



# UTPL

*La Universidad Católica de Loja*

**Modalidad Abierta y a Distancia**

# Finanzas y Presupuestos

**Guía didáctica**

Índice

Primer  
bimestre

Segundo  
bimestre

Solucionario

Referencias  
bibliográficas



**Departamento de Ciencias Empresariales**

**Sección departamental de Finanzas y Gestión Bancaria**

---

## **Finanzas y Presupuestos**

*Guía didáctica*

**Autor:**

**Malo Montoya Pablo Agustín**



TURI\_3011

**Asesoría virtual**  
**[www.utpl.edu.ec](http://www.utpl.edu.ec)**

Índice

Primer  
bimestre

Segundo  
bimestre

Solucionario

Referencias  
bibliográficas

Índice

Primer  
bimestre

Segundo  
bimestre

Solucionario


Referencias  
bibliográficas

## Finanzas y Presupuestos

### Guía didáctica

Malo Montoya Pablo Agunstín

Universidad Técnica Particular de Loja

 4.0, CC BY-NY-SA

### Diagramación y diseño digital:

Ediloja Cía. Ltda.

Telefax: 593-7-2611418.

San Cayetano Alto s/n.

[www.ediloja.com.ec](http://www.ediloja.com.ec)

[edilojainfo@ediloja.com.ec](mailto:edilojainfo@ediloja.com.ec)

Loja-Ecuador

ISBN digital - 978-9942-25-957-8



La versión digital ha sido acreditada bajo la licencia Creative Commons 4.0, CC BY-NY-SA: Reconocimiento-No comercial-Compartir igual; la cual permite: copiar, distribuir y comunicar públicamente la obra, mientras se reconozca la autoría original, no se utilice con fines comerciales y se permiten obras derivadas, siempre que mantenga la misma licencia al ser divulgada. <https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/deed.es>

28 de octubre, 2020

# Índice

<b>1. Datos de información.....</b>	<b>8</b>
1.1. Presentación de la asignatura .....	8
1.2. Competencias genéricas de la UTPL .....	8
1.3. Competencias específicas de la carrera.....	9
1.4. Problemática que aborda la asignatura .....	9
<b>2. Metodología de aprendizaje.....</b>	<b>10</b>
<b>3. Orientaciones didácticas por resultados de aprendizaje.....</b>	<b>11</b>
<b>Primer bimestre .....</b>	<b>11</b>
Resultado de aprendizaje 1 .....	11
Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje .....	11
<b>Semana 1 .....</b>	<b>12</b>
<b>Unidad 1. Sistemas de información para el control operacional y gestión financiera .....</b>	<b>12</b>
1.1. Importancia de los sistemas de información.....	12
1.2. ¿Qué es un sistema de información? .....	13
1.3. Diseño e implantación.....	15
Actividades de aprendizaje recomendadas .....	21
Autoevaluación 1 .....	22
Resultado de aprendizaje 2 .....	25
Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje .....	25
<b>Semana 2 .....</b>	<b>25</b>
<b>Unidad 2. Análisis operacional. Rendimientos operacionales .....</b>	<b>25</b>
2.1. Definición .....	25
2.2. Técnicas de interpretación.....	28
2.3. Coeficientes operacionales .....	30
2.4. Análisis de costo de ventas .....	34
Actividades de aprendizaje recomendadas .....	37

Índice

Primer  
bimestre

Segundo  
bimestre

Solucionario

Referencias  
bibliográficas

Autoevaluación 2 .....	39
Resultado de aprendizaje 3 .....	42
Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje .....	42
<b>Semana 3</b> .....	<b>42</b>
<b>Unidad 3. Análisis Operacional. Evaluación de la utilidad</b> .....	<b>42</b>
3.1. Conceptos generales de costos .....	42
3.2. Relación Costo-Volumen -Utilidad .....	47
<b>Semana 4</b> .....	<b>50</b>
3.3. Evaluación de la Utilidad .....	50
Autoevaluación 3 .....	53
Resultado de aprendizaje 4 .....	56
Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje .....	56
<b>Semana 5</b> .....	<b>56</b>
<b>Unidad 4. Análisis Financiero</b> .....	<b>56</b>
4.1. Balance General .....	56
4.2. Estado de Resultados .....	58
4.3. Índices Financieros .....	60
<b>Semana 6</b> .....	<b>70</b>
4.4. Análisis Vertical y Horizontal .....	70
Actividades de aprendizaje recomendadas .....	76
Autoevaluación 4 .....	77
Actividades finales del bimestre .....	79
<b>Semana 7</b> .....	<b>79</b>
Actividades de aprendizaje recomendadas .....	79

Índice

Primer  
bimestre

Segundo  
bimestre

Solucionario

Referencias  
bibliográficas

<b>Semana 8</b> .....	<b>80</b>
Actividades de aprendizaje recomendadas .....	80
<b>Segundo bimestre</b> .....	<b>81</b>
Resultado de aprendizaje 5 .....	81
Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje .....	81
<b>Semana 9</b> .....	<b>81</b>
<b>Unidad 5. Tendencias y pronósticos</b> .....	<b>82</b>
5.1. ¿Qué es un pronóstico? .....	82
5.2. Tendencias y Estacionalidad .....	89
Autoevaluación 5 .....	91
Resultado de aprendizaje 6 .....	94
Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje .....	94
<b>Semana 10</b> .....	<b>94</b>
<b>Unidad 6. Planificación de la utilidad</b> .....	<b>94</b>
6.1. El ciclo presupuestal .....	94
Resultado de aprendizaje 7 .....	98
Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje .....	98
<b>Semana 11</b> .....	<b>98</b>
6.2. Determinación de la utilidad requerida .....	98
Autoevaluación 6 .....	103
<b>Semana 12</b> .....	<b>106</b>
<b>Unidad 7. Presupuesto de efectivo</b> .....	<b>106</b>
7.1. El flujo de caja proyectado .....	109
Autoevaluación 7 .....	114

Índice

Primer  
bimestre

Segundo  
bimestre

Solucionario

Referencias  
bibliográficas

Resultado de aprendizaje 6 .....	116
Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje .....	116
<b>Semana 13</b> .....	<b>116</b>
<b>Unidad 8. Control presupuestal.....</b>	<b>116</b>
8.1. El control .....	116
<b>Semana 14</b> .....	<b>126</b>
8.2. Informes de desempeño .....	126
Actividades de aprendizaje recomendadas .....	128
Autoevaluación 8 .....	129
Actividades finales del bimestre.....	131
<b>Semana 15</b> .....	<b>131</b>
Actividades de aprendizaje recomendadas .....	131
<b>Semana 16</b> .....	<b>132</b>
Actividades de aprendizaje recomendadas .....	132
<b>4. Solucionario</b> .....	<b>133</b>
<b>5. Referencias bibliográficas</b> .....	<b>141</b>

Índice

Primer  
bimestre

Segundo  
bimestre

Solucionario

Referencias  
bibliográficas

[Índice](#)[Primer bimestre](#)[Segundo bimestre](#)[Solucionario](#)[Referencias bibliográficas](#)

## 1. Datos de información

### 1.1. Presentación de la asignatura



### 1.2. Competencias genéricas de la UTPL

1. Comunicación oral y escrita.
2. Orientación a la innovación y a la investigación.
3. Pensamiento crítico y reflexivo.
4. Trabajo en equipo.
5. Comportamiento ético.



### 1.3. Competencias específicas de la carrera

Desarrolla las capacidades científicas, teóricas, y técnico – instrumentales en los campos de gestión del territorio, gestión turística, patrimonio natural y cultural, con la finalidad de responder a las necesidades y requerimientos del sector turístico, fortaleciendo y recuperando los saberes ancestrales enmarcados en las costumbres, tradiciones, historia, folklor y gastronomía.

### 1.4. Problemática que aborda la asignatura

Dentro del campo empresarial es evidente la falta de generación de Pymes turísticas, por falta de una planificación turística, conjuntamente con la falta de un análisis cuantitativo de las diferentes variables que son parte del este sector, como una correcta planificación del presupuesto y un análisis financiero que le permita al empresario orientar de mejor manera sus decisiones dentro de este sector, impulsar al estado para que sea el eje central de motivación que requiere el sector turístico, como fuente de dinamismo de la economía local , nacional y mundial, con esta asignatura de presupuesto y costos se quiere lograr formar profesionales que aporten con las herramientas correctas de análisis para incentivar el crecimiento del sector turístico de manera especial el nacional.



---

## 2. Metodología de aprendizaje

---

Con el objetivo de aportar a los resultados de aprendizaje en el presente periodo académico se aplicará la indagación como proceso metodológico de aprendizaje que le permitirá desarrollar su pensamiento crítico y reflexivo.

Es mediante este proceso de indagación, que le permitirá conectarse para compartir ideas, experiencias para lograr un aprendizaje significativo, junto con su predisposición e interés por la presente asignatura.

Con esta metodología el estudiante construirá su propio conocimiento, contando con la formación previa de los diversos contenidos por medio de docente, y al final se verán plasmados en el trabajo de fin de bimestre.

[Índice](#)[Primer bimestre](#)[Segundo bimestre](#)[Solucionario](#)[Referencias bibliográficas](#)



### 3. Orientaciones didácticas por resultados de aprendizaje



#### Primer bimestre

##### Resultado de aprendizaje 1

Reconoce los sistemas de información para el control operacional y financiero.

#### Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje

A través del presente resultado de aprendizaje, usted podrá determinar lo que es un sistema de información en base a los contenidos revisados como la importancia de los sistemas de información, en que consiste el sistema de información y su implantación, lo cual será reforzado por las actividades propuestas que les permitirá comprender la base del control operacional y financiero.

[Índice](#)[Primer bimestre](#)[Segundo bimestre](#)[Solucionario](#)[Referencias bibliográficas](#)



## Semana 1



### Unidad 1. Sistemas de información para el control operativo y gestión financiera

#### 1.1. Importancia de los sistemas de información

Estimados alumnos con este tema damos inicio al primer bimestre de la presente asignatura.

No cabe duda que disponer de información de datos financieros para que la administración adopte una serie de decisiones empresariales no es suficiente ya que lo importante radica que el administrador, la alta gerencia sepa como analizar y sobre todo dar una correcta interpretación a los datos para que este análisis ayude a cumplir con los objetivos organizacionales.

Con esta pequeña aclaración me permito manifestar que en esta unidad revisaremos los conceptos básicos que debemos conocer para tener claro lo que es un sistema de información lo suficientemente confiable correcto, que permita apoyarnos en el mismo, para poder tomar decisiones tanto en la parte operativa como en la parte financiera.

[Índice](#)[Primer bimestre](#)[Segundo bimestre](#)[Solucionario](#)[Referencias bibliográficas](#)

Luego de desarrollar la importancia lo invito a revisar el siguiente subtema

## 1.2. ¿Qué es un sistema de información?

Para dar inicio a este tema me permito citar lo manifestado por los autores Laudon, K. y Laudon, J.(2012):

Podemos plantear la definición técnica de un sistema de información como un conjunto de componentes interrelacionados que recolectan (o recuperan), procesan, almacenan y distribuyen información para apoyar los procesos de toma de decisiones y de control en una organización (p.15).

Como podemos analizar de la cita anterior en el sistema de información se pueden identificar cuatro etapas, muy marcadas, la recolección, el procesamiento que se lo hace en programas informáticos específicos al interior de la empresa , el almacenamiento de la información procesada, y por último la distribución, con esto nacen dos interrogantes, ¿Qué es información? y ¿Qué es dato?, para poder despejar estos cuestionamientos los invito a revisar lo que nos manifiestan los autores Laudon, K. y Laudon, J.(2012).

Los sistemas de información contienen información sobre personas, lugares y cosas importantes dentro de la organización, o en el entorno que lo rodea. Por información nos referimos a los datos que se han modelado en una forma significativa y útil para los seres humanos. Por el contrario, los datos son flujos de elementos en bruto que representan los eventos que ocurren en las organizaciones o en el entorno físico antes de ordenarlos e interpretarlos en una forma que las personas puedan comprender y usar (p.15).

Es muy importante comprender y tener presente que los sistemas de información cumplen con tres actividades como lo señalan los autores Laudon, K. y Laudon, J.(2012).

La entrada captura o recolecta los datos en crudo desde el interior de la organización o a través de su entorno externo. El procesamiento convierte esta entrada en bruto en un formato significativo. La salida transfiere la información procesada a las personas que harán uso de ella, o a las actividades para las que se utilizará. Los sistemas de información también requieren retroalimentación: la salida que se devuelve a los miembros apropiados de la organización para ayudarles a evaluar o corregir la etapa de entrada.

Podemos agregar a lo antes citado que un sistema de información juega un papel importante dentro de una adecuada gestión de la empresa para poder tomar acertadas decisiones de los recursos (financieros, humanos, tecnológicos y de mercado) con que cuenta la misma. Así mismo todo sistema de información debe ser creado con el afán de cumplir los objetivos de la empresa, como lo manifiesta el autor Scheel (2010), todo sistema tiene por objeto determinar la necesidad de la información, para obtener los resultados que luego se los analiza, interpreta y con ello generamos un proceso de evaluación con respecto de los objetivos trazados de la empresa inicialmente.

En la actualidad existen muchos programas informáticos que nos ayudan a la obtención de la información que se requiere, es más se diseñan programas exclusivos para cada organización, empresa, con el fin de tenerla de manera oportuna para satisfacer las necesidades de la administración lo importante radica en contarla con la misma para hacer el diagnóstico y la evaluación como lo manifiesta Scheel,(2010):

La preocupación real es si dicha información sirve para diagnosticar y evaluar situaciones que se orienten a la aplicación de estrategias que conduzcan al mejoramiento de la operación y del recurso humano, para obtener los resultados financieros esperados y mantenerse en el mercado (p.27).

Una vez revisado la importancia de los sistemas de información lo invito a analizar [los sistemas de información y control](#), capítulo I de la página 4 a la 17.

¿Le pareció interesante este recurso? Como pudo darse cuenta, la importancia de contar con un sistema de información, nos permite apoyar nuestras decisiones empresariales de mejor manera

Continuando con esta misma línea, me permito revisar el siguiente tema del diseño e implantación

### 1.3. Diseño e implantación

Iniciamos el tratamiento de este tema manifestando que luego de hacer un análisis FODA de la organización, podemos detectar las necesidades de información que requiere la organización, todos estos resultados giran alrededor del requerimiento de nuestros clientes objetivos del negocio turístico, de los empleados de la organización el cliente interno y finalmente a los propietarios, inversionistas, con estas expectativas como lo señala Scheel (2010) se definen los siguientes indicadores:

- Indicadores que demuestran el nivel de satisfacción del huésped y aseguramiento de la calidad.
- Indicadores que demuestran el grado de motivación y desarrollo del recurso humano y clima organizacional.

- Indicadores que demuestran el grado de utilización de la capacidad instalada, perfil de la demanda y penetración en el mercado.
- Indicadores que demuestran los rendimientos y eficiencia operacional, manejo financiero y rendimientos de la inversión
- Indicadores que demuestran el control sobre la propiedad, preservación del activo y condiciones de seguridad. (p.28).

Como se pueden apreciar los indicadores básicos dentro de la industria hotelera nos permiten contar con la información necesaria para una correcta decisión empresarial, es por lo tanto crucial contar con el sistema de información oportuna y precisa para la construcción de estos de indicadores base para el desempeño de la organización en su parte operacional y financiera como lo señala el autor Scheel (2010):

“los indicadores que demuestran los rendimientos y eficiencia operacional, manejo financiero y rendimiento de la inversión son los más conocidos ya que son los que se utilizan para evaluar la operación, estos se agrupan en tres tipos de indicadores: coeficientes operacionales, razones financieras e índices de eficiencia.

Es de vital recalcar que los coeficientes operacionales revisten vital importancia en los sistemas de información para el control operacional y de gestión financiera, en la actualidad son estos coeficientes los más utilizados por los administradores del sector hotelero y turístico siendo un soporte importante para la toma de decisiones empresariales, como lo manifiesta el autor Scheel (2010), según el estudio realizado en la década de los 80 por el profesor Neal geller de



Cornell University para la compañía Peat, Marwick and CO, en donde se demostró que los indicadores más utilizados son los siguientes :

1. Porcentaje de ocupación.
2. Tarifa promedio habitación.
3. Utilidad bruta operacional y su relación respecto la venta total.
4. Generación de venta habitación respecto habitación disponible.
5. Utilidad departamental de habitaciones y su relación respecto la venta de habitaciones.
6. Utilidad departamental de alimentos y bebidas y su relación respecto la venta de alimentos y bebidas.
7. Utilidad neta y su relación respecto la venta total.
8. Relación de gastos no distribuidos respecto a la venta total.
9. Relación de gastos a la propiedad e impuestos respecto la venta total.
10. Combinación de venta departamental.

Los coeficientes operacionales se caracterizan por identificar relaciones que demuestran el grado de asociación entre resultados operacionales y parámetros de comportamiento y se reúnen en los siguientes grupos:

- Relaciones de estructura o rendimiento respecto a la venta.
- Relación entre resultados operacionales y capacidad instalada (habitaciones disponibles).
- Relación entre resultados operacionales y parámetros de consumo.
- Aprovechamiento de recursos humanos.

Sin lugar a dudas, la utilización de estos coeficientes se ha convertido, para los administradores y gerentes de hoteles, en las mediciones más importantes para la toma de decisiones a nivel operacional ya que proporcionan la oportunidad de comparar los resultados particulares con comportamientos que se consideran normales en la actividad (p.31)

Para poder hacer uso de los coeficientes antes indicados por Scheel (2010), es necesario implementar un sistema de información, en donde incluya los pasos antes indicados.

El diseño de un sistema de información y su implementación, basado en la recolección de datos, que muchas de las veces con los distintos programas informáticos ya diseñados para cada empresa hotelera, este sistema genera información la misma que tienen que ser analizada e interpretada correctamente, este esquema se aplica para los diferentes sistemas de información como los puntualiza Scheel (2010):

- De control operacional y gestión financiera
- Estadística y perfil de la demanda
- Para la evaluación del recurso humano
- Para el aseguramiento de la calidad
- Para el control de la propiedad.

En el sistema de información para el control operacional y gestión financiera aplicado a la industria hotelera, en donde se identifican los siguientes subsistemas de control como lo manifiesta Scheel (2010):

- Control de ventas.
- Control de compras e inventario.
- Control de consumo de suministros y activos de operación.
- Control de personal.

Estas áreas son el soporte de información para aplicar la gestión diaria contable, y así conciliar el proceso al final del periodo (mes) para cumplir el ciclo contable. La gestión diaria contable se consolida en los siguientes procesos:

- Auditoría de ingresos.
- Tesorería.
- Créditos.
- Auditoría de egresos y pagaduría-
- Nómina.

De este registro contable se genera como resultado dos tipos de información:

- Información diaria.
- Información fin de período (mes).

Cabe manifestar que la información diaria se consolida día a día en la cual obtenemos los movimientos diarios de ventas, ocupación, pagos cuentas por pagar, cuentas por cobrar, así mismo podemos obtener el costo diario de alimentos y bebidas generado, en tanto que en la información del fin de mes podemos obtener el estado de resultados, el balance general, el estado de cambio de la posición financiera, el estado de flujo de efectivo, así como el estado de utilidades retenidas.

Con esta información podemos dar inicio al análisis operacional como lo expresa Scheel (2010):

Estos estados financieros generados en principio de la aplicación del proceso contable, están sujetos a un nuevo tratamiento para diagnosticar y evaluar situaciones financieras y resultados operacionales a través de la interpretación y análisis de la información, procedente de dichos estados financieros. Por tal efecto se diversifica la interpretación y análisis aplicando dos metodologías así:

- Análisis operacional.
- Análisis financiero.

El análisis operacional es la metodología específica que se aplica al estado de resultados para interpretarlo y evaluar la utilidad; conducen dichos análisis a determinar el grado de aceptación de la gestión administrativa en cuanto a variables que condicionan y optimizan la venta y el control de costos y gastos.

El análisis financiero es la metodología que se aplica al balance general para interpretarlo partiendo de la comparación de situaciones financieras con el período inmediatamente anterior, complementando estas interpretaciones con las razones financieras (p 37-38.)

### Infografía Sistema de información para el control operacional y gestión financiera.

¿Le pareció interesante este recurso? Como pudo darse cuenta, los sistemas de información empresarial son importantes para fundamentar nuestro proceso de toma de decisiones.

Par ampliar la lectura de este tema, le invito a [revisar la evaluación financiera y operacional](#) páginas 31ª la 34.

Luego de revisar el recurso propuesto es preciso manifestar la importancia que tiene la evaluación financiera y operacional dentro del sector hotelero, en donde los sistemas de información como flujo de datos, el mismo que ayuda a la toma de decisiones empresariales oportunas.

Índice

Primer  
bimestre

Segundo  
bimestre

Solucionario

Referencias  
bibliográficas

Le invito a realizar las siguientes:



### Actividades de aprendizaje recomendadas

Luego de revisar la unidad uno considero que es hora de que usted realice la siguiente actividad.

Determine el sistema de información que utiliza una empresa hotelera de su localidad para lo cual considere cual es el proceso que realizan para obtener el flujo de información que requiere para el análisis operacional y financiero con el fin de que pueda identificar los conceptos revisados.

Luego elabore una tabla en donde se presente la comparación, de las actividades operativas y financieras

Espero que la actividad antes propuesta y desarrollada por usted le sirva para reforzar lo revisado.



