



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

ESCUELA INGENIERÍA DE FINANZAS Y COMERCIO EXTERIOR

CARRERA INGENIERÍA FINANCIERA

TRABAJO DE TITULACIÓN

Previo a la obtención del título de:

INGENIERA EN FINANZAS

TEMA:

MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA PARA EVALUAR Y MEJORAR
LOS SERVICIOS QUE PRESTA EL HOTEL EL CISNE, DE LA CIUDAD
DE RIOBAMBA, PROVINCIA DE CHIMBORAZO, PERIODO 2015 –
2016.

AUTORA:

KERLY ESTEFANÍA BALLADARES PALTÁN

RIOBAMBA – ECUADOR

2015

i

CERTIFICACIÓN DEL TRIBUNAL

Certificamos que el presente trabajo de investigación, ha sido desarrollado por la Srta. KERLY ESTEFANIA BALLADARES PALTAN, ha cumplido con las normas de investigación científica y una vez analizado su contenido, se autoriza su presentación.

Ing. Lenin Javier Gaibor
DIRECTOR DEL TRIBUNAL

Ing. Bolívar Alexis Ricaurte Coto
MIEMBRO DEL TRIBUNAL

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD

Yo, Kerly Estefanía Balladares Paltán, declaro que el presente trabajo de titulación es de mi autoría y que los resultados del mismo son auténticos y originales. Los textos constantes en el documento que proviene de otra fuente están debidamente citados y referenciados.

Como autora, asumo la responsabilidad legal y académica de los contenidos de este trabajo de titulación.

Riobamba, 23 Octubre 2015.

Kerly Estefanía Balladares Paltán

Número de Cedula 060441976-2

DEDICATORIA

A Dios que siempre ha guiado mis pasos por el camino del bien, a mi madre, abuelita, a mis hermanos, tías, tío, quienes son mi principal razón de existir, por ser mi fuente de alegría infinita, por brindarme la oportunidad de superación, por haberme permitido culminar esta meta con su guía y amor inagotable, por apoyarme incondicionalmente, por estar pendiente de mí en cada instante, por sus sabios consejos, su cariño, fuerza, apoyo constante, creando de esta forma un pilar fundamental para triunfar y lograr el fruto de sus esfuerzos.

Kerly Estefanía Balladares Paltán

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios por ser mi guía incondicional en todas las acciones que he realizado en el transcurso de mi vida, las mismas que me han servido mucho para alcanzar mis metas propuestas y superar todos los retos que se me han presentado.

A mi madre, abuelita, tías, por su apoyo incondicional en el transcurso de la elaboración de mi tesis, porque siempre estuvieron presente hasta la culminación de la misma.

A mi director y tutor de tesis por dedicarme su tiempo, asesorándome, guiándome permanentemente en la elaboración de la Tesis.

A la ESPOCH, y sus docentes que tuve el privilegio de tenerlos como maestros, quienes me dieron la oportunidad de compartir experiencias y nutrieron mi espíritu con conocimiento y herramientas gerenciales irremplazables que nos acompañaran el resto de mi vida profesional.

Kerly Estefanía Balladares Paltán

RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo de investigación tiene por objetivo evaluar y mejorar los servicios que presta el Hotel el Cisne de la ciudad de Riobamba provincia de Chimborazo, periodo 2015-2016. Para el mejor el control de los recursos económicos y financieros del Hotel. En el desarrollo de investigación se utilizó el método deductivo que permitió observar la situación que se presenta el hotel con el propósito de dar solución a los problemas de manera general y el método inductivo la cual nos permitió conocer la importancia y necesidades de utilizar un modelo de gestión financiera en el hotel el Cisne con el propósito de mejorar los servicios que presta esta organización, se utilizaron técnicas como: entrevista la cual nos permitió obtener información acerca de las necesidades del Hotel, encuesta a través de la recolección de la información se pudo determinar si un modelo de gestión ayudara o no al manejo eficiente de los recursos económicos, y la observación mediante esta técnica nos permitió observar de manera directa los procedimientos que se utilizaron en cada actividad que realiza la empresa. Para el trabajo de investigación se realizó un análisis a los estados financieros para de tal manera efectuar el cálculo de los indicadores financieros. Se pudo concluir que el hotel el Cisne no cuenta con una organización financiera, por lo que se recomienda implementar un modelo de gestión financiera para de esta manera evaluar y mejorar los servicios que presta el Hotel el Cisne para así poder garantizar el cumplimiento de los objetivos y metas planteadas por la empresa.

Palabras claves: inversión, costos, punto de equilibrio.

Ing. Lenin Javier Gaibor
DIRECTOR DEL TRIBUNAL

ABSTRACT

The financial management model Project to evaluate and improve the services provided by Cisne Hotel in Riobamba city. Chimborazo Province period 2015 – 2016 motivate its realization in improving control over economic and financial resources of hotel whose problem is presented as an index in a Model of Financial Management in assessing and improving the services provided by Cisne Hotel in Riobamba city. Chimborazo province period 2015- 2016. On which a target is raised. Propose a financial management model to assess and improve the services provided by Cisne Hotel in Riobamba City. Chimborazo, province. Period 2015 – 2016 which must to achieve qualitative and quantitative methods proposed. The results obtained by applying the data collection instrument give us the affirmation of the idea defending it gives viability to this model of financial management which leads us to the necessary conclusions and recommendations to improve financial management in the Hotel.

ÍNDICE DE CONTENIDO

Portada.....	i
Certificación del tribunal.....	ii
Declaración de Autenticidad.....	iii
Dedicatoria.....	iv
Agradecimiento.....	v
Resumen ejecutivo.....	vi
Summary.....	vii
Índice de contenido.....	viii
Índice .de tablas.....	ix
Índice de gráficos.....	x
Índice de anexos.....	ix
Resumen ejecutivo.....	x
Introducción.....	1
CAPITULO I: EL PROBLEMA	
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	2
1.1.1 Formulación del Problema.....	5
1.1.2 Delimitación del Problema.....	6
1.2 OBJETIVOS.....	7
1.2.1 Objetivo General.....	7
1.2.2 Objetivos Específicos.....	7
1.3. JUSTIFICACIO DE LA INVESTIGACIÓN.....	7
CAPITULO II: MARCO TEÓRICO	
2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS.....	10
2.1.1 Reseña Histórica de la Empresa.....	12
2.2 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA.....	12
2.2.1 Gestión.....	12
2.2.2 Gestión Financiera.....	13
2.2.3 Modelos de gestión.....	13
2.2.3.1 Fases del modelo.....	15
2.2.4 Partes del modelo.....	16
2.2.4.1 Funciones de gestión.....	19
2.2.4.2 Tipos de gestión.....	20

2.2.4.3	Procesos de gestión.....	21
2.2.4.4	Elementos de gestión.....	22
2.2.5	Gestión financiera.....	23
2.2.5.1	Objetivos de la gestión financiera.....	28
2.2.5.2	Toma de decisiones en la gestión financiera.....	28
2.2.5.3	Áreas relacionadas con la gestión financiera.....	34
2.3	IDEA A DEFENDER.....	35
2.4	VARIABLES.....	35
2.4.1	Variable Independiente.....	35
2.4.2	Variable Dependiente.....	35
CAPITULO III: MARCO METODOLÓGICO		
3.1	TIPOS DE INVESTIGACIÓN.....	36
3.1.1	Investigación de campo.....	36
3.1.2	Investigación bibliográfica-documental.....	37
3.2.	DISEÑO DE LA INVESTIGACION.....	37
3.3	POBLACIÓN Y MUESTRA.....	38
3.4	MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS.....	38
3.5	RESULTADOS.....	40
3.6	VERIFICACIÓN DE HIPÓTESIS O IDEA A DEFENDER.....	50
CAPITULO IV: MARCO PROPOSITIVO		
4.1	TITULO.....	51
4.2	OBJETIVO.....	51
4.3	METODOLOGIA A SEGUIR.....	51
4.3.1	Estructuración de la información contable.....	51
4.3.1.1	Organización del Método de Costeo.....	51
4.3.1.2	Sistemas de costos parciales.....	56
4.3.1.3	Sistemas de costos completos.....	60
4.3.1.4	Ventajas y limitaciones.....	61
4.3.2	La información contable en la administración de la empresa.....	63
4.3.2.1	Contabilidad financiera.....	63
4.3.2.2	Contabilidad de costos.....	63
4.3.2.3	Diferencias entre la contabilidad.....	64
4.3.2.4	Determinación de costos.....	65
4.4.	Determinación de los costos de producción.....	71
4.4.1	Características de los principales productos.....	71

4.4.2	Definición de los ingresos provenientes de actividades.....	73
4.4.3	Identificación de los ingresos del Hotel El Cisne.....	75
4.4.4	Determinación de los elementos del costo.....	78
4.4.4.1	Costos y gastos.....	78
4.4.4.2	Cálculo de los elementos del costo.....	81
4.4.5.	Mano de obra directa.....	83
4.4.6.	Gastos indirectos de fabricación.....	91
4.4.7.	Hoja de costos.....	97
4.5.	Gestión Financiera.....	105
4.5.1	Punto de equilibrio.....	105
4.6	Procedimientos y registros de control.....	109
4.6.1	Gestión de inventarios.....	109
4.6.2	Administración de los inventarios.....	110
4.6.3	Utilización de kardex.....	115
	CONCLUSIONES.....	121
	RECOMENDACIONES.....	123
	BIBLIOGRAFÍA.....	124
	ANEXOS.....	126

ÍNDICE DE TABLAS

AREA ADMINISTRADORES

TABLA No. 1:Mejoramamiento del movimiento económico.....	41
TABLA No. 2: Importancia del Análisis Financiero	42
TABLA No. 3: Mejoramiento del proceso administrativo.....	43
TABLA No. 4: Herramientas financieras.....	44
TABLA No. 5: Mejoramiento del desempeño gerencial.....	45

AREA FINANCIERA

TABLA No. 6: Movimiento económico.....	46
TABLA No. 7: Importancia Análisis Financiero.....	47
TABLA No. 8: Mejoramiento del Proceso Administrativo.....	48
TABLA No. 9: Eficiente y Efectividad.....	49
TABLA No. 10: Mejoramiento del Desempeño gerencial.....	50
TABLA No. 13: Tarifas fijadas por el Hotel.....	76
TABLA No. 14: Tarifas de los otros hoteles categoria.....	77
TABLA No. 15: Fijación de los precios del menú.....	79
TABLA No. 16: Materia prima requerida por tipo de habitación.....	81
TABLA No. 17: Costo de Pollo en salsa	83
TABLA No. 18: Rol de pagos general.....	84
TABLA No. 19: Rol de provisiones.....	84
TABLA No. 20: Pisos.....	85
TABLA No. 21: Distribución de metros por tipo de habitación.....	86
TABLA No. 22: Asignación de costos por habitación.....	86
TABLA No. 23: Asignación de costos.....	87
TABLA No. 24: Rol de pagos.....	87
TABLA No. 25: Rol de provisiones.....	88
TABLA No. 26: Calculo minutos de mano de obra.....	89
TABLA No. 27: Calculo del costo por plato.....	89
TABLA No. 28: Calculo mano de obra real.....	90
TABLA No. 29: Calculo del costo por platos.....	90
TABLA No. 30: Tabla de costos indirectos.....	91
TABLA No. 31: Costo por habitación.....	93

TABLA No. 32: Distribución de metros	93
TABLA No. 33: Asignación de costo	94
TABLA No. 34: Tabla de costos indirectos.....	95
TABLA No. 35: Costo estima por plato.....	95
TABLA No. 36: Tablas requeridas.....	96
TABLA No. 37: Platos.....	96
TABLA No. 38: Alojamiento en habitación.....	97
TABLA No. 39: utilidades esperadas.....	97
TABLA No. 40: Utilidades obtenidas.....	98
TABLA No. 41: Alojamiento en habitaciones matrimoniales.....	98
TABLA No. 42: Utilidad esperada	99
TABLA No. 43: Costo real.....	99
TABLA No. 44: Alojamiento en habitaciones dobles.....	100
TABLA No. 45: Utilidad esperada.....	100
TABLA No. 46: Utilidad obtenida.....	101
TABLA No. 47: Alojamiento en habitaciones triples.....	101
TABLA No. 48: Costo estimado.....	102
TABLA No. 49: Utilidad obtenida.....	102
TABLA No. 50: Pollo a la plancha.....	102
TABLA No. 51: Utilidad.....	103
TABLA No. 52: Servicio de restaurante	104
TABLA No. 53: Utilidad real.....	104
TABLA No. 54: Costos variables.....	106
TABLA No. 55: Estado de resultados.....	107
TABLA No. 56: Punto de equilibrio sección restaurante.....	108
TABLA No. 57: Nivel Máximo de inventarios.....	112
TABLA No. 58: Nivel de Inventario: Unidades.....	114
TABLA No. 59: Kardex.....	117
TABLA No. 60: Kardex.....	118
TABLA No. 61: Kardex.....	119
TABLA No. 62: Kardex	120

ÍNDICE DE GRÁFICOS

GRAFICO No. 1: Modelo integrador de indicadores financieros.....	17
GRAFICO No. 2: Gestión financiera en la empresa.....	29
AREA ADMINISTRADORES	
GRAFICO No. 3 Movimiento económico.....	41
GRAFICO No. 4 Importancia del Análisis Financiero	42
GRAFICO No. 5 Mejoramiento del proceso administrativo.....	43
GRAFICO No. 6 Herramientas financieras.....	44
GRAFICO No. 7 Mejoramiento del desempeño gerencial.....	45
AREA FINANCIERA	
GRAFICO No. 8 Mejoramiento del Movimiento económico.....	46
GRAFICO No. 9 Importancia del Análisis Financiero.....	47
GRAFICO No. 10 Mejoramiento del Proceso Administrativo.....	48
GRAFICO No. 11 Eficiente y Efectivo.....	49
GRAFICO No. 12 Mejoramiento del Desempeño Gerencial.....	50
GRAFICO No. 13 Elementos del costo de producción.....	70
GRAFICO No. 14 Relación de la contabilidad financiera.....	71
GRAFICO No. 15 Estructura de cálculo de los elementos del costo.....	79
GRAFICO No. 16 Estructura del cálculo de los elementos de produc.....	80

INTRODUCCIÓN

La actividad hotelera, es una actividad mercantil en torno a los servicios de alojamiento y gastronomía fundamentalmente, ésta tiene características generales y económicas – financieras especiales que la diferencian de otras actividades comerciales e industriales. Algunas de las características generales de este sector son: gran diversidad y complejidad, rigidez de la oferta, condicionamiento a factores exógenos y demanda elástica.

Entre las características económico – financieras especiales se destacan las siguientes:

La naturaleza del producto hotelero: La naturaleza o características del producto vendido por una industria cualquiera es de considerable importancia para ésta por un buen número de razones; un producto duradero puede almacenarse por largos períodos de tiempo y mantenerse en grandes cantidades para asumir los picos en la demanda; durante los períodos de alza de precios existe la posibilidad de vender a un precio aumentado un producto que fue producido algunos meses atrás a un costo relativamente bajo.

El producto del hotel es enteramente diferente. En el área de alojamiento una habitación que no ha sido vendida es una pérdida de ingresos irrecuperable. En forma similar, en el área de gastronomía una parte de la comida que no se vende es perecedera, tanto en forma de materia prima, como elaborada. Las características de su ciclo de operaciones: una de las características básicas de la actividad económica financiera del hotel es lo corto de su ciclo de operaciones, ya que las operaciones son prácticamente diarias. Los comestibles recibidos por la mañana a menudo se procesan más tarde esa misma mañana y se venden el mismo día.

La inestabilidad o fluctuación de los ingresos: Una de las características más importantes de la actividad hotelera, lo constituye la variabilidad de su ciclo de operaciones, ya sea el ciclo anual, los días de la semana o las horas del día, lo que provoca una inestabilidad o fluctuación en los ingresos, con las consiguientes implicaciones en el resultado final de la actividad.

La causa primaria o fundamental de la inestabilidad de los ingresos en el hotel lo constituye, las características de su ciclo anual de operaciones, que se comporta por temporadas según las condiciones climatológicas o los eventos económico sociales, (estaciones del año, ferias y eventos internacionales de prestigio, etc.) que se producen, tanto del polo turístico emisor, como del polo receptor, o de su área geográfica de emplazamiento.

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

La estructura de costos del hotel: El costo de la operación del hotel, es decir el costo de la producción o prestación de sus servicios puede definirse: como la expresión monetaria de los recursos de todo tipo empleados en el proceso de atención a los huéspedes y usuarios de los servicios del hotel; incluye los gastos por concepto de comestibles, bebidas, materiales de todo tipo, combustibles, energía y otros objetos de trabajo consumidos en el proceso, así como los gastos por la remuneración del trabajo, la depreciación de equipos, edificios y otros medios, la promoción y el marketing, el mantenimiento de las instalaciones, los impuestos y otros gastos que se originen como resultado de las actividades que desarrolle la entidad hotelera. Los costos de un hotel pueden ser directos o indirectos. Un costo directo, es aquél que puede identificarse directamente con un proceso, producto, trabajo, o servicio. Como ejemplo de costos directos puede citarse el costo de los comestibles que se consumen en un restaurante o el salario del cantinero de un bar.

Al hablar de costos indirectos, son aquellos que no pueden atribuirse directamente a una producción o servicio, como por ejemplo el salario del director del hotel o la depreciación del edificio; los costos indirectos se pueden distribuir a las producciones, servicios o puntos de venta del hotel de acuerdo con una base o índice que refleje la manera en que se supone que se utilizan o aplican esos elementos indirectos en las producciones o servicios a los que se distribuye. Pero las bases de distribución de los costos indirectos son generalmente arbitrarias (al arbitrio) o se fundamentan en bases teóricas o cuestiones de criterios, por lo que actualmente la mayoría de las entidades

rechazan la distribución de los costos indirectos y los registran como tales por su naturaleza.

En sentido general la mayoría de los hoteles tienen una alta proporción de costos fijos y analizándolo desde el punto de vista de los departamentos productivos del hotel, el mayor porcentaje de los costos fijos ocurre en el área de alojamiento, muchos de los gastos del área de alojamiento son de una naturaleza fija, siendo los principales, la depreciación, la operación y mantenimiento de las instalaciones. Como gastos variables pueden señalarse el lavado de la lencería, los artículos para los huéspedes y otros gastos eventuales, constituyendo estos gastos un porcentaje relativamente pequeño de la producción de alojamiento. (El consumo de agua y electricidad tiene una parte fija y otra variable). En cuanto a las operaciones de gastronomía, el porcentaje de gastos fijos es más bien bajo en relación con el volumen de los ingresos por ese concepto.

Los efectos de la inestabilidad de los ingresos y el efecto combinado de un alto porcentaje de costos fijos, fluctuaciones en los volúmenes de ventas y capacidad sobrante o subutilizada, producen una condición de inestabilidad en las actividades que no es común en muchas otras actividades.

Mientras mayor sea el porcentaje de costos fijos, será más difícil mantener una adecuada productividad mediante la manipulación o control de los costos variables. En tales circunstancias, además de prestar una adecuada atención al control de los costos, debe existir una mayor preocupación por el incremento de los ingresos del hotel.

La mayor implicación de una estructura de costos fijos altos en un hotel, es que el tradicional enfoque de los problemas de registro y control orientado generalmente hacia los costos, (control y su consecuente reducción) es solamente parcialmente importante. El análisis de los costos, el control de los costos, los estados de costo, etc., (muchos de esos costos de naturaleza no controlable), no son suficientes para atacar los obstáculos de la productividad hotelera. En vez de esto se debe mirar también, hacia la parte de los ingresos en el Estado de Resultados y buscar soluciones al aumento del volumen total de ventas, la estructura de las ventas, los márgenes de utilidad departamentales, los niveles de ocupación, los ingresos opcionales o de bolsillo, los sistemas de precios, entre otros, ya que el peso de los costos fijos sólo puede asimilarse productivamente aumentando los ingresos.

CAPÍTULO I: EL PROBLEMA

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Hotel el Cisne de la ciudad de Riobamba, desde su creación hace 12 años atrás no ha podido desarrollar un modelo de gestión financiera, como herramienta necesaria para la optimización de sus recursos monetarios, situación que ha afectado de forma directa a la liquidez y rentabilidad de la organización empresarial, restando a la misma la posibilidad de crecer en los ámbitos: económico, social y productivo dentro de la localidad.

La actividad de hotelería, es una actividad mercantil de venta de servicios de alojamiento y gastronomía fundamentalmente, ésta tiene características generales, económicas y financieras especiales que la diferencian de otras actividades comerciales e industriales. Algunas de las características generales de este sector son: gran diversidad y complejidad, rigidez de la oferta, condicionamiento a factores exógenos y demanda elástica.

Entre los problemas se destacan las siguientes:

El producto del hotel es hoy en día es vulnerable una habitación que no ha sido vendida es una pérdida de ingresos irre recuperable. En forma similar, en el área de gastronomía una parte de la comida que no se vende es percedera, tanto en forma de materia prima, como elaborada.

Las características básicas de la actividad económica financiera del hotel es lo corto de su ciclo de operaciones, ya que las operaciones son prácticamente diarias. Los comestibles recibidos por la mañana a menudo se procesan más tarde esa misma mañana y se venden el mismo día.

La inestabilidad o fluctuación de los ingresos: Una de las características más importantes de la actividad hotelera, lo constituye la variabilidad de su ciclo de operaciones, ya sea el ciclo anual, los días de la semana o las horas del día, lo que

provoca una inestabilidad o fluctuación en los ingresos, con las consiguientes implicaciones en el resultado final de la actividad.

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

Los costos, en especial los fijos ya que mientras mayor sea el porcentaje de costos fijos, será más difícil mantener una adecuada productividad mediante la manipulación o control de los costos variables. En tales circunstancias, además de prestar una adecuada atención al control de los costos, debe promover una mayor preocupación por el incremento de los ingresos del hotel. Sobre este contexto de problemas que se presentan en torno a la actividad hotelera nos preguntamos:

1.1.1. Formulación del Problema

¿Cómo incide un Modelo de Gestión Financiera en la evaluación y mejoramiento de los servicios hoteleros que presta Hotel el Cisne de la ciudad de Riobamba provincia de Chimborazo, período 2015 – 2016?

1.1.2. Delimitación del Problema

Delimitación del Tiempo.

El tiempo para el desarrollo del presente modelo fue de 4 meses.

Delimitación de Espacio.

La investigación fue llevada a cabo en el Hotel el Cisne de la ciudad de Riobamba provincia de Chimborazo, para el período 2015 – 2016.

1.2 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

La Gestión Financiera para el Hotel el Cisne, constituye una guía de acciones encaminadas al manejo adecuado de los recursos económicos, que busca el crecimiento de la empresa en función de sus proyectos orientados hacia el beneficio del Cisne como unidad de servicio hotelero.

Los procedimientos de gestión financiera, han sido diseñados con el propósito de fortalecer el área financiera del Hotel el Cisne, y de este modo evitar los cuellos de botella existentes en esta área.

El Modelo de Gestión Financiera en la evaluación y mejoramiento de los servicios que presta el Hotel el Cisne, ayudará a que el talento humano que trabaja en la empresa dentro del área económica inicie una cultura de cumplimiento de metas y objetivos.

El trabajo de investigación es necesario dentro del Hotel el Cisne para orientar el desarrollo de la situación económica, de manera eficiente y efectiva, y así cumplir con los objetivos empresariales para los que fue creada la empresa.

Este modelo de gestión se justifica en las siguientes bases:

Conveniencia

Ha sido necesario conocer ampliamente las variables que influyen en el desarrollo de cada actividad del Hotel El Cisne, y proyectarlas de modo que se pueda establecer claramente hacia donde van con el comportamiento actual y de ser el caso proponer estrategias para provocar efectos distintos a los que se proyectan.

Relevancia social

Los beneficiarios del presente estudio, por una parte será el Hotel el Cisne, a través de la prestación de servicios hoteleros, y por otro lado todos los clientes del mismo quienes serán beneficiarios directos de los servicios que presta la empresa hotelera.

Implicaciones prácticas

La propuesta pretende resolver una problemática fundamental como es el Modelo de Gestión Financiera que le permita ir en busca del crecimiento económico deseado del hotel.

En este contexto se considera que es importante contribuir con el sector empresarial y social, en especial el hotelero, ya que éste mantiene y mejora las condiciones de vida de varios grupos en particular que a la vez resulta en el fortalecimiento para la organización.

Valor teórico

El trabajo implica la puesta en práctica de conocimientos adquiridos durante la vida estudiantil y la información que se obtuvo de la organización beneficiaria de la investigación será parte de un banco de datos que permitirá desarrollar o apoyar nuevas iniciativas de investigación en torno a las entidades hoteleras.

Utilidad metodológica

La propuesta busca mejorar el carácter investigativo en torno a variables económicas y sus estrategias de mejoramiento y de este modo impulsar adecuadamente un estudio de nuevas iniciativas.

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo General

Plantear un Modelo de Gestión Financiera para evaluar y mejorar los servicios que presta el Hotel el Cisne de la ciudad de Riobamba provincia de Chimborazo, periodo 2015-2016.

