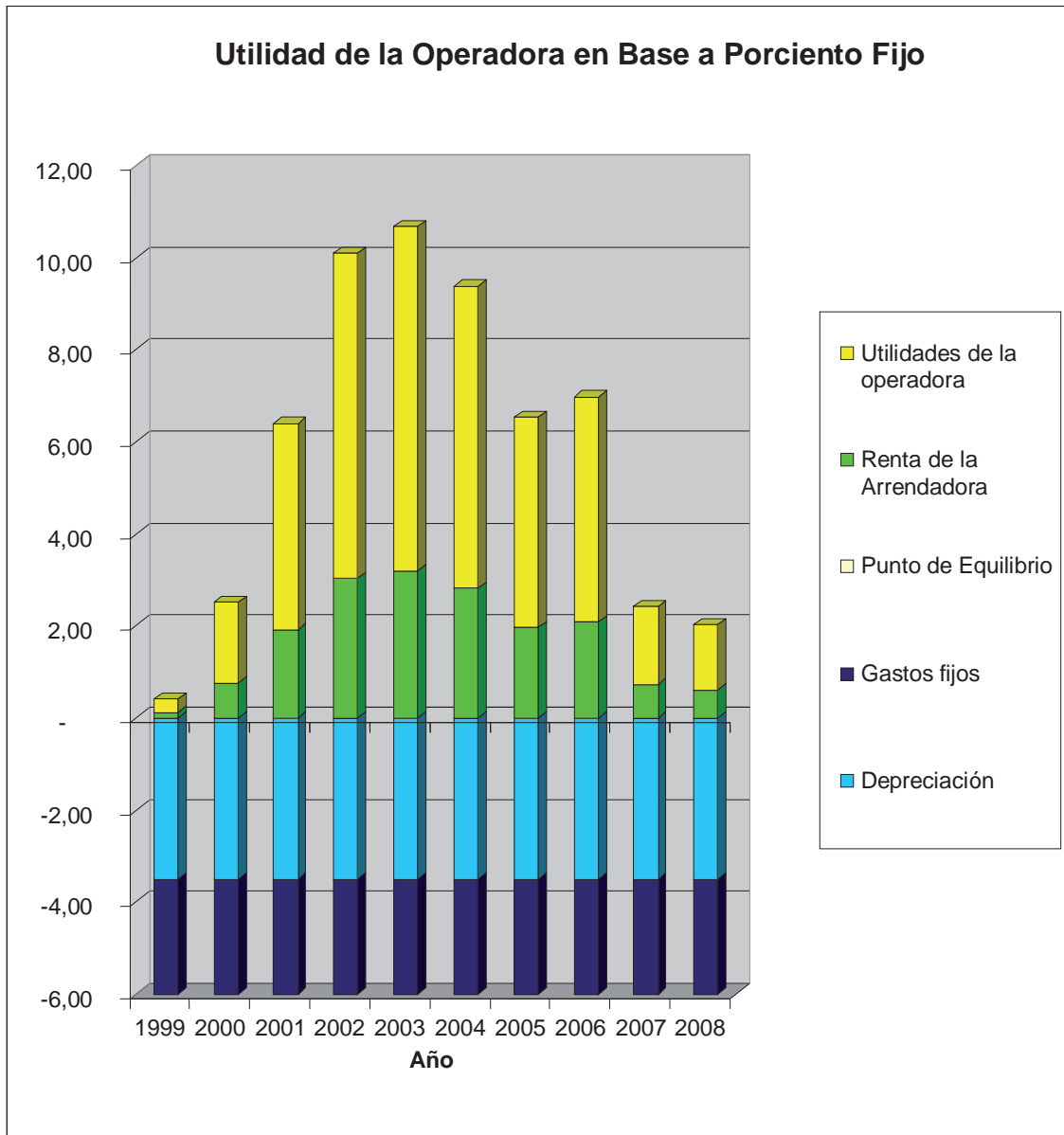
Apéndice A

Gráficas de las ganancias obtenidas en los diferentes tipos de contratos.

