

DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN Y CONTABILIDAD:

Es el encargado de la función administrativa: conjunto de actividades necesarias para conseguir el objetivo de la empresa. Podemos llevarla nosotros mismos o encargársela a una empresa externa.

Distinguimos cuatro campos: contable, personal, financiero y tesorería. En grandes cadenas que tienen sus hoteles muy distanciados espacialmente hablamos de una quinta figura: el Interventor que controla el buen funcionamiento del departamento administrativo en general.

DEPARTAMENTO CONTABLE:

Los libros contables son: el libro de balances, el libro diario, libro de mayores, cuenta de resultados y la memoria + informe de gestión.

- Se encarga de la contabilidad del hotel. Financiera y analítica.
- Lleva el control y gestión de las obligaciones fiscales que deriven de sus actuaciones.
- Gestión documental del cliente y de los proveedores.

DEPARTAMENTO PERSONAL:

Se encarga de:

- Nóminas
- Horarios
- Vacaciones
- Gestión de la Seguridad Social: altas, bajas, TC1, TC2
- Gestión de Hacienda por retenciones practicadas (110, 115)

DEPARTAMENTO DE TESORERÍA:

- Elabora el presupuesto de tesorería.
- Gestión de cobros procedentes de AA.VV y de TT.OO y de los pagos a los proveedores.
- Control de la caja y de la cuenta corriente.
- Recoge las liquidaciones de todos los departamentos productivos.
- Comprobar los arqueos de todos los departamentos (tanto de moneda propia como divisas)
- Revisión y control de los vales inter departamentales.

DEPARTAMENTO FINANCIERO:

- Gestión de los créditos con AA.VV, TT.OO y el Análisis de Riesgos.
- Créditos. Aquí se deciden de qué tipo y de qué límite.
- Negocia con las entidades financieras.
- Estudia lo que más nos interesa.
- Negociación de títulos valores (acciones)

DEPARTAMENTO DE INTERVENCIÓN:

- Interviene y controla todas las operaciones del hotel.

- Hoy en día tenemos un concepto en alza, el OUTSOURCING (Contratar empresas externas para que trabajen para nosotros, así sólo tenemos que hacernos cargo de una factura mensual)
- Supervisa operaciones de facturación, tanto a clientes AA.VV como a TT.OO y también supervisa las operaciones que se dan con los proveedores (dar a la MP el mayor rendimiento y salida)
- Se encarga de los cheques y efectos comerciales. Valor monetario.
- Facturas: Documento público y probatorio en caso de consulta judicial.
- Albaranes y recibos (son únicamente documentos privados y probatorios)

Los cheques, facturas y albaranes, se representan en este orden de importancia.

PRESUPUESTOS:

Los presupuestos son elaborados en general por todos los departamentos administrativos mencionados.

Es un computo anticipado. Es decir, lo que espero y lo que quiero.

Solemos hacer presupuestos escalonados: uno en caso de 100% ocupación, otro para situaciones de riesgo

Esto lo hacemos por 3 razones:

- Estimación acerca de futuras ventas, costes, mano de obra
- Prever una política coordinada de dirección para un periodo largo o corto expresado en términos contables.
- Establecer un método de control para que los resultados actuales puedan ser evaluados y si es necesario ajustados.

GRUPOS DE PRESUPUESTOS:

- P. DE CAPITAL
- P. DE EXPLOTACIÓN
- P. DE TESORERÍA

CAPITAL: Los presupuestos de capital son los mismo que los presupuestos de inversión que incluyen un plan de financiación y uno de inversión. El primero recoge los aspectos financieros y el segundo los aspectos técnicos.

Para estudiar una inversión se debe tener en cuenta:

- ◆ lo que es la inversión en sí
- ◆ los beneficios esperados
- ◆ el riesgo
- ◆ la financiación: puede ser interna: beneficios no distribuidos, fondos especiales y amortización técnica o puede ser externa: préstamos bancarios o ampliación de capital de los propios accionistas.

EXPLOTACIÓN: recogen los ingresos y gastos previstos para la temporada. Se realizan al final de un ejercicio para el ejercicio siguiente. Normalmente se hace por departamentos.

Existen diferentes presupuestos de explotación:

- Explotación de ventas: su propósito es predeterminar el volumen de ingresos sobre un determinado periodo. Para realizarlo nos tenemos que basar en ciertos puntos limitativos como son: el número de plazas hoteleras, el número de plazas de comedor, la categoría del establecimiento, la falta de capital y la falta de

personal. Lo normal es basarse en los resultados de los años anteriores para conocer, de antemano, las ventas que vamos a presupuestar en este ejercicio. También depende de la observación de la facturación día a día y de las repercusiones por la política de ventas, para ver si va como lo tenemos marcado.