1.3.2 Objetivos Específicos

- Diagnosticar la situación actual del Hotel el Cisne de la ciudad de Riobamba.
- Identificar las necesidades de la empresa hotelera en materia de gestión financiera mediante la aplicación de instrumentos metodológicos de investigación.
- Diseñar procedimientos integrantes del modelo de Gestión Financiera que permita mejorar los servicios que presta el Hotel el Cisne de la ciudad de Riobamba.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2.1. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN

Ortega A.(2008) al hablar de la Gestión Financiera advierte que: “consiste en maximizar el patrimonio de los accionistas de una empresa a través de una correcta consecución de manejo y aplicación de los mismos lo cual incrementaría su rentabilidad”. (Pág. 26)

Con la finalidad de obtener información sobre la administración financiera y su rentabilidad, se ha recurrido a fuentes bibliográficas, como libros, tesis, e internet para mediante estas fuentes poder alcanzar un conocimiento sobre el problema motivo de estudio. Revisado los archivos de la Facultad de Administración de Empresas, se ha encontrado diferentes libros de estudio relacionados con la Gestión Financiera, las mismas que servirán de referencia para desarrollar el presente trabajo investigativo.

Según Vernardillo, Alicia, (2006) manifiesta que “la Administración Financiera o conocida también como gestión financiera intrínsecamente está presente en los conceptos de valor, tiempo del dinero, el riesgo, la incrementalidad en la toma de decisiones o el análisis de la rentabilidad financiera”.(Pág. 12)

La gestión financiera es una gran variedad de tareas financieras como la planeación, extensión de créditos a los clientes, la evaluación de grandes gastos de propuestos y la consecución de dinero para financiar las operaciones de la empresa. Es una técnica que tiene por objeto la obtención, control y el adecuado uso de recursos financieros que requiere una empresa, así como el manejo eficiente y protección de los activos de la empresa.

En relación a los modelos de gestión financiera se han efectuado otras investigaciones similares desarrolladas por distintos autores como por ejemplo:

- Gestión Financiera estratégica como herramienta gerencial.
- Control de la gestión empresarial y la situación económica y financiera.
- Control y análisis financiero como herramienta de cambio en la gestión empresarial;

- Manual de administración financiera.

Los parámetros económicos y financieros sobre el cual se maneja una empresa son los modelos de gestión financiera, por lo que se puede decir que siempre han estado presentes en las empresas de forma inicial empírica, estos modelos son una herramienta gerencial que ayuda al empresario o gerente al buen manejo de su negocio en el presente y a tomar buenas decisiones para el futuro. Los modelos de gestión financiera empresarial han ido evolucionando con el paso del tiempo de acuerdo a las necesidades de cada empresa y a su entorno local, nacional e internacional, por lo que se puede decir que estos modelos tienen un estándar de metodología, pero que han ido evolucionando con el tiempo y los constantes cambios tecnológicos en la obtención y procesamiento de la información empresarial.

La información empresarial requerida dentro de las organizaciones varía de acuerdo al nivel dentro de la estructura organizacional. Las decisiones que los ejecutivos efectúen se desplegarán en todos los niveles de la organización traducidas en acciones más específicas y concretas en cada nivel hacia abajo. La información requerida en estas decisiones representan el punto de partida para llevar a cabo acciones que finalmente van a terminar afectando de una u otra forma el desempeño de la organización.

El completo crecimiento de los clientes cada día más globalizados, es decir más exigentes y con mayores requerimientos, las buenas decisiones que no pueden asegurar buenos resultados a futuro, pero son una protección posible contra los malos resultados, hace que se deseche la idea tradicional de evaluar el desempeño en términos netamente financieros que es de mayor interés para los dueños, la rentabilidad es un resultado retrospectivo que comunica lo que se ha hecho en el pasado. Las nuevas decisiones deben ser el resultado de un proceso que debe considerar una perspectiva hacia el futuro y el entorno atendiendo no sólo los intereses de los dueños sino que además considerar los intereses presentes de los clientes.

2.1.1 Reseña Histórica de la Empresa

Hotel el cisne con su Registro Único de Contribuyentes No. 0691743802001, se adquiere en el año 2000 por la señora Jenny Echeverría por un monto de 580.000 sucres, según remate efectuado por el Banco del Pichincha.

El hotel cuenta con servicio de internet, garaje, Tv cable, agua caliente, desayuno, cafetería, restaurant, 2 salones de eventos: el uno con capacidad para 120 personas y el otro para 180 – 200 personas.

Nombre actual de la empresa Sociedad Civil y Comercial El Cisne, el cual viene brindando sus servicios hoteleros sin interrupciones.

2.2. FUNDAMENTACIÓN CIENTÍFICA

2.2.1. Gestión

Melnik, D. (2006) al hablar de la Gestión, señala que: “El proceso de gestión es el conjunto de las acciones, transacciones y decisiones que la organización lleva a cabo para alcanzar los objetivos propuestos (fijados en el proceso de planificación), que se concretan en los resultados”. (Pág. 172)

Del latín gestioonis. Acción y efecto de administrar, se define genéricamente la gestión de la siguiente manera: conjunto de decisiones y acciones que llevan al logro de objetivos previamente establecidos. De modo que la gestión, se refiere al desarrollo de las funciones básicas de la administración: planear, organizar, dirigir y controlar.

El Diccionario Enciclopédico Plaza & Janes (2007) señala que la “Gestión es la acción y efecto de administrar, buscar ganar, hacer diligencias conducentes al logro de un negocio o de su deseo cualquiera”.

2.2.2. Gestión Financiera

(Gómez, 2001) “La gestión financiera está relacionada con la toma de decisiones relativas al tamaño y composición de los activos, al nivel y estructura de la financiación y a la política de los dividendos”. (Pág. 16).

Rivas Camila (2007) por su parte establece que:

Se denomina gestión financiera (o gestión de movimiento de fondos) a todos los procesos que consisten en conseguir, mantener y utilizar dinero, sea físico (billetes y monedas) o a través de otros instrumentos, como cheques y tarjetas de crédito. La gestión financiera es la que convierte a la visión y misión en operaciones monetarias.

La Administración Financiera trata principalmente del dinero, como la variable que ocupa la atención central de las organizaciones con fines de lucro. En este ámbito empresarial, la administración financiera estudia y analiza los problemas acerca de:

1. La Inversión
2. El Financiamiento
3. La Administración de los Activos. (Pág. 29)

Finalmente, OscarG. Montalvo(2009)al hablar de Gestión, señala:“Si el conjunto de temas de la administración financiera debiera clasificarse sistemáticamente en grandes temas, dichos temas serían los tres antes mencionados” (Pág. 32).

Con base en las definiciones citadas la gestión financiera trata fundamentalmente de establecer las inversiones necesarias, su financiamiento así como la administración de los activos que una empresa necesita para producir sus satisfactores.

2.2.3. Modelos de gestión

El primero está basado en la planificación, cuyo autor es Juan José Fuentes Romero(2007), quien argumentando a la planificación como selección de las mejores vías de acción dice:

Planificar es elegir, de modo que a partir de una situación nueva y que vemos como posibilidad real en cuanto a qué va a llegar nuestra biblioteca, lo procedente es plantearnos las diferentes propuestas de acción. Si somos capaces de dividir cada propuesta en sus diferentes elementos componentes, seremos capaces, mediante la oportuna comparación y confrontación entre dichas propuestas, de decir cuál es la que en cada momento concreto nos parece más adecuada en función, siempre, de los objetivos que pretendamos conseguir. (Pág. 96.)

El segundo modelo se acopla al proceso de organización documental de la autora AnaMaría Martínez Tamayo(2008), quien la define como:

La organización del documento como la descripción de documentos, su contenido, características y propósitos y la organización de estas descripciones de modo que dichos documentos o los mensajes que ellos contienen. La organización del conocimiento abarca todo tipo de métodos de indización, resumen, catalogación, clasificación, gestión de registros, bibliografía y la creación de bases de datos textuales o bibliográficas, para la recuperación de la información.”MartinezT.,(2008, Pág. 16-17.)

El tercer modelo se ha creído conveniente anotar porque tiene un enfoque de una gestión organizacional basada en cambios estructurales, en donde se introduzcan nuevos paradigmas en la organización, los procesos y los servicios del área financiera, especialmente de presupuesto. En ese contexto el modelo de gestión que nos va a servir para la parte organizativa dentro del capítulo IV es el que indica el autor Idalberto Chiavenato(2002), quien al hablar del modelo de cambio estructural, dice:

El desarrollo organizacional exige cambios estructurales en la organización formal (como cambios en el organigrama, en los métodos y procesos, como el financiero, rutinas y procedimientos de trabajo, en la contabilidad, en el presupuesto, alteraciones en el proyecto de trabajo, como enriquecimiento o aplicación del cargo, etc.) y cambios en el comportamiento (en la cultura organizacional, en las relaciones interpersonales, e intergrupales, etc.) conjuntamente. Hay fusión de dos

tendencias, el estudio de las organizaciones: el estudio de la estructura administrativa o financiera, por una parte, y el estudio del comportamiento humano en las organizaciones, por el otro, integrados a través de un tratamiento sistémico.” Chiavenato, I., (Págs. 478 – 479)

2.2.3.1. Fases del modelo de Gestión

Primera Fase:

Aquí se establece la constitución de la empresa misma, donde se determina sus objetivos, metas, estrategias, desarrollo de planes y organización administrativa.

Segunda Fase:

Asegurar a la empresa en una organización de vanguardia, creativa e innovadora, capaz de consolidar su presencia en los mercados locales, regionales, nacionales e internacionales, destacando sus ventajas competitivas y calidad de sus productos basados en la diferenciación.

Tercera Fase:

Se determina la difusión del modelo, a través de sus resultados, beneficiando a las organizaciones involucradas e incentivar el interés por la preservación de los recursos naturales.

Estas fases requieren de tiempo y conocimientos que deben estar reflejados en la obtención de objetivos, los cuales se los obtiene en forma paulatina, cubriendo cada una de las expectativas en forma positiva y definida.

2.2.4. Partes del modelo de Gestión

Recolección y análisis de datos:

Consiste en la determinación de los datos necesarios y de los métodos útiles para su recolección dentro de la empresa. Incluye técnicas y métodos para describir el sistema empresarial y las relaciones entre sus elementos o subsistemas y los modos de identificar problemas y temas más importantes.

Diagnóstico empresarial:

Se dirige principalmente hacia el proceso de solución de problemas. Se busca identificar preocupaciones y problemas y sus consecuencias, establecer prioridades, metas y objetivos. En el diagnóstico también se verifican las estrategias alternativas y los planes para su implementación.

Acción de intervención:

Chiavenato, I., (1994) al referirse a la acción de intervención señala que:

Es la parte de implementación del proceso de desarrollo organizacional. La acción de intervención es la fase de acción planeada en el proceso de desarrollo presupuestario, que sigue a la fase del diagnóstico. En esta fase de acción se selecciona la intervención más apropiada para solucionar un problema empresarial particular. La acción de intervención puede efectuarse mediante diversas técnicas. (, Pág. 454.)

Otro modelo importante en esta investigación es el Modelo del Balanced BusinessScorecard – BSC de KAPLAN Y NORTON, (1996) que:

Consiste en un sistema de indicadores financieros y no financieros que tienen como objetivo medir los resultados obtenidos por la organización, entre ellos las asignaciones presupuestarias y la morosidad.

El modelo integra los indicadores financieros (de pasado) con los no financieros (de futuro), y los integra en un esquema que permite entender las interdependencias entre sus elementos, así como la coherencia con la estrategia y la visión de la empresa.

MODELO INTEGRADOR DE INDICADORES FINANCIEROS

GRÁFICO N° 1



Fuente: Balance Score Card BSC

Autor: Kaplan y Norton

1.- Perspectiva financiera:

El modelo contempla los indicadores financieros como el objetivo final; considera que estos indicadores no deben ser sustituidos, sino complementados con otros que reflejan la realidad empresarial.

2.- Perspectiva de cliente:

El objetivo de este bloque es identificar los valores relacionados con los clientes, que aumentan la capacidad competitiva de la empresa. Para ello, hay que definir previamente los segmentos de mercado objetivo y realizar un análisis del valor y calidad de éstos. En este bloque los indicadores drivers son el conjunto de valores del producto / servicio que se ofrece a los clientes.

3.- Perspectiva de procesos internos de negocio:

Analiza la adecuación de los procesos internos de la empresa para la obtención de la satisfacción del cliente y conseguir altos niveles de rendimiento financiero. Para alcanzar este objetivo se propone un análisis de los procesos internos desde una

perspectiva de negocio y una predeterminación de los procesos clave a través de la cadena de valor.

4.- Perspectiva del aprendizaje y mejora:

El modelo plantea los valores de este bloque como el conjunto de conductores del resto de las perspectivas. Estos conductores constituyen el conjunto de activos que dotan a la organización de la habilidad para mejorar y aprender.

La perspectiva del aprendizaje y mejora es la menos desarrollada, debido al escaso avance de las empresas en este punto. De cualquier forma, la aportación del modelo es relevante, ya que deja un camino perfectamente apuntado y estructura esta perspectiva. Kaplan y Norton (Pág. 68-71)

2.2.4.1 Funciones de gestión

Robbins, C. (2012) con base en el concepto de gestión anteriormente citado aplicado a la administración de empresas indica que la misma cumple con cuatro funciones fundamentales, que son:

- **Planificar.-** La primera de esas funciones es la planificación, que se utiliza para combinar los recursos con el fin de planear nuevos proyectos que puedan resultar redituables para la empresa, en términos más específicos nos referimos a la planificación como la visualización global de toda la empresa y su entorno correspondiente, realizando la toma de decisiones concretas que pueden determinar el camino más directo hacia los objetivos planificados.
- **Organizar.-** La segunda función que le corresponde cumplir al concepto de gestión es la organización en donde se agruparan todos los recursos con los que la empresa cuenta, haciendo que trabajen en conjunto, para así obtener un mayor aprovechamiento de los mismos y tener más posibilidades de obtener resultados.
- **Dirigir.-** La dirección de la empresa en base al concepto de gestión implica un muy elevado nivel de comunicación por parte de los administradores

para con los empleados, y esto nace a partir de tener el objetivo de crear un ambiente adecuado de trabajo y así aumentar la eficacia del trabajo de los empleados aumentando las rentabilidades de la empresa.

- **Controlar.-** El control es la función final que debe cumplir el concepto de gestión aplicado a la administración, ya que de este modo se podrá cuantificar el progreso que ha demostrado el personal empleado en cuanto a los objetivos que les habían sido marcados desde un principio.(Pág. 8-9)

Teniendo en cuenta las funciones antes mencionadas se puede notar la eficiencia que posee el hecho de llevar a cabo la administración de empresas en base al concepto de gestión, y a que aporta un nivel mucho más alto de organización permitiendo así que las empresas o instituciones puedan desempeñarse de mejor manera en su área de trabajo.

2.2.4.2 Tipos de Gestión

Johnson, R., (1978) advierte que la gestión como tal se divide en diferentes tipos de conformidad con la actividad y el objetivo que persigan cada una de ellas, a saber:

- **Gestión Administrativa.-** Es uno de los temas más importantes a la hora de tener un negocio ya que de ella va depender el éxito o fracaso de la empresa. En los años hay mucha competencia por lo tanto hay que retroalimentarse en cuanto al tema.
- **Gestión Ambiente.-** Es el conjunto de diligencias dedicadas al manejo del sistema ambiental en base al desarrollo sostenible. La gestión ambiental es la estrategia a través de la cual se organizan las actividades antrópicas que afectan el ambiente, con el objetivo de lograr una adecuada calidad de vida.
- **Gestión de Conocimiento.-** Se trata de un concepto aplicado en las organizaciones, que se refiere a la transferencia del conocimiento y de la experiencia existente entre sus miembros. De esta manera, ese acervo de conocimiento puede ser utilizado como un recurso disponible para todos los miembros de la organización.

- **Gestión de Proyecto.-** Es la disciplina que se encarga de organizar y de administrar los recursos de tal manera que se pueda concretar todo el trabajo requerido por un proyecto dentro del tiempo y del presupuesto definido.
- **Gestión Estratégica.-** “La gestión estratégica es la encargada de conducir a la empresa a un futuro deseado, lo que implica que la misma debe influir directamente en el cumplimiento de los objetivos establecidos, y esta dirección que tomará la gestión estratégica debe contar con toda la información necesaria para que las decisiones correspondientes puedan ser tomadas precisamente con respecto a la actitud y postura que la gestión estratégica asumirá ante cualquier situación.
- **Gestión Financiera.-** Se enfoca en la obtención y uso eficiente de los recursos financieros.
- **Gestión Gerencial.-** Es el conjunto de actividades orientadas a la producción de bienes (productos) o la prestación de servicios (actividades especializadas), dentro de organizaciones.
- **Gestión Pública.-** No más que modalidad menos eficiente de la gestión empresarial.
- **Gestión Social.-** Es un proceso completo de acciones y toma de decisiones, que incluye desde el abordaje, estudio y comprensión de un problema, hasta el diseño y la puesta en práctica de propuestas.
- **Gestión Tecnológica.-** Es el proceso de adopción y ejecución de decisiones sobre las políticas, estrategias, planes y acciones relacionadas con la creación, difusión y uso de la tecnología.(Pág. 12-13)

2.2.4.3 Procesos de gestión

SAENZ, Á.,(1993) al hablar de los Procesos de Gestión advierte que:

Un grupo de procesos relacionados puede ser visto como un sistema. En un sistema los procesos están íntimamente vinculados entre sí y cada componente se justifica en función de su vinculación al sistema. Existen muchos flujos dependientes entre sí en una organización.

En un proceso la calidad de lo que sale se determina en gran parte por la calidad de lo que entra. Una vez que se reconoce que los sistemas crean la mayoría de problemas, se dejará de culpar a los trabajadores individuales.

Laboramos dentro de un sistema regido por condiciones sobre las que el individuo no tiene control. Cuando algo anda mal se busca a quien culpar en vez de observar al sistema para mejorarlo. El 85% de las fallas de una organización están en el sistema y solo el 15% están en la persona o cosa individual.(Pág. 38)

Sobre el contexto entendemos que cuando no se practica la planificación y el control como elementos básicos del proceso administrativo, se tendrán fallas dentro de la organización, y, las mismas se evidenciarán en cualquier momento.

2.2.4.4 Elementos de gestión

(Robbins & Coulter, 2012) Las Entidades requieren de planificación estratégica y de parámetros e indicadores de gestión cuyo diseño e implantación son de responsabilidad de los administradores de las entidades en razón de su responsabilidad social de rendición de cuentas y de demostrar su gestión y sus resultados, y la del auditor evaluar la gestión, en cuanto a las cinco “E”, esto es:

- **Ecología:** Son las condiciones, operaciones y prácticas relativas a los requisitos ambientales y su impacto, que deben ser reconocidos y evaluados en una gestión institucional, de un proyecto, programa o actividad.
- **Economía:** Uso oportuno de los recursos idóneos en cantidad y calidad correctas en el momento previsto, en el lugar indicado, y al precio convenido; es decir, adquisición o producción al menor costo posible, con relación a los programas de la organización y a las condiciones y opciones que presenta el mercado, teniendo en cuenta la adecuada calidad.
- **Eficacia:** Es la relación entre los servicios o productos generados y los objetivos y metas programados; es decir, entre los resultados esperados y los resultados reales de los proyectos, programas u otras actividades; por lo que la eficacia es el grado en

que una actividad o programa alcanza sus objetivos, metas u otros efectos que se había propuesto; tiene que ver con el resultado del proceso de trabajo de la entidad, por lo que debe comprobarse que la producción o el servicio se haya cumplido en la cantidad y calidad esperadas; y que sea socialmente útil el producto obtenido o el servicio prestado.

- **Eficiencia:** Es la relación entre los recursos consumidos y la producción de bienes y servicios, se expresa como porcentaje comparando la relación insumo-producción con un estándar aceptable o norma; la eficiencia aumenta en la medida en que un mayor número de unidades se producen utilizando una cantidad de insumo. Su grado viene dado de la relación entre los bienes adquiridos o producidos o servicios prestados, con el manejo de los recursos humanos, económicos y tecnológicos para su obtención.
- **Ética:** Es un elemento básico de la gestión institucional, expresada en la moral y conducta individual y grupal, de los funcionarios y empleados de una entidad, basada en sus deberes, en su código de ética , en la leyes, en las normas constitucionales, legales y consuetudinarias vigentes en una sociedad.(Pág.6-7)

2.2.5 Gestión financiera

SEGÚN: Oscar León (1999) al referirse a la Gestión Financiera, señala:

Trata de lograr la maximización de la riqueza de los accionistas por medio de actividades cotidianas, como la administración de créditos y los inventarios mediante decisiones a un plazo largo relacionando con la obtención de fondos.

La gestión financiera es una de las tradicionales áreas funcionales de la gestión, hallada en cualquier organización, compitiéndole los análisis, decisiones y acciones relacionadas con los medios financieros necesarios a la actividad de dicha organización. Así, la función financiera integra todas las tareas relacionadas con el logro, utilización y control de recursos financieros. Es decir, la función financiera integra: La determinación de las necesidades de recursos financieros (planteamiento de las necesidades, descripción de los recursos disponibles, previsión de los recursos liberados y cálculo de las necesidades de financiación externa).

La consecución de financiación según su forma más beneficiosa (teniendo cuenta los costes, plazos y otras condiciones contractuales, las condiciones fiscales y la estructura financiera de la empresa); la aplicación juiciosa de los recursos financieros, incluyendo los excedentes de tesorería (de manera a obtener una estructura financiera equilibrada y adecuados niveles de eficiencia y rentabilidad).El análisis financiero (incluyendo bien la recolección, bien el estudio de información de manera a obtener respuestas seguras sobre la situación financiera de la empresa).**El análisis con respecto a la viabilidad económica y financiera de las inversiones. File:///F:/gestionfinanciera.htm revisado el 4 de noviembre del 2013.**

- **Control Financiero**

Leopoldo O. (2008) al hablar del Control Financiero, establece:

El control financiero es muy importante en una empresa, muy a pesar de que cuente con magníficos planes, una estructura organizacional adecuada y una dirección eficiente, el ejecutivo no podrá verificar cuál es la situación real de la organización si no existe un mecanismo que se cerciore e informe si los hechos van de acuerdo con los objetivos.

- **Presupuesto Financiero**

El presupuesto financiero se refiere a los recursos económicos y financieros necesarios para desarrollar o llevar a cabo las actividades o procesos y/o para obtener los medios esenciales que deben calcularse, como el costo de la realización, el costo del tiempo y el costo de adquirir nuevos recursos.

También es una estimación programada de manera sistemática, de las condiciones de operación y de los resultados a obtener por un organismo en un periodo determinado.

- **Presupuesto de Caja**

Herramientas de planeación financiera que proporciona la base para Analizar la posición de caja de la Empresa con respecto a un número de intervalos en un horizonte dándole planeación.

- **Presupuesto de Capital**

Denominado también presupuesto de inversión en activo fijo. Comprende la planeación de las inversiones de la empresa en Activos de larga vida; las decisiones sobre inversión involucran algunas de las decisiones más importantes que debe tomar un empresario. Aunque las nuevas inversiones sean poco frecuentes, a veces implican un serio compromiso de fondos durante un periodo extenso. Por consiguiente, una mala decisión puede afectar adversamente las utilidades durante años.

- **Presupuesto de Egreso**

Se refiere a los gastos que se tendrá en un determinado tiempo tomando en cuenta que los ingresos sean superiores a los gastos.

- **Presupuesto de Ingreso**

Se refiere a los ingresos propios y ajenos que no son los normales que tiene una entidad, por ejemplo: préstamos y operaciones financieras en los que se integran aspectos bancarios.

- **Análisis Financiero**

Interpretación, comparación y estudio de estados financieros y datos operacionales de una entidad: explica el cálculo y la significación de porcentajes, tasas, tendencias e indicadores, los cuales sirven para evaluar el desempeño financiero y operacional de la firma, para ayudar así a que los administradores, inversionistas y acreedores tomen sus respectivas iniciativas, es decir; tiene como fin demostrar a manera de diagnóstico cuál es la situación económica y financiera por la que atraviesa la institución en un momento de terminado.

- **Estados Financieros**

Los estados financieros se elaboran al finalizar un periodo contable con el objeto de proporcionar información sobre la situación económica y financiera de la empresa esta información permite examinar los resultados obtenidos y evaluar el potencial futuro de la compañía a través de los estados financieros.

Son los documentos que proporcionan informes periódicos a fechas determinadas, sobre el estado o desarrollo de la administración de una compañía, es decir, la información necesaria para la toma de decisiones en una empresa.

- **Estado de Resultados**

Documento contable que muestra el resultado de las operaciones (utilidad, pérdida, remanente y excedente) de una entidad durante un periodo determinado.

Presenta la situación financiera de una empresa a una fecha determinada, tomando como parámetro los ingresos y gastos efectuados; proporciona la utilidad neta de la empresa. Generalmente acompaña a la hoja del Balance General.

- **Establecimiento de Estándares**

Un estándar es una unidad de medida que sirve como modelo ó patrón sobre el cual se efectúa el control. Los estándares son el parámetro sobre el que fijamos los objetivos de la empresa.

