

Universidad de Cienfuegos
“Carlos Rafael Rodríguez”
Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales



**ESPECIALIDAD EN GESTIÓN CONTABLE
FINANCIERA**

**Título: Diseño de un Procedimiento para el Análisis
Económico Financiero del Iberostar Grand Hotel
Trinidad**

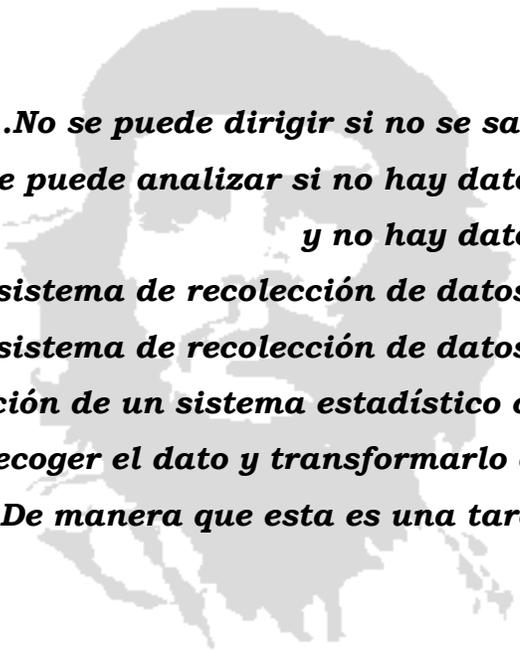
(Tesis en opción al Título de Especialista en Gestión Contable Financiera)

Autora: Lic. Mayelin Cabello Pérez

Tutora: M.Sc. Clarisabel Gómez Iznaga

Cienfuegos, enero de 2014

PENSAMIENTO



***“...No se puede dirigir si no se sabe analizar,
y no se puede analizar si no hay datos verídicos,
y no hay datos verídicos,
si no hay todo un sistema de recolección de datos confiables,
y no hay un sistema de recolección de datos confiables,
si no hay una preparación de un sistema estadístico con hombres
habituados a recoger el dato y transformarlo en números.
De manera que esta es una tarea esencial”***

Ché

AGRADECIMIENTOS

A mi esposo y mis niñas, por tener tanta paciencia, para esperar que este sueño se hiciera realidad.

A mi tutora, por apoyarme en mi trabajo.

A la profesora Dalia de la EHT Trinidad.

En fin a todas las personas que hicieron de este trabajo una realidad.

GRACIAS

DEDICATORIA

*A todos lo que me apoyaron para poder concluir este trabajo
a pesar de las dificultades.*

RESUMEN

La presente investigación tuvo como objetivo: Diseñar un Procedimiento para el Análisis Económico Financiero en el Iberostar Grand Hotel Trinidad, perteneciente a la Empresa Mixta Cubacaribe. Se utilizaron diversos métodos y técnicas de la investigación: analítico sintético, análisis y revisión de documentos, entrevistas, entre otros. En la caracterización, se obtuvo como resultado, que en ninguno de los documentos revisados se cuenta con la información detallada que necesita el Grupo Iberostar para analizar sus estados financieros, poco dominio de las técnicas a utilizar, la necesidad de una herramienta de trabajo útil para este fin y de capacitación en esta materia, lo cual sirvió de fundamento para darle solución a la problemática planteada. El Procedimiento diseñado, consta de 11 pasos que definen en su conjunto la secuencia lógica a seguir para la obtención del Fichero Intermedio, de manera que sirva al Consejo de Dirección y trabajadores del Área de Economía de la entidad objeto de estudio, así como a la Junta General de Accionistas para su propósito, el cual fue validado a través de su implementación. Se recomienda su generalización en el resto de los hoteles de su tipo radicado en el país y su actualización, de manera que permita la mejora continua de su gestión empresarial.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO I. CARACTERIZACIÓN SOBRE EL ANÁLISIS ECONÓMICO	
FINANCIERO EN EL IBEROSTAR GRAND HOTEL TRINIDAD	5
1.1. Caracterización del Iberostar Grand Hotel Trinidad.....	5
1.2. Caracterización sobre el Análisis Económico Financiero en el Iberostar Grand Hotel Trinidad.....	11
Conclusiones Parciales	14
CAPÍTULO II. PROCEDIMIENTO PARA EL ANÁLISIS ECONÓMICO	
FINANCIERO DEL IBEROSTAR GRAND HOTEL TRINIDAD	15
2.1 Descripción de los Pasos del Procedimiento.....	15
2.2. Validación del Procedimiento a través de su Aplicación.....	24
Conclusiones Parciales	31
CONCLUSIONES.....	32
RECOMENDACIONES	33
BIBLIOGRAFÍA.....	34
ANEXOS	

INTRODUCCIÓN

Aunque se han presentado errores y tendencias negativas, que se han tenido que erradicar; en lo que respecta a Cuba, desde el inicio mismo de la Revolución; sus principales dirigentes dedicaron tiempo a profundizar en los aspectos teóricos y prácticos del liderazgo y de la dirección económica.

En los primeros años de la construcción socialista en Cuba, Ernesto Che Guevara, insistía en la importancia de los sistemas de dirección económica y del análisis económico financiero, vinculando estos procesos no solo con la eficiencia económica; sino además, con la creación de la conciencia comunista, sin la cual no es posible hablar de socialismo.

Es importante destacar que en los primeros años de la Revolución, en que no se contaba con el desarrollo científico-técnico que hoy se posee, el Che (1962) trataba de inculcar en sus cuadros, la cultura del análisis económico financiero, y les decía: Ya tenemos que superar esa etapa del análisis de la producción y tenemos que llegar al por qué la producción sube y baja y en esos “por qué” están los abastecimientos, está el mantenimiento que se le da al equipo, está la fuerza de trabajo, su calidad y cantidad, están todos los problemas relacionados con la producción. Y en la contabilidad se reflejan toda una serie de datos que en el momento actual si se analizan, puede cualquier persona experimentada llegar a conclusiones relativamente inteligentes sobre los problemas de una rama, de una empresa, de una fábrica. Nosotros nos caracterizamos por la falta total de análisis a todos los niveles y el análisis hay que imponerlo”. Él relacionaba el análisis estadístico con el interés creador del director.

El dato económico y su análisis, según Che Guevara (1962-1963) es fundamental para la toma de decisiones, a partir de que nos ofrece criterios para determinar que debemos hacer, en que momento y cómo. La carencia de datos, es decir, de información estadística, puede llevar a errores costosos. No siempre nuestros directivos le han dedicado a esta cuestión la atención requerida. Fidel ponía como ejemplo, el desconocimiento que acerca de los costos existía en la

Industria Azucarera, cuando se tomó la decisión de eliminar centrales y reducir la producción de azúcar, porque dados los precios y la tendencia de estos; seguir produciendo con los mismos niveles, llevaban al país al desastre.

En nuestros días se insiste en la importancia del control económico financiero, no sólo para la eficiencia y eficacia de la empresa hotelera, en nuestro caso; sino además, para la preservación del modo socialista de producción, es decir, de la Revolución Socialista, y garantizar su irreversibilidad.

En el Congreso de los economistas, y en otras intervenciones, Fidel les hace un llamado al análisis estadístico financiero y a la toma de decisiones fundamentadas, como un requerimiento indispensable para la erradicación del delito, el logro de la eficiencia económica y la preservación del socialismo en nuestro país.

En las conclusiones del trabajo del Ministerio de Turismo (Mintur), Raúl Castro (2005), insistía en la importancia del control, el análisis estadístico y la utilización de la informática, según él se estaba en pañales en el sector, considerado la locomotora de la economía y que entonces, – enfatizó – era solo una chispa. Insistió en la necesidad de profundizar en su preparación para que jugara su papel, el uso correcto de las infocomunicaciones y la formación de los directivos, que debían provenir, fundamentalmente, del sector turístico, para lo cual se han creado los cursos de Licenciatura en Turismo de las escuelas de Formatur, atendidos por las respectivas universidades, y se trabaja a ritmo acelerado en la formación de máster y doctores.

Las reflexiones anteriores, demuestra la importancia del análisis financiero, su significación para alcanzar la eficiencia y la eficacia de la empresa hotelera, no tan solo desde el punto de vista económico, sino además, por su contribución a la dinamización de otros sectores, la proyección de la imagen de Cuba al exterior, y la defensa del socialismo.

Dentro de las empresas hoteleras radicadas en Cuba, el Grupo Hotelero Cubanacan que se subordina al Mintur y en su objeto social tiene aprobado

contratar asociaciones mixtas con diferentes grupos hoteleros extranjeros, una de ellas es con el Grupo Hotelero Español Iberostar que tienen en conjunto como parte de la Empresa Mixta Cubacaribe el Iberostar Grand Hotel Trinidad.

En el Iberostar Grand Hotel Trinidad, con siete años de experiencia, posicionado en el mercado, con una buena situación económica, financiera y comercial, se insiste en la importancia del análisis económico, en cómo realizarlo, si se tiene en cuenta las mejores experiencias del país y en el mundo actual. En encuestas realizadas a diferentes categorías de trabajadores, se esclarece que en ésta entidad, en ocasiones se desconoce del plan técnico económico, de los principales indicadores e índices y no existe una herramienta de trabajo que ayude al Consejo de Dirección a profundizar en los análisis y la toma de decisiones acertadas, que contribuya a la mejora continua de su gestión empresarial, lo cual constituye la **situación problemática** a resolver en la presente investigación.

Dada la situación anterior se formuló el siguiente **problema científico**: ¿Cómo contribuir a profundizar en el análisis económico financiero, la toma de decisiones aceptadas y la mejora continua de la gestión empresarial en el Iberostar Grand Hotel Trinidad?

Para dar una solución al problema planteado se definió como **objetivo general**:

- Diseñar un Procedimiento para el Análisis Económico Financiero en el Iberostar Grand Hotel Trinidad.

Para darle cumplimiento al objetivo general de la investigación, se proponen los siguientes **objetivos específicos**:

1. Caracterizar el estado actual del análisis económico financiero en Iberostar Grand Hotel Trinidad.
2. Diseñar el Procedimiento para el Análisis Económico Financiero del Iberostar Grand Hotel Trinidad.
3. Aplicar el procedimiento diseñado para el análisis económico financiero del Iberostar Grand Hotel Trinidad.

Se formula la siguiente **hipótesis**:

- Si se diseña un procedimiento, contribuirá a profundizar el análisis económico financiero, la toma de decisiones aceptadas y la mejora continua de la gestión empresarial en el Iberostar Grand Hotel Trinidad.

Para darle cumplimiento a los objetivos de la investigación, se utilizaron diversos métodos y técnicas científicos del nivel teórico y empírico.

Métodos del Nivel Teórico:

- Histórico - lógico, en el estudio de la evolución y desarrollo del objeto de la estudio, para el diseño del procedimiento.
- Sistémico – estructural y funcional, en la elaboración del procedimiento al tener en cuenta las diferentes áreas y procesos que intervienen.
- Analítico – sintético, a través del estudio de diferentes fuentes bibliográficas y documentos que fueron consultados para diseñar el procedimiento.
- Inducción – deducción, para arribar a consideraciones de carácter general a partir de situaciones particulares durante la investigación.

Métodos del Nivel Empírico:

- ✓ Análisis y revisión de documentos: estados financieros, manuales, resoluciones y demás regulaciones emitidas vinculadas al tema estudiado.

Métodos Estadísticos: Cálculo porcentual y gráficos.

Técnicas para la Recopilación de Datos: Tormenta de ideas y entrevistas a directivos y trabajadores del Área de Economía.

La investigación se estructura en: Introducción, desarrollo con dos capítulos, conclusiones, recomendaciones, bibliografía, y anexos que sirvieron de soporte. En el Capítulo I, se realiza una caracterización y diagnóstico del hotel. En el Capítulo II, se presenta el procedimiento diseñado y los resultados de su aplicación.

CAPÍTULO I. CARACTERIZACIÓN SOBRE EL ANÁLISIS ECONÓMICO FINANCIERO EN EL IBEROSTAR GRAND HOTEL TRINIDAD

En este capítulo, se presenta una breve caracterización y el diagnóstico realizado al Iberostar Grand Hotel Trinidad, en relación con el análisis económico financiero, donde se reflejan sus características, las principales insuficiencias y la necesidad del diseño y aplicación de un procedimiento, de manera que se puedan definir indicadores e índices considerados como importantes para la mejora continua de la gestión empresarial y la toma de decisiones acertadas por parte de los directivos.

1.1. Caracterización del Iberostar Grand Hotel Trinidad

Iberostar Hotels & Resorts, está presente en Cuba desde el año 1992, cuenta actualmente con un total de nueve hoteles en la isla caribeña, un destino vacacional ya clásico para turistas de todo el mundo y dentro de ellos se encuentra el Iberostar Grand Hotel Trinidad.

El Iberostar Grand Hotel Trinidad, está situado en la Calle José Martí N° 262, Esquina Lino Pérez, en el corazón de la ciudad Trinidad, que fue fundada en 1514 por Diego Velásquez y declarada en 1988 Patrimonio de la Humanidad por la UNESCO, pertenece a la provincia de Sancti Spiritus de Cuba, es decir, se ubica en la región sur central.

El hotel es propiedad de la Empresa Mixta Trinidad Hoteles, S.A., constituida el día 18 de febrero de 1999, mediante Escritura No.76 de fecha 4 de febrero de 1999, con la aprobación del Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros, concedida mediante el Acuerdo No.3430 de fecha 29 de enero de 1999, al amparo de lo establecido en la Ley No. 77 del 6 de septiembre de 1995, con domicilio social en el Centro de Negocios de Miramar, Edificio 13, oficina 110, Ave.3era. Esquina a 80, Playa, Ciudad de la Habana, República de Cuba.

Esta instalación mantiene un contrato de Administración y Comercialización extranjera, con la sociedad española Iberostar Hoteles y Apartamentos, S.A.,

sociedad mercantil 100% propiedad de Mar Caribe Internacional Limitada (LTD), la cual tiene a su cargo la explotación y comercialización del hotel.

El hotel posee un ambiente exclusivo de alto nivel en un edificio colonial completamente renovado que, sin embargo, aún deja ver la solera y el encanto del paso de los años, que abrió sus puertas al turismo el 20 de febrero del año 2006. Sus 40 habitaciones, de las cuales 4 son junior suites, están equipadas con las mejores comodidades y todas ellas tienen balcón o terraza desde donde observar esta ciudad fundada en el siglo XVI. Un entorno perfecto para introducirse en la cultura de la isla, disfrutando de su alegría, sus gentes, sus colores y sus ritmos.

Formando parte de la exclusiva categoría The Grand Collection de IBEROSTAR, éste hotel ofrece un servicio de gran calidad en todos sus detalles, incluyendo un magnífico servicio de habitaciones. Además, los huéspedes pueden deleitarse con las delicias de su restaurante principal “Guaicanabú”, en el que se ofrecen platos típicos de la zona, cocina internacional e, incluso, un menú vegetariano. Todo ello amenizado por música en directo durante la cena.

Este establecimiento es un hotel cinco estrellas (*****) de lujo, que brinda un servicio personalizado adelantándose a las necesidades de los clientes, cuenta con régimen de sólo adultos, que permite la entrada únicamente a los mayores de 15 años siendo su principal estándar de trabajo.

Misión

Brindar servicios de alojamiento y restauración con altos estándares de calidad y profesionalidad para satisfacer plenamente las expectativas de los clientes, mediante una planta hotelera categoría cinco estrellas y un equipo de trabajo hospitalario, altamente calificado y en la búsqueda de la mejora continua, que se complementan con los valiosos atractivos histórico-culturales de la ciudad patrimonial de Trinidad.

Visión

Ser el hotel líder en la región central de Cuba, haciéndole vivir experiencias y recuerdos únicos a los clientes, garantizando su fidelización y contribuyendo a fomentar el desarrollo del destino turístico Trinidad de Cuba, trabajando con un elevado nivel de productividad, compromiso y profesionalidad, con servicios hoteleros de alta calidad.

