



Facultad de Relaciones Internacionales

MODELO DE GESTIÓN DE TESORERÍA EN UNA CADENA HOTELERA INTERNACIONAL

Autor: Ignacio Marquiegui Álvaro

Director: Cecilio Moral Bello

Madrid

Junio 2019



MODELO DE GESTIÓN DE TESORERÍA EN UNA CADENA HOTELERA INTERNACIONAL

Resumen:

Se ha constatado, que el turismo significa un 16% del total del Producto Interior Bruto Español, y en concreto, la importancia de la industria hotelera, tanto como generador de beneficios económicos, como creador de empleo. Ante este escenario, el objetivo de estudio, pretende desarrollar un modelo de control de tesorería y control de gestión, de una cadena hotelera internacional. En particular, se realizará un estudio exploratorio sobre la industria hotelera y su magnitud en la economía Española, además de la importancia de las nuevas tecnologías para esta industria, y su aplicación para el desarrollo de un modelo de control de gestión. Se acudirá a las principales fuentes de datos sobre este tema, desde una perspectiva cuantitativa, como el Instituto Nacional de Estadística (INE), como desde una perspectiva cualitativa, a través de entrevistas con profesionales del sector, en concreto del equipo de control de gestión y tesorería de la cadena hotelera internacional NH Hotel Group. Se pretende analizar, la industria hotelera en España, la tecnología en la gestión hotelera, el plan contable más común en las principales cadenas hoteleras internacionales, y por último, los modelos de control de gestión de las cadenas hoteleras, desarrollando un modelo propio, que sea aplicable a una cadena hotelera internacional y optimice el proceso de gestión y de tesorería.

Palabras clave: Cadena hotelera internacional, control de gestión, tesorería, sector hotelero, turismo, tecnología, modelos, optimización de recursos, centralización, unidades de negocio, propiedad, alquiler, financiación, flujos de caja.

Abstract: It has been found that tourism accounts for 16% of the total Spanish Gross Domestic Product, and in particular the importance of the hotel industry, both as a generator of economic benefits, as a creator of employment. Given this scenario, the objective of study, aims to develop a model of treasury control and management control, of an international hotel chain. In particular, an exploratory study will be carried out on the hotel industry and its magnitude in the Spanish economy, in addition to the importance of new technologies for this industry, and its application for the development of a management control model. The main sources of data on this topic will be drawn from a quantitative perspective, such as the National Statistical Institute (INE), as from a qualitative perspective, through interviews with professionals in the sector, specifically the management and treasury control team of the international hotel chain NH Hotel Group. It is intended to analyze, the hotel industry in Spain, the technology in hotel management, the most common accounting plan in the main international hotel chains, and finally, the models of control of the management of hotel chains, developing its own model, which is applicable to an international hotel chain and optimizes the management and treasury process.

Key Words: International hotel chain, management control, treasury, hotel sector, tourism, technology, models, optimization of resources, centralization, business units, property, rent, financing, cash flows.

ÍNDICE

1. Introducción	3
1.1 Estado de la cuestión	3
1.1 Metodología	5
1.2 Estructura del trabajo.....	6
2. Marco Teórico: La Industria Hotelera en la Economía Española	8
3. Tecnología en la gestión hotelera	16
4. Plan Contable: USALI	21
5. Modelos de control de gestión: cadenas hoteleras.....	26
6. Conclusiones finales	35
7. Bibliografía	38

Índice de figuras

Grafico 1: Peso de los sectores en el empleo 2017 - 2018	9
Gráfico 2: Porcentaje del PIB distintos sectores económicos 2007-2017.....	10
Tabla 1: Turistas que visitaron España 2012 – 2016	11
Gráfico 3: Turistas según tipo de alojamiento utilizado 2016	12
Tabla 2: Estructura económica del turismo en España 2003	13
Gráfico 4: Ocupados en cada sector, 2008 - 2018	14
Tabla 3: Informe de explotación en el que se encuentran todas las cuentas de explotación del establecimiento hotelero.....	23
Gráfico 5: Mix de activos según modelo de negocio en 2016	28
Gráfico 6: Evolución de los resultados 2011-2016.....	28
Tabla 4: Modelo norteamericano, británico y convencional de presentación de cuenta de resultados.	31

1. Introducción

1.1 Estado de la cuestión

Se pretende realizar el desarrollo de un modelo eficiente y aplicable a la gestión de tesorería y control de una cadena hotelera internacional. A mediados de 2015, y por motivos profesionales tuve que introducirme en los aspectos financieros, económicos y de control de gestión del sector hotelero, ya que realicé unas prácticas profesionales de casi cinco meses en el departamento de tesorería y control de gestión de NH Hotel Group, una multinacional hotelera española fundada en 1978, la cual tiene su sede principal en Madrid. Como únicos objetivos, aprender todo lo posible a cerca del funcionamiento de una empresa multinacional como esta, e instruirme en el funcionamiento operativo intrínseco de una cadena hotelera internacional.

