

Presentación	17
Introducción	19
Capítulo 1	
Sistema de información para el control operacional y gestión financiera	
Propósito de este capítulo	25
Marco conceptual	25
Diseño e implantación	32
Sistema de información para el control operacional y gestión financiera	34
Sistema de información estadística y perfil de la demanda	38
Sistema de información para la evaluación del recurso humano	41
Sistema de información para el aseguramiento de la calidad	43
Estados financieros y su relación	43
<i>Relación entre el balance general y el estado de resultados</i>	46
<i>Relación entre el balance general y estado de cambios en la situación financiera</i>	46
<i>Relación entre el estado de resultados proforma y presupuesto de efectivo</i>	46
Contabilidad financiera y administrativa	50
Diversificación del análisis financiero	51
Administración financiera	53
Dinámica de un sistema de información para la toma de decisiones	57
Resumen	58
Bibliografía	59
Anexos	60
Capítulo 2	
Criterios de estructura del estado de resultados para hoteles	
Propósito de este capítulo	69
Fundamentos para la medición de resultados en el negocio hotelero	70
<i>Derecho de utilizar un activo</i>	71
<i>Producto terminado</i>	71
<i>Facilitación de un servicio</i>	71
<i>Inventario disponible para la venta</i>	71
<i>Conclusión</i>	72
Planteamiento de los principios básicos de estructura del estado de resultados	72
Sistema de contabilidad de costos de producción	72
<i>Importancia de un sistema de costos</i>	72
<i>Definición de costo</i>	73
<i>Elementos del costo</i>	75

<i>Centros de costo</i>	76
<i>Sistema contable de costos</i>	78
<i>Estado de resultados</i>	83
Registro de resultados en la empresa comercial	83
Aplicación de los principios básicos de estructura del estado de resultados para hoteles	83
<i>Constitución de centros de responsabilidad</i>	86
<i>Asignación directa de costos</i>	90
<i>Conclusión</i>	94
Presentación del estado de resultados para hoteles	95
<i>Estado de resultados condensado</i>	96
<i>Estado de resultado departamental y anexos</i>	99
<i>Estado de resultados analítico</i>	107
Presentación del estado de resultados para hoteles sin alimentos y bebidas	107
Situaciones específicas que condicionan la presentación de cargos fijos	107
<i>Contratos de administración (hotel management agreements)</i>	111
<i>Franquicias (franchise fee)</i>	113
<i>Contratos de arriendo</i>	113
Presentación del estado de resultados para restaurantes	114
Reseña histórica del sistema uniforme de cuentas para hoteles	114
Particularidades de la contabilidad hotelera	118
Localización de costos	118
<i>Método directo</i>	120
<i>Método centros de servicio - step method</i>	121
Resumen	124
Bibliografía	125
Apéndice I	127
Apéndice II	139
Capítulo 3	
Análisis operacional - rendimientos operacionales	
Propósito de este capítulo	145
Cubrimiento	145
Aplicación de técnicas de interpretación	146
Cálculo de indicadores y coeficientes operacionales	148
Presentación e interpretación de información	150
<i>Información condensada</i>	150
<i>Información departamental</i>	154
<i>Información analítica o específica</i>	158
Análisis de información - orientación general	169
Análisis de ventas	179
<i>Análisis de venta total</i>	179
<i>Análisis de venta departamental</i>	182
Generación de niveles de utilidad	184
<i>Comparación con el período anterior</i>	185
<i>Comparación con el presupuesto</i>	186

<i>Comparación de rendimientos</i>	187
Rendimientos departamentales	190
<i>Comparación con el período anterior</i>	190
<i>Comparación con el presupuesto</i>	193
<i>Comparación de rendimientos</i>	194
Análisis específico de nómina, costo de venta y otros gastos	198
<i>Análisis de nómina</i>	198
<i>Análisis del costo de venta</i>	201
<i>Análisis de otros gastos</i>	202
<i>Conclusión</i>	202
Comportamiento de costos fijos y variables	203
Resumen	205
<i>Análisis de ventas</i>	206
<i>Generación de niveles de utilidad</i>	207
<i>Rendimientos departamentales</i>	207
<i>Análisis específico de nómina, costo de venta y otros gastos</i>	208
<i>Comportamiento de costos fijos y variables</i>	208
Bibliografía	218