- **Medición de Resultados**

Como su nombre lo indica, en ésta etapa se van a medir los resultados contra lo planificado, aplicando las unidades de medida, las cuales, deben ser definidas acorde a los estándares. Para llevar a cabo lo anterior, es necesario apoyarnos de los sistemas de información de la empresa, y para que el proceso de control resulte efectivo la información que obtengamos debe ser totalmente confiable, oportuna, y que fluya por los canales idóneos de la comunicación.

- **Planeación Financiera**

Es una técnica que reúne un conjunto de métodos, instrumentos y objetivos con el fin de establecer un pronóstico y las metas económicas y financieras de una empresa La planeación financiera dará a la empresa una coordinación general de funcionamiento. También reviste gran importancia para la supervivencia de la organización y tiene tres elementos claves:

- **Planeación de efectivo:** Consiste en la elaboración del presupuesto de caja.

- **Planeación de utilidades:** Se obtiene por medio de los estados financieros pre forma que muestran los niveles anticipados de ingreso, activos, pasivos y capital social.
- **Presupuestos de caja y los estados pre forma:** es útil para la planeación financiera interna y son parte de la información que exigen los prestamistas. (Pág. 26-28)

2.2.5.1 Objetivo de la Gestión Financiera

El objetivo de la Gestión Financiera se define en base a la composición de dos elementos que a continuación se citan:

- La de generar recursos o ingresos (generación de ingresos) incluyendo los aportados por los asociados; y,
- En segundo lugar la eficiencia y eficacia (esfuerzos y exigencias) en el control de los recursos financieros para obtener niveles aceptables y satisfactorios en su manejo.”

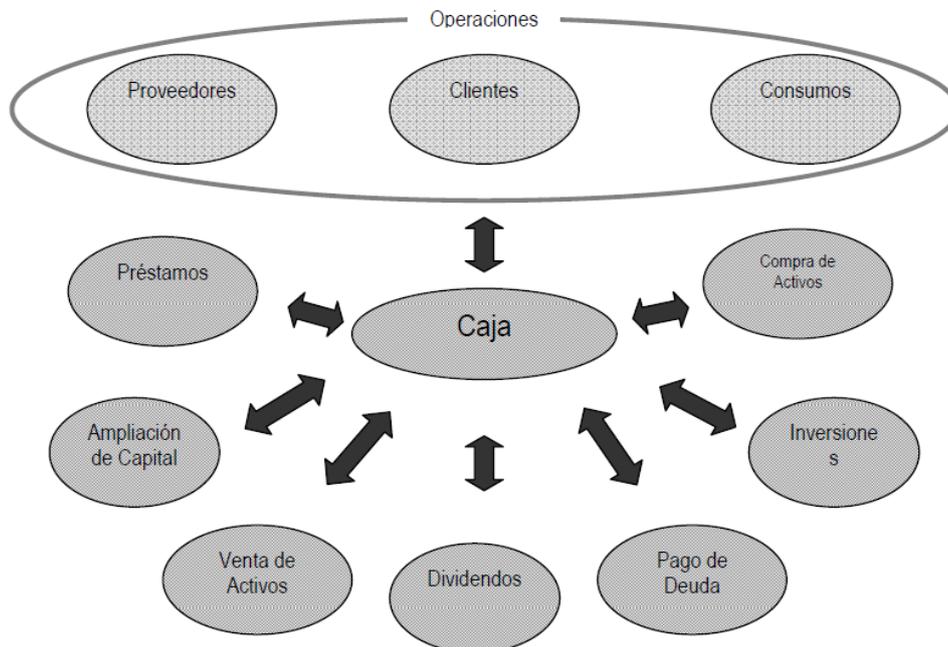
En sí, el objetivo de la gestión financiera es administrar y sobre todo controlar de manera eficiente y eficaz los recursos financieros a fin de generar réditos o ingresos que a futuro maximicen el rendimiento de la organización.

2.2.1.11 Toma de decisiones en la Gestión Financiera

La comprensión de la Gestión Financiera en la empresa requiere conocer el ámbito de la toma de decisiones de la gerencia y su efecto en el corto, mediano y largo plazo. El conjunto de decisiones va a representar en definitiva, desde el punto de vista financiero, necesidad de fondos para inversiones de corto o largo plazo, los cuales pueden provenir de diversas fuentes: aumento del capital de la empresa, contratación de préstamos de corto y largo plazo, venta de activos, etc., y agregación de fondos resultantes del rendimiento de la inversión una vez que los fondos se utilicen en: expansión de líneas de producción para lograr mayor participación en los mercados, nuevos productos para atender áreas de oportunidad, o capital de trabajo para garantizar la operación y liquidez.

GRÁFICO No. 2

Gestión financiera en la empresa



Fuente: Calidad y Productividad

Como se puede notar en la Figura N° 2, el flujo de dinero proveniente de diversas transacciones o de diversos escenarios es evidente, ya que implica entrada o salida de dinero, ya sea en efectivo, mediante una transferencia o con un depósito en determinada cuenta, sea cual fuere el medio que se utilizare para cumplir con el desarrollo de las actividades económicas de la entidad, las mismas están estrechamente ligadas al movimiento de recursos económicos que deben ser apropiadamente autorizados, registrados y contabilizados, lo cual no ocurre a menudo en muchas instituciones ya sea por dolo o por errores involuntarios del personal a cargo de dicha función.

Es por ello que todos los movimientos económicos deben ser estrictamente controlados, ya que de ello dependerá la liquidez que posea la institución para hacer frente a las obligaciones con terceros o con los socios o accionistas de la empresa; hay que señalar que el control de los recursos económicos – financieros es sumamente delicado y debe llevarse contacto ya que al aplicarlos puede generar incomodidad por parte del personal que trabaja en la empresa, lo que se procura es que los controles internos que se ejerzan

al interior de la organización se conviertan en el punto de partida para fomentar la eficiencia, eficacia y efectividad de las operaciones que realiza la empresa.

En el ámbito de la Gestión Financiera hay que diferenciar la Gestión Financiera a corto y largo plazo.

En el primer caso nos referimos al conjunto de decisiones de operación, inversión y financiamiento que se toman para el ejercicio económico y en el segundo, las decisiones que preservan la continuidad del negocio en función de los objetivos y directrices de largo plazo.

Como se puede notar la Gestión Financiera puede ser de corto y largo plazo, y aunque existen diferencias entre ella, ambas son sumamente importantes ya que están encaminadas a obtener beneficios futuros mediante el ciclo comercial además del acrecentamiento económico y el principio de negocio en marcha, lo cual beneficia a los socios o accionistas de dicha organización puesto que se preserve el sentido de lucro y subsistencia dentro del mercado.

La Gestión Financiera está estrechamente ligada a la toma de decisiones es por ello que, si las decisiones tomadas son acertadas existirá un incremento en el valor económico de la empresa, caso contrario existiría despilfarro de recursos y puede llegar a provocar graves problemas financieros que colocarían a la empresa en inestabilidad y apuros económicos.

Es así que se considera importante conocer acerca del tipo de decisiones que abarca la Gestión Financiera, entre las cuales tenemos:

a. Decisiones de Inversión

(Robbins & Coulter, 2012) al hablar de las decisiones de Inversión, establece:

A corto plazo las decisiones de inversión tienen que ver con el capital de trabajo necesario para atender la operación: cuánta disponibilidad en banco se requiere para cumplir los compromisos con proveedores y pago de los

trabajadores, cómo debemos financiar a los clientes para cumplir con los objetivos de venta y al mismo tiempo tener un flujo de ingresos que garanticen la liquidez y cuánto debe ser el nivel de inventarios de insumos para mantener un ritmo continuo de la operación productiva. A largo plazo las decisiones de inversión tienen el objetivo de garantizar el futuro de la operación: cuántos fondos se deben asignar a investigaciones de mercado y desarrollo de nuevos productos; en activo fijo para actualizar la tecnología y los procesos; y en desarrollo organizacional para garantizar la flexibilidad a los cambios del entorno.” (Pág. 119)

La efectividad de las decisiones de inversión son altamente importantes y complejas ya que, las mismas inciden de manera directa en el desarrollo de la actividad productiva que realiza la organización y por ende le corresponde a la administración poner mayor énfasis a este tipo de decisiones, caso contrario se llegaría a poner en peligro el margen de participación en el mercado que ocupa la organización afectando el margen de utilidades e incluso el prestigio y la existencia de la organización.

Al tratarse de este tipo de decisiones también hay que pensar en que el tipo de inversión que se realice vaya vinculado de acuerdo a las necesidades y alcance de la situación económica de la sociedad, es por ello que no solo basta con tomar decisiones de inversión aisladamente.

Cualquiera que sea el caso, la alta gerencia debe prever las medidas necesarias para precautelar la existencia de una buena toma de decisiones, es por ello que se considera fundamental poseer un modelo de gestión financiera que ayude tanto al gerente financiero como a sus colaboradores a la mejor toma de decisiones sin dejar pasar por alto las necesidades de los clientes para no tener a futuro cartera vencida.

b. Decisiones de Operación

(Robbins & Coulter, 2012)al hablar de las decisiones de Operación, establece:

La combinación de las decisiones de inversión y de operación determinan el nivel de utilización de los activos en la generación de los resultados, lo que se conoce como rotación, tanto para el capital de trabajo como para el activo fijo una vez descontada la depreciación acumulada de los equipos en función del tiempo de uso.

Otras decisiones de operación tienen que ver con el gasto de venta y administrativo necesario para la producción y colocación de los productos en los puntos de distribución y consumo. (Pág. 122.)

Se puede entender entonces que las decisiones de inversión guardan relación con las decisiones de operación ya que la empresa funciona en base al servicio de hotelería que presta a la sociedad y para ello se requiere la participación de las dos decisiones.

c. Decisiones de Financiamiento

(Robbins & Coulter, 2012) al hablar de las Decisiones de Financiamiento, establece:

Las decisiones de financiamiento tienen que ver con las fuentes de fondos diferentes a las obtenidas directamente de la operación. En primer lugar están las utilidades retenidas y las ampliaciones del capital con nuevas emisiones de acciones y en segundo lugar el crédito concedido por los proveedores y la contratación de préstamos de corto y largo plazo. Las decisiones sobre el tipo de fuente de financiamiento van a depender de la aplicación de los fondos requeridos.

Si el uso de los fondos es para cubrir necesidades de capital de trabajo, la fuente ha de ser de corto plazo y el tiempo previsto para su cancelación debe referirse al ciclo de comercialización de la empresa. Si el uso es para la compra de activo fijos o ampliaciones de planta, la primera fuente debería ser interna con ampliaciones de capital, salvo que la decisión de recurrir a financiamiento con terceros resulte más ventajosa desde el punto de vista financiero y operativo, lo que se conoce como apalancamiento. De ser ésta última la alternativa escogida, la contratación del préstamo ha de

ser de largo plazo para sincronizar los compromisos con la recuperación de la inversión. (Pág. 124)

Es decir las decisiones de financiamiento son impredecibles en la vida de una organización, es así que, al tratarse de financiamiento se concluye que la existencia de dichos fondos se consiguen sea a corto o largo plazo y pueden provenir del exterior o del interior de la organización, al mencionar la existencia de fondos externos se habla de préstamos otorgados por instituciones del sistema financiero o por proveedores para cumplir con el ciclo normal de actividades económicas, cuando se trata de fondos internos se presume la existencia de recursos monetarios provenientes de la inyección de capital por parte de los socios o accionistas o por la existencia de reservas y/o utilidades.

Es entendible además que los recursos financieros son los medios que la empresa ha de utilizar para llevar a cabo la adquisición de las inversiones necesarias para la consecución de los objetivos empresariales.

Hay que reiterar la importancia que tienen las decisiones de financiamiento ya que sin recursos financieros la empresa no podría cumplir con la planificación trazada por la gerencia, es así que radica la importancia de un modelo de gestión financiero para la toma de decisión financiera oportuna sobre los recursos materiales, económicos y financieros que posee la empresa, ya que si no existe una adecuada toma de decisión se llegaría a incurrir en costos de financiamiento innecesarios o hasta exorbitantes, los mismos que llegarían a poner en peligro la existencia de la empresa.

2.2.5.3 Áreas relacionadas con la gestión financiera

Macias G. (2002) al referirse a las Áreas relacionadas con la Gestión Financiera, advierte:

A fin de determinar la viabilidad del presente trabajo investigativo se ha considerado necesario señalar cuáles son las áreas relacionadas con la Gestión Financiera es por ello que se consideró preciso mencionar que tipo de actividades y cuáles son las implicaciones o factores que intervienen en la Gestión Financiera.

- “El área de Contabilidad está encargada del manejo de los estados financieros.
- El área de Presupuesto administra el movimiento de los recursos financieros que ingresan y egresan.
- El área de Servicios Administrativos se dedica a la coordinación y planeación de bienes y servicios necesarios para que las entidades funcionen, de manera tal que estos recursos estén disponibles en el momento requerido por la organización.
- La función principal de Recursos Humanos es la de diseñar, desarrollar e implementar estrategias que permitan a los empleados alcanzar objetivos mediante el trabajo profesional y ético, desarrollado en un entorno de aprendizaje, cumplimiento de metas y bienestar.”

La gestión financiera está íntimamente relacionada con la toma de decisiones relativas al tamaño y composición de los activos, al nivel y estructura de la financiación y a la política de dividendos enfocándose en dos factores primordiales como la maximización del beneficio y la maximización de la riqueza.

Para lograr estos objetivos una de las herramientas más utilizadas para que la gestión financiera sea realmente eficaz es la planificación financiera, el objetivo final de esta planificación es un "plan financiero" en el que se detalla y describe la táctica financiera de la empresa, además se hacen previsiones al futuro basados en los diferentes indicadores financieros.(Pág. 38)

Juzgada la gestión financiera frente a los objetivos organizacionales se puede decir que es necesario tomar en consideración criterios operacionalmente útiles en las decisiones relevantes.

2.3. IDEA A DEFENDER

La elaboración del modelo de gestión financiera en Hotel el Cisne de la ciudad de Riobamba, Provincia de Chimborazo, permitirá mejorar los servicios que presta en el periodo 2015 – 2016.

2.4. VARIABLES EN ESTUDIO

2.4.1 Variables independientes

Modelo de Gestión Financiera.

2.4.2 Variables dependientes

Mejoramiento de los servicios hoteleros.

CAPITULO III: MARCO METODOLÓGICO

3.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN

El presente trabajo de investigación se realizó con la siguiente manera:

3.1.1. Investigación de campo

Se aplicó este tipo de metodología en el lugar mismo donde se generan los acontecimientos en base a la entrevista y observación para de esta manera determinar la forma actual de obtener la información dentro de la empresa y verificar si los datos obtenidos van a ser veraces y contribuirán en la toma de decisiones, lo que nos permitirá un conocimiento más a fondo de la investigación, para manejar los datos con más seguridad y poder soportar diseños exploratorios, descriptivos y experimentales, y crear una situación de control en la cual se manipule una o más variables dependientes, e introducir determinadas variables de estudio manipuladas, para controlar el aumento o disminución de esas variables y sus efectos en las conductas observadas.

Fue importante recoger los datos directamente, es decir, de la realidad para que su valor permita cerciorarnos de las verdaderas condiciones en las que se ha obtenido los datos y faciliten su revisión o modificación en casos de surgir dudas.

Roberto Hernández Sampieri(2003),el trabajo de campo asume las formas de la exploración y la observación del terreno, la encuesta, la observación participante y el experimento. La primera se caracteriza por el contacto directo con el objeto de estudio, del modo que trabajan el arqueólogo y el topógrafo. La encuesta consiste en el acopio de testimonios orales y escritos de personas vivas. La observación participante combina los procedimientos de las dos primeras. En ocasiones, el observador oculta su verdadera identidad para facilitar su inmersión en el fenómeno del estudio y la comunicación con los afectados.

El trabajo de campo se apoya en los documentos para la planeación del trabajo y la interpretación de la información recolectada por otros medios.(Pág300)

3.1.2. Investigación bibliográfica – documental

Se utilizó esta modalidad de investigación porque el marco teórico del presente trabajo fue realizado mediante consultas en libros e internet.

Es importante recolectar, seleccionar, analizar y presentar resultados coherentes, utilizando procedimientos lógicos y mentales de toda investigación que son: análisis, síntesis, deducción, inducción.

Fue necesario recopilar información adecuada de datos que permitan redescubrir hechos, y orientarnos a la realidad de la Empresa.

Roberto Hernández Sampieri(2003)La investigación documental es la presentación de un escrito formal que sigue una metodología reconocida, consiste primordialmente en la presentación selectiva de lo que expertos ya han dicho o escrito sobre un tema determinado. Además, puede presentar la posible conexión de ideas entre varios autores y las ideas del investigador. Su preparación requiere que éste reúna, interprete, evalúe y reporte datos e ideas en forma imparcial, honesta y clara.

Investigación aplicada: Comprende las investigaciones realizadas, las mismas que son llevadas a cabo para adquirir nuevo conocimiento y que se dirigen principalmente hacia el cumplimiento de los objetivos organizacionales.(Pág. 304)

3.2. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

En la ejecución de la presente investigación se utilizó un enfoque mixto, es decir cualitativo y cuantitativo. Cualitativo porque la orientación se centró en la comprensión del problema, objeto de estudio, ya que la observación fue naturalista en donde la empresa fue analizada intrínsecamente es decir la investigación fue interna.

Roberto Hernández Sampieri(2003)Consiste en descripciones detalladas de situaciones, eventos, personas, interacciones y comportamientos que son observables. Incorpora lo que los participantes dicen, sus experiencias, actitudes, creencias, pensamientos y reflexiones tal como son expresadas por ellos mismos y no como uno los describe.

EL Metodo Cuantitativo está orientado a la comprobación de la investigación, la misma que tiene un enfoque universal donde se va a buscar las causas del problema de una manera fragmentaria.(Pág. 183)

Se puede concluir que la investigación cuantitativa trata de determinar la fuerza de asociación entre variables, para ello es necesario la generalización y objetivación de los resultados a través de una muestra.

3.3. POBLACIÓN Y MUESTRA

Población

La población investigada en el Hotel el Cisne es:

➤ **Empleados Área Financiera**

Cuatro empleados a cargo de la situación económica – financiera. En vista de que la población que labora en la entidad dentro del área financiera no es extensa, se procedió a trabajar con todo el universo, razón por la cual no fue necesario obtener una muestra.

3.4. MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN

Métodos

- **Deductivo:** Proceso de conocimiento que se inicia con la observación de las situaciones que se presentan en el hotel con el propósito de dar solución a los problemas de manera general.

- **Inductivo:** El método de investigación aplicado nos permitió conocer la importancia y necesidad de utilizar un Modelo de Gestión Financiera en el Hotel El Cisne con el propósito de mejorar los servicios que presta esta organización al servicio de la colectividad.

Técnicas

- **Entrevista:** Esta técnica nos permitió obtener información acerca de las necesidades del Hotel de forma precisa y con claridad las opiniones de las personas que laboran en la empresa, que sirvieron de herramienta para la elaboración de un modelo de gestión.

- **Encuestas:** A través de la recolección de información se pudo determinar si la aplicación de un modelo de gestión ayudará o no al manejo eficiente de los recursos económicos, a la vez de mejorar los servicios que presta el Hotel el Cisne de la ciudad de Riobamba.

- **Observación:** Mediante esta técnica nos permitió observar de manera directa los procedimientos que se utilizan en cada actividad que realiza la empresa.

La información facilitada se obtuvo a través de los siguientes instrumentos:

- Guía de Entrevista.
- Cuestionario.
- Guía de Observación.

3.5. ANÁLISIS DE RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

Encuestas dirigidas a los administradores del Hotel el Cisne.

1.- ¿Con un modelo de gestión financiera adecuado, piensa Usted que mejoraría el movimiento económico y financiero del Hotel?

TABLA No. 1(Mejoramiento del movimiento económico y financiero del Hotel)

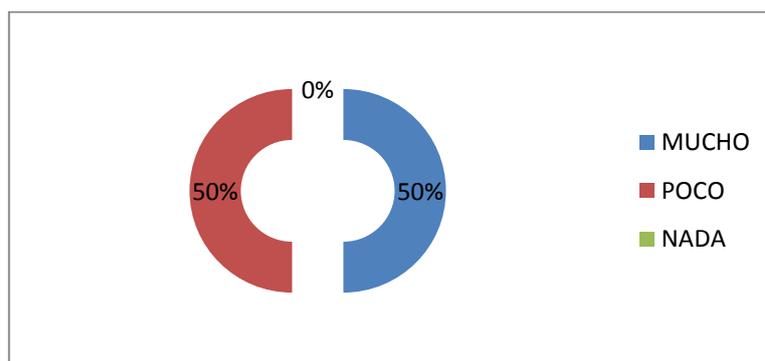
No.	ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1	MUCHO	1	50
2	POCO	1	50
3	NADA		
	TOTAL	2	100

FUENTE: Encuesta realizada a los directivos del Hotel El Cisne.”

ELABORADO POR: Kerly Balladares

GRÁFICO No. 3

(Mejoramiento del movimiento económico y financiero del Hotel)



ANÁLISIS:

El 50% de los directivos encuestados dicen que con un modelo de gestión financiera adecuado, mucho mejoraría el movimiento económico y financiero del Hotel, por lo que diría que los directivos son conscientes que utilizando nuevas herramientas financieras, el movimiento económico del Hotel mejoraría.

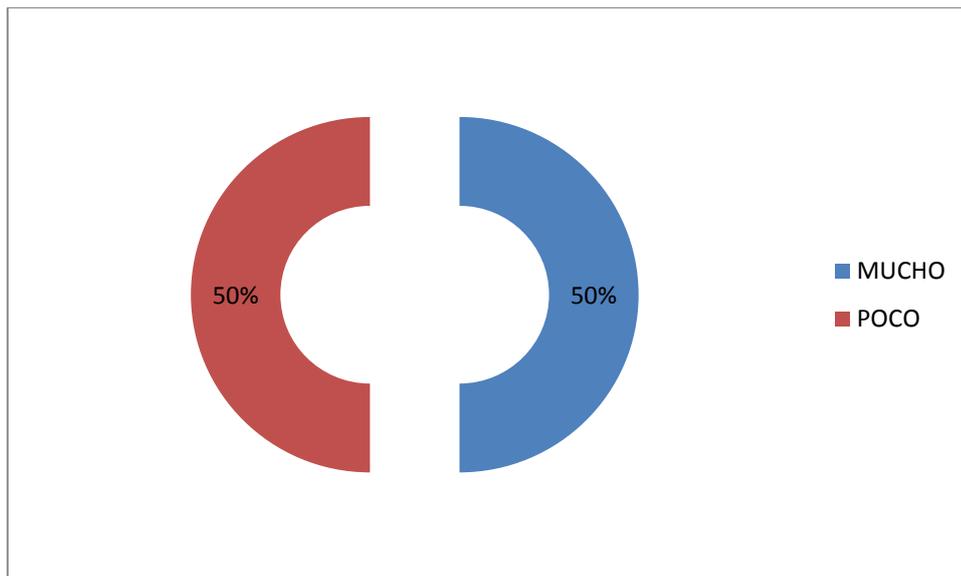
2.- ¿Qué tan importante es para usted el análisis financiero en la toma de decisiones?

TABLA No. 2
(Importancia del análisis financiero)

No.	ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1	MUCHO	1	50
2	POCO	1	50
3	NADA		
	TOTAL	2	100%

FUENTE: Encuesta realizada a los directivos del Hotel El Cisne.”
 ELABORADO POR: Kerly Balladares

GRÁFICO No. 4
Importancia del análisis financiero



ANÁLISIS:

En un 50% de los directivos encuestados dicen que es muy importante el análisis financiero en la toma de decisiones, por lo que diría que los directivos conocen que la toma de decisiones es muy importante en el ambiente financiero.

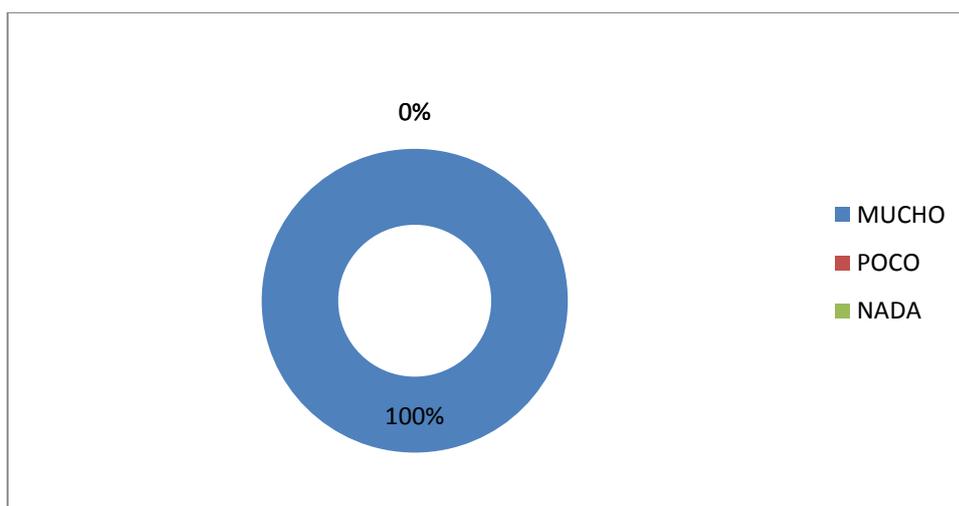
3.- ¿Considera Usted que tener un modelo de gestión financiera, ayudará a mejorar el proceso administrativo de los recursos económicos del Hotel?