## Autoevaluación 1

Encierre en un círculo el literal de la respuesta correcta:

1. ¿Cómo se define a un sistema de información?
  - a. Al proceso de recolección de información.
  - b. Conjunto de componentes que recolectan, procesan y almacenan información.
  - c. Procedimientos que recolectan, procesan, almacenan y distribuyen información.
2. Por información se entiende lo siguiente:
  - a. Datos que se modela en una forma significativa.
  - b. Flujos de elementos en bruto.
  - c. Eventos que ocurren en las organizaciones.
3. Dentro de los sistemas de información, el procesamiento de la información consiste en:
  - a. Recolectar de datos en crudo desde el interior de la organización.
  - b. Convertir la entrada en bruto de datos en un formato significativo.
  - c. Transferir de la información procesada.

Índice

Primer  
bimestre

Segundo  
bimestre

Solucionario

Referencias  
bibliográficas

4. Dentro de los sistemas de información, la actividad se la define como :
  - a. Transferir la información procesada a las personas que harán uso de ella.
  - b. La recolección de datos en crudo desde el exterior de la organización.
  - c. La transformación de datos en bruto en formato significativo.
5. Dentro de los coeficientes más utilizados por el sector hotelero se incluye:
  - a. Coeficiente de solvencia.
  - b. Tarifa promedio por habitación.
  - c. Prueba ácida.
6. Para la interpretación y análisis de los estados financieros podemos utilizar dos metodologías éstas son:
  - a. Análisis operacional y financiero.
  - b. De tesorería y créditos.
  - c. De rentabilidad y operacional.
7. El análisis operacional es una metodología que:
  - a. Se aplica al estado de resultados para interpretarlo.
  - b. Analiza el estado de resultados para interpretarlo y evaluar la utilidad.
  - c. Se desarrolla solo para la parte operativa de la empresa.
8. El análisis operacional se lo aplica al:
  - a. Balance general.
  - b. Estado de resultados.
  - c. Balance proforma.

9. Cuales con los indicadores que se utilizan para evaluar la operación.
- a. Coeficientes operacionales, razones financieras e índices de eficiencia.
  - b. Coeficientes de rotación de inventarios.
  - c. Coeficientes de endeudamiento.
10. El coeficiente operacional se lo puede definir como :
- a. Identifica las relaciones que demuestran el grado de asociación entre resultados operacionales y parámetros de comportamiento.
  - b. Presentan las relaciones que demuestran el grado de asociación entre resultados financieros.
  - c. Identifica las relaciones que demuestran el grado de liquidez.

[Ir al solucionario](#)

[Índice](#)

[Primer  
bimestre](#)

[Segundo  
bimestre](#)

[Solucionario](#)

[Referencias  
bibliográficas](#)



## Resultado de aprendizaje 2

Establece la relación y estructura de los estados financieros y su importancia en la administración financiera.

### Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje

Mediante el resultado de aprendizaje para esta semana se podrá comprender de mejor manera la relación entre los estados financieros básicos, y la importancia que ellos tienen para poder realizar una correcta toma de decisiones financieras.



#### Semana 2



## Unidad 2. Análisis operacional. Rendimientos operacionales

### 2.1. Definición

Los invito a revisar la siguiente definición de análisis operacional basada en lo que expresa el autor Scheel (2017), el mismo que nos indica que el análisis operacional es un método que lo utilizamos

[Índice](#)[Primer bimestre](#)[Segundo bimestre](#)[Solucionario](#)[Referencias bibliográficas](#)

en el estado de resultados para evaluar su utilidad e interpretar la misma, para poder determinar la aceptación o no de la gestión administrativa, considerando las variables que condicionan y optimizan la venta, los gastos y el control sobre los costos.

Es importante adicionar que Scheel (2017) nos indica que existen dos escenarios para poder realizar el análisis operacional esos son: los rendimientos operacionales y la evaluación de la utilidad.

Para el caso del primer escenario de los rendimientos operacionales aplicamos diversas metodologías con el fin de analizar e interpretar los costos y los gastos de la empresa que tienen un comportamiento regular en base a los parámetros aceptados para poder comprender mejor me permito expresar lo que no indica Scheel (2017):

Se conoce ampliamente que la generación de costos y gastos se condiciona al comportamiento de la venta, al tamaño del hotel, a la logística del servicio, a las decisiones discrecionales administrativas y a las disposiciones legales. La misma estructura del estado de resultados por centros de responsabilidad indica claramente la gran incidencia del cuerpo administrativo en la generación de costos y gastos, lo que hace necesaria la existencia de metodologías que determinen si el comportamiento de costos es normal con respecto a lo que se vende u otras condicionantes. Todos los estudios sobre rendimientos operacionales parten de un nivel de ocupación que cumpla las condiciones de retorno de activo, dicho nivel de ocupación es el 65 %. Si los resultados operacionales están por debajo del 65 % de ocupación, es obvio que los rendimientos no pueden cumplir los comportamientos apropiados con respecto a las ventas; por el contrario, si la ocupación es superior al 65%, es de esperarse que los rendimientos también sean mayores. En este capítulo se profundiza el estudio de los rendimientos operacionales al 65% de ocupación (p.146).

Para evaluación de la utilidad hay que considerar el análisis de sus factores determinantes, conocer estos factores nos permite hacer una combinación adecuada de los costos fijos y variables para generar una mayor utilidad de acuerdo con los volúmenes de ocupación y ventas del hotel, con este método logramos identificar si la utilidad bruta operacional corresponde al apalancamiento operativo, de no ser así estamos en un escenario en donde la concentración de los costos fijos y variables no es la adecuada para el nivel de ocupación, para poderlo comprender me permito referirme a lo que el autor Scheel (2017) nos manifiesta:

En síntesis, los rendimientos operacionales demuestran si hay racionalidad en la administración de costos y gastos de acuerdo con ciertos parámetros y si existen situaciones que afecten o comprometan el margen de utilidad, mientras que la evaluación de la utilidad verifica si la concentración de costos fijos y variables es la adecuada de acuerdo con la ocupación (p.146).

Lo invito a revisar los siguientes [estados financieros](#) de una industria hotelera para una mejor comprensión de lo antes expresado desde la pág. 46 a la 50

De igual manera le invito a verificar la estructura de los [estados financieros de la industria hotelera](#), para su análisis.

Luego de haber revisado la definición de análisis operacional como su nombre lo indica nos enfocamos a revisar la operación del negocio, para lo cual se considera las siguientes técnicas para la interpretación, siendo el siguiente tema de estudio.

## 2.2. Técnicas de interpretación

Como lo manifiesta Scheel (2010) “la comparación de resultados e indicadores es la base para la interpretación y análisis de rendimientos operacionales. Esta comparación se presente a través de tres metodologías:

- Comparar los resultados operacionales actuales con resultados de períodos anteriores
- Comparar los resultados operacionales actuales con resultados presupuestados.
- Comparar indicadores y relaciones con parámetros o comportamientos normales operacionales” (p.147).

Al utilizar la primera técnica se debe tener presente que en la misma se hará una comparación del resultado en el momento actual, con el obtenido en el año anterior , considerando el mismo período de tiempo para poderlo hacer de manera correcta, es decir si es de mes a mes, o de un trimestre actual con el trimestre anterior, etc., los cuales presentarán porcentajes de variación sean positivos o negativos , con estos resultados tenemos que hacer el análisis del porqué de estas variaciones, considerando las variables internas y externas que influyen.

La segunda técnica empleada nos presenta una comparación de resultados actuales ya obtenidos, versus los resultados presupuestados, esta técnica es muy importante hacerla dentro del control que la administración debe realizar para poder cumplir los objetivos de la empresa realizando los correctivos necesarios de manera oportuna.

La técnica de comparar los indicadores y relacionarlos con los parámetros del sector hotelero es muy efectiva ya que nos permite tener una visión clara de que nuestros resultados guardan relación con los obtenidos dentro de sector, el mismo nos permitirá tomar los correctivos necesarios para llegar a los indicadores promedio y poderlos mejorar.

Para poder hacer un análisis de las técnicas manifestadas es muy importante que el gerente de la empresa, considere el principio de excepción como lo manifiesta el autor Welsch,et.al (2005):

Este principio sostiene que la gerencia debe concertar su atención en las partidas excepcionales o anormales que aparecen en los informes diarios, semanales y mensuales, permitiéndole, así, el tiempo suficiente para atender los asuntos de políticas y planificación básicas de la empresa. Son precisamente las partidas “desusadas o anormales” las que requieren de la atención inmediata de la gerencia para determinar las “causas” y emprender la acción correctiva (p.29).

Una vez obtenidos los diferentes informes y considerando cualquiera de las técnicas antes manifestadas hay que proceder con la aplicación del principio de excepción enfocarnos de manera concreta a las partidas que más nos llaman la atención, para proceder a realizar los cambios de manera oportuna, para no perjudicar el logro de los objetivos empresariales.

Luego de revisar las diferentes técnicas de interpretación así como la importancia de aplicar el principio de excepción, los invito a revisar el siguiente contenido.

## 2.3. Coeficientes operacionales

Para dar inicio a este tema me permito hacer referencia a lo expresado por Anaya (2008):

Las razones o indicadores financieros constituyen la forma más común de análisis financiero. Se conoce con el nombre de “razón” el resultado de establecer la relación numérica entre dos cantidades. En nuestro caso estas dos cantidades son dos cuentas diferentes del balance general y/o del estado de pérdidas y ganancias.

El análisis por razones o indicadores señala los puntos fuertes y débiles de un negocio e indica probabilidades y tendencias. También enfoca la atención del analista sobre determinadas relaciones que requieren posterior y más profunda investigación.

En teoría se podrían establecer relaciones entre cualquier cuenta del balance general y otra cualquiera del mismo balance o del estado de pérdidas y ganancias. Pero no todas estas relaciones tendrían sentido lógico. Por este motivo se ha seleccionado una serie de razones o indicadores que se pueden utilizar, y dentro de los cuales el analista debe escoger los que más le convengan según el caso. Esto, a su vez, depende de quien esté interesado en los resultados del análisis (p.215).

De lo afirmado por el autor Anaya puntualizó lo siguiente: que hay que seleccionar las razones, o coeficientes para poder hacer un acertado análisis, por lo que para el sector de la industria hotelera, se consideran los siguientes coeficientes tal como lo expresa Scheel (2017):

Para aplicar estas correlaciones, se requieren bases que se toman como parámetros homogéneos de interpretación y análisis. Las bases más comunes para el cálculo de índices o coeficientes operacionales son:

- Venta total y venta departamental.
- Costo total y costo departamental.
- Capacidad instalada- habitaciones disponibles (tamaño) y puestos en A y B.
- Parámetros de consumo- habitaciones ocupadas, huéspedes alojados y personas atendidas en A & B.

Para el del primer coeficiente en donde se plantea la venta total y venta departamental, es el más utilizado por los administradores como coeficiente operacional, adicional en muy fácil de obtenerlo ya que resulta de la división las ventas totales de un periodo contras la ventas según la necesidad del administrador es muy fácil de realizarlo, es conocido también como análisis vertical o coeficiente de estructura.

Estos coeficientes operacionales nos permiten conocer cuánto representa dentro de la venta total, su participación real, la venta de bebidas, alimentos, habitaciones, etc., adicional podemos ver la estructura de los costos con respecto de la venta, como cada gasto o costo castiga a la venta.

El coeficiente de cotos total y costo departamental se utilizan para relacionar un componente de costo con el total para poder medir su porcentaje de incidencia, es decir cuánto es la participación de cada costo en el total del mismo, considerando del total o del costo por departamento, esto nos sirve para hacer el análisis en base a los presupuestados, mediante el informe de desempeño.

Capacidad instalada se refiere a correlacionar el tamaño del hotel o lo que es igual a manifestar la cantidad de habitaciones disponibles con el comportamiento de los resultados para poder comprender los parámetros de consumo me permito hacer referencia a lo que expresa Scheel (2010) “Estas relaciones son de suma importancia como interpretación de comportamientos asociados con el avalúo del activo”, para poderlo tenerlo claro haremos relación al siguiente ejemplo: el avalúo del hotel Santa Inés al presente año es de 1.000.000 de dólares , el mismo tienen 50 habitaciones por lo que el costo del avalúo del activo transferido a cada habitación es de USD 20.000, para poder hacer la relación considero las ventas del hotel en un año dividido para el número de habitaciones, (tamaño del hotel) es de USD 10.000, se analiza la relación entre las dos cifras para determinar si la venta por habitación corresponde a la valoración del activo ( hotel)

Como lo manifiesta Scheel (2010) “Como se aprecia, esta correlación se expresa en valores absolutos y resulta de dividir los componentes del estado de resultados entre el tamaño o habitaciones disponibles día (per-available-room).” (p.149).

El coeficiente de consumo resultan de utilizar los valores del estado de resultados y dividirlo con el número de habitaciones ocupadas (per-occupied-room), de esta manera se determinan los costos, la venta y la utilidad por habitación ocupada, también se lo puede realizar en el nivel departamental por ejemplo al tomar, para el caso de habitaciones, cuánto de la tarifa promedio (venta habitación/habitaciones ocupadas) se asigna a nómina y otros gastos para generar la utilidad por habitación ocupadas.

[Índice](#)[Primer bimestre](#)[Segundo bimestre](#)[Solucionario](#)[Referencias bibliográficas](#)



Así mismo las condiciones de rentabilidad que se deben cumplir son las siguientes en base a lo expresado por Scheel (2017):

- La venta total al año representa el 50 % del avalúo del activo (rotación de activo de 0,5).
- Mantener al menos una ocupación del 65 %.
- La venta de habitaciones representa el 65 % de la venta total (RRF– room revenue factor).
- El rendimiento de la utilidad bruta operacional es del 40 %.
- El rendimiento de la EBITDA es de entre el 33 % y el 35 %.
- El margen de utilidad neta es del 20 %.
- La tasa de retorno del activo es del 10 %.

Esta primera aproximación para identificar los rendimientos operacionales orienta el análisis para verificar si la venta de un hotel corresponde a la valoración del activo por habitación; si, en principio, los componentes de la venta en habitaciones (tarifa y 65 % de ocupación) y RRF (65 %) son adecuados; y si se generan los niveles de utilidad que producen al menos una tasa de capitalización del 10 %. Si los resultados no corresponden, es obvio que el período de recuperación debe ser mucho mayor y que la tasa de capitalización debe ser menor. Y viceversa: si la ocupación es mayor al 65 %, genera un período de recuperación menor y una mayor tasa de capitalización. Al aplicar la metodología de evaluación de la utilidad en el próximo capítulo, se verificará cómo la ocupación condiciona la generación de utilidad bruta operacional de acuerdo con el apalancamiento operacional o concentración de costos fijos y variables. Lo anterior corresponde a la orientación general del análisis de rendimientos operacionales, que conduce a ubicar rápidamente la evaluación en la generación de venta y niveles de utilidad.

El siguiente paso es elaborar el análisis operacional específico de rendimientos operacionales, que cubre las diferentes áreas:

- Análisis de ventas.
- Generación de niveles de utilidad.
- Rendimientos departamentales.
- Análisis específico de nómina, costo de venta y otros gastos.
- Comportamiento de costos fijos y variables (p.178-179).

En las distintas áreas se procede a evaluar utilizando las distintas técnicas anteriormente desarrolladas.

### Infografía Coeficientes operacionales

¿Le pareció interesante este recurso? Como pudo darse cuenta los coeficientes operacionales, dentro del sector hotelero nos permiten realizar dos análisis considerando la venta total y los costos totales, continuando con esta línea me permito considerar el siguiente tema:

## 2.4. Análisis de costo de ventas

Es de vital importancia prestar atención a la nómina del hotel, la misma que tiene que ver con la cantidad de empleados, los que se relacionan con el nivel de ventas, el total de costos y gastos, como se distribuyen en cada departamento todo esto no se lo puede perder de vista ya que en algunas ocasiones fácilmente puede llegar a ocupar el 50% de los costos fijos del hotel. En primer lugar, hay que considerar que la cantidad de personal está en función del tamaño del hotel por la cual me permito manifestar que existen estudios que manifiestan que debe existir 0,6 empleados por habitación, como un indicador normal de 0,80 y un máximo de 1,2 como lo manifiesta el autor

Scheel (2017), claro está teniendo en cuenta el tipo de hotel, si el mismo no dispone de alimentos y bebidas la relación será entre un 0,5 y 0,6, solo desayuno, en tanto que si el hotel mantiene un servicio de alimentos y bebidas como mínimo de un restaurante, cafetería, bar y como mínimo una operación de banquetes para 300 personas la relación sube entre 0,80 y 0,90, por último la relación de 1 y 1,2 es para los hoteles que incluyen varios ambientes de alimentos y bebidas, adicional u centro de convenciones.

Para poder tener claro el análisis de costo de ventas y de otros gastos nos remitimos a lo expresado por el autor Scheel (2017)

#### Análisis del costo de venta.

El costo de venta es otra área de especial atención en el análisis de resultados. Se compone del costo de venta de Alimentos y bebidas, Telecomunicaciones y Lavandería. En conjunto, el costo de venta total con respecto a la venta total no sobrepasa del 13 %, y con respecto al total de costos y gastos, representa del 22 al 25 %, (25,5 al 28,5 % sin incluir gastos no operacionales). Como se ha anotado en los rendimientos departamentales, el costo de venta de alimentos con respecto a la venta de alimentos debe mantenerse entre el 28 y el 32 %, y el costo de venta de bebidas, entre el 30 y el 35 %. Si la proporción de venta de bebidas es de al menos el 25 % con respecto al total de venta de A & B, se produce una relación de costo de venta total de entre el 30 y el 32 % con respecto al total de la venta de A & B. El costo de venta de telecomunicaciones representa al menos el 80 % del total facturado en telecomunicaciones. El comportamiento del costo de venta de lavandería con respecto a la venta varía sustancialmente en la medida en que se depure el costo de lavado por libra; por lo general, este costo de lavado incluye la nómina y los suministros (costo primo). El costo de venta de

lavandería resulta de multiplicar el número de libras lavadas de ropa huésped por dicho costo, y representa aproximadamente entre el 40 y el 50 % de la venta.

### Análisis de otros gastos

Finalmente, dentro de la estructura de causación de costos y gastos se encuentran los otros gastos, que no deben ser superiores al 20 % de la venta total. La composición de estos gastos se centra en el manejo de suministros, activos de operación (incluidos uniformes), comisión de tarjetas de crédito y agua, luz y fuerza, que representan el 65 % del total de estos gastos. La gran particularidad del comportamiento de estos gastos es su carácter de semivariantes con respecto a la venta. El manejo de suministros es de suma importancia, ya que representan entre el 27 y el 30 % de los otros gastos; estos están compuestos por los suministros de aseo huésped, impresos, papelería y mantenimiento.

La configuración de los activos de operación –que incluye el tratamiento de lencería, mantelería, cristalería, loza, cubiertería, acero inoxidable (table service), empaques y canastas, utensilios de cocina y uniformes– representa el 5 % de los otros gastos.

Agua, luz y fuerza representan el 20 % del total de otros gastos, y la comisión de tarjetas de crédito, el 13 %.

Al analizar las relaciones que definen el comportamiento del costo de venta, nómina y otros gastos, se concluye que, si se requiere obtener una utilidad bruta operacional de más del 40% con respecto a las ventas totales, es necesario que:

- El costo de venta no supere el 13 % con respecto a la venta total,
- La nómina no supere el 25 % y
- Los otros gastos se mantengan en el 20 %.

- Al verificar el impacto de estos componentes en el total de costos y gastos, se observa lo siguiente:
- El costo de venta representa entre el 22 y el 25 % del total de costos y gastos.
- La nómina representa entre el 32 y el 36 %.
- Los otros gastos representan entre el 25 y el 28 %.

Al considerar el total de costos y gastos, excluyendo los gastos no operacionales, el comportamiento de estos componentes es el siguiente:

- El costo de venta representa entre el 25,5 y el 28,5 % del total de costos y gastos, sin incluir gastos no operacionales.
- La nómina representa del 37 al 42 %.
- Los otros gastos se mantienen entre el 29 y el 32 %.

Se ha concluido la unidad dos de primer bimestre y usted deberá tener una visión general sobre el análisis operacional.



### Actividades de aprendizaje recomendadas

Le recomiendo la elaboración de un mapa mental con todo lo revisado en este tema, como una actividad de refuerzo.

Le recomiendo revisar el siguiente ejemplo de [sistema de costos](#) de una industria hotelera, es importante recalcar el sistema de costos ABC para el sector hotelero, en donde como unidad económica lucrativa de servicios, cuyas fuentes de ingresos son alojamiento y restauración adicional a una gama de servicios dependiendo de la categoría del hotel.

Con esta información desarrolle una tabla de doble entrada con los diferentes costos y gastos, como una actividad de refuerzo.

Por lo tanto, lo invito a desarrollar la siguiente autoevaluación dos con la finalidad de que compruebe el avance de sus conocimientos. Realizado este cuestionario revise su respuesta para que confirme que se ha contestado correctamente, luego verifíquela con la que consta en el solucionario; si respondió bien continúe con el estudio de la siguiente unidad, caso contrario retome los contenidos en los que encuentra dificultad.

[Índice](#)[Primer bimestre](#)[Segundo bimestre](#)[Solucionario](#)[Referencias bibliográficas](#)



## Autoevaluación 2

Seleccione la respuesta correcta, encerrando en un círculo el literal según corresponda.

1. El análisis operacional consiste en una metodología que se la aplica:
  - a. Al estado de resultados.
  - b. Solo para interpretar y evaluar la utilidad al estado de resultados.
  - c. Para evaluar la utilidad.
2. El análisis operacional consta de dos escenarios.
  - a. Rendimientos operacionales y análisis de ventas.
  - b. Análisis de cobranzas y rendimientos operacionales.
  - c. Rendimientos operacionales y evaluación de la utilidad.
3. Los rendimientos operacionales consisten en aplicar metodologías:
  - a. De interpretación y análisis.
  - b. Para la interpretación y análisis de los costos y gastos.
  - c. Para poder verificar si los costos y gastos tienen un comportamiento aceptable.
4. El nivel de ocupación que cumpla con las condiciones del retorno del activo es:
  - a. 75%.
  - b. 65%.
  - c. 85%.

