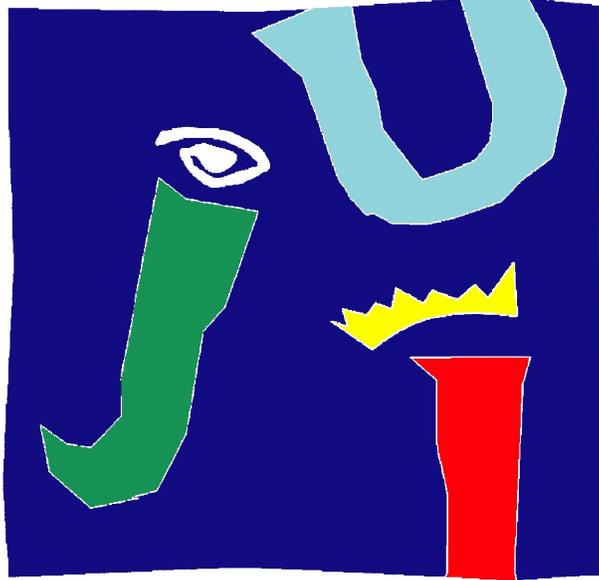


# ***Implantación de un sistema de gestión de costes***

Incorporación del método USALI a un hotel



**UNIVERSITAT  
JAUME·I**



**UNIVERSITAT  
JAUME·I**

***Titulación:*** Grado en Turismo

***Curso:*** 2013 – 2014

***Tutor:*** Martínez Ramos, Miguel

***Alumno:*** Viera Zaera, Aitor

# Índice

<u>Bloque</u>	<u>Página</u>
1. Introducción	3
2. Objetivos	4 – 5
3. Sector y Contexto	6 – 8
3.1. La progresión del turismo en España	8 – 9
3.2. Rasgos del turismo en España	9 – 10
3.3. Repercusión sobre la economía	10
3.4. Perspectivas y problemas	11
3.5. Profundizando en el sector hotelero	11 – 12
4. Empresa Seleccionada	13 – 14
4.1 División departamental	15 – 16
5. Origen y definición USALI	17 – 19
5.1. Objetivos del USALI	19 – 20
5.2. Estructura y contenido	21 – 22
6. Balance	22 – 26
6.1. Cuenta de Pérdidas y Ganancias	27 – 28
6.2. Lo que USALI propone	29 – 30
6.3. Cuenta de Pérdidas y Ganancias	31 – 32
6.4. Estado de flujos de tesorería	33 – 34
6.5. Distribución de costes en función de su posición	35 – 41
6.6. ¿Es conveniente llevar una contabilidad ordenada?	41 – 46
7. Conclusiones	47 – 48
8. Bibliografía	49 – 50

## 1. Introducción

Dando comienzo a mi trabajo académico de final de Grado se plantea un reto que superar. Para ello se define como objeto de estudio, implantar un sistema de gestión de costes en una empresa del sector turístico, y ser suficientemente coherente en el análisis como para poder decidir al finalizar el proyecto si este resultaría viable o no.

Tratando de facilitar la comprensión a los lectores, la progresión del trabajo da las definiciones básicas de los términos que se emplean y desgrana paulatinamente el proceso que un técnico en turismo o un profesional en la implantación de sistemas de gestión de costes utilizaría en su trabajo. El conjunto del proyecto se compone de una sucesión de eslabones que siguiendo un orden lógico van acomodando la temática, cada vez hacia un plano más técnico.

Primeramente es pertinente reflexionar sobre qué objetivos pretendo cumplir tanto a nivel personal como académico a lo largo de este trabajo. De este modo será más sencillo identificar al finalizarlo si efectivamente los he cumplido.

A continuación el sector turístico su contexto, y las características que lo componen, serán el punto a definir. Resulta más cómodo entender el funcionamiento de una empresa turística si anteriormente se conoce el contexto del sector y su importancia en el país donde se sitúa. Este apartado tiene una subdivisión en la que se detallan también las características del sector hotelero, puesto que la empresa escogida es un hotel. Una vez en situación contextual y con una base sobre la que trabajar, llega el momento de introducir la empresa seleccionada, en este caso es TR Hotel Jardín del Mar. Un hotel integrado en un grupo de empresas, del cual se introducen las características organizativas y estructurales que son necesarias en el desarrollo de la gestión de costes.

El siguiente paso es dar a conocer la elección del método escogido. El método USALI es el sistema que en este proyecto se respaldará. Todos los pasos consecutivos que el trabajo desarrollará a partir de aquí, giran en torno al USALI, su origen y estructura, y dentro de esta estructura se proporcionan ejemplos de cómo se aplicaría en el hotel seleccionado y cuál es la diferencia entre el método actual que la empresa utiliza y cómo podría variar con el nuevo sistema.

Finalmente las conclusiones harán una reflexión sobre la viabilidad de este proceso, y su pertinencia de ser utilizado en un hotel de estas características, todo ello respaldándose de los datos recopilados y las experiencias que el desarrollo del proyecto han ido proporcionando.

## 1. Objetivos

Cómo persona encargada de adaptar el USALI a una empresa turística, planteo la posibilidad de implantar un sistema de costes en una empresa hotelera para con ello, poner en práctica la aplicabilidad de este sistema y la importancia del control de costes. No limitando el trabajo a una simple búsqueda de información, se trata de comprender la utilidad que esta herramienta puede reportar a una compañía.

Para clarificar cuales son estas metas y cómo USALI trata de llegar a ellas, se enumeraran los objetivos que este reto plantea:

- 1) En primer lugar realizar una medición de la importancia y peso que los costes tienen en una empresa, y concretamente en un hotel del sector turístico. Logrando identificar la conveniencia o no de destinar esfuerzos de la organización y tiempo en la investigación de métodos de gestión.
- 2) Estudiar el sector en el que se va a trabajar, en primer lugar el turismo, y en concreto el sector hotelero. Para realizar una labor adecuada anteriormente a decidir qué sistema o método es más conveniente, hay que establecer una base que defina el perfil de las variables con las que se elaborará el proyecto.
- 3) Una vez valorada su importancia y tomada la decisión de su necesidad, enfocar el proceso de elaboración hacia un público que desconoce la temática, hacerlo sencillo, ameno y darle un formato comprensible sin hacer necesario disponer de conocimientos previos sobre los métodos de gestión de costes<sup>1</sup> o simplemente sobre la contabilidad.
- 4) Otro objetivo es que aquellas personas que tengan interés por documentarse acerca de este trabajo dispondrán de información útil y aplicable a cualquier empresa turística, comprendiendo la importancia de realizar un estudio previo que determine la conveniencia o no, de aplicar el sistema USALI y disponiendo de esta herramienta moldeable a empresas de cualquier tamaño. En algunos casos el sistema de gestión de costes más adecuado podría ser otro, como por ejemplo el ABC o el RM.

---

<sup>1</sup> Sánchez Rebull (2002) Contabilidad de costes sector hotelero: “La formulación de un modelo de costes de la producción de servicios debe tener un sentido práctico y debe marcarse como uno de los objetivos más importante el hecho de posibilitar la gestión racional de los procesos así como el hecho de suministrar información necesaria y oportuna en todo momento que sirva de apoyo en el proceso de toma de decisiones”

5) A nivel empresarial, la finalidad del USALI es ofrecer información uniforme y comprensible sobre los Estados Financieros<sup>2</sup> para que dispongan de ella los usuarios externos, y sobre los Estados de Explotación<sup>3</sup> que ayudan a la toma de decisiones de usuarios internos, concretamente a directivos.

Tras exponer mis objetivos he considerado interesante esta reflexión:



**"Procura ser tan grande  
que todos quieran  
alcanzarte y tan humilde  
que todos quieran estar  
contigo"**

**www.ricardoego.com**

A continuación comenzarán los bloques que ponen a disposición del lector toda la información recopilada a cerca de la conveniencia o no de implantar un sistema de gestión de costes, esto siendo conscientes de que previamente hay que ponerse en situación y conocer los factores que condicionan el negocio con el que se pretende trabajar.

Será posible entenderlo desgranando las características y contexto del sector turístico, el perfil del consumidor y las perspectivas de futuro junto a la problemática que le acompaña. Dentro del sector turístico debe matizarse que la empresa se dedica a la venta de servicios hoteleros, de forma que también se facilitan las directrices que mueven el subsector hotelero.

Una vez introducidos ambos sectores y su contexto, debe darse a conocer la importancia que un sistema de gestión de costes tiene en una empresa y su repercusión en el resultado de la misma.

---

<sup>2</sup> La web <http://www.e-conomic.es/programa/glosario/definicion-estados-financieros> los define cómo: " Son los documentos de mayor importancia que recopilan información sobre la salud económica de la empresa, cuyo objetivo es dar una visión general de la misma"

<sup>3</sup> Según la web [http://es.mimi.hu/economia/estado\\_de\\_explotacion.html](http://es.mimi.hu/economia/estado_de_explotacion.html) : "Tiene por objeto poner de manifiesto la situación económica de la empresa para lo cual muestra el detalle de los resultados de explotación obtenidos durante un cierto período de tiempo"

Ya que no podemos decidir cuál es el sistema más adecuado sin antes saber exactamente cuál es el objeto de estos sistemas dentro de la estructura empresarial.

Decidido finalmente el sistema USALI, será hora de comenzar a dar su descripción exacta para conocer cómo se trabaja con esta herramienta y que peculiaridades tiene. Repercute en ventajas para la empresa. ¿O no es rentable dedicar esfuerzo a esta iniciativa? Esta pregunta es la que se desvelará en las conclusiones del trabajo.

## **2. Sector y contexto**

La temática del trabajo a realizar se centraliza en la implantación de un sistema de costes que ayude a optimizar la toma de decisiones y la obtención de beneficios final de una empresa turística.

Pero ello carece de sentido sin entender antes que rasgos y características definen el sector turístico en el que se encuentra el hotel que va a ser objeto de estudio.

El turismo es desde hace años no solo una actividad económica que sustenta multitud de países y crea empleo, sino que también puede clasificarse como un fenómeno social que moviliza consumidores ávidos de viajar, esta información puede contrastarse desde la fuente <http://www.eumed.net/rev/турыdes/13/klso.html> .

Progresivamente el sector experimenta un aumento continuo que lleva a un gasto mayor, y a una mayor rotación en cuanto a pernoctaciones se refiere, todo ello dentro de un marco que fija una feroz competencia exigiendo un servicio lo más cualificado posible. Unido al matiz de la competencia, se sitúa una formación cultural mayor por parte del consumidor y un mayor flujo de información, lo que hace más exigente al cliente y obliga a las empresas a reforzar sus medidas sobre calidad ofertada.

La progresión que el sector experimenta no pasa desapercibida para otros sectores que se ven potenciados por este, actuando como sinergias y palpando el efecto que el turismo causa sobre sectores económicos, medioambientales o socioculturales.

