

# MÁSTER OFICIAL EN TURISMO: DIRECCIÓN DE EMPRESAS TURÍSTICAS 13/14

GESTIÓN DE LOS SISTEMAS DE INFORMACIÓN  
CONTABLE-FINANCIERO EN EMPRESAS  
TURÍSTICAS

## USALI



- Introducción.
- Orígenes, Objetivos y Contenidos.
- Esquema de Funcionamiento.
- Departamentos Operacionales.
- Departamentos Funcionales.
- Cuenta de Resultados Analítica.
- Análisis de Resultados: Ratios.

## Introducción (I)

- Limitaciones Contabilidad Financiera para la gestión.



- Mayor utilidad para la gestión de los sistemas uniformes, como el USALI.

## Introducción (II)

- Rápida implantación en cadenas.
- Escasa implantación del USALI en España.



## Introducción (III)

➤ ¿Qué hoteles deberían implantarlo?



## Orígenes

1926

U.S.A.H.

Chicago

Profesionales Hoteles

Profesionales Contabilidad

1996: USALI (9ª EDICIÓN)

# Objetivos

SENCILLEZ

COMPARABILIDAD

ESTANDARIZACIÓN



# Esquema de Funcionamiento (I)

Resultado  
Departamento A

Resultado  
Departamento B

Resultado  
Departamento C

Resultado  
Departamento N



Resultado  
Global Hotel

## Esquema de Funcionamiento (II)

- Determinar los ingresos y gastos controlables por el Equipo Directivo.



- Asignarlos a los departamentos donde se originen.

## Esquema de Funcionamiento (III)

- Departamentos Operacionales: Generan ingresos por la prestación de servicios.



## Esquema de Funcionamiento (IV)

- Departamentos Funcionales: Generan costes al prestar servicios a los operacionales.



- Otros agrupan costes no localizables clara/.

## Esquema de Funcionamiento (V)



# Departamentos Operacionales



# Deps. Operacionales: Habitaciones



## DEPARTAMENTO DE HABITACIONES

Periodo:	Importes
<b>INGRESOS</b>	
Cuenta Individual	
Grupos Turísticos	
Cliente Congresos	
Otros	
1	<b>TOTAL INGRESOS HABITACIONES</b>
2	Descuentos
1-2-3	<b>INGRESOS NETOS HABITACIONES</b>
<b>GASTOS</b>	
Sueldos y Salarios	
Otros Gastos Sociales	
4	<b>TOTAL GASTOS DE PERSONAL</b>
Comisiones Ag. Viajes	
Contratos de Limpieza	
Transporte de Clientes	
Lavandería	
Reposición Lencería	
Cursos de Formación	
Otros Aprovisionamientos	
Telecomunicaciones	
Uniformes	
5	<b>TOTAL OTROS GASTOS</b>
3-4-5-6	<b>G.O.I. HABITACIONES</b>

# Deps. Oper.: Alimentación (I)

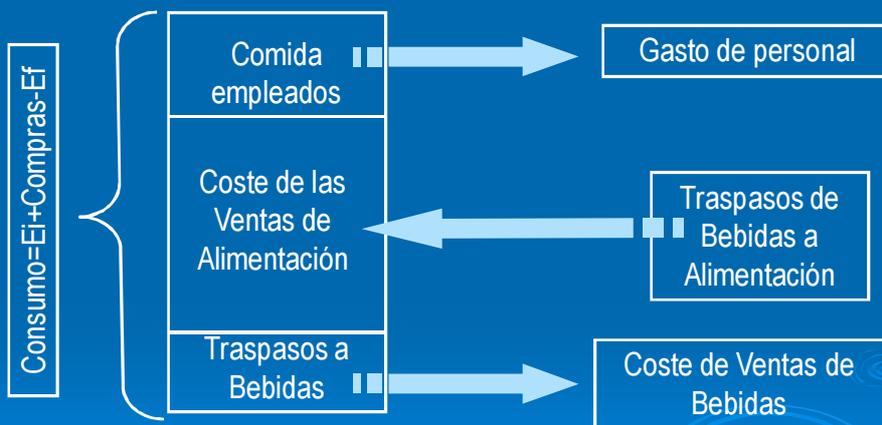
## DEPARTAMENTO DE ALIMENTACIÓN

Periodo:

	Importes
<b>INGRESOS</b>	
1 Ingresos Alimentación	
2 Descuentos	
1-2=3	<b>INGRESOS NETOS</b>
4 Consumo Alimentación	
5 Coste comida empleados	
6 Traspasos A-->B	
7 Traspasos B-->A	
4-5-6+7=8	<b>COSTE NETO VENTAS ALIMENTACIÓN</b>
3-8=9	<b>MARGEN BRUTO ALIMENTACIÓN</b>
10 Recargo en Cubiertos	
11 Alquiler de Salones y Complementos	
10+11=12	<b>OTROS INGRESOS NETOS</b>



# Deps. Oper.: Alimentación (II)



# Deps. Oper.: Alimentación (III)

## DEPARTAMENTO DE ALIMENTACIÓN (CONT.)



GASTOS	
	Sueldos y Salarios
	Otros Gastos Sociales
13	<b>TOTAL GTOS. DE PERSONAL</b>
	Reposición Enseres
	Combustible Cocina
	Lavandería
	Permisos-Licencias
	Cursos de Formación
	Música y Animación
	Uniformes
	Telecomunicaciones
	Otros Aprovisionamientos
14	<b>TOTAL OTROS GASTOS</b>
9+12-13-14=15	<b>G.O.I. ALIMENTACIÓN</b>

# Deps. Operacionales: Bebidas (I)

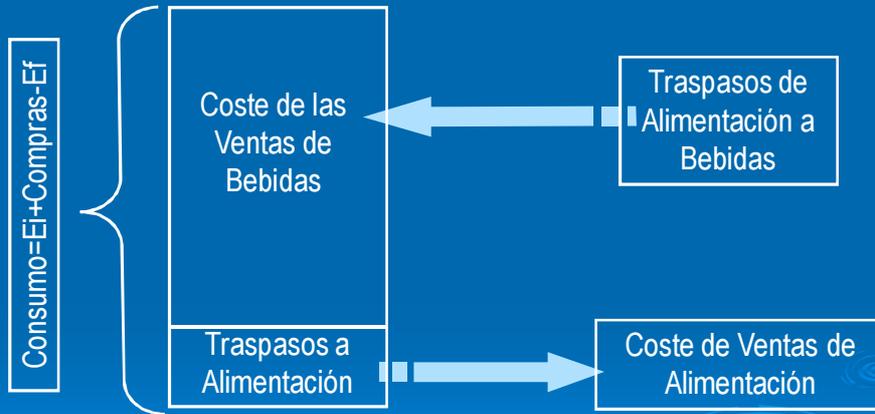
## DEPARTAMENTO DE BEBIDAS



Periodo:

	Importes
<b>INGRESOS</b>	
1	Ingresos Bebidas
2	Descuentos
1-2=3	<b>INGRESOS NETOS</b>
4	Consumo Bebidas
5	Traspasos B-->A
6	Traspasos A-->B
4-5+6=7	<b>COSTE NETO VENTAS DE BEBIDAS</b>
3-7=8	<b>MARGEN BRUTO BEBIDAS</b>
9	Recargos en factura
10	Otros Recargos
9+10=11	<b>OTROS INGRESOS NETOS</b>

## Deps. Operacionales: Bebidas (II)



## Deps. Operacionales: Bebidas (III)

### DEPARTAMENTO DE BEBIDAS (CONT.)

GASTOS	
	Sueldos y Salarios
	Otros Gastos Sociales
12	TOTAL GTOS. DE PERSONAL
	Reposición Enseres
	Comestibles Bar
	Lavandería
	Permisos-Licencias
	Cursos de Formación
	Música y Atracciones
	Uniformes
	Telecomunicaciones
	Otros Aprovisionamientos
13	TOTAL OTROS GASTOS
8+11-12-13=14	<b>G.O.I. BEBIDAS</b>

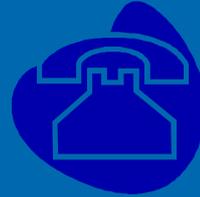


# Deps. Opers.: Telecomunicaciones

## DEPARTAMENTO DE TELECOMUNICACIONES

Periodo:

	Importes
<b>INGRESOS</b>	
Teléfonos	
Internet	
Teléfonos Públicos	
1 TOTAL INGRESOS	
2 Descuentos Telecomunicaciones	
1-2-3 INGRESO NETO	
Coste Llamadas Locales	
Coste Llamadas Interurbanas	
Coste Llamadas a Móviles	
4 COSTE TOTAL LLAMADAS	
3-4-5 MARGEN BRUTO TELECOMUNICACIONES	
<b>GASTOS</b>	
Sueldos y Salarios	
Otros Gastos Sociales	
6 GASTOS DE PERSONAL	
Uniformes	
Impresos y Folletos	
Telecomunicaciones	
Otros Aprovisionamientos	
7 TOTAL OTROS GASTOS	
5-6-7-8 <b>G.O.I. TELECOMUNICACIONES</b>	



# Deps. Opers.: Alquileres y Otros Ingresos

## DEPARTAMENTO DE ALQUILERES Y OTROS INGRESOS

Periodo:

	Importes
Alquiler Locales	
Comisiones Maq. Expendedoras	
Comisiones Rent a Car	
Comisiones Pay - TV	
Diferencias de Cambio	
Ingresos por Cancelaciones	
Concesiones	
<b>TOTAL ALQUILERES Y OTROS INGRESOS</b>	



# Departamentos Funcionales



# Deps. Funcionales: Administración

## DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACION Y GENERAL

Periodo:

	Importes
Sueldos y Salarios	
Otros Gastos Sociales	
<b>1 GASTOS DE PERSONAL</b>	
Comisiones Tarjetas de Cdto.	
Gastos Bancarios	
Proceso de Datos	
Cuotas y Suscripciones	
Recursos Humanos	
Seguridad	
Cursos de Formación	
Correos y Mensajería	
Honorarios Profesionales	
Impresos y Folletos	
Provisión Clientes Dudosos	
Telecomunicaciones	
Otros Gastos	
<b>2 TOTAL OTROS GASTOS</b>	
<b>1+2=3 GASTOS DPTO. ADMINISTRACION Y GENERAL</b>	



# Deps. Funcionales: Marketing (I)



# Deps. Funcionales: Marketing (II)

## DEPARTAMENTO DE MARKETING

Periodo:

	Importes
<b>A) ÁREA DE VENTAS</b>	
Sueldos y Salarios	
Otros Gastos Sociales	
<b>1 GASTOS DE PERSONAL ÁREA VENTAS</b>	
Servicios complementarios	
Servicios Exteriores	
Subscripciones	
Comidas y Gastos de Representación	
Impresos y Folletos	
Mensajería	
Asistencia a Ferias	
Telecomunicaciones	
Gastos de Viaje	
Otros Gastos	
<b>2 OTROS GASTOS ÁREA VENTAS</b>	
<b>1+2=3 TOTAL GASTOS ÁREA DE VENTAS</b>	



# Deps. Funcionales: Marketing (III)

## DEPARTAMENTO DE MARKETING (CONT.)

	<b>B) ÁREA DE PUBLICIDAD Y PROMOCIÓN</b>	
	Sueldos y Salarios	
	Otros Gastos Sociales	
4	<b>GASTOS DE PERSONAL ÁREA PUBLICIDAD</b>	
	Publicidad Directa por Correo	
	Publicidad dentro del Hotel	
	Materiales Punto de Venta	
	Publicidad en Prensa	
	Publicidad en Radio y T.V.	
	Otros	
5	<b>OTROS GASTOS ÁREA PUBLICIDAD</b>	
4+5=6	<b>TOTAL GASTOS ÁREA PUBLICIDAD</b>	
	<b>C) HONORARIOS Y COMISIONES</b>	
	Honorarios Ag. Publicidad	
	Otros	
7	<b>TOTAL HONORARIOS Y COMISIONES</b>	
2+5+7=8	<b>TOTAL OTROS GASTOS MARKETING</b>	
3+6+7=9	<b>GASTOS DEPARTAMENTO MARKETING</b>	



# Deps. Funcionales: Mantenimiento

## DEPARTAMENTO DE MANTENIMIENTO

Periodo:

	Importes
Sueldos y Salarios	
Otros Gastos Sociales	
1 <b>GASTOS DE PERSONAL</b>	
Mantenimiento del Edificio	
Mantenimiento Maquinaria e Instalaciones	
Mantenimiento Mobiliario y decoración	
Jardinería	
Servicio de Basuras	
Cursos de Formación	
Piscina	
Telecomunicaciones	
Otros	
2 <b>TOTAL OTROS GASTOS</b>	
1+2=3 <b>GASTOS DPTO. MANTENIMIENTO</b>	