- Explotación de mano de obra: nos marca el coste de la mano de obra de un periodo determinado que dependerá de los siguientes componentes:

- ◆ VENTAS
- ◆ NÚMERO Y CATEGORÍA DEL PERSONAL POR DEPARTAMENTOS
- ◆ SALARIO POR CATEGORÍAS
- ◆ MANO DE OBRA EXTERNA Y TEMPORAL
- ◆ SEGUROS SOCIALES Y DEMÁS COSTES SOCIALES

Explotación de Gastos Generales: existen tres tipos de gastos:

- ◆ Gastos financieros: intereses, comisiones
- ◆ Gastos administrativos: expresan servicios externos
- ◆ Gastos de suministros: publicidad.

Explotación de Producción: nos marca los medios físicos, humanos, consumos, precios unitarios de compra, gastos de la sección de compra (economato) y condiciones de financiación de las compras.

TESORERÍA:

Calcula las corrientes monetarias derivadas de los cobros y pagos a corto plazo.

Se realiza en primer lugar contabilizando las existencias iniciales (dinero disponible) a lo que se le suman los diferentes cobros y a esta cantidad se le restan los pagos. El resultado de esta operación nos dará la disponibilidad final

Disp. Final = Existencias Iniciales + Cobros – Pagos

Aparte de estos presupuestos también podemos establecer los siguientes:

- *Presupuesto por departamentos*: que nos marcan las previsiones de ventas y gastos de cada departamento.
- *Presupuesto master*: que nos marca un ejercicio económico e incluye una hoja de balance y los ingresos y gastos por departamentos.
- *Presupuestos fijos y flexibles*. Se establece un nivel de ventas en el primero y el flexible refleja varios niveles de actividad.

VENTAJAS DE LOS PRESUPUESTOS:

- ◆ Máxima colaboración del personal en la elaboración de los presupuestos lo que mejora la motivación y la comunicación.
- ◆ Se prevén las acciones a emprender
- ◆ Se pueden comparar con los resultados reales.
- ◆ Se puede ajustar el nivel de actividad en el caso de los presupuestos flexibles.
- ◆ Se da una mayor importancia al futuro de la empresa.

DESVENTAJAS:

- ◇ El coste y el tiempo empleados en la elaboración de los presupuestos es muy elevado.
- ◇ El futuro es impredecible y por tanto los presupuestos se basan en factores no

conocidos.

- ◇ En la elaboración de presupuestos se manejan datos confidenciales que a veces no interesa que se sepan (por parte de la empresa)
- ◇ Cuando el presupuesto no es ajustado hay problemas.

CONTROL DE PRESUPUESTOS:

Tiene dos fases:

- Elaboración del presupuesto.
- Control del presupuesto: comparación entre los resultados reales y los presupuestados.

A este control se le deben introducir medidas correctoras si es preciso.

En esta segunda fase, intervienen las desviaciones, los ratios, los márgenes y el punto muerto.

Desviaciones: Cantidades Presupuestadas – Cantidades reales.

Desviación técnica se da en cantidades

$$DT = (Q_{st} * Q_r) * P$$

Q_{st}= cantidad presupuestada

Q_r= cantidad real

P= precio

Desviación económica se da en unidades monetarias. Es el precio.

$$DE = (P_{st} * P_r) * Q$$

El PUNTO MUERTO indica el momento a partir del cual empezamos a obtener beneficios.

Nos sirve para saber a partir de que % de ocupación es interesante abrir, o a partir de qué precio es interesante vender.

Ingresos totales = Costes totales

$$IT = Q_v + P_{venta} = CF + Q_v * P_{coste}$$

$$Q_v \text{ (cantidad vendida)} = CF / P_{vta} - P_{coste}$$

VER EL PROBLEMA QUE DICTÓ COTÉ EN EL SIGUIENTE DOCUMENTO DE WORD.

U.S.A.H. = Uniformed System of Accountancy for Hotels.

Se creo en Nueva York en 1926. Lo definimos como un sistema de presentación de los ingresos y los gastos, de tal forma que permite, no sólo el seguimiento de la evolución de la propia empresa, sino también compararla con otras empresas del sector, sin tener en cuenta aspectos como el tamaño o el volumen del negocio.

Su principal característica es que nos permite obtener los resultados de explotación por rama de actividad o por centro productivo a través de la imputación de los costes directos, dejando para el final la imputación de los costes indirectos. **Su misión es darnos un análisis sobre la gestión.**

La primera medida a imputar es el **G.O.I** =Gross Operating Income (Beneficio Bruto sobre ventas o margen de actividades operacionales)

El GOI consiste en restar los Ingresos Netos sus costes directos, obteniendo de esta forma el Resultado o Margen departamental.

A la suma de todos los departamentos nos da el GOI.

Los departamentos de los que debemos calcular los ingresos netos son los siguientes:

1. Departamento de Alojamiento.

INGRESOS:

Debemos restar las deducciones o comisiones pagadas a las AAVV.

No incluir el alquiler de salones (pertenece al departamento de Restauración)

COSTES DIRECTOS:

Los del personal de recepción, lencería, pisos y conserjería, es decir: sueldos y salarios, seguridad social, uniformes, dietas y kilometraje, alojamiento del personal,...