Dentro de los principales servicios que se ofertan podemos encontrar:

- Recepción: Incluye recibimiento, atención durante la estancia y despedida de clientes. Servicio de información las 24 horas. Renta de toallas de playa. Canje de Monedas. Servicio de teléfono nacional e internacional. Servicio de fax.
- Alojamiento: Sus 40 habitaciones confortables, de las cuales 36 son Standard y 4 son Junior Suites, todas disponen de baño completo con secadoras de pelo, basculas, teléfono, TV- Satélite, aire acondicionado, minibar (extra cargo) y caja de seguridad incluida, plancha y tabla de planchar, así como radio reloj despertador con base IPOD.
- Sala de juegos: juegos pasivos.
- Servicio de Internet las 24 horas gratis para los clientes del hotel.
- Gastronomía que ofrece:
 - Desayuno: de tipo Buffet, de 7.00 AM – 10.00 AM
 - Almuerzo: de 12.30 PM – 3.00 PM; el servicio depende de la cantidad de personas para el mismo, con menos de 25 pax, servicio a la carta y con más de esta cifra, almuerzo buffet con show cooking.
 - Cena: de 7.00 PM -10.00 PM, con servicio gourmet, buffet de entrantes y postres y los clientes eligen el plato principal a la carta.
- Lobby Bar: Abierto de 9.00 AM – 12.00 PM; con una oferta de gran variedad de bebidas nacionales e internacionales, así como meriendas hasta las 11.00 PM.

- Salón de fumadores: Con venta de tabacos de origen nacional.
- Room service: de 7.00 AM – 11.00 PM.

Dentro de otros atributos que ofrece el producto podemos encontrar:

- Servicio de internet inalámbrico en todo el hotel para los clientes alojados.
- Servicio de descubierta de forma diaria.
- Servicio de hielo en la tarde.
- Servicio de Lavandería (9.00 AM – 5.00 PM)
- Servicio de RR.PP y Mayordomía.
- Salón multiuso para la celebración de pequeños eventos y reuniones, así como cenas de gala, bodas, clases de bailes y banquetes

❖ Estructura Organizativa

La estructura organizativa se muestra a través del **anexo No.1**. Las áreas que lo componen son:

- **Dirección:** Tiene como misión contribuir a incrementar la satisfacción de los clientes a través de una adecuada gestión del capital humano, de los recursos económicos, financieros y materiales en un clima laboral agradable en un ambiente cubano.
- **Recursos Humanos:** Tiene como misión contribuir al incremento de la satisfacción de los clientes, dotando a la organización con un personal competente y comprometido con el desarrollo de la empresa y que se sienta motivado con el trabajo que realiza.
- **Economía:** Tiene como misión desarrollar la actividad económica-contable en la instalación, organizando, controlando, dirigiendo y fiscalizando las políticas establecidas; además de velar por el cumplimiento de los presupuestos aprobados y garantizar los resultados económicos con elevada eficiencia, haciendo que se cumplan los mecanismos de control económicos establecidos.

- **Comercial:** Tiene como misión contribuir a la gestión de la comercialización con estándares adecuados del servicio en función de la satisfacción del cliente y el desarrollo de la organización.
- **Gastronomía:** Tiene como misión lograr la satisfacción del cliente a través del cumplimiento de los estándares de calidad y la gestión de alimentos y bebidas, de forma competitiva.
- **Cocina:** Tiene como misión planificar, realizar y supervisar las tareas de elaboración de alimentos en función de incrementar la satisfacción de los clientes.
- **Recepción:** Tiene como misión llevar a cabo todo el proceso de recepción de los clientes y prestar especial atención al cliente durante su estancia, desarrollando las normas básicas de la hospitalidad en su relación con el mismo; además de aportar y llevar a cabo acciones que promuevan la calidad y el posicionamiento de la imagen del hotel.
- **Alojamiento:** Tiene como misión contribuir a la satisfacción de los clientes y sus requerimientos, organizando, dirigiendo, coordinando y controlando las actividades relacionadas con la higiene, limpieza, acondicionamiento, confort y puesta a punto de las habitaciones y áreas del hotel.
- **Servicios Técnicos:** Tiene como misión desarrollar la actividad de servicios técnicos, permitiendo brindar un servicio al cliente con calidad a partir del cuidado del medio ambiente y la salud, de forma sostenible, garantizando un ahorro considerable de los portadores energéticos.

❖ **Situación de los Recursos Humanos**

El hotel para cumplir con su objeto social cuenta con 66 trabajadores, su composición se estructura como se muestra en la **tabla No.1.1**

Tabla No.1.1. Composición de la fuerza de trabajo

Plantilla Aprobada	Plantilla Cubierta	Contratos Determinados	Adiestrados	Total	Sexo		Nivel Escolar			Etnia		
					M	F	M	MS	S	B	N	M
66	66	8	0	74	42	32	0	55	19	57	14	3

Sus recursos humanos desglosados por categoría ocupacional se muestran en la **tabla No.1.2.**

Tabla No.1.2. Composición de la fuerza de trabajo por categoría ocupacional

Cuadros	Técnicos	Operarios	Servicios	Total
9	10	19	28	66

En la **tabla No.1.3,** se muestra el comportamiento de los indicadores de salario y trabajo.

Tabla No. 1.3. Comportamiento de los indicadores de salario y trabajo

Indicador	Año 2012	Año 2013	Variación		Plan 2013
			Importe	%	
Valor agregado	1291.4	1452.6	161.2	12.0	1233.4
Productividad	17690.8	20175.0	2484.2	14.0	17130.6
Salario medio	625	521	-104	-17.0	504
Utilidad/trabajador	194.1	1823.6	1629.5	839.5	358.3

Como se puede observar en la tabla No1.3, los principales indicadores de salario y trabajo, manifiestan una situación favorable, se destaca el índice de utilidad por trabajador que se incrementa en un 839.5%.

❖ **Situación Económica Financiera**

Tabla No. 1.4. Comportamiento de los indicadores económicos y comerciales. UM:MP

Indicadores	Año 2012	Año 2013	Variación		Plan 2013
			Importe	%	
Ventas totales	2196.8	2354.1	157.3	7%	2234.3
Costo de ventas	194.2	192.8	-1.4	-1%	192.6
Gastos	1988.4	2030.0	41.6	2%	2015.9
Utilidad	14.2	131.3	117.1	925%	25.8
Costo/peso de ingreso	0.09	0.08	-0.01	-11%	0.09
Costo y gastos / peso de ingresos	0.99	0.94	-0.05	-5%	0.99
Turistas días	22470	23107	637	3%	22084
% ocupacional	84%	86%	2%	2%	84%
Ingreso medio	97.77	101.88	4.11	4%	101.17

Como se puede observar en la **tabla No.1.4**, en el año 2013 se sobrecumple el plan de ventas, de utilidades y de turistas-días, su comportamiento es superior a los resultados alcanzados en el año 2012, lo que pone de manifiesto que presenta una situación favorable.

1.2. Caracterización sobre el Análisis Económico Financiero en el Iberostar Grand Hotel Trinidad

Parar realizar la caracterización del estado actual del análisis económico financiero en la entidad objeto de estudio, se aplicaron diversos métodos y técnicas de la investigación científica, entre ellos: análisis y revisión de documentos, entrevistas, cuyos resultados se exponen a continuación.

❖ **Resultados del análisis y revisión de documentos**

Al revisar los manuales de procedimientos que se aplican a hoteles Iberostar, se pudo constatar, que en el Grupo, los que existen son para las actividades de servicio directo al cliente, tales como: Manual de Alojamiento, Manual de Bares y Cantinas, Manual de Cocina, sin embargo no existen para

la actividad contable financiera, ni están diseñados los procedimientos para el análisis económico financiero.

Se procedió a la revisión de los manuales de procedimientos que se aplican en el Grupo Empresarial Cubanacan Hoteles, se obtuvo como resultado que existe el diseñado específicamente para la actividad contable financiera, la estructura de los estados financieros es aplicada a todas las instalaciones hoteleras (**anexo No.2**) y los indicadores e índices seleccionados para el análisis se muestran en el **anexo No.3**, estos constituyen los de la actividad turística en el territorio a través del Modelo ONE/MINTUR Sistema de Información Estadística –Territorial (SIE-T). También se elabora el modelo 1B- Anexo de Gastos, donde se describen estos por elementos y partidas (**anexo No.4**), este último no se elabora en la entidad objeto de estudio.

Se revisó el documento Sistema de Indicadores para el Análisis de la Actividad Hotelera, emitido por la Dirección de Análisis Económico del Mintur, en el cual se dividen estos en dos grupos:

1. el primero incluye un conjunto de indicadores físicos, que se definieron teniendo en cuenta fundamentalmente las habitaciones, plazas y características de los huéspedes, estos complementan la información suministrada por los índices económicos – financieros, de manera que facilite las causas de los resultados obtenidos y permite la valoración del cumplimiento de los objetivos trazados. Incluye los siguientes:
2. el segundo grupo relaciona los indicadores relativos, se hace énfasis en los principales indicadores directamente relacionados con la actividad comercial, económicos financieros y de servicios técnicos, que permiten el análisis de la eficiencia en el cumplimiento de los objetivos

Se obtuvo como resultado, que en ninguno de los documentos revisados, se cuenta con la información detallada que necesita el Grupo Iberostar para el análisis económico financiero, de manera que responda a sus intereses si se tiene en cuenta que es una Empresa Extranjera, que administra hoteles

pertenecientes a diferentes Grupos Empresariales y requiere de uniformidad, situación esta que condujo al diseño de un procedimiento documentado que sirva no solo a la Dirección Económica del hotel, si no además como herramienta de trabajo para la medición de la eficiencia y toma de decisiones por parte de los directivos.

❖ **Resultados de la entrevista al Consejo de Dirección y trabajadores del Área de Economía del Hotel**

Para identificar las principales irregularidades que afectan el análisis económico financiero en el hotel, se realizó entrevista a miembros del Consejo de Dirección y trabajadores del Área de Economía (**anexo No.5**). Se entrevistó el 100% de los implicados (21), cuyos resultados se relacionan a continuación.

1. Los principales problemas identificados en el análisis económico financiero en el hotel fueron:
 - poco dominio de las técnicas de análisis.
 - desconocimiento de comportamientos ramales.
 - desarrollo y utilización insuficiente de la informática por especialistas y ejecutivos vinculados al análisis.
2. Con relación a la periodicidad con que se realiza el análisis en los consejos de dirección y la manera de abordar la problemática, los criterios fueron los siguientes:
 - a. con relación a la periodicidad, en el 100% de los entrevistados los criterios fueron favorables.
 - b. con relación a la manera de abordar la problemática, el 66,7% (15) de los entrevistados considera que el hotel debe proyectarse en cuanto a la utilización de métodos, herramientas que sean factibles para el análisis económico financiero en aquellas personas que dominan la materia.

- c. con relación a los principales problemas que afectan el análisis económico financiero en el hotel que limitan la mejora continua de la gestión empresarial y la toma de decisiones acertadas, el 66,7% considera que es necesario auxiliarse de alguna herramienta que ayude a los directivos.
3. ¿Qué sugiere para perfeccionar el análisis económico financiero?
- a. Que los análisis sean más asequible para que lleguen a cada directivo.
 - b. La necesidad de alguna herramienta de trabajo útil que ayude a entender más fácil la situación del hotel y del área de trabajo.
 - c. Capacitación en materia de análisis económico financiero.

Los resultados del análisis y revisión de documentos y de las entrevistas realizadas, corroboran la necesidad de desarrollar y fortalecer la formación de especialistas y directivos con una elevada cultura analítica, para lo que hay que dotar a los mismos de conocimientos y habilidades que les permitan analizar con rigor, y proyectar el futuro, de manera que se necesita un procedimiento documentado que ayude a resolver la problemática existente.

Conclusiones Parciales

- El Iberostar Grand Hotel Trinidad, posee una estructura organizativa adecuada a los servicios que se ofertan, cuenta con el capital humano calificado para asumir los retos del Mintur y manifiesta una situación económica y comercial favorable.
- Los resultados de la revisión y análisis de los documentos consultados y las entrevistas realizadas, ponen de manifiesto la necesitan la necesidad de elaborar un procedimiento documentado que facilite el análisis económico financiero para especialistas del Área de Economía y Consejo de Dirección del hotel.

CAPÍTULO II. PROCEDIMIENTO PARA EL ANÁLISIS ECONÓMICO FINANCIERO DEL IBEROSTAR GRAND HOTEL TRINIDAD

En este capítulo se muestra la descripción del Procedimiento para el Análisis Económico Financiero del hotel, que incluye cada uno de los pasos utilizados que permiten descomponer la información contenida en el Estado de Resultados y Balance General, de manera que garantice el estudio de cada una de sus partes y de manera general, así como los resultados de su aplicación.

2.1. Descripción de los Pasos del Procedimiento

Los estados financieros requieren de un profundo análisis, como un primer paso para extraer información de los datos presentados en dichos informes. Aceptar literalmente los datos financieros que se nos presentan constituye, una política imprudente e inaceptable para el subdirector económico y el resto de los directivos. Casi todas las decisiones motivadas por las finanzas exigen aplicar juicios razonados, de la abstracción como método de análisis. De la contemplación viva al pensamiento abstracto y de este a la práctica, tal es el camino dialéctico del conocimiento de la verdad, de la realidad objetiva (Lenin 1914).

En término general el análisis de estados financieros se refiere al arte de analizar e interpretar los mismos. Para aplicar de manera eficaz este arte, es preciso establecer un procedimiento sistemático y lógico que sirva como base para tomar decisiones informadas.

El analista debe obtener un conocimiento de primera mano con relación a las operaciones y la administración de la empresa; debe desarrollar un sexto sentido, un toque, un olfato, un sentimiento con relación a lo que sucede en la empresa, la llamada previsión científica del directivo (Chinea 2007). Algunas veces es este tipo de juicio el que ayuda a poner de manifiesto los puntos débiles de la empresa. El mismo no se puede dejar engañar por razones que parezcan favorables, y el subjetivismo. La objetividad científica como método de

análisis es una herramienta muy útil y hay que usarla con juicio y cautela, saber rastrear los problemas que causan las desviaciones en su comportamiento, el analista forma parte de un proceso de investigación.

A los efectos de la presente investigación, se trata de presentar un procedimiento documentado que permita al hotel realizar el proceso de análisis económico más asequible y útil a la toma de decisiones gerenciales. En la **figura No.2.1**, se muestra los pasos.