[Índice](#)[Primer bimestre](#)[Segundo bimestre](#)[Solucionario](#)[Referencias bibliográficas](#)

5. La evaluación de la utilidad verifica:
  - a. Si la concentración de costos fijos y variables es la adecuada de acuerdo con la ocupación.
  - b. Si los costos fijos son los adecuados con la ocupación.
  - c. Si los costos variables son los adecuados con la ocupación.
6. Dentro de las técnicas de interpretación tenemos:
  - a. El criterio correcto de la alta gerencia.
  - b. Comparación de los resultados operacionales actuales con los presupuestados.
  - c. Comparación de los resultados operacionales actuales con los presupuestos de otro segmento diferente de negocio.
7. La técnica de interpretación de los resultados actuales con los presupuestados consiste en comparar resultados:
  - a. Actuales con los de un periodo anterior.
  - b. Proyectados con los de un período anterior.
  - c. Presupuestados con los actuales.
8. El principio de excepción consiste en concentrar la atención en:
  - a. Las partidas normales de los informes.
  - b. En los informes, especialmente en las partidas anormales
  - c. Los resultados neutros de los informes.



9. El concepto de razón nos indica que es la relación numérica entre:
- a. Dos cantidades.
  - b. Tres cantidades y un informe.
  - c. Dos informes distintos.
10. La razón revpar se la obtiene de dividir:
- a. Venta de habitaciones día entre las habitaciones disponibles.
  - b. Venta total día entre habitaciones disponibles.
  - c. Venta de habitaciones día entre habitaciones ocupadas.

[Ir al solucionario](#)

[Índice](#)

[Primer  
bimestre](#)

[Segundo  
bimestre](#)

[Solucionario](#)

[Referencias  
bibliográficas](#)

**Resultado de aprendizaje 3** | Determina costos fijos y variables y su efecto en la utilidad.

### Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje

A través de los resultados de aprendizaje usted podrá identificar los requisitos indispensables para hacer una correcta evaluación de la utilidad, así como la identificación de los costos que se incurren dentro de la industria hotelera.



#### Semana 3



### Unidad 3. Análisis Operacional. Evaluación de la utilidad

#### 3.1. Conceptos generales de costos

Para iniciar esta unidad lo invito a revisar lo expresado por el autor Scheel (2017):

La palabra costo es utilizada en la terminología contable y administrativa para referir desde la identificación conceptual y específica de un comportamiento hasta apreciaciones de

Índice

Primer  
bimestre

Segundo  
bimestre

Solucionario

Referencias  
bibliográficas

carácter general. Es así como en la industria se utiliza una diversidad de términos, tales como costo directo e indirecto, costo primo, costo de producción, costo estándar, costo de conversión, costo total y centros de costo. Para identificar otros comportamientos, se utiliza terminología como costos controlables y no controlables, costo fijo y variable, costo de adquisición y costo de oportunidad.

Para efectos de aplicación de la contabilidad de costos en la industria, se define como costo la medición en términos monetarios de la utilización de recursos para un propósito determinado. Al analizar esta definición, se establecen dos conceptos básicos:

**Medición de la utilización de recursos:** hace referencia al cubrimiento en cuanto a involucrar elementos del costo en dicha medición. Al tratarse de un proceso de producción, la utilización de recursos se conoce como costo total (full cost), y cuyo cubrimiento es, en términos generales, la acumulación de costos directos más la porción de indirectos que corresponde.

Este concepto debe ser aplicado con mucha claridad, ya que existen dos interpretaciones que afectan las mediciones. Una interpretación es considerar dentro del costo asignado la producción, la totalidad de recursos utilizados, incluyendo los conocidos como gastos de ventas, gastos generales y de administración y costos de capital, que, al localizarlos en la producción, se registran como indirectos (overhead cost). Esta metodología es comúnmente conocida como sistema de costos por absorción.

La segunda interpretación es más simple, ya que se diferencian claramente el costo de producción y el costo de operación, siendo el primero la medición de directos

e indirectos (production overhead cost ) asociados específicamente con el proceso de producción y los gastos de ventas. Los gastos generales y administrativos se reflejan como costos de operación, ya que no se localizan en el proceso de producción (p.71-72).

Una vez analizado el concepto de costos lo invito a revisar las diferentes clases de costos:

- Costos fijos

Los costos fijos son aquellos que se mantienen constantes, no responden a cambios en los volúmenes de ventas, sus variaciones se dan por circunstancias exógenas, como los manifiesta Scheel (2017), dentro de este costo el más representativo de la industria hotelera es el costo de la nómina, el cual representa entre el 55 y 60% de los costos variables

- Costos Variables

Estos costos están en relación directa con el volumen de la actividad, dentro de la industria hotelera como lo expresa Scheel (2017) la venta de alimentos y bebidas es el más representativo dentro de este segmento de costo.

A medida que la venta crece , este costo aumenta, con el siguiente ejemplo lo ilustramos, si tenemos la venta de un hotel por el valor de 230.000 dólares para el año 2017 y el costo de alimentos y bebidas es del 35% tenemos que valor del mismo es de 80.500 dólares pero si la facturación aumenta, que para este caso consideramos el valor de 320.000 dólares , el costo varía en la misma proporción que en esta caso para el ejemplo el valor aumenta a 112.000 dólares, es por ello que los costos de alimentos y bebidas, telecomunicaciones y lavandería son registrados contablemente como variables.

Índice

Primer  
bimestre

Segundo  
bimestre

Solucionario

Referencias  
bibliográficas

- Costos semivariantes

Estos costos se los define como aquellos que contienen ambas partes, esto es un componente fijo, pero así mismo presenta una variación de acuerdo a la venta, como lo expresa el autor Scheel (2017):

En la operación hotelera existen costos que sí presentan esta combinación entre fijo y variable. Los casos más reconocidos que corresponden a cada departamento son:– Habitaciones : Suministros impresos, suministros de aseo y periódico huésped.– Alimentos y bebidas : Combustible cocina y suministros de aseo.– Administración : Suministros impresos.– Mantenimiento : Suministros en general.– Agua, luz y fuerza . Para definir qué porción es costo fijo y cuál es variable, se utilizan tres metodologías básicas:

- Por parametrización o patrones de consumo.
- • Por el método del punto alto y del punto bajo.
- Por el método de mínimos cuadrados (análisis de regresión).

La parametrización o patrones de consumo se utilizan para definir el comportamiento y los márgenes de tolerancia en el control de suministros. De por sí, son costos predeterminados en los que se toma cada ítem de un grupo específico, tal como suministro de aseo, para analizar su comportamiento con respecto a las condiciones de consumo y las necesidades, verificando de cada ítem cuál, se asocia con la variabilidad de la venta. El tomar cada ítem da la oportunidad de estudiar su comportamiento y definir su porción fija y su variabilidad al ocupar una habitación o atender un determinado número de personas en el restaurante. Se requiere un trabajo de campo en el que se debe observar el consumo real de cantidades de cada elemento.

Por el método del punto alto y del punto bajo se determina la porción de costo variable al tomar la diferencia entre el comportamiento más alto de la serie con el más bajo

Por el método de mínimos cuadrados (regresión lineal) se ajusta el comportamiento de una serie de datos a una línea recta, definiendo la ecuación  $y = bx + a$  en donde  $b$  es el costo variable y  $a$  es la porción fija. El análisis de regresión lineal es un procedimiento estadístico para estimar matemáticamente la relación promedio entre la variable dependiente y la independiente. A diferencia del método del punto alto y del punto bajo, al estimar la tasa variable y la porción fija en el método de regresión se considera el comportamiento de todos los datos asociados y se intenta encontrar una recta que represente el mejor ajuste de los datos.

### Infografía Conceptos generales de costos

¿Le pareció interesante este recurso? Como pudo darse cuenta, es importante tener muy claro los diferentes conceptos de costos revisados.

Para ampliar este tema, le invito a profundizar sobre [el análisis de costos de la industria hotelera](#).

Adicionalmente le invito a revisar el texto de Scheel, Evaluación operacional y financiera aplicada a la industria hotelera, 2017 en las páginas 255 a la 271 en donde encontrará una amplia explicación de la clasificación de los tipos de costos para la industria hotelera.

Avanzamos con el estudio del siguiente tema.

Índice

Primer  
bimestre

Segundo  
bimestre

Solucionario

Referencias  
bibliográficas

### 3.2. Relación Costo-Volumen -Utilidad

Esta relación se deriva de la teoría del punto de equilibrio, la cual nos expresa que es el nivel de ventas en donde la utilidad es cero, pero a la vez se determina el potencial de utilidad generada al presentarse el máximo nivel de actividad como lo señala Scheel (2010) en su página 262.

Formulación de costo-volumen-utilidad.

Para poder explicar y comprender de una manera clara y precisa la formulación del costo-volumen-utilidad citaré lo expresado por el autor Scheel (2017):

La base de esta metodología es identificar los determinantes que condicionan la utilidad. En cualquier operación, dichos determinantes son los siguientes:

- Volumen
- Precio
- Costo variable y
- Costo fijo.

A manera de ilustración, es importante conocer el marco teórico de estas relaciones partiendo de un ejercicio simple. Por ejemplo, un hotel que solo ofrece alojamiento (sin alimentos y bebidas) presenta los siguientes resultados mensuales:

<b>Ventas habitaciones</b>	\$ 269.568,00
<b>Costo Variable</b>	\$65.099,00
<b>Margen de contribución</b>	\$204.469,00
<b>Costo Fijo</b>	\$114.014,00
<b>Utilidad operacional</b>	\$90.455,00

El tamaño del hotel es de 120 habitaciones y el movimiento anterior corresponde a un 65 % de ocupación, es decir, 2.340 habitaciones y una tarifa promedio de USD 115,20 por habitación. Para analizar la relación de costo - volumen - utilidad se deben identificar los componentes que condicionan la utilidad:

<b>Tarifa</b>	\$15,20
<b>Costo Variable por Hab. ocupada</b>	\$27,82
<b>Costo fijo mensual</b>	\$114.014,00
<b>Volumen (ocupacional)</b>	\$2.340

La formulación de punto equilibrio parte de la misma ecuación de la utilidad:

**Utilidad = (tarifa x ocupación) - [(costo variable x ocupación) + costo fijo]** Si la utilidad es cero y se despeja el volumen para definir la ocupación en punto de equilibrio, se obtiene la siguiente fórmula:

**Ocupación (punto equilibrio) = costo fijo/ tarifa-costo variable**

Para el ejemplo anterior, el punto de equilibrio se calcula así:

**Ocupación (punto de equilibrio) = 114.014/115,20-27,82**

**Ocupación (punto de equilibrio) = 1.305 habitaciones.**

En la interpretación de este cálculo, es necesario vender 1.305 habitaciones (36,5 % de ocupación) a una tarifa de USD 115,20 para obtener el punto de equilibrio. Cada habitación vendida genera un margen de contribución de USD 87,38 (USD 115,20 - USD 27,82), que al vender un volumen de 1.305 habitaciones equivale al cubrimiento de los costos fijos para mantener la operación en punto de equilibrio. Esta equivalencia es de suma importancia, ya que define el concepto de margen de



contribución que representa lo que se libera de la venta una vez deducidos los costos variables para el cubrimiento de los costos fijos. Por tal razón, la posición de punto de equilibrio se expresa mediante la siguiente equivalencia:

### **Margen de contribución = costos fijos**

La comprobación de esta relación consiste en aplicar el volumen en punto de equilibrio con la tarifa para calcular las ventas y deducir los costos variables y fijos:

<b>Venta alojamiento</b>	\$150.336,00
<b>Costo Variable</b>	\$36.305,00
<b>Margen de contribución</b>	\$114.031,00
<b>Costo fijo</b>	\$114.014,00
<b>Utilidad operacional</b>	\$17,00

Otra forma de comprobar la relación es llegar a la formulación de la ocupación que corresponda al movimiento, esto es, ¿cuál es la fórmula para obtener la ocupación de 2.340 habitaciones?

### **Ocupación = utilidad +costos fijos/ tarifa-costo variable**

Es decir:

$$\text{Ocupación} = 90.455 + 114.014 / 115,20 - 27,82$$

$$\text{Ocupación} = 2340 \text{ habitaciones (65\% de ocupación).}$$



## Semana 4

### 3.3. Evaluación de la Utilidad

Este tema es de suma importancia, para lo cual me permito manifestar lo que nos indica Scheel (2017), hay que considerar los factores que condicionan a la utilidad como son el precio, la estructura de los costos fijos y los variables y por su supuesto el volumen, una vez determinados estos factores se aplican las relaciones costo-volumen-utilidad, con lo cual podemos definir el potencial de la utilidad, la misma que se aplica la sensibilidad la que nos indica los niveles de utilidad que podemos alcanzar.

Si tenemos diversos niveles de los factores antes indicados, como el precio de la habitación, el volumen de ocupación, los costos fijos como los variables, es decir manejando los distintos escenarios que se pueden presentar para lo cual hay que tener claro los costos fijos, variables y semivariables hay que verificar realmente el comportamiento de los mismos, se lo puede lograr con una parametrización del consumo, por medio de cálculos matemáticos y estadísticos.

Una vez considerada la relación costo, volumen, y utilidad se obtiene el punto de equilibrio, en donde la utilidad es cero, así como la utilidad en la capacidad máxima de ocupación que se puede lograr, la evaluación de la utilidad es analizar la posición que se encuentra con respecto del punto de equilibrio y la obtención de la máxima utilidad.

[Índice](#)[Primer bimestre](#)[Segundo bimestre](#)[Solucionario](#)[Referencias bibliográficas](#)

La fórmula básica que considera Scheel (2017) nos manifiesta que la relación de costo – volumen – utilidad es:

$$\text{Utilidad} = (\text{tarifa} \times \text{ocupación}) - [(\text{costo variable} \times \text{ocupación}) + \text{costo fijo}]$$

Si la utilidad es cero y se despeja el volumen para definir la ocupación en punto de equilibrio, se obtiene la siguiente fórmula:

$$\text{Ocupación (punto equilibrio)} = \text{Costo fijo} / \text{tarifa} - \text{costo variable}$$

$$\text{Ocupación} = \text{utilidad} + \text{costo fijo} / \text{tarifa} - \text{costo variable}$$

$$\text{Tarifa} = \text{costo fijo} + \text{utilidad} / \text{ocupación} + \text{costo variable}$$

$$\text{Costo Variable} = \text{tarifa} - (\text{costo fijo} + \text{utilidad} / \text{ocupación})$$

$$\text{Costo fijo} = \text{ocupación} (\text{tarifa} - \text{costo variable}) - \text{utilidad}$$

Las formulaciones anteriores asocian el comportamiento de costos (fijos y variables) y precio con respecto a un volumen (ocupación) para obtener la utilidad. Si los cálculos se asocian al nivel de ventas, la formulación es:

$$\text{Ventas en punto de equilibrio} = \text{Costo fijo} / 1 - \text{costo variable}$$

Para calcular las ventas actuales basadas en la relación anterior, se aplica:

$$\text{Ventas} = (\text{costo fijo} + \text{utilidad} / \text{margen de contribución})$$

$$\text{Costo fijo} = \text{ventas} (\text{margen de contribución}) - \text{utilidad}$$

$$\text{Coeficiente de margen de contribución} = (\text{costo fijo} + \text{utilidad} / \text{Ventas})$$

Al disponer de una hoja electrónica (Excel), los cálculos de las relaciones anteriores son muy versátiles y facilitan registrar en forma inmediata cualquier efecto al variar los componentes.

Toda evaluación de utilidad debe responder a tres situaciones:

- La utilidad ejecutada con respecto a la utilidad potencial de acuerdo con la capacidad máxima debe ser al menos del 50 %
- La utilidad ejecutada con respecto a utilidad ajustada a eficiencia en costos debe ser al menos del 95 %.
- La utilidad ejecutada con respecto a utilidad ajustada a tarifa promedio.

Todas estas posiciones se condicionan al apalancamiento operativo que mide la capacidad de ganancia en una operación de acuerdo con la concentración de costos fijos, la generación de margen de contribución y las fluctuaciones en las ventas.

A mayor concentración de costos fijos mayor apalancamiento, o sea, mayor es el efecto en la utilidad al incrementarse las ventas. Un buen indicativo de apalancamiento operativo es registrar 1,6 para obtener el 45 % de rendimiento de la utilidad bruta operacional (G.O.P.) a 1,8, que corresponde al 40 % de utilidad bruta operacional. Con este apalancamiento, al reportar entre 65 % y 70 % de ocupación y un punto de equilibrio operacional no mayor del 30 % de ocupación, la generación de utilidad es mayor al 50 % de la potencial en capacidad máxima.(p.308-310).

### Infografía Conceptos Generales de costos

Para profundizar lo invito a realizar la evolución de la utilidad de la siguiente [industria hotelera](#) en una matriz en excel para su análisis y verifique los parámetros analizados.

Se ha concluido la unidad tres y usted deberá tener una visión general sobre la evaluación de la utilidad.



### Autoevaluación 3

Encierre en un círculo el literal de la respuesta correcta:

1. En contabilidad, al costo se lo define como:
  - a. Medición en términos monetarios de la utilización de recursos para un propósito determinado.
  - b. Medición en términos monetarios del gasto.
  - c. Control en términos monetarios del costo.
2. El sistema de costos por absorción consiste en:
  - a. El costo asignado más la totalidad de los recursos utilizados.
  - b. Los gastos de ventas.
  - c. En gastos generales.
3. Al costo fijo lo podríamos definir como aquel que:
  - a. Se mantiene constante.
  - b. No es constante, cambia según las ventas.
  - c. Su cambio se da por decisión de la alta gerencia.
4. Al costo variable lo podemos definir como aquel que:
  - a. Cambia si hay una variación en las ventas.
  - b. Se mantiene constante.
  - c. Se considera como inalterable.

Índice

Primer  
bimestre

Segundo  
bimestre

Solucionario

Referencias  
bibliográficas

5. El método del punto alto y punto bajo consiste en:
  - a. Determinar la porción del costo variable al considerar la diferencia en el punto más alto de la serie contra el más.
  - b. Parametrizar patrones de consumo.
  - c. Utilizar el método de mínimos cuadrados.
6. Dos de los determinantes que condicionan la utilidad son:
  - a. Costo y volumen.
  - b. Costo fijo y costo variable.
  - c. Precio y gasto.
7. La metodología de la sensibilidad consiste en:
  - a. Afectación de la utilidad al cambiar los factores.
  - b. Permanencia de la utilidad al cambiar los factores.
  - c. Afectación de la utilidad sin cambio de los factores.
8. En el punto de equilibrio, la utilidad :
  - a. Es cero.
  - b. Disminuye.
  - c. Aumenta.
9. La evaluación de la utilidad debe responder a:
  - a. La utilidad ejecutada con respecto a la utilidad potencial de acuerdo con la capacidad máxima debe ser al menos del 50 %.
  - b. La utilidad ejecutada con respecto a la utilidad potencial de acuerdo con la capacidad máxima debe ser al menos del 45%.
  - c. La utilidad ejecutada con respecto a la utilidad potencial de acuerdo con la capacidad máxima debe ser al menos del 60%.

10. La evaluación de la utilidad consiste:

- a. Ubicar su posición con respecto al punto de equilibrio.
- b. Cantidad de utilidad generada.
- c. Mantener constante el costo fijo.

[Ir al solucionario](#)

[Índice](#)

[Primer  
bimestre](#)

[Segundo  
bimestre](#)

[Solucionario](#)

[Referencias  
bibliográficas](#)

## Resultado de aprendizaje 4

Evalúa niveles de gestión operacional y financiera a través de la aplicación de indicadores.

### Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje

A través del presente resultado de aprendizaje, usted podrá determinar la importancia de la aplicación de los indicadores, para la evaluación de la gestión en la parte operación y financiera.



#### Semana 5



## Unidad 4. Análisis Financiero

### 4.1. Balance General

Para dar inicio al estudio de este subtema me permito mencionar que el balance general es el estado financiero en donde podemos encontrar los activos, pasivos y patrimonio de la empresa en un momento determinado, a la fecha de corte, esto puede ser mensual, trimestral, semestral o al cierre del periodo contable al finalizar el

Índice

Primer  
bimestre

Segundo  
bimestre

Solucionario

Referencias  
bibliográficas



año, es un instrumento importante para poder conocer la situación patrimonial de la empresa así como la evolución en el tiempo. (Emprendepyme 2016).

Lo expresa Dumrauf (2010), el balance es un instrumento el cual nos reporta la posición patrimonial de la empresa en un momento determinado en este encontramos en la parte izquierda los activos de la empresa y en la parte derecha los pasivos, que es la parte en donde se registran como se financian los activos sean estos con deuda, mediante préstamos bancarios o por medio de la aportación de los accionistas de la empresa.

Adicional me permito puntualizar lo siguiente, que nos expresa Crecenegocios (2013):

El balance general nos permite conocer la situación financiera de la empresa (al mostrarnos cuál es el valor de sus activos, pasivos y patrimonio), analizar esta información (por ejemplo, saber cuánto y dónde ha invertido, cuánto de ese dinero proviene de los acreedores y cuánto proviene de capital propio, cuán eficientemente está utilizando sus activos, qué tan bien está administrando sus pasivos, etc.), y, en base a dicho análisis, tomar decisiones.

Asimismo, al comparar un balance con otros anteriores, nos permite determinar la situación financiera actual de la empresa con situaciones financieras dadas en otros momentos (por ejemplo, saber si ha aumentado sus activos, en cuánto ha reducido sus deudas, en cuánto ha variado su patrimonio, etc.), y así, por ejemplo, saber si la empresa está cumpliendo con sus objetivos financieros.