Capítulo 4

Análisis operacional - evaluación de la utilidad

Propósito de este capítulo	221
Definición y conceptos generales de costos	221
<i>Función administrativa y responsabilidad</i>	222
<i>Facilidad de seguimiento y medición</i>	224
<i>Comportamiento con respecto al volumen (actividad)</i>	224
<i>Relevancia en la toma de decisiones</i>	224
<i>Perspectiva en el tiempo</i>	225
Determinación de costos fijos, variables y semivARIABLES	225
<i>Costos fijos</i>	225
<i>Costos variables</i>	231
<i>Costos semivARIABLES</i>	233
Activos de operación y uniformes	248
<i>Conceptualización</i>	248
<i>Particularidades</i>	248
<i>Causación de activos de operación como costo variable</i>	249
<i>Causación de activos de operación como costo fijo</i>	250
Consolidado de estructura de costos	251
Relación costo-volumen-utilidad	262
<i>Formulación de costo-volumen-utilidad</i>	262
<i>Formulación costo-nivel-utilidad</i>	268
<i>Aplicación en productos múltiples o centros de responsabilidad</i>	271
<i>Metodología prueba y error</i>	277
Evaluación de la utilidad	282
Asociación de conceptos - parámetros al 65% de ocupación	294
Resumen	298
Bibliografía	300

Capítulo 5

Análisis financiero

Propósito de este capítulo	305
Marco general	305
Objetivos del análisis	307
Métodos de análisis financiero	308
<i>Según el tipo de comparación</i>	308
<i>Según la metodología de comparación</i>	309
Aplicación en el balance general	309
<i>Método de variaciones–balance general</i>	309
<i>Método estructural–balance general</i>	310
<i>Análisis método variaciones y estructural</i>	310
Estructuración del balance general	310
Estructura del activo	317
<i>Características de los activos para su clasificación</i>	317
<i>Cuentas que conforman los activos corrientes</i>	318
<i>Cuentas que conforman el activo fijo</i>	321
<i>Cuentas que conforman el grupo de inversiones permanentes</i>	323
<i>Cuentas que conforman el grupo de otros activos</i>	323
Estructura del pasivo	324
<i>Pasivo corriente</i>	325
<i>Pasivo a largo plazo</i>	327
<i>Otros pasivos</i>	328
Estructura del capital	328
<i>Ejemplos para la presentación de la propiedad (valor neto) en las sociedades comerciales</i>	330
Razones financieras	332
<i>Razones de liquidez</i>	337
<i>Razones de actividad o de rotación</i>	341
<i>Razones de endeudamiento</i>	355
<i>Razones de productividad</i>	363
Relaciones entre razones financieras	368
Interpretación de las razones financieras	369
Estado de cambios en la situación financiera (ECSF)	370
<i>Concepto de fondos</i>	371
<i>Preparación del estado de cambios en la situación financiera (ECSF)</i>	373
<i>Fuentes u orígenes</i>	373
<i>Aplicaciones o usos</i>	374
<i>Elaboración y preparación del estado de cambios en la situación financiera</i>	375
<i>Análisis de los resultados obtenidos</i>	378
<i>Características de esta metodología</i>	383
<i>Explicación del cálculo de las partidas que afectaron el estado de resultados, pero que no significaron variación en el capital de trabajo</i>	383
<i>Limitaciones generales al estado de cambios en la situación financiera</i>	384
Estado de flujo de efectivo	384
<i>Objetivos del estado de flujo de efectivo</i>	385
<i>Elementos del flujo de efectivo</i>	385

<i>Fondos equivalentes a efectivo</i>	386
<i>Clasificación de las entradas y salidas de efectivo</i>	386
<i>Métodos de preparación del estado de flujo de efectivo</i>	388
<i>Análisis de los resultados obtenidos</i>	391
Estado de cambios en el patrimonio	391
<i>Objetivos del estado de cambios en el patrimonio</i>	395
<i>Preparación del estado de cambios en el patrimonio</i>	395
<i>Análisis de los resultados obtenidos</i>	395
Análisis horizontal y vertical o análisis de estructura	396
<i>Análisis vertical</i>	396
<i>Análisis horizontal</i>	399
Resumen	401
Bibliografía	410