TABLA No. 3
Mejoramiento del proceso administrativo

No.	ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1	MUCHO	2	100
2	POCO		
3	NADA		
	TOTAL	2	100%

FUENTE: Encuesta realizada a los directivos del Hotel El Cisne.”
 ELABORADO POR: Kerly Balladares

GRÁFICO No. 5
Mejoramiento del proceso administrativo



ANÁLISIS:

El 100% de los directivos encuestados dicen que tener un modelo de gestión financiera, ayudará mucho a mejorar el proceso administrativo de los recursos económicos del Hotel, por lo que diría que los directivos están conscientes de que utilizar instrumentos nuevos para mejorar el movimiento económico es muy bueno, ya que con éstos se ayudaría y se beneficiaría a los propietarios del Hotel.

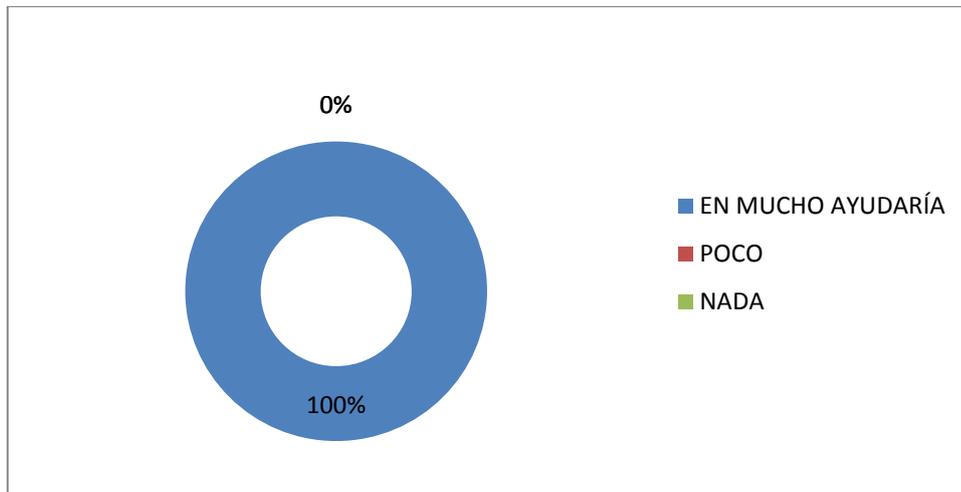
4.- ¿En qué medida cree usted que las herramientas financieras ayudarían al Hotel, a ser eficiente y efectivo?

TABLA No. 4
Herramientas financieras ayudarían al Hotel

No.	ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1	EN MUCHO AYUDARÍA	2	100
2	POCO		
3	NADA		
	TOTAL	2	100%

FUENTE: Encuesta realizada a los directivos del Hotel El Cisne.”
 ELABORADO POR: Kerly Balladares

GRÁFICO No. 6
Herramientas financieras ayudarían al Hotel



ANÁLISIS:

El 100% de los directivos encuestados dicen que ayudaría mucho la utilización de herramientas financieras del Hotel, a ser eficiente y efectivo, por lo que se puede concluir que los directivos conocen que la utilización de herramientas financieras son muy beneficiosas para mejorar el desempeño tanto económico como el desempeño administrativo, para de esta forma obtener buenos resultados y así ayudar a los propietarios.

5.- ¿Con información financiera oportuna podría mejorar el desempeño gerencial y directivo del Hotel?

TABLA No. 5

Mejoramiento del desempeño gerencial y directivo del Hotel

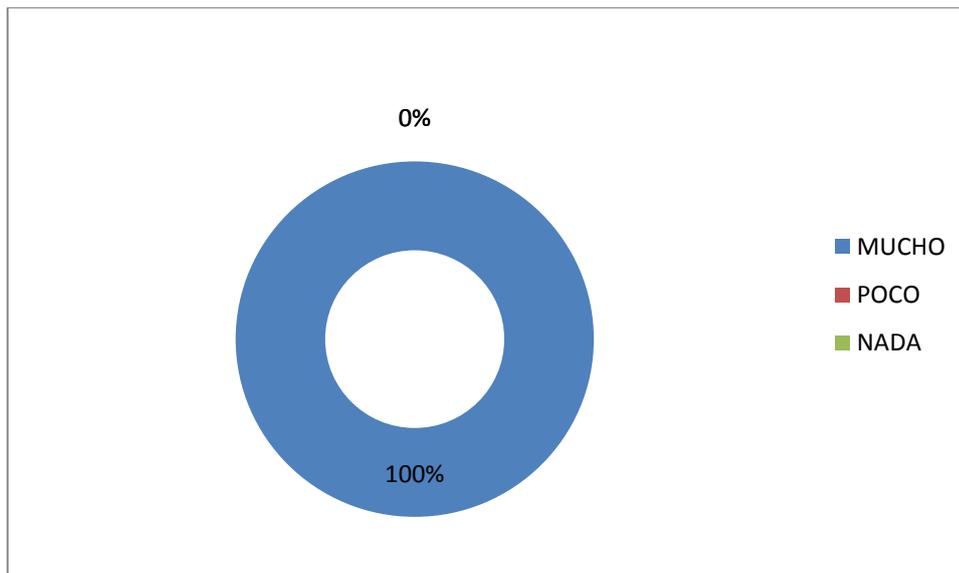
No.	ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1	MUCHO	2	100
2	POCO		
3	NADA		
	TOTAL	2	100%

FUENTE: Encuesta realizada a los directivos del Hotel El Cisne.”

ELABORADO POR: Kerly Balladares

GRÁFICO No. 7

Mejoramiento del desempeño gerencial y directivo del Hotel



ANÁLISIS:

El 100% de los directivos encuestados manifiestan que ayudaría mucho la información financiera oportuna para mejorar el desempeño gerencial y directivo del hotel, de ahí que los directivos saben que una buena información ayuda a mejorar el desempeño tanto gerencial como administrativo, para que el Hotel funcione eficientemente.

Encuestas dirigidas a los encargados del área financiera del Hotel el Cisne.

1.- ¿Con un modelo de gestión financiera adecuado, piensa Usted que mejoraría el movimiento económico y financiero del Hotel?

TABLA No. 6

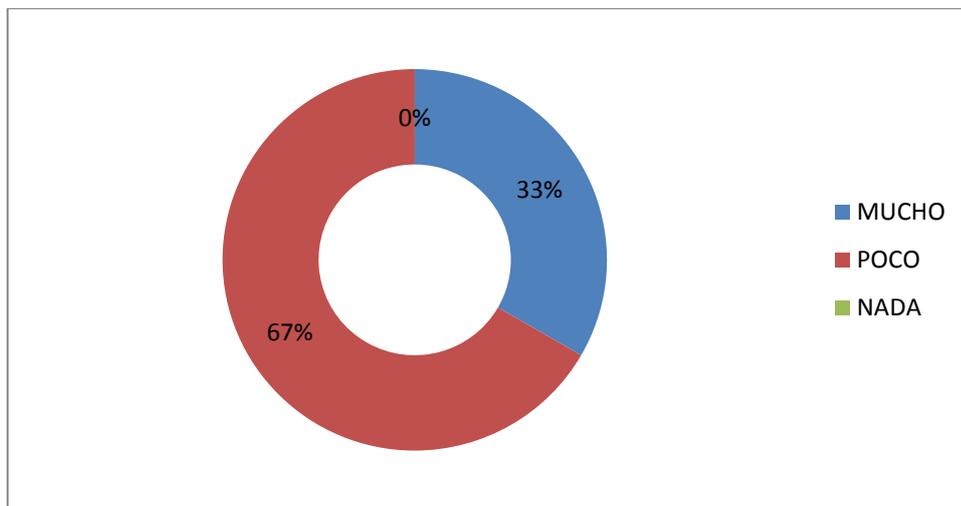
Mejoramiento del movimiento económico y financiero del Hotel

No.	ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1	MUCHO	1	33
2	POCO	2	67
3	NADA		
	TOTAL	2	100%

FUENTE: Encuesta realizada a los encargados del Área Financiera del Hotel El Cisne.”
 ELABORADO POR: Kerly Balladares

GRÁFICO No. 8

Mejoramiento del movimiento económico y financiero del Hotel



ANÁLISIS:

Los encargados del área financiera en un 67% dicen que con un modelo de gestión financiera adecuado, poco mejoraría el movimiento económico y financiero del Hotel, de ahí que es necesario concienciar sobre la utilidad práctica de este modelo para mejorar el movimiento económico del Hotel.

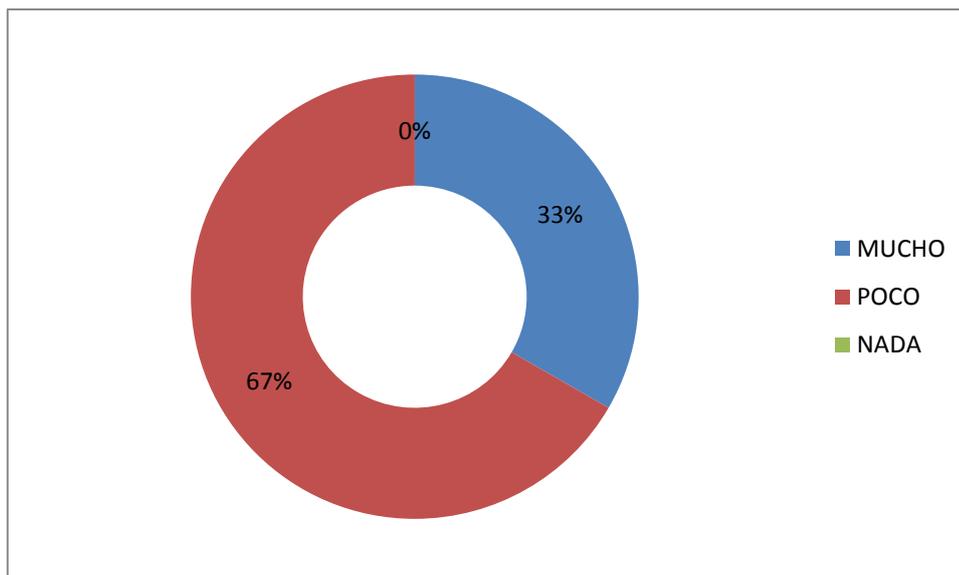
2.- ¿Qué tan importante es para usted es el análisis financiero en la toma de decisiones?

TABLA No. 7
Importancia del análisis financiero

No.	ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1	MUCHO	1	33
2	POCO	2	67
3	NADA		
	TOTAL	3	100%

FUENTE: Encuesta realizada a los encargados del Área Financiera del Hotel El Cisne.”
ELABORADO POR: Kerly Balladares

GRÁFICO No. 9
Importancia del análisis financiero



ANÁLISIS:

Un 67% del personal financiero encuestado dicen que es poco importante el análisis financiero en la toma de decisiones, de ahí que es importante cambiar esa mentalidad y demostrar que el análisis financiero es vital para la toma de decisiones en el ambiente financiero.

3.- ¿Considera Usted que tener un modelo de gestión financiera, ayudará a mejorar el proceso administrativo de los recursos económicos del Hotel?

TABLA No. 8

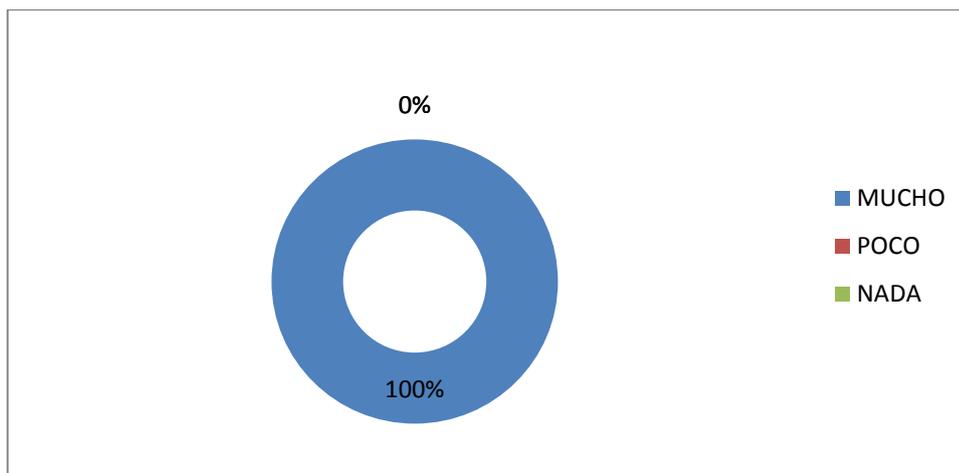
Mejoramiento del proceso administrativo de los recursos económicos del Hotel

No.	ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1	MUCHO	3	100
2	POCO		
3	NADA		
	TOTAL	3	100%

FUENTE: Encuesta realizada a los encargados del Área Financiera del Hotel El Cisne.”
ELABORADO POR: Kerly Balladares

GRÁFICO No. 10

Mejoramiento del proceso administrativo de los recursos económicos del Hotel



ANÁLISIS:

El 100% del personal financiero encuestado dicen que tener un modelo de gestión financiera, ayudará mucho a mejorar el proceso administrativo de los recursos económicos del Hotel, por lo que diría que los directivos están conscientes de que utilizar instrumentos nuevos para mejorar el movimiento económico es muy bueno, ya que con éstos se ayudaría y se beneficiaría a los propietarios del Hotel.

4.- ¿En qué medida cree usted que las herramientas financieras ayudarían al Hotel, a ser eficiente y efectivo?

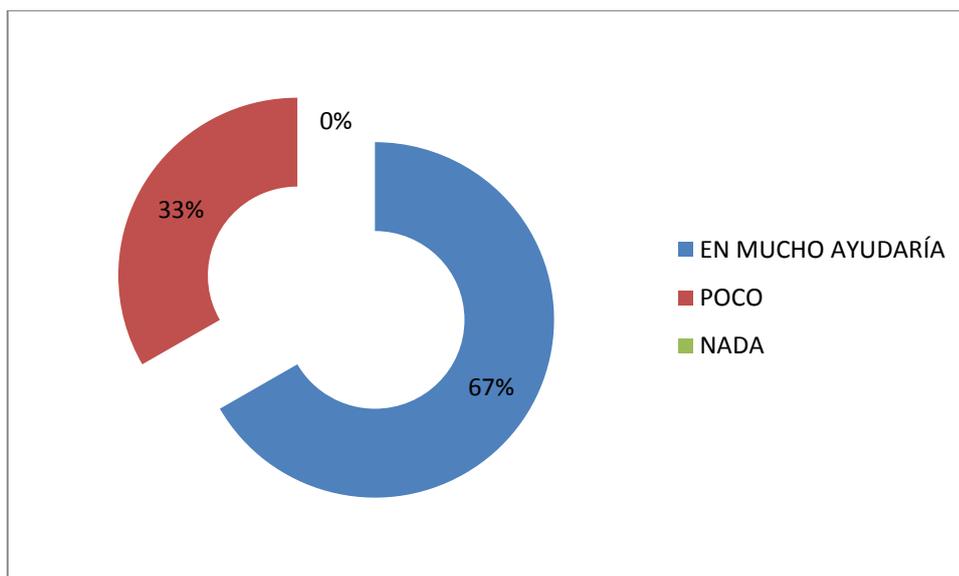
TABLA No. 9
Eficiencia y efectividad

No.	ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1	EN MUCHO AYUDARÍA	2	67
2	POCO	1	33
3	NADA		
	TOTAL	3	100%

FUENTE: Encuesta realizada a los encargados del Área Financiera del Hotel El Cisne.”

ELABORADO POR: Kerly Balladares

GRÁFICO No. 11
Eficiente y efectivo



ANÁLISIS:

El 67% personal financiero encuestado dicen que ayudaría mucho la utilización de herramientas financieras al Hotel a ser eficiente y efectivo, lo que permite inferir que la utilización de herramientas financieras son muy beneficiosas para mejorar el desempeño tanto económico como el desempeño administrativo, para de esta forma obtener buenos resultados y así ayudar a los propietarios.

5.- ¿Con información financiera oportuna podría mejorar el desempeño gerencial y directivo del Hotel?

TABLA No. 10

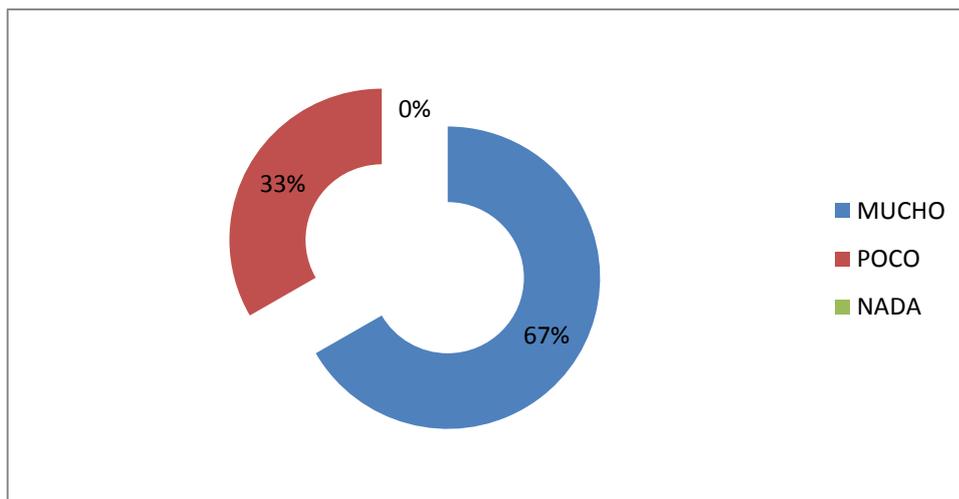
Mejoramiento del desempeño gerencial y directivo del Hotel

No.	ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1	MUCHO	2	67
2	POCO	1	33
3	NADA		
	TOTAL	3	100%

FUENTE: Encuesta realizada a los encargados del Área Financiera del Hotel El Cisne.”
ELABORADO POR: Kerly Balladares

GRÁFICO No. 12

Mejoramiento del desempeño gerencial y directivo del Hotel



ANÁLISIS:

El 67% del personal financiero encuestado manifiestan que ayudaría mucho la información financiera oportuna para mejorar el desempeño gerencial y directivo del hotel, en tanto que un 33% ve con pesimismo que la información pueda mejorar el desempeño tanto gerencial como administrativo.

3.6 VERIFICACIÓN DE LA IDEA A DEFENDER

En base a los resultados de la encuesta se procede a verificar la idea fundamental de la presente investigación:

Al realizar la encuesta a los directivos, y por los resultados de la pregunta 1 se deduce que el 50% de los directivos consideran que un modelo de gestión financiera adecuado, mejoraría mucho el movimiento económico y financiero del hotel, la pregunta No. 3, apoyando en un 100% al tener un modelo de gestión financiera, ayudaría mucho a mejorar el proceso administrativo de los recursos económicos del Hotel, en la pregunta No. 4 el 100% de los encuestados dicen que las herramientas financieras ayudarían mucho al Hotel, a ser eficiente y efectiva. Y la pregunta No. 5 en un 100% afirma que con información financiera oportuna podría mejorar mucho el desempeño gerencial y directivo del Hotel.

A estas afirmaciones se suman las de las personas encargadas de la parte financiera del Hotel, es así que en la pregunta No. 1 el 33% manifiestan que un modelo de gestión financiera adecuado, mejoraría mucho el movimiento económico y financiero de la empresa, sobre el contexto se afirma de manera positiva que es necesario un Modelo de Gestión Financiera para evaluar y mejorar los servicios que presta el Hotel el Cisne de la ciudad de Riobamba provincia de Chimborazo, durante el periodo 2015-2016.

CAPÍTULO IV: MARCO PROPOSITIVO

4.1. TÍTULO

Modelo de Gestión Financiera para el Hotel el Cisne, de la ciudad de Riobamba, provincia de Chimborazo, periodo 2015 – 2016.

4.2. OBJETIVO

Desarrollar el Modelo de Gestión Financiera Hotel el Cisne de la ciudad de Riobamba, Provincia de Chimborazo, periodo 2015 – 2016, para evaluar y mejorar los servicios que presta el Hotel el Cisne, de la ciudad de Riobamba, provincia de Chimborazo, periodo 2015-2016.

4.3. METODOLOGIA A SEGUIR

Se establece el modelo de gestión financiera en función de la siguiente estructura:

4.3.1. Estructuración de la Información Contable

4.3.1.1. Organización del Método de Costeo

La hotelería se caracteriza por la complejidad y cantidad de los procesos que se realizan para prestar los servicios de alojamiento, gastronomía y otros de carácter personal, comercial o recreativo que se ofrecen en esta actividad.

Los gastos de la actividad hotelera se clasifican por la naturaleza o tipo de gasto de que se trate y por el área o unidad organizativa donde se producen. La agrupación inicial por el área o unidad organizativa donde se realizan se subdivide en tres grandes categorías:

- Los gastos que corresponden a los departamentos operativos y que representan los costos y gastos directos de las actividades productivas del hotel.

- Los gastos que corresponden a los departamentos no operativos, y que son las unidades organizativas o centros de costos que no perciben ingresos y representan los gastos indirectos de las actividades productivas del hotel.
- Los gastos que corresponden a cargos fijos del negocio, tales como alquileres, impuestos, seguros, intereses, depreciación, amortizaciones, etc.,

Se establece el método del costo departamental o por área de presupuesto, calculándose para cada departamento el costo de la mercancía vendida, los salarios directos y los gastos directos del departamento, obteniéndose el resultado departamental. En el costo departamental no se incluyen los cargos fijos.

Los Departamentos o Centros de Costo que considera el sistema, como una relación general de posibilidades, son los siguientes:

Departamentos Operativos:

- Alojamiento.
- Gastronomía.
- Teléfono.
- Garaje y Parqueo.
- Lavandería para huéspedes.
- Departamentos Funcionales:
- Alquileres y otros ingresos.
- Administración.
- Compras y Almacenes.
- Procesamiento de Datos.
- Recursos Humanos (Atención al personal)
- Transportación.
- Marketing
- Recreación.

- Energéticos.
- Operación y Mantenimiento Instalaciones.

Cargos Fijos:

- Alquileres.
- Impuestos distintos de utilidades.
- Primas de Seguros.
- Gastos de intereses.
- Depreciación Activo Fijo.
- Amortización Gastos Pre Apertura, Intangibles y otros.
- Impuestos sobre utilidades.

Gastos Distribuidos:

- Sueldos y Salarios.
- Impuestos sobre nóminas y beneficios a trabajadores.
- Lavandería hotel.
- Impresiones en el Hotel.

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

Además de los costos y gastos directos, y los de los departamentos no operativos, el modelo se orienta a un estado de los gastos fijos.

Por otro lado las utilidades en operaciones de las áreas productoras de ingresos, tales como alojamiento, servicios gastronómicos, tiendas, entre otros. Deben considerarse como utilidades (o pérdidas) antes de los gastos indirectos no distribuidos. Solamente

agregándoles una porción de los gastos indirectos pueden obtenerse los costos totales y resultados netos de cada área. Aunque debe recordarse siempre que la distribución de los gastos indirectos se fundamenta en bases generalmente arbitrarias o estimadas que pueden producir algunas distorsiones en los resultados. Por esas razones la asignación o distribución de los gastos indirectos a los departamentos operativos debe ser un procedimiento adicional al método establecido y debe utilizarse solamente para evaluar o establecer tasas nuevas de cobro de servicios y servir de base para la planificación estratégica.

Los requerimientos de un sistema de distribución son: un sistema contable apropiado, e información estadística adecuada para el desarrollo de las bases de asignación.

La base para distribuir los gastos indirectos a los departamentos operativos debe ser lógicamente la cantidad de servicios prestados por cada departamento a los otros, pero si no existe una exacta medición de esos servicios debe realizarse un estimado. Existen varios métodos para asignar los gastos indirectos (Directo, Escalón y Fórmula), pero el más utilizado es el denominado “Directo” por medio del cual los gastos indirectos se cargan a los departamentos operativos con alguna base lógica aunque arbitraria (al arbitrio de quien la define) tales como el % de ingreso total, cantidad de trabajadores, área ocupada por el departamento, etc.

El método de escalón, con el cual la distribución también se hace a los departamentos overhead. Con este procedimiento, se elige un departamento para la primera asignación, al cual los gastos se le están prorrateados según alguna base lógica. Los demás departamentos están distribuidos de una forma parecida.

El método de fórmula, con el cual la distribución de cada departamento se hace, simultáneamente a todos los demás departamentos, que sean atendidos por el departamento en cuestión, que tengan ingresos o no. Con este método los departamentos overhead se dividen en dos grupos: los que se suministran entre ellos además de a los departamentos productivos, y los que suministran solamente a los departamentos productivos. Los que suministran tanto a los departamentos overhead como a los productivos están distribuidos primeros, pero el procedimiento suele llevarse a cabo por ordenadores.