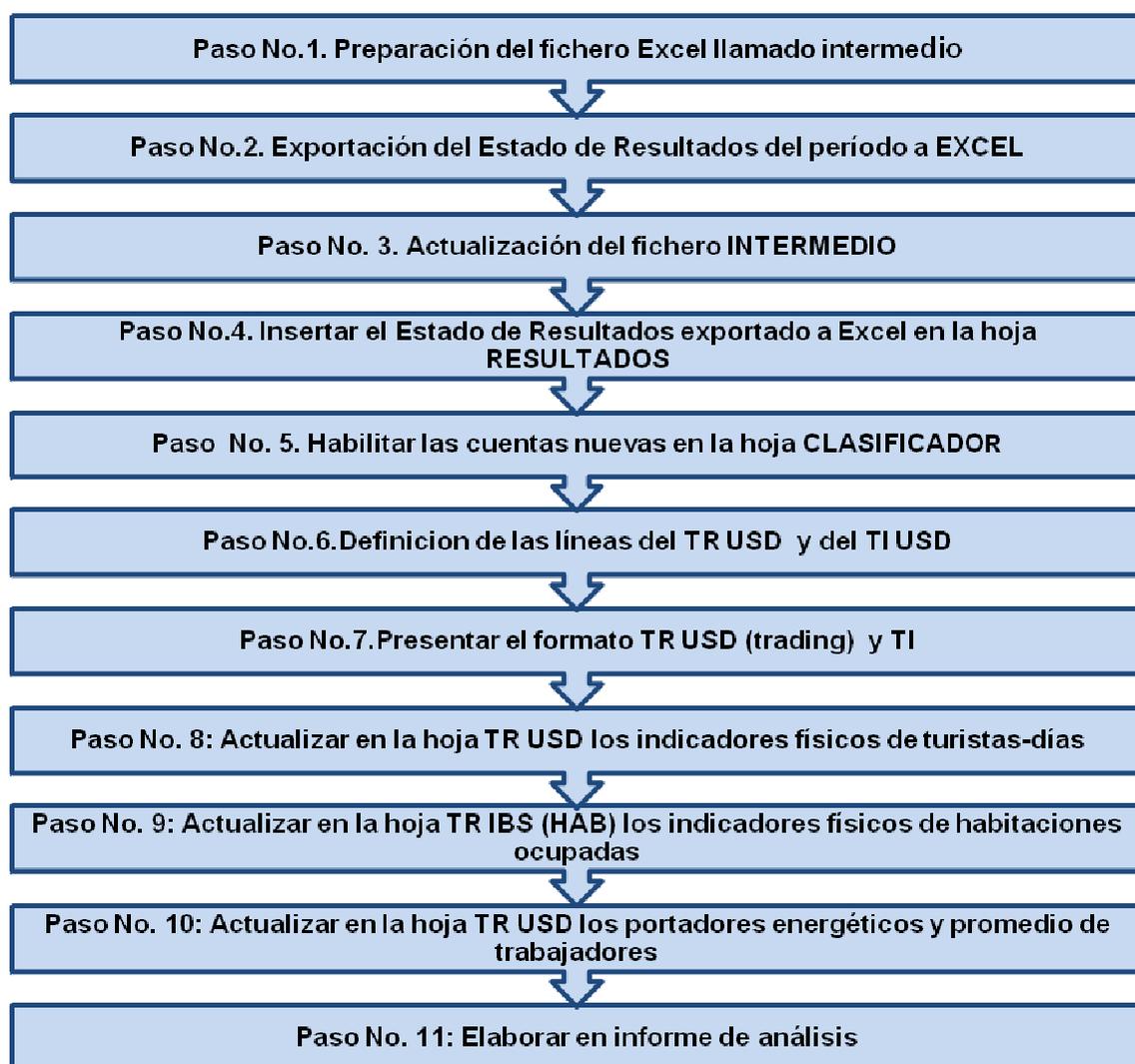


Figura No.2.1. Pasos del Procedimiento para el Análisis Económico en el Financiero Iberostar Grand Hotel Trinidad. Fuente: Elaboración propia.

Existen varias formas de presentación del Estado de Resultados, este trabajo se propone establecer un formato único, llamado intermedio, formato Excel, para favorecer el análisis y la interpretación del estado financiero tanto para los contadores del hotel como para los directivos y accionistas del grupo, sacando estadísticas promedio por estancias, habitaciones ocupadas, porcentaje sobre las ventas y comparado con el presupuesto, lo cual da un análisis uniforme de los resultados y desviaciones para todos los hoteles del grupo, dentro y fuera del país y cualquiera que sea su sistema informático de contabilidad. A continuación se describen los pasos del procedimiento.

Paso No.1. Preparación del fichero, en formato Excel llamado intermedio

Este fichero en formato en Excel llamado intermedio cuenta con 19 hojas de cálculo, utilizables solo 8, el resto deben ser reevaluadas, cada una con su función específica, vinculadas entre sí, pero todas tributan a las hojas TR USD y TI USD que es la forma como se presentan los resultados, llamado BALANCE DE EXPLOTACION IBEROSTAR.

En el **anexo No. 6**, se muestra una tabla que contiene el nombre de las ocho hojas del fichero intermedio en formato Excel y se explica la finalidad de los mismos.

En la hoja TR USD, aparece de forma general la estructura de un estado de resultado:

- Ingresos
- Costes Directos de Ventas
- Coste de Personal
- Otros Gastos Operativos
- GOP (Gross Operation Profit): Utilidad Bruta
- Gastos Fijos
- Beneficio antes de Impuestos
- Indicadores Físicos

Con ésta estructura es mucho más fácil para la interpretación de los estados financieros por parte de la Dirección y socios de la Empresa Mixta, se muestran

los resultados por línea y sublíneas y no por cuentas contables, cada línea puede tener una o más cuentas, pero el directivo no tiene que tener conocimientos contables para poder hacer un análisis de los resultados generales del hotel.

Paso No.2. Exportación del Estado de Resultados del período a EXCEL

Se genera el estado de resultado del mes en cuestión en el sistema contable, se exporta a EXCEL y se verifica que mantenga el formato del balance del cual fue exportado y se le da formato de seis columnas, denominadas como sigue:

1ra Columna: Cuenta de contables.

2da. Columna: Centros de costos.

3ra. y 4ta Columnas: Descripción de la cuenta

5ta Columna: Valores del período.

6ta Columna: Valores acumulados.

Paso No. 3. Actualización del fichero INTERMEDIO

Se toma el fichero INTERMEDIO del mes anterior y en la celda fecha de la hoja TR USD se cambia la fecha del mes en curso a cerrar y el fichero se encuentra automatizado para tomar de las hojas: DATOS, Presupuesto TR07 y TRTR06 el presupuesto del mes y de igual período del año anterior respectivamente y se guarda con el mismo nombre solo se modifica el nombre del mes.

Paso No.4. Insertar el Estado de Resultados exportado a Excel en la hoja RESULTADOS

Se copia el Estado de Resultados exportado a Excel en la hoja RESULTADOS, en la celda I13, donde comienza la primera cuenta de ingresos, se verifica que todos los valores sean numéricos y que no haya cuenta contable sin asociar a su línea de TR USD y TI USD, esto se verifica en las columnas D y E respectivamente, de haberse creado alguna cuenta nueva al filtrar la columna D aparecerá las siglas: signo de numero N/A y se debe proceder a asociarlas en la hoja CLASIFICADOR.

En el **anexo No. 7**, se muestra como la hoja en Excel denominada RESULTADOS.

Paso No. 5. Habilitar las cuentas nuevas en la hoja CLASIFICADOR

Las cuentas nuevas creadas se copian en la hoja CLASIFICADOR (**anexo No. 8**) a continuación de la última ya asociada, en las columnas D, E, F y G. Se procede de la forma siguiente:

Columna D: Se copia el número de cuenta y centro de costo.

Columna E: Se copia la descripción de cuenta.

Columna F: Se le asocia la línea del TR USD que corresponda.

Columna G: Se le asocia la línea del TI USD que corresponda.

Paso No.6. Definición de las líneas del TR USD y del TI USD

Este paso consiste en describir las líneas para cada uno de los conceptos utilizados en el Hotel, de manera que los indicadores seleccionados queden clasificados. En el **anexo No. 9**, se muestra una tabla que contiene las descripciones por líneas.

Paso No.7. Presentación del formato TR USD (trading) y TI

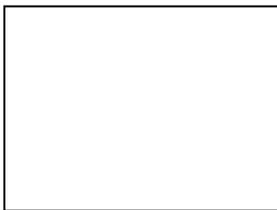
Este paso consiste en verificar que el resultado final del mes y acumulado coincide con el resultado del balance generado por el sistema contable y que fue pegado en la hoja RESULTADOS.

El formato escalonado del TR (trading), se presenta en el **anexo No.10**, donde se destacan seis niveles de resultados y cada partida desglosada al nivel primario en la tabla TI (**anexo No.11**), donde se pueden ver las desviaciones de cada partida de gasto comparada con el presupuesto y las estadísticas por pax y habitaciones también comparadas con el presupuesto, este análisis detallado permite detectar donde radican los problemas, ir a las causas de las desviaciones y tomar las decisiones acertadas para resolver los problemas detectados.

Como se puede apreciar, se establecen seis niveles de resultados, que se determinan de la siguiente forma:

- **Ventas** (todos los ingresos del hotel), esta línea suma los ingresos del hotel desglosado por concepto, Ingreso de paquete, extras comidas, extra bebidas, tiendas, teléfono clientes, alquileres locales y otros.

- A las ventas se le resta **el costo directo de ventas**: es el costo de producción de lo vendido, así se llega al primer nivel de resultados. Si una empresa tiene pérdidas en este escalón, entonces, tendrá una determinada connotación para el analista.
- Después se procede a descontar los **gastos de operación**, los que se pueden clasificar en dos grupos:
 - I. Gastos de personal
 - II. Otros gastos operativos.



- Agua
- Electricidad
- Combustible
- Teléfono cuenta casa
- Animación y espectáculos
- Lavandería
- Reparación y conservación
- Reposiciones
- Limpiezas pisos- piscinas
- Publicidad y promoción
- Acomodación clientes (overbooking)
- Materiales de imprenta
- Seguros Responsable Civil vehículos

De esta forma se determina el quinto nivel de resultados, utilidades o pérdidas antes de cargos fijos (G.O.P). A continuación se incluyen los cargos fijos por

debajo del G.O.P que se restan a la utilidad bruta, se obtienen los beneficios o pérdidas netas, sexto nivel y último de resultados.

Si el analista es incapaz de establecer en qué medida cada uno de los factores anteriores ha influido en la variación absoluta de la utilidad neta, se corre el riesgo de que comportamientos negativos pasen inadvertidos; por ejemplo, se puede haber sido menos eficientes y haber obtenido un aumento en la utilidad, debido a un aumento de los precios o del nivel de ventas.

Paso No. 8. Actualizar en la hoja TR USD los indicadores físicos de turistas-días

Este paso consiste en rellenar en la hoja TR USD los indicadores físicos de:

- Estancias turoperadores extranjeros mes y acumulado, celda D9: se toman las estancias de TTOO y agencias del mes y en el acumulado, celda G9 se suma a la cifra acumulada del mes anterior.
- Estancias directas mes y acumulado: Se toman las estancias directas del mes y en el acumulado se suma a la cifra acumulada del mes anterior.
- Estancias gratuitas mes y acumulado: Se toman las estancias gratuitas del mes y en el acumulado se suma a la cifra acumulada del mes anterior.
- Total de estancias mes y acumulado: El fichero esta formulado para la suma del mes y del acumulado.
- Consumo electricidad (KW): Se toma la previsión hecha por el departamento de SSTT del mes y se le suma o resta y en el acumulado se suma a la cifra acumulada del mes anterior.

Paso No. 9: Actualizar en la hoja TR IBS (HAB) los indicadores físicos de habitaciones ocupadas

Este paso consiste en rellenar en la hoja TR IBS (HAB) los indicadores físicos de: Habitaciones turoperadores extranjeros mes y acumulado: Se toman las habitaciones de TTOO y agencias del mes y en el acumulado se suma a la cifra acumulada del mes anterior.

Habitaciones directas mes y acumulado: Se toman las habitaciones directas del mes y en el acumulado se suma a la cifra acumulada del mes anterior.

Habitaciones gratuitas mes y acumulado: Se toman las habitaciones gratuitas del mes y en el acumulado se suma a la cifra acumulada del mes anterior.

Total de habitaciones mes y acumulado: El fichero esta formulado para la suma del mes y del acumulado.

Paso No.10. Actualizar en la hoja TR USD los portadores energéticos y promedio de trabajadores.

Este paso consiste en rellenar en la hoja TR USD los indicadores físicos de: KW consumidos mes y acumulado: Se toman los KW del mes y en el acumulado se suma a la cifra acumulada del mes anterior. Rellenar en la hoja TR USD los indicadores físicos de: metros cúbicos consumidos mes y acumulado: Se toman los metros cúbicos del mes y en el acumulado se suma a la cifra acumulada del mes anterior y rellenar en la hoja TR USD los indicadores físicos de: promedio de trabajadores mes y acumulado: Se toma el promedio de trabajadores del mes y en el acumulado se suma a la cifra acumulada del mes anterior.

Paso No. 11. Elaborar el informe de análisis

El personal económico prepara este informe con no más de 12 a 14 cuartillas, en el que se plasma la información que le brinda este formato de manera amena, entendible, clara, se hace énfasis en los datos más importantes: estadísticas por pax y habitación en el caso que proceda, comparación del real con el presupuesto, datos necesarios de cada partida desviada, que son necesarios para los comentarios de la dirección, comparativos de la misma partida en los diferentes períodos, es decir, el análisis no solo se limita al personal económico, luego que este lo conforma.

A partir del análisis anterior la Dirección del hotel emite sus argumentaciones en cada caso y propone medidas para los sobregiros en partidas, porque existen causas, las cuales no tienen por qué ser de conocimiento del personal del área Economía, pero sí de los miembros del Consejo de Dirección y así se complementa de conjunto, un informe valorativo para brindar información a todas las instancias.

A los documentos explicados anteriormente se le unen otras informaciones de interés para la instalación, la dirección del Grupo y accionistas, que conforman el libro que se presenta. A continuación se detalla su contenido:

Informe económico cierre de período

- Comentarios a los estados financieros del mes
- Balance de explotación
- Balance de situación.
- Balance de comprobación.
- Flujo de efectivo.
- Producción de agencias mensual.
- Comparativo producción de agencia mensual y acumulada.
- Cuentas por cobrar por edades.
- Ratios de gestión de cuentas por cobrar.
- Conciliación bancaria.
- Cuentas por pagar a proveedores por edades.

Para realizar los comentarios a los estados financieros, es decir, el informe cualitativo, se retoman los criterios en cuanto a la elaboración de los informes. El informe tiene que ser ameno, fácil de interpretar y aunque su estructura debe ser lo más simplificada posible, al mismo tiempo debe ser clara y significativa. Seguramente el primer diagnóstico será de inferior calidad al segundo y así sucesivamente, hasta llegar a desarrollar una alta capacidad analítica y creativa. Los directivos de éxito tienen muy en cuenta estas exigencias.

Por tanto, este tipo de informe debe tener las siguientes características:

1. Decir solo lo necesario.
2. Utilizar una terminología clara y asequible.
3. Ser lógicos, coherentes y amenos.
4. Expresar conclusiones parciales en cada aspecto.
5. Contener recomendaciones que permitan a los directivos trazar o precisar sus planes de acción.

2.2. Validación del Procedimiento a través de su Aplicación

Para la validación del procedimiento se capacitó al 100% del Consejo de Dirección del Hotel y trabajadores del Área de Economía, de manera que fueran entrenados para el uso de esta herramienta de trabajo.

Como resultado de la aplicación del procedimiento se obtuvo el Fichero Intermedio, cuyo objetivo es obtener el Balance de Explotación de Iberostar. Posteriormente se hace el análisis que se presenta a continuación.

Comentarios a los resultados financieros cierre de diciembre 2013. Iberostar Grand Hotel Trinidad

➤ **Ocupación**

Clientes: Real: 2107 (85%), acumulado 23107(79%). Presupuesto: 2004 (81%), acumulado 22084 (76%).

Habitaciones ocupadas: Real: 1140 (92%), acumulado 12628 (86%). Presupuesto: 12 628 (86%).

Densidad de ocupación: Se comportó en el mes de 1.85 clientes por habitación, de 1.80 presupuestado, acumulado 1.83 de 1.80.

➤ **Ventas**

Ventas de paquete: Real \$ 222 261.00, Presupuesto \$ 192,824.00, se comportó en \$ 29 437.00 por encima, con 103 estancias más de lo planificado, y el precio paquete fue superior en \$ 9.27, y se acumulan 1023 estancias más y el precio medio en \$ 1.95 por encima.

Extras (Comidas, bebidas, teléfono, alquiler de locales, otros)

Comidas: Real \$ 24 598.00, presupuesto \$ 24 005.00, se comportó por encima de lo previsto en un 2%. En el acumulado se incumple en \$ 25 507.00 que representa un de 10% de menos, el ratio por cliente se comportó en \$ 10.34 de \$ 11.98 presupuestados.

Bebidas: Real \$ 10 352.00 presupuesto \$ 9 039.00, se sobrecumple en \$ 1,313.00, que representa un 15%, es decir, \$4.91 por cliente de \$4.51

planificado. Se acumulan 7802.0 por encima de presupuestado, significa un 8% y en ratio por cliente se comportó en \$4.65 de \$4.51.