Actualmente es conveniente hacerse una pregunta. ¿Ha variado el comportamiento del consumidor a raíz de las características citadas anteriormente y de la continua renovación del mercado?

Efectivamente, unido a un mayor abanico de información tanto en sucursales, oficinas de información como vía internet, el cliente crea expectativas en función de sus experiencias captadas por muchos canales de comunicación.

No quedando ahí, la postura actual de continua bajada de precios supone un factor que acostumbra al cliente a no gastar por encima de unos mínimos preestablecidos, lo que coyunturalmente se une a que las crisis económicas empujan al cliente a focalizar su decisión en base al precio.

Muchos países sufren estos nuevos matices del consumidor que condicionaran un nuevo desarrollo en sus políticas futuras si desean obtener mayores índices. De ello depende que logren ofertar productos para clientes potenciales que exigen un servicio menos estacional y más objetivo a sus perfiles, o diferenciar notablemente el turismo de masas de un turismo más independiente, dado que el turismo de masas supone en muchos casos una disminución de la calidad del servicio. Gran parte de esta información se extrae de los puntos 1 y 2 del archivo, "Contabilidad de costes sector hotelero Sánchez Rebull 2002".

Si bien hemos tratado de definir algunas bases, como el perfil del nuevo consumidor y algunas repercusiones que este sector acarrea, es indispensable aportar una definición refutada sobre que es el turismo.

Para ello tomaremos referencia de la definición que ofrece la Organización Mundial del Turismo, "**El turismo comprende "las actividades que realizan las personas durante sus viajes y estancias en lugares distintos al de su entorno habitual, por un período de tiempo consecutivo inferior a un año, con fines de ocio, por negocios y otros motivos"**". Información sustraída de <http://www.um.es/aulasenor/saavedrafajardo/apuntes/2012/turismo/Turismo1c.pdf> .

Evidentemente no existe una sola definición que trate de identificar el significado que el turismo comporta. A lo largo de los años se han ido proponiendo conceptos que se ciñan al máximo a lo que este sector comporta, pero todos ellos se basan en un punto de vista que lo aborda desde la perspectiva de la demanda. Lo cual es incompleto dado que la oferta juega un rol vital para la supervivencia del sector. Las Cuentas de las Sociedades en las Fuentes Tributarias (CSFT), Uriel, E. y Monfort V.M. (2001), sugieren una clasificación sobre la oferta de servicios y las actividades realizadas en el sector.

Todo ello dividido en grupos que son el alojamiento turístico, la restauración, las agencias de viajes, actividades complementarias a las turísticas y el transporte que incluye ferrocarril, transporte de viajeros por carretera, el marítimo, el aéreo y el alquiler de vehículos.

El sector servicios es quien engloba el conjunto de empresas turísticas dado que no ofrecen un producto tangible como tal, sino que ofertan un servicio que ni puede almacenarse ni es contable. Motivos por los cuales en muchas ocasiones el cliente tiene que realizar un desplazamiento importante para poder disfrutar del propio servicio, en cuyo caso hay varios aspectos que componen pilares básicos de éxito, como son su comercialización, la captación del cliente junto con el marketing y la promoción que se le aplique en combinación con sectores complementarios.

Tras abordar aspectos característicos y definitorios sobre el turismo y sus consumidores, no puede obviarse el papel que juega la localización y los elementos que condicionan a todos los niveles el progreso y éxito que las empresas turísticas logren. Igual que en otros sectores, los factores medioambientales, económicos, culturales, sociales y políticos, definen la tipología de la oferta turística y las oscilaciones que las empresas pueden permitirse para lograr contentar al mayor número de clientes posibles.

### **3.1 La progresión del turismo en España**

Abordando un hotel dentro del estado español, es interesante definir cuál ha sido la situación y evolución del sector en el cual se enmarca dicha compañía para comprender mejor el beneficio e importancia que comporta una correcta implantación de un sistema de gestión de costes.

España experimento anteriormente a los años 60 del siglo XX un movimiento que desarrollaba la industria, pero a partir de esta década fue cuando el impulso del turismo comenzó a ser latente y a adecuar un carácter que ha ido condicionando lo que se conoce hoy como sector turístico.

Superando en visitantes los seis millones, el crecimiento progresivo tuvo una duración destacable que se alimentó de un turismo de masas caracterizado por la rápida construcción de hoteles y apartamentos en zonas litorales. Pero en el año 1973 el incremento del precio del petróleo ocasiono una crisis que ralentizó junto con el franquismo, la expansión del sector.

Tres años más tarde tuvo lugar una recuperación del crecimiento sostenido que era motivada por la afluencia de turistas procedentes de países foráneos, así como una mayor demanda de turismo de sol y playa por parte del consumidor nacional.

A comienzos de 1990 tuvo lugar una recesión que fue preámbulo de un renovado crecimiento motivado por un mayor crecimiento de los ingresos sobre la afluencia de visitantes dado que se encareció el precio del turismo en España desde su entrada en la Unión Europea.

### **3.2 Rasgos del turismo en España**

Tres pilares actúan como base del turismo español, la recepción de turismo internacional procedente en su mayor parte de la Unión Europea, destacando Alemania y el Reino Unido. En segundo lugar la estacionalidad vinculada directamente a las épocas vacacionales del cliente, que se ve influenciado por las vacaciones laborales y escolares, normalmente coincidiendo con la época estival lo cual deriva en un turismo fuertemente estacional como hemos dicho y masificado en las zonas litorales, esto se traduce en una fuerte demanda de sectores como el transporte y la hostelería que se ven desbordados.

El tercer pilar, siendo cada vez más destacado es la afluencia de jubilados tanto nacionales como extranjeros. Tienen a su disposición variables que combinan a la perfección con el modelo ofertado en España, disponen de tiempo libre y de capital para poder disfrutar de un turismo adaptado a las circunstancias que ellos demanden.

Este factor junto a la descentralización estival de las vacaciones, contribuyen a un aminoramiento de la estacionalidad paulatinamente que ayuda a fijar nuevos destinos turísticos en fechas más dispersas.

La posibilidad de albergar turistas motivados por estos tres pilares, pasa por la gran oferta de infraestructuras con las que cuenta España situándola en una posición de privilegio sobre competidores. Albergando más de 10 mil hoteles y hostales que ofertan más de 1 millón de plazas. Aunque hay que tener en cuenta que su disposición geográfica es desigual puesto que la mayor parte de estos establecimientos se sitúan en zonas litorales o insulares.

### **3.3 Repercusión del sector sobre la economía**

La economía española se caracteriza por estar sometida al sector terciario que ejerce de impulsor, llevando consigo como elemento más destacado el turismo.

Existen datos que refuerzan esta afirmación, siendo alrededor del 11% del PIB lo que el turismo genera, y aportando unos ingresos de 24 mil millones de euros, lo cual es de gran ayuda como elemento compensador del déficit de la balanza comercial. Este efecto dinamizador de la economía no es meramente actual. En 1960 cuando su surgimiento obtuvo una mayor relevancia, ayudó fuertemente a la financiación de importaciones.

La construcción de infraestructuras para albergar edificios destinados al sector turístico ha supuesto el surgimiento de nuevas urbanizaciones y poblaciones que reciben un fuerte impulso del impacto socio-económico que motiva este sector. En este sentido es necesario apuntar que la fuerte masificación de espacios litorales ha distanciado aún en mayor medida las diferencias existentes entre interior y litoral.

La importancia del sector en las familias españolas es especialmente importante, no solo ha redistribuido las rentas sino que también propulsa un fuerte intercambio cultural.

Ambos factores positivos se contraponen al problema latente de la especulación desarrollada por empresas constructoras, y costes medioambientales que causan un fuerte impacto sobre los medios sobre los cuales se ha ido creciendo, tanto ecosistemas como zonas litorales se han visto dañadas.

### **3.4 Perspectivas y problemas**

El modelo instaurado en España presenta un aspecto poco actualizado en el cual la estacionalidad, masificación y otros aspectos desequilibrantes, hacen que sea menos competitivo que el resto de destinos turísticos.

Puede abordarse desde la perspectiva de que la fuerte afluencia de turistas no es compatible con la obsolescencia de las infraestructuras de las que la península dispone.

Del mismo modo es importante actualizar las políticas referentes al sector para establecer una relación que no suponga inconvenientes en las relaciones con otros países y de este modo lograr captar un mayor número de clientes.

El objetivo prioritario para liderar el sector es competir en base a la calidad, puesto que existen países con condiciones similares que pueden competir con cierta ventaja en lo que a oferta turística se refiere.

Esta calidad puede unirse a focalizar un turismo menos estacional y que valore más otras opciones como pueden ser el turismo de naturaleza o el turismo rural, elementos de los cuales el país dispone de unas condiciones muy favorables para explotar y que a su vez son mucho más compatibles con la conservación del medioambiente y el desarrollo económico de las zonas de interior.

### **3.5 Profundizando en el sector hotelero**

Tras un acercamiento que ayuda a familiarizarse con el sector turístico, sus características y el perfil del consumidor, la decisión sobre qué tipo de empresa seleccionar corresponde con un hotel.

Siendo necesario un acercamiento a lo que este rango dentro del turismo comporta, es interesante tener en cuenta que los hoteles ofrecen variedad de prestaciones de servicios que se diferencian en dos ramas, alojamiento y restauración. Ambas logran reportar beneficios para la empresa gestionando sus productos y servicios.

Pero realmente hay que conocer el objeto de un hotel, que es ofertar servicio de pernoctaciones al cliente, sea complementado con actividades como la restauración, o no.

Este servicio se compone por características que lo hacen especial y que son susceptibles de ser identificadas para realizar una labor viable de control de gestión.

-El servicio de venta de alojamiento, no es almacenable ni inventariable como puede ser un producto tangible. Este concepto obliga al hotel a ofrecer la totalidad de sus servicios con inmediatez, y hace obligatorio el conocimiento de la inmediata caducidad del servicio.

-Existe la necesidad de que el consumidor se desplace para poder disfrutar del servicio, puesto que este no es trasladable. Lo que hace necesario que el hotel haga incisión en el trato personal que el consumidor recibe al llegar al establecimiento.

-Una fluctuación que incrementase la demanda en un periodo de tiempo corto, supondría un problema para el hotel, que no dispone de la variabilidad necesaria para albergar nuevos clientes en un periodo de tiempo reducido.

-Ser competitivos implica ofrecer al consumidor servicios que puedan ser demandados, previamente a que la necesidad implique su adhesión al negocio, como ejemplo actual podemos tomar el creciente número de establecimientos que cuentan con wifi para que sus clientes no pierdan conectividad.

-Los costes contra los que tiene que hacer frente la empresa se encuentran en desigualdad a la hora de valorarlos como costes fijos y costes variables. Los costes fijos suponen un porcentaje mucho mayor dentro de este campo, puesto que estos no varían en consonancia con el número de clientes que ocupan el establecimiento.