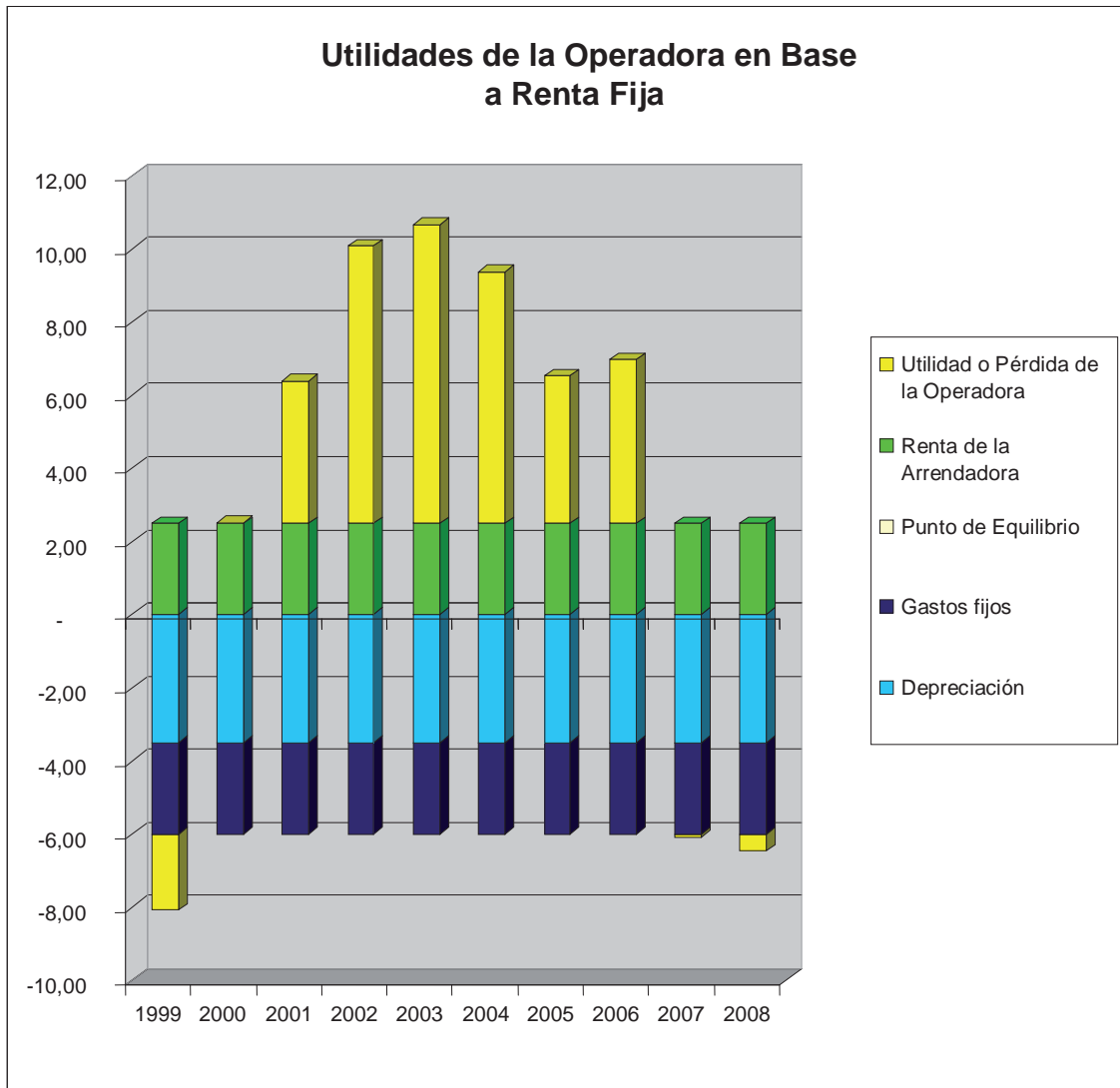


Ejemplo del porcentaje de ingreso que es gastado en 10 años de arrendamiento, en los cuales se puede ver como durante los primeros tres años se invierte el total de las utilidades, y después del tercero se otorga el 25% de las utilidades a la operadora y el resto se toma como reinversión.

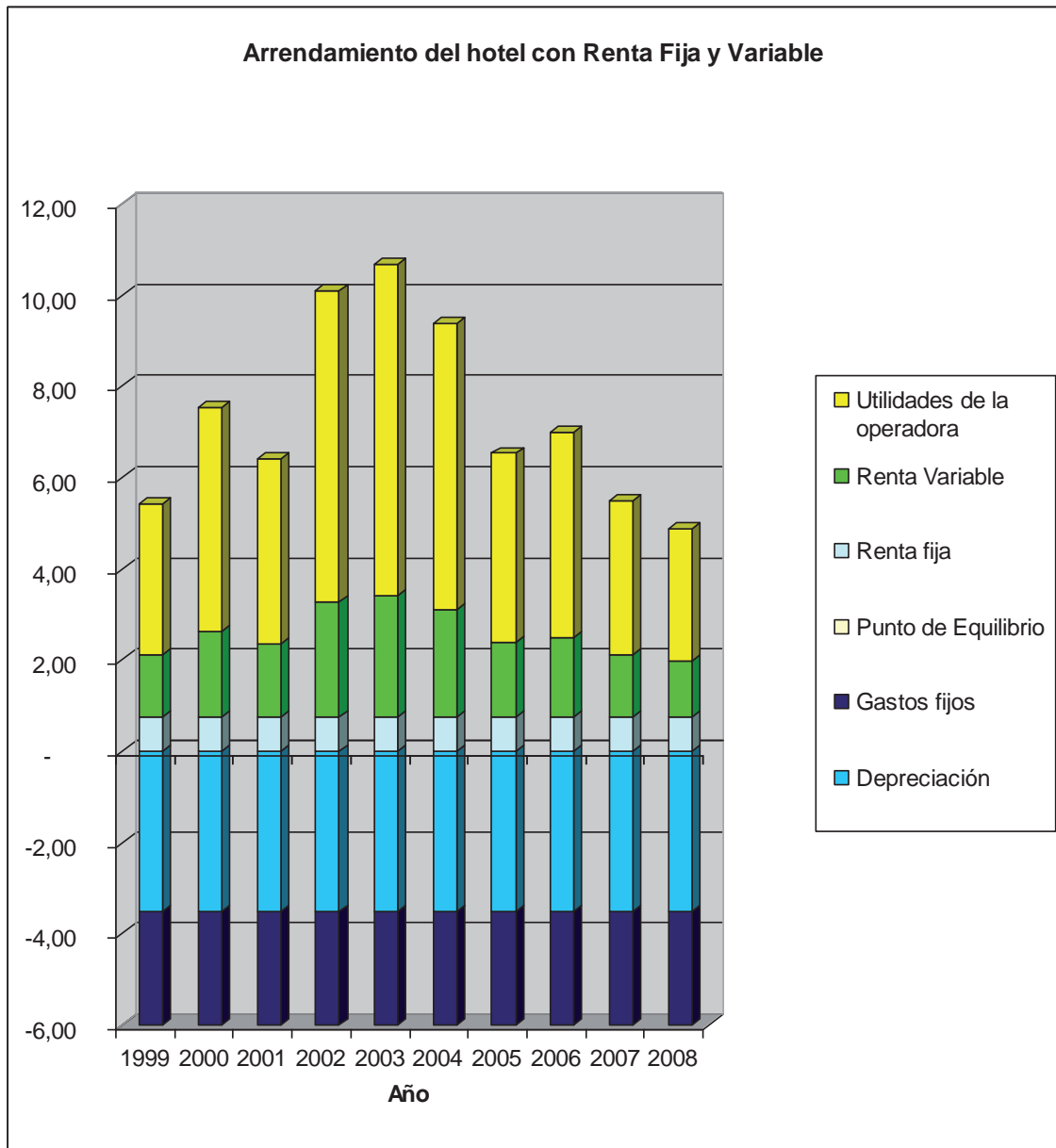
Por lo general se utiliza en contratos cuyo fin es la rehabilitación del hotel.



Ejemplo de un contrato de arrendamiento en el cual se paga al propietario o en su caso a la arrendadora, una renta que equivale al 30% de las utilidades según sea el caso, y la operadora se queda con el 70% de las utilidades.



En este ejemplo, en el cual la operadora paga una renta fija de 2.5 millones de pesos anuales por la concesión del hotel, podemos apreciar la gran desigualdad antes mencionada, y como en años difíciles sobre todo al inicio, a la operadora le toca pagar prácticamente la renta; pero en los años más prósperos tiene ganancias extraordinarias.



En este ejemplo se puede observar la parte de renta fija que la operadora paga, además de compartir un cierto porcentaje de las ganancias obtenidas anualmente, que en este caso se trata de \$750,000 más un porcentaje equivalente al 25% restante de las utilidades.

Apéndice B

Ejemplos de Estados Financieros y Auxiliares.