España tuvo el sector turístico más competitivo del mundo, liderando el ranking mundial de turismo del Foro Económico Mundial por primera vez en 2005.

Actualmente, en 2019, España es el tercer país más visitado del mundo, solo por detrás de Francia y Estados Unidos. El volumen de turistas alcanza los 82,6 millones de turistas internacionales en 2019. Ante este escenario, las cadenas hoteleras tienen que estar muy preparadas en nivel de organización y gestión, para ser competentes en uno de los sectores más competitivos. Por ende, NH Hotel Group, entre otros, necesitan departamentos acordes al volumen de negocio del sector, por ello, durante la estancia en NH se pudo comprobar el nivel de gestión que implica dirigir una cadena hotelera internacional.

El objetivo general de este trabajo, pretende diseñar un modelo eficiente para la correcta gestión de tesorería de una cadena hotelera internacional. A sí mismo, de este objetivo general subyacen otros objetivos específicos. En un primer lugar, conocer la importancia del sector hotelero en la economía española, análisis y estudio de la gestión de tesorería como concepto, trabajar sobre el sistema USALI observando sus principales ventajas y desventajas.

La literatura en contabilidad y control de gestión sobre la industria hotelera en España es escasa, a pesar de ser considerada como la primera industria española. Fue durante la experiencia en NH donde conocí el Uniform System, sistema de contabilidad de gestión y de reporting, el cual importado de Estados Unidos, era la referencia de la industria hotelera en España. Pero durante la estancia en NH Hotel Group también observé que no tenían unos archivos conjuntos donde volcar todos los datos que impedían una visibilidad a tiempo real de todas sus cuentas bancarias, ya que la gestión de la tesorería estaba muy descentralizada y localizada en los países donde operaba. Por lo tanto, dicha situación me sirvió como base, para hoy en día, en este trabajo de fin de grado, construir sobre eso e investigar cual es la situación de la contabilidad de gestión en la industria hotelera.

Como ya se ha señalado, la literatura sobre contabilidad y control de gestión de la industria hotelera en España es escasa, a pesar de esta dificultad, existe algunos informes de consultoría y revistas de divulgación, expertas en el sector hotelero, así como, tesis doctorales que me permiten realizar una amplia investigación acerca del tema del trabajo de fin de grado, en los cuales se va a basar y documentar para guiar las líneas argumentativas y el análisis exploratorio de este trabajo.

A la luz de los datos que arrojan las principales fuentes- nacionales e internacionales- consultadas para documentar este trabajo, se puede afirmar que la gestión de la tesorería en una empresa, es de vital importancia para el funcionamiento de esta, y es necesario un departamento que se encargue de la control de gestión, sobre todo, en empresas con volúmenes de negocio tan grandes y competitivos. “En la estructura de la Dirección Financiera, la Gestión de la Tesorería tiene una función financiera primordial, función desconocida hasta hace pocos años, que está experimentando los mayores cambios y que actualmente resulta imprescindible para cualquier empresa mejorar la gestión de la tesorería”, según la Universidad a Distancia de Madrid (UNED).

También, la revisión de la literatura, acerca de este tema, se encuentra en artículos, tanto en los periódicos como en revistas especializadas en el sector financiero, o entrevistas realizadas a profesionales del sector. Las fuentes consultadas para la

obtención de datos sobre el objeto de estudio de este trabajo son también, consultoría y páginas web oficiales corporativas de cadenas hoteleras internacionales.

El objeto de estudio, sin duda es un tema relevante dentro del sector hotelero, que han abordado distintos autores desde ámbitos diversos. Caben destacar la obra de la autora, Phillipa L. Back, “Corporate Cash Management”, Gestión de la Tesorería de Empresas, otro es “Fundamentos de la Nueva Gestión de Tesorería” de José Ramón Valls Pinós. Y por último, “Contabilidad, control de gestión y finanzas de hoteles” escrito por Oriol Amat Salas y Fernando Campa Planas, entre otros. Estos ayudarán a fundamentar la base teórica del trabajo, y sobre los se cimentará este trabajo de fin de grado.