-Cada vez es más usual que los hoteles dispongan de servicios complementarios no considerados principales, que repercuten en unos ingresos extra.

Finalmente resulta vital competir mediante la calidad en un mercado cada vez más competitivo, y para ello **Figuerola Palomo, M.** utiliza un párrafo que refleja a la perfección su sentido.

“las expectativas del cliente se encontrarán en el confort, limpieza y prestación esmerada del servicio de alojamiento, por lo que el seguimiento de los responsables departamentales, de cómo se ofrece dicho producto (silencio, ausencia de olores, dedicación del personal, cumplimiento de compromisos, perfección en la entrega de la habitación, etc.) validará o no validará el índice de calidad planteado”

### 3. Empresa seleccionada



El hotel seleccionado corresponde con TRH Jardín del Mar, un hotel que pertenece a una cadena hotelera, TRH. Ubicado en la costa Mediterránea concretamente en Mallorca y muy cercano a la bahía de Santa Ponsa.

Este negocio se caracteriza por ofrecer al huésped vistas al mar por medio de un acceso directo a una cala de dimensiones reducidas que se adhiere a la zona y en la cual puede disfrutarse de todos los atractivos que pueden resultar interesantes a aquel cliente que se perfila como turista en búsqueda de sol y playa. Cercana a las instalaciones encontramos la playa de Santa Ponsa que está rodeada por una gran variedad de restaurantes, campos de golf y muchos más negocios que juegan un papel complementario en esta oferta.

Su localización sitúa al hotel a una distancia de 20 kilómetros hasta Palma de Mallorca y 30 kilómetros del aeropuerto, pudiendo decirse que las conexiones de transporte son suficientes.

La oferta de servicios del hotel pone a disposición del consumidor comodidades para garantizar una estancia que ellos mismos denominan cómo “confortable y que fidelice”.

Como perfil del cliente, se adapta tanto a mayores como a pequeños disponiendo de una gran oferta de servicios que a continuación se detallan.



Los servicios del hotel son los siguientes:

- ✓ Recepción 24 Horas
- ✓ Café/Bar
- ✓ Zona de juegos infantiles
- ✓ Alquiler de Bicis
- ✓ Ascensor
- ✓ Fax y fotocopias (bajo petición)
- ✓ Gimnasio
- ✓ Servicio de Lavandería (bajo petición)
- ✓ Música en directo
- ✓ Asistencia Médica (bajo petición)
- ✓ Sauna
- ✓ Piscina interior y exterior (apertura en diferentes temporadas)

#### Servicios de Habitaciones

Cuentan con 199 apartamentos capacitados con hasta 3 adultos más un niño. Equipados con sala de estar y comodidades como, aire acondicionado, calefacción, terraza balcón, cocina con nevera, televisión, baño completo y teléfono.

En cuanto a la información detallada de la empresa, se trata de una sociedad anónima en la cual el objeto social es el hospedaje hotelero. La categoría del hotel es de 3 estrellas disponiendo de 196 apartamentos y 3 estudios distribuidos en 8 plantas.

Cómo anteriormente se ha mencionado, la sociedad forma parte del Grupo Tremon en el cual la actividad principal es la promoción inmobiliaria.

La distribución del personal que forma parte de la empresa se estructura en base a una disposición jerárquica que subdivide en seis niveles los tipos de trabajadores, esta estructura sigue un criterio variable según la responsabilidad del cargo y la capacitación necesaria así como las tareas a desarrollar.

A continuación se adjunta un organigrama que indica cual es esta estructura y el número de empleados/as que la componen, aunque es necesaria una previa estipulación de la relación departamental que sigue el hotel.

## 4.1 División departamental

Antes de proceder a la división, es conveniente entender a qué se debe esta diferenciación. Los departamentos operativos se dividen en dos ramas, la primera de ellas son los llamados “directos”, en este grupo se encuentran los dos grandes departamentos que generan beneficio al hotel, siendo estos habitaciones y alimentos y bebidas. Básicamente los componentes de este grupo se identifican con aquellos que ofrecen directamente un servicio al cliente, y son los que reciben más énfasis en el proceso contable del USALI. En segundo lugar se encuentran los “indirectos” en este grupo podemos encontrar departamentos como Administración o Marketing. También se les llama costes comunes o gastos de explotación no asignados, en este caso su relación con el servicio o producto que llega directamente a disfrute del cliente es indirecta o inexistente.

### ➤ Operativos directos

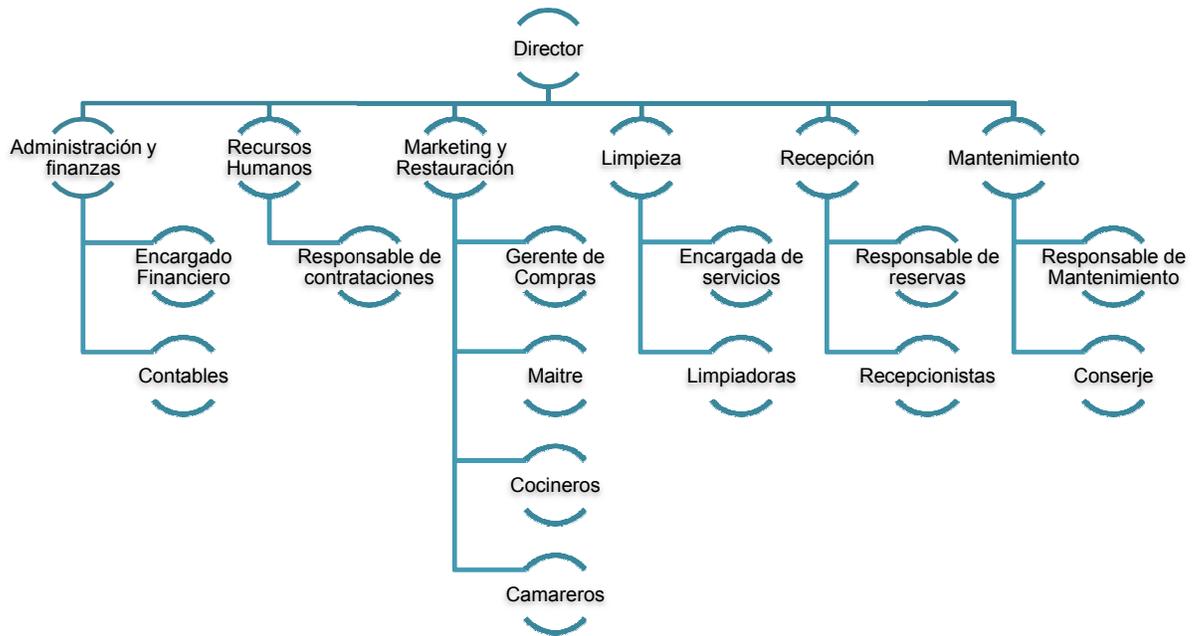
- Habitaciones
- Alimentación o comidas
- Garaje y parking
- Lavandería
- Piscinas
- Alquiler de servicios
- Gimnasio
- Sauna

### ➤ Operativos indirectos

- Administración, compras, contabilidad y finanzas
- Recursos Humanos
- Sistemas de Información
- Seguridad
- Marketing
- Mantenimiento
- Coste de energía y otros suministros



El orden jerárquico del hotel corresponde con el siguiente organigrama:



El número de empleados ha variado entre los ejercicios de 2011 y 2012 correspondiendo con el siguiente criterio:

	2012			2011		
	Hombres	Mujeres	Total	Hombres	Mujeres	Total
Nivel 1	4	1	5	5	1	6
Nivel 2	4	2	6	4	1	5
Nivel 3	5	-	5	3	2	5
Nivel 4	5	12	17	3	17	20
Nivel 5	-	-	-	1	-	1
Nivel 6	2	-	2	-	-	-
<b>Total</b>	20	15	35	16	21	37

#### **4. Origen y definición USALI**

Para realizar un control sobre la contabilidad de costes que una empresa del sector turístico se pueden utilizar diversas herramientas que reflejen información contable y financiera útil para la toma de decisiones.

En este trabajo se va a abordar el sistema USALI, uno de los más comunes en el sector hostelero y cuyas siglas tienen como significado, Uniform System of Accounts for the Lodging Industry.

Este sistema sitúa su origen en Estados Unidos, en el año 1926. Surge a partir de la necesidad de intercambiar experiencias entre profesionales de la industria hostelera y profesionales de la contabilidad en relación con el sector hotelero, estableciendo un sistema que permitiese recabar información contable eficiente de flujos externos e internos.

A partir de 1926 a lo largo de 9 ediciones se han ido incorporando modificaciones que optimizan el sistema a la vez que se adaptan a las variaciones que el sector va sufriendo a lo largo de los años.

Anteriormente a la 9ª edición, era conocido como USAH, refiriéndose la H a hostelería, lo cual experimentó un cambio en las dos últimas ediciones 1996 y 2006 en las que se cambia la H por LI, y estas siglas corresponden a industrias de alojamiento.

Destaca la incorporación en 1988 durante la 8ª edición, del estado de flujos de tesorería, Cash Flow, no solo mediante método directo sino también mediante método indirecto, y estableciéndose como un estado de obligado estudio.

No limitándose a estas variaciones, durante la 9ª edición que precede a la actual, se incorporó el plan uniforme de contabilidad para pequeños hoteles y moteles. En la misma edición adicionalmente se instauraron mejoras referentes al cálculo del umbral de rentabilidad y la segregación de ingresos y costes de banquetes.

Si bien, durante la actual edición en 2006, se realizan diversos cambios que enfatizan sobre dos objetivos principales, uniformar el contenido y formato de los estados financieros orientados a la información externa y potenciar los estados de explotación como instrumentos para la gestión interna. Desglosado en este segundo objetivo, se incorpora un Estado de Explotación General, en el que sintetiza los estados de explotación de las diversas áreas de la empresa.

Continuando como en anteriores ediciones con la adaptación a nuevos cambios, se han adherido nuevos conceptos específicos relacionados con este sector y se han actualizado los ratios pertinentes, del mismo modo se han suprimido algunas propuestas de gestión como el cálculo del umbral de rentabilidad o el procedimiento presupuestario, conceptos de los que se dudaba sobre su utilidad.

Este método de análisis contable establece unas características que se han ido forjando a lo largo de los años en los que sus ediciones han ido caracterizándolo, siempre basándose en unos principios y características correspondientes a los siguientes:

- ✓ Sencillez desde su propuesta de un modelo simplificado y sencillo de utilizar por parte de cualquier empresa turística, sin importar su tamaño o categoría, y de fácil comprensión por parte de los usuarios de la información contable bien sean internos o externos.
- ✓ Presenta información homologable con una normativa común, con la excepción de la información referente a los resultados sobre la explotación, en el cual utiliza un sello más personalizado.
- ✓ Aplicación generalizada, posibilitando a cualquier empresa del sector hostelero su adaptación, de modo que no se centraliza en hoteles, ni tampoco en dimensiones de la empresa concretas.
- ✓ Un planteamiento de costes Direct cost literal, distingue entre costes directos asignados al resultado de los departamentos y costes indirectos aplicables al resultado final de toda la empresa.