# Deps. Funcionales: Suministros

## DEPARTAMENTO DE SUMINISTROS



Periodo:

	Importes
Electricidad	
Gas	
Gasoil	
Otros Carburantes	
Agua	
<b>GASTOS DPTO.SUMINISTROS</b>	

# Esquema Cuenta de Resultados



# Cuenta de Resultados Analítica

## ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS ANALÍTICO

Periodo:	Ingreso Neto	Coste Ventas	Gastos Personal	Otros Gastos	TOTAL
<b>A) DEPARTAMENTOS OPERACIONALES</b>					<b>GOI</b>
Habitaciones					
Alimentación					
Bebidas					
Telecomunicaciones					
Alquileres + Otros					
<b>TOTAL DPTOS. OPERACIONALES</b>					
<b>B) DEPARTAMENTOS FUNCIONALES</b>					<b>COSTE</b>
Administración y General					
Marketing					
Mantenimiento					
Suministros					
<b>TOTAL DPTOS. FUNCIONALES</b>					
<b>GROSS OPERATING PROFIT (GOP)</b>					
Honorarios de Gestión					
Alquileres, IBI y Seguros					
<b>EBITDA</b>					
Gastos Financieros					
Amortizaciones y Provisiones					
Resultados Extraordinarios					
Impuesto de Sociedades					
<b>NET OPERATING PROFIT (NOP)</b>					

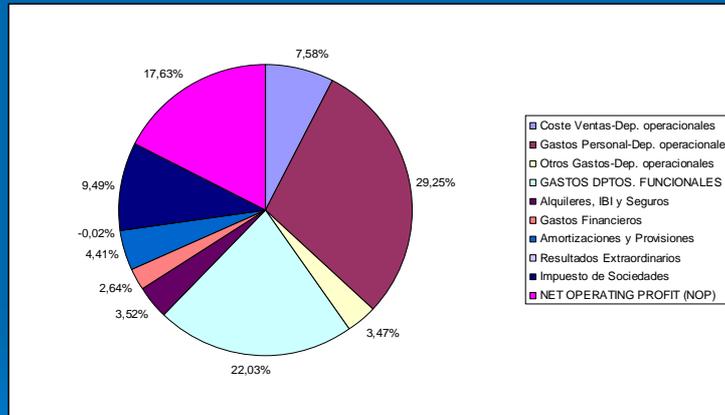


# Análisis de Resultados: Ratios

- Los ratios son cocientes que ayudan a relativizar las magnitudes y permiten compararlas y analizar la eficiencia y tomar medidas para mejorar la gestión.
- Existen infinidad de ellos, pero los más relevantes son los publicados en las estadísticas oficiales (*benchmarking*).



## Ratios Generales: Porcentajes Verticales



## Ratios Generales: Personal

$$\frac{\text{Gasto total de personal}}{\text{N}^\circ \text{ Habitaciones ocupadas}}$$

$$\frac{\text{Gasto total de personal}}{\text{Ingresos Netos totales}}$$

$$\frac{\text{Gasto de personal departamento operacional "x"}}{\text{Ingresos Netos departamento operacional "x"}}$$



## Ratios Generales: Ingresos y Resultados

$$\frac{G.O.P.}{N^{\circ} \text{ Habitaciones ocupadas}}$$

$$\frac{G.O.P.}{\text{Activo Total}}$$



$$\frac{\text{Ingresos netos totales}}{N^{\circ} \text{ Habitaciones ocupadas}}$$

$$\frac{\text{Ingresos netos totales}}{N^{\circ} \text{ Habitaciones disponibles}^*}$$

$$\frac{G.O.P.}{\text{Ingresos netos totales}}$$

$$\frac{N.O.P.}{\text{Ingresos netos totales}}$$

## Ratios de Habitaciones

$$\frac{N^{\circ} \text{ Habitaciones ocupadas}}{N^{\circ} \text{ Habitaciones disponibles}}$$

$$\frac{N^{\circ} \text{ Plazas ocupadas}}{N^{\circ} \text{ Plazas disponibles}}$$

$$\frac{N^{\circ} \text{ Plazas ocupadas}}{N^{\circ} \text{ Habitaciones ocupadas}}$$

$$\frac{N^{\circ} \text{ Plazas ocupadas}}{N^{\circ} \text{ llegadas}}$$



$$\frac{\text{Ingresos netos habitaciones}}{N^{\circ} \text{ Habitaciones ocupadas}}$$