Aunque cualquiera de los métodos empleados de forma regular proporcionará

información útil; el método de la fórmula da unos resultados que reflejan en mayor grado las actividades entre departamentos. Todos los métodos exigen los siguientes pasos:

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

Las principales bases utilizadas para distribuir los gastos indirectos, son las siguientes:

Los métodos de costeo de la actividad hotelera señalados anteriormente, son utilizados por la mayoría de los hoteles importantes en el ámbito internacional. No obstante, se recomienda ampliar el clasificador de cuentas y los procedimientos para ofrecer información significativa a la dirección, incluyendo índices operativos de costo por actividad, tales como: por turistas – días, por habitación ocupada, por trabajador, etc. Sin embargo, debe tenerse cuidado de ampliar la base informativa solamente con información que sea significativa y pueda utilizarse efectivamente por la dirección. La presentación excesiva de datos inmatrimales o incompletos debilitan, en vez de fortalecer, el valor de los informes financieros.

Experiencias en la aplicación de los métodos de costeo tradicionales.

En empresas que trabajan con un solo producto, el cálculo de los costos se simplifica mucho. El precio de costo unitario se calcula dividiendo el costo total del periodo entre el número de unidades producidas.

En cambio en empresas multiproducto se complica el cálculo de costos, pues muchos

costos no podrán ser cargados directamente a cada producto, por lo que hay que decidir el sistema a utilizar entre los existentes (parciales y completos, básicamente).

4.3.1.2 Sistemas de Costos Parciales. El método de Costeo Directo.

En un área de controversia, es importante tener cuidado para definir y elegir la terminología. El término costeo directo es, en alguna medida, erróneo. La terminología preferida sería costeo variable, la cual refleja más correctamente las suposiciones subyacentes al costeo directo. El costeo directo es el método, bajo el cual solo los costos que tienden a variar con el volumen de producción se cargan a los costos del producto. Existen varias variantes de los sistemas de costos parciales, pero todos ellos se distinguen por asignar al producto solo una parte de los costos.

Como se expuso anteriormente el método de costeo recomendado por el SUCH es el costeo directo, el cual es un sistema de costos parciales ya que imputa a los productos una parte de los costos. Al utilizar el sistema de costos directos para el cálculo del costo de un producto o servicio, se tiene en cuenta sólo aquellos costos directamente asignables, con criterios objetivos, al producto o servicio correspondiente. Con este sistema se puede obtener la cuenta de resultado por productos, muy útil para analizar el margen de contribución (ventas menos costos directos) que genera cada producto. El resto de los costos, o sea, los costos indirectos, son llevados directamente a la cuenta de pérdidas y ganancias. Por lo tanto, los costos indirectos son considerados costos del período.

Ejemplo de cálculo del costo directo de un producto.

Seguidamente, se calcula el costo directo de un plato en un restaurante (Langosta a la Italiana). Para realizar este cálculo se debe conocer la cantidad y precio de cada uno de los ingredientes del plato.

Según Amat, al costo de la ración anterior (materias primas) también podría añadirse el costo del personal de cocina que ha intervenido directamente en su elaboración.

Fijación del precio de venta de un producto o servicio utilizando el costeo directo.

Consideramos oportuno aclarar que además del análisis del precio de costo, el precio de venta de un servicio suele fijarse sobre la base del análisis del precio de mercado, es decir este precio depende de los precios de la competencia, de la categoría del hotel y de la política de marketing que se diseñe.

Existen varios métodos para fijar el precio de venta de un producto o servicio, uno de los más utilizados consta de los siguientes pasos:

- Cálculo de los costos directos del producto o servicio tal y como analizamos anteriormente.
- Fijar el porcentaje que representan los costos directos asignados al producto del total de los costos del hotel.
- Cálculo del costo total del plato dividiendo el costo directo del producto o servicio entre el tanto por uno que representan los costos directos sobre los costos totales.
- Finalmente se añade al costo total, el margen de beneficio deseado mediante la siguiente fórmula: $PV = \text{Costo total} \times (1 + \text{margen deseado})$.
- La principal limitación que tiene el método antes expuesto es que parte del supuesto de que hay que aplicar el mismo porcentaje de margen para todos los productos y servicios de una misma actividad que ofrece el hotel, algo que en la práctica no es habitual. Para resolver el problema planteado anteriormente es necesario conocer para cada actividad y en caso necesario para cada familia o grupo de productos y/o servicios el porcentaje que representan los costos indirectos del total de costos del hotel, algo muy difícil de obtener en la práctica.

Ventajas y Limitaciones de los Sistemas de Costos Parciales.

Ventajas:

Este método de costeo ha llegado a su mayoría de edad y está probando ser una herramienta extremadamente valiosa en la planeación, control y toma de decisiones gerenciales.

- La información que se obtiene como resultado de la aplicación de este método facilita el análisis del punto de equilibrio o Costo– Volumen –Utilidad.
- Se destacan por su simplicidad, con relación a otros sistemas de costos, y en consecuencia son más baratos como sistemas de información.
- Los sistemas de costos parciales son útiles en empresas en la que los costos indirectos (que no se asignan a los productos) son pocos significativos.
- Facilitan información para valorar los productos en cursos y los productos acabados, información requerida por la contabilidad financiera a fin de poder preparar las cuentas anuales.
- Elimina la distorsión que puede producir en el resultado del período la variación de las existencias de productos en cursos y acabados en los sistemas de costos completos.
- La utilización del sistema de costos variables permite conocer hasta dónde se puede rebajar el precio de un pedido sin perder dinero.
- Con el sistema de costos directos se puede obtener la cuenta de resultados por productos y/o servicios, muy útil para analizar el margen de contribución que genera cada producto y/o servicios.
- En el caso del sistema de costos variables, se obtienen datos muy útiles para la toma de decisiones, tales como: la eliminación de productos y fijación de precios de ventas mínimos.
- Destaca con mayor facilidad el origen de las variaciones que aparecen en los resultados.
- Pone en evidencia la estrecha relación entre la estructura del costo obtenido y el volumen de la producción alcanzada.
- Resulta más sencillo tanto en el registro como en el análisis, también la presentación de los resultados es más clara para el dirigente.
- La presentación de los resultados facilita la aplicación del control de los costos por área de responsabilidad.

Limitaciones:

La principal desventaja del costeo directo es su falta de aceptación para los informes.

- Los resultados pueden ser inexactos, debido a que existen gran número de costos semivariables que no pueden separarse fácilmente entre fijos y variables.
- Puede provocar ausencia de análisis de ciertos costos, los indirectos esencialmente, que en muchas empresas están experimentando incrementos significativos.
- No es aconsejable su uso en empresas con bajos márgenes de beneficios.

4.3.1.3. Sistemas de Costos Completos. El método de las Secciones.

El costeo de absorción es el método bajo el cual todos los costos directos e indirectos, incluyendo los costos indirectos de fabricación fijos, se cargan a los costos del producto.

Como expusimos anteriormente, una posibilidad adicional de la estructura de costos está formada por la obtención del “Costo Total” en los departamentos operativos al transferirles las proporciones que se les asignan de los gastos no operativos y cargos fijos y que constituyen gastos indirectos de los departamentos operativos.

Existen variados métodos para aplicar el sistema de costos completos, pero todos ellos muy similares en esencia, el más utilizado en la hotelería es el llamado Método de las Secciones. Para aplicar este método es necesario seguir los siguientes pasos:

Primero: Dividir el hotel en secciones, centros de costos o áreas de responsabilidad, teniendo en cuenta además, la división en secciones principales y secciones auxiliares. Toda sección se caracteriza por tener un responsable, objetivos concretos, medios humanos y materiales y unos costos asignados. En caso de que existan costos que no son asignables a ninguna sección, se imputarán a una sección de gastos generales.

Segundo: Asignar todos los costos que se han generado en el período a cada sección. En caso de que existan costos que no son asignables a ninguna sección se imputaran a una sección de costos generales. Con este reparto primario se consigue conocer el costo

de cada sección o área de responsabilidad, que es uno de los objetivos de la contabilidad analítica. Cada costo se puede localizar según diferentes criterios o claves de repartos.

Tercero: Asignar los gastos de las secciones auxiliares a las secciones principales. Para realizar éste seguiremos las recomendaciones del SUCH en lo referido a los métodos de asignación y las bases de distribución de los gastos indirectos.

Cuarto: Seguidamente en las secciones que sea posible hay que definir la unidad de servicios, o unidad de obra de cada sección, que es la unidad de medida de su actividad.

Quinto: Una vez definidas las unidades de servicios de cada sección, hay que dividir los costos totales de cada sección principal por las unidades de servicio que se han prestado en el período considerado. De esta forma se obtendrá el costo de cada servicio.

4.3.1.4. Ventajas y limitaciones de los Sistemas de Costos Completos.

Ventajas:

Aunque el costeo directo es ahora popular como herramienta contable de la administración, el costeo absorbente permanece como la base dominante para evaluar la producción para efectos de informes externos. El costeo absorbente, es el método de valuación de inventarios que se recomienda en los principios de contabilidad generalmente aceptados.

- Los sistemas de costos completos, aportan una mayor calidad de la información que afecta a los costos indirectos.
- Es de gran utilidad cuando se aplica en empresas que realizan producciones masivas de unidades similares, por ejemplo textil, hoteles, etc.

Desventajas:

Dado el principio inflexible de tener que aplicarlo todo al producto o servicio ejecutado, se llega a utilizar procedimientos de distribución de los costos indirectos verdaderamente arbitrarios lo cual, no aporta beneficio alguno.

- El costo total tiende a presentar cifras globales, lo que dificulta el análisis económico.
- No es posible fijar claramente la responsabilidad individual por la mayor o menor eficiencia en los resultados.
- La valuación de la producción requiere la asignación o distribución de costos fijos al producto teniendo como base un nivel normal de producción, por tal motivo cuando el volumen de producción difiere del estándar se produce una sobre o una subasorción de costos fijos provocando errores en la valuación de los inventarios y en el cálculo de la utilidad neta.
- Los sistemas de costos completos suelen ser más costosos como sistemas de información que los sistemas de costos parciales.

Como expresamos, los sistemas de costeo responden a las necesidades de los usuarios respecto a la información de los procesos concretos y reales de las unidades de producción, es decir que necesariamente existe una relación

TECNICA DE COSTEO <> Contexto Organizacional de Referencia

Los juicios sobre la validez de cualquier técnica de costeo, para ser objetivos, deben ser el resultado de un análisis que haya respetado esa relación “técnica – contexto”.

Dicho de otro modo, una técnica correcta conceptualmente diseñada para un “contexto A” fracasará, necesariamente, si se la utiliza en un “contexto B”. Sin embargo, la causa de su fracaso no responde a que se trate una técnica errónea, sino a que se aplica en un contexto erróneo (para el que no fue creada).

Esta circunstancia se agrava por el hecho de que, por diversas razones, los procesos de cambio en las organizaciones de producción motivados por el impacto de la globalización no son parejos. De este modo, muchas empresas mantienen sus “estructuras departamentales” y sus esquemas de información sin que ello le signifique perturbación alguna. Otras, más expuestas a los cambios, han procedido al rediseño tanto de sus procesos como de los sistemas de información que sirven de soporte para la toma de sus decisiones.

4.3.2. La Información Contable en la Administración de la Empresa

4.3.2.1. Contabilidad Financiera

Concepto

La contabilidad financiera es una herramienta que permite a través de sus hechos económicos: registrar, controlar y medir las actividades propias de cada empresa; todo este proceso se ve reflejado en la emisión de resultados, los mismos que serán utilizados para la toma de decisiones.

La contabilidad proporciona información de los resultados operacionales, de su posición financiera, de los flujos de efectivo.

La información está dirigida en gran parte a los usuarios externos, inversionistas potenciales y agencias gubernamentales.

La contabilidad permite evaluar los cambios que se producen en el capital como resultado de sus actividades.

4.3.2.2. Contabilidad de Costos

Pedro(2007) al referirse a la Contabilidad de Costos señala:

Contabilidad es la técnica especializada de la contabilidad que utiliza métodos y procedimientos apropiados para registrar, resumir e interpretar las operaciones relacionadas con los costos que se requieren para elaborar un artículo, prestar un servicio, o los procesos o actividades que fueran inherentes a su producción. (pág. 19)

La contabilidad de costos tiene por finalidad el control de actividades productivas y al ser la hotelería una empresa de servicios, puede resultar más complejo la aplicación de los sistemas de costos puesto que muchos de estos se dedican a la valoración de

existencias a través de la utilización de métodos y procedimientos, para conocer el costo de artículos vendidos y determinar la utilidad del periodo.

Estas empresas se caracterizan por el gran volumen de sus costos indirectos los cuales influyen por su monto en forma significativa en la fijación de precio de los servicios, los mismos que deben ser analizados e interpretados para coordinar el cumplimiento de las metas establecidas.

Importancia

Para una empresa hotelera la contabilidad de costos es de gran importancia dentro de la planificación y control de las actividades de servicios. Esta herramienta nos proporciona datos de la información contable que será muy útil para la toma de decisiones por parte de la gerencia, en cuanto a la fijación de precios, formulación de objetivos, cumplimiento de metas.

4.3.2.2 Diferencias entre la contabilidad de costos y la contabilidad financiera

La contabilidad de Costos:

Estima los costos a través de los elementos mano de obra, materia prima y los costos indirectos de fabricación. Permite establecer métodos de asignación y determinación del costo de bienes y servicios.

La asignación de los costos es también importante dentro de la preparación de los Estados Financieros.

Información dirigida para los usuarios internos, trabajadores y administradores.

La contabilidad Financiera:

Desempeña un papel destacado en los informes financieros.

Son muy importantes dentro de la determinación de los ingresos y en la posición financiera.

4.3.2.4. Determinación de los costos

Los costos de producción dentro de las empresas hoteleras son de gran importancia porque nos permiten medir la productividad en función de todos sus recursos, los que se deben aprovechar de una manera eficaz y eficiente, considerando que en empresas que servicios es muy difícil cuantificar ciertos costos que intervienen indirecta, por cuanto el control se vuelve indispensable dentro de todos los departamentos que tiene la empresa.

Los costos en una empresa hotelera se clasifican:

Por sus elementos:

- **Materia Prima.-** Es material que forman parte del producto final del servicio que está disponible para el huésped.
- **Mano de Obra.-** Es la mano de obra que interviene directamente al producto terminado (servicio).
- **Gastos Indirectos de Fabricación.-** Aquí interviene todos los gastos de materia prima indirecta, mano de obra indirecta y los costos de fabricación.

Por productos:

- **Directos.-** Son los costos que están considerados en el producto y ya no necesitan ser divididos.
- **Indirectos.-** Son los costos que ya están calculados de acuerdo a cada producto final.

Por departamentos:

- **Por producto.-** Estos costos son aplicados en parte o dependiendo del producto final a obtener.
- **Por servicio.-** Estos no están relacionados directamente con la producción, sus costos se dividen cuando se obtiene el servicio final.

Por su volumen de producción:

- Variables.- Son aquellos costos que cambian según su actividad, esto no influye en su precio de venta al público, solo cambia su nivel o capacidad de producción.
- Fijos.- Son aquellos costos que no cambian si su actividad productiva cambia, su costo unitario disminuye al incrementarse su volumen de producción.

SISTEMAS DE PRODUCCIÓN:

Por Proceso: Es aquel que a través de un proceso normal se elaboran los productos.

Por Órdenes: Es aquel donde cada departamento de servicios diferentes sigue un proceso único o especial.

ANÁLISIS DE SISTEMA UTILIZADO

El sistema de producción que aplica el Hotel “El Cisne”, es el sistema por órdenes de producción, que se utiliza para procesos que no son continuos y donde se puede identificar lotes específicos de producción; el mismo que analiza dentro de su clasificación los elementos del costo que son materia prima, mano de obra y los costos indirectos de fabricación, muy necesarios en la prestación del servicio, con la única finalidad de obtener los costos unitarios y totales.

La Gerente ha establecido como política que la distribución de costos se realice en base a los movimientos económicos de los departamentos, por lo que se distribuye un 70% de costos para el departamento de pisos y un 30% para el departamento de restaurante.

ELEMENTOS DEL COSTO

Dentro de los principales elementos del costo de producción vamos a analizar:

Materia prima directa: Son todos aquellos elementos que están directamente asociados con la prestación del servicio fácil de identificar y medir, su control se realiza mediante kárdex. El manejo de inventarios los realizaremos en los departamentos de:

Restaurante

- Víveres.
- Lácteos y derivados.
- Carnes.
- Frutas y legumbre.
- Licores y bebidas.

Alojamiento

- Amenities.

Restaurante

- Suministros de cocina.
- Libros y revistas.
- Menaje de restaurante.
- Artículos de decoración.
- Material de limpieza.

Alojamiento

- Artículos de decoración.
- Suministro de habitaciones.
- Menaje de habitaciones.
- Material de limpieza.

Este costo es variable de acuerdo al nivel de ocupación del hotel, que fluctúa mes a mes.

Mano de obra directa: Son aquellos costos que se pagan al personal que se involucra directamente en la prestación del servicio, siendo estos: sueldos, prestaciones sociales, bonificaciones, comisiones.

Restaurante

- Chef.
- Mesero.
- Personal de limpieza.

Alojamiento

- Recepcionistas.
- Jefe de reservas.
- Camareras.
- Personal de limpieza.
- Ama de llaves.

El control de este elemento del costo se lo realiza a través del reloj biométrico, sistema implementado por el Ministerio de Relaciones Laborales.

Este costo puede ser variable o fijo, depende mucho de la demanda generada en feriados y temporadas vacacionales.

Mano de Obra Indirecta.- Es toda la mano de obra que no está directamente relacionada con el servicio a prestarse.

- Mano de Obra Indirecta Gerente.
- Mano de Obra Indirecta Administrador.
- Mano de Obra Indirecta Contador.

Nota: Los sueldos del Gerente, Administrador y Contador, en este hotel se los considera como costo.

En otros casos cabe aclarar que se estimará un porcentaje del monto total para producción, en base a la colaboración que reciba la empresa de estos departamentos, caso contrario se tomará el monto total como gasto administrativo.

GRÁFICO No. 11

Elementos del costo de producción.



Fuente: Elementos del Costo

Realizado por: Kerly Balladares

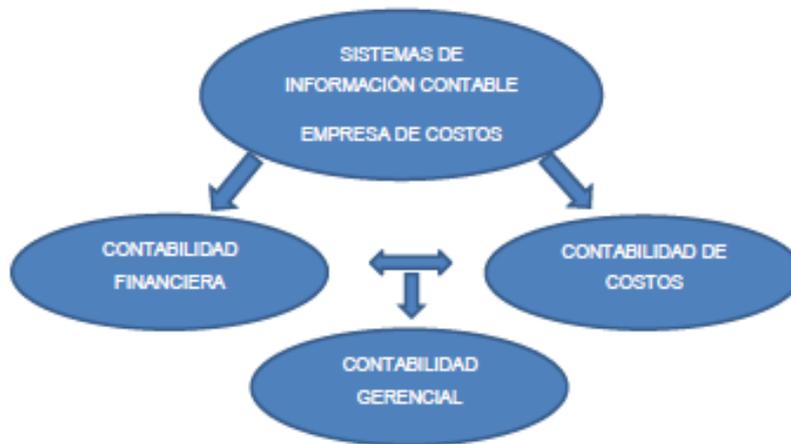
Análisis

El sistema de Contabilidad de Costos no es independiente del sistema de Contabilidad Financiera, más bien están íntimamente relacionados para que nos permitan el control adecuado y concreto dentro de la empresa de servicios, la unificación de estas dos contabilidades, nos permite la formación de la Contabilidad Gerencial, definida como *“El proceso de identificación, medición, análisis, preparación, interpretación y comunicación de la información financiera usada por la gerencia para planear, evaluar y controlar la organización para usar de manera apropiada sus recursos”* (Villegas, 2010) dentro del cual se integran la Contabilidad Financiera y la de Costos.

La Contabilidad Gerencial es la más directa relación que hemos encontrado en el presente trabajo ya que a través de ella nos ayuda a unificar los criterios de lo que antes mencionamos, permitiéndonos obtener información para la toma de decisiones futuras, la Contabilidad Gerencial en una empresa hotelera esta direccionada a un análisis de costos, gastos, ingresos y utilidad sin dejar a lado su misión que es la satisfacción del cliente.

GRÁFICO No. 12

Relación de la Contabilidad Financiera & de Costos.



Fuente: Relación de la Contabilidad Financiera & de Costos

Realizado por: Kerly Balladares

4.4. DETERMINACIÓN DE LOS COSTOS DE PRODUCCIÓN E INGRESOS PROVENIENTES DE LAS ACTIVIDADES DE GENERACIÓN DE INGRESOS POR ALOJAMIENTO Y RESTAURANTE

Primero es importante determinar algunos aspectos significativos con respecto a los ingresos obtenidos de la prestación de servicios hoteleros para luego realizar un análisis de sus costos.

4.4.1. Características de los principales productos que generan ingresos en un hotel

En el Ecuador se encuentran establecidas grandes empresas que prestan una variedad de servicios, profesionales, personales, comerciales e industriales. La actividad hotelera encaminada a prestar servicios eficientes a un menor costo; pero en muchas ocasiones es muy difícil saber cuál es el costo para el proveedor o cuantos insumos están destinados para cierta actividad productiva, para establecer la verdadera ganancia que se obtiene por cada servicio prestado. Las empresas grandes tienen más dificultades para buscar el método adecuado y manejar los costos de los productos, con un resultado ajustado a la realidad, ya que los servicios son intangibles por lo tanto esta tarea ardua para el departamento de contabilidad que deberá utilizar el método más adecuado para determinar los costos de acuerdo a la actividad económica que desempeña la empresa.

En el Ecuador estas empresas han ido creciendo a tal punto que son una parte fundamental dentro de la economía de todo el País. En puntos porcentuales podemos hablar que estas empresas tienen un peso significativo dentro del PIB.

Nombraremos algunos ejemplos de Empresas de Servicios que están dentro del medio turístico objeto de nuestro estudio:

1. Hoteles.
2. Hostales.
3. Casa de campo.
4. Restaurant.

El “TURISMO COMO INDUSTRIA”, fenómeno que ha adquirido una creciente dinámica en la economía Nacional e Internacional. Para muchos países constituye su actividad fundamental, generadora de ingresos, empleo y desarrollo; este hecho ha impulsado que las empresas turísticas se enfoquen en el análisis y control de sus inversiones realizadas mediante un propicio control de sus activos fijos.

En el Turismo, “LA CALIDAD Y SERVICIO” son dos categorías que tienen una importancia de primer orden, por ello es factible realizar su tratamiento, en estas empresas, los servicios más utilizados que podemos nombrar son los siguientes:

Servicios de alojamiento: Consiste en la prestación o alquiler de un cuarto debidamente equipado para que las personas: descansen o pernocten una o varias noches, generalmente en medio de un viaje o durante las vacaciones, a cambio de un valor fijado por una de las partes. Los hoteles, los albergues y las posadas son tipos de alojamiento en el desarrollo turístico nacional.

Servicios de alimentación: Son los alimentos y bebidas proporcionadas por un establecimiento para ser consumidas dentro de él o fuera del mismo. Entre éstos tenemos: restaurantes, cafeterías, preparación de banquetes u otros.

4.4.2. Definición de los ingresos provenientes de actividades hoteleras

Definición.- Ingreso ordinario es la entrada bruta de beneficios económicos, durante el periodo, surgidos en el curso de las actividades ordinarias de una entidad, siempre que tal entrada de lugar a aumentos del patrimonio neto, que no esté relacionado con las aportaciones de los propietarios de ese patrimonio (Según NIIF).

INGRESOS.- Es la acción de ingresar, éste tiene un sentido económico, en una empresa de servicios el ingreso es el cobro, es el derecho por la prestación del servicio, en fin de cuentas es el dinero, capital o financiamiento con el que cuenta la empresa.

Estos ingresos están dados en base a las ventas por concepto de hospedaje y de restaurante en el mes de marzo del año 2014.

VALORACIÓN DE LOS INGRESOS.- Este proceso determina cuánto obtendremos con la prestación del servicio.

INGRESOS ORDINARIOS.- Son los ingresos provenientes de la actividad normal de la empresa.

INGRESOS EXTRAORDINARIOS.- Son los ingresos provenientes de actividades que la empresa no realiza frecuentemente.

Para poder aplicar el proceso correcto, debemos considerar algunas actividades que irán de acuerdo a las necesidades, actividad, funciones o estructura organizativa, dentro de las actividades tenemos.

- Compras.
- El almacenamiento.
- Gestión de inventarios.
- Información clasificada.
- Manejo de productos.
- Movilización.

- Procesamiento de los pedidos.
- Servicio al cliente.

De aquí que se pueden clasificar en actividades fundamentales y similares de acuerdo al servicio que preste cada empresa

Actividades Fundamentales:

Dentro de estas actividades tenemos:

Servicio al cliente: Basada en la satisfacción del cliente dependiendo de esto el éxito de la misma. En esta actividad trabaja toda la empresa con su factor de competitividad ya que en el mercado de “Prestación de servicio” lo que más interesa es EL CLIENTE, y su mejor publicidad, es la que hace un cliente satisfecho.

Movilización: La rapidez y la eficiencia a la hora de prestar el servicio son vitales. En nuestro caso el Hotel está ubicado en el centro de la ciudad, lo que facilita al huésped su movilización y traslado a diferentes lugares.

Gestión de inventarios: Esta actividad es muy importante dentro de la prestación de servicios ya que dentro de las actividades de comprar y vender está la facilidad de entregar todos los servicios a los clientes, esta actividad también irá combinada a la actividad de pedido.