Introducción:

A continuación se muestran algunos de los estados financieros más comunes, así como algunos de los auxiliares que más se usan en la hotelería, y que es importante mencionarlos y tomarlos en cuenta, aunque por la naturaleza de esta tesis no se hayan mencionado antes ya que se manejan temas de carácter administrativo.

Estos son Estados Financieros y Reportes que sirven para proveer de la información necesaria tanto al propietario como al operador, de la situación del hotel en departamentos de interés y son de gran utilidad tanto en la toma de decisiones, como en los acuerdos de arrendamiento.

HOTEL RINCON DEL PARAISO 'S S.A.
RESUMEN DE LAS OPERACIONES DE BEBIDAS

	Mes Actual		Costo por Cada Peso de Venta		
	Venta	Costo	Este Mes	Mes Anterior	Aumento
Bar Principal	\$11.212,09	\$ 3.691,64	\$ 32,93	\$ 33,07	\$ 0,14
Lounge Bar	10.885,37	3.864,61	35,50	35,17	- 0,33
Service Bar	43.085,59	13.145,41	30,51	29,55	- 0,96
Coffee Shop Bar	648,84	199,05	30,68	32,04	1,36
Diferencias en Cavas		- 82,00			
Diferencias en Bar		2,47			
Mermas y rupturas		5,20			
Cuenta del contenedor		23,25			
Almacenamiento		228,14			
Descuentos	- 53,34				
Total	\$ 65.778,55	\$ 21.077,77	\$ 32,41	\$ 32,46	\$ 0,21
menos: Consumos propios	333,51	159,59			
Utilidad Neta	\$ 65.778,55	\$ 21.077,77	\$ 32,41	\$ 32,46	\$ 0,21

	Mes Actual	Ultimo Mes
Inventario:		
Cava de Vinos y Depósito	\$ 23.003,85	\$ 24.847,49
Bares	4.698,60	3.985,68
Tarifa de volumen en ventas de	0,74	0,75

HOTEL RINCON DEL PARAISO'S S.A.
COSTO DE ALIMENTOS A EMPLEADOS Y OFICIALES

EMPLEADOS:

Compras Directas		\$ 1.650,00	
Transferencias al Costo			
Cocina	\$ 6.710,20		
Despensa	1.675,90		
Pastelería	874,50		
Dulcería	392,50		
Mantequillas y Mermeladas	785,40		
Panadería	665,00	11.103,50	
Costo del Alimento a Empleados			\$ 12.753,50

Número de Empleados que reciben comida	116
Número de Comidas Servidas	5935

OFICIALES:

Ventas a Huéspedes	\$ 407.502,50
Cuenta de los Oficiales a Precio de Venta	13.921,50
Consumo Total de Alimentos a Precio de Venta	\$ 421.424,00

Costo Total de Alimentos Consumidos	\$ 173.663,80
Menos: Costo de Alimento de Empleados	12.753,50
Costo de Alimentos de Oficiales y Huéspedes	\$ 160.910,30
Porcentaje de Costo	38,18%
Costo de Alimentos de Oficiales	
38,18% de 13921,50	\$ 5.315,58
Número de Oficiales que recibieron alimento	43
Número de Comidas Servidas	1395
Precio de Venta Promedio por Alimento	\$ 9,98
Costo Promedio por Alimento	\$ 3,81
Costo promedio por Persona Mensual	\$ 123,62

RECAPITULACION:

Costo de Alimentos de Oficiales	5.315,58
Costo del Alimento a Empleados	12.753,50
Costo Total de Alimentos de Empleados y Oficiales	<u>\$ 18.069,08</u>

HOTEL RINCON DEL PARAISO'S S.A.
ESTADISTICAS DE VENTAS

	A la Carta	Bufette	Banquetes	Total
VENTAS				
Desayuno	\$ 11.187,00	\$ 54.043,00	\$ 3.750,00	\$ 68.980,00
Almuerzo	26.477,00	59.938,00	24.507,50	110.922,50
Comida	32.185,50	109.025,50	71.049,00	212.260,00
Cena	16.114,00			16.114,00
Descuentos			- 774,00	- 774,00
Total	85.963,50	223.006,50	98.532,50	407.502,50
NUMERO DE COMIDAS				
Desayuno	1.017	7.406	172	8.595
Almuerzo	1.826	5.212	1.486	8.524
Comida	1.497	7.519	3.023	12.039
Cena	1.789			1.789
Total	6.129	20.137	4.681	30.947
PROMEDIO DE VENTA POR ALIMENTO				
Desayuno	1,10	0,73	2,18	0,80
Almuerzo	1,45	1,15	1,65	1,30
Comida	2,15	1,45	2,35	1,76
Cena	0,90			0,90
Total	5,60	3,33	6,18	4,76
PROMEDIO DE VENTA POR DIA				
Desayuno	37,29	180,14	12,50	229,93
Almuerzo	88,26	199,79	81,69	369,74
Comida	107,29	363,42	236,83	707,54
Cena	53,71			53,71
Descuentos			- 2,58	- 2,58
Total	286,55	743,35	328,44	1.358,34
NUMERO DE COMIDAS PROMEDIO				
Desayuno	34	247	6	287
Almuerzo	60	174	50	284
Comida	50	250	101	401
Cena	60			60
Total	204	671	157	1032

HOTEL RINCON DEL PARAISO'S S.A.		
INVENTARIOS		
Alimentos		\$ 4.744,00
Bebidas		7.404,00
Cigarros		877,00
Periódicos y Revistas		661,00
Dulcería		163,00
Contenedores		306,00
Provisiones		13.912,00
Total		<u>28.097,00</u>

HOTEL RINCON DEL PARAISO'S S.A.		
PAGOS POR ANTICIPADO		
Seguros		
General	\$ 6.134,00	
Compensación de Trabajadores	1.357,00	\$ 7.491,00
Licencias		876,00
Renta de Maquinaria y/o Equipo		151,00
Otros		123,00
Total		<u>\$ 8.641,00</u>

HOTEL RINCON DEL PARAISO'S S.A.**GASTOS DIVERSOS**

Nomina		\$	2.042,00
Impuestos de empleados			
Seguridad social	1.298,00		
ISR por pagar de empleados	1.037,00		
AFORE por Pagar	684,00		3.019,00
Otros Impuestos			1.828,00
Total			<u>6.889,00</u>

Apéndice C

Acta Constitutiva de una Operadora de Hoteles.