Teléfono, Internet: Real \$ 572.00, presupuesto \$ 389.00, se sobrecumple en \$ 184.00, por estancia representa \$ 0.27 de \$ 0.19 presupuestado. En el acumulado se comportó en \$1055.00 por encima, que significa \$ 0.23 por cliente de \$ 0.19 planificado.

Alquiler de locales: Real \$ 437.00, presupuesto \$ 281.00, se sobrecumple en \$ 156.00 por estancia que representa \$ 0.21, de \$ 0.14. En el acumulado se hizo \$ 283.00 por encima de lo presupuestado, es decir, \$0.16 por cliente de \$0.15.

Otros ingresos: Real \$ 8976.00, presupuesto \$ 3,389.00 se sobrecumple en \$ 5588.00 debido en lo fundamental al beneficio de divisas por diferencia en cambio de monedas, la cancelación de cobros de más de las agencias no reconocidos por concepto de tabaco, lavandería y comedor de empleados.

➤ **Costes**

Coste de Desayuno: Real: \$ 3.49 x cliente, de \$3.20 de presupuesto, se acumuló al cierre de año \$3.27.

Coste de Comida (extras): Real: 31% sobre las ventas, de un plan de 34%, se acumuló al cierre de año el 34%.

Coste de Bebida: Real: 28% sobre las ventas, de un 24% presupuestado, se acumula anual un 23%.

Otros costos directos (tabaco, comedor de empleados, alquiler de salones: Real: \$ 979.00, de un presupuesto de \$ 401.00, por estancia \$ 0.46, de 0.20. En el acumulado se cierra con \$ 0.29 de \$ 0.21 planificado.

Gastos de Operación y Funcionales

➤ **Personal**

Sueldos y salarios e impuestos (incluye servicios de asesorías): Se comportó por encima del presupuesto, (real \$ 58,199.00 de \$ 56,539.00). El promedio de trabajadores contratados real fue de 72 que se corresponde con el plan, en el acumulado hubo un sobregiro de \$ 19,500.00, significa un 3%.

- Comentarios de la Dirección: Desde el mes de mayo el hotel se sobregira en salario debido a que se presupuestó amortizar 7 plazas, desde entonces se debió trabajar con una plantilla de 63 trabajadores, según se aprobó en la Junta General de Accionistas, pero al no ser aprobada la plantilla por Cubanacán, se sobregiró en el presupuesto de personal.

Alimentación y otros gastos:

Real \$ 11,930.00, presupuesto \$ 9,768.00, se comportó por encima del presupuesto en \$ 2,162.00, el costo por trabajador fue de \$ 1.14, de \$ 1.20. Se acumulan al cierre de año \$ 9,819.00 por debajo del plan y el costo por trabajador en \$ 1.17.

- Comentarios de la Dirección: El sobregiro en la línea de alimentación de empleados fue debido a la capacitación del personal en la norma ISO 9001, salida de medios de PHT y las atenciones a los trabajadores en los días de 24, 25 y 31 diciembre.

➤ **Otros Gastos Operativos**

Agua: Real \$ 1,054.00 (680 metros cúbicos), presupuesto \$ 1,077.00 (590 metros cúbicos), \$ 0.50 por estancia de \$ 0.54 y en el consumo de m³, 0.32 por estancia de 0.29 y por habitación ocupada 0.60 de 0.53. En el acumulado se comportó al cierre de año en \$ 328.00 por encima del plan y en ratio por cliente \$0.66 de \$0.68. Aquí se lleva a gasto toda el agua que entra al hotel, pero el consumo real según el Área de Servicios Técnicos está por debajo de lo presupuestado en 301 m³.

Electricidad: Real: \$ 22,226.00, se comportó por debajo del presupuesto en \$ 26,415.00, real por estancia \$ 10.55 de \$ 13.18, real por habitación \$ 19.50 de \$ 23.73. En esta línea se realiza provisión por datos entregados por el Área de Servicios Técnicos según lectura a fin de mes, esto puede tener alguna variación. El año cerró con un ahorro de \$ 83,286.00 y en kw 50,450 por debajo de lo presupuestado, 43.26/estancia de 47.55/estancia.

Combustible: Real \$ 4,487.00, presupuesto: \$ 4,110.00, el sobregiro del mes fue de \$ 377.00, estuvo dado fundamentalmente por el diesel de GEE, se consumió

620 litros más de lo presupuestado, pero en el acumulado se comportó por debajo en \$ 3,927.00.

Teléfono cuenta casa: Real \$ 1,041.00, se comportó por debajo de presupuesto en \$ 71.00, en el acumulado se gastó \$ 866.00 por encima. En esta línea se provisiona según sistema de telefonía y una tarifa fija de celulares valorada sobre los \$ 310.00, al llegar la Factura de ETECSA y Marcaribe, se regula y puede existir diferencia que será corregida en el próximo mes. Se puede observar en la **tabla No.2.1**.

Tabla No.2.1. Ejecución del presupuesto de teléfono del personal directivo

Departamento	C.Costo	Mes	Presupuesto	Desviación
Alojamiento	1001	432.27	332.28	99.99
Recepción	1002	257.95	187.32	70.63
Bares	3001	83.47	100.56	(17.09)
Cocina	3012	792.23	757.44	34.79
Servicios Técnicos	6070	1024.98	951.72	73.26
Compras	7001	2817.94	2207.16	610.78
Seguridad	7002	100.75	82.56	18.19
Dirección	9001	6100.81	4956.00	(1,144.8)
Administración	9002	2066.62	3,336	(1,269.3)
Recursos Humanos	9003	526.62	426.84	99.78
Total General		14,203.64	\$ 13,337.88	(865.76)

Animación y espectáculos: Real \$ 1,532.00, de \$ 1,211.00 de presupuestado, se sobregiró en \$ 321.00, pero en el acumulado se tuvo un ahorro de \$ 188.00.

Lavandería: Real \$ 2,680.00, presupuesto 2,198.00, por estancia \$ 1.27, de \$ 1.10, en el acumulado se comportó en \$1.15 de \$1.10.

- Comentarios de la Dirección: El sobregiro está dado por roturas en las lavadoras y por el desabastecimiento de agua, por tal motivo se tuvo que enviar a lavar la ropa a la Lavandería Unicornio casi en su totalidad, incluyendo la felpa que por su peso los valores superan el presupuesto, además del aumento de precios a inicio de año de \$ 0.41 a \$ 0.65 el kg.

Reparación y conservación: Real \$ 10,233.00, se comportó por encima del presupuesto en \$ 1,951.00, esta línea se presupuesta de manera lineal, pero en el acumulado se cerró con \$ 1,775.00 por debajo.

Reposiciones: Real \$ 4,685.00 presupuesto \$ 2,601.00, se sobregiró en \$ 2,084.00, en el acumulado en \$ 12,955.00, al analizarlo por clientes se comportó en \$ 1.80 de \$ 1.30.

- Comentarios de la Dirección: El sobregiro en esta línea se presentó por el descarte de lencería de restaurante, habitaciones y de utensilios de cocina nunca se había realizado. En el caso de restaurante se encuentra la lencería que se está descartando que data desde la apertura, que por estar reducido el presupuesto no se había podido descartar y se acumuló, por autorización de la Empresa Mixta esto se fue haciendo en la medida que la ocupación lo permitiera. En el caso del área habitacional se han repuesto cortinas y visillos por vez primera, además de la lencería que cada vez los precios son más elevados y como se ha tenido que contratar el servicio de lavandería con Unicornio, el descarte ha aumentado.

Limpieza pisos-piscinas:

Limpieza: Real \$ 1,394.00, presupuesto \$ 1,189.00, el ratio por cliente fue de \$ 0.66 de \$ 0.59, en el acumulado se comportó en \$ 0.59 igual al presupuestado.

Suministros para huéspedes: Real \$ 4,178.00, presupuesto \$ 3,160.00, por estancia \$ 1.98 de \$ 1.58 y el acumulado cerró en \$ 1.78 de \$ 1.58.

- Comentarios de la Dirección: El sobregiro estuvo dado por el gasto de amenities, los que se estaban utilizando de la categoría Grand se obtuvieron más caros que los anteriores y no fue suficiente el presupuesto, desde entonces se ha trabajado con amenities nacionales, que por su baja calidad se han tenido que colocar doble en las habitaciones para suplir la calidad de los importados, además de aumentar pantuflas, cajas de lujos, etc, supliendo este déficit también que ha afectado los resultados en el último trimestre.

Publicidad y promoción: Real \$ 6,303.00 igual al presupuesto y en el acumulado \$ 66,719.00 dentro de lo presupuestado. Aquí se provisiona y se regular en correspondencia con las facturas recibidas de la Empresa Marcaribe.

Materiales de imprenta y oficina: Real \$ 2,410.00 de \$ 1,961.00 de presupuesto, se sobregiró en \$ 449.00, y en el acumulado se cerró en \$ 1,872.00 por encima de lo presupuestado y en ratio por cliente \$ 1.04 de \$ 1.00.

Seguros Responsabilidad Civil Vehículos: Real \$ 242.00, presupuesto: \$ 237.00. Este sobregiro estuvo dado porque se presupuestó por la póliza actual hasta esa fecha, luego al presentarse la póliza en el período 2013-2014 los valores asegurados fueron mayores y por tanto aumentó su importe. En el acumulado se comportó en \$ 182.00 por encima de lo presupuestado.

➤ **Diversos**

Decoraciones: Real \$ 4,370.00, presupuesto \$ 754.00, se sobregiró de \$ 3,616.00, se debe a que en el mes diciembre se le dio baja a todo los productos utilizados en la navidad que se tenían de hace dos años y ya no poseen la calidad requerida. El acumulado se comportó con un sobregiro de \$ 5,258.00 debido a que en enero del 2013 se ajustó la provisión hecha para la navidad del 2012 y no fue suficiente.

Impuestos, tasas, recargos y sanciones: Real acumulado \$ 5,292.00 que no se había presupuestado, fue debido a la demanda de la Empresa ACDAM.

Mermas y roturas: Real \$ 9,437.00, presupuesto \$ 194.00, fue a causa de la baja de los productos ociosos en almacén autorizados por la Junta General de Accionistas.

Licencias y derechos: Real \$ 100.00, \$ 296.00 presupuestado. En esta línea se registraron \$ 25.00 de impuesto de transporte terrestre y \$ 75.00 de impuesto de anuncios.

Gastos varios: Real \$ 3,128.00 de \$ 591.00 de presupuesto, se sobregiró en \$ 2,537.00 y en el acumulado \$ 6,715.00, debido a la contabilización de aranceles de importaciones llegados fuera de fecha.

Atención clientes dirección: Real \$ 1,068.00, presupuesto \$ 407.00. Aquí se contabilizaron todas las atenciones del Director, cortesías por aniversarios, lunas

de miel, cumpleaños, repitencias, compensaciones y en el mes de diciembre la cena a mejores trabajadores del año, etc.

Proceso datos (software): Real \$ 2,959.00, presupuesto \$ 1,876.00. A esta línea se llevó el gasto diferido por la instalación de la suite ZUN.

G.O.P: Real \$ 86,079.00 de \$ 61,685.00 presupuestado, sobre cumplimiento de \$ 24,394.00 y en el acumulado \$ 141,432.00, que representa un 43 % por encima del presupuesto, por estancia se comportaron los ratios en \$ 20.43 de \$ 14.97, por tal sobrecumplimiento el hotel generó honorarios de incentivo del 4.77% después de dos años que no se llegaba a la escala.

Utilidad o Pérdida Final: El resultado final del mes de diciembre fue de una utilidad de \$ 32,546.00 por debajo de lo presupuestado en \$ 3,736.00 producto de la generación del honorario de incentivo de todo el año que se contabilizó en diciembre.

➤ **Cuentas por Cobrar**

En el **anexo No.12**, se muestra el comportamiento de las cuentas por cobrar por tuoperadores.

TTOO Extranjeros

Al cierre del mes se presentaron cuentas envejecidas en las siguientes agencias:

- Kuoni Francia: La deuda de \$ 258.00 pertenece a un descuento por contribución de catálogo que se auto realizó la Agencia, descontándolo de la facturación, sin consultar con el hotel. Esta diferencia se encuentra reclamada por el Área Comercial, la misma alega que hasta que no entre la contribución no se abonará. Se presentó al Mintur la solicitud del CL desde 16/09/2013, pero aún no se ha autorizado.
- Tui Holanda: La deuda corresponde a una Factura que la Agencia no tuvo en cuenta en el momento del pago y que ya se le había enviado y reclamado, además ya se volvió a reclamar y el hotel se encuentra en espera de la respuesta.
- Kuoni Travel: La deuda corresponde a tres facturas las cuales han sido reclamadas y la Agencia informó mediante correo con fecha 30/12/2013 que abonará la misma el próximo 6 de enero 2014.

- Travel Plan: Este importe fue dejado de pagar en la Factura No.2452, el cual ya ha sido reclamado y al mismo tiempo la Agencia confirmó que efectuara el pago del mismo en su próximo abono de deuda.
- Tui Alemania: El saldo envejecido corresponde a dos facturas pendientes de conciliación.
- Havanatur Alemania: La deuda pertenece a cinco facturas que han sido reclamadas en varias oportunidades, sin respuesta hasta el momento por parte de la Agencia, se continuará con el proceso de reclamación.
- Julia Tour: La deuda pertenece a la Factura No.2150, la cual informó la Agencia que se pagará la semana 20 al 25 de enero 2014.
- Caribbean Travel Network: La deuda corresponde a una Factura pendiente de conciliación, la cual se efectuará en el mes de enero 2014.

TTOO Nacionales

- Viajes Cubanacan: El importe por \$ 1954.00, aún está pendiente de conciliación, en el último viaje a La Habana no se pudo efectuar porque el compañero de la Agencia que atiende el hotel presentó problemas personales y no se encontraba trabajando.
- Cubatur: La deuda pertenece a la Factura No.2543 pendiente de conciliación en el próximo viaje a La Habana.
- Havanatur: El importe del saldo envejecido se debe a que en el mes de diciembre no entró ningún pago, debe aparecer en los estados de cuenta del mes de enero de 2014.

Conclusiones Parciales

- El procedimiento para el análisis económico financiero, permitió definir los 11 pasos diseñados, los cuales constituye una guía para los directivos del hotel y trabajadores del Área de Economía, así como la Junta General de Accionistas para la toma de decisiones acertadas.
- A través de la implementación del procedimiento diseñado, se demostró que es viable para su propósito y constituye un referente importante para los usuarios de la contabilidad en la entidad objeto de estudio.

CONCLUSIONES

- ✚ En la caracterización al Iberostar Grand Hotel Trinidad, se obtuvo como resultado, que en ninguno de los documentos revisados se cuenta con la información detallada que necesita el Grupo Iberostar para el análisis económico financiero, poco dominio de las técnicas de análisis, la necesidad de una herramienta de trabajo útil para este fin y de capacitación en esta materia, lo cual sirvió de fundamento para el desarrollo del presente trabajo y darle solución a la problemática planteada.
- ✚ El Procedimiento para el Análisis Económico Financiero del Iberostar Grand Hotel Trinidad diseñado, consta de 11 pasos que definen en su conjunto la secuencia lógica a seguir, de manera que constituye una herramienta útil para directivos y trabajadores del Área de Economía, así como la Junta General de Accionistas, de manera que posibilite la mejora continua de la gestión empresarial.
- ✚ La aplicación del procedimiento diseñado permitió la obtención del Fichero Intermedio, a través del cual se pudo demostrar la validez del instrumento para su propósito, por su pertinencia en el contexto actual en que se desarrolla la empresa turística cubana y el análisis económico financiero constituye un elemento esencial.