Gestión de información: La accesibilidad que tenga cada uno de los clientes a los servicios que ofrezca la empresa sin necesidad en muchos de los casos de pedir ayuda.

Actividades Similares:

Dentro de estas actividades tenemos:

Compras generales: Es un proceso donde participan solicitantes que requiere un bien para el uso consumo dentro de una actividad en una empresa.

Almacenamiento: Se trata directamente: la actividad de almacenaje de conservación del producto, determinar los lugares de almacenamiento para su posterior uso, deben estar en buen estado.

4.4.3. Identificación de los ingresos del Hotel “El Cisne”, por departamentos que generan ingresos.

Para el presente trabajo se analizaron los ingresos de las secciones de alojamiento y restaurante, considerando que son los más representativos del hotel.

INGRESOS ORDINARIOS POR ALOJAMIENTO

El éxito de una empresa se mide a través de sus ingresos y éstos por la fijación de sus precios. En el Hotel “El Cisne” para fijar sus tarifas en la prestación del servicio de alojamiento de los diferentes tipos de habitaciones que posee, la realiza en base a un análisis de la competencia, que le permite obtener tarifas que sean competitivas en el mercado del sector hotelero, cumpliendo con una estrategia de marketing, que ayuda al incremento de la demanda del servicio, ya que existen varios lugares en nuestra ciudad que ofrecen los mismos servicios a costos más elevados, lo que hace que las personas obtén por obtener un buen servicio a una misma tarifa impuesta por el mercado del sector hotelero.

El hecho de fijar los precios basados en la competencia, lo realizan sobre una tarifa que tienda a cumplir con el fin de la empresa que es generar utilidad y de un análisis interno donde también se considera los costos que se generan con la prestación del servicio.

La estrategia de marketing enfocada en las tarifas, consiste en iniciar la actividad con precios semejantes o más bajos que los habituales de mercado con el fin de captar en el menor tiempo posible el mayor número de clientes satisfechos con el servicio y a mayor demanda mayor rentabilidad.

Como podemos ver las tarifas fijadas por el Hotel “El Cisne”, están establecidas de la siguiente manera:

Tabla No. 13

Tarifas fijadas por el Hotel “El Cisne”

Tipo de Habitación	Tarifa sin impuestos	IVA	Propina TIP	Precio de Venta
Simple	48,36	5,80	4,84	59
Matrimonial	61,48	7,38	6,15	75
Doble	61,48	7,38	6,15	75
Triple	61,48	7,38	6,15	75

Fuente: Hotel El Cisne, 2014

Elaborado por: Kerly Balladares

Acotando que dentro de este tarifario se incluye el 22% de impuestos, por concepto de Impuesto al Valor Agregado el 12% y el 10% de Propina TIP, más adelante podremos ver reflejada la utilidad de esta sección.

Es de recalcar que para la fijación del tarifario en el periodo 2014 se tomó en consideración las tarifas de los otros Hoteles categoría cuatro estrellas de la ciudad de Riobamba, los mismos que ofrecen los mismos servicios en similares condiciones, a saber:

Tabla No. 14

Tarifas de los otros hoteles categoría cuatro estrellas de la ciudad de Riobamba

Tipo de Habitación	Hotel Líder en Ventas	Hotel B Inferior	Hotel C Superior	Hotel El Cisne
Simple	73	45	65	59
Matrimonial	94	60	77	75
Doble	95	63	80	75
Tripe	105	88	99	96

Fuente: Hotel El Cisne, 2014

Elaborado por: Kerly Balladares

INGRESOS POR RESTAURANTE:

La fijación de los precios de esta sección se establece con un análisis de los costos que genera la elaboración de los platos expuestos en la carta, también se analiza la ubicación de la empresa y los precios de los competidores. El valor es fijado en base a diversos factores externos e internos, tales como: producto, costo, precio, ubicación, mercado, promoción, etc. La estrategia utilizada en esta sección es la misma enfocada a los precios del mercado.

En el caso del Hotel “El Cisne” para la fijación de los precios de su menú, se ha optado por analizar los tres principales platos que tienen mayor rotación en el restaurante:

Tabla No. 15
Fijación de los precios del menú

MENÚ DEL RESTAURANTE	PRECIO SIN IMPUESTOS	I.V.A.	PROPINA TIP	PRECIO DE VENTA
BROWNIE CON HELADO	3,28	0,30	0,33	4,00
DULCE DE TEMPORADA	2,46	0,30	0,25	3,00
CHEESECAKE DEL DIA	2,05	0,25	0,20	2,50
POSTRE DEL DIA	2,05	0,25	0,20	2,50
TAMAL DE POLLO	1,56	0,19	0,16	1,90
HUNITAS	1,23	0,15	0,12	1,50
QUIMBOLITOS	1,23	0,15	0,12	1,50
BOLÓN DE VERDE	1,56	0,19	0,16	1,90
EMPANADA DE QUESO	1,56	0,19	0,16	1,90
AJITAS DE POLLO EN SALSA B.B.Q.	6,15	0,74	0,51	7,50
DEDITOS MOZARELLA CON ENSALADA DE LA CASA	5,12	0,61	0,51	6,25
POLLO A LA PLANCHA CON CHIMICHURRI	6,56	0,79	0,56	8,00
LOCRO DE PAPAS	2,87	0,34	0,29	3,50
AGUADO DE GALLINA	3,20	0,38	0,32	3,90
LASAGÑA DE POLLO	4,51	0,54	0,45	5,50
ENSALADA KIPA	4,02	0,48	0,40	4,90
PLATO FUERTE	7,37	0,88	0,74	8,99
HAMBURGUESA MORENICA	5,33	0,64	0,53	6,50

Fuente: Hotel El Cisne, 2014
Elaborado por: Kerly Balladares

4.4.4. Determinación de los elementos del costo

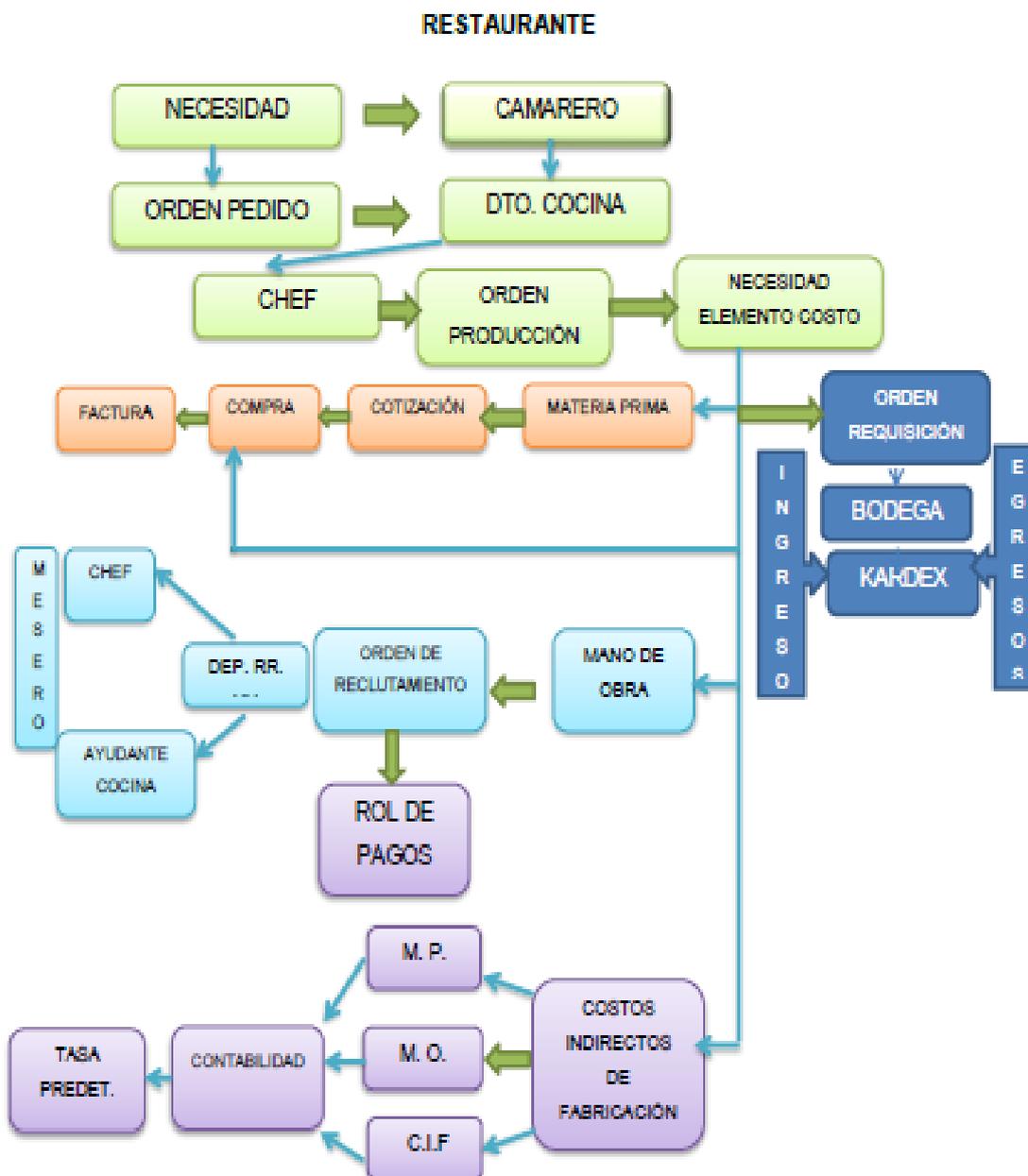
El sistema de costos por órdenes de producción es aplicable al Hotel “El Cisne”, ya que analizaremos e interpretaremos en detalle los costos de materia prima, mano de obra y los costos indirectos de fabricación, que son necesarios en la prestación del servicio, con la finalidad de obtener los costos unitarios y totales.

4.4.4.1. Costos y Gastos

Para la determinación de los costos y gastos que utilizamos en la prestación del servicio, analizaremos los utilizados en el mes de marzo del 2015, el mismo que se encuentra distribuido en dos secciones: alojamiento y restaurante. Con los antecedentes expuestos a continuación detallamos un esquema de las principales actividades generadoras de ingresos para determinar posteriormente los costos de producción.

GRÁFICO No. 13

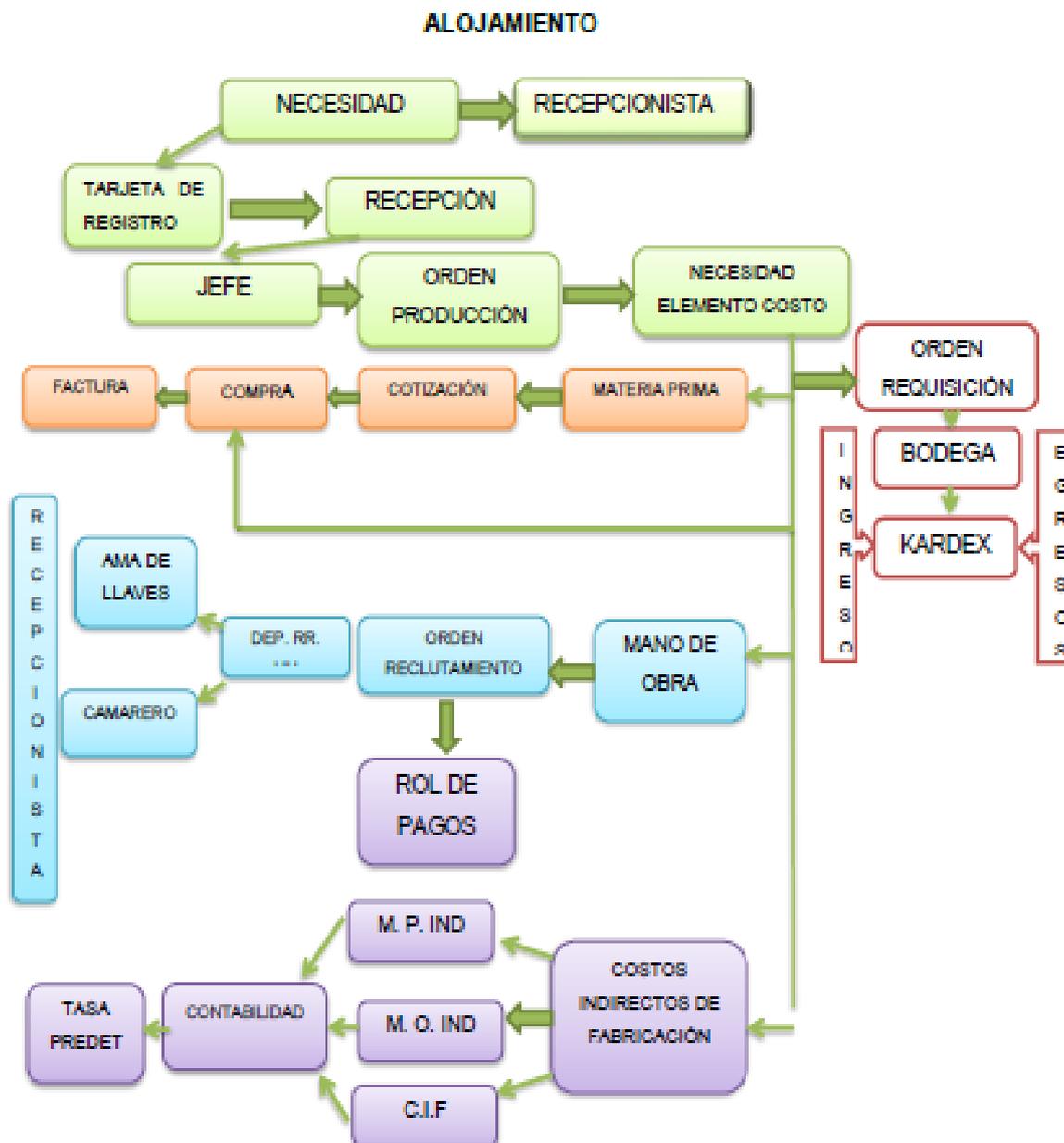
Estructura del Cálculo de los elementos del costo de producción



Fuente: Elementos del Costo
 Elaborado por :Kerly Balladares

GRÁFICO No. 14

Estructura del Cálculo de los elementos del costo de producción



Fuente: Elementos del Costo
Elaborado por : Kerly Balladares

4.4.4.2. Cálculo de los elementos del Costo

4.4.4.2.1. Materiales Directos

ALOJAMIENTO

En esta área identificaremos los elementos que intervienen directamente en el costo del servicio prestado, que son claramente identificables y su costo se puede determinar fácilmente.

Los materiales directos que intervienen en este servicio son los amenities, los cuales son consumidos dependiendo la habitación que alquile el cliente.

El Hotel “El Cisne” cuenta con habitaciones simples, dobles, matrimoniales y triples, para lo cual determinaremos su costo por habitación.

Tabla No. 16

MATERIA PRIMA REQUERIDA POR TIPO DE HABITACIÓN

HABITACION	MATERIALES	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
	Shampoo	1	0,30	0,30
	Acondicionador	1	0,31	0,31
	Jabón Baño	1	0,30	0,30
SIMPLE	Jabón de tocador	1	0,25	0,25
	Papel higiénico	1	0,22	0,22
	Pañuelos faciales	1	1,64	1,64
		TOTAL		3,02
	Shampoo	2	0,30	0,60
	Acondicionador	2	0,31	0,62
	Jabón Baño	2	0,30	0,60
MATRIMONIAL	Jabón de tocador	1	0,25	0,25
	Papel higiénico	1	0,22	0,22
	Pañuelos faciales	1	1,64	1,64

	TOTAL			3,93
	Shampoo	2	0,30	0,60
	Acondicionador	2	0,31	0,62
	Jabón Baño	2	0,30	0,60
DOBLE	Jabón de tocador	1	0,25	0,25
	Papel higiénico	1	0,22	0,22
	Pañuelos faciales	1	1,64	1,64
	TOTAL			3,93
	Shampoo	3	0,30	0,90
	Acondicionador	3	0,31	0,93
	Jabón Baño	3	0,30	0,90
TRIPE	Jabón de tocador	1	0,25	0,25
	Papel higiénico	2	0,22	0,44
	Pañuelos faciales	1	1,64	1,64
	TOTAL			5,06

Fuente: Elementos del Costo

Elaborado por : Kerly Balladares

RESTAURANTE

En esta sección identificaremos los elementos que intervienen para la elaboración de los platos representativos del menú; para cada uno de ellos realizaremos su hoja de costos con los elementos empleados con sus respectivas cantidades ejemplo:

TABLA No. 17
Costo de Pollo en salsa B.B.Q



Ingredientes:
 2 tazas de salsa de tomate
 100 gramos de papas fritas
 2 cdas de salsa Worcestershire
 2 cdas de vinagre de sidra
 6 alitas de pollo
 Sal y pimienta

ALITAS DE POLLO EN SALSA B.B.Q				
UNIDAD DE MEDIDA	INGREDIENTES	CANTIDAD	PRECIO UNITARIO	PRECIO TOTAL
Unidad	Alitas de pollo	6	0,13	0,78
Kg	Apanadura	0,15	1,55	0,23
Unidad	Aceite, Sal, Pimie	1	0,40	0,40
Kg	Salsa B.B.Q	0,07	7,00	0,49
Kg	Papas Fritas	0,12	2,50	0,30
Unidad	Hojas de lechuga	1	0,05	0,05
TOTAL				2,25

Fuente: Comida Gourmet, 2010
Elaborado por: Kerly Balladares

Estos rubros servirán para determinar los costos tanto estimados como reales de todos los platos que se planifiquen.

4.4.5. Mano de Obra Directa

- **ALOJAMIENTO**

Para estimar los costos de la mano de obra utilizaremos una tasa predeterminada la cual consiste en dividir el total de remuneraciones, bonificaciones, beneficios sociales del personal que interviene directamente en la prestación del servicio, para el total de metros cuadrados correspondientes a las 15 habitaciones que posee esta empresa, determinando de esta manera una mejor y más acertada distribución de los costos en esta área.

Tabla No. 18
HOTEL “EL CISNE”
ROL DE PAGOS GENERAL
MES DE MARZO DEL 2015

Recepción

No	Cargo	Días Laborados	Sueldo Nominal	Sueldo Ganado	Valor HRG 50%	VALOR HORAS 100%	HORAS NOCTURNAS	TOTAL INGRESOS	APORTE IESS	FONDOS DE RESERVA	ANTICIPOS	LIQUIDO A PAGAR
1	Jefe de Reservas	30	480	480				480	44,88			480
2	Recepcionista	30	370	370	25,46	25,26		420,72	39,34			381,38
3	Recepcionista	30	365	365		25,26		390,25	35,49	30,42		384,19
4	Recepcionista	30	360	360	27,35		36,50	423,85	39,63			384,22
	SUBTOTAL		1575,00	1575,00	52,81	50,52	36,50	1714,83	160,34	30,42		1629,79

Pisos

No	Cargo	Días Laborados	Sueldo Nominal	Sueldo Ganado	Valor HRG 50%	VALOR HORAS 100%	HORAS NOCTURNAS	TOTAL INGRESOS	APORTE IESS	FONDOS DE RESERVA	ANTICIPOS	LIQUIDO A PAGAR
1	Ama de llaves	30	328,64	328,64				328,64	30,73	27,39		325,30
2	Camarero	30	328,64	328,64				328,64	30,73	27,39		325,30
	SUBTOTAL		657,28	657,28				657,28	61,46	54,77		650,60

Fuente: Hotel El Cisne, 2014
Elaborado por: Kerly Balladares

Tabla No. 19
HOTEL EL CISNE
ROL DE PROVISIONES
MARZO DEL 2015: RECEPCIÓN

No.	CARGO	Total de ingresos	Aporte patronal	IECE Y SECAP	XIII SUELDO	XIV SUELDO	VACACIONES	Fondos de Reserva	Total provisiónes	TOTAL
1	Jefe de Reservas	480	53,52	4,80	40	24,33	20		117,85	740,51
2	Recepcionista	420,72	46,91	4,21	35,06	24,33	17,53		106,30	655,06
3	Recepcionista	390,26	43,51	3,90	32,52	24,33	16,26	32,52	132,89	676,20
4	Recepcionista	423,85	47,26	4,24	35,52	24,33	17,66		106,91	659,58
	SUBTOTAL	1714,83	191,20	17,15	142,90	97,33	71,45	32,52	463,96	2731,35

Fuente: Hotel El Cisne, 2014

Elaborado por: Kerly Balladares

Tabla No. 20
PISOS

No.	CARGO	Total de ingresos	Aporte patronal	IECE Y SECAP	XIII SUELDO	XIV SUELDO	VACACIONES	Fondos de Reserva	Total provisiones	TOTAL
1	Ama de llaves	328,64	36,64	3,29	27,39	24,33	13,69	27,29	115,75	577,12
2	Camarero	328,64	36,64	3,29	27,39	24,33	13,69	27,29	115,75	577,12
	TOTAL	657,28	73,29	6,57	54,77	48,67	27,39	54,77	231,50	1154,24

Fuente: Hotel El Cisne, 2014

Elaborado por: Kerly Balladares

Nota: El fondo de reserva consta en el rol de provisiones como un agregado para cálculos de costos de personal, éste debe constar únicamente en el Rol de Pagos General.

CÁLCULO DEL COSTO ESTIMADO

Fórmula

Costo de mano de obra directa

T. PredM0 = Costo de Mano de Obra Directa por m²

Total de metros cuadrados

3.885,59

TMO. ER= = 10,677925

363,89

Costo de MOD x m2 mensual \$ 10,677925

Costo de MOD x m2 diario \$ 0,355931

Este valor obtenido vamos a multiplicar por el total de metros de cada habitación, entonces estableceremos su costo.

Tabla No. 21
DISTRIBUCIÓN DE METROS POR TIPO DE HABITACION

Tipo de Habitaciones	No. De Habitaciones	Metros cuadrados	Total de metros cuadrados	Costo Mod. X Día	COSTO TOTAL
Simple	4	15,60	62,40	22,21	666,20
Dobles	2	24,87	49,74	17,70	531,12
Matrimonio	4	24	96	34,17	1025,08
Triplés	5	31,15	155,75	55,44	1663,09
TOTALES	15	95,62	363,89	129,52	3885,59

Fuente: Hotel El Cisne, 2014

Elaborado por: Kerly Balladares

Tabla No. 22
ASIGNACIÓN DE COSTOS POR HABITACIÓN:

TIPO DE HABITACIONES	METROS CUADRADOS	COSTOS X HABITACION
SIMPLES	15,60	5,55
DOBLES	24,87	8,85
MATRIMONIALES	24	8,54
TRIPLES	31,15	11,09
TOTALES	95,62	34,03

Fuente: Hotel El Cisne, 2014

Elaborado por: Kerly Balladares

CÁLCULO DEL COSTO REAL

Fórmula:

$$\text{TMO. CA} = \frac{\text{Costo de mano de obra directa}}{\text{Total de metros ocupados en el mes}} = \text{Costo Real de MOD}$$

$$\text{TMO. CA} = \frac{3885,59}{5890,98} = 0,659583$$

Tabla No. 23

ASIGNACION DE COSTOS POR HABITACION:

TIPO DE HABITACION	METROS CUADRADOS	COSTO DE MANO DE OBRA POR METRO CUADRADO	COSTO DE MANO DE OBRA POR HABITACIÓN
SIMPLES	15,50	0,6595	10,29
DOBLES	24,87	0,6595	16,40
MATRIMONIALES	24,00	0,6595	15,83
TRIPLES	31,15	0,6595	20,55

Fuente: Hotel El Cisne, 2014

Elaborado por: Kerly Balladares

RESTAURANTE

Para establecer el costo de esta sección dividiremos el costo de remuneraciones y demás beneficios sociales de todo el personal de este departamento, para el total de minutos contratados, dándonos el costo del minuto trabajado, el mismo que nos permitirá obtener la distribución de costos por tiempo de elaboración que toma cada plato o pedido que soliciten.

Tabla No. 24
HOTEL EL CISNE
ROL DE PAGOS GENERAL
MES DE MARZO DEL 2015

No.	CARGO	Días Laborad	Sueldo Nominal	Sueldo Ganado	Valor HRS 50%	VALOR HORAS 10000/	HORAS NOCTUR	TOTAL INGRESOS	APORTE IESS	FONDOS DE RESEVA	ANTICIP OS	LIQUIDO A PAGAR
1	Ayudante de Cocina	30	378,38	378,38				378,38	35,38	31,53		374,53
2	Salonero	30	328,64	328,64				328,74	30,73			297,91
	SUBTOTAL		707,02	707,02				707,02	66,22	31,53		672,45

Fuente: Hotel El Cisne, 2014
 Elaborado por: Kerly Balladares

Tabla No.25
HOTEL EL CISNE
ROL DE PROVISIONES
MES DE MARZO DEL 2015

No.	CARGO	TOTAL DE INGRESOS	APORTE PATRONAL	IECE Y SECAP	XIII SUELDO	XIV SUELDO	VACACION	FONDOS DE RESERVA	TOTAL PROVISION	TOTAL
1	Ayudante de cocina	378,38	42,19	3,78	31,53	24,33	15,77	31,53	129,59	667,10
2	Salonero	328,64	36,64	3,29	27,39	24,33	13,69		88,36	522,35
	SUBTOTAL	707,02	78,83	7,07	58,92	48,67	29,46	31,53	217,95	1179,45

Fuente: Hotel El Cisne, 2014
 Elaborado por: Kerly Balladares

NOTA: El fondo de reserva consta en el Rol de provisiones como un agregado para cálculos de personal, éste debe constar únicamente en el Rol de Pagos General.