NOTARIA 158 DEL ESTADO DE MICHOACAN

INSTRUMENTO NUMERO SESENTA Y TRES.-----

TOMO NUMERO TRES.-----

En la Ciudad de Morelia Michoacán, siendo las once horas del día ocho del mes de mayo del año dos mil tres. Yo, el Licenciado **SALVADOR CASTRO MARTINEZ** Notario Público número ciento cincuenta y ocho del estado de Michoacán, con residencia y en ejercicio en esta ciudad, hago constar: -----

Que ante mi comparecieron los señores: **JUAN PABLO RUIZ LOPEZ, CARLOS HERNANDEZ ARREDONDO, PATRICIA GOMEZ RAMIREZ, ERNESO RUIZ GOMEZ** todos por su propio derecho y el menor **ALEJANDRO RUIZ GOMEZ** representado en este acto por sus padres **JUAN PABLO RUIZ LOPEZ Y PATRICIA GOMEZ RAMIREZ** quienes dijeron que venían a formalizar el **CONTRATO DE SOCIEDAD DE RESPONSABILIDAD LIMITADA DE CAPITAL VARIABLE** la que consignan de acuerdo a los antecedentes y cláusulas siguientes: -----

-----**ANTECEDENTES**-----

UNICO.- Permiso de la Secretaría de Relaciones Exteriores. Los comparecientes, para los efectos de la legal constitución de la Sociedad de Responsabilidad Limitada de Capital Variable "**OPERADORA Y ASESORA DE HOTELES DE MEXICO S. de R.L. de C.V.**", me exhiben el permiso que les ha sido concedido por la secretaría de relaciones exteriores, el que se agrega al apéndice de esta escritura, y su tenor literal se inserta a continuación para todos los efectos legales conducentes: "AL MARGEN SUPERIOR IZQUIERDO. EL ESCUDO NACIONAL Y LA LEYENDA: SECRETARIA DE RELACIONES EXTERIORES.- "MEXICO".- AL MARGEN SUPERIOR DERECHO: DIRECCION GENERAL DE ASUNTOS JURIDICOS.- DIRECCION DE PERMISOS ARTICULO 27 CONSTITUCIONAL.- SUBDIRECCION DE SOCIEDADES.- PERMISO 16000145.- EXPEDIENTE 20036000136.- FOLIO 460E0V04.- AL CENTRO "En atención a la solicitud presentada por el (la) C. **PATRICIA GOMEZ RAMIREZ** esta Secretaría concede el permiso para constituir una S. de R.L. de C.V. bajo la denominación: **OPERADORA Y ASESORA DE HOTELES DE MEXICO S. DE R.L. DE C.V.**

Este permiso, quedará condicionado a que en los estatutos de la sociedad que se constituya, se inserte la cláusula de exclusión de extranjeros o de el convenio previsto en la fracción 1 del Artículo 27 Constitucional, de conformidad con lo que establecen los artículos 15 de la Ley de Inversión Extranjera y el 14 del Reglamento de la Ley de Inversión Extranjera y el Registro Nacional de Inversiones Extranjeras.- El Interesado deberá de dar aviso del uso de este permiso a la Secretaría de Relaciones Exteriores dentro de los treinta días siguientes a la expedición del mismo, de conformidad con lo que establece el artículo 18 del Reglamento de la Ley de Inversión Extranjera y del Registro Nacional de Inversiones Extranjeras. Este permiso quedará sin efectos si dentro de los noventa días hábiles siguientes a la fecha de otorgamiento del mismo, los interesados no acuden a otorgar ante fedatario público el instrumento correspondiente a la constitución de que se trata, de conformidad con lo que establece el artículo 17 de Reglamento de la Ley de Inversión Extranjera y del Registro Nacional de Inversiones Extranjeras; así mismo se otorga sin perjuicio de lo dispuesto por el artículo 91 de la Ley de la Propiedad Industrial.- lo anterior se comunica con fundamento en los artículos: 27 fracción 1 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos; 28, Fracción V de la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal; 15 de la Ley de Inversión Extranjera y 13, 14 y 18 del Reglamento de la Ley de Inversión Extranjera y del Registro Nacional de Inversiones Extranjeras.- MORELIA, MICH., a 21 de Enero de 2003.- EL SUBDELEGADO.- LIC. PEDRO DURAN PEREZ.- UNA FIRMA LEGIBLE.- El sello de la Secretaría de Relaciones Exteriores, "DIRECCION GENERAL DE DELEGACIONES, DELEGACION MORELIA".-----

Expuesto lo anterior, son de otorgarse las siguientes: -----

-----**CLAUSULAS**-----

-----**CAPITULO PRIMERO**-----

-----**DENOMINACIÓN, NACIONALIDAD, OBJETO, DOMICILIO Y DURACION**-----

PRIMERA.- Los otorgantes, constituyen una SOCIEDAD DE RESPONSABILIDAD LIMITADA DE CAPITAL VARIABLE, de Nacionalidad Mexicana y de conformidad con las leyes de los Estados Unidos Mexicanos.-----

SEGUNDA.- La sociedad que se constituye se denominará "OPERADORA Y ASESORA DE HOTELES DE MEXICO S de R.L. de C.V.", Irá inmediatamente seguida de las palabras Sociedad de Responsabilidad Limitada de Capital Variable o de su abreviatura S. de R.L. de C.V.

TERCERA.- El objeto de la Sociedad será a) La administración, manejo y distribución de los recursos humanos, materiales, financieros, y tecnológicos de empresas hoteleras, otorgadas en arrendamiento, así como el asesoramiento administrativo y el soporte técnico de estas o cualquier otra empresa del rubro hotelero o comercial.
b) actuar como agente comisionista, prestador de servicios, distribuidor o representante de acuerdo a las disposiciones legales respectivas, ya sea de personas físicas o morales mexicanas o extranjeras.-----
c) Tomar en arrendamiento o adquirir en propiedad los locales necesarios que se relacionen con el objeto social.-----
d) La obtención adquisición, utilización y enajenación de cualquier título, propiedad y bienes para capital social: celebrar contratos, emitir u suscribir documentos y Títulos de crédito: en general celebrar todos los Actos y Contratos que sean necesarios para la realización del Objeto Social.-----

CUARTA.- El domicilio de la Sociedad, será en esta Ciudad de Morelia, Michoacán, sin perjuicio de establecer en cualquier otro lugar de la República Mexicana, Agencias o Sucursales, sin que se entienda por ella cambiado su domicilio social.---