RECOMENDACIONES

- ✚ Incorporar el Procedimiento para el Análisis Económico Financiero diseñado, al Manual de Contabilidad y Finanzas del Iberostar Grand Hotel Trinidad.
- ✚ Divulgar los resultados de la investigación y que sea presentado en eventos científicos.
- ✚ Presentar el procedimiento diseñado al Grupo Iberostar y sugerir su generalización al resto de los hoteles de su tipo radicado en el país.
- ✚ Continuar esta línea de investigación para que se perfeccione el procedimiento y sea actualizado en correspondencia con las tendencias más actuales en materia de análisis económico financiero.

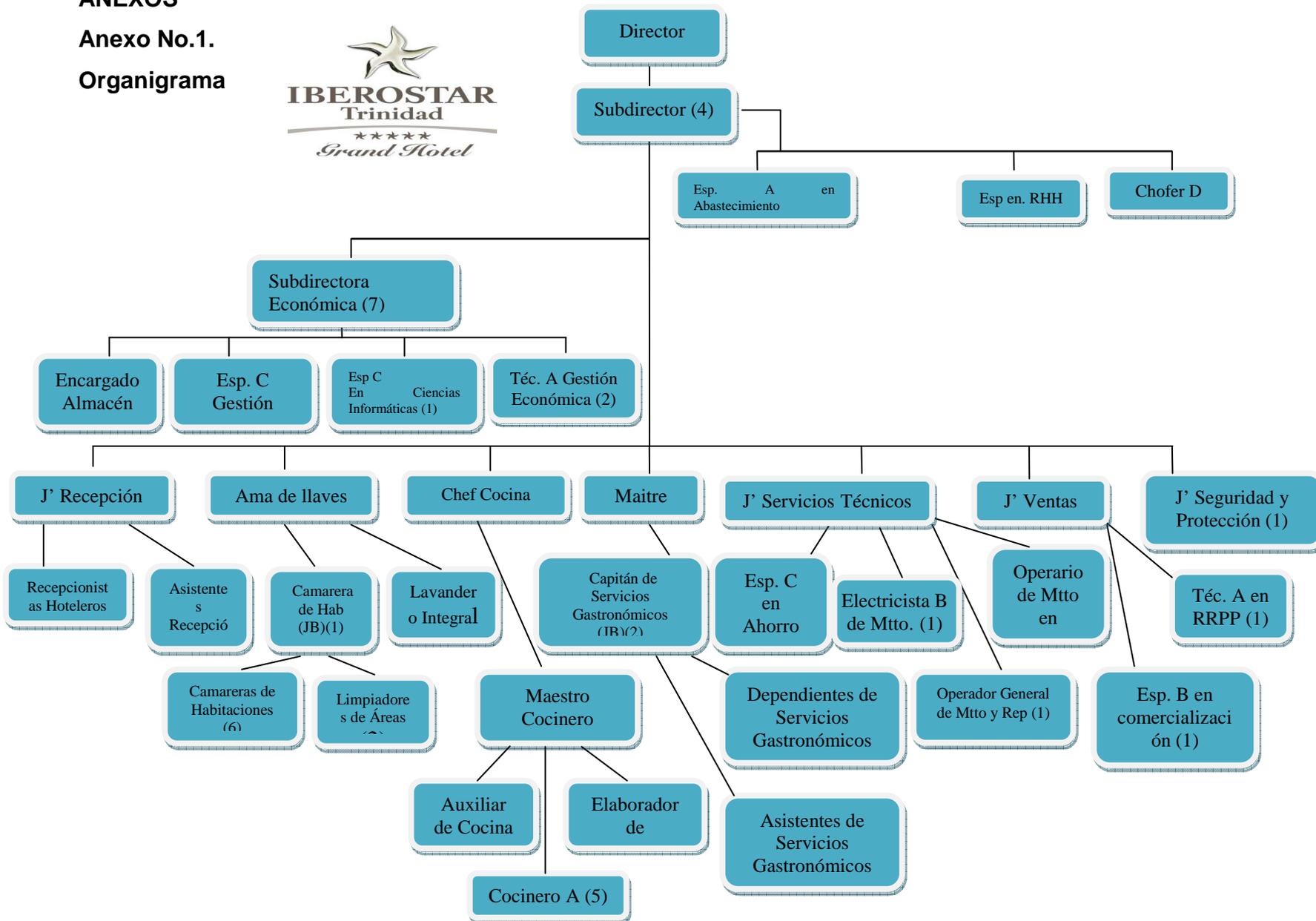
BIBLIOGRAFÍA

1. Amat Salas, O. (1992). *Contabilidad y finanzas de hoteles*. Barcelona: Gestión 2000.
2. Calderón Lozano, L. (Enero de 2012). Tesis en Opción al Título de Especialista de Postgrado en Gestión de los Recursos Humanos en el Turismo. Universidad "Carlos Rafael Rodríguez". Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales. . *Diseño del Manual de Organización y Funciones para la EHT Trinidad* . Cienfuegos, Cuba.
3. Castro Rus, R. (2005). *Conclusiones Balance de Trabajo del Mintur*. La Habana.
4. Chiavenato, I. (1995). *Administración de R.Humanos Ed* . México : M c-Graw-Hill.
5. Comité Central del PCC. (Abril de 2011). VI Congreso del Partido Comunista de Cuba. *Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución* . La Habana, Cuba.
6. Contraloría General de la República de Cuba. (2011). Resolución No.60/11. *Normas del Sistema de Control Interno* . La Habana, Cuba: Gaceta Oficial.
7. Cuesta Santos, A. (1999). *Tecnología de Gestión de los RRHH* . La Habana: Ciencias Sociales.
8. Demestre Castañeda, A., Castells, C., & González, A. (2002). *Técnicas para analizar estados financieros*. La Habana: Grupo Editorial Publicentro.
9. Demestre Castañeda, A., González Torres, A., Del Toro Ríos, C., Arencibia Sosa, B., & Santos Cid, C. M. (2005). Material de Consulta. *Análisi e Interpretación de los Estados Financieros* . La Habana, Cuba: CECOFIS.
10. Empresa Mixta Trinidad Hoteles. (2013). Expediente Legal. Trinidad, Sancti Spíritus, Cuba.
11. Gitmam, L. J. (2006). *Fundamentos de la administración financiera*. La Habana: Félix Varela.

12. Gómez Iznaga, C. (2005). Material de Consulta. Curso Diplomado Básico. *Gestión Contable Financiera en el Turismo*. Trinidad, Cuba: EHT Trinidad.
13. Gómez Iznaga, C., & Moré Prada, M. N. (2006). Material de Consulta. Curso Alta Gerencia. *Análisis e interpretación de estados financieros*. La Habana, Cuba: Sistema de Formación Profesional para el Turismo.
14. Guevara, E. C. (2006). *Apuntes críticos a la Economía Política*. La Habana: Ciencias Sociales.
15. Hernández Sampier, R. (2005). *Metodología de la Investigación. Tomo I*. La Habana: Félix Varela.
16. Hernández Sampier, R. (2005). *Metodología de la Investigación. Tomo II*. La Habana, . La Habana, Cuba.: Félix Varela.
17. <http://www.buenosenlaces.com/apuntes/administraciondeempresas/razonesfinancieras>. (s.f.). Recuperado el 2012
18. <http://www.gestiopolis.com/canales/financiera/articulos/no%204/origenyaplicacion.htm>. (s.f.). Recuperado el 2013
19. <http://www.gestiopolis.com/dirgp/fin/analisis.htm>. (s.f.). Recuperado el 2013
20. Iberostar Grand Hotel Trinidad. (2012). Estadística de Trabajo y Salario. Trinidad, Sancti Spíritus, Cuba.
21. Iberostar Grand Hotel Trinidad. (2013). Estadística de Trabajo y Salario. Trinidad, Santi Spíritus, Cuba.
22. Iberostar Grand Hotel Trinidad. (31 de Diciembre de 2012). Estados Financieros. Trinidad, Sancti Spíritus, Cuba.
23. Iberostar Grand Hotel Trinidad. (31 de Diciembre de 2013). Estados Financieros. Trinidad, Sancti Spíritus, Cuba.
24. Iberostar Grand Hotel Trinidad. (2011). Estrategia 2011-2015. Trinidad, Sancti Spíritus, Cuba.
25. Iberostar Grand Hotel Trinidad. (2013). Expediente Legal. Trinidad, Sancti Spíritus, Cuba.

26. Iberostar Grand Hotel Trinidad. (2012). Modelo ONE/Mintur. *Sistema de Información Estadística - Territorial (SIE-T)* . Trinidad, Sancti Spíritus, Cuba.
27. Iberostar Grand Hotel Trinidad. (2013). Modelo ONE/Mintur. Sistema de Información Estadística - Territorial (SIE-T) . Trinidad, Sancti Spíritus, Cuba.
28. Iberostar Grand Hotel Trinidad. (2012). Plantilla de Cargos y Ocupaciones. Trinidad, Sancti Spíritus, Cuba.
29. Iberostar Grand Hotel Trinidad. (2013). Plantilla de Cargos y Ocupaciones. Trinidad, Sancti Spíritus, Cuba.
30. Labrada Fernández, N. (1999). *Cómo seleccionar al personal de la Empresa* . La Habana.
31. Leiva Pérez, M., Gavín Morales, D. E., García Pérez, J. G., Gómez Iznaga, C., López Pérez, A. M., Prieto Carvajal, D., y otros. (Julio de 2011). Seminario para cuadros del Mintur. *Análisis e Interpretación de Estados financieros* . La Habana, Cuba.
32. Lenin, V. I. (1973). *Obras Escogidas en 12 Tomos*. La Habana: Ciencias Sociales.
33. Marx, C. (1973). *El Capital. Tomo I*. La Habana: Ciencias Sociales.
34. Marx, C. (2005). *Selección de Historia crítica de la Teoría de la Plusvalía. Editorial . . .* La Habana: Félix Varela.
35. Ministerio de Finanzas y Precios. (2005). Resolución No. 235. *Normas Cubanas de Información Financiera* . La Habana, Cuba: Gaceta Oficial.
36. Mintur. Dirección de Precios y Normas Contables. Dirección de Análisis Económico. (2006). Sistema de Indicadores para el Análisis de la Actividad Hotelera. La Habana, Cuba.
37. Ramonet, I. (2006). *100 horas con Fidel*. La Habana: Ciencias Sociales.
38. Weston, J. F. (2006). *Fundamentos de administración financiera*. La Habana: Félix Varela.

ANEXOS
Anexo No.1.
Organigrama



Anexo No.2**Estado de Resultados**

ZUN acc - Contabilidad

Entidad:

Estado de Resultados

Ejercici2013 MonedaDOLAR AMERICANO

Nivel Mayor

-Periodo Diciembre

Empresa Iberostar Grand Hotel Trinidad

Fecha:1/01/2

C.Cost Todos

Hora:5:44:3

Pág:1

Diciembre 2013

Cuenta	C/G Descripción	Período	Acumulado
INGRESOS			
900	VENTAS	-35521.580	-350433.24
906	INGRESOS SERVICIOS TURIST	-223820.73	-1966432.0
921	INGRESOS FINANCIEROS	-4266.4500	-32600.250
922	INGRESOS FINANCIEROS	-3471.9800	-3471.9800
950	OTROS INGRESOS	-1536.8000	-17351.400
951	OTROS INGRESOS	-482.3600	-577.3900
		Total ingresos	-269099.90 -2370866.3
COSTOS			
810	COSTO DE VTA. MERCANCIAS	18554.6800	184829.540
815	COSTO DE SERVICIOS TURIST	643.7200	4821.6100
		Total costos	19198.4000 189651.150
		Beneficio	249901.500 2181215.20
GASTOS			
826	GASTOS DIRECTOS OPERACION	101751.190	1004413.05
827	GASTOS OPERACION TRABAJAD	60064.0400	632868.050
828	GASTOS FIJOS DE OPERACION	41155.1100	254363.190
835	GASTOS FINANCIEROS	2787.8700	84790.3500
845	GASTOS POR PERDIDAS	7510.5900	25218.7400
865	OTROS GASTOS	4086.8000	48300.7300
		Total gastos	217355.600 2049954.11
		Beneficio Neto	32545.9012 131261.092

Anexo No.3

Indicadores Seleccionados de la Actividad Turística en el Territorio

ONE / MINTUR Sistema de Información Estadística - Territorial (SIE - T)		Indicadores Seleccionados de la Actividad Turística en el Territorio						Informe Correspondiente a: Mes: Diciembre Año:2013		Unidad de Medida: Miles: Entero con un decimal Uno: Entero con un decimal			Mensual/Semestral	
		Actividades: <input type="checkbox"/> Hotelera <input type="checkbox"/> Extra-Hotelera		Pertenece a: <input type="checkbox"/> Empresa Mixta <input type="checkbox"/> Apollo al turismo <input type="checkbox"/> Soc. Mercantil (S.A)									Modelo No. Página 1 de 2	
Centro Informante: Hotel Iberostar Trinidad			Código:		Cadena: Cubanacan Hoteles			Código:		Código DPA:				
Concepto	UM	Código No.	Mes						Acumulado					
			Plan año actual		Real año actual		Real año anterior		Plan año actual		Real año actual		Real año anterior	
			Total	De ello: Divisa CUC	Total	De ello: Divisa CUC	Total	De ello: Divisa CUC	Total	De ello: Divisa CUC	Total	De ello: Divisa CUC	Total	De ello: Divisa CUC
A	B	C	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Ingresos	Miles	0980	229.9	229.9	269.1	269.1	227.2	227.2	2234.2	2234.2	2370.9	2370.9	2,212.0	2,212.0
De ello: Turístico internacional	Miles	1000	192.8	192.8	222.3	222.3	188.5	188.5	1822.6	1822.6	1953.5	1953.5	1,782.8	1,782.8
Turístico nacional	Miles	1015												
De ello. Financ. por entidades	Miles	1020												
autofinanciado	Miles	1025												
Costos y Gastos	Miles	1030	193.6	193.6	236.6	236.60	172.2	172.2	2208.6	2208.6	2239.6	2239.6	2,197.7	2,197.7
De ello: Luz, Fuerza y Agua	Miles	1035	31.6	31.6	27.8	27.8	22.0	22.00	370.0	370.0	285.4	285.4	290.1	290.1
Salario	Miles	1040	49.8		51.4		44.8		544.0		563.4		547.0	
Depreciación	Miles	1045	20.6	20.6	26.5	26.5	21.6	21.6	247.2	247.2	257.3	257.3	297.5	297.5
Utilidad Antes del Impuesto	Miles	1050	36.3	36.3	32.5	32.5	55.0	55.0	25.6	25.6	131.3	131.3	14.3	14.3
Ventas de Paquete	Miles	1055	192.8	192.8	211.7	211.7	175.2	175.2	1822.6	1822.6	1842.0	1842.0	1,701.2	1,701.2
Ventas Opcionales	Miles	1060	0.0		10.6	10.6	13.3	13.3	0.0	0.0	111.5	111.5	81.6	81.6

Cuentas por Cobrar	Miles	1065										276.8		223.8
De ello: vencidas Más de 60 Días	Miles	1070										12.2		5.6
Cuentas por Pagar	Miles	1075										251.3		329.4
Inventarios Totales	Miles	1080										631.0	631.0	657.6
Salario Devengado	Miles	1085	39.8		41.1		35.7		435.2		450.60		437.6	
Promedio de Trabajadores	Uno	1090	73		72		72		72.0		72.0		73.0	
Turistas Físicos Total	Uno	1630	2004		1106		1069		22084		11983		11,849	
De ello: Extranjeros	Uno	1635	2004		1106		1069		22084		11983		11,849	
nacionales	Uno	1640												
Turistas Días Total	Uno	2000	2004		2107		2012		22084		23107		22,470	
De ello: Extranjeros	Uno	2050	2004		2107		2012		22084		23107		22,470	
nacionales	Uno	2100												
Habitaciones Días Existentes	Uno	3000	1240		1240		1240		14600		14600		14,640	
Habitaciones Días Ocupadas	Uno	4000	1113		1140		1112		12268		12628		12,345	
De ello: Extranjeros	Uno	4050	1113		1140		1112		12268		12628		12,345	
nacionales	Uno	4100												
Habitaciones Días Disponibles	Uno	5000	1240		1240		1240		14600		14600		14,640	
Suma de Control (Pág. 1 de 2)														
		9999	13782.2	897.6	12387.6	1037.1	11893.5	875.0	151854.0	8730.8	135544.5	10362.8	132900.4	9793.6