- ✓ Posibilita el uso del Full Cost<sup>4</sup> industrial así como sugiere bases para el reparto de costes indirectos siempre que esto se lleve a cabo tras haber informado con el enfoque y formato preestablecidos.
  
- ✓ Este método trata de acomodar la comparación de cifras no solo de un grupo sino también de un sector, y a su vez el uso de un estilo actual y en el cual resulta fácil su gestión y control contable para cualquier entidad del sector hostelero.

### 5.1 Objetivos del USALI

Es necesario puntualizar los objetivos específicos que se pretenden lograr adaptando el USALI, persigue proporcionar una herramienta que optimice y mejore la gestión de costes repercutiendo finalmente en una mejor toma de decisiones que reporte mayor beneficio a la empresa. Con todo ello los objetivos son los siguientes:

- Se pretende organizar la información contable de forma dinámica en contra de lo que suelen mostrar los sistemas tradicionales mucho más estáticos y que no se ciñen al sector hotelero sino que siguen un patrón común para todas las empresas. Por ello el USALI personaliza el sistema de gestión, centrándose en los departamentos y costes que realmente repercuten sobre el resultado final económico.

---

<sup>4</sup> Extraído de la web <http://www.eoi.es/blogs/embaon-alumnos/2013/03/19/modelos-de-costes-%E2%80%9Cfull-cost%E2%80%9D-y-%E2%80%9Cdirect-cost%E2%80%9D-ventajas-e-inconvenientes/> :” pretende ofrecer una información completa de los costes generados al fabricar y vender productos y servicios. Intenta vincular todos los costes a los distintos productos de la empresa”.

- Claridad en la información proporcionada departamentalmente que repercutirá en la toma de decisiones, siendo lo más uniforme posible.
  
- La instauración de este método distribuye responsabilidades entre los distintos departamentos. Como consecuencia de ello la información que se obtiene de cada uno facilita su control y el uso de estos datos obtenidos puede utilizarse de diversas maneras que proporcionan valor adicional. Por ejemplo puede compararse el resultado del departamento con resultados obtenidos previamente, o bien establecer relación entre los resultados de otros departamentos. También hace posible realizar previsiones o preparar presupuestos en base a los resultados. La competencia que utilice este sistema, brinda al hotel la oportunidad de sacar conclusiones mucho más exactas al poder comparar con sus departamentos los mismos datos.
  
- Una vez concluida la puesta en funcionamiento de este método, será posible para los directivos valorar la conveniencia o no de usar el USALI en relación con lo que se pretende lograr al adaptarlo, que es un mayor nivel de conocimiento de la actividad adherido al seguimiento, control y mejora de las actuaciones contables que tienen lugar en la empresa.
  
- La creación de valores en los empleados es un plus con el que cuenta el sistema, al delegar responsabilidades sobre los responsables de cada sección se fomenta la motivación y las ganas de prosperar por cada individuo, pudiendo satisfacer objetivos y metas del hotel.

## 5.2 Estructura y Contenido

Esta última actualización del USALI deriva en una estructura que alberga varias subdivisiones. Se trata de cuatro partes divididas en secciones que veremos a continuación y una posterior división departamental:

### Estados Financieros

- **Balance de Situación** : Cada empresa utiliza el modelo que más se adapta a sus necesidades y características, pero a pesar de ello, el método USALI proporciona un modelo general. En este modelo el orden varía visiblemente respecto a los balances usuales en los PGC de otras empresas, el activo al contrario que en España, se establece de las partidas más líquidas a las que lo son menos.
- **Estado de Pérdidas y Ganancias** : Contiene la información esencial de la Cuenta de Resultados analítica para que los usuarios internos dispongan de ella. Posibilita el acceso a la información sobre los ingresos y gastos que derivan de los principales departamentos. Suele realizarse en base a un periodo de tiempo concreto, y define claramente el nivel de éxito o fracaso que han tenido lugar, lo cual resulta de gran ayuda para administradores e inversores.
- **Cash Flow**: Este estado contiene datos del Balance, con lo que su información no resulta novedosa en sí misma sino que lo que hace es agruparse de forma que proporcione la diferencia en la tesorería de la empresa de un ejercicio comparado con otro. Para ello pueden utilizarse dos métodos, el directo y el indirecto de los cuales en este proyecto se ha escogido el primero de ellos.

### Estados de Explotación

- Proporcionan información sobre los resultados de explotación a la Dirección
- Facilitan comparativas con resultados de competidores
- Hacen posible la comparación basada en un estándar establecido mediante la combinación de diversos datos de establecimientos

### Ratios e Indicadores

- Los ratios, utilizan datos del balance así como datos de resultados o combinan ambos.
- Los indicadores se refieren habitualmente a habitaciones y a alimentos o bebidas y sus variables.
- Análisis de punto muerto.

### Diccionario de cuentas de gastos

- En él se recopilan los gastos con sus nombres genéricos, el departamento al que pertenece y el nombre técnico contable de todos los posibles costes o gastos de la actividad.

La organización en secciones que sintetizan las actividades llevadas a cabo por una empresa del sector hotelero con el fin de proporcionar rentabilidad a la empresa, responde ante dos tipos de departamentos, que serán introducidos dentro de un mismo listado general que los agrupa a todos, estos dos grandes tipos de departamentos corresponden con:

**Operativos**, en los cuales se desarrollan actividades que resultan productivas para la empresa y que corresponden con los servicios ofertados.

**Funcionales**, aquellos que siendo necesarios para la actividad de la empresa, no generan ingresos. En ellos se acumulan costes comunes a varias actividades operativas.

1	Habitaciones
2	Alimentos y Bebidas
3	Otros departamentos de explotación
4	Alquileres y otros ingresos
5	Administración y generales
6	Marketing y Comerciales
7	Mantenimiento y mejoras de la infraestructura
8	Suministros
9	Remuneraciones de gestión
10	Alquiler, impuestos sobre inmuebles y seguros
11	Lavandería
12	Cafetería
13	Gastos relacionados con Personal y Nominas

Una vez distinguidas las partes en las que se divide el método USALI, se hace especial énfasis sobre la información analítica que proporciona la cuenta de pérdidas y ganancias en base a los distintos departamentos de la empresa, y finalmente a la agrupación de todos ellos en una sola cuenta. Esta información se completa con los ratios que afecten en mayor medida al sector, y con este conjunto de información se hace posible la toma de decisiones desde una perspectiva lo más eficiente posible.

## 5. Balance

La empresa hace uso de un balance normalizado, sin enfatizar en ningún método o sistema de gestión concreto. Seguidamente se presenta el balance que TR Hotel Jardín del Mar utiliza. El motivo por el que este balance se adjunta, es para ver detalladamente cual es el modelo contable con el que se trabaja actualmente, y compararlo posteriormente con el modelo USALI, pudiendo identificar rápidamente las diferencias y lo que aporta uno respecto al otro.

Las cuentas anuales han sido extraídas aplicando los principios contables (PGC)

<b>Balance de situación</b>		
<b><u>Activo</u></b>	<b>2012</b>	<b>2011</b>
<b><u>Activo No Corriente</u></b>	<b>38.073,62</b>	<b>51.734,48</b>
<b>Inmovilizado material</b>	35.044,74	51.734,48
Terrenos y construcciones	5.109,23	8.534,08
Instalaciones técnicas y otro invm.material	29.935,51	43.200,40
<b>Activos por impuesto diferido</b>	3.028,88	
<b><u>Activo Corriente</u></b>	<b>859.160,21</b>	<b>852.785,51</b>
<b>Existencias</b>	22.121,19	19.204,44
Comerciales	10.565,97	19.204,34
Materias primas y otros aprovisionamientos	10.895,12	
Anticipos a proveedores	660,1	0.10
<b>Deudores comerciales y otras cuentas a cobrar</b>	100.150,53	248.657,76
Clientes por ventas y prestaciones de servicios	97.729,98	242.774,99
Deudores varios		372,62
Activos por impuesto corriente	2.420,55	5.510,15
Otros créditos con las Administraciones Públicas		
<b>Invers. en emp. del grupo y asoc. a c.p.</b>	336.268,04	186.643,22
Créditos a empresas	10.562,98	2.821,82
Otros activos financieros	325.705,06	183.821,40
<b>Periodificaciones a corto plazo</b>	50.785,73	14.254,34
<b>Efectivo y otros act.líquidos equivalentes</b>	349.834,72	384.025,75
Tesorería	349.834,72	384.025,75
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>897.233,83</b>	<b>904.519,99</b>

Su organización establece en primer lugar el Activo no corriente en el cual se agrupan los elementos más duraderos en la vida del hotel, o lo que es lo mismo, elementos que darán apoyo a que la vida de la empresa sea más duradera. Los bienes que se encuadran en este apartado, como hemos anticipado, son bienes que deben tener una duración prolongada y con una liquidez escasa. ¿Qué quiere decir una liquidez escasa? Una liquidez escasa indica que tardarán mucho tiempo en transformarse en dinero para el hotel. Como ejemplo podemos tomar el mobiliario que se sitúa en las habitaciones de los huéspedes.

La partida más relevante de este apartado es Instalaciones técnicas y otro inmovilizado material. Sin disponer de información específica sobre esta partida, puede deducirse que se refiere al edificio en el que se constituye la empresa y al material y maquinaria pertinente. Este tipo de bien, resulta costoso y por ello la inversión que debe realizarse en muchas ocasiones necesita financiación ajena, por ejemplo prestamos con entidades bancarias. Es importante recordar que se trata de inversiones a largo plazo con lo que su devolución tendrá lugar a partir de un año desde que se efectuó la compra.

Por último respecto al Activo no corriente, se caracteriza por tener un desgaste progresivo que disminuye su valor. Esto recibe el nombre de amortización y se tiene en cuenta en el balance empresarial.

Completando el Activo de la empresa se encuentra el Activo corriente. Por el contrario al apartado anterior, los bienes ubicados en este listado son líquidos, o lo que es igual, el hotel dispone de ellos con fluidez para su transformación en dinero a corto plazo. Tras ver las partidas que forman el activo corriente de nuestra empresa, destacan por encima de las existencias, la partida Inversiones en empresas del grupo y asociadas a corto plazo y tesorería (bancos). La primera de ellas no está detallada en las cuentas anuales, con lo que al situarse en Otros activos financieros se desconoce la procedencia de este activo, pudiendo derivar de inversiones que el grupo TRH realice a nivel interno. Por parte de la tesorería o bancos. Corresponde al dinero que tiene el hotel y del que puede disponer rápidamente para hacer frente a pagos o inversiones., según indican las cuentas anuales de TR Hotel Jardín del Mar S.A., en 2012, esta partida descendió en 35 mil euros respecto al ejercicio anterior.