La forma en que se suele presentar un balance es mostrando los activos en una columna y los pasivos y patrimonio en otra.

En la columna izquierda se enlistan los activos ordenados generalmente en función a su liquidez, empezando con aquellos que son más fácilmente convertibles en dinero en efectivo; por ejemplo, el dinero en caja es el más líquido que hay y, por tanto, se ubica en primer lugar.

Y en la columna derecha se enlistan los pasivos y el patrimonio ordenados generalmente en función a su exigibilidad, empezando con aquellos que tienen una mayor exigibilidad; por ejemplo, las deudas con proveedores suelen ser más exigibles que el capital y, por tanto, se ubican antes que éstos.

El valor total de los activos siempre debe ser igual al valor total de los pasivos más el valor total del patrimonio:

$$\text{Activo} = \text{Pasivo} + \text{Patrimonio}$$

## 4.2. Estado de Resultados

El estado de resultados es también conocido como estado de pérdidas y ganancias, aunque considero que la manera correcta de nombrarlo es de resultados ya que no puede presentar en un ejercicio económico pérdidas y ganancias a la vez, solo se pueden presentar uno de estos resultados a la vez

En este estado nos informamos de los ingresos, costos y gastos existentes durante un periodo de tiempo determinado, me permito expresar el siguiente ejemplo de la estructura de un balance de resultados tomado de. Dumrauf (2010),

	Económico	Dic-99(\$)	Dic-00(\$)
	Ventas	120	144
	CMV	60	72
	Utilidad bruta	60	72
	Gastos administración	10	10
	Gastos comerciales	10	12
Resultado generado por los activos	<b>Resultado operativo (EBIT)</b>	<b>40</b>	<b>50</b>
	Intereses	5	5
	Resultado antes de impuestos	35	45
Resultado final, neto de efectos financieros e impuestos	Impuesto a las ganancias	14	18
	<b>Utilidad neta</b>	<b>21</b>	<b>27</b>

Esta es la estructura básica de un estado de resultados, en donde se aplica el criterio de devengado para el registro del mismo, esto quiere decir que se considera como egreso e ingreso todo concepto del periodo que se contempla, independientemente si ingreso o no a la empresa, como ejemplo podemos expresar que una empresa, Maderas San Juan registra como ventas 1000 dólares al año, por concepto de ventas se registraran los 1000 dólares al final del periodo contable cortado al 31 de diciembre del año 2020 ,independientemente si estas ventas ingresan o no en su totalidad a la empresa, la cual registra el 20% de sus venta a crédito y estos valores se los cobrara el próximo año, que para este ejemplo serían 200 dólares que no ingresaron el 31 de diciembre ya que esta valor se queda en el rubro cuantas por cobrar clientes.

Lo mismo ocurre con los demás rubros del estado de resultados se registran con el criterio de igualación, esto quiere decir como lo expresa Dumrauf (2010) el criterio de igualación significa registra los ingresos y luego igualar esos ingresos con los costos y gastos necesarios para su producción (compras de mercaderías a proveedores que forman parte del costo de las mercaderías vendidas gastos de administración, comercialización etc.

### Infografía Balance general

¿Le pareció interesante este recurso? Es importante tener clara la composición del balance general.

Continuando con esta misma línea, me permito revisar el siguiente tema de índices financieros.

### 4.3. Índices Financieros

Para poder revisar el presente tema me permito tomar como referencia lo manifestado por Crecenegocios (2012), los índices financieros, o ratios financieros, llamados también como indicadores financieros nos permiten analizar la situación económica y financiera con lo que podemos detectar sus aspectos favorables y desfavorables.

Es importante recalcar lo expresado por Anaya(2006), en cuanto a las razones financieras, quien menciona que la razón en si es el resultado de establecer una relación numérica entre dos cantidades, estas cantidades se las toma del balance general o del estado de pérdidas y ganancias, esto se puede realizar entre cuentas de los balances pero hay que hacerlo en una forma lógica, considerando lo que más nos convenga para hacer el análisis correspondiente, el resultado de estas razones por si solas tienen poco interés ya que no tienen ningún significado, no se puede detectar si hay una situación favorable o desfavorable de la empresa, es por eso que hay que utilizar los parámetros de comparación de las mismas.

Ahora bien con lo antes expresado es la hora de expresar las clases de relaciones, o ratios financieros generales existentes como nos lo da a conocer Dumrauf(2010), estos índices financieros los podemos clasificar en indicadores de liquidez, los mismos que relacionan los activos con los pasivos, índices de rentabilidad, vinculan un resultado con el capital y finalmente los índices de actividad como su nombre nos indican las relaciones de actividad, de rotación con las ventas.

#### 4.3.1. Índices de liquidez

Este índice nos indica la capacidad que tiene la empresa para cubrir sus deudas a corto plazo, por las cuentas del activo corriente cuya conversión en dinero es muy rápida la fórmula que se emplea es:

Su fórmula es:

$$\text{Activo Corriente} / \text{Pasivo Corriente}$$

El resultado de este índice se lo interpreta de la siguiente forma, cuantos dólares del activo corriente cuenta la empresa para hacer frente a cada dólar del pasivo corriente, que es lo mismo a las deudas a corto plazo.

Para poder determinar el resultado óptimo que se debe considerar en este indicador debemos analizar el plazo de realización del activo corriente, si por ejemplo se produce un detenimiento en las cuentas por cobrar, o en el inventario producen que la liquidez se deteriore, adicional hay que tener presente el grado de cumplimiento de las deudas contraídas juegan un papel importante en este indicador.

Este índice es calculado en un momento específico de la empresa, esto es que los activos corrientes y los pasivos corrientes cambian velozmente en la empresa ( a diario), por lo tanto este resultado está sujeto a estos cambios, adicional no olvidar que algunas cuentas del activo son considerados como una liquidez potencial y otros como una liquidez real, como otros activos, otros créditos no cobrables, con lo antes expuesto me permito expresar que este indicador mientras más alto sea su resultado es mejor, pero podemos considerarlo bueno partir de la relación 1:1.

Otro índice de liquidez es la conocida como prueba ácida o el índice de liquidez seca.

Este índice de liquidez es más preciso que la anterior, ya que excluye a las existencias (mercaderías o inventarios) también conocido como bienes de cambio debido a que son activos destinados a la venta y por lo general tienden a paralizarse al no rotar a la velocidad que la administración de la empresa lo desearía debido a las diferentes variables antes revisadas.

Su fórmula es:

$$\text{(Act. Corriente - Existencias) / Pasivo Corriente}$$

Sin lugar a dudas que las empresas en donde manejen altos inventarios están más susceptibles a que una baja rotación de los mismos afecte la liquidez de la misma, esto sería muy diferente si la empresa opera con un capital mucho más intensivo.

Como se lo manifestó anteriormente al inicio de este tema uno puede obtener los indicadores que necesite para hacer los análisis pertinentes, pero los mismos tienen que ser lógicos, por lo que les invito a revisar el siguiente indicador conocido como: Ratio de liquidez absoluta o Ratio de efectividad o Prueba superácida

Este es considerado como el índice más exacto de la liquidez de una empresa ya que se considera solo efectivo o disponible, para cubrir sus pasivos corrientes la fórmula para calcular es la siguiente:

$$\text{Caja y banco / Pas. Corriente}$$

Si este resultado es menor a uno hay poner mucha atención y hacer los correctivos necesarios ya que la empresa no cuenta con la liquidez suficiente para cubrir sus deudas a corto plazo, la administración debe hacer su esfuerzo para obtener más crédito para garantizar sus pasivos.

Otro índice de liquidez es el capital de trabajo, este lo obtenemos al dividir el activo corriente contra el pasivo corriente su fórmula es:

$$\text{Activo Corriente - Pasivo Corriente.}$$

El escenario correcto sería que los activos corrientes sean mayores a los pasivos corrientes, adicional el capital de trabajo se incrementa a la medida que la empresa obtiene utilidades, y maximiza el flujo del giro del negocio, para obtener las utilidades que le permiten obtener mayor capital de trabajo o fondo de maniobra, el mismo que es una reserva potencial de la empresa.

#### 4.3.2. Índices de endeudamiento, solvencia o de apalancamiento

Son aquellos ratios o índices que miden la relación entre el capital de los acreedores en relación el capital propio de la empresa aportado por los socios accionista, así como lo generado por la propia empresa, el manejo del endeudamiento de la empresa es un arte, el mismo depende de la situación financiera de la empresa, de las tasas de interés a las que se recibe el crédito, y finalmente de los márgenes de rentabilidad de la empresa, lo cual de lo conoce como apalancamiento financiero, es muy simple nadie puede solicitar un préstamo con una tasa de interés del 20% anual y su rentabilidad es del 25%, lo indicadores más utilizados son:

- Índice de endeudamiento a corto plazo

Mide la relación entre los fondos a corto plazo aportados por los acreedores (bancos financieras, corporación financiera nacional, etc) y los recursos aportados por la propia empresa por parte de los accionistas, su fórmula es:

$$(\text{Pasivo Corriente} / \text{Patrimonio}) \times 100$$

- Índice de endeudamiento a largo plazo

Mide la relación entre el pasivo no corriente contra los recursos aportados por la propia empresa, su fórmula es:

$$(\text{Pasivo no Corriente} / \text{Patrimonio}) \times 100$$

- Índice de endeudamiento total

Mide la relación entre el pasivo total, corriente a corto plazo y no corriente a largo plazo, contra los aportados por la empresa, su fórmula es:

$$((\text{Pas. Corriente.} + \text{Pas.no Corriente}) / \text{Patrimonio}) \times 100$$

- Índice del endeudamiento del activo

Mide la cantidad del activo total que se ha financiado con recursos ajenos, sean estos a corto o a largo plazo, su fórmula es al siguiente:

$$((\text{Pas. Corriente.} + \text{Pas.no Corriente.}) / \text{Activo total}) \times 100$$

#### 4.3.3. Índices de rentabilidad.

Estos indicadores también toman el nombre de rendimiento, sirven para medir la efectividad de la administración de la empresa en el control de gastos, costos, para obtener de esta forma una utilidad, todos estos índices de rentabilidad contables tienen en su numerador una cuenta de resultado sea operativo o neto, para poderlo comparar con las ventas, con un activo, o con un activo neto, con lo cual expresamos la proporción que representa el resultado del denominador seleccionado, para poder así determinar el retorno de los valores invertidos en la empresa en análisis.

Dentro de los índices destacados de endeudamiento tenemos:

- Índice de margen bruto de utilidad.

Para aclarar me permito recordarles que la utilidad bruta se la obtiene de restarle a las ventas netas el costo de ventas, así:

$$\text{Ventas netas} - \text{Costo de ventas} = \text{Utilidad bruta.}$$



Con esta aclaración, este índice se lo obtiene aplicando la siguiente fórmula:

$$\text{Margen bruto} = \text{Utilidad Bruta} / \text{Ventas Netas}$$

Este indicador se lo interpreta de la siguiente manera, las ventas netas de la empresa generan tanto % de utilidad bruta, o lo que es lo mismo por cada dólar de venta neta la empresa genera xx centavos de utilidad bruta, luego de revisar este indicar me permito avanzar con el estudio del siguiente índice de rentabilidad.

- Índice de margen operacional de la utilidad.

Este índice de utilidad operacional está influenciado por el costo de ventas, pero hay que considerar también los gastos operacionales, es decir los gastos de administración y de ventas, los gastos financieros no se los debe considerar como operacionales ya que la empresa si puede operar sin estos gastos, adicional a esto les recuerdo que para la contabilidad de la empresa es necesario solo los ingresos que son producto de la actividad propia de la empresa, no hay que considerar los que provienen de otras fuentes diferentes al giro del negocio que se desarrolla.

Este índice se lo calcula utilizando la siguiente formula:

$$\text{Margen operacional de utilidad} = \text{Utilidad operacional} / \text{Ventas netas.}$$

Este índice es muy importante ya que el mismo nos indica si el negocio es rentable o no, independientemente de la forma como este financiado.

- Índice de margen neto de utilidad.

El presente índice se lo calcula considerando la siguiente fórmula:

$$\text{Margen neto de utilidad} = \text{Utilidad Neta} / \text{Ventas Netas}$$

Este indicador nos permite visualizar el porcentaje de utilidad neta XX% de las ventas netas de la empresa, o lo que es lo mismo que por cada dólar de venta se genera XX% de utilidad neta.

Hay que tener especial cuidado al análisis de este indicador ya que el margen neto está influenciado por el costo de ventas, los gastos operacionales, los otros ingresos y egresos no operacionales, la provisión para el impuesto a la renta, al momento de la interpretación hay que establecer si la utilidad proviene de la operación propia de la empresa, o de otros ingresos diferentes al giro del negocio.

- Índice de rentabilidad del activo (ROA)

Es el índice más utilizado, retorno de los activos (return on assets) permite medir el porcentaje de rentabilidad que representa la utilidad neta sobre el total del activo, o lo que es lo mismo la capacidad del activo en generar utilidades, son considerar la forma como estos sean financiados ya sea con deuda o patrimonio.

$$(\text{Utilidad neta} / \text{Activos}) \times 100$$

Hay que tener presente que este índice al momento de hacer la operación se están expresando en dólares actuales, contra los valores de los activos en especial los fijos valorados al costo de compra hace algunos años atrás, por lo que hay que considerar las valoraciones de los mismos, estas deben estar incluidas en los balances, para poder tener un costo real de los activos.

- Índice de rentabilidad del patrimonio (ROE)

Este ratio mide la capacidad para generar utilidades netas con la inversión realizada por los socios o accionistas y lo que ha generado la propia empresa (capital propio), es decir el rendimiento propio de su inversión, no nos olvidemos que el patrimonio está compuesto por el capital, prima en colocación de acciones, reservas, revalorización del patrimonio, utilidades retenidas, utilidades del ejercicio, valorizaciones, conocido también como ROE (return on equity) rendimiento sobre el patrimonio neto la fórmula de cálculo es:

$$(\text{Utilidad neta} / \text{Patrimonio}) \times 100$$

Su interpretación sería que los dueños de la empresa obtienen un rendimiento sobre la inversión que hicieron del XX%.

#### 4.3.4. Índices de actividad.

Estos índices conocidos también como de rotación, con estos podemos juzgar a la administración de una empresa que tan eficiente ha manejado los activos y los pasivos de la empresa, se hace esta comparación entre las cuentas del balance estáticas versus las cuentas de estado de resultado dinámicas, para no mantener activos improductivos dentro de la empresa en virtud del principio elemental de las finanzas como lo expresa Anaya(2008) todos los activos deben contribuir al logro de los objetivos financieros de la empresa, dentro de estos índices tenemos:

- Índice de rotación de cartera

Este índice es útil porque permite evaluar la política de créditos ya que se obtiene el número de veces que gira las cuentas por cobrar en promedio en el periodo de análisis, es decir

la cantidad (valor de las cuentas por cobrar en dólares se convirtió en efectivo durante el período de análisis, la fórmula que se utiliza es:

### **Ventas a crédito / Cuentas por cobrar promedio**

Es importante recalcar que para poder tener los datos precisos de las cuentas por cobrar promedio se debe contar con el saldo de las mismas al final de cada mes, sumarlos y dividirlos para los meses que se consideran para el análisis, otro factor muy importante como lo expresa Anaya(2008)

Es seleccionar solo las cuentas por cobrar que son producto del origen del giro del negocio, eliminando las cuentas por cobrar que constan pero no tienen nada que ver con el negocio mismo como son cuentas por cobrar a empleados, a socios o accionista, deudores varios etc.(p.223)

- Índice de período promedio de cobro

Este índice nos permite obtener los días que la empresa se demora en recuperar sus cuentas por cobrar, o lo que es lo mismo que la totalidad de su cartera se convierte en efectivo en XX días, la fórmula para el cálculo es:

### **(Cuentas por cobrar promedio x 365 días / Ventas al crédito)**

Hay que tener presente que si aplicamos esta razón en fecha de corte diferente al 31 de diciembre se debe considerar el número preciso de días calendario, esto es desde el 1 de enero hasta el día que se realiza el cálculo, en virtud que las ventas se acumulan mes a mes así las ventas acumuladas al 31 de diciembre serán mayores a las acumuladas al 30 de marzo o al 30 de agosto.

Adicional a todos índices que hemos revisado la industria hotelera considera los siguientes indicadores:

Para la industria hotelera se utilizan las siguientes razones como lo manifiesta Scheel (2017):

- GREVPAR (gross revenue per available room o total revenue per available room) resulta de dividir la venta total día entre las habitaciones disponibles.
- REVPAR (room revenue per available room) resulta de dividir la venta de habitaciones día entre las habitaciones disponibles.
- ADR ( average daily rate o average room rate ) resulta de dividir la venta de habitaciones día entre las habitaciones ocupadas.
- RRF (room revenue factor) resulta de dividir la venta de habitaciones entre la venta total, es decir, cuánto representa la venta de habitaciones de la venta total.

Es muy importante que adicional a los índices desarrollados se considera los manifestados por Scheel (2017) para complementar el análisis financiero a las empresas del sector hotelero.

Adicional lo invito a desarrollar las razones estudiadas en base al siguiente ejemplo de [análisis financiero](#).

### Infografía Índices financieros

¿Le pareció interesante este recurso? Es importante tener claro los diferentes índices financieros, para poderlos aplicar dentro de la industria hotelera.

Continuando con esta misma línea, me permito revisar el siguiente tema:



## Semana 6

[Índice](#)[Primer bimestre](#)[Segundo bimestre](#)[Solucionario](#)[Referencias bibliográficas](#)

### 4.4. Análisis Vertical y Horizontal

Para empezar a desarrollar el presente tema lo invito a revisar lo expresado en *crecenegocios* (2012):

El análisis financiero de una empresa consiste en el análisis e interpretación, a través de técnicas y métodos especiales, de información económica y financiera de una empresa proporcionada básicamente por sus **estados financieros**.

La recopilación de la información necesaria para realizar un análisis financiero, así como el análisis mismo se realizan de acuerdo a las necesidades del usuario.

Los usuarios y sus razones para realizar un análisis financiero podrían ser, por ejemplo:

- *Inversionistas (accionistas, socios, etc.):* para determinar la distribución de utilidades o dividendos, para decidir si vender o adquirir acciones de la empresa, para evaluar la gestión y los resultados, etc.
- *Acreedores (proveedores, bancos, etc.):* para proteger el crédito otorgado, para saber si conceder crédito o nuevos préstamos.
- *Gerencia:* para evaluar su propia gestión, para proponer la distribución de utilidades o dividendos.

- *Entidades gubernamentales:* para determinar los impuestos que la empresa debe pagar, para controlar y supervisar a la empresa.

Es importante recordar que los estados financieros son analizados de tres maneras diferentes, una de ellas es el análisis vertical y el análisis horizontal, en donde cada cuenta del balance se expresa en forma del porcentaje de participación en base a la cuenta total, la segunda son los ratios o índices financieros que los revisamos anteriormente, en donde podemos determinar los niveles de endeudamiento, liquidez, rentabilidad y patrimonio de la empresa, y finalmente el de comparar estos índices con los promedios obtenidos del sector a los que pertenece nuestra empresa, ya que mediante esta comparación podemos darnos cuenta si estamos haciendo bien o mal nuestra gestión financiera dentro de la empresa, con antes expuesto me permito continuar con el siguiente tema.

- **Análisis Vertical.**

Esta técnica es considerada muy simple, sencilla ya que la misma consiste en base a la información de un estado financiero sea este balance general o el estado de resultados, obtener la parte porcentual que una cuenta específica es parte de la cuenta total o de la sub cuenta contable, si analizamos la cuenta caja, tenemos que obtener el porcentaje de participación de esta cuenta en función de subcuenta que para este caso sería del activo corriente, para poder tenerlo más claro vamos a considerar la siguiente información de la empresa ZXC, que presenta la siguiente composición de su activo solo corriente.

Caja bancos	34.540
Cuentas por cobrar	12.580
Inventario	17.430
<b>TOTAL ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>64.550</b>

Realizamos el cálculo de la participación porcentual de la cuenta caja bancos en base al total de la cuenta activo corriente los resultados serían.

Caja bancos	53,51%
Cuentas por cobrar	19,49%
Inventario	27,00%
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	100,00%

Como se puede apreciar estimados estudiantes con este sencillo ejemplo hemos demostrado la parte operativa de cómo hacer el análisis vertical, este se lo puede replicar tanto para el balance general y el de resultados, si consideramos el balance general sería para las cuentas del activo y pasivo así como para las del patrimonio.

Si consideramos el estado de resultados el cálculo se lo hace fijando como base el valor de las ventas, y obtenemos el porcentaje de las demás cuentas que representan en función de la base.

Como se puede apreciar la metodología de cálculo es muy sencilla para este análisis, lo más importante radica en la interpretación que nosotros como administradores, dueños, accionistas, socios o financieros le damos a estos resultados, las cifras absolutas del balance o del estado de resultados no dicen nada, pero la participación de cada cuenta en relación con la cifra base nos ayuda a comprender de mejor manera estos estados financieros, para lo cual hay que tener presente las variables internas, externas de la empresa, las políticas, el tipo de empresa al segmento que pertenece, los márgenes de rentabilidad, la política de crédito, etc para poder hacer un correcto análisis.

A continuación: me permito presentar el siguiente análisis vertical de una empresa tomado de Crecenegocios (2012) considerando como base el total del activo, pasivo, patrimonio y de ventas netas,



pero también se puede hacer el análisis con base en las subcuentas como el ejemplo anterior.

Este análisis permite comparar una cuenta o partida específica con respecto al total al que pertenece.

A la cuenta que representa el total se le asigna el valor de 100% y a las demás cuentas la proporción correspondiente.