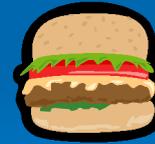
$$\frac{\text{Ingresos netos habitaciones}}{N^{\circ} \text{ Habitaciones disponibles}}$$

# Ratios de Alimentos y Bebidas

$$\frac{\text{Ingresos Netos Al.}}{\text{N}^\circ \text{ cubiertos servidos}}$$

$$\frac{\text{Consumo de Materia Prima}}{\text{Existencias medias}}$$

$$\frac{\text{Coste de las ventas}}{\text{Ingresos netos}}$$



**Una actividad es:**

## CONCEPTO DE ACTIVIDAD

- Una **unidad de trabajo**.
- Una tarea con unas **metas** concretas.

**Ejemplos:**

- **Comprar** materias primas.
- **Hacer hamburguesas** en un restaurante.
- **Entrevistar a un cliente** en una empresa de selección.
- Realizar una **fase de producción** en una empresa de fabricación.

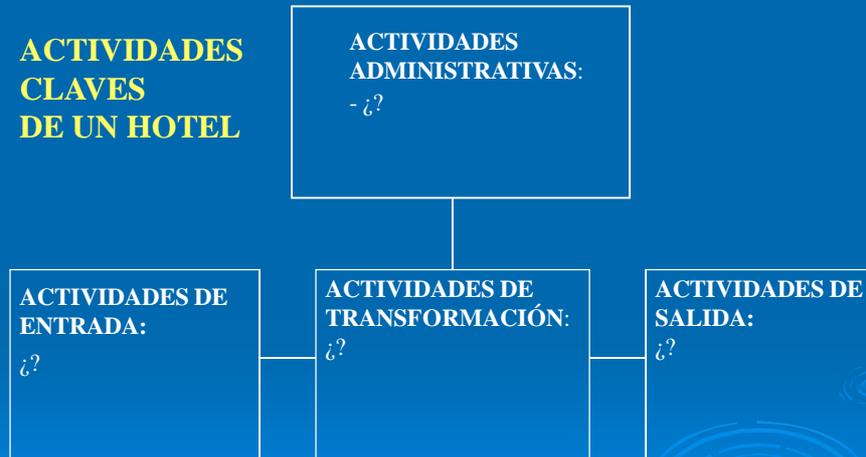
### **EJEMPLOS DE ACTIVIDAD**

**TOMAR NOTA DE LAS ÓRDENES DE LOS CLIENTES,  
COMPRAR LA MATERIA PRIMA Y EL EQUIPO,  
CONTRATAR Y FORMAR A LOS EMPLEADOS,  
HACER LAS PUERTAS,  
ENVIAR LAS PUERTAS A SUS CLIENTES,  
FACTURAR A LOS CLIENTES,  
PAGAR A LOS PROVEEDORES,  
PAGAR A LOS TRABAJADORES,  
ATENDER LAS QUEJAS DE LOS CLIENTES.**

### **ACTIVIDADES CLAVES DE UNA EMPRESA**



## ACTIVIDADES CLAVES DE UN HOTEL



## CONCEPTO DE CADENA DE VALOR

- *Las secuencias de actividades que se originan pueden ser vista como una cadena de valor.*
- *En la que cada etapa de la cadena debe añadir algo de valor a la siguiente etapa, que podemos decir que sería su cliente más directo.*

Los Productos no Consumen Coste.



Consumen Actividades.



Las Actividades Consumen Recursos



Las Actividades Causan o Generan Coste.

### Definición de Actividad:

**Actuación** o conjunto de actuaciones que se realizan en la empresa **encaminadas** a la **obtención** de un **bien** o servicio.

Pueden atomizarse o **subdividirse** hasta llegar a tareas concretas.

Actividad.

Tarea 1

Tarea 2

Tarea ...