La pretensión de este trabajo es entender el funcionamiento de la gestión de tesorería y comprender la importancia que esta tiene para la empresa, además, de diseñar un modelo que permita una correcta gestión de la tesorería en una cadena hotelera internacional. Por otro lado, desarrollar un modelo que permita gestionar la tesorería de una cadena hotelera que opera de manera global. El leitmotiv del trabajo sería, comprender que funciones realiza el departamento de tesorería y la importancia que tiene para la supervivencia de la empresa y el desarrollo de un modelo de gestión de tesorería óptimo, de una cadena hotelera internacional.

1.1 Metodología

La tesorería es la “sangre” que permite mantenerse viva a las empresas, cuando la liquidez escasea, la labor de la gestión de tesorería es mucho más importante, donde se tienen que evitar posibles situaciones dificultosas o suspensión de pagos o entrar en apalancamientos financieros. Una correcta y eficaz gestión del dinero de la empresa, es vital para el funcionamiento de esta. La información y el manejo adecuado de los tiempos son dos aspectos clave en la gestión de la tesorería para evitar situaciones no deseadas, como son el no poder atender algunos pagos a proveedores o la pérdida de confianza de los bancos.

Se pretende analizar la tesorería y sus objetivos, así como, problemas típicos relacionados con la gestión, análisis y control de las cuenta bancarias, gestión de

saldos, análisis de riesgos, análisis de los flujos de tesorería. La gestión bancaria, la gestión del endeudamiento, gestión de instrumentos financieros y la gestión financiera operativa.

Por lo tanto, el emplazamiento teórico de la cuestión que se va a tratar, es el estudio de la gestión de tesorería como una parte de la ciencia económica junto con el estudio de la importancia de la industria hotelera en España. Tras el estudio de ambos conceptos, se analizará la gestión de tesorería en una cadena hotelera internacional de manera conceptual y tratando todos los detalles que engloba dicha gestión. Por otro lado, el emplazamiento empírico de la investigación será el desarrollo de un modelo de gestión de tesorería aplicable a una cadena hotelera internacional, es decir, poder diseñar un cuadro de mando integral que dé respuesta a las necesidades que puedan surgir desde la gestión de tesorería de una cadena hotelera internacional.

Por lo tanto, la finalidad de este trabajo es desarrollar un modelo, fundamentado en la revisión bibliográfica y la breve experiencia en el sector, así como, entrevistas y coloquios con profesionales tesoreros de distintas empresas. Realizando un análisis funcional de su modelo operativo de tesorería.

1.2 Estructura del trabajo

Dos partes diferenciadas, por un lado, estudiar la bibliografía y artículos específicos sobre la materia, que sirvan de sustento teórico de los aspectos que se debe desarrollar, y por otro lado, entrevistas con profesionales del sector, que matizan aspectos que requieren una visión diferente.

Al comienzo de este trabajo de fin de grado, se va a estudiar la importancia de la gestión de tesorería y la envergadura de la industria hotelera en España. Es decir, en una primera instancia se pretende estudiar la gestión de la tesorería de forma conceptual, para posteriormente, aplicar ese conocimiento del objeto de estudio, sobre una cadena hotelera internacional con las particularidades de la industria hotelera. Una primera parte teórica tanto de gestión de la tesorería como de la industria hotelera y una segunda parte empírica donde se analizará el modelo de

contabilidad de gestión, más común, USALI, y otros modelos para la gestión de la tesorería así como un diseño de un modelo nuevo.

Constatar que la función de control de gestión y de la tesorería son imprescindibles en el funcionamiento de una cadena hotelera internacional, tanto para generar posibles beneficios como instrumento necesario para la asignación de los recursos económicos, para no entrar en situaciones, que podrían llevar a la quiebra. Es necesario saber, que independientemente del desempeño de la empresa en relación a sus ventas o a sus costes, la labor de la gestión de tesorería es de vital trascendencia para el funcionamiento de la empresa.