CÁLCULO DEL COSTO ESTIMADO

Fórmula

Costo de mano de obra directa

T. PredMO = Costo de MOD por minuto

Total de minutos de mano de obra

Costo de mano de obra directa 1.179,45

T. PredMO= _____ = \$ 0,040953

Total de minutos de mano de obra 28.800*

Costo por minuto \$ 0,040953

Tabla No. 26

CÁLCULO – MINUTOS DE MANO DE OBRA – SECCIÓN RESTAURANTE

No.	Cargo	Días Trabajados	Horas laborables	Minutos x hora	Total Tiempo trabajado
1	Ayudante de cocina	30	8	60	14400
2	Salonero	30	8	60	14400
TOTAL			16	120	28800

Fuente: Hotel El Cisne, 2014

Elaborado por: Kerly Balladares

Tabla No. 27

CÁLCULO DEL COSTO POR PLATO

MENU	TIEMPO DE PREPARACION	COSTO POR MINUTO	COSTO POR PLATO
Deditos mozzarella con ensaladade la casa	18 minutos	0,0409	0,737
Alitas de pollo en salsa B.B.1.	15 minutos	0,0409	0,614
Pollo a la plancha con chimichurri	22 minutos	0,0409	0,9000

Fuente: Hotel El Cisne, 2014

Elaborado por: Kerly Balladares

CÁLCULO DEL COSTO REAL

Fórmula

$$\text{TMO. CR} = \frac{\text{Costo de mano de obra directa}}{\text{Número de horas empleadas}} = \text{Costo Real DE MOD}$$

$$\text{TMO. CR} = \frac{1179,45}{21120} = 0,055845$$

Tabla No. 28

CÁLCULO MANO DE OBRA REAL- SECCION RESTAURANTE

No.	CARGO	Días Trabajados	Horas Laborables	Minutos por hora	Total tiempo trabajado
1	Ayudante de cocina	22	8	60	10560
2	Salonero	22	8	60	10560
	TOTAL		16	120	21120

Fuente: Hotel El Cisne, 2014
Elaborado por: Kerly Balladares

Tabla No. 29

CÁLCULO DEL COSTO POR PLATO

MENU	TIEMPO DE PREPARACION	COSTO POR MINUTO	COSTO POR PLATO
Deditos mozzarella con ensalada de la casa	18 minutos	0,055	1.005
Alitas de pollo en salsa B.B.1.	15 minutos	0,055	0.837
Pollo a la plancha con chimichurri	22 minutos	0,055	1.228

Fuente: Hotel El Cisne, 2014
Elaborado por: Kerly Balladares

CÁLCULO DEL COSTO REAL

Fórmula:

$$\text{TMO CR} = \frac{\text{Costo de mano de obra directa}}{\text{Número de horas empleadas}} = \text{Costo Real de MOD}$$

$$\text{TMO CR} = \frac{1179,45}{21120} = 0,055845$$

4.4.6. Gastos Indirectos de Fabricación

Están relacionados con el objeto de costeo, estos costos están sujetos a la medición y evaluación para ser clasificados y ser ponderados en la empresa de servicios de acuerdo al grado de satisfacción; pero también están relacionados directamente con la prestación de servicios, tales como: energía eléctrica, depreciaciones, alquileres, mantenimiento y reparaciones, etc.

La gerencia debe establecer como política que la distribución de costos que esta se realice en base a los movimientos económicos de los departamentos, por lo que se deberá distribuir un 70% de costos para la sección de alojamiento y un 30% para la sección de restaurante.

- **ALOJAMIENTO**

Para los costos indirectos dividiremos el total de costos realizados en la prestación el servicio, para el total de metros cuadrados de las 15 habitaciones obteniendo así la tasa predeterminada establecida por metro cuadrado.

TABLA No. 30**TABLA DE COSTOS INDIRECTOS DE FABRICACIÓN****SECCIÓN ALOJAMIENTO**

MATERIAL DIDÁCTICO	Valor
Material de limpieza	242,38
Menaje de restaurante	46,90
Menaje de habitaciones	249,20
Artículos de decoración	56,00
Libros, revistas y periódicos	14,00
MANO DE OBRA INDIRECTA	
Mano de obra indirecta Gerente	1547,47
Mano de obra Administrador	980,45
Mano de obra Indirecta contador	530,74
OTROS GASTOS INDIRECTOS	
Energía Eléctrica	189,00
Servicio de Agua Potable	86,10
Servicio Telefónico	126,00
Servicio de internet	91,00
Servicio de televisión suscrita	305,31
Gas Industrial	196,00
Uniformes del personal	840,00
Comisión por cobro de tarjetas	361,31
Depreciación	560,00
Lavandería	325,00
Publicidad	977,20
Mantenimiento de instalaciones	42,00
Permisos de funcionamiento	37,10
TOTALES	7803,16

Fuente: Hotel El Cisne, 2014

Elaborado por: Kerly Balladares

CÁLCULO DEL COSTO ESTIMADO

$$T. \text{ Pred CI} = \frac{\text{Costos indirectos de fabricación } 8320,76}{\text{Total de metros cuadrados } 363,89} = 22,86614$$

Tasa predeterminada mensual \$22,86614

Tasa predeterminada diaria \$0,7622

Tabla No. 31
Costo por habitación

Tipo de habitaciones	No. De Habitaciones	Metro cuadrado	Total de metros cuadrado	Aplicación de Tasa Pred	Costo Mensual	Costo por habitación
Simple	4	15,60	62,40	47,56	1426,85	11,89
Dobles	2	24,87	49,74	37,91	1137,36	18,96
Matrimoni	4	24,00	96,00	73,17	2195,15	18,29
Triples	5	31,15	155,75	118,71	3561,40	23,74
TOTALES	16	128,37	363,89	277,38	8329,78	72,88

Fuente: Hotel El Cisne, 2014

Elaborado por: Kerly Balladares

CALCULO DEL COSTO REAL

$$T \text{ CIF} = \frac{\text{Costos Indirectos de Fabricación}}{\text{Número de habitaciones utilizadas}} = \text{Costo Real de CIF}$$

$$T \text{ CIF} = \frac{7803,16}{5890,98} = 1,324594$$

TABLA No.32
DISTRIBUCIÓN DE METROS POR TIPO DE HABITACIÓN

TIPO DE HABITACION	METROS CUADRADOS	No. HABITACIONES VENDIDAS	METROS OCUPADOS
Simple	15,60	97	1513,20
Dobles	24,87	74	1840,38
Matrimoniales	24,00	59	1416,00
Triples	31,15	36	1121,40
TOTAL	128,37	256	5890,98

Fuente: Hotel El Cisne, 2014
Elaborado por: Kerly Balladares

TABLA No. 33
ASIGNACIÓN DE COSTO POR HABITACIÓN:

TIPO DE HABITACIÓN	COSTO POR METRO	CIF X HAB.
SIMPLES	2004,38	20,66
DOBLES	2437,76	32,94
MATRIMONIALES	1875,63	31,79
TRIPLES	1485,40	41,26

Fuente: Hotel El Cisne, 2014
Elaborado por: Kerly Balladares

Restaurante

Para encontrar la tasa predeterminada dividimos el total de los costos indirectos de fabricación para el total de minutos mano de obra empleada en la producción.

TABLA No. 34
TABLA DE COSTOS INDIRECTOS DE FABRICACIÓN
SECCIÓN RESTAURANTE

MATERIAL INDIRECTO	
Material de limpieza	103,88
Menaje de restaurante	20,10
Útiles de cocina	106,80
Artículos de decoración	24,00
Libros, revistas y periódicos	6,00
MANO DE OBRA INDIRECTA	

Mano de obra indirecta gerente	663,20
Mano de obra indirecta Administrador	420,19
Mano de obra indirecta Contador	227,46
OTROS GASTOS INDIRECTOS	
Energía eléctrica	81,00
Servicio de agua potable	36,90
Servicio Telefónico	54,00
Servicio de Internet	39,00
Servicio de Televisión suscrita	130,85
Gas Industrial	84,00
Uniformes del personal	360,00
Comisión por cobro de tarjetas	154,85
Depreciación	240,00
Lavandería	
Publicidad	418,00
Mantenimiento de instalaciones	18,00
Permisos de funcionamiento	15,90
TOTAL	3204,92

Fuente: Hotel El Cisne, 2014
 Elaborado por: Kerly Balladares

CÁLCULO DEL COSTO ESTIMADO

Fórmula

$$T.PredCIF = \frac{\text{Costos indirectos de fabricación}}{\text{Total de minutos de mano de obra}}$$

$$T.PredCIF = \frac{3.204,92}{28800}$$

$$T.PredCIF = 0.1112819$$

Tasa predeterminada es de 0.1112819

TABLA No. 35**Costo estimado por plato**

MENU	Tiempo de preparación	Cost x minuto	Costo por plato
Créditos Mozzarella con ensalada de la casa	18 minutos	0,1112819	2,00
Alitas de pollo en salsa B.B.Q.	15 minutos	0,1112819	1,67
Pollo a la plancha con chimichurri	22 minutos	0,1112819	2,48

Fuente: Hotel El Cisne, 2014

Elaborado por: Kerly Balladares

TABLA No. 36

**TABLAS REQUERIDAS PARA EL CÁLCULO DEL COSTO REAL
DISTRIBUCIÓN DE VENTAS. SECCIÓN RESTAURANTE**

TIPO DE HABITACIÓN	NO. HABITACIONES VENDIDAS	DESAYUNOS
Simples	97	97
Dobles	74	148
Matrimoniales	59	118
Triples	36	108
TOTAL	266	471

Fuente: Hotel El Cisne, 2014

Elaborado por: Kerly Balladares

TABLA No. 37**NÚMERO DE PLATOS**

PLATOS	No. PLATOS VENDIDOS
Alitas de pollo en salsa	2
Dedito mozzarella con ensalada de la casa	3
Pollo a la plancha con chimichurri	7
Desayunos al público	393

Fuente: Hotel El Cisne, 2014

Elaborado por: Kerly Balladares

Para obtener el número de platos vendidos se suma los (471 desayunos + 405 platos a la carta vendidos) = 876

CÁLCULO DEL COSTO REAL

Costo indirecto de fabricación

T CIF= $\frac{\text{Costo indirecto de fabricación}}{\text{Número de platos vendidos}}$ = Costo Real

Número de platos vendidos

3204,92

T CIF= $\frac{3204,92}{876}$ \$3,66

876

4.4.7. Hoja de costos

TABLA No. 38

Alojamiento en Habitaciones Simples

SECCIÓN: ALOJAMIENTO HABITACIÓN SIMPLE CÁLCULO ESTIMADO ELEMENTOS DEL COSTO		SECCIÓN: ALOJAMIENTO HABITACIÓN SIMPLE CÁLCULO REAL ELEMENTOS DEL COSTO	
Materia prima directa	3,02	Materia prima directa	3,02
Mano de obra directa	5,55	Mano de obra directa	10,29
Costo primo	8,57	Costo primo	13,31
Costos indirectos de fabricación	11,89	Costos indirectos de fabricación	20,66
COSTO TOTAL HABITACIÓN	\$20,46	COSTO TOTAL HABITACIÓN	\$33,97

Fuente: Hotel El Cisne, 2014

Elaborado por: Kerly Balladares

Análisis

Dentro del servicio de alojamiento en Habitaciones Simples los costos estimados ascienden a \$20,46 mientras que el costo real es de \$ 33,97.

El costo al cual se vende esta habitación es de \$59,00 incluido impuestos, este valor será dividido para 1,22 que corresponde al 12% al Impuesto al Valor Agregado y 10% por prestación de servicios, establecido por ley en nuestro país, por lo tanto el valor bruto que se obtiene con la venta de esta habitación es de \$ 48,36.

Esto quiere decir:

TABLA No. 39
Utilidades esperadas

Costo Estimado	Precio de Venta	Utilidad esperada
20,46	48,36	27,90

Fuente: Hotel El Cisne, 2014
Elaborado por: Kerly Balladares

El porcentaje de ganancia estimada es de un 57.69% con respecto al precio de venta, mientras que mi costo estimado es el 42.31%.

Con estos valores obtenidos se suponía que la utilidad obtenida, supera el 50% sobre el precio de venta, que es una utilidad exagerada y fuera de la realidad, ahora observe el costo real y una utilidad del 29,76% con respecto al precio de venta, esto ya está obtenido en base a los resultados del mes, y refleja un aumento en el costo estimado.

TABLA No.40
Utilidades obtenidas

Costo Real	Precio de Venta	Utilidad obtenida
33,97	48,36	14,39

Fuente: Hotel El Cisne, 2014
Elaborado por: Kerly Balladares

TABLA No. 41
Alojamiento en habitaciones matrimoniales

SECCIÓN: ALOJAMIENTO HABITACIÓN MATRIMONIAL CÁLCULO ESTIMADO ELEMENTOS DEL COSTO		SECCIÓN: ALOJAMIENTO HABITACIÓN MATRIMONIAL CÁLCULO REAL ELEMENTOS DEL COSTO	
Materia prima directa	3,93	Materia prima directa	3,93
Mano de obra directa	8,54	Mano de obra directa	15,83
Costo primo	12,47	Costo primo	19,76
Costos indirectos de fabricación	18,29	Costos indirectos de fabricación	32,94
COSTO TOTAL HABITACIÓN	\$30,76	COSTO TOTAL HABITACIÓN	\$51,55

Fuente: Hotel El Cisne, 2014
Elaborado por: Kerly Balladares

Análisis

Dentro del servicio de alojamiento en habitaciones matrimoniales los costos estimados ascienden a \$30,76 mientras que el costo real es de \$ 51,55.

El costo al cual se vende esta habitación es de \$75,00 incluido impuestos, este valor será dividido para 1,22 que corresponde al 12% al Impuesto al Valor Agregado y 10% por prestación de servicios, establecido por ley en nuestro país; por lo tanto el valor bruto que se obtiene con la venta de esta habitación es de \$ 61,48.

Esto quiere decir:

TABLA No. 42
Utilidad esperada

Costo Estimado	Precio de Venta	Utilidad esperada
30,76	61,48	30,72

Fuente: Hotel El Cisne, 2014

Elaborado por: Kerly Balladares

El porcentaje de ganancia estimada es de un 49,97% con respecto al precio de venta, mientras que mi costo estimado es el 50.03%.

Con estos valores obtenidos se suponía que la utilidad obtenida, supera el 45% sobre el precio de venta, ahora observe el costo real y una utilidad del 16,15% con respecto al precio de venta, esto ya está obtenido en base a los resultados del mes, y refleja un aumento significativo en el costo estimado.

TABLA No. 43
Costo real

Costo Real	Precio de Venta	Utilidad obtenida
51,55	61,48	9,93

Fuente: Hotel El Cisne, 2014

Elaborado por: Kerly Balladares

TABLA No. 44

Alojamiento en habitaciones dobles

SECCIÓN: ALOJAMIENTO HABITACIÓN DOBLE CÁLCULO ESTIMADO ELEMENTOS DEL COSTO	SECCIÓN: ALOJAMIENTO HABITACIÓN DOBLE CÁLCULO REAL ELEMENTOS DEL COSTO
Materia prima directa 3,93	Materia prima directa 3,93
Mano de obra directa 8,85	Mano de obra directa 16,40
Costo primo 12,78	Costo primo 20,33
Costos indirectos de fabricación 18,96	Costos indirectos de fabricación 24,02
COSTO TOTAL HABITACIÓN \$31,74	COSTO TOTAL HABITACIÓN \$44,35

Fuente: Hotel El Cisne, 2014

Elaborado por: Kerly Balladares

Análisis

Dentro del servicio de alojamiento en habitaciones dobles los costos estimados ascienden a \$31,74, mientras que el costo real es de \$ 44,35.

El costo al cual se vende esta habitación es de \$75,00 incluido impuestos, este valor será dividido para 1,22 que corresponde al 12% al Impuesto al Valor Agregado y 10% por prestación de servicios, establecido por ley en nuestro país; por lo tanto el valor bruto que se obtiene con la venta de esta habitación es de \$ 61,48.

Esto quiere decir:

TABLA No. 45

Utilidad esperada

Costo Estimado	Precio de Venta	Utilidad esperada
31,74	61,48	29,74

Fuente: Hotel El Cisne, 2014

Elaborado por: Kerly Balladares

El porcentaje de ganancia estimada es de un 48,37% con respecto al precio de venta, mientras que mi costo estimado es el 51,63%.

Con estos valores obtenidos se suponía que la utilidad obtenida, supera el 25% sobre el precio de venta, ahora observe el costo real y una utilidad del 27,86% con respecto al precio de venta, esto ya está obtenido en base a los resultados del mes, y refleja un aumento significativo en el costo estimado.

TABLA No. 46
Utilidad obtenida

Costo Real	Precio de Venta	Utilidad obtenida
44,35	61,48	17,13

Fuente: Hotel El Cisne, 2014
Elaborado por: Kerly Balladares

TABLA No.47
Alojamiento en habitaciones triples

SECCIÓN: ALOJAMIENTO HABITACIONES TRIPLES CÁLCULO ESTIMADO ELEMENTOS DEL COSTO	SECCIÓN: ALOJAMIENTO HABITACIONES TRIPLES CÁLCULO REAL ELEMENTOS DEL COSTO
Materia prima directa 3,93	Materia prima directa 3,93
Mano de obra directa 11,09	Mano de obra directa 20,55
Costo primo 15,02	Costo primo 24,48
Costos indirectos de fabricación 23,74	Costos indirectos de fabricación 41,26
COSTO TOTAL HABITACIÓN \$38,76	COSTO TOTAL HABITACIÓN \$65,74

Fuente: Hotel El Cisne, 2014
Elaborado por: Kerly Balladares

Análisis

Dentro del servicio de alojamiento en habitaciones triples los costos estimados ascienden a \$38,76 mientras que el costo real es de \$ 65,74.

El costo al cual se vende esta habitación es de \$96,00 incluido impuestos, este valor será dividido para 1,22 que corresponde al 12% al Impuesto al Valor Agregado y 10% por prestación de servicios, establecido por ley en nuestro país, por lo tanto el valor bruto que se obtiene con la venta de esta habitación es de \$ 78,69.

Esto quiere decir:

TABLA No. 48

Costo estimado

Costo Estimado	Precio de Venta	Utilidad esperada
38,76	78,69	39,93

Fuente: Hotel El Cisne, 2014

Elaborado por: Kerly Balladares

El porcentaje de ganancia estimada es de un 50,74% con respecto al precio de venta, mientras que mi costo estimado es el 49,26%.

Con estos valores obtenidos se suponía que la utilidad resultante, supera el 50% sobre el precio de venta, ahora observe el costo real y una utilidad del 16,46% con respecto al precio de venta, esto ya está obtenido en base a los resultados del mes, y refleja un aumento significativo en el costo estimado.

TABLA No. 49

Utilidad obtenida

Costo Real	Precio de Venta	Utilidad obtenida
65,74	78,69	12,95

Fuente: Hotel El Cisne, 2014

Elaborado por: Kerly Balladares

TABLA No. 50

Pollo a la plancha con chimichurri

SECCIÓN: RESTAURANTE POLLO A LA PLANCHA CON CHIMICHURRI CÁLCULO ESTIMADO ELEMENTOS DEL COSTO		SECCIÓN: RESTAURANTE POLLO A LA PLANCHA CON CHIMICHURRI CÁLCULO REAL ELEMENTOS DEL COSTO	
Materia prima directa	2,03	Materia prima directa	2,03
Mano de obra directa	0,90	Mano de obra directa	1,23
Costo primo	2,93	Costo primo	3,26
Costos indirectos de fabricación	2,45	Costos indirectos de fabricación	3,66
COSTO TOTAL HABITACIÓN \$ 5,38		COSTO TOTAL HABITACIÓN \$6,92	

Fuente: Hotel El Cisne, 2014

Elaborado por: Kerly Balladares

Dentro del servicio de restaurante uno de los platos a la carta es Pollo a la plancha con chimichurri.

Los costos estimados ascienden a \$ 5,38

Mientras que el costo real es de \$ 6,92

El costo al cual se vende este plato es de \$8,00 incluido impuestos, este valor será dividido para 1,22% que corresponde al 12% del IVA y al 10% de tarifa por servicios hoteleros, establecido por ley, valor que será entregado a todos los trabajadores que presten servicios, por lo tanto el valor bruto es \$ 6,56.

Esto quiere decir:

TABLA No. 51

Utilidad real

COSTO ESTIMADO	COSTO REAL	PRECIO DE VENTA	UTILIDAD ESTIMADA	UTILIDA REAL
4,75	6,69	5,12	0,37	-1,57

Fuente: Hotel El Cisne, 2014

Elaborado por: Kerly Balladares

- El porcentaje de ganancia estimada es de un 7,22%
- Mientras que mi costo estimado es de 92.77%
- El porcentaje de ganancia real es de -30.66%
- Mi costo real es de 130.66%

TABLA No. 52

Servicio de restaurante (Alitas de Pollo en salsa B. B. Q.)

SECCION: RESTAURANTE EL CISNE DE POLLO EN SALSA B.B.Q. CALCULO ESTIMADO ELEMENTOS DEL COSTO		SECCION: RESTAURANTE EL CISNE DE POLLO EN SALSA B.B.Q. CALCULO REAL ELEMENTOS DEL COSTO	
Materia prima directa	2,25	Materia prima directa	2,25
Mano de obra directa	0,61	Mano de obra directa	0,84
Costo primo	2,86	Costo primo	3,09
Costos indirectos de fabricación	1,67	Costos indirectos de fabricación	3,66
COSTO TOTAL HABITACIÓN \$ 4,53		COSTO TOTAL HABITACIÓN \$6,75	

Fuente: Hotel El Cisne, 2014

Elaborado por: Kerly Balladares

Dentro del servicio de restaurante uno de los platos a la carta es Alitas de Pollo en salsa B. B. Q.

Los costos estimados ascienden a \$ 4,53

Mientras que el costo real es de \$ 6,75

El costo al cual se vende este plato es de \$7,50 incluido impuestos, este valor será dividido para 1,22% que corresponde al 12% del IVA y al 10% de tarifa por servicios hoteleros, establecido por ley, valor que será entregado a todos los trabajadores que presten servicios, por lo tanto el valor bruto es \$ 6,15.

TABLA No. 53

Utilidad real

COSTO ESTIMADO	COSTO REAL	PRECIO DE VENTA	UTILIDAD ESTIMADA	UTILIDAD REAL
4,53	6,75	6,15	1,62	(0,60)

Fuente: Hotel El Cisne, 2014

Elaborado por: Kerly Balladares

Esto quiere decir:

- El porcentaje de ganancia estimada es de 1,62
- Mientras que mi costo estimado es de 4,53
- El porcentaje de ganancia real es de 0,60
- Mi costo real es de 6,75

4.5. Gestión Financiera

4.5.1. Punto de Equilibrio

Es una herramienta para la gerencia y está representada por el estado de equilibrio entre egresos e ingresos en una empresa, representado por el umbral donde está próximo a

lograrse la rentabilidad, la misma que se logrará al momento que cubramos los costos fijos y variables.

El punto de equilibrio nos permite medir no solo la relación entre ingresos y costos, sino que nos proporciona información para la toma de decisiones, su cálculo se lo puede realizar tanto para unidades como para valores en dinero, Algebraicamente el punto de equilibrio para unidades se calcula así:

Fórmula Costo Fijo

$$PE = \frac{CF}{PV_u - C_{vu}}$$

$$PV_u - C_{vu}$$

O también se puede calcular para ventas:

Fórmula Costo Fijo

$$PE = \frac{CF}{P_v - C_{vu}}$$

$$P_v - C_{vu}$$

$$P_v$$

Clasificaremos los costos que realiza el hotel en costos fijos y los variables.

TABLA No. 54
HOTEL “EL CISNE”
COSTOS VARIABLES
AL 31 DE MARZO DEL 2015

DETALLE	RESTAURANTE	HOSPEDAJE
MANO DE OBRA DIRECTA		
Ama de llaves		577,12
Camarero		577,12
Jefe de Reservas		740,51
Recepcionistas		1990,84
Ayudante de cocina	657,1	
Mesero	522,35	
MATERIAL INDIRECTO		
Artículos de decoración	24	56
Libros, revistas y periódicos.	6	14
MANO DE OBRA INDIRECTA		
Mano de obra indirecta Gerente	663,2	1547,47
Mano de Obra indirecta Administrador	420,19	980,45
Mano de obra indirecta contador	227,46	530,74
OTROS GASTOS INDIRECTOS		
Uniformes del personal	360	840
Depreciación	240	560
Permisos de funcionamiento	15	37,1
Servicio de Televisión Suscrita	130,85	306,31
Servicio de Internet	39	91
TOTAL	3306,35	8848,35

Fuente: Hotel El Cisne, 2014

Elaborado por: Kerly Balladares

Cálculo del punto de equilibrio para la sección de alojamiento.