Página 2 de 2									
Países	UM	Código No.	Mes			Acumulado			mes anterior
			Plan	Real año actual	Real año anterior	Plan	Real año actual	Real año anterior	
A	B	C	1	2	3	4	5	6	
Turistas Días Extranjeros(fila 2050)									
Total	Uno	001	2004.0	2107	2012	22084	23107	22470	21000
De ello:	Uno			2107	2012		23107	22470	21000
Canadá	Uno	0124		18	29		155	164	137
Alemania	Uno	0276		175	166		2404	2007	2229
Francia	Uno	0250		246	300		3513	3951	3267
Reino Unido	Uno	0826		380	331		4572	4892	4192
Países Bajos	Uno	0528		63	37		520	729	457
Italia	Uno	0380		78	67		1040	1005	962
España	Uno	0724		58	79		872	1192	814
Cuba	Uno	0192		100	130		1179	1284	1079
Dinamarca	Uno	0208		10	8		175	194	165
Suiza	Uno	0756		51	120		918	846	867
Croacia	Uno	0191		8			14	2	6
Bélgica	Uno	0056		61	36		1019	721	958
Polonia	Uno	0616			6		44	113	44
República Checa	Uno	0203					10	86	10
Grecia	Uno	0300		9	7		34	37	25
Mexico	Uno	0484		14	6		92	81	78
Estados Unidos	Uno	0849		489	348		2897	2013	2408
Argentina	Uno	0032		13	6		115	274	102
Austria	Uno	0040		58	35		421	354	363
Portugal	Uno	0620		8	4		61	23	53
Otros	Uno	0900		268	297		3052	2502	2784
Turistas días nacionales total (fila2100)									
TOTAL	Uno	1101							
Financiados por entidades	Uno	1270							
Dieta MINTUR	Uno	1271							
Eventos, reuniones y asuntos de trabajo	Uno	1272							
Cubanos acreditados a medios de prensa extranjera	Uno	1275							
Cubanos autofinanciados moneda nacional(CUP)	Uno	1280							
Cubanos autofinanciados moneda	Uno	1285							

convertibles(CUC)								
Indicadores Semestrales								
Habitaciones Físicas Total	Uno	7000		40	40			
Plazas Camas Total	Uno	8000		80	80			
Suma de Control (Pág. 2 de 2)								
		9999	2004.0	6441.0	6156.0	22084.0	69321.0	67410.0
Para ser llenado por las entidades con actividad hotelera:								
Modalidad					Categoría			
<input type="checkbox"/> Hoteles	<input type="checkbox"/> Casas y cabañas	<input type="checkbox"/> Albergues	<input type="checkbox"/> Hostales	<input type="checkbox"/> 3 Estrellas	<input type="checkbox"/> 2 Estrellas	<input type="checkbox"/> 1 Estrella	<input type="checkbox"/> 0 Estrellas	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> Moteles	<input type="checkbox"/> Hoteles de Apartamentos	<input type="checkbox"/> Cotos de Caza	<input type="checkbox"/> Otros	<input type="checkbox"/> 4 Estrellas	<input type="checkbox"/> 1 Estrellas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> Villas Turísticas	<input type="checkbox"/> Campamentos turísticos	<input type="checkbox"/> Aparthoteles		<input type="checkbox"/> 3 Estrellas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Certificamos que los datos contenidos en este modelo corresponden a los anotados en nuestros registros			Gerente General	Gerente Económico	Fecha			
			Pedro de La viña Rondón	Mayelin Cabello Pérez	3 1			
			Nombre y Apellidos	Nombre y Apellidos				

Mes: Diciembre 2013
Centro Informante: Hotel Iberostar Trinidad
Cuentas por edades

Cuentas por edades	u/m	30 días	31-60 días	61-90 días	91-120 días	>120 días	total		Dif.
Cuentas por cobrar	miles	213.2	51.4	8.9	0.43	2.9	276.8	276.8	0.0
Cuentas por pagar	miles	155.7	36.1	13.60	23.90	22	251.3	251.3	0.0

26	Seguros								
27	Depreciación y Amortización								
28	Intereses								
29	Gastos de Años Anteriores								
30	Otros Gastos								
31	Promoción y Publicidad (Excluye Imagen Cuba)								
32		Materiales de Promoción y Publicidad							
33		Servicios de Promoción y Publicidad							
34	Gastos de Alimentos								
35	Gastos de Ropa y Calzado								
36	Gasto por 10 CUC								
37	Gastos de Dietas, Albergamiento y Pasajes								
		De ello: Gastos Exterior							
38	Gastos por Transporte Obrero								
39	Capacitación y Adiestramiento								
40	Estimulación en Divisas								
41	Comisión Bancaria								
42	Variación de Tasa de Cambio								
43	Comisión de Tarjeta de Crédito								
44	Comisiones sobre Ventas								
45	Comunicaciones y Mensajería								
46	Arrendamiento de Locales e Inmuebles								
47	Alquiler de Equipos								
48	Servicio de Lavandería								
49	Servicio de Protección Física (SEPSA)								
50	Servicios Comunes y Fumigación								
51	Servicios de Asesoría y Consultoría								
52	Servicios Contratados para Mto.								
53	Servicios artísticos								
54	Servicio Transporte Marítimo								
55	Servicio Transporte Aéreo								
56	Servicios aduanales								
57	Otros Servicios								
58	Mermas y Deterioros								
59	Gastos por Faltantes								
60	Provisión de Cuentas Incobrables								

61		Preservación de Cascos Históricos								
62		Aranceles								
63		Impuestos Varios								
64		Comisión p/compra de divisas								
65		Peaje								
66		De oficinas y representaciones en el exterior								
67		Riesgo aéreo								
68		Comarketing								
69		Mantenimientos propios								
70		Cancelaciones de cuentas por cobrar								
71		Bajas de Activos Fijos								
72		Investigación y desarrollo								
73		Dotación								
74		Estadía de contenedores								
75		Fletes								
76		Gastos de representación								
77		Inspección técnica								
78		Lic. De Pesca Deportiva								
79		Lic. Comercial								
80		Lic. Operación del Transporte								
81		Otros Gastos								
		De Ellos:	Protección e Higiene del Trabajo							
			Gastos en ocasión de actividades extralaborales							
			Gastos OSDE							
			Gastos de Alimentos Extralaboral							
			Invitaciones							
			Reuniones de Trabajo							
			Derecho de Autor							

Anexo No.5

Entrevistas a miembros del Consejo de Dirección y trabajadores del Área de Economía del Iberostar Grand hotel Trinidad

Objetivo:

Identificar los principales problemas que presenta el análisis económico financiero en el Iberostar Grand hotel Trinidad que limitan la mejora continua de la gestión empresarial y la toma de decisiones acertadas.

Preguntas:

1. ¿Cuáles son los principales problemas identificados en el análisis económico financiero en el hotel?
2. ¿Considera que la periodicidad con que se realiza el análisis en los consejos de dirección y la manera de abordar la problemática sea la adecuada?
3. ¿Cuáles son los principales problemas que afectan el análisis económico financiero en el hotel que limitan la mejora continua de la gestión empresarial y la toma de decisiones acertadas?
4. ¿Qué sugiere para perfeccionar el análisis económico financiero?

Anexo No.6

Contenido de las Hojas del Fichero Intermedio en Formato Excel

No. hojas	Nombre de la hoja	Finalidad
1	Resultados	Aquí se inserta el Estado de Resultados generado por el sistema contable, exportado a Excel y formado por seis columnas, se copian todos los datos y se insertan en la celda I13 de esta hoja, sus valores deben ser numéricos y brindará los valores reales del mes que se está analizando al resto de la hojas, en caso de haberse creado una cuenta nueva, hay que asociarla en la siguiente hoja: CLASIFICADOR para que todos los valores vayan a las hojas que muestran los valores reales, TR IBS (HAB), TR USD y TI USD.
2	Clasificador Iberostar	En esta hoja se define la asociación de cada cuenta contable de la hoja RESULTADOS a las líneas de TR USD, TR IBS (HAB) y TIUSD a la cual tributarán estos valores reales y se debe corroborar en estas hojas, que el resultado final del período y el acumulado coincidan con el que se insertó en la hoja RESULTADOS.
3	TR IBS (HAB)	Esta hoja toma los datos reales de la hoja RESULTADOS y el presupuesto lo toma de las hojas DATOS y Presupuesto TR07, que contienen el presupuesto del año en diferentes formatos y muestra entonces la desviación real con relación al presupuesto del mes y acumulado del año. También esta hoja muestra las estadísticas por cuarto ocupado, real y presupuesto, del mes, del

		acumulado y del mismo mes del año anterior, que lo toma de la hoja TRTR06 y llega hasta el nivel de utilidad antes de impuestos.
4	TR USD	Esta es la hoja que presenta el BALANCE DE EXPLOTACION IBEROSTAR, también toma los datos reales de la hoja RESULTADOS y el presupuesto del mes y el acumulado lo toma de las hojas DATOS y Presupuesto TR07, que contienen el presupuesto del año en diferentes formatos. También se nutre de la hoja TRTR06 para el presupuesto del año anterior y muestra las desviaciones real con relación al presupuesto del mes y del año, pero en este caso muestra las estadísticas por turistas días o estancias y cuartos ocupados tanto del real como del presupuesto, correspondiente al mes, el acumulado y del mismo mes del año anterior, que lo toma de la hoja TRTR06 y llega hasta el nivel de utilidad antes de impuestos. Luego muestra los indicadores físicos de Consumo KW, Consumo m3 y Promedio de trabajadores y las estadísticas anteriores.
5	TI USD	Esta hoja también toma los datos reales de la hoja RESULTADOS y el presupuesto de la hoja DATOS y muestra la desviación real con relación al presupuesto del mes y acumulado del año, las estadísticas por turistas días o estancias y cuartos ocupados, igual a la hoja TR USD pero en este caso se muestran las líneas más abierta, a nivel de detalle y llega hasta el nivel de utilidad en operaciones.

6	TRTR06	Esta hoja muestra el presupuesto del año anterior por meses, en formato TR USD y brinda los datos para esta hoja y para la hoja TR IBS (HAB) en la columna de año anterior.
7	Presupuesto TR07	Esta hoja muestra el presupuesto desglosado por meses del año en curso, en formato TR USD y brinda el presupuesto del año por líneas a la hoja TR USD.
8	Datos	Esta hoja muestra el presupuesto del año desglosado por cuenta contable, con el mismo formato de la hoja RESULTADOS y brinda el presupuesto a nivel de detalle a la hoja TI USD.

Anexo No.7

Hoja en Excel RESULTADOS

Microsoft Excel - Intermedio IBS Trinidad Diciembre-2012

Archivo Edición Ver Insertar Formato Herramientas Datos Ventana ?

O668

1	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q	R
1									InterHotel 2000	#NOMBRE?	Estado de Resultado				Oper : 101			
2									Empresa:412	M			Moneda: USD					
3									Desde:01/12/20	2	Hasta:31/12/2012	A	grupar: Completo					
4																		
5									Iberostar Trini	dad	Empresa: 412		Tdad 2012		Emisió:n.06/05/2011			
6									Datos:Iberostar Trin	idad	Centros de Co		sto:Todos		Hora : 09:15:23			
7									Estado de Resultado						P g, 1			
8																		
9	cta	centro	cta-centro	linea	lea in	dep	uni	dep	Cuenta	C/G	Descripción	Periodo	Acumulado					
10																		
11	cta	centro	cta-centro	linea tr	linea int	dep	unif	dep cu	INGRESOS									
12	cta																	
13	9000410001	3001	90004100013001	3	301	65	4	128	9000410001	3001	Comestibles Rest. Buffet		-9881	-99120.26				
14	9000410001	3010	90004100013010	3	301	65	0	0		3010	Comestibles Room Service		-1144	-14285.36				
15	9000410001	3011	90004100013011	3	301	67	0	0		3011	Comestibles MiniBar fet		-30.25	-742.5				
16	9000410001																	
17	9000410001												-11055.25	-114148.12				
18	9000410001																	
19	9000410002	3001	90004100023001	4	401	104	4	131	9000410002	3001	Bebidas Rest. Buffet		-5552	-63422.49				
20	9000410002	3006	90004100023006	4	401	104	0	0		3006	Bebidas Lobby Bar		-2810	-28627.75				
21	9000410002	3011	90004100023011	4	401	106	0	0		3011	Bebidas Minibares		-537.5	-7520.5				
22	9000410002																	
23	9000410002												-8899.5	-99570.74				
24	9000410002																	
25	9000410004	3008	90004100043008	8	802	104	6	102	9000410004	3008	Tabacos y Cigarros		-300	-2810				
26	9000410004																	
27	9000410004												-300	-2810				
28	9000410004																	
29	9000420001	3001	90004200013001	3	301	65	3	127	9000420001	3001	Comida Paquete		-13651.26	-153669.12				
30	9000420001																	
31	9000420001												-13651.26	-153669.12				
32	9000420001																	
33	9000420002	3001	90004200023001	1	100	0	5	129	9000420002	3001	Bebida Paquete		-95	-1275.11				
34	9000420002																	
35	9000420002												-95	-1275.11				
36	9000420002																	
37	9000420002																	
38	9000420002	VENT							Total	VENT	AS		-34001.01	-371473.09				
39	9000420002																	
40	9000420002																	
41	9060100001	1001	90601000011001	1	100	0	1	101	9060100001	1001	Alojamiento Paquete		-175125.02	-1700013.89				
42	9060100001																	

NUM

5:10 p.m

martes

Anexo No.8

Hoja CLASIFICADOR

Microsoft Excel - Intermedio IBS Trinidad Diciembre-2012

Archivo Edición Ver Insertar Formato Herramientas Datos Ventana ?