QUINTA.- La duración de la Sociedad será de NOVENTA Y NUEVE AÑOS, que contratarán a partir de esta fecha.-----

-----CAPITULO SEGUNDO-----

-----CAPITAL SOCIAL-----

SEXTA.- El capital de la sociedad, será variable, siendo el mínimo fijo la cantidad de \$100,000.00 (CIEN MIL PESOS 00/100 M.N.), representado por partes sociales, las cuales conferirán a sus tenedores iguales derechos y obligaciones.-----

SEPTIMA.- Las Partes Sociales de la Sociedad quedarán íntegramente suscritas y pagadas por los Socios en la forma siguiente: La señora PATRICIA GOMEZ RAMIREZ, suscribe una parte social de \$30,000.00 (TREINTA MIL PESOS M.N.) El señor JUAN PABLO RUIZ LOPEZ suscribe una parte social de \$30,000.00 (TREINTA MIL PESOS 00/100 M.N.), el señor CARLOS HERNANDEZ ARREDONDO suscribe una parte social de \$20,000.00 (VEINTE MIL PESOS 00/100 M.N.) el señor ERNESTO RUIZ GOMEZ suscribe una parte social de \$10,000.00 (DIEZ MIL PESOS 00/100 M.N.), los señores JUAN PABLO RUIZ LOPEZ Y PATRICIA GOMEZ RAMIREZ, suscriben a favor de su hijo el menor ALEJANDRO RUIZ GOMEZ una parte social de \$10,000.00 (DIEZ MIL PESOS 00/100 M.N.) La parte social de cada socio queda acreditada por la presente escritura.-----

OCTAVA.- Todo socio que pretenda vender la parte social que representa en la sociedad, lo hará del conocimiento del gerente o gerentes, a fin de que este, de acuerdo con la Asamblea de Socios, otorgue la autorización correspondiente.-----

NOVENA.- En los aumentos del capital social, los socios tendrán en proporción a sus partes sociales preferencia para suscribir las nuevamente emitidas.-----

CAPITULO TERCERO

DE LOS SOCIOS

DECIMA.- Cada Socio estará obligado solemnemente al pago de sus aportaciones, sin que las partes sociales puedan estar representadas por títulos negociables.-----

DECIMA PRIMERA.- Se conviene, en que todo extranjero que en el acto de la constitución o en cualquier tiempo adquiriera un interés en la participación social de la Sociedad se considerará por este hecho mexicano respecto de uno de otro y se entenderá que conviene en no invocar la protección de su Gobierno, bajo la pena en caso de fallar a su convenio de perder dicho interés o participación social en beneficio de la Nación Mexicana.-----

DECIMA SEGUNDA.- La sociedad llevará un libro especial de los socios, en el cual se inscribirán el nombre y el domicilio de cada uno, con indicación de sus aportaciones, y la transmisión de sus partes sociales. Esta no surtirá efectos respecto de terceros sino después de la inscripción. Cualquier persona que compruebe tener un interés legítimo tendrá la facultad de consultar este libro, que estará al cuidado del o los Gerentes, quienes responderán personal y solidariamente de su existencia regular y de la exactitud de sus datos.-----

CAPITULO CUARTO

ADMINISTRACION DE LA SOCIEDAD

DECIMA TERCERA.-La Administración de la Sociedad, estará a cargo de uno o mas Gerentes, que podrán ser socios o personas extrañas a la sociedad, designados temporalmente o por un tiempo indeterminado. Salvo pacto en contrario la sociedad tendrá derecho a revocar en cualquier tiempo a sus gerentes.-----

DECIMA CUARTA.- Los gerentes habrán de ejecutar las resoluciones que la Asamblea de Socios haya aprobado por mayoría o unanimidad. Los gerentes que no hayan tenido conocimiento del acto o que hayan votado en contra quedarán libres de responsabilidad.-----

DECIMA QUINTA.- El Gerente o los Gerentes tendrán la más alta representación de la sociedad y el uso de la firma social, disfrutando además de todas las facultades que la ley otorga, así como todas las inherentes a los mandatarios judiciales para pleitos y cobranzas y para actos de administración y para ocurrir ante toda clase de autoridades del trabajo y juntas de conciliación y arbitraje y desistirse de aquellas penales, pedir y desistir de amparos y con el consentimiento de los socios las de dominio y expresamente para expedir y recibir títulos de crédito, conferir poderes especiales y revocarlos .-----

DECIMA SEXTA.- El Gerente o los Gerentes encargados de la administración durarán en su cargo DOS AÑOS, y podrán ser reelectos.-----

-----CAPITULO QUINTO-----

-----VIGILANCIA DE LA SOCIEDAD-----

DECIMA SEPTIMA.- Las operaciones de la Sociedad, estarán sujetas a la vigilancia de un COMISARIO, el cual podrás o no ser socio, que será electo por la Asamblea de Socios y durará en su función UN AÑO, pudiendo ser reelecto.-----

-----CAPITULO SEXTO-----

-----DE LA ASAMBLEA DE SOCIOS-----

DECIMA OCTAVA.- La Asamblea de los socios es el órgano supremo de la Sociedad. Sus resoluciones se tomarán por mayoría de votos de los socios que representen por lo menos la mitad del capital social. La asamblea tendrá todas las facultades establecidas en el artículo setenta y ocho de la Ley General de Sociedades Mercantiles.-----

DECIMA NOVENA.- La Asamblea de Socios se reunirá en el domicilio social, por lo menos una vez al año. Las Asambleas serán convocadas por los Gerentes; si no lo hicieren, por el Consejo de Vigilancia, y a falta u omisión de éste, por los socios que representen más de la tercera parte del capital social. Deberán hacerse por medio de cartas certificadas con acuse de recibo, que deberán contener el orden del día y dirigirse a cada socio por lo menos con ocho días de anticipación a la celebración de la Asamblea. Las Asambleas serán ordinarias y extraordinarias.-----

VIGESIMA.-La Asamblea de Socios. Legalmente instalada representa la universalidad de las partes sociales y sus decisiones obligan aún a los ausentes, disidentes o incapaces.-----

VIGESIMA PRIMERA.-Las discusiones y resoluciones de la Asamblea General se harán constar en el acta que será firmada por el Presidente y por el Secretario de Asamblea.-----