Para finalizar con lo que al Activo se refiere, el Total del Activo es la suma del activo no corriente y el activo corriente, mostrando los bienes y servicios de los que el hotel dispone sin exigir la condición de que estos sean dinero y reportando la obtención de beneficios.

<b><u>PATRIMONIO NETO Y PASIVO</u></b>	<b>2012</b>	<b>2011</b>
<i>Patrimonio Neto</i>	433.515,05	380.614,86
<b>Fondos Propios</b>	433.515,05	380.614,86
<b>Capital</b>	300.00,00	300.00,00
Capital escriturado	300.00,00	300.00,00
<b>Reservas</b>	80.614,86	72.539,70
Legal y estatutarias	8.858,79	8.051,27
Otras Reservas	71.756,07	64.488,43
<b>Resultado del ejercicio</b>	52.900,19	8.075,16
<i>Pasivo No Corriente</i>	10.096,25	
<b>Provisiones a l.p.</b>	10.096,25	
<i>Pasivo Corriente</i>	453.622,53	523.905,13
<b>Deudas empresas grupo y asociadas c.p.</b>	2.100,97	2.100,97
<b>Acreedores comerciales y otras cuentas a pagar</b>	451.521,56	521.804,16
Proveedores	66.611,86	77.670,89
Acreedores varios	268.724,59	292.356,01
Personal (remuneraciones pendientes de pago)	13.336,31	35.806,37
Pasivo por impuesto corriente	21.580,35	1.587,24
Otras deudas con las Administraciones Públicas	81.268,45	114.383,65
<b>TOTAL PATRIMONIO NETO Y PASIVO</b>	<b>897.233,83</b>	<b>904.519,99</b>

Abordando el segundo apartado del Balance, procede desgranar el contenido del Patrimonio Neto. Previo a nombrar cual es el estado de esta cuenta, es necesario saber que se trata de la diferencia existente en el hotel entre el Activo y el Pasivo, lo que indica la cantidad que pertenece a cada socio en el supuesto de que se vendiesen las propiedades del hotel y se hiciese frente al pago de todas sus deudas. Indagando en las cuentas anuales de la empresa, se encuentra disponible la siguiente información.

La partida de mayor relevancia es el capital social que está representado por 300.000 acciones nominativas de 1 euro. Siendo los accionistas con participaciones superiores al 10%, Grupo Inmobiliario Tremon, S.A., Business Management de TGR, S.L. Unipersonal (máximo accionista) y finalmente "Otros".

Para finalizar la revisión del Balance hay que referirse al Pasivo y su composición. En primer lugar el Pasivo no Corriente, contiene las obligaciones del hotel a largo plazo pudiendo ser estas con terceros, como ejemplo serviría un banco.

Estas obligaciones tienen un coste para la empresa y también se caracterizan por destinarse a la financiación del activo no corriente del hotel. En este caso, la única partida existente en el Balance es Provisiones a largo plazo y viene detallada en las notas dentro de las cuentas anuales. Donde se indica que este dinero se destina a retribuciones a largo plazo del personal.

En segundo lugar dentro del Pasivo, y cerrando el Balance, se encuentra el Pasivo Corriente. No solo recibe esta denominación sino que también se le llama pasivo circulante.

En cuanto a su contenido, en él se agrupan las deudas a corto plazo, que de igual forma que en el Pasivo no Corriente, tiene un coste financiero para la empresa, y que suelen destinarse a cubrir el Activo Corriente empresarial.

Matizando sobre la información del Hotel TR, la cuenta más importante de este apartado es, Acreedores comerciales. Es el dinero que el hotel debe a sus proveedores para poder proporcionar los servicios y productos que comercializa.

### **5.1. Cuenta de Pérdidas y Ganancias**

La información contable de la empresa se completa con la Cuenta de Pérdidas y Ganancias o Cuenta de Resultados. El objetivo de la empresa es obtener beneficios, por ello es de gran importancia este documento. En él, el hotel contabiliza todos los ingresos y gastos de la actividad empresarial, informando de la gestión de la empresa.

Proporciona dos tipos de resultados. En primer lugar resultados de explotación, enumerando los ingresos y gastos consecuentes de las actividades de venta y comercialización de servicios y productos del hotel, siendo estos necesarios para la obtención de beneficios

En segundo lugar el resultado financiero, muestra las pérdidas y ganancias que el hotel destina a actividades o servicios que no están en relación directa con las actividades principales que ofrece, como ejemplos pueden tomarse actividades de financiación o de inversión.

Tras perfilar los gastos e ingresos de estas dos subdivisiones, se obtiene como resultado lo que se denomina como Resultado antes de Impuestos. Este resultado no es definitivo, ya que la empresa debe pagar el impuesto sobre beneficios, de modo que esta cifra se restará teniendo como resultado final el Resultado del ejercicio procedente de operaciones continuadas. El dato final facilitará a los directivos el análisis completo de la información.

La finalidad de esta cuenta no solo es conocer si el resultado final incurre en beneficios o pérdidas, sino que también da información sobre cómo se generan esas partidas y permite el estudio de la importancia que tiene cada pérdida sobre el beneficio.

La Cuenta de Pérdidas y Ganancias que se muestra a continuación, se extrae de las cuentas anuales del hotel, siendo el modelo usualmente utilizado por todas las empresas y sin presentar ningún rasgo diferenciador.

El resultado obtenido por la empresa es positivo, concretamente 52.099,19 euros, lo cual incrementa notablemente la cantidad obtenida en el ejercicio anterior, puesto que la multiplica por 5.

<b><u>CUENTA DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS</u></b>	<b>2012</b>	<b>2011</b>
<b>Importe neto de la cifra de negocio</b>	2.430.199,12	2.211.283,95
Prestaciones de servicios	2.430.199,12	2.211.283,95
<b>Aprovisionamientos</b>	-227.567,72	-195.522,20
Consumo de mercaderías	172.887,60	18.045,32
Consumo de materias primas y otras materias	-373.123,36	-212.635,61
Trabajos realizados por otras empresas	-27.331,96	-931,91
<b>Otros ingresos de explotación</b>	104,26	
Ingresos accesorios y otros de gestión corriente	104,26	
<b>Gastos de personal</b>	-1.166.111,48	-1.183.415,59
Sueldos, salarios y asimilados	-866.342,50	-906.491,35
Cargas sociales	-299.768,84	-276.924,24
<b>Otros gastos de explotación</b>	-959.400,24	-805.820,96
Servicios exteriores	-871.134,32	-725.218,01
Tributos	-68.393,84	-69.290,95
Pérdidas, deterioro y variación de provisiones	-20.339,09	-11.765,76
Otros gastos de gestión corriente	467,01	453,76
<b>Amortización del inmovilizado</b>	-16.680,74	-18.220,95
<b>Otros Resultados</b>	-566,50	-2.745,90
<b>RESULTADO DE EXPLOTACIÓN</b>	<b>59.967,70</b>	<b>5.558,35</b>
<b>Ingresos Financieros</b>	19.643,02	10.262,46
Ingresos de valores negociables y otros instr.finan.	12.815,44	6.831,68
Otros ingresos de valores negociables de terceros	6.827,58	3.430,78
<b>Gastos financieros</b>	-3.796,18	-3.523,26
Por deudas con terceros	-3.796,18	-3.523,26
<b>Variación por valor razonable de instr.financieros</b>		0,01
Cartera de negocios y otros		0,01
<b>RESULTADO FINANCIERO</b>	<b>15.846,84</b>	<b>6.739,21</b>
<b>RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS</b>	<b>75.814,54</b>	<b>12.297,56</b>
<b>Impuesto sobre beneficios</b>	-22.914,35	-4.222,40
<b>RESULTADO DEL EJ.PROCEDENTE DE DEUDAS</b>	<b>52.900,19</b>	<b>8.075,16</b>
<b>RESULTADO DEL EJERCICIO</b>	<b>52.900,19</b>	<b>8.075,16</b>

## 6.2. Lo que el USALI propone:

Una de las partes que conforman el USALI son los estados económico-financieros, de los cuales forman parte el Balance, la Cuenta de Pérdidas y Ganancias y el Cash Flow.

Anteriormente se ha introducido cual es el funcionamiento contable que utiliza el hotel, facilitando el Balance y la Cuenta de Resultados. Pero al adaptar un nuevo método de gestión de costes hay que diferenciar las particularidades que presentan algunos de estos estados.

Este apartado se complementa con la reproducción ficticia de cómo quedaría la gestión de la empresa implantando los esquemas del USALI, y tras mostrarlos detalla cuales son las diferencias respecto al modelo utilizado actualmente.

<b>Balance de situación</b>				
<i>Activo</i>	2012		2011	
<i>Activo Circulante</i>	<i>Importe</i>	<i>%</i>	<i>Importe</i>	<i>%</i>
Tesorería	349.834,72	39	384.025,75	42
Derechos de cobro	100.150,53	11	248.657,76	27
Existencias	22.121,19	1,5	19.204,44	2
Otro circulante	3.028,88	0,5		0
<i>Inversiones Financieras</i>	336.268,04	37	186.643,22	21
<i>Edificio e Instalaciones</i>	35.044,74	4	51.734,48	6
<i>Otros Activos</i>	50.785,73	6	14.254,34	2
<b><u>TOTAL ACTIVO</u></b>	<b>897.233,83</b>	<b>100</b>	<b>904.519,99</b>	<b>100</b>

Este balance corresponde al propuesto por el método USALI, se aprecian variaciones significativas respecto al modelo usado anteriormente en el Plan General Contable español.

Su orden sigue un criterio en el cual el activo se configura de mayor a menor liquidez al contrario de lo que suele verse en los modelos de España.

Por parte de la partida de **Inversiones temporales de tesorería**, estas representan liquidez en un periodo de tiempo muy reducido que no se alarga más de 90 días. Por otra parte las **Inversiones a corto plazo** siguen un desarrollo liquidable en el término de un año.

Según se cita en costes del turismo, “El ‘peso’ real (promedio) de las grandes partidas del pasivo o del activo, puede variar de un hotel a otro.” Según un estudio recogido en la tesis doctoral de R. Soldevila (1998), los porcentajes más usuales (sobre el total Activo o sobre el total Pasivo + Propios), serían los siguientes:

	<b>HOTELES</b>	<b>RESTO DE EMPRESAS</b>
INMOVILIZADO NETO	74%	41%
CIRCULANTE	26%	59%
FONDOS PROPIOS	69%	45%
FONDOS AJENOS A L/P	11%	8%
FONDOS AJENOS A C/P	20%	46%

De este cuadro se deduce que el Inmovilizado neto tiene un gran peso en los balances que el USALI utiliza en los hoteles, siendo esta partida una suma entre el inmovilizado material, el inmovilizado inmaterial y a la que se restan las amortizaciones.