Los gastos de asignación de limpieza de habitación de ropa de baño o cama, así como los productos de acogida o bienvenida, el consumo de materiales de limpieza,...

2. Departamento de Alimentación y Bebidas.

INGRESOS:

Los ingresos netos de alimentos y bebidas incluyendo el servicio de habitaciones o Room-Service y el de los banquetes.

COSTES DIRECTOS:

El consumo de las Materias Primas.

El coste del personal de economato, bodega, bar, restauración

Limpieza de la ropa de la sala.

3. Otros departamentos como serían, lavandería, garajes, teléfono,...

INGRESOS:

Los obtenidos por el departamento de estudio

COSTES DIRECTOS:

El coste del personal de estos departamentos.

Y en el caso de departamento de teléfono la factura de teléfono.

Así de este modo:

Ingresos netos – Costes directos = GOI (Gross Operating Income)

La siguiente medida es:

GOP (Gross Operating Profit o Resultado de Explotación)

Esta es la magnitud internacional para medir la gestión de las distintas empresas. Es el beneficio generado por la explotación de un hotel en un período de tiempo.

El GOP tiene en cuenta también los costes indirectos e directos. Es una medida que se utiliza para comparativos.

Se calcula restando al GOI los gastos indirectos o gastos generados.

COSTES INDIRECTOS:

a) Costes de Administración general.

Sueldos y salarios del directos y subdirector, secretarias, personal del Dpto. de administración y contabilidad, facturas de servicios profesionales independientes,...

b) Costes de MK, en los que incluimos.

Gastos de asistencias a ferias, congresos, gastos de publicidad y propaganda, gastos del personal del departamento de MK.

Si tenemos un hotel con departamento de reservas separado (central de reservas), el sueldo y gastos del personal corresponde a este departamento y no a costes directos de alojamiento.

C) Suministros.

Gastos de electricidad, propano,... (Ojo teléfono NO)

Gastos de mantenimiento (personal, materiales consumidos en este departamento, facturas de subcontratas (622)

Así

GOI – Costes Indirectos = GOP

NOP (Net Operating Profit o Resultado neto de Explotación)

Se calcula restando del GOP los Costes Fijos, aquellos que están directamente asociados a la propiedad.

COSTES FIJOS:

Amortización, intereses de capitales ajenos (préstamos), Primas de seguros, alquileres de edificios, leasing,

rentings,..., tributos pero sólo aquellos que no incidan en la producción (IAE si, IVA y mod. 201 no)

Así $GOP - Costes Fijos = NOP$

Si al NOP le sumas o restas los gastos extraordinarios nos da el resultado final del período antes de Impuestos.

DEPARTAMENTO DE DIRECCIÓN

El departamento de dirección básicamente comprende dos tipos de funciones. Por una parte tenemos las funciones administrativas y por otro las ejecutivas.

ADMINISTRATIVAS: encaminadas a poner en práctica los elementos necesarios para la obtención de los objetivos marcados.

Planificar: prever el futuro definiendo objetivos, directrices, presupuestos y la política de acción para conseguirlo.

Organizar: definir y estructurar el trabajo para organizarlo por departamentos.

Motivar: estimular al personal para que el rendimiento se mantenga lo más alto posible. Por ello, utilizaremos buenos planes de incentivos basados en la situación de cada empleado (días libres, más dinero, palmadita en la espalda)

Coordinar: actuar sobre la actividad de todos los departamentos y de todos los trabajadores para dar unidad de acción a cada grupo y relacionarlos entre sí.

Control: nos marca el resultado de nuestra gestión para poder comparar la situación presupuestada con la situación final o real.

EJECUTIVAS: son aquellas que nos dan los datos o resultados de trabajo, indicando si estamos por encima, por debajo o a la par de los objetivos marcados.

Técnicas: van encaminadas a la gestión de producción.

Comerciales: compra de MP y venta de habitaciones y servicios.

Financieras: encaminadas al empleo correcto del capital obtenido con los beneficios para que se conviertan en nuevos beneficios.

Seguridad: dedicadas a la protección de los bienes muebles y de las personas. Contratación de seguros, cumplimiento de la normativa en materia laboral

Contable: nos dan los resultados que utilizaremos para llevar a cabo el resto de funciones y evidentemente son un reflejo de nuestra gestión.

TAREAS DE DIRECCIÓN:

Las tareas más importantes de un dirección de hotel son 9:

- ◆ Conocimiento de los hechos internos o externos del hotel
- ◆ Elección de los objetivos y de las políticas adecuadas para conseguirlos

- ◆ Organización de recursos para llevar a cabo estas políticas
- ◆ Comunicar a cada departamento y a cada trabajador su cometido y su responsabilidad.
- ◆ Gestión de Recursos Humanos: selección del personal, perfeccionamiento del personal y motivación del personal.
- ◆ Control de la operativa.
- ◆ Estudio y toma de decisiones analizando las opciones y estudiando los riesgos.
- ◆ Negociaciones
- ◆ Aportación de ideas y soluciones mediante reuniones periódicas del personal.