Una parte de gran interés para este trabajo son, los programas informáticos encargados de automatizar el proceso funcional de la gestión de la tesorería y las ventajas e inconvenientes que esta trae a las cadenas hoteleras en cuestión. Ventajas como seguridad en la contabilización de los cobros y pagos, ahorro de tiempo, la previsión de saldos, trazabilidad de los documentos de cobro y pago y la planificación presupuestaria, para hacer presupuestos y llevar un control de estos. Es decir, la influencia de la tecnología en la gestión hotelera.

Además de un estudio que se realizará de los análisis funcionales de modelos operativos de tesorería, viendo las ventajas y desventajas de una gestión de la tesorería descentralizada y localizada en los países que opera, dicha empresa, o centralizada y localizada en las oficinas centrales. Así mismo, es de consideración, el número de cuentas bancarias y de bancos con los que operas, a mayor número de cuentas, mayor es la dificultad de tener una visibilidad, ya no a tiempo real sino con una frecuencia suficiente para ver dónde está la caja, y por lo tanto es difícil hacer previsiones de tesorería.

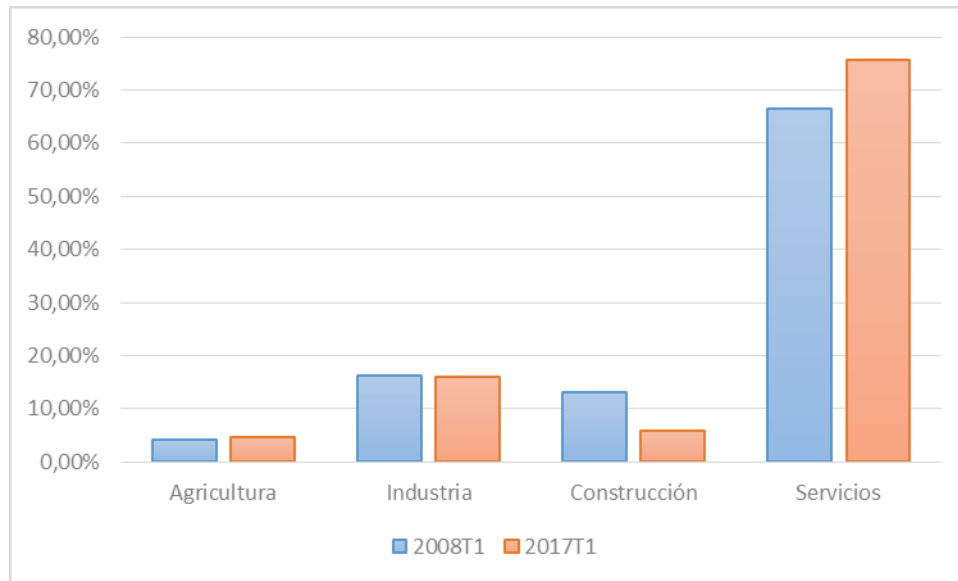
2. Marco Teórico: La Industria Hotelera en la Economía Española

A continuación, se pretende dar respuesta a la primera parte de este trabajo, entender la importancia de la industria hotelera en la economía española. Se pretende analizar, cuánto contribuye el sector servicios y en particular la industria hotelera al PIB nacional, es importante ser consciente de la importancia que tiene esta industria, para así, comprender mejor lo primordial y notable que es una correcta gestión de la tesorería de estas empresas, ya que, son muy valiosas para nuestro país.

“El turismo, motor de la economía, representa el 16% del PIB nacional (...) El impacto global del turismo alcanza el 16% del Producto Interior Bruto Español (PIB) después de que más de 75 millones de turistas llegaron al país en 2016, según el Informe mensual de junio de CaixaBank Research. El sector servicios, en el cual se encuentra la industria hotelera, tiene una importancia muy notoria en la economía española, un 67.2% de la producción del país viene del sector servicios, es decir, 748.911 millones de euros.

Además, aporta el 75.6% del empleo en España, según los datos de la EPA, Encuesta de Población Activa, parte del Instituto Nacional de Estadística. Por lo que, se puede afirmar la importancia de este sector para la economía española, tanto en producción de empleo, como generador de beneficios. Como se puede apreciar en el grafico 1, el peso de los sectores en España, según su aportación al PIB, el sector servicios frente a los otros sectores es muy superior, además, se puede comprobar su estabilidad en el tiempo, ya que, en el periodo comprendido entre 2008 hasta 2018, el peso de este sector ha crecido y se ha mantenido como el sector más importante en la economía española.