Por otro lado la partida de fondos propios también presenta un valor importante, componiéndose de las aportaciones de los socios y del resultado de beneficios o pérdidas procedentes de ejercicios anteriores.

### 6.3. Cuenta de Pérdidas y Ganancias

Pérdidas y Ganancias				
<u>Ingresos</u>	2012		2011	
	Importe	%	Importe	%
Habitaciones	903.589,60	41	805.900,43	43
Alimentación y Bebida	734.983,92	34	540.690,10	29
Otros departamentos de explotación	548.304,41	25	509.235,07	28
<b>Total Ingresos</b>	<b>2.186.877,93</b>	<b>100</b>	<b>1.855.825,60</b>	<b>100</b>
<u>Gastos</u>				
Habitaciones	800.511,54	37	790.012,4	46
Alimentos y Bebidas	637.653,51	29	550.990,81	29
Otros centros de explotación	527.766,59	24	340.601,03	17,5
Administración y generales	21.041,07	1	20.008,1	1
Comerciales y marketing	10.450,56	0,6	12.003,5	1
Mantenimiento y mejoras del edificio	41.027,05	2	41.027,05	2
Suministros	60.021,90	4	46.009,1	0,5
Comisiones de gestión	3.084,08	0,2	3.045,08	0,5
Arrendamiento, impuestos por inmuebles y seguros	20.804,05	1	18.002,3	1
Gastos por intereses	2.073,00	0,2	1.023,89	0,5
Depreciaciones y amortizaciones	23.007,90	1	25.004,6	1
<b>Total Gastos</b>	<b>2.147.441,25</b>	<b>100</b>	<b>1.847.727,86</b>	<b>100</b>
<u>Resultado antes de impuestos</u>	39.466,68		8.097,74	
<u>Impuesto de Beneficios</u>	4.585,72		3.700,86	
Del ejercicio	4.585,72		3.700,86	
Diferidos	0		0	
<b>Total Impuestos Beneficios</b>	<b>4.585,72</b>		<b>3.700,86</b>	
<b>Resultado Neto</b>	<b>34.880,96</b>		<b>4.396,88</b>	

Como puede observarse en la cuenta de Pérdidas o Ganancias, no existen diferencias demasiado significativas respecto al modelo tradicional y del que hace uso la entidad hotelera. Si bien este modelo presenta información específica de los ingresos y gastos que surgen de cada departamento facilitando el uso de información para su uso interno.

Realmente resulta vital la información resultante de este estado, dado que no resulta simplemente útil para administradores, sino que también los inversores o clientes de cualquier tipo, pueden orientarse sobre el grado de eficiencia que presenta la empresa y la buena o mala gestión llevada a cabo.

La información que he utilizado en este caso es totalmente ficticia ya que no dispongo de información real de la empresa en este ámbito debido a que no utilizan el método USALI.

Pero sirve de indicador para ver cuál es la diferencia entre el método empleado y el propuesto. Puede verse como se detallan los ingresos y los gastos de los departamentos funcionales y operacionales y la relación de estos con el ejercicio precedente. Esto sirve para darse cuenta rápidamente de cuál es el progreso de cada departamento y permite a los directivos fijar problemas por no cumplir objetivos fijados o ver qué departamentos han funcionado mejor y recompensar a sus gerentes.

Finalmente da la información del resultado neto con el cual se obtiene el total de la operación entre restar a los ingresos netos los gastos y el impuesto de beneficios, con lo que se conoce cuanto beneficio obtiene la empresa en el ejercicio. Todo ello con una relación porcentual que facilita de un rápido vistazo el valor que tiene cada partida respecto al total de la misma.

#### 6.4. Estado de flujos de tesorería (Cash Flow)

Estado de Cash Flow		
	2012	2011
	Importe	Importe
<b>CF de explotación</b>		
Cobros de huéspedes	432.750,00	320.800,30
Otros cobros	24.400,90	12.003,61
Pagos de nóminas	-400.021,43	-293.005,21
Otros pagos de explotación	-12.006,50	-5.080,04
Pagos de intereses	-25.029,80	-24.000,00
Pagos por impuesto del beneficio	-3.041,05	-2.500,30
<b>Tesorería generada por operaciones de explotación</b>	17.052,12	8.218,36
<b>CF de Inversión</b>		
Inversiones de inmovilizado	-200.095,30	-122.800,40
Variaciones en Imposiciones a plazo	-9.500,60	-3.520,02
Por empleos de activos	-12.004,40	-10.003,00
Por enajenación de inmovilizado	-50.600,20	-36.400,79
Por adquisiciones de inmovilizado	-34.008,09	-25.004,09
<b>Tesorería generada por operaciones de tráfico</b>	-306.209,4	-197.728,30
<b>CF de Financiación</b>		
Obtenciones de préstamos o capital propio	300.025,00	256.008,00
Devoluciones de préstamos	30,607,90	35.600,40
Tesorería generada por operaciones de financiación	28.900,40	19.430,50
<b>Incrementos/Disminuciones de Tesorería</b>	359.533,30	311.038,90
<b>Tesorería al inicio del ejercicio</b>	70.376,02	121.528,96

Su objetivo es proporcionar información que haga sencilla la comparación referente a la información sobre tesorería, de un año a otro. Este estado no se presenta en las cuentas anuales del hotel de forma detallada sino que directamente se propone el resultado deducible del Balance.

Por ello el USALI propone desgranar la información mediante el método que utilizaremos en este caso, método directo, en el cual los flujos de entrada serán tomados para restarles las salidas de efectivo que derivan de las transacciones que movilizan el capital ubicado en la cuenta de tesorería, siendo estos de explotación, de inversión o bien de financiación.

De él también se extrae la diferencia exacta entre las cantidades obtenidas y empleadas referentes a la tesorería. Pudiendo verse diferenciadas en Cash Flow de explotación, de inversión y de financiación, y pudiéndose establecer comparación entre ellas.

Las cifras que figuran en este supuesto Cash Flow adaptado por el método USALI para TR Hotel Jardín del Mar, son ficticias, al no disponer de un cash flow de estas características, se ha procedido a hacer una simulación para lograr ver cómo quedaría en caso de usarse.

Su finalidad es la obtención de información de los tres bloques visibles, explotación, inversión y financiación. Y con esto se obtiene la tesorería total al inicio del ejercicio.

### **6.5. Distribución de costes en función de su posición jerárquica**

La proposición del uso de este método debe enfatizar en este punto. En él se agrupan los resultados analíticos por departamentos, siendo información relevante para los usuarios internos.

Cada uno de los departamentos aporta su propia información con el nombre de DI, (Department Income) en caso de ser un ingreso, y DL (Department Loss) en caso de ser una pérdida, el resultado es el margen de cobertura del departamento.

Con el fin de facilitar la comprensión de estos conceptos, se adjunta un organigrama que detalla lo expuesto, pero antes se mostrarán tres plantillas de los departamentos operacionales. En ellas se definen los gastos y los ingresos de cada departamento, la procedencia de estos y finalmente el resultado que cada uno reporta.

Este apartado que el USALI incorpora, es información adicional que el hotel actualmente no utiliza, y que los métodos ajenos al USALI no tienen en cuenta en sus procesos contables.

Se considera la base del método, dado que realmente la aplicación del USALI es el control departamental dividido en departamentos funcionales y operacionales, que define con mayor exactitud la procedencia de gastos e ingresos y la rentabilidad que estos brindan al hotel.

Con ello se permite conocer en mayor medida cuales son los puntos más fuertes y los más débiles. Es posible paliar debilidades departamentales que hagan incurrir a la capacidad de la empresa en pérdidas con mayor rapidez. Y compatibiliza la comparación con empresas del sector que utilicen el mismo método.

Para una mejor comprensión de las plantillas que desglosan los ingresos y gastos de los departamentos de Alimentos y Bebidas, Habitaciones y Otros departamentos.

Es conveniente detallar que, igual que el resto de herramientas adaptadas por USALI, son ficticias aun intentando ceñirse lo máximo posible a los datos proporcionados por las cuentas anuales del hotel.

Para comprender mejor las tablas de datos departamentales, se hará especial distinción entre los datos que en ellas figuran. Diferenciando entre:

- Alimentos y bebidas

Representa el 30% de los ingresos del hotel, siendo el departamento que más ingresos aporta después de Habitaciones. Representa una cantidad importante de costes directos para el hotel.

En estos cuadros informativos, la gerencia del hotel puede visualizar cuales son los indicadores de costes e ingresos que cada departamento contiene.

Resulta útil para proponer mejoras o tratar de recortar gastos innecesarios, así como permite comparativas de periodos de tiempo en los que se vayan actualizando los datos.

- Habitaciones

Desempeñando el papel principal en la actividad económica del hotel, en este caso representa el 45% del volumen de ingresos.

La cuenta que se mostrará en el cuadro departamental, es el resultado de deducir los ingresos netos totales que el hotel genera a partir de la venta de alojamiento, de los gastos directos que esta misma actividad conlleva.

Presenta una particularidad, y es que no existe un coste de venta de producto, al comercializarse un servicio. Por ello los datos de costes con los que se trabaja son gastos de personal y otros gastos asignables.

- Otros Departamentos

Se refiere a departamentos directos, de igual forma que los casos anteriores, reporta beneficio directo por actividades o servicios que el hotel presta.

Representando una parte inferior, puesto que supone un 25% de los ingresos del hotel.

En él se engloban los ingresos y gastos de servicios como por ejemplo el arrendamiento de bicicletas.