Tabla 2. Estado de Resultados

Cuentas	US\$	%
Ventas netas	160000	100
Costo de ventas	120000	75
UTILIDAD BRUTA	40000	25
Gastos administrativos	5000	3.13
Gastos de ventas	4000	2.50
Depreciación	1000	0.63
UTILIDAD OPERATIVA	30000	18.75
Gastos financieros	3000	1.88
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	27000	16.88
Impuestos	8100	5.06
UTILIDAD NETA	18900	11.81

- **Análisis Horizontal.**

El análisis horizontal se lo realiza haciendo comparaciones entre cuentas del mismo balance entre un año considerando otro como año base, esto es comparando cifras de las distintas cuentas contra las cuentas del año base, este análisis es dinámico porque analiza el cambio de cada cuenta de un año a otro, o de un período a otro, es muy importante a la hora de hacer el análisis determinar las cifras que más merecen nuestra atención, para lo cual es muy importante aplicar el principio de excepción, el mismo que lo desarrollamos más adelante.

La metodología es muy simple una vez seleccionado el balance a realizar el análisis, sea balance general o de resultados colocamos en la parte izquierda las cuentas, luego en la siguiente columna los datos del año base, en la tercera columna los datos del año que vamos hacer la comparación (puede ser también mes, trimestre etc), luego consideramos en la cuarta columna la variación absoluta, es decir el aumento o disminución, y finalmente obtenemos la variación relativa.

Para poderlo comprender de mejor manera, procedemos a realizar el análisis horizontal de la empresa como ejemplo de Crecenegocios (2012):

También conocido como método de aumentos y disminuciones, consiste en comparar conceptos homogéneos de estados financieros consecutivos de una misma empresa.

Tabla 3. Análisis Horizontal

Cuentas	Año 1		Año 2		Variación	
	US\$	%	US\$	%	Absoluta US\$	Relativa %
Ventas netas	160000	100	175000	100	15000	9.38
Costo de ventas	120000	75	130000	74.29	10000	8.33
UTILIDAD BRUTA	40000	25	45000	25.71	5000	12.50
Gastos administrativos	5000	3.13	5500	3.14	500	10
Gastos de ventas	4000	2.50	4200	2.40	200	5
Depreciación	1000	0.63	1100	0.63	100	10
UTILIDAD OPERATIVA	30000	18.75	34200	19.54	4200	14
Gastos financieros	3000	1.88	2800	1.60	-200	-6.67
UTILIDAD ANTES DE IMP.	27000	16.88	31400	17.94	4400	16.30
Impuestos	8100	5.06	9420	5.38	1320	16.30
UTILIDAD NETA	18900	11.81	21980	12.56	3080	16.30

La fórmula para hallar las variaciones absolutas es:

$$\text{variación absoluta} = \text{cifra año 2} - \text{cifra año 1}.$$

La fórmula para hallar las variaciones relativas es:

$$\text{variación relativa} = (\text{variación absoluta} / \text{cifra año 1}) \times 100$$

### Análisis de las tendencias

Consiste en seleccionar un año como base, asignarle el valor de 100% a todas las cuentas o partidas de dicho año, y luego determinar los porcentajes de tendencias para los demás años en relación al año base.

Tabla 5. Análisis de tendencias

Cuentas	Año base		Año 1		Año 2	
	S/.	%	S/.	%	S/.	%
Ventas netas	160000	100	175000	109.38	195000	121.88
Costo de ventas	120000	100	130000	108.33	135000	112.50
UTILIDAD BRUTA	40000	100	45000	112.50	60000	150
Gastos administrativos	5000	100	5500	110	6000	120
Gastos de ventas	4000	100	4200	105	4300	107.50
Depreciación	1000	100	1100	110	1200	120
UTILIDAD OPERATIVA	30000	100	34200	114	48500	161.67
Gastos financieros	3000	100	2800	93.33	2600	86.67
UTILIDAD ANTES DE IMP.	27000	100	31400	116.30	45900	170
Impuestos	8100	100	9420	116.30	13770	170
UTILIDAD NETA	18900	100	21980	116.30	32130	170

La fórmula para hallar los porcentajes de tendencias es:

$$\text{porcentaje de tendencia} = (\text{cifra año } x / \text{cifra año base}) \times 100$$

### Infografía Análisis vertical y horizontal

¿Le pareció interesante este recurso? Como pudo darse cuenta la importancia de los dos tipos de análisis, el vertical y el horizontal para una visión más clara de la empresa.



### Actividades de aprendizaje recomendadas

Le recomiendo realizar el análisis vertical y horizontal con la información de la siguiente [empresa hotelera](#)

Es momento de desarrollar la siguiente autoevaluación con la finalidad de que compruebe el avance de sus conocimientos. Realizado este cuestionario revise su respuesta en el apartado solucionario si respondió bien continúe con el estudio de la siguiente unidad, caso contrario retome los contenidos en los que encuentra dificultad.



## Autoevaluación 4

Seleccione la respuesta correcta, encerrando en un círculo el literal según corresponda.

1. El balance general es un estado financiero que:
  - a. Muestra los activos, pasivos y patrimonio neto. de una empresa en una fecha determinada.
  - b. Las proyecciones financieras.
  - c. Refleja las pérdidas y ganancias de la empresa.
2. ¿Qué es activo?
  - a. Deudas que posee la empresa.
  - b. Bienes que posee la empresa.
  - c. Cuentas por pagar de la empresa.
3. El activo corriente se lo define como:
  - a. Activos líquidos de la empresa.
  - b. Cuentas por pagar de los proveedores.
  - c. Los bienes inmuebles de la empresa.
4. El activo no corriente se lo define como el:
  - a. Activo que difícilmente puede ser convertido en dinero en efectivo.
  - b. Activo que fácilmente puede ser convertido en dinero.
  - c. Pasivo que fácilmente puede ser convertido en dinero.
5. Los ratios de liquidez son aquellos que miden la:
  - a. La disponibilidad de dinero en efectivo.
  - b. La relación del capital propio y el ajeno de la empresa.
  - c. El endeudamiento de la empresa.

Índice

Primer  
bimestre

Segundo  
bimestre

Solucionario

Referencias  
bibliográficas

6. El ratio de liquidez corriente se lo obtiene de la siguiente relación:
- Activo corriente-Existencias/ Pasivo corriente.
  - Activo corriente / Pasivo corriente.
  - Pasivo corriente/ Activo corriente.
7. Los ratios de endeudamiento miden:
- El grado de liquidez de la empresa.
  - La cantidad de activo corriente.
  - El grado de endeudamiento de la empresa.
8. El ROA es un índice de:
- Liquidez de la empresa.
  - Endeudamiento de la empresa..
  - Rentabilidad de la empresa
9. Los ratios de gestión operativos o de rotación miden:
- La rentabilidad de la empresa.
  - Eficiencia de la empresa en sus cobros, pagos e inventarios.
  - El endeudamiento de la empresa.
10. El análisis vertical consiste en:
- Analizar cuentas del estado financiero de un solo período.
  - Analizar cuentas del estado financiero comparando con otro período igual.
  - Un análisis dinámico de las cuentas por ser comparadas entre dos períodos

[Ir al solucionario](#)

Índice

Primer  
bimestre

Segundo  
bimestre

Solucionario

Referencias  
bibliográficas



## Actividades finales del bimestre



### Semana 7



## Actividades de aprendizaje recomendadas

Revise todos los recursos educativos como preparación para la evaluación presencial:

- Talleres desarrollados durante el presente bimestre y que constan en el plan académico.

Los diferentes enlaces web propuestos para apoyar la revisión de contenidos

- Las autoevaluaciones realizadas en la plataforma del entorno virtual.
- Los cuestionarios desarrollados en la plataforma del entorno virtual
- Los temas tratados en el foro y el chat académicos.
- El trabajo bimestral.

Índice

Primer  
bimestre

Segundo  
bimestre

Solucionario

Referencias  
bibliográficas



## Semana 8



### Actividades de aprendizaje recomendadas

Revise todos los recursos educativos como preparación para la evaluación presencial.

- Talleres desarrollados durante el presente bimestre y que constan en el plan académico.

Los diferentes enlaces web propuestos para apoyar la revisión de contenidos

- Las autoevaluaciones realizadas en la plataforma del entorno virtual.
- Los cuestionarios desarrollados en la plataforma del entorno virtual
- Los temas tratados en el foro y el chat académicos.
- El trabajo bimestral.
- Desarrolle la evaluación presencial.

Índice

Primer  
bimestre

Segundo  
bimestre

Solucionario

Referencias  
bibliográficas





## Segundo bimestre

### Resultado de aprendizaje 5

Establece una planificación y pronóstico a través de tendencias relacionado con la demanda y oferta.

### Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje

Por medio del presente resultado de aprendizaje, podrá realizar un pronóstico, y la planificación considerando la demanda y oferta del sector hotelero.



### Semana 9

[Índice](#)[Primer bimestre](#)[Segundo bimestre](#)[Solucionario](#)[Referencias bibliográficas](#)



## Unidad 5. Tendencias y pronósticos

### 5.1. ¿Qué es un pronóstico?

Al iniciar con el estudio de esta unidad es necesario que tengamos clara la definición de proyección Dumrauf (2010), menciona que en todo modelo de proyecciones se debe considerar supuestos.

Hay que tener presente el comportamiento pasado de una empresa, cuando se mantiene la información nos ayudará en gran medida a comprender el futuro de la misma mientras más amplio sea el registro de datos que la empresa mantiene por varios periodos.

Es importante recalcar que dentro de la administración, y de manera especial la financiera, un aspecto importante es la proyección sobre el probable estado futuro de las cuentas; como lo indica Anaya(2008), de la misma forma para los accionistas, personas que quieren invertir, etc.

El anhelo, de manera particular, de conocer la posible situación de la empresa, mediante las estimaciones y los supuestos que solo se lo puede conseguir mediante el pronóstico financiero, por lo que el pronóstico dentro del mundo empresarial es la predicción de lo que puede suceder con un elemento determinado, ventas, cuentas por cobrar, inventario, etc dado un conjunto de condiciones fundamentadas.

Como lo expresa Anaya (2008) el pronóstico financiero:

Constituye un proceso en el cual las condiciones económicas que se prevén, las políticas y decisiones de la empresa, las estadísticas, los movimientos de fondos y los indicadores financieros se combinan y se organizan en una proyección para un futuro deseado (p.485)

Es muy importante recalcar la importancia del porqué se hacen pronósticos en la empresa:

- Reducir el nivel de incertidumbre a la hora de tomar una decisión, ya que el pronóstico nos ayuda a ver el estado futuro de la empresa lo cual es bueno para apoyar nuestra decisión actual.
- En base al pronóstico podemos ver la situación futura de la empresa la cual nos ayudará a poder fijar objetivos, metas y estrategias más coherentes que al hacerlo sin ninguna base.

Para aclararlo me permito puntualizar el siguiente ejemplo, si en el pronóstico de ventas, observamos un valor no favorable para la empresa, este nos ayudará en el estado actual a tomar los correctivos necesarios para evitar que se de ese pronóstico desfavorable para la empresa con la implantación de las estrategias acorde a lo que necesita la empresa para evitar o reducir lo que el pronóstico nos indica.

Sirven como una herramienta de control de manera especial los pronósticos financieros, al momento de contar con los reales y los presupuestados, podemos tomar acciones correctivas a tiempo.

Finalmente me permito expresar que todas las empresas utilizan los pronósticos en todos los departamentos como el de compras, de ventas, de producción, de recursos humanos, de marketing, etc.

- Ventajas de las proyecciones financieras.

Como lo manifiesta Anaya(2008) existen múltiples ventajas de utilizar proyecciones financieras, no solo para la propia empresa, sino también para todas las personas, accionistas, acreedores , inversionistas que están interesados en conocer la situación futura, dentro de las cuales me permito resumir las siguientes:

- Permite hacer un análisis previo de la posibilidad financiera de los distintos planes y programas, antes de tomar decisiones que en mucho de los casos no se pueden retroceder.
- Sirve como una herramienta de control para hacer los correctivos a tiempo de los planes y programas.
- Ayuda de manera anticipada a obtener los fondos en el caso de requerirlos.
- Es una herramienta de apoyo para los acreedores al momento de solicitar un préstamo.
- Nos ayuda a planificar de mejor manera los futuros excedentes de capital.

Luego de revisar las ventajas de las proyecciones financieras, es importante verificar la información necesaria para una proyección, como lo expresa Anaya (2008), para realizar una proyección se requiere como mínimo la siguiente información:

- Existen dos escenarios, uno cuando la empresa ya tiene algún tiempo en el mercado, se debe contar con los balances generales y el estado de resultados de por lo menos los tres últimos ejercicios contables, en cambio si es una empresa que recién tiene actividad, se debe contar con la información suficiente, y necesaria para hacer el balance de iniciación.

- La persona a cargo de las proyecciones debe preparar las mismas utilizando unas bases para las proyecciones, es decir debe contar con el conocimiento de todas la variables internas y externas de la empresa para que justifique los valores proyectados, no es el simple hecho de obtener una media aritmética de los crecimientos en ventas de los últimos años, y en base a ese valor hacer una proyección para los próximos años, si fuera el caso de hacer una proyección de ventas, la presentación de las proyecciones tienen que estar sustentados y apoyadas en las bases que le permiten sustentar los valores proyectados, la base son datos , cálculos profesionales basados entre otras cosas en las siguientes, Anaya(2008):
  - La situación económica del país y del mundo.
  - El estudio de mercado para los productos de la empresa.
  - El análisis de la situación de la competencia.
  - El estudio de las perspectivas del sector al cual pertenece la empresa.
  - Los planes y programas que tenga la empresa.
  - El uso previsto de tecnología y mano de obra.
  - Las políticas de la empresa en cuanto a costos y gastos.
  - Las inversiones que se prevean para el período.
  - La política de capitalización y endeudamiento (p.487).

En el negocio hotelero no basta con conocer la información histórica como lo expresa Scheel(2010) , el entorno y la competencia, ya que las condiciones del mercado pueden ser muy cambiantes, este negocio mantiene una gran elasticidad de la demanda (variaciones en los precios por habitación día versus cantidad demandada) y una oferta muy rígida, las variaciones en las condiciones del mercado pueden cambiar los flujos de turistas a otros destinos, por lo que cualquier cálculo o proyección se nos derrumba.

Dentro de las variaciones tenemos solo por citar algunas, cancelación de vuelos, problemas fronterizos especialmente en

las provincias de Esmeraldas, Carchi, Imbabura, Loja, desastres naturales (terremoto en Manabí 2016), hacen que la demanda de la industria sea muy elástica, en tanto que el hotel (oferta) no puede movilizarse.

Sin lugar a dudas que se crea un ambiente de incertidumbre para la industria hotelera, esto hace que cada día se presenten escenarios con pronósticos, por lo que se prepara proyecciones en base a la tendencia historia con base en la información almacenada de la empresa, manteniendo las mismas condiciones, se estima como un escenario normal, y si se afecta una tendencia por un cambio en las condiciones del mercado genera un escenario pesimista, y por el contrario si las condiciones del mercado cambian a favor, tendríamos un escenario optimista.

Hay que puntualizar lo expresado por el autor Welsch,et.al.(2005):

La planificación y el pronóstico de ventas son términos que a menudo se confunden. Aunque relacionados entre sí, tienen propósitos claramente definidos. Un pronóstico no es un plan sino más bien una declaración y/o apreciación cuantificada de las futuras condiciones que rodean a una situación o materia en particular (por ejemplo, el ingreso por ventas), basada en uno o más supuestos explícitos. Un pronóstico siempre debe manifestar en qué supuestos se basa; por tanto, debe verse sólo como uno de los insumos en el desarrollo de un plan de ventas e, incluso la administración de una compañía puede aceptar, modificar o rechazar el pronóstico. En cambio, un plan de ventas incorpora las decisiones de la administración, las cuales se basan en el pronóstico, en otros insumos y en los juicios de la administración sobre conceptos relacionados como volumen de ventas, precios, esfuerzos de venta, producción y financiamiento (p.124)

Lo que deseo destacar de la cita anterior es que los pronósticos nos ayudan a inferir un resultado en base a datos históricos, pero no hay que olvidar la parte importante que es la de incorporar las decisiones del administrador sobre los datos obtenidos lo que nos ayudará a lograr una adecuada planificación, estas decisiones serán muy eficaces siempre y cuando la alta administración conozca todas las variables que rodean la empresa a la que gerencia, considerando las variables internas y externas del sector hotelero.

Finalmente me permito recalcar lo manifestado por el autor Scheel (2017)

Las prácticas estadísticas para lograr pronósticos tienen por objeto inferir un resultado futuro al ajustar un comportamiento histórico. Generalmente, para minimizar la incertidumbre al plantear qué niveles de ocupación y número de personas atendidas se tendrá, es necesario utilizar métodos cuantitativos basados en modelos matemáticos. De acuerdo con las necesidades de información, se deben elaborar pronósticos anuales, mensuales y semanales. De un pronóstico anual de ocupación de habitaciones confiable se deriva la estructura del presupuesto anual de ventas. El calcular el número de Habitaciones ocupadas para cada mes del año condiciona la misma operación de Alimentos y bebidas, facturación de Telecomunicaciones y venta de Lavandería.

Sobre la configuración de este pronóstico se desprenden los objetivos del plan de mercadeo para consolidar las estrategias de comercialización, promoción y publicidad necesarias para mantener y aumentar la ocupación. Los fundamentos conceptuales de un pronóstico de ocupación son, en principio, la tendencia histórica, el marco de competencia, el potencial del mercado y la situación del entorno.

Índice

Primer  
bimestre

Segundo  
bimestre

Solucionario

Referencias  
bibliográficas

Es indispensable considerar estos cuatro elementos para ubicar objetivos y consolidar las ponderaciones y posibilidades de mantenerse en el mercado con una aceptable penetración. La tendencia histórica solo demuestra por inferencia estadística cuál podría ser la ocupación si las condiciones no cambian. El marco de competencia consiste en determinar la posición del hotel ante la oferta existente. El potencial de mercado consiste en considerar las opciones de generación de mayor demanda. y la situación del entorno se refiera evaluar cómo las condiciones económicas, sociales y políticas afectan el potencial del mercado. Gran parte del pronóstico de personas atendidas en Alimentos y bebidas se deriva de la ocupación de habitaciones (factor de demanda derivada). Se utilizan modelos estadísticos para pronosticar las personas atendidas en Alimentos y bebidas procedentes del mercado local (non hotel guest). Parte de la consistencia en la elaboración de pronósticos es disponer de un conglomerado de estadísticas que representen el grado de utilización de la capacidad instalada en Habitaciones y en la operación de Alimentos y bebidas. Estas estadísticas son básicas para el cálculo de pronósticos mensuales y semanales (p.490-491).

### Infografía Pronóstico

¿Le pareció interesante este recurso? Como pudo darse cuenta, la importancia del pronóstico financiero, esta es la parte inicial para la elaboración del presupuesto.

Para profundizar en este tema le invito a revisar el [presupuesto empresarial](#) en la página 20 a 24, sobre el pronóstico.

Adicional le invito a revisar el siguiente [pronóstico](#) de ventas de la página 50



Continuando con el estudio de la presente unidad le invito a revisar el siguiente tema.

## 5.2. Tendencias y Estacionalidad

Dentro del negocio hotelero existe una marcada estacionalidad, es muy evidente que los hoteles junto a la playa saturan su demanda en tiempo de vacaciones escolares en el régimen sierra para nuestro país en los meses de agosto, así como en los meses de verano, y más aún en los feriados de descanso obligatorio, así mismo es muy evidente esta estacionalidad en los hoteles ubicados en las grandes ciudades como Quito y Guayaquil, que durante la semana presentan una alta demanda ya que los ejecutivos, privados, públicos los demandan por sus actividades, en tanto que los fines de semana no tienen esta misma demanda y finalmente las hosterías fuera del centro de la ciudad, en lugares apartados son de gran demanda los fines de semana, con estos ejemplos muy sencillos demostramos la marcada estacionalidad a la que está sujeta la industria hotelera.

Esta estacionalidad es muy marcada en este sector lo que afecta también a las demás operaciones del hotel, y es un factor muy básico a ser considerado a la hora de hacer un pronóstico.

Para poderlo comprender me permito recalcar lo manifestado por Scheel (2010):

Las tendencias cíclicas son movimientos que concentran actividad que ocurre con un lapso de más de un año. Se ha comprobado en ciudades de alta oferta hotelera cómo se repiten los fenómenos que concentran actividad por determinadas ferias y eventos especiales cada número definido de años (p.421).

Hemos concluido la unidad cinco y usted ya tiene una visión general sobre las tendencias y pronósticos.

Con lo cual le recomiendo que analice los pronósticos a largo y corto plazo que consta en el texto del autor (Scheel, Evaluación operacional y financiera aplicada a la industria hotelera, 2017) página (470 -480).

De igual manera lo invito a revisar el siguiente [análisis de tendencia y estacionalidad](#), páginas 23 a l 28

Con la revisión del [pronóstico de ventas](#) anterior realizar un pronóstico simple considerando la estacionalidad de su ciudad, para el sector hotelero.

Finalmente le sugiero desarrollar la siguiente autoevaluación con la finalidad de que compruebe el avance de sus conocimientos. Realizado este cuestionario revise su respuesta en el solucionario para que confirme que se ha contestado correctamente, si respondió bien continúe con el estudio de la siguiente unidad, caso contrario retome los contenidos en los que encuentra dificultad.

Índice

Primer  
bimestre

Segundo  
bimestre

Solucionario

Referencias  
bibliográficas



## Autoevaluación 5

Seleccione la respuesta correcta encerrando en un círculo el literal según corresponda.