Grafico 1: Peso de los sectores en el empleo 2017 - 2018

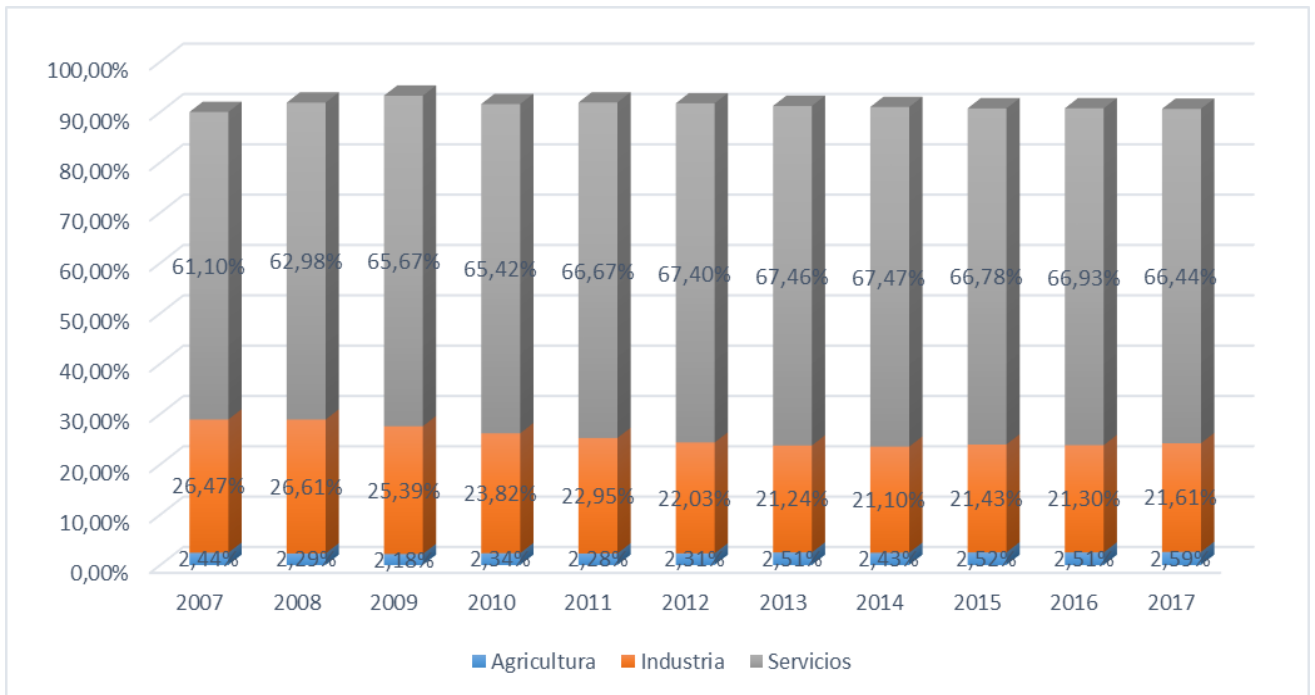


Fuente: *Elaboración propia a partir de los datos extraídos del Instituto Nacional de Estadística, Encuesta de Población Activa.*

En 2016, la inversión hotelera superó los 2.000 millones de euros, y más de la mitad de los turistas internacionales que visitaron el país, eligieron alojarse en hoteles, hostales o establecimientos similares. La envergadura de la inversión, significó que departamentos como control de gestión o tesorería hiciesen una correcta asignación de los recursos, ya que, en muchas cadenas hoteleras son los encargados de gestionar esa inversión y administrar los fondos.

Como se puede ver en el gráfico 2, el porcentaje del producto interior bruto (PIB) en los distintos sectores económicos de España de 2007 a 2017, según Statista, un portal de estadísticas para datos de mercado:

Gráfico 2: Porcentaje del PIB distintos sectores económicos 2007-2017



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos extraídos de Statista, sector hotelero en España.

Como se puede observar, el sector servicios, donde encontramos la industria hotelera, desde 2007 hasta 2017, ha sido el sector que más aporta, manteniéndose estable en torno al 65%. El sector hotelero constituye un sector fundamental en la economía española, supone un 16% del PIB Nacional, es decir, alrededor de un 65% es lo que aporta el sector servicios al PIB nacional, pero es un 16% lo que aporta solo el turismo, dentro de ese 65% al PIB. Es uno de los sectores que más ayudó, durante la crisis financiera de 2008, a la economía del país, constituyéndose como uno de los motores que ayudó a salir de esa crisis.