<b>Alimentos y bebidas</b>	
<b>INGRESOS TOTALES (A+B)</b>	<b>734.983,92</b>
<b>INGRESOS (A)</b>	<b>573.287,45</b>
<b>INGRESOS NETOS</b>	<b>676.878,55</b>
<b>COSTE DE VENTAS</b>	
Coste de los alimentos consumidos	64.974,80
Menos → Coste de la comida del personal	63.875,00
Menos → Alimentos transferidos a "bebidas"	9.800,60
Más → Bebidas transferidas a "alimentos"	-8.700,80
Coste neto de ventas de alimentos	14.845,00
Otros costes de ventas	340,00
Total coste neto de ventas	80.159,80
<b>MARGEN BRUTO EN VENTA DE ALIMENTOS</b>	<b>183.750,90</b>
<b>OTROS INGRESOS (B)</b>	
Habitaciones arrendadas para reuniones	24.400,00
Ingresos varios de banquetes	62.000,00
Cargos varios a clientes	8.200,00
Total otros ingresos	94.600,00
<b>MARGEN BRUTO EN OTROS INGRESOS</b>	<b>67.096,47</b>
<b>GASTOS</b>	
Sueldos y salarios	259.902,75
Complementos salariales	89.930,65
Total gastos de personal	349.833,44
Otros gastos	
Menaje	33.171,27
Lavandería y limpieza	42.372,72
Permisos y licencias	30.518,15
Gastos varios de banquetes	16.930,45
Música y animación	8.900,32
Telecomunicaciones	7.399,45
Formación	3.004,51
Uniformes	5.420,20
Otros	140.103,00
Total otros gastos	287.820,07
<b>TOTAL GASTOS</b>	<b>637.653,51</b>
<b>RESULTADO DEL DEPARTAMENTO</b>	<b>97.330,41</b>

<b>Habitaciones</b>	
<b>INGRESOS TOTALES (A+B)</b>	<b>883.490,80</b>
<b>INGRESOS (A)</b>	<b>664.772,88</b>
INGRESOS NETOS	704.772,88
COSTE DE VENTAS	
Coste de servicios requeridos	126.356,80
Menos → Coste de la comida del personal	91.766,00
Menos → Coste de limpieza	27.890,00
Menos → Renovación en elementos de alojamiento	6.700,80
Otros costes de ventas	6.290,00
Total coste neto de ventas	132.646,80
MARGEN BRUTO EN VENTA DE OTROS ALOJAMIENTOS	2.745,60
OTROS INGRESOS (B)	
Habitaciones arrendadas para reuniones	55.900,45
Ingresos varios de convenciones	43.084,56
Cargos varios a clientes	18.600,02
Total otros ingresos	117.585,03
MARGEN BRUTO EN OTROS INGRESOS	101.132,89
GASTOS	
Sueldos y salarios	380.080,90
Complementos salariales	87.000,60
Total gastos de personal	467.081,50
Otros gastos	
Menaje	23.009,80
Lavandería y limpieza	51.200,49
Permisos y licencias	30.518,15
Gastos varios de adaptación temática	20.400,90
Telecomunicaciones	8.009,00
Formación	5.400,81
Uniformes	32.890,09
Otros	142.000,80
Total otros gastos	333.430,04
<b>TOTAL GASTOS</b>	<b>820.511,54</b>
<b>RESULTADO DEL DEPARTAMENTO</b>	<b>102.979,26</b>

<b>Otros Departamentos</b>	
<b>INGRESOS TOTALES (A+B)</b>	<b>548.304,41</b>
<b>INGRESOS (A)</b>	<b>486.039,83</b>
INGRESOS NETOS	411.989,68
COSTE DE VENTAS	
Coste de servicios requeridos	58.075,60
Menos → Coste de la comida del personal	34.008,50
Menos → Coste de limpieza	9.062,90
Menos → Costes de elementos de arrendamiento	15.004,20
Coste neto de ventas de serv. y product. adicionales	22.997,49
Otros costes de ventas	2.008,96
Total coste neto de ventas	83.082,05
MARGEN BRUTO EN VENTA y ARRENDAMIENTOS DE PRODUCTOS	9.031,90
OTROS INGRESOS (B)	
Productos arrendados para excursiones	22.057,10
Ingresos varios de venta de productos temporada	30.105,05
Cargos varios a clientes	2.071,43
Total otros ingresos	54.233,58
MARGEN BRUTO EN OTROS INGRESOS	8.031,00
GASTOS	
Sueldos y salarios	136.005,75
Complementos salariales	35.000,80
Total gastos de personal	171.006,55
Otros gastos	
Productos	45.009,80
Mantenimiento	38.200,49
Permisos y licencias	40.518,15
Gastos varios de marketing y publicidad	20.400,90
Telecomunicaciones	10.009,00
Formación	14.800,81
Uniformes	25.820,09
Otros	162.000,80
Total otros gastos	356.760,04
<b>TOTAL GASTOS</b>	<b>527.766,59</b>
<b>RESULTADO DEL DEPARTAMENTO</b>	<b>20.537,82</b>

Con la información proporcionada por los cuadros departamentales, el USALI proporciona datos suficientes como para reconocer el contenido de los estados de resultados analíticos.

Siendo una pieza importante, aporta el resultado de cada centro, pudiendo ser positivo con ingresos o negativo con pérdidas, en estos casos se denominan (DI) en caso positivo o (DL) en caso negativo.

Es parte del Direct Cost del que se ha hablado a lo largo del proyecto, y resulta equivalente al margen de cobertura de cada departamento.

En este modelo los ingresos y gastos que cada centro utiliza como herramientas para sus indicadores, son exclusivos del mismo centro o departamento, esto quiere decir que no se imputarán gastos o ingresos de otros departamentos, mostrando una imagen fiel del resultado obtenido.

A lo largo del próximo apartado podrán verse las operaciones que derivan de cada uno de los departamentos directos, utilizando como primer indicador el (TDI) o Margen de Cobertura, que suma los resultados de todos los departamentos directos, bien sean DI o DL, ganancias o pérdidas.

		<b>DI (DL) Habitaciones</b> 903.589,92	
<b>DI (DL) Alimentos y bebidas</b>	734.983,92	<b>DI (DL) Habitaciones</b> 903.589,92	
DI (DL) Otros DD 548.304,41	DI (DL) Alimentos y Bebidas 734.983,92	DI (DL) Habitaciones 903.589,92	

**TDI** (Total Department Income) **Total Margen de Contribución**

Agrupar el total de ingresos de los departamentos operacionales, también se le llama total de ingresos o ventas.

➤ Suma DI (DL) Habitaciones + Alimentos y Bebidas + Otros = **2.186.878,25**

**GOI** (Gross Operating Income) **Margen de actividades operacionales**

Muestra el resultado bruto o margen departamental, necesario para obtener el resto de medidas.

➤ TDI Menos - Costes Departamentales operacionales (directos) = **220.657,61**

## **GOP** (Gross Operating Profit) **Resultado Bruto de Explotación**

Este resultado muestra el total bruto de la explotación, se usa como medidor del grado de eficiencia con que el hotel está siendo dirigido y compatibiliza la comparativa con competidores. Sus usuarios suelen ser los directivos.

- Menos Costes Comunes, no distribuibles, de explotación = **100.647,11**  
(Administración, suministros, mantenimiento, marketing)

## **NOP** (Net Operating Profit) **Resultado Neto de Explotación**

Tras obtener el Resultado Bruto de la explotación (GOP), es necesario deducir costes de explotación como pueden ser, amortizaciones, impuestos, alquileres, seguros o intereses.

- Menos Costes (Comunes) Fijos = **49.722,11**

Finalmente solo queda calcular una medida para concluir con el estudio efectuado, esta medida es el Resultado del Periodo. Su cálculo se extrae de restarle al NOP, otros ingresos o gastos. En el caso del hotel que acabamos de estudiar, los datos eran ficticios en gran medida dado que no se disponía de suficiente información sobre la empresa para calcular con exactitud el método USALI. Deduciremos que no hay gastos ni ingresos adicionales con lo cual el Resultado final del Periodo es 49.722,11 euros.

### **6.6. ¿Es conveniente llevar una contabilidad ordenada?**

Ordenar correctamente las cuentas que van a ir al libro contable, los asientos y finalmente formarán parte de la información que sirve de apoyo vital en la toma de decisiones es realmente importante. Para ello las grandes empresas crean sus propios códigos internos de identificación de cuentas.

Igual que en cualquier plan general contable, la cuenta 6 será compras y gastos y la 7 ventas e ingresos. Pero, ¿qué ocurre si el gerente, administrativo o la dirección quiere obtener información rápidamente concretando de que departamento o a que subtipo se asigna cada coste u ingreso?

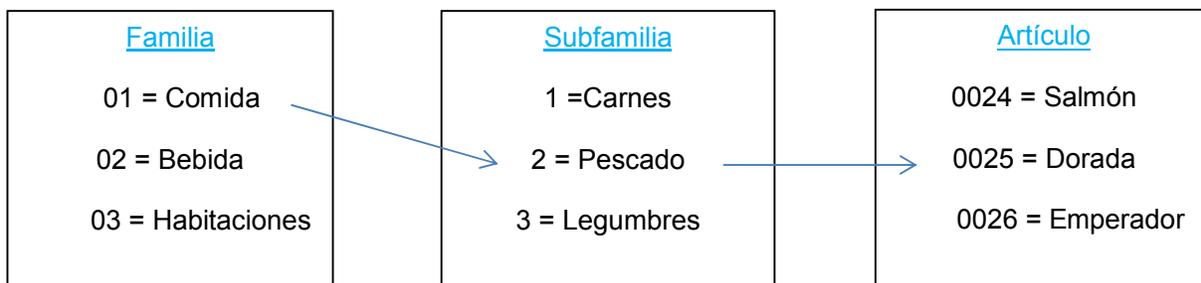
A modo de ejemplo me dispongo a asignar una distribución que resulte gráficamente sencilla de entender y proporcione una idea sobre cómo se realiza este proceso que tiene una repercusión sobre el orden de la contabilidad del hotel gestionado.

En primer lugar los dos dígitos que se asignarán serán iguales que en el PGC usado normalmente, designan la cuenta y el movimiento que se efectúa en este caso es una compra de mercaderías pagada directamente por entidad bancaria.

En segundo lugar, ordenaremos por familias, siendo esta división parte del plan contable personalizado del hotel. Es necesario saber que esta parte ya no corresponde al PGC normalmente usado sino que cada empresa lo personaliza a su gusto.

A continuación, la subdivisión se realiza en función de la procedencia del producto o servicio. En este caso hemos decidido que sea una compra de mercaderías, exactamente de comida y matizando en la subdivisión de carnes.

Finalmente en lo que se refiere a la numeración de la cuenta, se adapta un último apartado en el que se lleva un registro de los artículos que se utilizan. Por este motivo es conveniente tener un inventario actualizado que muestre toda la materia prima o en su caso, servicios nuevos que vayan formando parte de la oferta hotelera.



Compra de mercaderías	Familia	Subfamilia	Artículo
600	01	2	0026

Este proceso se reconoce como proceso administrativo, y no solo proporciona orden e información detallada, también ayuda en la obtención de un seguimiento de consumos sobre materias primas, facturación, pagos o regularización contables. En este último caso la contabilización tiene un efecto directo sobre las cuentas que acabamos de realizar.

Para comprenderlo mejor se mostrará un asiento ficticio utilizando el mismo movimiento con el que hemos trabajado anteriormente, una compra de mercaderías, en este caso se trata de “comida”, de la subfamilia de “pescados” y del artículo “emperador”.

La descripción del asiento es la siguiente, el hotel compra mercaderías, debiendo añadir al precio de la compra el IVA pertinente en este caso el 21%, aunque eso variara dependiendo del tipo de producto. Seguidamente se contabilizará el gasto en la cuenta del proveedor al que se le haya comprado el artículo y se contabilizará el pago.

La compra es por un importe de 2.000 €, con un IVA del 21%, y el pago es por transferencia bancaria. Quedando el asiento de la siguiente forma:

<b>Debe</b>		<b>Haber</b>
2.000 (600 01 2 0026 )Compra de mercaderías	a	( 400) Proveedores 11.600
420 ( 472 ) H.P. IVA Soportado		
2.420 ( 400 ) Proveedores	a	( 572 ) Bancos e instituciones bancarias € 11.600

Este es el aspecto final del asiento contable, como queda visible en la parte de la Compra de mercaderías, se utilizaría la cuenta específica creada por el hotel. Del mismo modo se personalizan cuentas como la 400 que repercutiría diferentes agrupaciones dependiendo del proveedor al que se le compre el producto.