1. Al pronóstico lo definimos como:
  - a. Predicción de lo que sucederá con un elemento determinado dentro del marco de un conjunto dado de condiciones.
  - b. Similar al presupuesto.
  - c. Lo que la alta gerencia predice del futuro de la empresa.
2. ¿Por qué es importante hacer un pronóstico?
  - a. Para presentar datos futuros reales de la empresa.
  - b. Lograr reducir el grado de incertidumbre de la empresa.
  - c. Para obtener la única fuente para la planificación.
3. Identifique una ventaja de las proyecciones financieras:
  - a. Permite hacer un análisis previo de la posibilidad financiera de los distintos planes y programas.
  - b. Solo sirve las proyecciones para empresas que existen algún tiempo en el mercado.
  - c. Ayuda a realizar el análisis de las variables internas y externas.

Índice

Primer  
bimestre

Segundo  
bimestre

Solucionario

Referencias  
bibliográficas

4. La persona a cargo de la proyecciones debe sustentar sus valores y cálculos considerando una de las variables como lo manifiesta el autor Anaya:
  - a. Solo internas de la empresa.
  - b. La situación económica del país y del mundo.
  - c. El PIB del país.
5. Para realizar las proyecciones como lo expresa Scheel(2010) en el negocio hotelero no bastara conocer solamente:
  - a. El entorno y la competencia.
  - b. Información histórica del hotel.
  - c. Habitaciones disponibles del hotel.
6. Señale la diferencia entre planificación y pronóstico:
  - a. Son muy similares la diferencia es nula.
  - b. Se incorporan decisiones, juicios de la administración.
  - c. Es una declaración en base a futuras condiciones que rodean una situación.
7. Señale un fundamento conceptual de un pronóstico de ocupación
  - a. El pib del Ecuador.
  - b. Tendencia histórica.
  - c. El análisis de habitaciones del hotel.
8. Tendencia histórica consiste en:
  - a. Posición del hotel ante la oferta existente.
  - b. Inferencia estadística de la ocupación.
  - c. Evaluación de condiciones históricas económicas.

Índice

Primer  
bimestre

Segundo  
bimestre

Solucionario

Referencias  
bibliográficas

9. El marco de competencia dentro los fundamentos conceptuales de un pronóstico de ocupación consiste en:
- a. Determinar la posición del hotel ante la oferta existente.
  - b. Inferencias estadísticas.
  - c. Potencial del mercado existente.
10. En que consiste una tendencia cíclica.
- a. Movimientos que concentran actividad que ocurre con el lapso de más de un año.
  - b. Es la tendencia del mercado hotelero.
  - c. Son movimientos esporádicos de actividad que ocurre en épocas muy lejanas.

[Ir al solucionario](#)

[Índice](#)

[Primer  
bimestre](#)

[Segundo  
bimestre](#)

[Solucionario](#)

[Referencias  
bibliográficas](#)

## Resultado de aprendizaje 6

Relaciona la planificación estratégica con la planeación financiera a través de la generación de presupuestos.

### Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje

Por medio del presente resultado de aprendizaje podrá realizar una planeación financiera, en relación con la estratégica, utilizando correctamente el presupuesto.



Semana 10



## Unidad 6. Planificación de la utilidad

### 6.1. El ciclo presupuestal

Para poder iniciar con el tema propuesto es de vital importancia comprender el ciclo presupuestal como lo expresa el autor Scheel (2017), no cabe duda que la presupuestación es un proceso de planificación en donde encontramos las condiciones para cumplir

Índice

Primer  
bimestre

Segundo  
bimestre

Solucionario

Referencias  
bibliográficas

los objetivos de la empresa, sin lugar a dudas que esto genera un sistema de información en donde encontramos los resultados operacionales, las situaciones financieras proyectadas y la proyección de los flujos de fondos, en el sistema de información se desarrollan los estados financieros proforma, en donde vinculamos la situación financiera actual, y cuál será el resultado al final del período presupuestal, por lo que hay que desarrollar los siguientes estados financieros como lo expresa Scheel (2017), hay que desarrollar los tres estados como son el estado de resultados proforma, el presupuesto de efectivo, y el balance proforma.

- Estado de resultados proforma. Es importante conocer el presupuesto de ventas, de costos y gastos, ya que mediante los mismos podemos obtener la utilidad que se obtendrá en el período presupuestal, estos conforman el estado de resultados proforma, este estado es el más importante para los accionistas, funcionarios ya que con el mismo evaluamos la posición futura de la empresa que sin lugar a dudas es la obtención de la utilidad, al ser pieza fundamental este estado recibe la mayor atención y colaboración al momento de su elaboración ya que todos los departamentos deben colaborar con la información y compromiso a obtener los resultados presupuestados tanto en ventas de ser el caso con el departamento correspondiente y todos los departamentos restantes en la revisión, y obtención de los parámetros de costos y gastos.

[Índice](#)[Primer bimestre](#)[Segundo bimestre](#)[Solucionario](#)[Referencias bibliográficas](#)

- Presupuesto de efectivo, una vez obtenido el estado de resultados proforma procedemos a elaborar el presupuesto de efectivo, el cual consiste en registrar el efecto en el origen de fondos y la aplicación de los recursos, determinando así el movimiento de los mismos los ingresos y los egresos, así obtenemos la información mensual de los saldos, con la cual podemos determinar si se requiere fuentes externas de financiamiento o por el contrario cuales son los meses en donde la empresa cuenta con liquidez suficiente para destinarlo a inversiones de corto plazo, este estado es de naturaleza financiera, ya que registramos los movimientos de liquidez, de cuentas por cobrar, por pagar, inversiones y los gastos.
- Balance proforma, en este balance encontramos la situación financiera al final del período presupuestal en cuanto a concentración de recursos y sus orígenes.

Finalmente como lo expresa Scheel (2010):

En conclusión, el proceso presupuestal o presupuestación considera el desarrollo de cuatro etapas:

- Situación financiera inicial
- Utilidad presupuestada.
- Efecto de los resultados operacionales en el movimiento de efectivo.
- Situación financiera al final del período presupuestal.

Al aplicar estas etapas, se obtienen los siguientes estados proforma, que constituyen el sistema de información presupuestal.

- Estado de resultados proforma
- Presupuesto de efectivo
- Balance proforma.



La presupuestación es el resultado de la efectivización de la planificación estratégica en los estados proforma como sistema de información. El control presupuestal es la administración de los recursos, mejoramiento de la venta y racionalización de costos & gastos por medio del presupuesto. Es la habilidad gerencial de utilizar la información presupuestal para lograr el control administrativo y la motivación para obtener los resultados. El verificar cada mes las variaciones, el porqué de estas y determinar las medidas correctivas es lo que dinamiza el sistema de información presupuestal

Para tal efecto, se aplica el análisis de variaciones en ventas, y para los costos y gastos se aplica la metodología del presupuesto flexible, En resumen, el ciclo presupuestal está constituido por dos procesos:

- Presupuestación
- Control presupuestal (p.482).

### Infografía Ciclo presupuestario

¿Le pareció interesante este recurso? Como pudo darse cuenta la cuatro etapas del ciclo presupuestal, las misma que se derivan en los tres estado proforma

Lo invito a revisar los tipos de [presupuestos del sector hotelero](#) página 86.

Índice

Primer  
bimestre

Segundo  
bimestre

Solucionario

Referencias  
bibliográficas

## Resultado de aprendizaje 7

Evalúa los niveles de utilidad a través de una planificación y control eficiente tanto operativo como financiero.

### Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje

Por medio del presente resultado de aprendizaje podrá realizar una planeación financiera, en relación con la estratégica, utilizando correctamente el presupuesto.



#### Semana 11

[Índice](#)[Primer bimestre](#)[Segundo bimestre](#)[Solucionario](#)[Referencias bibliográficas](#)

## 6.2. Determinación de la utilidad requerida

El nivel de utilidad requerida cuando realizamos una inversión siempre nos cuestionamos, en cuanto tiempo lograremos recuperar la misma, ¿cuánta utilidad se tiene que generar? Para poder recuperar la inversión realizada en este proyecto, adicional tenemos que considerar el costo de oportunidad del capital invertido en el proyecto hotelero.

Hay que manifestar que en muchas ocasiones las utilidades generadas en el giro del negocio hotelero considerando los diferentes factores como el mercado, la competencia, los costos, gastos etc., no es suficiente para poder cubrir el retorno de la inversión ya que en mucho de los casos la misma se sobredimensiona, por lo que es necesario hacer una diferencia entre la utilidad potencial y la

requerida, la una es la que nos genera el negocio y la otra es la que necesitamos obtener para recuperar la inversión, hay que considerar la gran diferencia que conlleva el análisis de una empresa que ya ha recuperado la inversión contra otra empresa que aún no lo hace, para poderme comprender me remito a lo expresado por Scheel (2010):

Es diferente evaluar la utilidad de una operación que no ha logrado capitalizar la inversión, o sea que no ha cumplido el período de recuperación a otra que ya lo logró. Si la operación no ha logrado capitalizar la inversión inicial la determinación de la utilidad estará asociada al período de recuperación de la inversión. Si la operación ya capitalizó la inversión (la utilidad generada cumplió el período de recuperación) se invierte el principio, es decir, la valoración del activo estará condicionada a la utilidad que se genere (p.489).

Cuando se cuenta con una inversión nueva y aun no se ha recuperado dicho valor, para poder considerar la utilidad requerida aplicamos la tasa interna de retorno lo revisamos en la parte de la evaluación financiera de proyecto y el valor presente neto, es muy fácil consideramos el valor de la inversión y las utilidades generadas de los años anteriores al valor presente, esta diferencia que nos da es el valor pendiente de recuperar aún, para la industria hotelera como lo expresa Scheel(2010) es muy importante la utilidad requerida asociada a la valoración del activo, dicho de otra manera cuál es la utilidad (monto en dólares) que debe generar el negocio para mantener una valoración adecuada del activo ( hotel), en la industria hotelera dicha valoración se la expresa por el avalúo de cada habitación, si quisiéramos mantener un avalúo de 50.000 dólares por habitación y el hotel dispone de 30 habitaciones el valor de la propiedad des de 1.500.0000 dólares

Para seguir con el análisis de la utilidad requerida estimado estudiante me voy a remitir al autor Scheel(2010):

Existen dos relaciones reconocidas para determinar el valor de la inversión conociendo las ventas y la utilidad, sin desconocer los estudios de avalúos propiamente dichos, elaborados por entidades inmobiliarias especializadas. Estas relaciones son:

- Valoración del activo, que corresponde a al menos dos veces la venta anual ( gross income multiplier )
- Valoración del activo, que resulta de aplicar (dividir) la utilidad al año entre la tasa de capitalización, que representa un período de recuperación ( income capitalization approach ) (p.490)

De lo expresado por el autor consideramos lo siguiente:

Con los datos de la utilidad y el volumen de ventas se puede calcular las relaciones anteriores así:

Considerando la ventas de un hotel de la localidad cuya facturación al cierre del ejercicio contable del 2017 fue de 125.480 dólares y el mismo consta de 30 habitaciones , la valoración del activo sería de 250.960 dólares , esto es de 8.365 dólares por habitación, para el mismo hotel la utilidad neta para el mismo período fue de 35.480 dólares y la tasa de capitalización es del 4.5% el avalúo del activo es de 788.444 dólares ( $35.480/0.045$ ), la posición más común es por medio de la venta, es decir invirtiendo la relación.

Hay que considerar que la tasa de capitalización en la que se obtiene entre la diferencia entre la tasa de captación, la que nos reconocen los bancos por hacer inversiones y la inflación para el mes de abril del 2018 para el caso del ecuador fue del -0,78% según (Ecuador en cifras, 2018), para poder comprender mejor me permito citar a Scheel(2010), el cual nos explica detalladamente la tasa de capitalización así:

La tasa de capitalización condiciona el período de recuperación de la inversión, entendiéndose como el tiempo en que se duplica el capital invertido; es decir, si se invierten USD 100 en cualquier negocio, ¿en cuánto tiempo obtengo los USD 100 invertidos? Una forma simple de calcular el período de recuperación es obtener el inverso de la tasa de capitalización, lo que significa dividir uno entre la tasa y multiplicar por cien. Si, por ejemplo, la tasa de capitalización es de 12,5 %, el período de recuperación es 8 años  $((1/12,5)*100)$ . Este es un cálculo simple que no considera el efecto del interés compuesto, es decir, el generar utilidades o dividendos durante el tiempo; estos a la vez producen rendimientos, lo que hace que el tiempo de recuperación sea menor. Si se quiere duplicar un capital invertido hoy, se requieren siete años para lograrlo es posible obtener un rendimiento real del 10 % constante en el período. El concepto de duplicar el capital implica que si hoy se invierten USD 100, en siete años se dispondrá de USD 200 con el mismo poder adquisitivo de esos USD 200 de hoy.(p.491).

### Infografía Determinación de la utilidad requerida

¿Le pareció interesante este recurso? Sobre la importancia de la utilidad requerida.

Le invito a revisar el siguiente documento sobre [el análisis del costo de servicio y su efecto en la utilidad operativa](#)

Adicional le recomiendo que analice el capítulo siete que consta en el texto del autor (Scheel, Evaluación operacional y financiera aplicada a la industria hotelera, 2017) página (500-525)

Hemos concluido el tema seis y usted ya tiene una visión general sobre la planificación de la utilidad.

Finalmente le invito a desarrollar la siguiente autoevaluación con la finalidad de que compruebe el avance de sus conocimientos. Realizado este cuestionario revise su respuesta para que confirme que se ha contestado correctamente, si respondió bien continúe con el estudio de la siguiente unidad, caso contrario retome los contenidos en los que encuentra dificultad.

[Índice](#)[Primer bimestre](#)[Segundo bimestre](#)[Solucionario](#)[Referencias bibliográficas](#)



## Autoevaluación 6

Seleccione la respuesta correcta encerrando en un círculo el literal según corresponda.

1. ¿Qué es presupuestación?
  - a. Es un proceso de planificación en el que se establecen las condiciones para llegar a un objetivo.
  - b. Es un proceso para realizar pronósticos financieros.
  - c. Es la planificación de las ventas del hotel.
2. El estado de resultados proforma es aquel que:
  - a. Está compuesto por el presupuesto de ventas, costos y gastos que mide la utilidad que se generaría en el período presupuestal.
  - b. Registra el presupuesto de efectivo.
  - c. Muestra la situación financiera al final del período.
3. ¿Cómo se obtiene la utilidad presupuestada?
  - a. En base solo a los gastos presupuestados.
  - b. Con la confrontación de ventas presupuestadas vs costos y gastos presupuestados.
  - c. En base a las ventas presupuestadas.
4. El control presupuestal consiste en:
  - a. Revisión de las ventas presupuestadas.
  - b. Análisis de los costos presupuestados.
  - c. Administrar los recursos, mejoramiento de la venta, y racionalización de costos y gastos por medio del presupuesto.

Índice

Primer  
bimestre

Segundo  
bimestre

Solucionario

Referencias  
bibliográficas

5. El control administrativo también se lo puede definir como:
  - a. Habilidad gerencial para utilizar información presupuestal para lograr el control y motivar a conseguir los resultados.
  - b. Función de la administración para motivar a conseguir los resultados.
  - c. Análisis cada seis meses de los resultados obtenidos.
6. ¿Cuáles son los dos procesos que forman parte del ciclo presupuestal?
  - a. Costos y gastos.
  - b. Presupuestación y control presupuestal.
  - c. Gastos y presupuestación
7. Un objetivo del proceso presupuestal es:
  - a. Contar con las ventas presupuestadas.
  - b. Obtener los costos presupuestados.
  - c. Proveer a la organización de información sobre la estimación de sus resultados.
8. La utilidad requerida se deriva del concepto de:
  - a. Ventas.
  - b. Gastos.
  - c. Inversión.
9. ¿Cómo se evalúa la utilidad de una empresa que no ha recuperado la inversión?
  - a. La determinación de la utilidad está asociada con el período de recuperación de la inversión.
  - b. La utilidad que genera ayuda a la valoración del activo.
  - c. La incidencia es baja si el activo no está recuperado.

Índice

Primer  
bimestre

Segundo  
bimestre

Solucionario

Referencias  
bibliográficas



10. Una de las relaciones para determinar el valor de la inversión es:

- a. Ventas y la utilidad.
- b. Conociendo solo las ventas.
- c. Utilidad.

[Ir al solucionario](#)

[Índice](#)

[Primer  
bimestre](#)

[Segundo  
bimestre](#)

[Solucionario](#)

[Referencias  
bibliográficas](#)



## Semana 12



### Unidad 7. Presupuesto de efectivo

Me permito iniciar el presente tema con la definición de presupuesto flujo de efectivo como lo manifiesta el autor Welsch, et.al. (2005)

Un presupuesto de efectivo (o de caja) muestra los flujos de entradas y salidas de efectivo, así como la posición final, por subperiodos, para un lapso específico. La mayoría de las compañías debe desarrollar planes, tanto de largo como de corto plazo, sobre sus flujos de efectivo. El presupuesto de efectivo de corto plazo forma parte del plan anual de utilidades. Un presupuesto de efectivo consta básicamente de dos partes: 1) los ingresos de efectivo (flujos de entradas) planificados y 2) los desembolsos (flujos de salidas) de efectivo planificados.

Al planificar los flujos de entradas y de salidas de efectivo se determinan las posiciones inicial y final de caja para el periodo presupuestal. La planificación de los flujos de entradas y salidas de efectivo indicará: 1) la necesidad de financiar probables déficits de caja o 2) la necesidad de planificar la inversión del efectivo excedente para colocarlo en un uso

[Índice](#)[Primer bimestre](#)[Segundo bimestre](#)[Solucionario](#)[Referencias bibliográficas](#)

rentable. El presupuesto de efectivo se relaciona directamente con otros planes como el plan de ventas, las cuentas por cobrar y los presupuestos de gastos y, desde luego, el presupuesto de desembolso de capital. Sin embargo, la planificación y el control de estas actividades no resuelven de manera automática la posición de caja, lo cual sugiere una distinción esencial entre el presupuesto de efectivo y los demás presupuestos. El presupuesto de efectivo se enfoca exclusivamente en los importes y los tiempos de las entradas y salidas de efectivo. En cambio, los demás presupuestos centran su atención en los tiempos de todas las transacciones (tanto de efectivo como las que no implican efectivo), a lo cual se lo denomina la base contable de acumulación, en oposición con la base de efectivo.

Los principales propósitos del presupuesto de efectivo son:

1. Determinar la probable posición de caja al fin de cada periodo como resultado de las operaciones planificadas.
2. Identificar los excedentes o déficits de efectivo por periodos.
3. Establecer la necesidad de financiamiento y/o la disponibilidad de efectivo para inversión
4. Coordinar el efectivo con: a) el total del capital de trabajo, b) los ingresos por las ventas, c) los gastos, d) las inversiones y e) los pasivos.
5. Establecer una base sólida para la vigilancia continua de la posición de caja (p.317-318).

Con lo antes expuesto el concepto de presupuesto de efectivo, consiste en las entradas y salidas de efectivo, no olvidar que dentro de las funciones de la empresa está el control, proteger los recursos de la empresa.

Cuando realizamos negocios se producen actividades que generan ingresos de recursos, efectivo que se recibe y egresos de recursos, efectivo que se paga, esta planificación y control de los ingresos y egresos es una función importante dentro de las empresas.

Esta presupuestación del efectivo es precisamente la manera de planificar y controlar las salidas, evaluar los requerimientos y de ser el caso cuando exista excedente invertirlo, ya que si no lo hacemos estamos incurriendo en el costo de oportunidad, que es la pérdida de los intereses que se podría ganar como lo expresa Welsch, et. al. (2005), toda empresa está en la capacidad de controlar los flujos de entrada y salida de efectivo sean estas grandes, medianas o pequeños.

El flujo de caja lo definimos también como el informe financiero que presenta los flujos de ingresos y egresos de efectivo que tiene una empresa en un período de tiempo determinado, como ingresos podemos considerar las ventas de la empresa, los préstamos que recibe, los intereses por las inversiones, etc.

En tanto que en las salidas se considera los pagos que realiza la empresa a proveedores, sueldos, impuestos, interés de préstamos, pago de servicios básicos, etc. La diferencia entre los ingresos y egresos se los llama saldo, el mismo puede ser a favor cuando los ingresos son mayores que los egresos, y saldo en contra o desfavorable cuando los egresos son mayores que los ingresos.

En este informe se registra lo que realmente ingresa o sale de la empresa, a diferencia del estado de resultados, como ejemplo cuando la empresa adquiere un activo (compra de un vehículo para reparto) registra el pago del mismo, pero no registramos el valor de la depreciación ya que la misma es un gasto que no significa una salida de efectivo esto se lo hace en el estado de resultados.

Le invito a revisar las siguientes [consideraciones del presupuesto de efectivo](#)

Interesante la lectura verdad, el manejo correcto del efectivo dentro de una empresa nos evita problemas posteriores con la liquidez de la empresa.

Continuando con la misma línea, avanzamos con el siguiente tema.

### 7.1. El flujo de caja proyectado

Para comprender de mejor manera este tema me permito poner a consideración lo expresado por Crecenegocios (2012):

Para elaborar un flujo de caja debemos contar con la información sobre los ingresos y egresos de efectivo que haya tenido la empresa. Ésta información la obtenemos de la [contabilidad](#) que hayamos realizado.

Pero también es posible elaborar un flujo de caja proyectado (también conocido como [presupuesto de efectivo](#)), para lo cual necesitaríamos las proyecciones de los futuros ingresos y egresos de efectivo de la empresa para un periodo de tiempo determinado.

El flujo de caja proyectado o presupuesto de efectivo nos permite:

- Anticiparnos a un futuro déficit (o falta) de efectivo, y así, por ejemplo, poder tomar la decisión de buscar financiamiento oportunamente.
- Prever un excedente de efectivo, y así, por ejemplo, poder tomar la decisión de invertirlo en la adquisición de nueva maquinaria.