VIGESIMA SEGUNDA.- Anualmente se celebrará como mínimo una Asamblea Ordinaria, la que deberá tener verificativo dentro de los tres meses siguientes a la conclusión de cada Ejercicio Social, la que se ocupará, además de los asuntos que enumere el orden del día de discutir aprobar o modificar el balance que presente el gerente. Serán extraordinarias, las que traten de cualquier otro asunto. Las convocatorias para las Asambleas deberán contener la Orden del Día, debiendo publicarse si se estima conveniente, por una sola vez, en el periódico Oficial del Estado, cuando menos quince días antes de la fecha señalada para la reunión. Para que la Asamblea de socios se considere totalmente reunida deberá estar representado en ella cuando menos el cincuenta por ciento del Capital Social y sus resoluciones serán válidas si se vota por mayoría de votos.-----

-----**CAPITULO SEPTIMO.**-----

-----**EJERCICIO SOCIAL**-----

VIGESIMA TERCERA.- Los ejercicios sociales serán del primero de enero al treinta y uno de diciembre de cada año, excepción hecha del primero que iniciará en la fecha de Constitución de la Sociedad y concluirá el treinta y uno de Diciembre del mismo año, en la inteligencia de que ésta fecha puede cambiarse mediante resolución de la Asamblea General de Socios, cumpliéndose siempre con la disposiciones y requisitos que se establecen en las Leyes Fiscales correspondientes.-----

-----**CAPITULO OCTAVO.**-----

-----**DISTRIBUCION DE UTILIDADES Y PÉRDIDAS**-----

VIGESIMA CUARTA.- El fondo de reserva y la aplicación de las utilidades se emplearán con base en lo siguiente: -----

a).- De las utilidades liquidas que arroje el balance se separará un cinco por ciento para formar un fondo de reserva legal hasta que éste alcance una quinta parte del Capital Social. El resto se distribuirá entre los socios, al así acordarlo la mayoría de los socios, en proporción a las parte sociales de que son dueños.-----

b).- El remanente de las utilidades liquidas será distribuible como dividendo entre los socios en proporción a sus respectivas aportaciones al Capital Social. Los pagos de dividendos se harán contra entrega de los cupones respectivos, a no ser que la

Asamblea de Socios acuerde otra forma de comprobación. Los dividendos no cobrados en cinco años, prescribirán a favor de la Sociedad. Si hubiere pérdidas estas serán reportadas por los socios en proporción al respectivo numero de partes sociales, pero limitada siempre a la obligación de los socios al pago del importe de sus suscripciones, sin que puede exigírseles un pago adicional.-----

-----**CAPITULO NOVENO**-----

-----**DEL BALNCE DE LA SOCIEDAD**-----

VIGESIMA QUINTA.- Cada año se practicará un balance general el día treinta y uno de diciembre, el cual deberá quedar como concluido a mas tardar el día ultimo de febrero del siguiente año, a fin de ser conocido por la Asamblea de socios, la que si lo juzga conveniente, podrá designar uno o varios comisarios para su examen.-----

-----**CAPITULO DECIMO**-----

-----**DE LA DISOLUCION DE LA SOCIEDAD**-----

VIGESIMA SEXTA.- La sociedad podrá disolverse en los siguientes casos: -----

- I.- Por consentimiento de la Asamblea de Socios.-----
- II.- Por no haber conseguido totalmente el objeto de su fundación.-----
- III.- Por haberse vuelto incapaz de realizar el fin para el cual fue fundada, y, -----
- IV.- Por la resolución dictada por orden competente.-----

VIGESIMA SEPTIMA.- La Asamblea que apruebe la disolución de la sociedad, designará a uno o varios liquidadores, quienes practicarán la liquidación, de acuerdo a lo siguiente: -----

- I.- Los bienes inmuebles serán vendidos.-----
- II.- Se cubrirá el pasivo a cargo de la sociedad y se cubrirá lo que a ésta se le adeude.-----
- III.- Se reembolsará a cada socio, el importe de su aportación y el remanente se aplicará entre los mismos socios, en proporción al importe de sus respectivas aportaciones.-----

-----**TRANSITORIAS**-----

-----**DISPOSICIONES GENERALES**-----

PRIMERA.- Los comparecientes acuerdan que la reunión que tienen al firmar la presente escritura, se considera como la primer Asamblea de socios en la cual se toman por unanimidad de votos las resoluciones siguientes: -----

I.- Nombran como Gerente Único a la señora **PATRICIA GOMEZ RAMIREZ**, y como Comisario al señor **ERNESTO RUIZ GOMEZ**, quienes aceptan los cargos para los que respectivamente acaban de ser designados y protestan su fiel y legal desempeño.---

II.- Las personas antes nombradas garantizan y responderán su ejercicio con su parte social descrita en este instrumento público, la que deberá estar depositada en la caja de la sociedad para tal fin.-----

III.- Competencia.- Todas las cuestiones no previstas en esta Escritura Constitutiva, se registrarán por lo dispuesto en la Ley General de Sociedades Mercantiles, sujetándose a la jurisdicción de los tribunales de esta ciudad capital.-----

-----**GENERALES**-----

Por sus generales los comparecientes manifestaron ser mexicanos por nacimiento e hijos de padres mexicanos, agregando lo siguiente -----

La señora **PATRICIA GOMEZ RAMIREZ**, de cuarenta y cuatro años de edad, estado civil casada, Cirujano Dentista, originaria de Querétaro, Querétaro, con domicilio en la calle, Bruno Patiño número 56 col. Nueva Chapultepec Sur Manifiesta que su registro federal de contribuyentes es "GORP590705", se identifica con la credencial para votar con fotografía número 115852365478, con número de folio 303557799, y clave de elector GMRMPT59070550333M621, EXPEDIDA POR EL Instituto Federal Electoral, Registro Federal de Electores.-----

El señor **CARLOS HERNANDEZ ARREDONDO** de veintidós años de edad, estado civil soltero, estudiante, originario de la ciudad de Morelia Michoacán, y vecino de la misma con domicilio en la calle Bruno Patiño número 53, col. Nueva Chapultepec Sur. Manifiesta que su registro Federal de Contribuyentes es HEAC820322, se identifica con credencial para votar con fotografía número 118763692370, con número de folio 30424396, y clave de elector HRARCR82032220H558, expedida por el Instituto Federal Electoral, Registro Federal de Electores.-----

El señor **JUAN PABLO RUIZ LOPEZ** de cuarenta y siete años de edad estado civil casado, Contador Público originario de México Distrito Federal y vecino de ciudad de Morelia, Michoacán, con domicilio en la calle Bruno Patiño número 56 col. Nueva Chapultepec Sur, Manifiesta que su Registro Federal de Contribuyentes es: "RULP551025", se identifica con credencial para votar con fotografía número 118735695147, con numero de folio 30425683, y clave de elector RZLOJP55102558H568, expedida por el Instituto Federal Electoral, Registro Federal de Electores.-----