Tarea n

Una adecuada **Gestión de Costes.**



Actuar sobre los Auténticos **Causantes del Coste: Las Actividades.**



Los Sistemas **ABC** se Utilizan para  
Gestionar adecuadamente las **Actividades.**



**CAUSA (ACTIVIDAD) - EFECTO (COSTE).**

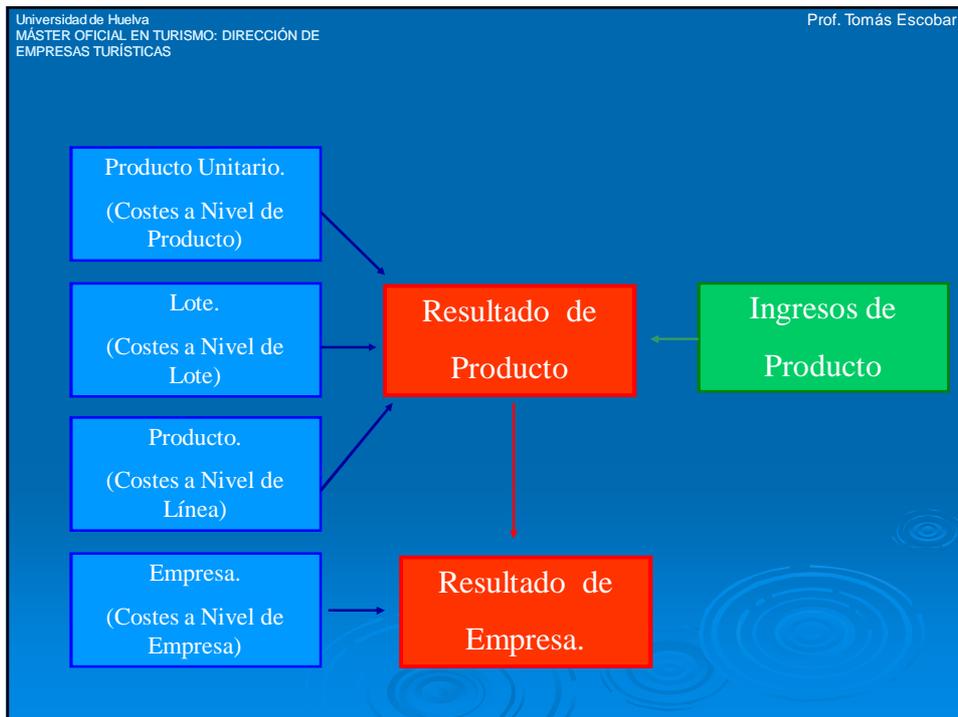
## **Conceptos y Clasificación de las Actividades**

- Con Relación al **Producto.**
- En Función de su Capacidad para Añadir **Valor** al Producto (vistas anteriormente).

## Con Relación al Producto.

- Actividades a nivel de **Unidad de Producto**.
- Actividades a nivel de **Lote**.
- Actividades a nivel de **Línea**.
- Actividades a nivel de **Empresa**.





## En Función de su Capacidad para Añadir Valor

### ➤ Perspectiva Interna:

- Actividades **necesarias estrictamente** para fabricar un producto.
  - **Añaden Valor:** Necesarias para obtener el producto.
    - Ejemplos:
      - Cortar MP
      - Servir un pedido
    - **No Añaden Valor:** No necesarias para obtener el...
      - Ejemplos:
        - Rehacer un producto
        - Devolución de MP.
        - Inspección de calidad.

### ➤ **Perspectiva Externa:**

- Actividades que hagan **aumentar el interés del cliente** por el producto.
  - **Añaden Valor:** Necesarias para aumentar el interés.
    - Ejemplos:
      - Expositores.
      - Buena presentación.
    - **No Añaden Valor:** No aprecia el cliente.
      - Ejemplos:
        - Error en el envío.
        - Custodia del Producto Terminado.
  - **Importancia: Se Pueden Eliminar las Actividades que NO Añaden Valor desde perspectiva interna/externa.**

### **Los Generadores de Coste.**

- Unidades que **relacionan** Actividades-Productos.
- Estas Unidades se llaman **Generadores** (o Conductores o Portadores) de Coste.
- Factores que **Generan** Coste.
- **Parecidos a Unidades de Obra pero no Equivalentes.**
- **Elección:**
  - Más representativo relación Causa (Actividad)-Efecto (Coste).
  - Fácil de Medir y Observar.
- **Distinto** dependiendo del tipo de Actividad (unidad, lote o línea).