A continuación se va a proceder a desglosar los elementos que conforman un plato principal del restaurante, a modo de lograr una perspectiva que haga sencilla a la dirección la identificación rápida de los costes óptimos, y las cantidades necesarias para extraer el máximo beneficio al producto ofertado.

Para ello el desglose corresponde con la relación de los elementos siguientes:

- El número de raciones para las cuales se basan las cantidades que van a desarrollarse y que son las adecuadas para que no se incurra en pérdidas y al mismo tiempo el cliente quede completamente satisfecho.
- Es necesario el listado de ingredientes o productos que hacen falta, agilizando la contabilidad de sus precios, el beneficio que reportan y las cantidades adecuadas, con ello en este caso se trata de un entrecot, nata líquida, caldo de carne, pimienta, aceite, sal, agua y ajo.
- Solo es posible lograr el mayor beneficio y a su vez contentar al consumidor, teniendo en cuenta la importancia de las medidas del producto. Para ello se utilizan los kilos y los litros, siendo estas las medidas que no solo reportarán máximos beneficios, sino que serán el sello de identidad que potenciará el buen sabor del plato.
- En cuanto a los costes, en primer lugar hay que distinguir el coste unitario, cuánto cuesta en términos unitarios el medio kilo de carne, o el litro de aceite. Dato importante a la hora de desarrollar el coste total vinculado al plato, ya que este coste total es el precio que supone a la empresa realizar el plato, utilizando el coste unitario que ha costado el producto completo. En tercer lugar el coste por pax, es el coste total de realizar el plato, dividido entre el número de raciones que se pueden abastecer al cocinarlo, con este dato conocemos cuánto cuesta a cada comensal el global del producto.
- Finalmente los porcentajes muestran la relación entre el coste total y la suma final de este mismo coste al realizar el plato, sirve para agilizar visualmente cuales son los ingredientes de mayor coste.

→ En el resumen que se muestra en la parte inferior se pretende dar un resultado que permita comprender lo que contiene el desglose, de forma rápida y directa. Para ello se muestran los siguientes conceptos:

- **Coste por persona:** Hace referencia al valor que supone para el hotel realizar el plato en relación con cada una de las raciones.
- **Coeficiente:** Es un dato representativo que se extrae por aproximación del coste por pax.
- **Precio teórico:** Es la resta del coste total menos el coste por pax, lo que indica es el coste real que le supone al establecimiento.
- **Precio venta al público:** Este precio es el que se expone en el menú para el usuario, de modo que la empresa obtiene beneficio.
- **Consumo:** Se mide porcentualmente y representa respecto a la venta, la inversión del hotel en relación con el beneficio bruto al preparar el plato.
- **Margen Bruto:** Del mismo modo se mide porcentualmente, mostrando el beneficio bruto sin tener en cuenta los costes.
- **Peso por persona:** Es una unidad medible, mediante kilos en este caso, representa la cantidad que cada comensal consumirá en relación con el total de la ración.

## Plato Principal

### Entrecot a la Pimienta

Raciones	3						
Productos	Unidades	Kilos	Litros	Coste Unitario	Coste total	Coste por pax	%
Entrecot		0,500		9,00	9,00	3,00	80,1%
Nata líquida			0,100	2,60	0,19	0,06	1,7%
Caldo de carne			0,400	1,79	0,28	0,09	2,5%
Pimienta		0,100		0,80	0,08	0,03	0,7%
Aceite			0,060	2,90	0,96	0,32	8,5%
Sal		0,200		1,20	0,40	0,13	3,6%
Agua			1,500	0,90	0,20	0,07	1,8%
Ajo		0,250		0,30	0,12	0,04	1,1%
<b>Total</b>		<b>1,050</b>	<b>2,060</b>		<b>11,23</b>	<b>3,74</b>	<b>100%</b>

Resumen	Concepto
Coste por persona	5,62
Coficiente	<b>5,00</b>
Precio teórico	7,49
Precio venta público	<b>11,00</b>
Consumo	33%
Margen Bruto	77%
Peso por persona	1,037

## 7. Conclusiones

Como se ha ido detallando, el sector en el cual se enmarca la empresa es el sector turístico, concretamente el hotelero, presentando unas características distinguidas que pueden variar la importancia contable y financiera de algunas partidas contables referentes a los costes empresariales.

El hotel escogido es TR Hotel Jardín del Mar, del cual se han obtenido las cuentas anuales con un desglose del balance y algunas notas que describían y resumían los conceptos brevemente.

Teniendo claro cuál es el sector que condiciona la empresa, y cuál es la empresa. Llega el momento de decidir qué sistema de gestión de costes se desea implantar.

Puesto que en la empresa actualmente se utiliza un plan general contable normal, sin ningún tipo de peculiaridad, se ha decidido utilizar el método USALI. Un método que se explica estructural y organizativamente en el trabajo y que contiene un carácter especial dedicado al control departamental.

Disponiendo de la información contable del hotel, se ha elaborado una representación ficticia lo más ceñida a los datos disponibles, de modo que se pretende comparar y distinguir las diferencias entre ambos métodos, y finalmente decidir si es conveniente proceder al cambio o no.

El método USALI proporciona una división departamental agrupada en departamentos funcionales y operacionales. Estos se someten a un control individualizado que facilita la visión por parte de los usuarios de la información de cuáles son los ingresos y los gastos, su procedencia, y permite la comparativa no solo entre los mismos departamentos sino también con otras empresas del sector que contengan una estructura igual.

Para lograr este control hay que delegar responsabilidades en los gerentes de cada departamento, lo cual puede traducirse en una motivación extra para el empleado que se siente más valorado. No quedando ahí, hace posible que cada departamento se fije unos objetivos y metas propios que son más sencillos de medir con este sistema.

En cuanto al Balance, por parte de la distribución del Activo, en el método USALI, la agrupación responde a una pirámide que se estructura desde la mayor liquidez hasta los menos líquidos y que tardan más tiempo en transformarse en beneficio.

Por parte de la Cuenta de Pérdidas y ganancias se mantiene adaptada a la distribución departamental, con lo cual muestra los datos por agrupaciones, siendo diferente al utilizado por la empresa y siguiendo el patrón de mostrar los resultados por departamentos.

Como puntos de medida se han utilizado el TDI, el GOI, el GOP y el NOP, todos ellos proporcionando márgenes y resultados derivados de los resultados departamentales de ingresos y gastos, lo cual resulta útil para la recopilación de información por parte de los directivos, siendo estos los usuarios más comunes.

Facilitando una contabilidad ordenada, se estructura el proceso administrativo con subcuentas que proporcionan mayor detalle a los contables que llevan el control de proveedores y acreedores con los cuales se realizan transacciones. Con esta división ordenada por familias y subgrupos se consigue identificar rápidamente la procedencia de cada movimiento contable.

También se hace uso de plantillas que proporcionan información detallada de las cantidades de productos o en caso de servicios, las medidas oportunas, para que el beneficio obtenido sea el mayor y no se produzcan pérdidas, aunque no solo se pretende optimizar el producto o servicio sino que también se espera ofrecer un servicio que se consagre como marca y sea característico por un alto porcentaje de calidad, satisfaciendo al cliente en su totalidad y cumpliendo con sus expectativas.

Definitivamente el uso del USALI es conveniente en esta empresa, dado que proporciona un flujo de información mayor y más preciso. Ayuda a definir de donde procede la información contable, y con ello mejora la posibilidad de incluir mejoras en los lugares oportunos o recompensar a aquellos que hagan correctamente su trabajo.

Facilita una mejor relación a la hora de realizar comparativas con otras empresas, y también a nivel interno.

Finalmente decir que el trato de la información contable es mucho más detallado y preciso, con ello se cumple el gran objetivo que la empresa persigue al plantearse implantar un sistema de gestión de costes, que es obtener información para que la toma de decisiones sea óptima.

## 8. Bibliografía

- Sánchez Rebull (2002): Contabilidad de costes sector hotelero
- José Moreno Rojas, Rosario Martín Samper: La información contable para la gestión en la empresa hotelera: El Uniform System of Accounts for the Lodging Industry (USALI).
- Imagen situada como reflexión en la página 5,- <http://moduloiiiplanificacion.blogspot.com.es/>. Búsqueda el día 12/05/14
- Francisco Martín Peña – Ramón M.Soldevilla de Monteys: Modelo USALI de costes por departamentos (Contenido y razones en pro y en contra de la aplicación del direct cost literal en la industria hotelera
- Jose Lis J.C. – Pilar F.R.: III Jornadas de investigación en Turismo
- Marta C.P. (2009): La contabilidad en el sector Hotelero, (<http://www.recercat.net/bitstream/handle/2072/39589/TFC-CAMOSP-2009.pdf?sequence=1> ) Búsqueda el día 23/04/14
- Cuentas anuales de la empresa TR Hotel Jardín del Mar S.A. (<http://www.cnmv.es/AUDITA/2012/14304.pdf> ) Búsqueda el día 18/04/14
- El turismo cómo fenómeno <http://www.eumed.net/rev/turydes/13/klso.html> . Búsqueda el día 06/05/14
- <http://www.expansion.com/2014/01/21/empresas/transporte/1390296216.html> .
- <http://www.um.es/aulasenor/saavedrafajardo/apuntes/2012/turismo/Turismo1c.pdf>
- <http://pitbox.wordpress.com/2013/04/02/el-turismo-la-evolucion-del-turismo-espanol-y-espana-como-destino-turistico/>
- <http://www.buenastareas.com/materias/balance-usali/0>
- <http://www.asgestion.com/?p=358>

- <http://www.trhhoteles.com/>
- En la página 5, referencia (2) -<http://www.economic.es/programa/glosario/definicion-estados-financieros>
- Página 5, referencia (3)-  
[http://es.mimi.hu/economia/estado\\_de\\_explotacion.html](http://es.mimi.hu/economia/estado_de_explotacion.html)
- Página 7  
<http://www.um.es/aulasenor/saavedrafajardo/apuntes/2012/turismo/Turismo1c.pdf>
- Uriel, E. y Monfort V.M. (2001) - Cuentas de las Sociedades en las Fuentes Tributarias (CSFT)
- Página 18 -<http://www.eoi.es/blogs/embaon-alumnos/2013/03/19/modelos-de-costes-%E2%80%9Cfull-cost%E2%80%9D-y-%E2%80%9Cdirect-cost%E2%80%9D-ventajas-e-inconvenientes/>
- Imagen de la página 15 -  
<http://ww2.uspceu.es/dat/departamentos/economicas/departamentos.aspx?d=ECE>