El joven **ERNESTO RUIZ GOMEZ**, de veintiún años, estado civil soltero, estudiante, originario de esta ciudad de Morelia, Michoacán., con Domicilio en la calle Bruno Patiño número 56, col. Nueva Chapultepec Sur. Manifiesta que su Registro Federal de Contribuyentes es: “RUGE820315”, se identifica con credencial para votar con fotografía número 118789685623, con número de folio 138612275, y clave de elector RZGMRN82031565H200, expedida por el Instituto Federal Electoral, Registro Federal de Electores.-----

El menor **ALEJANDRO RUIZ GOMEZ**, Representado en este acto por sus señores padres **JUAN PABLO RUIZ LOPEZ Y PATRICIA GOMEZ RAMIREZ** quienes exhiben el acta de nacimiento con numero de control 221810, que corresponde al menor en referencia, con la finalidad de acreditar su paternidad, la cual fue expedida por el Juez de Registro Civil, de Morelia, Michoacán, Lic. Guillermo Navarro Guzmán con fecha 15 de febrero de mil novecientos noventa.-----

INSERCIÓN DEL ARTÍCULO DOS MIL CUATROCIENTOS SIETE DEL ESTADO CIVIL DEL ESTADO DE MICHOACÁN: -----

“En todos los poderes generales para pleitos y cobranzas, bastará que se diga que se otorga con todas las facultades generales y las especiales que requieran cláusula especial conforme a la ley, para que se entiendan conferidos sin limitación alguna. En los poderes generales para administrar bienes, bastará expresar que se dan con ese carácter, para que el apoderado tenga toda clase de facultades administrativas. En los poderes generales, para ejercer actos de dominio, bastará que se den con ese carácter para que el apoderado tenga todas las facultades de dueño, tanto en lo relativo a los bienes, como para hacer toda clase de gestiones a fin de defenderlos. Cuando se quisieran limitar, en los tres casos antes mencionados, las facultades de los apoderados, se consignarán las limitaciones, o los poderes serán especiales. No obstante lo dispuesto en este artículo siempre serán especiales, los poderes que se den para contraer matrimonio, para divorciarse, para reconocer y adoptar hijos y para recoger el Archivo General de Notarías de los testamentos ológrafos.-----

Los notarios insertarán este artículo en los testimonios que otorguen y en las certificaciones de las cartas poder”. -----

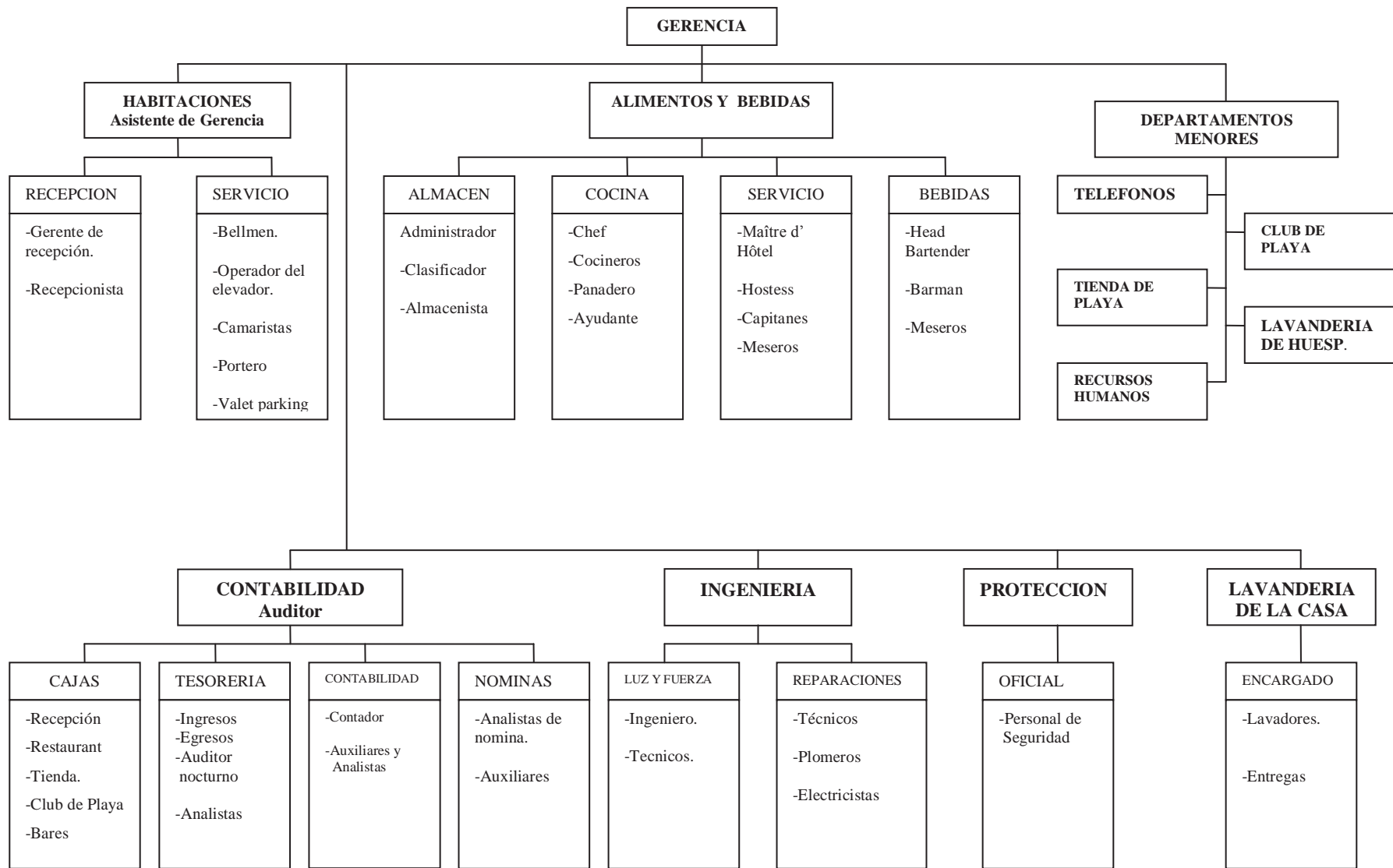
YO, EL NOTARIO, HAGO CONSTAR BAJO MI FE: Que me asegure de la identidad de los comparecientes, mediante los documentos oficiales que al efecto me presentaron, que tuve a la vista y que quedaron ya relacionados, que a mi juicio los