Escriba una pregunta

G736 1601

Times New Roman 10 \$ % 000

SE DEBEN INTRODUCIR LAS CUENTAS NUEVAS TANTO DE INGRESOS COMO DE GASTOS

CUENTAS CUENTA DE RESULTADOS DE IBEROSTAR

OR	ctr	descripcion centro	CUENTAS	ORI	OR	IN	dsp	unif	dsp
3001	Bufet	Costo Comidas Buffet	81004200013001	9	901	72	13	132	
3003	Rest. Mediterraneo	Costo Comidas Medite	81004200013003	9	901	72	13	132	
3004	Rest. Ranchon	Comida Paq. Ranch'yn	81004200013004	9	901	72	13	132	
3002	Rest. Japonés	Costo Comida Japonés	81004200013002	9	901	72	13	132	
3001	Bufet	Costo Bebidas Buffet	81004200023001	12	1201	109	15	133	
3003	Rest. Mediterraneo	Costo Beb. Mediterr.	81004200023003	12	1201	109	15	133	
3004	Rest. Ranchon	Costo Beb. Criollo 64	81004200023004	12	1201	109	15	133	
3005	Rest. Criollo	Costo Beb. Criollo 65	81004200023005	12	1201	109	15	133	
3006	Bar lobby	Costo Beb. Lobby Bar	81004200023006	12	1201	109	15	133	
3007	Bar piscina	Costo Beb. Bar Pisc.	81004200023007	12	1201	109	15	133	
3010	Rest. Steak House	Costo Bebidas St Hou	81004200023010	12	1201	109	15	133	
3003	Rest. Mediterraneo	Costo Bebidas Extra	81004100023003	12	1201	108	14	135	
3005	Rest. Capulo	Costo Bebidas Extra Criollo	81004100023005	12	1201	108	14	135	
3010	Rest. Steak House	Costo Bebidas Extra Espec.	81004100023010	12	1201	108	14	135	
5691	bar extra	Costo Bebidas Extra	81004100025691	12	1201	108	14	135	
1001	Alojamiento	Consumo Ejecutiv Extranje	82708001811001	18	1803			24	
1002	Recepción	Manutenc. Ext. Recepciranje	82708001811002	18	1803			24	106
3001	Bufet	Manut. Ext. Gastronomiaranje	82708001813001	18	1803	122	25	145	
3012	cocina	Manutenc. Ext. Cocinaranje	82708001813012	18	1803	85	25	147	
7995	animacion	Manutenc. Ext. Anim	82708001817995	18	1803	152	38	167	
9001	Dirección	Manut. Ext. Direccion ranje	82708001819001	18	1803			29	193
1001	Alojamiento	Cons. Eject. Alojam.	82790000171001	18	1801			24	118
1002	Recepción	Cons. Eject. Recepc.	82790000171002	18	1801			24	118
3001	Bufet	Cons. Eject. Gastron	82790000173001	18	1801	120	25	161	
3012	cocina	Cons. Eject. Cocina	82790000173012	18	1801	83	25	161	
6070	Mantenimiento	Consumo Eje Mto	82790000176070	18	1801			27	248
7001	Abastecimientos	Cons. Eject. Abast.	82790000177001	18	1801			28	289
7990	ventas	Cons. Eject. RR.PP.	82790000177990	18	1801			29	243
7995	animacion	Cons. Eject. Anim	82790000177995	18	1801			29	175
9002	admon	Cons. Ejecut. Admñ	82790000179002	18	1801			29	201
9003	RRHH	Consumo Eje RRHH	82790000179003	18	1801			29	217
9001	Dirección	Cons. Eject. Direcc.	82790000179001	18	1801			29	201
9990	Comedor	Comestibles C. Obrero	82790000359990	18	1801			37	188
9003	RRHH	Atencion Empleados	82790000909003	18	1801			30	218
7501	energéticos	Agua y Alcantarillad	826020000107501	20	2001			34	279
7501	energéticos	Energia Electrica	826020000117501	21	2101			33	274
3001	Bufet	Telef. Gastronomía	826080000013001	23	2301	124	25	162	
6070	Mantenimiento	Telefonos Mto y Rep	826080000016070	23	2301			27	249
6071	Jardinería	Telef. Jardinería	826080000016071	23	2301			27	249
7001	Abastecimientos	Telefonos Compra	826080000017001	23	2301			28	288
7995	animacion	Telef. Recreacion	826080000017995	23	2301	154	38	177	
9002	admon	Telef. Admon	826080000019002	23	2301			29	198
9003	RRHH	Telef. RR.HH.	826080000019003	23	2301			30	216
9004	Dirección	Telef. Direccion	826080000019004	23	2301			29	198

NUM

5:13 p.m martes

Anexo No.9

Descripciones por Líneas TR USD

No.	Descripción línea TR USD	No. Sub línea	Descripción Sublíneas TI USD	Concepto de ingreso o gasto
1	Venta Habitación y Desayuno	100	Ventas paquete	Ingreso del alojamiento paquete y opcional y la bebida paquete incluida en la habitación.
		101	Impuestos	Impuestos sobre ventas. No procede.
3	Extras Comidas	301	Venta de comida	Ingreso por concepto de comidas en los diferentes puntos de ventas de las distintas modalidades de pensión, todas las comidas son extras, pues el paquete del hotel es habitación y desayuno.
4	Ventas de Bebidas	401	Venta de bebida	Ingreso por concepto de bebidas en los diferentes puntos de ventas de las distintas modalidades de pensión, todas las bebidas son extras, pues el paquete del hotel es habitación y desayuno.
5	Tiendas	501	Venta de tiendas	Ingreso por concepto de venta de las tiendas del hotel, Logo-shop. En nuestro caso no procede.
6	Teléfonos Clientes	601	Ventas de teléfonos	Ingreso por concepto de teléfono de clientes.
		602	Venta de tarjetas	Ingreso por concepto de venta de tarjetas telefónicas. En nuestro caso no procede
		603	Ventas de internet	Ingreso por concepto de venta de tarjetas para internet. En nuestro caso el internet es free para clientes alojados.
7	Alquiler de Locales	701	Ingresos por arrendamientos	Ingreso por concepto de alquiler de locales o espacios, tiendas de Caracol, exposición de cuadros y orfebrería, etc., se le cobra un % de sus ingresos mensuales.
8	Otros Ingresos	801	Ventas de cajas fuertes	Ingreso por concepto de alquiler de caja fuerte. En nuestro caso es free para clientes alojados.
		802	Ventas de tabaco	Ingreso por concepto de venta de tabacos y cigarrillos en los diferentes puntos de ventas.

		803	Ventas de SPA	Ingreso por concepto de SPA. En nuestro caso no procede.
		804	Ventas de flores	Ingreso por concepto de venta de flores. En nuestro caso no procede.
		805	Ventas de lavandería	Ingreso por concepto de lavandería a clientes alojados.
		806	Ventas de toallas	Ingreso por concepto de alquiler de toallas de piscina o playa a clientes alojados.
		807	Beneficios de divisas	Ingreso por concepto de beneficio de la fluctuación de las monedas tanto en el canje de monedas en la recepción como la fluctuación entre la facturación y el cobro y las comisiones de tarjetas de crédito.
		808	Ventas de mandos a distancia	
		809	Guarda habitaciones o Late check out.	Ingreso por concepto de salida tardía de la habitación, en nuestro caso se cobra \$ 10 cuc por hora de retraso.
		810	Ventas paquetes de boda	Ingreso por concepto de paquete de bodas, incluye notario, autos, trajes, etc. En nuestro caso no procede.
		811	Ventas de diversos	Otros ingresos por concepto no definido en las líneas anteriores.
		812	Venta de salones de conferencia	Ingreso por concepto de alquiler del salón de conferencia, para eventos, exposiciones, clases de baile, etc.
		814	Ventas de comedor de empleados	Ingreso por concepto de venta de comedor a terceros que hacen uso del comedor de empleados y se le factura a costo a razón de \$ 1.00 cuc: Caracol, Trinidad Hoteles, EHT, etc.
		813	Upgrade	Ingreso por concepto de venta de habitación de un estándar superior, Junior suite con terraza, vista al parque, etc. En nuestro caso se cobra \$ 30 cuc.
9	Comidas Paquete	901	Consumo comidas	Coste del desayuno, que es junto con el alojamiento, el paquete del hotel, por eso se le denomina comida paquete. El hotel tiene por presupuesto \$ 3.20/TD

10	Comidas Extras	1001	Consumo comidas	Coste de comidas en los diferentes puntos de venta que generan ingresos de comidas. El hotel tiene por presupuesto 34% por peso de ingreso.
12	Bebidas Extras	1201	Consumo bebida bares	Coste de bebidas en los diferentes puntos de venta que generan ingresos de bebidas. El hotel tiene por presupuesto 24% por peso de ingreso.
		1202	Consumo bebida minibar	
		1203	Consumo desechable bebidas	
13	Teléfonos Clientes	1301	Costo de teléfonos	Coste de las llamadas telefónicas realizadas por los clientes hechas desde habitaciones como desde el lobby y está establecido a un 80% por peso de ingreso. En nuestro hotel el internet es free para clientes alojados por eso no hay ni ingreso ni costo por este concepto.
		1302	Costo de tarjetas	
		1303	Costo de internet	
14	Tiendas	1401	No procede en nuestro caso.	No procede en nuestro caso.
15	Otros Costos Directos	1501	Gastos varios clientes	
		1502	Coste de tabaco	Coste del tabaco y cigarrillos vendidos en los diferentes puntos de venta y alquiler de las maquinas de cigarrillos.
		1503	Coste de flores	Coste de la venta de flores. No procede en nuestro caso.
		1504	Coste de lavandería	Coste del servicio de lavandería a clientes, que esta predefinido como el 50% del ingreso.
		1506	Coste de SPA	Coste del servicio de SPA. No procede en nuestro caso.
		1507	Coste de comedor empleados vendido	Coste de lo gastado por concepto de comida y bebida para los empleados de terceros, que brindan servicio en el hotel, dígase: Caracol, EHT, Trinidad hoteles, etc y esta predefinido a razón de\$ 1 cuc por persona.
		1508	Coste de alquiler salones	Coste del servicio de alquiler de salones. En nuestro caso se cobra el 12% de la venta y el coste está distribuido en las diferentes partidas de gasto, no está definido como coste de esta actividad.
		1505	Coste de paquete	Coste del servicio de venta de

			de bodas	paquete de bodas. En nuestro caso no procede.
16	Sueldo y Salarios	1601	Sueldos y Salarios	Gasto por concepto de salario y vacaciones.
		1602	Festivos	No procede
		1603	TTOO	No procede
		1604	Idoneidad	No procede
		1605	Servicios asesorías	Gasto por concepto de servicio de asesoría extranjera en los departamentos de cocina y comercial según contrato de admón. firmado por los accionistas de la mixta.
17	Seguridad Social	1701	Seguridad social cargo de la Empresa	Gasto de seguridad social asociada al gasto de salario, se mantiene el 14%.
		1702	Fuerza de trabajo	Gasto por impuesto sobre la fuerza de trabajo asociada al gasto de salario, en el caso de las mixtas está establecido en un 11%.
18	Alimentación y Otros Gastos	1801	Alimentación empleados y varios	Gasto de alimentación de los empleados, establecido a razón de \$ 1.20 por trabajador. Consumos ejecutivos cuenta casa, gasto de PHT, otros gastos de recursos humanos, reposiciones y mermas del comedor de empleados.
		1802	Uniformes	Gasto de uniformes deteriorados, como son útiles, propiedad de Iberostar, cuando causan baja, va el 100% a gasto, este es el método que utiliza Iberostar para el tratamiento de útiles.
		1804	Estimulación	No procede en nuestro caso.
		1805	Aseo	Gasto por concepto de los \$ 10 cuc dados a los trabajadores para mantener una buena presencia personal.
		1803	Otros gastos asesoría.	Consumos ejecutivos de personal extranjero, alojamiento de los mandos y otros gastos de los desplazados como alojamiento fuera de su residencia por tema de trabajo, etc.
		1901	Gastos de transporte personal	Gasto por renta de auto de los desplazados para su transportación nacional y billete de avión a su entrada y salida del hotel, con sus acompañantes,

				además de su viaje de vacaciones al año a su país origen.
		1902	Minoraciones	No procede en nuestro hotel.
20	Agua	2001	Suministro agua	Gasto por concepto de agua facturado al hotel, tanto por la red como por pipas.
		2002	Otros	Otros gastos asociados al suministro de agua. No procede.
21	Electricidad	2101	Suministro electricidad	Previsión del gasto de electricidad por lectura del metro contador por el área de SSTT.
		2102	Otros	Otros gastos asociados al suministro de electricidad. No procede.
22	Combustible	2201	Fuel industrial	Consumo del diesel tanto del GEE, como de los autos.
		2202	Gas	Consumo del gas el calentamiento del agua.
		2203	Otros	Consumo de gasolina regular y especial de los autos.
23	Teléfono Cuenta Casa	2301	Costo teléfonos administrativo	Previsión del gasto de teléfono fijo y celulares administrativos
		2302	Otros	Otros gastos asociados al consumo de teléfono. No procede.
24	Animación y Espectáculos	2401	Espectáculos externos	Gasto por concepto de servicio recibido de animación de clientes, actuaciones de grupos musicales externos al hotel.
		2402	Vestuario	Gasto de vestuario del área de animación. No procede en nuestro hotel.
		2403	Escenografía	Gasto de materiales para montaje de escenografía del área de animación. No procede en nuestro hotel.
		2404	Premios y deportes	Gastos por concepto de premios a los clientes por su participación en las actividades de animación. No procede en nuestro caso.
		2405	Alquiler de equipos	Gasto por alquiler de equipos para la actividad de animación. No procede en nuestro caso.
		2406	Música disco y ambiental	Gasto por concepto de música y ambientación de locales del área de animación. No procede en nuestro caso.
		2407	Materiales diversos animación	Otros materiales de animación no asociados en las líneas anteriores. No procede en nuestro caso.

		2408	Acuáticas	Gasto de materiales para las actividades acuáticas con los clientes. No procede en nuestro caso.
25	Lavandería	2501	Costo lavandería Alojamiento	Gasto por concepto de materiales para uso de la lavandería. De aquí se desagrega el gasto que corresponde al dpto. de bares. También se contabiliza el gasto por servicio recibido de lavandería externa al hotel
		2502	Costo lavandería restaurantes	Gasto desagregado del consumo de la lavandería interna del hotel por concepto de materiales para uso del lavado de la mantelería y servilletas de gastronomía.
26	Reparación y Conservación	2601	Jardinería y paisajismo	Gasto por servicio de jardinería. Nuestro hotel contrata estos servicios, no hay personal contratado para estas actividades.
		2602	Fumigación	Gasto por servicio de fumigación.
		2603	Basura	Gasto por servicio de recogida de basura
		2604	Reparación edificios	Gasto por servicio de reparación y, siempre que no sea mantenimiento tanto al inmueble como a su contenido equipamiento.
		2605	Reparación vehículos	Gasto por servicio recibido de mantenimiento y reparaciones a los vehículos y la salida de partes y piezas para ellos
		2606	Reparación instalaciones	Gasto por servicio recibido de reparación a GEE, salida de materiales de electricidad y refrigeración.
		2607	Reparación mobiliario	Salida de materiales de carpintería para la reparación y mantenimiento tanto al inmueble como a su contenido
		2608	Reparación maquinarias	Gasto por servicio recibido de reparación y mantenimiento a equipamiento de lavandería, gastronómicos, etc.
		2609	Contratos mantenimiento	Contratos con tercero de mantenimiento a equipamiento de clima, cocina, etc , limpieza de fosas, verificación de equipos de medición, protección contra incendios, etc.