- Establecer una base sólida para sustentar el requerimiento de créditos, por ejemplo, al presentar el flujo de caja proyectado dentro de un [plan de negocios](#).

Veamos a continuación un ejemplo sencillo de cómo elaborar un flujo de caja proyectado:

Una empresa cuenta con los siguientes datos:

- Las proyecciones de ventas son: enero: US\$85 000, US\$febrero: US\$88 000, marzo: US\$90 000, abril: US\$92 000.
- Las proyecciones de la compra de insumos son: enero: US\$47 000, febrero: US\$51 000, marzo: US\$50 000, abril: US\$52 000.
- Las ventas se cobran el 40% al contado y el 60% al crédito a 30 días.
- Las compras se pagan el 50% al contado y el 50% al crédito a 30 días.
- Se obtiene un préstamo del banco por US\$40 000, el cual se debe pagar en cuotas de US\$5 000 mensuales.
- Los gastos de administración y de ventas corresponden al 20% de las proyecciones de ventas.
- Las proyecciones del pago de impuestos son: enero: US\$3 080, febrero: US\$2 710, marzo: US\$3 260, abril: US\$2 870.

En primer lugar elaboramos nuestro presupuesto de cuentas por cobrar ya que el total de las ventas no se cobran el mismo mes en que se realizan, sino que se cobran un 40%

el mes en que se realizan y el 60% restante al mes siguiente, y al elaborar un flujo de caja, tal como hemos mencionado, debemos registrar el efectivo que realmente ingresa o sale de la empresa:

Tabla 6. Presupuesto de cuentas por cobrar

	enero	febrero	marzo	abril
Ventas al contado (40%)	34000	35200	36000	36800
Ventas al crédito a 30 días (60%)		51000	52800	54000
TOTAL	34000	86200	88800	90800

Una vez que hemos elaborado nuestro presupuesto de cuentas por cobrar, pasamos a elaborar nuestro presupuesto de cuentas por pagar, ya que, igualmente, las compras no se pagan el mismo mes en que se realizan, sino que se pagan un 50% en el mes que se realizan y el 50% restante al mes siguiente.

Tabla 7. Presupuesto de cuentas por pagar

	enero	febrero	marzo	abril
Compras al contado (50%)	23500	25500	25000	26000
Compras al crédito (50%)		23500	25500	25000
TOTAL	23500	49000	50500	51000

Y, finalmente, asegurándonos de contar con todos los datos necesarios, pasamos a elaborar nuestro flujo de caja proyectado.

Tabla 8. Flujo de caja proyectado

	enero	febrero	marzo	abril
<b>INGRESO DE EFECTIVO</b>				
Cuentas por cobrar	34000	86200	88800	90800
Préstamos	40000			
<b>TOTAL INGRESO DE EFECTIVO</b>	<b>74000</b>	<b>86200</b>	<b>88800</b>	<b>90800</b>
<b>EGRESO DE EFECTIVO</b>				
Cuentas por pagar	23500	49000	50500	51000
Gastos de adm. y de ventas	17000	17600	18000	18400
Pago de impuestos	3080	2710	3260	2870
<b>TOTAL EGRESO DE EFECTIVO</b>	<b>43580</b>	<b>69310</b>	<b>71760</b>	<b>72270</b>
<b>FLUJO NETO ECONÓMICO</b>	<b>30420</b>	<b>16890</b>	<b>17040</b>	<b>18530</b>
Servicio de la deuda	5000	5000	5000	5000
<b>FLUJO NETO FINANCIERO</b>	<b>25420</b>	<b>11890</b>	<b>12040</b>	<b>13530</b>

Hay que manejar un adecuado efectivo, como lo manifiesta el autor Welsch, et.al. (2005) que dentro de la planificación de flujo hay que considerar como mejorar el monto disponible, así mismo nos expresa que para poderlo mejorar hay que concentrar nuestra atención en :

Acelerar las cobranzas, los cobros en efectivo, retardar los pagos los desembolsos, y estar claro en las políticas de inversión sobre los saldos ociosos de efectivo con miras a mejorar la maximización de los intereses ganados, con estos tres acciones lograremos mejorar la posición de efectivo, de liquidez de la empresa.

Luego de revisar lo antes expuesto por los autores citados es muy importante recalcar un adecuado manejo de flujo de efectivo para la empresa cualquiera que esta sea, el autores nos están sugiriendo tres acciones las mismas que mejorarán la posición de efectivo, las



ventas a crédito de la empresa deben estar regidas por una política de crédito muy correcta para que la misma nos asegure que se recuperará la cartera en los tiempos acordados, se puede mejorar los plazos de los créditos que se mantiene con los proveedores esto nos dará una gran ayuda para nuestro flujos, mejorar el crédito a favor de nuestra empresa, y en el caso de existir saldos ociosos, tener una política clara de inversión para generar rentabilidad para la empresa.

Le recomiendo que analice el capítulo ocho que consta en el texto del autor (Scheel, Evaluación operacional y financiera aplicada a la industria hotelera, 2017) página (577-616)

Adicional para ampliar le invito a revisar la siguiente información sobre [las proyecciones de ventas y de flujo de caja](#)

Lo invito a revisar los siguientes datos para que [elabore un flujo de caja](#).

Finalmente, le invito a desarrollar la siguiente autoevaluación con la finalidad de que compruebe el avance de sus conocimientos. Realizado este cuestionario revise su respuesta para que confirme si ha contestado correctamente, si respondió bien continúe con el estudio de la siguiente unidad, caso contrario retome los contenidos en los que encuentra dificultad.

Índice

Primer  
bimestre

Segundo  
bimestre

Solucionario

Referencias  
bibliográficas



## Autoevaluación 7

1. ¿Qué es un flujo de caja?
  - a. Una parte de balance general.
  - b. Estado financiero parte del estado de pérdidas y ganancias.
  - c. Es un estado financiero que muestra los flujos de ingresos y egresos de efectivo.
2. ¿Qué es lo que presenta el flujo de caja?
  - a. Lo que ingresa y sale de caja.
  - b. Ventas de contado de la empresa.
  - c. Ventas a crédito de la empresa.
3. ¿Qué necesitamos para elaborar de flujo de caja proyectado?
  - a. Las proyecciones de los futuros ingresos y egresos en efectivo.
  - b. Proyecciones de cuentas por cobrar.
  - c. Proyecciones de la cuenta bancos.
4. ¿Para qué nos sirve el flujo de caja proyectado?
  - a. Para determinar el nivel de ventas de la empresa.
  - b. Anticipar un excedente de efectivo.
  - c. Anticipar las futuras utilidades de la empresa.
5. Para mejorar el flujo de efectivo la administración debe concentrar su atención en:
  - a. Procesos de cobro.
  - b. Políticas de seguridad de la empresa.
  - c. Análisis de logística de la empresa.

Índice

Primer  
bimestre

Segundo  
bimestre

Solucionario

Referencias  
bibliográficas

6. ¿Cuáles son los ingresos en un flujo de efectivo?
  - a. Cobro de facturas.
  - b. Ventas a crédito.
  - c. Pago de intereses.
7. ¿Cuáles con los egresos en un flujo de efectivo?
  - a. Pago de impuestos.
  - b. Cobro de facturas.
  - c. Préstamos obtenidos.
8. ¿Cuáles son las partes de un presupuesto de efectivo?
  - a. Activo, pasivo, capital.
  - b. Ingresos, gastos y capital.
  - c. Ingresos de efectivo y desembolsos de efectivo.
9. ¿Qué nos indica la planificación de los flujos de entrada y salida?
  - a. La cantidad de utilidad generada por la empresa.
  - b. la cantidad de patrimonio de la empresa.
  - c. La necesidad de financiar probables déficits.
10. Uno de los propósitos del presupuesto de efectivo es:
  - a. Identificar los excedentes de efectivo por periodos de tiempo.
  - b. Obtener la cantidad de ventas generadas.
  - c. Calcular el porcentaje de utilidad generada.

[Ir al solucionario](#)

[Índice](#)

[Primer  
bimestre](#)

[Segundo  
bimestre](#)

[Solucionario](#)

[Referencias  
bibliográficas](#)

## Resultado de aprendizaje 6

Relaciona la planificación estratégica con la planeación financiera a través de la generación de presupuestos.

### Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje

Por medio del presente resultado de aprendizaje podrá realizar una planeación financiera, en relación con la estratégica, utilizando correctamente el presupuesto.



#### Semana 13



## Unidad 8. Control presupuestal

### 8.1. El control

Iniciamos con la definición de control, para lo cual me permito poner a consideración lo manifestado por Cabrera (2008)

[Índice](#)[Primer bimestre](#)[Segundo bimestre](#)[Solucionario](#)[Referencias bibliográficas](#)

## Control.

A la palabra “control” se le dan diferentes interpretaciones en nuestra lengua, tales como registro, inspección, comprobación y dirección.

Si nos referimos al control como una fase del proceso administrativo, lo podemos definir como la etapa en donde se lleva a cabo la evaluación de lo realizado, comparándolo con los objetivos, políticas y presupuestos previamente establecidos, de manera que se tomen medidas que se consideren convenientes cuando surjan variaciones o discrepancias. Por lo tanto, el Control Presupuestal, “es un conjunto de procedimientos y recursos que sirven a la dirección para planear, coordinar y controlar, por medio de los presupuestos, todas las funciones y operaciones de una empresa con el fin de que obtenga el máximo rendimiento con el mínimo esfuerzo”.

Para que los controles presupuestarios funcionen adecuadamente no hay que olvidar que los presupuestos deben estar diseñados como herramientas que ayuden a todos los gerentes para realizar adecuadamente sus funciones, y no solamente al director del presupuesto.

## Utilidad del Control Presupuestal.

Cabe mencionar que el control presupuestal es muy importante dentro de las empresas para que éstas realicen eficientemente sus operaciones y así logren los objetivos previamente establecidos. La importancia del control presupuestal se notará en relación con las ventajas que se mencionarán a continuación.

En primer lugar, vimos que el plan de acción, basado en los presupuestos, se elabora en base a estimaciones que resultan de cuidadosas investigaciones y estadísticas; se trata de aprovechar la experiencia de todos para continuar con los éxitos y evitar los fracasos. Este plan no está basado en simples estimaciones al azar, lo cual significa que la empresa tiene muchas más probabilidades de triunfar que de fracasar

Otro punto muy importante es el hecho de que todos los jefes de departamento de la empresa intervengan en la elaboración de los presupuestos, ya que deben considerar los planes como suyos y poner todo su esfuerzo para cumplirlos.

El control presupuestal facilita la toma de decisiones oportunas en cuanto al rumbo que debe seguir la empresa, ayudándole en gran parte a la función financiera, ya que la empresa puede saber anticipadamente cuándo y cuánto dinero necesitará permitiendo recurrir a las fuentes de financiamiento que convengan más y salgan más baratas, sin tener que aceptar lo que le ofrezcan por tomarla desprevenida.

Por otra parte, el control presupuestal busca el trabajo armónico de todos, es decir, la coordinación de todas las funciones de la empresa en un esfuerzo común, logrando así una mayor eficiencia con el mínimo esfuerzo, como se menciona en la definición anterior.

Podemos concluir diciendo que los propósitos básicos del control presupuestal son:

- Planear: Determinar el rumbo que van a seguir las operaciones de la empresa para lograr el máximo rendimiento.

- Coordinar. Elaborar un plan para seguir el camino escogido.
- Motivar: Dar un objetivo, que es el presupuesto, para que el personal de la empresa cumpla con su cometido.

Luego de haber analizado lo que significa el control presupuestal me permito recordar en que consiste la presupuestación así como una breve explicación de los diferentes tipos de presupuestos expresado por Contabilidad (2017)

Los presupuestos constituyen modelos cuantitativos de Planificación. La presupuestación es el proceso de preparar presupuestos y requiere el uso de pronósticos, además de conocer el origen de los costos de las actividades y la capacidad para integrar las actividades de la organización.

La planificación presupuestaria o planificación táctica de corto plazo, es el proceso de preparar planes detallados de corto plazo (usualmente un año) para las funciones, actividades y departamentos de la organización. Cuando los planes se convierten en cifras monetarias, se convierten en presupuestos. El proceso de planificación presupuestaria va llevando a la organización al cumplimiento de su misión.

El presupuesto es una herramienta gerencial que se utiliza tanto para la planificación como para el control. La planificación presupuestaria y el control presupuestario constituyen el ciclo fundamental de la gestión de empresas. Al iniciar el periodo, el presupuesto es un plan o estándar; al final del período sirve como un instrumento de control para ayudar a la gerencia a medir su desempeño frente al plan, de tal manera que el desempeño futuro pueda mejorarse.

Índice

Primer  
bimestre

Segundo  
bimestre

Solucionario

Referencias  
bibliográficas

La planificación y el control presupuestario pueden producir grandes beneficios a la organización, pero para ello es muy importante que se cumplan ciertos requisitos:

- a. Involucración y apoyo de la alta gerencia.
- b. Clara definición de los objetivos de largo plazo, en los cuales deberá enmarcarse el presupuesto.
- c. Una estructura organizativa realista, con responsabilidades claramente definidas.
- d. Involucración de los gerentes en todos los aspectos del proceso presupuestario.
- e. Un sistema apropiado de contabilidad e información.
- f. Revisiones regulares de la ejecución presupuestaria.
- g. Los presupuestos deben administrarse de una manera flexible.

Los cambios en el entorno, y en los planes pueden generar cambios en los presupuestos. Una rígida sujeción a los presupuestos no es la manera de administrar moderna, caracterizada por la rápida sucesión de cambios en el entorno. Además, si un presupuesto es rígido se convierte en una decisión, y deja de ser un plan.

La planificación es una de las funciones principales de la Administración. Se vuelve mucho más importante en tiempos económicamente difíciles.

Así mismo muy importante recalcar los diferentes tipos de control que la administración puede hacer uso para que se cumpla con los objetivos de la empresa, para lo cual me permito citar a los autores Welsch, et.al. (2005) en donde nos hacen referencia a los diferentes tipos de controles que podemos utilizar en la administración:

1. Control preliminar. (a través de la alimentación adelantada). Se ejerce previamente a la acción para asegurar que se preparen los recursos y el personal necesarios y se tenga listos para iniciar las actividades.



2. Control coincidente (generalmente a través de informes periódicos de desempeño). Vigilar (mediante la observación personal e informes) las actividades corrientes para asegurar que se cumplan las políticas y procedimientos, sobre la marcha.
3. Control por retroalimentación. Acción a posteriori (replanificación), concentrando la atención sobre los resultados pasados para controlar las actividades futuras.

Según los autores antes citados el control tiene que ser antes, durante y después de poner en marcha un presupuesto, con lo cual estaremos asegurando el cumplimiento de los objetivos de la empresa, adicional el control coincidente, base de los informes de desempeño, el mismo que tienen que realizarse cada día, como máximo cada semana, ya que este control nos permitirá tomar los correctivos necesarios a tiempo , no olvidar que este control es medir el resultado del desempeño de los objetivos, metas presupuestadas, versus los resultados logrados reales a la fecha de realización del informe de control , esto nos permitirá realizar la retroalimentación oportuna y los cambios que se tenga que hacer para lograr las metas trazadas por la empresa.

No cabe duda que el control una parte de las funciones de la administración hay que ejercerlo muy bien para que nos ayude de manera eficaz con los objetivos empresariales.

Con esta aclaración me permito hacer una breve explicación en el siguiente tema de los diferentes tipos de presupuestos ya que en todos ellos hay que ejercer el control como parte de las funciones de la administración.

Luego de tener clara la importancia de control para profundizar el tema propuesto los invito a revisar lo expresado por el autor Scheel (2017):

[Índice](#)[Primer bimestre](#)[Segundo bimestre](#)[Solucionario](#)[Referencias bibliográficas](#)

El control presupuestal se fundamenta en la determinación y en el análisis de variaciones que se calculan al comparar lo ejecutado con el presupuesto. Esta metodología se centra en el estado de resultados, ya que precisamente se trata de comprobar la eficiencia y eficacia de la gestión y del control de las variables que condicionan la venta y la estructura de costos y gastos. Este proceso implica cumplir cuatro pasos:

- Determinación y significancia de las variaciones.
- Análisis de variaciones.
- Definición de situaciones críticas o de inmediata atención.
- Plan correctivo.

El anterior proceso es el que se aplica al comparar lo ejecutado con el estado de resultados proforma. El análisis de variaciones se complementa con la metodología de presupuesto flexible, en la que, partiendo de las ventas ejecutadas, se define cuál debería ser la utilidad si se cumple la estructura de costos presupuestada p. (619)

Con esta introducción revisemos en que consiste los cuatro pasos de acuerdo a lo manifestado por el mismo autor Sheel (2017), sobre lo presupuestado versus lo ejecutado para el caso de la industria hotelera.

En cuanto a la determinación y significación de las variaciones hay que identificar que partidas del estado de resultados presentan un comportamiento no esperado en el presupuesto comprado con el presupuesto ejecutado.

La determinación y significación de las variaciones consiste en interpretar, en términos generales, qué sectores dentro de la formación del estado de resultados no corresponden al comportamiento planteado en el presupuesto al compararlo con lo ejecutado.

Si consideramos que tenemos costos fijos es muy sencillo de realizar la interpretación de las variaciones, ya que las mismas con base a los incrementos o disminuciones sean en valor absolutos o relativos, con este antecedente como lo expresa Sheel (2017) existe un margen de tolerancia entre el 2,5 y 3% de incremento, esto es mayor cantidad de costos fijos mayor sensibilidad de la utilidad, si se incrementan la ventas del hotel, y los costos se mantienen fijos no hay incremento, se mantienen como se los presupuesto, el % del incremento de la utilidad va hacer mayor que el % de incremento de la venta.

Ahora bien, analicemos si los costos fuesen 100% variables, las variaciones del presupuesto tendrán un comportamiento de la misma proporción así como su utilidad, esta es considerado como una sensibilidad de 1 como lo expresa Sheel (2017), para poderlo comprender en una operación del hotel San Diego el 100% del total de la ventas, sus costos variables son del 30%, vamos a considerar que la venta tiene un incremento del 40% con respecto a lo presupuestado, la utilidad se vera incrementada en la misma proporción si los costos variables del 30%, hay que considerar lo expresa por Sheel (2010)

En la estructura de costos planteada para hoteles, existen costos fijos y variables y con diferentes concentraciones en cada departamento operado o centro de resultados; es así como en la operación de habitaciones el apalancamiento operativo oscila entre 1,1 y 1,2, en Alimentos y bebidas oscila entre 1,7 y 2.

La operación en su conjunto presenta un apalancamiento entre 2,03 y 2,15. Con estos conceptos de sensibilidad se fundamenta la interpretación de variaciones entre el presupuesto y lo ejecutado; en términos generales, se determina la significancia de dichas variaciones aplicando la siguiente metodología:

- La utilidad debe afectarse de acuerdo con el apalancamiento operativo
- Los componentes de costos y gastos que concentren costos variables deben afectarse en la misma proporcionalidad en que se presenta la variación de las ventas.
- Los componentes de costos y gastos que concentren costos fijos no deben incrementarse en más del 3 % (el margen de tolerancia de la nómina es hasta del 2 %) con respecto al presupuesto (p.626).

Para proceder con el análisis de las variaciones hay que considerar como se originaron las mismas para lo cual utilizaremos la descomposición de los elementos que intervienen en el comportamiento comparándolo con los mismos elementos que se utilizaron para el cálculo como lo manifiesta Sheel (2010), esto nos sirve para poder analizar las variaciones en los costos y ventas, según este autor las fórmulas a utilizar son para el análisis de las ventas.

Para calcular las variaciones de precio y cantidad son:

**Variación de precio = diferencia precio x cantidad ejecutada**

**Variación de cantidad = diferencia cantidad x precio presupuestado**

Para el análisis de los costos y para calcular las diferencias con respecto al presupuesto, los fijos expresan sus variaciones en valores absolutos, determinando la posición de favorable o desfavorable. Si los costos variables se expresan en dinero, se condicionan al volumen y al costo; la variación de volumen resulta de tomar la diferencia de volumen (ocupación) y multiplicarla por la porción de costo variable presupuestada, y la variación de costo resulta de tomar la diferencia de costo variable (con decimales) y multiplicarla

por el volumen ejecutado (ocupación real). Si los costos variables se expresan en coeficiente o proporción de las ventas, la variación por venta en los costos variables resulta de tomar la diferencia en ventas y multiplicarla por el coeficiente de costo variable presupuestado; y la variación de costo se produce al tomar la diferencia de costo y multiplicarla por la venta ejecutada.

Al aplicar estos cálculos a la estructura del estado de resultados se obtiene el análisis de los efectos a la utilidad presupuestada para obtener la utilidad ejecutada (conciliación). De este análisis se especifican qué situaciones son críticas y merecen inmediata atención para configurar el respectivo plan correctivo. El presupuesto flexible consiste en tomar la venta ejecutada y aplicarle la estructura de costos presupuestal. Esta práctica permite conocer directa y rápidamente el efecto de las variaciones de costos en la utilidad, ya que las ventas se mantienen equivalentes, verificando cuál debería ser la utilidad al cumplir los costos presupuestados p(626-627).

Para ampliar este tema le invito a revisar [una propuesta para el control de gestión hotelera](#), y así mismo le sugiero revisar [indicadores para el control de gestión de procesos básicos en hoteles](#).

Adicional lo invito a revisar la siguiente información para que desarrolle los siguientes [ejercicios propuestos](#)

¿Qué le pareció esta lecturas?, interesante la importancia que se debe ejercer con el control para el cumplimiento del presupuesto

Continuando con la misma temática, abordaremos el siguiente tema.