comparecientes tienen capacidad legal, pues nada me consta en contrario, no observo en ellos manifestaciones de incapacidad mental, ni tengo noticias de que estén sujetos a incapacidad civil, que tuve a la vista los documentos relacionados e insertos en este instrumento, que expliqué a los comparecientes el contenido y alcances del artículo treinta y cuatro en la Ley de Inversión Extranjera y los mismos manifestaron que la sociedad que ahora se constituye no está obligada a inscribirse en el Registro Nacional de Inversión Extranjera. Que expliqué a los otorgantes el contenido y alcances del artículo veintisiete de Código Fiscal de la Federación y les exigí que me acrediten dentro del plazo respectivo, que han presentado la solicitud de inscripción en el Registro Federal de Contribuyentes de esta sociedad, manifestándoles que en caso de no hacerlo, informaré de la omisión a la Secretaria de Hacienda y Crédito Público, una vez autorizada la presente escritura. Que las declaraciones obtenidas en este instrumento, las formularon los comparecientes bajo protesta de decir verdad y enterados por mí de las penas en que incurrirán quienes declaran falsamente ante Notario, y que les leí el presente instrumento a los comparecientes, a quienes le expliqué el valor y las consecuencias legales de su contenido, y, luego de manifestar su conformidad con el acuerdo, ante mí lo firmaron el día de su fecha, siendo las doce horas, en que le

AUTORIZO DEFINITIVAMENTE.- DOY FE.-----

CUATRO FIRMAS. -----

LICENCIADO SALVADOR CASTRO MARTINEZ.- RUBRICA.- EL SELLO DE AUTORIZAR.---



CONCLUSIONES.

Debido a que el turismo es una de las principales fuentes de ingresos tanto para el país como para el estado, la industria hotelera también lo es, por eso es que se debe de administrar correctamente este tipo de empresas, lo cual de ninguna manera es sencillo ya que el manejo de el hotel es mucho mas complicado que la mayoría de las empresas de otro giro, por la diversidad de operaciones que realiza.

La nuestra, es una época dinámica llena de cambios tecnológicos, tratados internacionales y libre competición, en la que ninguna institución permanece sin cambios y ninguna industria se encuentra estática. La hotelería debe de ser tan dinámica como lo son los cambios de ésta época y todo aquel hotel que no se maneje acorde a dichos cambios se encontrará, irremediamente, condenado a rezagarse.

La industria hotelera es una de las más importantes en todo el mundo debido a los servicios que ofrece. Mejorar la imagen de dicha industria es mejorar una de las principales fuentes de empleo en el país y en todo el mundo, lo cual es posible solamente si se logra hacer crecer a los hoteles ya que son los hoteles lo conforman dicha industria.

Una vez realizado el presente estudio me parece correcto decir que no existe una forma establecida para manejar correctamente un hotel, esto se logra únicamente en base a la experiencia que se obtiene de operar diariamente el hotel y del correcto manejo de los recursos con los que se cuenta, ya que cada hotel es distinto, dependiendo del segmento de mercado en el que se ubica, de su categoría, del tamaño de su infraestructura, su ubicación etc.

También concluyo que la alternativa de manejar un hotel a través de una operadora es una opción muy importante, que debe de ser tomada en cuenta por todos aquellos empresarios que no tienen la capacidad de manejar correctamente un hotel.

Hay que recordar también que esta propuesta es una opción ya que existen empresarios y dueños de hoteles que no están manejando mal su hotel, pero el hecho de entregarlo a una operadora para que lo administre de una mejor manera, podría significar crecer como empresa.

La misión y la visión que como empresa se tiene son importantes en la planeación de la empresa, ya que ayudan a las empresas a saber a donde se pretende llegar, y en algunos caso el hecho de crecer como empresa puede no ser tan conveniente como parece, lo cual es una de las razones por la cuales, no todos están de acuerdo con entregar la administración del hotel a una operadora.

Creo que el manejar un hotel a través de una operadora es una buena opción debido a las ventajas que esto ofrece a los hoteles pequeños; como una mejor administración del hotel en todas las áreas, un óptimo manejo de los recursos financieros un correcto plan de mantenimiento del hotel; todo esto representa una gran oportunidad de crecimiento como empresa en todos los ámbitos y, además de la oportunidad de incrementar los recursos ya mencionados y en algunos casos incrementar también la infraestructura.

El arrendamiento de hoteles y el manejo de estos por manos expertas, considero que es una excelente opción para todos aquellos empresarios los cuales como todo hombre de negocios no cuenta con el tiempo suficiente para administrar correctamente un hotel, así el propietario de un hotel, puede hacer crecer su negocio al mismo tiempo que se dedica a otras cosas además de obtener un ingreso extra por ello.

Por otra parte el hecho de pertenecer a una cadena hotelera importante, le permite al hotel desarrollarse dentro de mercados más grandes y más prestigiosos, e incluso la posibilidad de tener presencia a nivel internacional por medio de directorios turísticos, o redes mundiales de intercambio de membrecías.

Finalmente todo esto le permitirá a cualquier hotel que se administrado por una operadora la oportunidad de crecer como empresa lo cual es lo más importante ya ofreciendo mas servicios y de mejor calidad se logrará atraer más clientes, lo cual se resume en ingresos que es uno de los principales objetivos de las empresas. Por otra parte el hecho de crecer en la mayoría de los casos requiere mayor cantidad de recursos humanos lo cual genera empleos y ayuda a contribuir con la generación de empleos, y hace del hotel una empresa útil para la sociedad.

En definitiva, y por lo antes mencionado el crecimiento es la meta más importante a lograr como empresa, y dentro de la industria hotelera una de las mejores opciones que tienen los pequeños y medianos hoteles es entregar el hotel a una operadora para ser manejados a través de ésta.



BIBLIOGRAFIA:

-Apuntes de la clase de Contabilidad Hotelera.

-Material de capacitación hotelera de la Asociación de Hoteles y Moteles del Estado de Michoacán.

-The Art and Science of Modern Innkeeping.

Jerome J. Vallen. Director Hotel Administration, Nevada Southern University
Ahrens, Publishing Company, Inc., New York.

-Hotel Accounting.

Ernest B. Horwath, C.P.A

Louis Toth, C.P.A

John D. Lesure, C.P.A

The Ronald Press Company, New York.