		2610	Reparación piscinas	Gasto por servicio de reparación de piscina y materiales. No procede en nuestro hotel
		2611	Otras reparaciones	Salida de materiales de plomería
		2612	Equipo informático	Gasto por servicio de reparación y mantenimiento a equipos informáticos, así como salida de partes y piezas para este fin
		2613	Reparaciones Pendiente de inmovilizar	No procede.
		2614	Otros	Otros gastos no asociados en las líneas anteriores como: baja de herramientas, otros gastos de mantenimiento, etc.
27	R. Vajilla, Lencería y Útiles Cocina	2701	Equipo de operación de bares	Gasto de reposiciones del área de bares, dígame cristalería, vajilla, cubertería, lencería, etc.
		2702	Equipo de operación de habitaciones	Gasto de reposiciones del área de alojamiento, dígame cristalería, lencería y otros útiles de alojamiento.
		2703	Equipo de operación de cocina	Gasto de reposiciones del área de cocina, dígame vajilla, cristalería y otros útiles de cocina.
28	Limpieza Pisos - Piscina	2801	Limpiezas	Gasto de materiales de limpieza de las diferentes áreas que brindan este servicio.
		2802	Suministros huéspedes	Gasto de materiales para huéspedes de las áreas que brindan servicios.
		2803	Limpieza piscina	Gasto de materiales para limpieza de piscina. No procede en nuestro hotel.
		2804	Otros	Gasto de otros materiales no desglosados en las partidas anteriores.
29	Publicidad y Promoción	2901	Ferias y viajes comerciales	Previsión según presupuesto de comercial para participación en ferias nacionales e internacionales. Luego la dirección comercial envía las facturas y se regulariza.
		2902	Publicidad en los catálogos de TT.OO	Previsión según presupuesto de comercial para publicidad en catálogos de T.T.OO. Luego la dirección comercial envía las facturas y se regulariza.
		2903	Aportes de	Previsión según presupuesto de

		publicidad a TT.OO	comercial para Aporte de publicidad a TTOO. Luego la dirección comercial envía las facturas y se regulariza.
2904		Publicidad en medios especializados	Previsión según presupuesto de comercial para publicidad en medios especializados. Luego la dirección comercial envía las facturas y se regulariza.
2905		Grupos FAM	Previsión según presupuesto de comercial para grupos FAM. Luego la dirección comercial envía las facturas y se regulariza, además del gasto que se genere en la atención a los grupos.
2906		Canje de publicidad	No procede en nuestro hotel.
2907		Folletos hoteles	Previsión según presupuesto de comercial para producción y envío de folletos hoteles. Luego la dirección comercial envía las facturas y se regulariza, además de la salida de folletos del hotel.
2908		Fotos , videos , multimedia	Previsión según presupuesto de comercial para fotos, videos, multimedia. Luego la dirección comercial envía las facturas y se regulariza.
2909		Regalos promocionales	Previsión según presupuesto de comercial para regalos promocionales a representantes de TTOO y agencias de viajes. Luego la dirección comercial envía las facturas y se regulariza, además del gasto que se genere en el hotel por este concepto.
2910		Encuestadores y CCI	No procede
2911		Gastos Departamento Comercial Hotel	Gastos del dpto. material de imprenta, oficina, consumos cuenta casa, teléfono administrativo, etc.
2912		Imagen Iberostar (1.7 % s/Ing presupuesto paquete)	Previsión según presupuesto de comercial para imagen Iberostar, que se calcula como el 1.7% del ingreso paquete presupuestado. Luego la dirección comercial envía las facturas y se regulariza.
2913		Imagen Cuba (1%	No procede.

			s/Ingresos Paquete)	
		2914	Cuenta casa	Consumo ejecutivo comercial.
30	Acomodación Clientes	3001	Gastos de acomodación clientes	Gasto por acomodación de clientes: desvío de clientes, transfer, etc.
		3002	Otros	Otros gastos asociados al desvío.
31	Materiales de Imprenta y Oficina	3100	Materiales de oficina e imprenta	Gasto de material de oficina e imprenta para huéspedes de los diferentes dpto. que brindan servicio.
		3101	Otros	Otros materiales de imprenta.
32	Seguros	3203	Responsabilidad civil	Sección Responsabilidad civil de la póliza de seguro de la instalación.
		3204	Otros	Otros gastos asociados.
33	Diversos	3301	Decoraciones	Gasto de decoración del hotel, servicio recibido por decoración con flores, etc.
		3302	Asesorías fiscal, laboral y jurídicas	Honorarios de auditorías contables financieras, certificaciones de seguridad, medio ambiente, APCI, etc.
		3303	Servicios profesionales	Honorario de encuestadores externo al hotel.
		3304	Comisiones bancarias	Comisiones y servicios bancarios por diferentes conceptos.
		3305	Gastos de mensajería	Gasto por servicio de mensajería de envío de facturación, documentos, etc
		3306	Gastos de cuotas y suscripciones	Gasto por suscripción en la prensa y otras cuotas a pagar.
		3307	Gastos de vigilancia	Gasto por servicio de vigilancia contratada con SEPSA y traslado de valores.
		3308	Impuestos, tasas, recargos y sanciones	Multas, sanciones, impuestos por diferentes conceptos cobrados al hotel.
		3309	Servicio de cable y TV	Gasto por servicio de telecable.
		3310	Pérdida de créditos incobrables	Previsión de cuentas incobrables de agencia, se calcula el 0.20% del ingreso paquete, según establece Iberostar en sus manuales.
		3311	Mermas y roturas	Roturas que no sean reposiciones de bares, alojamiento ni cocina y mermas en los diferentes departamentos y almacenes.
		3312	Licencias y	Licencias pagadas por diferentes

			derechos	conceptos.
		3313	Gastos varios	Otros gastos diversos no asociados en líneas anteriores: alquiler de equipos, comensales autorizados cuenta casa, inspección de vehículos, Otros gastos de abastecimientos y del resto de departamentos, etc.
		3314	Gastos viaje asesorías	Gasto por renta de autos y alojamiento en Cuba de los corporativos de Iberostar en sus visitas por los hoteles
		3315	Descuentos indemnizaciones	Gasto por indemnizaciones a clientes por quejas.
		3316	Gastos ejercicios Anteriores	Gastos de año anteriores.
		3318	Atenciones clientes Dirección	Atenciones de dirección con clientes repitentes, aniversario, luna de miel, visitas, etc.
		3317	Proceso de datos (software)	Gasto por arrendamiento de línea de internet, wifi y servicios recibidos por licencia de software.
34	Honorarios Management s/Ventas	3401	Honorario base	Honorario que se le paga a la gerente por la gestión de las ventas paquetes y se estipuló un 3% según contrato de admón.
35	Beneficios o Pérdidas por dif. Cambios	3502	Pérdidas cambiarias	Perdidas por diferencias en el cambio de las monedas tanto en el canje como en el cobro de agencias que pagan en monedas extranjeras
36	C. Urbana y S. Incendios	3601	C. Urbana y S. Incendios	Resto de secciones de la póliza de seguro de la instalación.
37	Honorarios Management s/Beneficios (solo Cuba)	3701	Honorarios management s/Beneficios (solo Cuba)	Honorario que se le paga a la gerente por los resultados en operaciones, según escala aprobada en contrato de admón.
38	Amortizaciones	3801	Amortizaciones	Gasto de depreciación de AFT y gasto por vida útil no depreciada por baja de AFT.
39	Cargos Fijos Casa Matriz	3901	Cargos fijos casa matriz	No procede en nuestro hotel.
40	Costes Financieros (incluidos pto1)	4001	Costes financieros (incluidos pto1)	No procede en nuestro hotel.

41	Resultados Ejercicio Antes	4100		No procede en nuestro hotel.
42	Impuesto s/Beneficios	4200		No procede en nuestro hotel.

Anexo No.11

Hoja TI USD

Microsoft Excel - Intermedio IBS Trinidad Diciembre-2013

Archivo Edición Ver Insertar Formato Herramientas Datos Ventana ?

Times New Roman 10

Escriba una pregunta

Responder con cambios... Terminar revisión...

HOTEL IBEROSTAR TRINIDAD (USD)															
BALANCE DE EXPLOTACIÓN (USD)															
Diciembre - 2013															
24-Ene-2014															
ESTADÍSTICAS	PRESUPUESTO			ESTADÍSTICAS			PRESUPUESTO			ESTADÍSTICAS					
	PROM. POR EST.	MES	ANO	PROM. POR HAB.	MES	ANO	PROM. POR EST.	MES	ANO	PROM. POR HAB.	MES	ANO			
DOLÁRES															
DOLÁRES															
DOLÁRES															
DOLÁRES															
		% S/ ventas	REAL	PRESUPUESTO	DESVIACIÓN	REAL	PRESUPUESTO	DESVIACIÓN							
9	Capacidad 100%		2,460	2,460	0	29,200	29,200	-							
10	Estancias agencias		2,017	1,944	73	22,855	21,501	1,354							
11	Estancias locales y director		89	60	28	893	593	300							
12	Estancias gratuitas		2	0	2	59	-	59							
13	Total estancias		2,107	2,004	103	23,107	22,094	1,023							
14	1/2 Ocupación total	85%		81%	4%	79%	76%	3%							
15	Habitaciones Ocupadas		1,140	1,113	27	12,628	12,269	359							
16	1/2 Ocupación Habitaciones	92%		90%	3%	86%	84%	2%							
17															
18	VENTAS		267,0	229,9	37,2	2,354,0	2,234,2	119,7	126,1	101,6	114,3	101,1	234,3	186,4	206,8
19	1 VENTAS PAQUETE		222,261	192,224	29,437	1,952,112	1,822,512	129,600	105,49	84,49	96,22	82,53	194,97	154,59	173,20
20	7 100 Ventas paquete		222,261	192,224	29,437	1,952,112	1,822,512	129,600	105,49	84,49	96,22	82,53	194,97	154,59	173,20
21	7 101 Impuestos		0	0	0	0	0	0	-	-	-	-	-	-	-
22	3 OTROS ALIMENTOS		24,599	24,005	593	239,025	264,533	-25,507	11,67	10,34	11,98	11,98	21,59	18,93	21,56
23	7 301 Venta de comida		24,599	24,005	593	239,025	264,533	-25,507	11,67	10,34	11,98	11,98	21,59	18,93	21,56
24	4 VENTAS DE BEBIDAS		10,352	3,039	1,313	107,411	39,609	7,802	4,91	4,65	4,51	4,51	9,08	8,51	8,12
25	7 401 Venta de bebida		10,352	3,039	1,313	107,411	39,609	7,802	4,91	4,65	4,51	4,51	9,08	8,51	8,12
26	5 TIENDAS		0	0	0	0	0	0	-	-	-	-	-	-	-
27	7 501 Venta de tiendas		0	0	0	0	0	0	-	-	-	-	-	-	-
28	6 TELÉFONOS CLIENTES		572	389	184	5,337	4,282	1,055	0,27	0,23	0,19	0,19	0,50	0,42	0,35
29	7 601 Venta de teléfonos		572	389	184	5,337	4,282	1,055	0,27	0,23	0,19	0,19	0,50	0,42	0,35
30	7 602 Venta de tarjetas		0	0	0	0	0	0	-	-	-	-	-	-	-
31	7 603 Ventas de internet		0	0	0	0	0	0	-	-	-	-	-	-	-
32	7 ALQUILER DE LOCALES		437	281	156	3,657	3,374	283	0,21	0,16	0,14	0,15	0,38	0,29	0,25
33	7 701 Ingresos por arrendamientos		437	281	156	3,657	3,374	283	0,21	0,16	0,14	0,15	0,38	0,29	0,25
34	8 OTROS INGRESOS		8,976	3,389	5,587	46,543	39,987	6,556	4,26	2,01	1,69	1,81	7,87	3,69	3,04
35	7 801 Ventas de cajas fuertes		0	0	0	0	0	0	-	-	-	-	-	-	-
36	7 802 Ventas de tabaco		856	370	486	5,722	4,072	1,649	0,41	0,25	0,18	0,18	0,75	0,45	0,33
37	7 803 Ventas de SPA		0	0	0	0	0	0	-	-	-	-	-	-	-
38	7 804 Ventas de flores		0	0	0	0	0	0	-	-	-	-	-	-	-
39	7 805 Ventas de lavandería		372	44	328	1,104	495	609	0,18	0,05	0,02	0,02	0,33	0,09	0,04
40	7 806 Ventas de toallas		0	0	0	0	0	0	-	-	-	-	-	-	-
41	7 807 Beneficios de divisas		7,738	2,574	5,164	35,717	30,892	4,825	3,67	1,55	1,28	1,40	6,79	2,83	2,31
42	7 808 Ventas de mandos a distancia		0	0	0	0	0	0	-	-	-	-	-	-	-
43	7 809 Guarda habitaciones		10	17	-7	200	182	18	0,00	0,01	0,01	0,01	0,01	0,02	0,01
44	7 910 Ventas paquetes de boda		0	0	0	0	0	0	-	-	-	-	-	-	-
45	7 811 Ventas de diversos		98	116	-19	1,625	1,280	245	0,05	0,07	0,06	0,06	0,09	0,12	0,10
46	7 812 Venta de salones de conferencia		-303	29	-332	322	348	-26	(0,14)	0,01	0,01	0,02	(0,27)	0,03	0,03
47	7 814 Ventas de comedor de empleados		116	34	82	1,503	1,133	371	0,06	0,07	0,05	0,05	0,10	0,12	0,08
48	7 813 Upgrade		30	145	-115	450	1,596	-1,146	0,04	0,32	0,07	0,07	0,08	0,04	0,13
49	CÓSTO DIRECTO DE VENTAS		19,314	17,456	1,859	192,816	192,590	227	9,17	8,34	8,71	8,72	16,94	15,27	15,68
50	9 COMIDAS PAQUETE		7,956	6,413	943	75,631	70,669	4,962	3,49	3,27	3,20	3,20	6,45	5,99	5,76
51	6 901 Consumo comida		7,956	6,413	943	75,631	70,669	4,962	3,49	3,27	3,20	3,20	6,45	5,99	5,76
52	10 COMIDAS EXTRAS	0,31	7,686	8,162	-576	81,265	89,941	-8,676	3,60	3,52	4,07	4,07	6,85	6,44	7,33
53	6 1001 Consumo comida	0,31	7,686	8,162	-576	81,265	89,941	-8,676	3,60	3,52	4,07	4,07	6,85	6,44	7,33
54	12 BEBIDAS EXTRA	0,28	2,936	2,169	766	25,028	23,906	1,122	1,39	1,08	1,08	1,08	2,58	1,98	1,95
55	6 1201 Consumo bebida bares		2,706	2,169	537	23,045	23,906	-861	1,28	1,00	1,08	1,08	2,37	1,82	1,95
56	6 1202 Consumo bebida minibar		229	0	229	1,983	0	1,983	0,11	0,09	-	-	0,20	0,16	-
57	6 1203 Consumo desechable bebidas		0	0	0	0	0	0	-	-	-	-	-	-	-
58	11 BEBIDAS PAQUETE		0	0	0	0	0	0	-	-	-	-	-	-	-
59	6 1101 Consumo bebidas		0	0	0	0	0	0	-	-	-	-	-	-	-
60	13 TELÉFONOS CLIENTES		458	311	147	4,269	3,425	844	0,22	0,18	0,16	0,16	0,40	0,34	0,28
61	6 1301 Costo de teléfonos	0,80	458	311	147	4,269	3,425	844	0,22	0,18	0,16	0,16	0,40	0,34	0,28

Listo | Inicio | Bandeja de ... | Outlook: En... | MAYELIN (F:) | DICIEMBRE ... | Tesis Mayel... | Microsoft Ex... | NUM | 02:01 p.m.

Anexo No.12**Cuentas por Cobrar por Agencias**

Agencia	Código Agencia	Agencia	Deuda Neta	%
Cuba	US06	Havanatur USA	63502	28%
Cuba	CU25	Viajes Cubanacan	46722	20%
Cuba	CUG4	Cubatur Ventas Internacionales	14352	6%
Cuba	CU11	San Cristóbal	12680	6%
Cuba	CU53	Havanatur Holding	11065	5%
Cuba	CU33	Cubatur Neckerman	10624	5%
Cuba	UK38	Havanatur UK	10146	4%
Inglaterra	UK42	The Holiday Place	7355	3%
Cuba	CU26	Sol Caribe Tours	5774	3%
Cuba	CUL7	Gaviota Tours	5350	2%
Checoslovakia	CZ01	Networld Caribbean Travel	5184	2%
Cuba	AR48	Havanatur Alemania	4098	2%
Inglaterra	UK06	Kuoni Travel	3867	2%
Alemania	AL03	Meier's	3491	2%
Alemania	AL01	Tui Alemania	3342	1%
Alemania	AL28	Thomas Cook AG	3169	1%
España	ESR1	Iberostar On Line	2527	1%
Cuba	FR01	Havanatur Paris	2157	1%
Italia	IT84	Distal Caribe	1468	1%
Alemania	AL94	Dertour	1416	1%
Bélgica	BG04	Thomas Cook Belgien N.V.	1079	0%
España	Es28	El Corte Ingles	1013	0%
Holanda	HL67	Tui Holanda	972	0%
Italia	IT05	Press Tour	885	0%
España	ESC9	Iberoservices	780	0%
Francia	FR87	Tui Francia	761	0%
Cuba	CHA6	Havanatur Chile	624	0%

España	ES46	Travel Plan	386	0%
Cuba	CU34	Cubatur Opcionales	352	0%
México	MXD1	Hotelbed	338	0%
Holanda	HL99	Kuoni Holanda	325	0%
Suiza	SU18	Kuoni Suiza	318	0%
	IV03	Cuba Select Travel	312	0%
Cuba	CU10	Cubamar	312	0%
Argentina	AR	Julia Tours	300	0%
Cuba	IT37	Havanatur Italia	274	0%
Francia	FRB1	Kuoni Francia	258	0%
Rusia	RS67	Tez Tour	196	0%
Cuba	CU01	Tour and Travel	176	0%
Holanda	HL03	Hotel plan	157	0%
Argentina	AR	Free Ways	156	0%
Argentina	AR	Plus Travel	156	0%
Con mas de 60 días			11207	5%
Total General Agencias			228419	100%