SECCIÓN ALOJAMIENTO

DATOS:	Total Ventas de marzo	= \$ 15700,60
	Total habitaciones vendidas	= 256
	Costos fijos	= \$ 8848,35
	Costos variables	= \$ 2841,09

CÁLCULOS	PVU= 15700,60/ 266 = 59,02
	CVU= 2841,09/266 = 10,68

Formulas a emplearse:

$$PE = \frac{\text{Costo Fijo}}{PVu - Cvu} = u$$

$$PE = \frac{8848,35}{59,02 - 10,68} = u \quad PE = \$ 10.803,24$$

$$PE = \frac{\text{Costo Fijo}}{\frac{PVu - Cvu}{Pv}} = \$$$

PE= 183 unidades de servicio o 10803,24 USD

TABLA No. 55

Elaboración de un estado de resultados mediante la determinación del punto de equilibrio

HOTEL "EL CISNE"

ESTADO DE RESULTADOS

AL 31 DE MARZO DEL 2015

VENTAS (PVU X Q)	59,02 X 183,04	10803,26
(-) CV (CVU X Q)	10,68 X 183,04	1954,91
(-) CF		8848,35
Utilidad Neta		0

GRÁFICO PUNTO DE EQUILIBRIO MARZO

Como análisis del gráfico que se observa, vemos que para alcanzar nuestro punto de equilibrio necesitamos tener un nivel de ventas de \$10.803,25 USD que obtenemos con una ocupación del 39,56% de la capacidad del hotel, que está por debajo de la media ocupacional del mismo.

Con la venta de 184 habitaciones aproximadamente estaremos cubriendo los costos fijos y variables, un aumento por encima de este punto nos dará como resultado una rentabilidad o caso contrario nos ocasionará pérdida.

En el mes de Marzo que está siendo analizado las ventas son de \$ 15.700,60 USD, lo que se ha obtenido con la venta de 266 habitaciones, demostrándonos que el hotel ha superado el punto de equilibrio, obteniendo un monto de ganancia.

SECCION RESTAURANTE

Para el cálculo del punto de equilibrio en esta sección, nos guiaremos en los platos examinados por su mayor demanda en el mes de marzo.

TABLA No.56**Punto de equilibrio sección restaurante**

PLATOS	No. PLATOS VENDIDOS	PRECIOS DE VENTA	PORCENAJE DE PLATOS VENDIDOS	PRECIO PROMEDIO PONDERADO
Alitas de pollo en salsa BBQ	2	6,25	0,49	0,03
Dedito mozzarella con ensalda	3	5,34	0,74	0,04
Pollo a la plancha con chimichurri	7	6,54	2,73	0,11
Desayunos al público	393	5,73	97,04	5,56
TOTAL:	405	24,18	100,00	5,75

Fuente: Hotel El Cisne, 2014

Elaborado por: Kerly Balladares

Datos:

Costos fijos = \$ 3306,35

Costos Variables = S 1078,33

PVU= 5,75

CVU= 1078,33/405 = 2,66

FÓRMULAS:**Costo Fijo****PE= $\frac{\text{Costo Fijo}}{\text{PVu}-\text{Cvu}}$ =u****PVu-Cvu****3306,35****PE= $\frac{3306,35}{5,75 - 2,66}$ =u****5,75 - 2,66****PE=1070 unidades**

4.6. PROCEDIMIENTOS Y REGISTROS DE CONTROL

4.6.1. Gestión de inventarios: EXISTENCIAS

Este tema lo consideramos importante analizarlo porque de este buen manejo de los inventarios depende que el Hotel tenga mayores ingresos al mantener los niveles de inventarios necesarios para cubrir la venta de habitaciones como lo habíamos indicado en anteriores párrafos.

Los Inventarios son todos los productos que la empresa tiene almacenados para cubrir el servicio en cualquier momento: éste nos permitirá mantener un mínimo y un máximo dentro de nuestro stock y considerar un inventario adicional en las bodegas de la empresa. Este stock dependerá de las variaciones que se presenten durante el consumo dentro de un período y la recepción de la nueva mercadería.

En el caso de una empresa de servicio tenemos dos tipos de existencias:

1.- Productos terminados.- Son los que la empresa ha elaborado y están listos para venderlos al cliente.

2.- Mercaderías.- Productos que la empresa ha comprado y puesto a la venta sin tener ninguna transformación.

La empresa debe tener inventarios para evitar:

1. Evitar los faltantes si fuera el caso de que la demanda aumente
2. Que la demanda en ciertos meses del año incremente más de lo esperado.
3. Incurrir en más gastos, ya que al obtener mayor cantidad de productos existen mayores descuentos y el costo de cada producto reduciría.

4.6.2. Administración de los Inventarios

Ruptura de stock.- Son los costos que la empresa incurrirá cuando se queda sin existencias.

Stock máximo: La máxima cantidad que debemos mantener en las bodegas de la empresa.

Stock mínimo: La cantidad menor de mercadería que debemos tener en la empresa, considerando el riesgo de ruptura de stocks que estará por encima de este stock.

- Además, debemos considerar el tiempo que hay entre la realización del pedido y la entrega del mismo por parte del proveedor, puede tardar de 6 días hasta 30 días de entrega de la mercadería.
- Otro dato numérico que debemos tomar en cuenta es la cantidad que debemos tener en bodega para evitar el desabastecimiento y no caer por debajo del límite de stock mínimo.

MODELO DEL TAMAÑO DEL LOTE ECONÓMICO (EOQ): EOQ (Economic OrderQuantity o LEC).- Lote Económico de Compras, esta técnica es una de las más conocidas, esta publicación es de 1915 por Ford Wilson Harris, así también se reconoce este modelo como Modelo de Wilson. (www.elcontador.com.ec)

EOQ BASICO

Este método se fundamenta en lo siguiente:

- Se conoce la demanda.
- Se conoce el tiempo de entrega del producto, cuando se hace el pedido y cuando nos entregan el pedido.
- La recepción del inventario es inmediata.
- Los descuentos por cantidad no son posibles.

Los costos variables son los costos de preparación o de colocación de una orden y el costo del manejo o almacenamiento del inventario a través de tiempo.

- Las faltas de inventario se pueden evitar si las órdenes se colocan de acuerdo al nivel mínimo de stock.

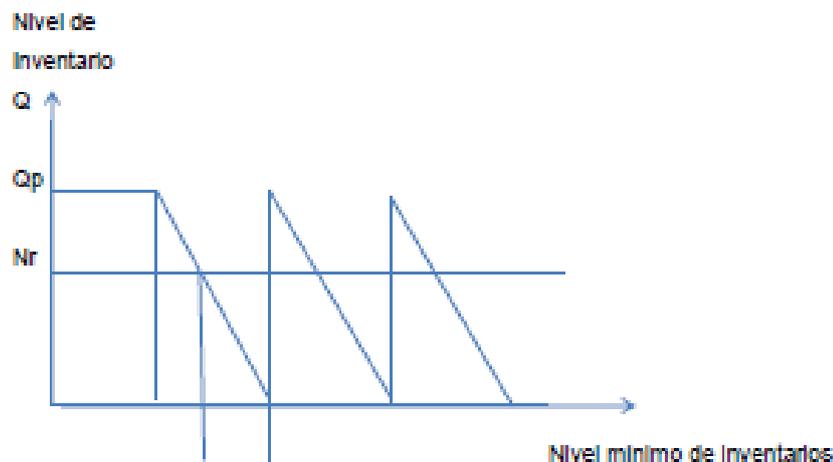
Nivel máximo de inventarios

Nivel de Inventario

- Los costos variables son los costos de preparación o de colocación de una orden y el costo del manejo o almacenamiento del inventario a través del tiempo.
- Las faltas de inventario se puede evitar si las órdenes se colocan de acuerdo al nivel mínimo de stock.

TABLA No.57
NIVEL MÁXIMO DE INVENTARIOS

GRÁFICO



Qp= Cantidad de pedido

Nr= Nivel de reaprovisionamiento o punto de pedido

Te= Tiempo de espera

Fuente: Principios de Administración de Operaciones, RenderHeizer

Elaborado por: Kerly Balladares

Este modelo proporciona repuestos satisfactorios aunque existan variaciones dentro de las cantidades de stock.

TERMINOLOGÍA PARA LAS FÓRMULAS:

Q= Cantidad a solicitar, ordenar o pedir el producto.

Q*= Número óptimo de productos por orden.

Nr = Nivel mínimo de inventarios

Qp= Cantidad del pedido

Nr= Nivel de reaprovisionamiento o punto de pedido

Te= Tiempo de espera

Fuente: Principios de Administración de Operaciones, RenderHeizer

Elaborado por: Kerly Balladares

Este modelo proporciona respuestas satisfactorias aunque existan variaciones dentro de las cantidades de stock.

TERMINOLOGÍA PARA LAS FÓRMULAS:

Q= Cantidad a solicitar, ordenar o pedir el producto

Q*= Número óptimo de productos por orden

D= Demanda anual en unidades

S= Costo de preparación u para procesos de cada orden

H= Costo de mantener o manejar el inventario por unidad al año

L= Tiempo de Entrega (tiempo entre la colocación y recepción de la orden)

FÓRMULAS

COSTO ANUAL DE ORDENAR = $(D/Q) * S$

COSTO ANUAL DE MANTENER= $(Q/2)*H$

COSTO TOTAL = Costo anual de ordenar + Costo anual de mantener.

$Q^* = 2DS / H$

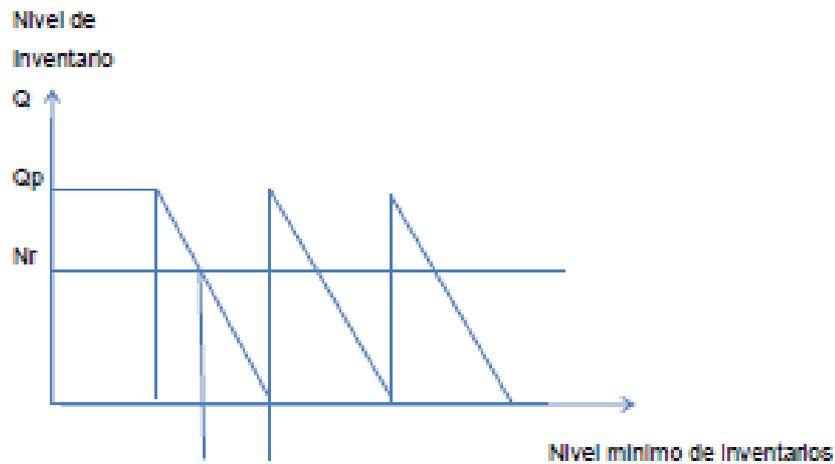
NÚMERO ESPERADO DE ÓRDENES (N)= D/Q^*

Tiempo esperado entre las órdenes (**L**)= No. de días laborables del año **N**

DEMANDA DIARIA (d)= $D/\text{Número de días laborables/año}$

Punto de reorden (**ROP**)= dxL

TABLA No. 58
Nivel de Inventario: Unidades



Fuente: Principios de Administración de Operaciones, RenderHeizer
Elaborado por: Kerly Balladares

Pendiente= unidades=d

Q*

ROP

Tiempo (días)

Ejemplo:

Q= 1000

Q*= 2000

D= 1.200

S= 380

H= 0.38 dólares

L= 6 días

COSTO ANUAL POR ORDENAR= $(D/Q)S = (12.000/1.000)*380 = 4.560$

COSTO ANUAL DE MANTENER= $(Q/2)*H = (1.000/2)*0.38 = 190$

COSTO TOTAL = COSTO ANUAL DE ORDENAR + COSTO ANUAL DE MANTENER = $4.560 + 190 = 4.750$

N° ÓPTIMO DE PRODUCTOS POR ORDEN (Q*)= $2(1.200)(380)/4560=2.000$

NÚMERO ESPERADO DE ÓRDENES= (N)= $D/Q*= 12.000/2000= 6.000$

TIEMPO ESPERADO ENTRE LAS ÓRDENES (L)= $360/6.000 = 6$ días

DEMANDA DIARIA (d)= $12.000/360= 33,33= 33$ diarios

PUNTO DE REORDEN (ROD)= $33 \times 6= 198$

4.6.3. Utilización de Kárdex

El método de valoración utilizado para este artículo es el promedio ponderado, método considerado por la empresa como el más adecuado, debido a la variación constante en el precio.

La medición de la rotación de este artículo será realizada en períodos semanales, ya que los artículos están almacenados en bodega, y se necesita que la camarera (persona responsable) realice el conteo físico del mismo y solicite al administrador la correspondiente reposición del producto.

El abastecimiento de este producto es de manera inmediata, pues sólo una llamada basta para que el proveedor ayude con el envío del producto.

Cálculo del stock mínimo:

N° de habitaciones 15

N° de unidades por habitación x 1

Mínimo requerido: 15 unidades.

El método de valoración utilizado para este producto es el promedio ponderado, método considerado por la empresa como el más adecuado, debido a la variación del precio y a la poca rotación que tiene el mismo dentro de nuestra empresa.

La medición de la rotación de este producto será realizada en períodos semanales, ya que los artículos tenemos almacenados en bodega, y necesitamos que la camarera (persona responsable) realice el conteo físico del mismo y solicite al administrador la correspondiente reposición del producto.

El abastecimiento de este producto es de manera inmediata, pues el administrador mediante una llamada lo solicitará o el mensajero se encargará de su compra.

Cálculo del stock mínimo: El cálculo será el mismo utilizado en el método anterior, obteniendo el mismo valor de 15 unidades.

Los artículos registrados en estos kárdex son de consumo inmediato y el método de valoración que utilizaremos para los mismos es el PEPS o FIFO, método considerado por el Hotel como el más adecuado en este caso, ya que el jabón de tocador y los demás artículos son utilizados en cada habitación de forma diaria con la prestación de nuestro servicio de alojamiento. En el cual ponemos a disposición del huésped su utilización, considerando que el costo de estos artículos ya se incluye en el precio del servicio.

La medición de la rotación de estos amenities será realizada, en períodos semanales y su aprovisionamiento se realizará con un periodo de anticipación de 6 días, pues la fabricación de estos productos es mediante confirmación de pedido. Y su despacho como lo mencionamos anteriormente es en 6 días, dato considerado dentro de nuestro cálculo del stock mínimo.

La medición de la rotación de estos amenities será realizada, en períodos semanales y su aprovisionamiento se realizará con un período de anticipación de 6 días, pues la fabricación de estos productos es mediante confirmación de pedido. Y su despacho como lo mencionamos anteriormente es en 6 días, dato considerado dentro de nuestro cálculo del stock mínimo.

TABLA No.59
HOTEL EL CISNE
KARDEX

DESCRIPCIÓN: SHAMPOO MARCA O MODELO: Botellas de 25ml
 CODIGO: MH003 UNIDAD DE MEDIDA: Unidad
 METODO: PEPS

FECHA	DESCRIPCION	ENTRADA			SALIDA			SALDO		
02-01-15	Compra Fact. 945	0,30	1000	300				0,30	1000	300
03-01-15	Consumo				0,30	15	4,50	0,30	955	295,5
04-01-15	Consumo				0,30	15	4,50	0,30	970	291,0
05-01-15	Consumo				0,30	15	4,50	0,30	955	256,5
06-01-15	Consumo				0,30	10	3,00	0,30	945	263,5
07-01-15	Consumo				0,30	12	3,50	0,30	933	279,5
08-01-15	Consumo				0,30	11	3,50	0,30	922	275,5
09-11-15	Consumo				0,30	10	3,00	0,30	912	273,5
10-01-15	Consumo				0,30	09	2,70	0,30	903	270,5
11-01-15	Consumo				0,30	08	2,40	0,30	895	258,5
12-01-15	Consumo				0,30	15	4,50	0,30	880	254,0
EXISTENCIAS MINIMAS:50 MAXIMAS: 1200		PROVEEDOR: AMENIGRAF			CIUDAD QUITO			TELEFONO 02254-585		

Fuente: Hotel El Cisne, 2014
Elaborado por: Kerly Balladares

TABLA No.60
HOTEL EL CISNE
KARDEX

DESCRIPCIÓN: ACONDICIONADOR MARCA O MODELO: Unid. 25g.

CODIGO: MH007

UNIDAD DE MEDIDA: Unidad

METODO: PEPS

FECHA	DESCRIPCION	ENTRADA			SALIDA			SALDO			
02-01-15	Compra Fact. 945	0,31	1000	310				0,31	1000	310	
03-01-15	Consumo				0,30	15	4,55	0,31	955	305,35	
04-01-15	Consumo				0,30	15	4,55	0,31	970	300,70	
05-01-15	Consumo				0,30	15	4,55	0,31	955	296,05	
06-01-15	Consumo				0,30	10	3,10	0,31	945	292,95	
07-01-15	Consumo				0,30	12	3,72	0,31	933	282,23	
08-01-15	Consumo				0,30	11	3,41	0,31	922	265,82	
09-11-15	Consumo				0,30	10	3,10	0,31	912	282,72	
10-01-15	Consumo				0,30	09	2,79	0,31	903	279,93	
11-01-15	Consumo				0,30	08	2,48	0,31	895	277,45	
12-01-15	Consumo				0,30	15	4,55	0,31	880	272,50	
EXISTENCIAS MINIMAS:50 MAXIMAS: 1200		PROVEEDOR: TELEFONO AMENIGRAF 585						CIUDAD QUITO 02254-			

Fuente: Hotel El Cisne, 2014

Elaborado por: Kerly Balladares

TABLA No. 61
HOTEL EL CISNE
KARDEX

DESCRIPCIÓN: PAÑUELOS FACIALES MARCA O MODELO: Caja. 25 unidades

CODIGO: MH005

UNIDAD DE MEDIDA: Unidad

METODO: PEPS

FECHA	DESCRIPCION	ENTRADA			SALIDA			SALDO		
02-01-15	Compra Fact. 945	1,64	500	820				1,54	1000	154,0
03-01-15	Consumo				1,54	15	24,50	1,54	955	1515,40
04-01-15	Consumo				1,54	15	24,50	1,54	970	1500,80
05-01-15	Consumo				1,54	15	24,50	1,54	955	1566,20
06-01-15	Consumo				1,54	10	16,00	1,54	945	1549,50
07-01-15	Consumo				1,54	12	19,65	1,54	933	1530,12
08-01-15	Consumo				1,54	11	18,04	1,54	922	1512,05
09-11-15	Consumo				1,54	10	16,00	1,54	912	1495,65
10-01-15	Consumo				1,54	09	14,75	1,54	903	1480,92
11-01-15	Consumo				1,54	08	13,12	1,54	895	1467,50
12-01-15	Consumo				1,54	15	24,50	1,54	880	1443,20
EXISTENCIAS		PROVEEDOR:			CIUDAD			TELEFONO		
MINIMAS:50		AMENIGRAF			QUITO			02254-585		
MAXIMAS: 1200										

Fuente: Hotel El Cisne, 2014

Elaborado por: Kerly Balladares

TABLA No. 62
HOTEL EL CISNE
KARDEX

DESCRIPCIÓN: JABON DE TOCADOR MARCA O MODELO: Unid. 30g.

CODIGO: MH001

UNIDAD DE MEDIDA: Unidad

METODO: PEPS

FECHA	DESCRIPCION	ENTRADA			SALIDA			SALDO		
02-01-15	Compra Fact. 945	0,25	1000	250				0,25	1000	250,00
03-01-15	Consumo				0,25	15	3,75	0,25	955	245,25
04-01-15	Consumo				0,25	15	3,75	0,25	970	242,50
05-01-15	Consumo				0,25	15	3,75	0,25	955	230,75
06-01-15	Consumo				0,25	10	2,50	0,25	945	236,25
07-01-15	Consumo				0,25	12	3,00	0,25	933	233,25
08-01-15	Consumo				0,25	11	2,75	0,25	922	230,50
09-11-15	Consumo				0,25	10	2,50	0,25	912	225,00
10-01-15	Consumo				0,25	09	2,25	0,25	903	225,75
11-01-15	Consumo				0,25	08	2,00	0,25	895	223,75
12-01-15	Consumo				0,25	15	3,75	0,25	880	220,00
EXISTENCIAS MINIMAS:50 MAXIMAS: 1200		PROVEEDOR: AMENIGRAF			CIUDAD QUITO			TELEFONO 02254-585		

Fuente: Hotel El Cisne, 2014

Elaborado por: Kerly Balladares

CONCLUSIONES

Al término de la investigación se ha podido concluir que es necesario analizar continuamente los costos de las dos secciones del Hotel, alojamiento y restaurante.

En el Hotel “El Cisne” con categoría de cuatro estrellas. Al ser un hotel nuevo se ha sujetado a cambios que se generan en la actividad hotelera, todo esto para cumplir con las obligaciones que imponen los diversos órganos reguladores que existen en el Ecuador, adaptándose con facilidad a las exigencias legales.

El sistema de costos por órdenes de producción empleado en este estudio ha demostrado ser eficaz, el que permitió obtener información relevante de las dos secciones que son parte de la actividad de este hotel y su análisis servirá para la toma de decisiones por parte de la Administración.

En base a los resultados obtenidos de las hojas de costos con los cálculos reales donde se consideró la materia prima empleada, mano de obra utilizada, y los costos indirectos de fabricación, hemos concluido que:

- ✓ La sección de alojamiento es la generadora de ingresos que soporta económicamente al hotel, pese a que su nivel de ocupación no se encuentra cubierto en un 100%.
- ✓ El margen de utilidad por habitación difiere ostensiblemente, habitación simple es de \$14,39; en habitación doble \$ 17,13; en habitación matrimonial es de \$ 9,93 y en habitación triple es de \$12,95; demostrándonos que esta utilidad no es el resultado de una política de empresa, resultado que difiere de los precios establecidos por la competencia.
- ✓ La sección de restaurante no genera ingresos al hotel, sino una pérdida que pudiéramos cubrir si generáramos ingresos superiores a \$ 6.152,61, según nuestro análisis de punto de equilibrio.

RECOMENDACIONES:

Al término del presente trabajo es necesario establecer las siguientes recomendaciones:

- Analizar en beneficio del hotel alguna estrategia de marketing en la sección de alojamiento, que les proporcione los ingresos esperados con un nivel de ocupación del 100% de la capacidad hotelera instalada.
- En vista de la baja rentabilidad que genera la sección de alojamiento debería ampliar sus instalaciones, reducir los costos de mantenimiento o incrementar el precio por habitación de acuerdo con la competencia.
- Analizar en beneficio del hotel alguna estrategia de marketing para la sección de restaurante, de tal manera que proporcione los ingresos esperados, caso contrario es mejor prescindir de esta sección.

BIBLIOGRAFÍA

1. HARGADON. (2007). *Contabilidad de Costos*. Bogotá: Norma.
2. Carlos Mallo Rodriguez (2009). *NIIFS para las PYMES*. London - United Kingdom.: IFRS for SMEs.
3. Villegas, C. F. (2010). *CONTABILIDAD DE COSTOS*. Bogotá: Delfín
4. GUZMAN MOROCHO (2009), Implementación de Costos a los servicios de Hospedaje y de Alimentación.
5. Guzhnay Naulaguari (2013). Determinación de costos de los servicios hoteleros caso práctico, ciudad Bogotá “Hotel Manantial”.
6. Machuca Contreras, M. (2012). Implementación de un sistema de contabilidad general y de costos para la empresa Hormiguera de Industrias Guapán S.A., ciudad Lima-Perú.

PÁGINAS DE INTERNET

1. Costo del Inventario en la contabilidad (2008)
<http://www.facilcontabilidad.com/costo-del-inventario-en-la-contabilidad-con-niif/>
2. Costo de los inventarios en la prestación de servicios (20012).
<http://www.elcontador.com.ec/imagesFTP/2368.boletin102.pdf>
3. Costos en la administración de Inventarios
<http://www.buenastareas.com/materias/impacto-de-los-inventarios-en-loos-costos-de-operacion-de-las-empresa/0>
4. Comparación de los métodos de valuacion de inventarios en una economia con alta tasa de inflacion (2008)
https://upload.wikimedia.org/wikipedia/commons/8/8f/Comparacion_de_Metodos_de_Valuacion_de_Inventarios.pdf

ANEXOS

AnexoNo.1

ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
ESCUELA DE FINANZAS Y COMERCIO EXTERIOR
CUESTIONARIO DE ENTREVISTA DIRIGIDO A ADMINISTRATIVOS DEL
HOTEL

Objetivo: Conocer la necesidad de diseñar un Modelo de Gestión Financiera para evaluar y mejorar los servicios que presta el Hotel el Cisne de la ciudad de Riobamba, Provincia de Chimborazo.

1.- ¿Con un modelo de gestión financiera adecuado, piensa Usted que mejoraría el movimiento económico y financiero del Hotel?

Mucho ()

Poco ()

Nada ()

2.- ¿Es importante para usted el análisis financiero dentro de la toma de decisiones?

Muy importante ()

Importante ()

Poco Importante ()

Nada Importante ()

3.- ¿Considera Usted que tener un modelo de gestión financiera, ayudará a mejorar el proceso administrativo de los recursos económicos del Hotel?

Mucho ()

Poco ()

Nada ()

4.- ¿En qué medida cree usted que las herramientas financieras ayudarían al hotel a ser eficiente y efectivo en sus acciones económicas?

Mucho ()

Poco ()

Nada ()

5.- ¿Con información financiera oportuna podría mejorar el desempeño gerencial y directivo del Hotel el Cisne?

Mucho ()

Poco ()

Nada ()

Gracias por su colaboración