Capítulo 6

Tendencias y pronósticos

Propósito de este capítulo	415
Planificación y pronóstico	416
Intuición y estadísticas	416
Condiciones para elaborar un pronóstico	418
Tendencias cíclicas y estacionalidad	420
Períodos a pronosticar	421
Pronóstico anual de ocupación de habitaciones	422
<i>Pronóstico de ocupación anual - sexto año</i>	423
<i>Pronóstico de ocupación anual - tercer año</i>	429
Pronóstico anual de personas atendidas en alimentos y bebidas	432
<i>Room service y miníbares</i>	432
<i>Restaurantes, cafeterías y bares</i>	432
<i>Servicio de eventos y banquetes</i>	440
Recopilación de estadísticas	444
<i>Estadísticas operación de habitaciones</i>	445
<i>Estadísticas operación de alimentos y bebidas</i>	450
Pronósticos a corto plazo	452
<i>Pronóstico mensual</i>	452
<i>Pronóstico semanal</i>	456
Marco de competencia - estadísticas básicas	460
Resumen	462
Bibliografía	463

Capítulo 7

Planificación de la utilidad

Propósito de este capítulo	467
Desarrollo organizacional	467
Planificación estratégica y presupuestación	469
Ciclo presupuestal	476
Períodos a planear	485

Proceso presupuestal para elaborar el estado de resultados proforma	487
Determinación de la utilidad requerida	488
<i>Utilidad requerida condicionada al valor actualizado de la inversión</i>	489
<i>Utilidad requerida asociada a la valoración del activo</i>	489
Presentación de pronósticos	496
<i>Pronóstico anual de ocupación de habitaciones</i>	496
<i>Pronóstico anual de personas atendidas en la operación de alimentos y bebidas</i>	497
Estructura de costos presupuestal	500
<i>Análisis de nómina</i>	500
<i>Parametrización de consumo suministros</i>	505
<i>Reposición de activos de operación</i>	513
<i>Gastos generales asociados a tendencia histórica</i>	514
<i>Gastos discrecionales - programas específicos</i>	517
<i>Situaciones financieras actuales que afectan resultados</i>	518
<i>Recopilación de información</i>	519
Planificación de la utilidad	524
Estado de resultados proforma	529
Resumen	540
Bibliografía	541

Capítulo 8

Presupuesto de efectivo

Propósito de este capítulo	545
Principios básicos	545
Información y metodología para la elaboración del presupuesto de efectivo	547
Presupuesto de efectivo (cash flow) del ciclo operativo	550
<i>Efecto contable de la generación de la venta</i>	551
<i>Efecto contable de la causación de costos y gastos</i>	552
<i>Conversión a proveedores y cuentas por pagar</i>	561
<i>Efectos en el movimiento de efectivo</i>	565
<i>Consolidación de ingresos y egresos y comprobación del movimiento</i>	571
Presupuesto de efectivo (cash flow) de operaciones financieras	574
<i>Movimientos que afectan la estructura del activo fijo</i>	574
<i>Efecto de endeudamientos a largo plazo</i>	576
<i>Tratamiento de la utilidad</i>	577
<i>Estructura y presentación</i>	579
Balance proforma	580
Resumen	582
Bibliografía	585

Capítulo 9

Control presupuestal

Propósito de este capítulo	589
Determinación y significancia de las variaciones	589
Análisis de variaciones	601

<i>Análisis de variaciones en ventas</i>	601
<i>Análisis de variaciones en costos</i>	605
<i>Estado de resultados</i>	613
Presupuesto flexible	616
Asociación entre el análisis de variaciones y presupuesto flexible	623
Resumen	625
Bibliografía	627
Capítulo 10	
Determinación de precios y otras aplicaciones	
Propósito de este capítulo	631
Alcance e importancia en la determinación de precios	632
Elasticidad de la demanda	636
Métodos generales para la determinación de precios	640
Método de costo-volumen-utilidad para fijar precios	644
Fijación de la tarifa de habitación	647
<i>Planificación de la utilidad</i>	647
<i>Relación costo-volumen-utilidad</i>	647
<i>Formulación Hubbart</i>	648
<i>Tarifa promedio según REVPAR</i>	650
<i>Conversión de tarifa promedio a tipo de acomodación</i>	651
<i>Conversión de la tarifa promedio a tipo de habitación</i>	653
<i>Yield management</i>	656
Fijación de precios en alimentos y bebidas	657
<i>Determinación del consumo promedio</i>	657
<i>Conversión del consumo promedio a precios de alimentos y bebidas</i>	661
<i>Ingeniería de menú</i>	664
Apalancamiento operativo y sensibilidad	666
Otras decisiones basadas en la contabilidad administrativa	679
<i>Cierre en temporada baja</i>	679
<i>Análisis de pérdida departamental</i>	681
<i>Efecto del gasto de publicidad y promoción</i>	682
Resumen	683
Bibliografía	684
Índice temático	685
Terminología en inglés	703