## Semana 14

### 8.2. Informes de desempeño

Para determinar las variaciones y analizar las mismas contamos con los informes de desempeño los mismos que nos serán de gran ayuda a la hora de tomar los correctivos necesarios como lo expresa el autor Welsch,et.al (2005) estos informes tienen las siguientes características

- Se deben adaptarse a la estructura de la empresa, por centros de responsabilidad o áreas para poder ejercer el control.
- Deben facilitar en su diseño la aplicación del principio de excepción.
- Deben realizarse en cortos periodos de tiempo.
- Adaptarse a las exigencias de los usuarios sean estos jefes de mandos medios, supervisores de ventas, o la alta administración
- Su elaboración debe ser sencilla, contener la información básica y esencial para el análisis.
- Ser precisos.
- Su presentación debe ser oportuna para tomar los correctivos necesarios

[Índice](#)[Primer bimestre](#)[Segundo bimestre](#)[Solucionario](#)[Referencias bibliográficas](#)

Adicional a esto el mismo autor nos manifiesta lo que debe contener un informe de desempeño:

Los informes de desempeño para todas las áreas o centros de responsabilidad deben mostrar, por lo general: 1) las variaciones habidas durante el periodo que se reporta y 2) las variaciones acumulativas en el año a la fecha. Quienes preparan los informes de desempeño deben incluir comentarios, en notas al pie, cuando conozcan los motivos de las variaciones que se presentan. Las notas al pie también deben usarse para dirigir la atención de la administración hacia los costos específicos que puedan requerir su intervención) (Welsch, Hilton, Gordon, & Rivera, 2005) (p.408)

Con esta información me permito adjuntar el siguiente modelo de informe de desempeño.

Tabla 9. Modelo de un informe de desempeño

RELATIVAS						
	1	2	3	4	5	6
Concepto	Real	Planificado	Variación en importe	Porcentaje de las variaciones al plan	Porcentaje de realización del plan	Porcentaje del real al plan
		-	(1-2)	(3/2)	(2/1)	(1/2)
Gastos	\$110	\$100	\$10*	10%	90.9%	110%
Ventas	\$11.000	\$10.000	\$1.000	10%	110%+	110%

Fuente: (Welsch, Hilton, Gordon, y Rivera, 2005)

Elaboración: Pablo Malo

Hay que tener presente que los informes de desempeño deben contener la columna de venta, o gasto, etc., real y lo planificado en el caso de cuadro anterior, los gastos se excedieron con un 10% de lo planificado como constan en la columna 4, por lo contrario en la misma columna consta el 10% obtenido en ventas lo cual es

favorable, según este método es muy sencillo poder analizar que las cifras debajo del 100% no están favorables y las cifras mayores al 100% son favorables, se puede comenzar analizar con mayor profundidad las diferentes variables que producen estos resultados tanto favorables, como desfavorables.

Adicional los informes de desempeño deben adaptarse a las necesidades empresariales, dependiendo el nivel jerárquico que los analiza, son muy variadas las formas de presentar estos informes, para el caso de empresas hoteleras habrá que ajustar el mismo a las necesidades que requiera la alta administración.

Hemos concluido el estudio de la unidad ocho y usted ya tiene una visión general sobre el control del presupuesto.



### Actividades de aprendizaje recomendadas

Lo invito a analizar la siguiente información de [informe de desempeño](#) para que aplique los conceptos revisados.

Finalmente le invito a desarrollar la siguiente autoevaluación con la finalidad de que compruebe el avance de sus conocimientos. Realizado este cuestionario revise su respuesta para que confirme que ha contestado correctamente, si respondió bien continúe con el estudio de la siguiente unidad, caso contrario retome los contenidos en los que encuentra dificultad.

Índice

Primer  
bimestre

Segundo  
bimestre

Solucionario

Referencias  
bibliográficas





## Autoevaluación 8

1. ¿Cómo se define a la palabra control?
  - a. Etapa en donde se lleva a cabo la evaluación de lo realizado.
  - b. Desarrollar los objetivos, metas de empresa.
  - c. Desarrollo del plan estratégico de la empresa.
2. ¿Para qué nos sirve el control?
  - a. Para lograr los objetivos establecidos de la empresa.
  - b. Para mejorar las ventas a crédito de la empresa.
  - c. Como ingreso del flujo de caja.
3. En qué consiste el propósito básico del control presupuestal de coordinar.
  - a. Elaborar un plan para seguir del camino escogido.
  - b. Mejorar las ventas de la empresa.
  - c. Mejorar las proyecciones del gerente.
4. ¿Cómo se define a un presupuesto rígido?
  - a. Se elabora para un solo nivel de actividad.
  - b. Se analiza en su desarrollo las variables externas
  - c. Son informes semivariantes para la gerencia
5. Según el sector al presupuesto se lo clasifica en:
  - a. De corto plazo y de largo plazo.
  - b. Del sector público y del sector privado.
  - c. Operativo y financiero.

Índice

Primer  
bimestre

Segundo  
bimestre

Solucionario

Referencias  
bibliográficas

6. Una de las características del informe de desempeño es:
  - a. Ser sencillos y comprensibles.
  - b. Presentarse en periodos largos de tiempo.
  - c. Cada departamento lo diseña a su criterio.
7. ¿Qué debe contener un informe de desempeño?
  - a. El organigrama de la empresa.
  - b. Variaciones habidas durante el período que se reporta.
  - c. Plan de ventas.
8. ¿Cómo se define al control preliminar?
  - a. A través de la alimentación adelantada.
  - b. Mediante el uso de los informes de desempeño.
  - c. Se lo utiliza luego de haber analizado un informe.
9. ¿Cómo lo define al control coincidente?
  - a. Aquel que se realiza al inicio como una alimentación adelantada.
  - b. Es el que se lo ejecuta al final.
  - c. Se ejerce a través de los informes periódicos de desempeño.
10. ¿Cómo se los define al control por retroalimentación?
  - a. Es aquel que lo hacemos como una alimentación adelantada.
  - b. Se lo ejecuta con los informes periódicos de desempeño.
  - c. Concentrando la atención sobre los resultados pasados para controlar las actividades futuras.

[Ir al solucionario](#)



## Actividades finales del bimestre



### Semana 15



## Actividades de aprendizaje recomendadas

Revise todos los recursos educativos como preparación para la evaluación presencial

- Talleres desarrollados durante el presente bimestre y que constan en el plan académico.

Revise los diferentes enlaces web propuestos para apoyar la comprensión de contenidos

- Las autoevaluaciones realizadas en la plataforma del entorno virtual.
- Los cuestionarios desarrollados en la plataforma del entorno virtual.
- Los temas tratados en el foro y el chat académicos.
- El trabajo bimestral.

Índice

Primer  
bimestre

Segundo  
bimestre

Solucionario

Referencias  
bibliográficas



## Semana 16



### Actividades de aprendizaje recomendadas

Revise todos los recursos educativos como preparación para la evaluación presencial

- Talleres desarrollados durante el presente bimestre y que constan en el plan académico.

Revise los diferentes enlaces web propuestos para la comprensión de los contenidos

- Las autoevaluaciones realizadas en la plataforma del entorno virtual.
- Los cuestionarios desarrollados en la plataforma del entorno virtual
- Los temas tratados en el foro y el chat académicos.
- El trabajo bimestral.

Índice

Primer  
bimestre

Segundo  
bimestre

Solucionario

Referencias  
bibliográficas



## 4. Solucionario

Autoevaluación 1		
Pregunta	Respuesta	Retroalimentación
1	c	Un sistema de información es aquel que recolecta, procesa, almacena y distribuye información.
2	a	Información son datos que se modelan en una forma significativa.
3	b	En la etapa de procesamiento entran los datos en bruto y se convierte en un formato significativo.
4	a	Dentro del sistema de información la actividad de salida, es transferir la información a las personas que le darán uso.
5	b	Dentro de los coeficientes más utilizados es la trifa promedio por habitación.
6	a	Existen dos metodologías el análisis operacional y financiero.
7	b	Es la metodología que se aplica al estado de resultados para interpretar y evaluar la utilidad generada.
8	b	El análisis operacional de lo aplica al estado de resultados.
9	a	Los coeficientes utilizados para evaluar la operación son coeficientes operacionales, razones financieras y los índices de eficiencia.
10	a	El coeficiente operacional es aquel que Identifica relaciones que demuestran el grado de asociación entre resultados operacionales y parámetros de comportamiento.

Ir a la  
autoevaluación

Autoevaluación 2		
Pregunta	Respuesta	Retroalimentación
1	b	El análisis operacional consiste en la metodología que se aplica al estado de resultados para interpretar y evaluar la utilidad.
2	c	El análisis operacional consta de dos escenarios el rendimiento operacional y la evaluación de la utilidad.
3	c	Los rendimientos operacionales consisten en la metodología para determinar si los costos y gastos tienen un comportamiento aceptable.
4	b	El nivel de ocupación que cumple con las condiciones de retorno del activo es del 65%.
5	a	La evaluación de la utilidad verifica si la concentración de los costos fijos y variables es la correcta para nivel de ocupación.
6	b	Dentro de las técnicas de interpretación tenemos la comparación de los resultados operacionales actuales con los presupuestados.
7	c	La técnica de interpretación de los resultados, consiste en comparar los resultados actuales con los presupuestados.
8	b	El principio de excepción consiste en prestar atención a las partidas anormales en los informes.
9	a	Razón es la relación numérica entre dos cantidades.
10	a	La razón revpar es la que la obtenemos de dividir la venta de habitaciones en el día para las habitaciones disponibles.

Ir a la  
autoevaluación

Autoevaluación 3		
Pregunta	Respuesta	Retroalimentación
1	a	En contabilidad al costo se lo define como la medición en términos monetarios de la utilización de recursos para un propósito determinado.
2	a	El sistema de costos por absorción se considera el costo asignado más la totalidad de los recursos utilizados.
3	a	Al costo fijo lo podríamos definir como aquel que se mantiene constante.
4	a	Al costo variable lo podemos definir como aquel que cambia si hay una variación en las ventas.
5	a	El método del punto alto y punto bajo consiste en determinar la porción del costo variable al considerar la diferencia en el punto más alto de la serie contra el más bajo.
6	b	Dos de los determinantes que condicionan la utilidad con el costo fijo y el costo variable.
7	a	La metodología de la sensibilidad consiste en la afectación de la utilidad al cambiar los factores.
8	a	En el punto de equilibrio es donde la utilidad es cero.
9	a	La evaluación de la utilidad debe responder a la utilidad ejecutada con respecto a la utilidad potencial de acuerdo con la capacidad máxima debe ser al menos del 50 %.
10	a	La evaluación de la utilidad consiste en ubicar su posición con respecto al punto de equilibrio.

Ir a la  
autoevaluación

Autoevaluación 4		
Pregunta	Respuesta	Retroalimentación
1	a	El balance general muestra los pasivos, activos y patrimonio neto de la empresa en un momento determinado.
2	b	El activo son los bienes que posee la empresa puede ser corriente o fijo.
3	a	El activo corriente son los activos líquidos de la empresa.
4	a	El activo no corriente se lo define como aquel que difícilmente puede ser convertido en dinero en efectivo.
5	a	Los ratios de liquidez son aquellos que miden la disponibilidad de dinero en efectivo.
6	b	El ratio de liquidez corriente se lo obtiene de la siguiente relación activo corriente dividido para el pasivo corriente.
7	c	Los ratios der endeudamiento miden el grado de endeudamiento de la empresa.
8	c	El <b>ROA</b> es un índice de rentabilidad de la empresa.
9	b	Los ratios de rotación miden la eficiencia en lo cobros, pagos e inventario.
10	a	El análisis vertical consiste en analizar cuentas del estado financiero de un solo período.

Ir a la  
autoevaluación



Autoevaluación 5		
Pregunta	Respuesta	Retroalimentación
1	a	Al pronóstico lo definimos como la predicción de lo que sucederá con un elemento determinado dentro del marco de un conjunto dado de condiciones.
2	b	El objetivo básico del pronóstico es reducir el grado de incertidumbre de la empresa.
3	a	Permite hacer un análisis previo de la posibilidad financiera de los distintos planes y programas.
4	b	La persona a cargo de la proyecciones debe sustentar sus valores y cálculos considerando una de las variables es la situación económica del país y del mundo como lo expresa el autor Anaya(2008)
5	b	Como lo expresa Scheel(2010) para hacer las proyecciones el sector hotelero no bastara conocer la información histórica del hotel.
6	b	La diferencia entre pronóstico y plan es la incorporación de decisiones y juicios de la administración dentro del plan.
7	b	Un fundamento conceptual de un pronóstico de ocupación, es la tendencia histórica.
8	b	Tendencia histórica consiste en la inferencia estadística de la ocupación.
9	a	En el marco de competencia dentro los fundamentos conceptuales de un pronóstico de ocupación es determinar la posición del hotel ante la oferta existente.
10	a	La tendencia cíclica consiste en movimientos que concentran actividad que ocurre con el lapso de más de un año.

Ir a la  
autoevaluación

Autoevaluación 6		
Pregunta	Respuesta	Retroalimentación
1	a	Presupuestación es un proceso de planificación en el que se establecen las condiciones para llegar a un objetivo.
2	a	El estado de resultados proforma es aquel que está compuestos por el presupuesto de ventas, costos y gastos que mide la utilidad que se generaría en el período presupuestal.
3	b	La utilidad presupuestada se la obtiene con la confrontación de ventas presupuestadas vs costos y gastos presupuestados.
4	c	El control presupuestal consiste en administrar los recursos, mejoramiento de la venta, y racionalización de costos y gastos por medio del presupuesto.
5	a	Al control administrativo también se lo puede definir como la habilidad gerencial para utilizar información presupuestal para lograr el control y motivar a conseguir los resultados.
6	b	Los procesos que forman parte del ciclo presupuestal son presupuestación y control presupuestal.
7	c	Un objetivo del proceso presupuestal es proveer a la organización de información sobre la estimación de sus resultados.
8	c	La utilidad requerida se deriva del concepto de inversión.
9	a	La utilidad de una empresa que no ha recuperado la inversión se la evalúa con la determinación de la utilidad está asociada con el período de recuperación de la inversión.
10	a	Una de las relaciones para determinar el valor de la inversión es conociendo las ventas y la utilidad.

Ir a la  
autoevaluación

Autoevaluación 7		
Pregunta	Respuesta	Retroalimentación
1	c	El flujo de caja es un estado financiero que muestra los flujos de ingresos y egresos de efectivo.
2	a	El flujo de caja presenta lo que ingresa y sale de caja.
3	a	Para elaborar un flujo de caja proyectado se requiere de las proyecciones de los futuros ingresos y egresos en efectivo.
4	b	El flujo de caja proyectado nos sirve para poder anticipar los excedentes de efectivo y los faltantes de efectivo.
5	a	Para mejorar el flujo de efectivo podemos concentrar nuestra atención en el proceso de cobro.
6	a	Los ingresos en un flujo de efectivo son los cobros de facturas.
7	a	Los egresos de un flujo de efectivo son los pagos de impuestos.
8	c	Las partes de un presupuesto de efectivo son los ingresos de efectivo y los desembolsos de efectivo.
9	c	La planificación de los flujos de entrada y salida nos indica la necesidad de financiar probables déficits.
10	a	Uno de los propósitos del presupuesto de efectivo es de identificar los excedentes de efectivo por periodos de tiempo.

Ir a la  
autoevaluación

Autoevaluación 8		
Pregunta	Respuesta	Retroalimentación
1	a	Al control se lo define como la etapa en donde se lleva a cabo la evaluación de lo realizado.
2	a	El control sirve para lograr los objetivos establecidos de la empresa.
3	a	Un propósito básico del control presupuestal en la coordinación es elaborar un plan para seguir el camino escogido.
4	a	El presupuesto rígido es aquel se elabora para un solo nivel de actividad.
5	b	Según el sector al presupuesto se lo clasifica en público y privado.
6	a	Una de las características del informe de desempeño es ser sencillos y comprensibles.
7	b	El informe de desempeño debe contener las variaciones habidas durante el periodo que se reporta.
8	a	Del control preliminar se lo define por medio de la alimentación adelantada.
9	c	El control coincidente es aquel que se ejerce a través de los informes periódicos de desempeño.
10	c	El control por retroalimentación es aquel que concentra la atención sobre los resultados pasados para controlar las actividades futuras.

Ir a la  
autoevaluación



---

## 5. Referencias bibliográficas

---

A., R. S. (2011). *Presupuestos Empresariales*. Bogotá: Ecoe Ediciones.

Anaya, H. (2008). *Análisis financiero aplicado y principios de administración financiera*. Bogotá: Universidad externado de Colombia.

Burbano, A. (2006). *Costos y Presupuestos*. Bogotá: Alfaomega.

Cabrera, M. (15 de 07 de 2008). *mailxmail.com*. Recuperado el 28 de 12 de 2017, de mailxmail.com: [w.mailxmail.com/cursos-tecnicos-presupuestal-empresa/control-presupuestal-1](http://w.mailxmail.com/cursos-tecnicos-presupuestal-empresa/control-presupuestal-1)

*Conocimientosweb.net*. (04 de 06 de 2013). Recuperado el 22 de 11 de 2017, de Conocimientosweb.net: Si bien es deseable establecer metas susceptibles de ser alcanzadas, es poco deseable planear metas a un nivel por abajo del que es posible lograr. Este "acolchonamiento" del presupuesto se denomina presupuesto holgado. Un ejemplo de un presupuesto holgado

*Contabilidad.com.py*. (06 de 09 de 2017). Recuperado el 28 de 12 de 2017, de Contabilidad.com.py: [http://www.contabilidad.com.py/articulos\\_35\\_02-presupuesto-y-control-presupuestario-tipos-de-presupuesto.html](http://www.contabilidad.com.py/articulos_35_02-presupuesto-y-control-presupuestario-tipos-de-presupuesto.html)

*Crece Negocios*. (04 de 07 de 2014). Recuperado el 25 de 11 de 2017, de Crece negocios: <https://www.crecenegocios.com/las-estrategias-de-una-empresa/>

Índice

Primer  
bimestre

Segundo  
bimestre

Solucionario

Referencias  
bibliográficas

Crece Negocios. (03 de 08 de 2017). Recuperado el 03 de 08 de 2017, de Crece Negocios: <https://www.crecenegocios.com/los-objetivos-de-una-empresa/>

Crecenegocios.com. (07 de 11 de 2012). Recuperado el 12 de 27 de 2017, de crecenegocios.com: <https://www.crecenegocios.com/ratios-financieros/>

Crecenegocios.com. (03 de 05 de 2012). Recuperado el 27 de 12 de 2017, de Crecenegocios.com: <https://www.crecenegocios.com/el-analisis-financiero-de-una-empresa/>

Crecenegocios.com. (20 de 02 de 2012). Recuperado el 27 de 12 de 2017, de Crecenegocios.com: <https://www.crecenegocios.com/como-elaborar-un-flujo-de-caja/>

CreceNegocios.com. (08 de 01 de 2013). Recuperado el 27 de 12 de 2017, de CreceNegocios.com: <https://www.crecenegocios.com/el-balance-general/>

Díaz, M., Parra, R., & López, L. (2012). *Presupuestos enfoque para la planeación financiera*. Bogotá: Pearson Educación.

Ecuador en Cifras. (13 de 05 de 2018). *Ecuador en cifras*. Obtenido de Ecuador en cifras: [http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Inflacion/2018/Abril-2018/Boletin\\_tecnico\\_04-2018.pdf](http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Inflacion/2018/Abril-2018/Boletin_tecnico_04-2018.pdf)

Emprendepyme.net. (2016). Recuperado el 27 de 12 de 2017, de Emprendepyme.net: <https://www.emprendepyme.net/balance-general.html>

Gestiopolis. (18 de 12 de 2002). Recuperado el 07 de 08 de 2017, de Gestiopolis: <https://www.gestiopolis.com/que-es-un-pronostico-caracteristicas-y-metodos/>

*Gestiopolis.com*. (18 de 12 de 2002). Recuperado el 27 de 12 de 2017, de Gestiopolis.com: <https://www.gestiopolis.com/que-es-un-pronostico-caracteristicas-y-metodos/>

Laudon, K., & Laudon, J. (2012). *Sistemas de Información empresarial*. México: Pearson Educación.

Mendoza, I. (08 de 2013). *Utel.edu*. Recuperado el 23 de 11 de 2017, de Utel.edu: <http://www.utel.edu.mx/blog/10-consejos-para-las-funciones-basicas-de-la-empresa-segun-henry-fayol-2/>

Scheel, A. (2010). *Evaluación operacional y financiera aplicada a la industria hotelera*. Bogotá: Universidad externado de colombia.

Scheel, A. (2017). *Evaluación operacional y financiera aplicada a la industria hotelera*. Bogota: Universidad externado de Colombia.

*Visa empresarial*. (03 de 08 de 2017). Recuperado el 03 de 08 de 2017, de Visa empresarial: [https://visaempresarial.com/pe/noticias/definir-las-metas-de-la-empresa\\_869](https://visaempresarial.com/pe/noticias/definir-las-metas-de-la-empresa_869)

Welsch, G., Hilton, R., Gordon, P., & Rivera, C. (2005). *Presupuestos Planificación y control*. México: Pearson Educación.

*WordPress.com*. (19 de 08 de 2011). Recuperado el 26 de 12 de 2017, de WordPress.com: <https://finanzasyhoteleria.wordpress.com/2011/08/19/indicadores-financieros-en-hoteles/>

Yesenia, G. P. (05 de 08 de 2013). *Gestiopolis*. Recuperado el 22 de 11 de 2017, de Gestiópolis: <https://www.gestiopolis.com/la-organizacion-como-componente-del-proceso-administrativo/>