La evolución y progresión de la industria hotelera en España ha crecido a un ritmo vertiginoso. Creciendo de forma continuada durante los últimos años, por dos razones, en un primer lugar la importancia del turismo en España y en segundo lugar, las propias características específicas del producto turístico. A continuación, se puede observar el crecimiento, en la figura de número de turistas que visitaron España desde el 2012 hasta el 2016:

Tabla 1: Turistas que visitaron España 2012 – 2016

TURISTAS QUE VISITARON NUESTRO PAÍS		
AÑO	Nº VISITANTES	INCREMENTO %
2012	57.464	2,30%
2013	60.675	5,60%
2014	64.939	7%
2015	68.215	5,10%
2016	75.300	9,90%

Datos en miles de personas

Fuente: *Elaboración propia a partir de los datos extraídos de Pro buen Advisory (2016)*

Llegando a los 82 millones de turistas internacionales en 2017, lo que supondría un crecimiento de 9% respecto al 2016, según la estimación de cierre del año, elaborada a partir de la información de Turespaña, y las estadísticas que aportan las encuestas FRONTUR y EGATUR del Instituto Nacional de Estadística (INE). Como se observa, el incremento de turistas es continuo desde el 2012, por lo que las cadenas hoteleras deben ajustarse a un mercado continuo de crecimiento y muy competitivo.

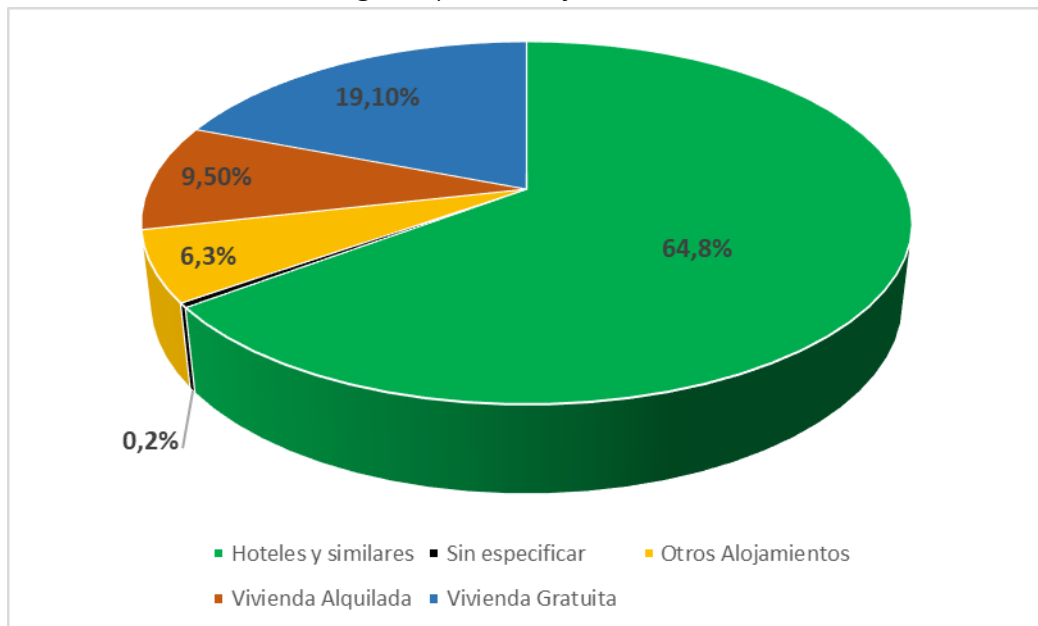
Estas cifras, significan que España superaría por primera vez a Estados Unidos y alcanzaría la segunda posición en número de llegada de turistas, solo por detrás de Francia. El gasto total realizado por los turistas que visitaron España ascendió a 87.000 millones de euros, de donde la industria hotelera sale muy beneficiada (HostelTur, 2018). Por lo que se puede observar, la tendencia alcista de crecimiento en el número de turistas se viene dando desde hace ocho años, esta tendencia ha convertido el sector turístico en uno de los más dinámicos e innovadores de nuestro tejido empresarial.

La Cuenta Satélite de Turismo de España (CSTE), es una de las fuentes principales a la hora de consultar datos, ya que, es una estadística de síntesis, compuesta por un conjunto de cuentas y tablas, basadas en los principios metodológicos de la contabilidad nacional, y que presenta los distintos parámetros económicos del turismo en España, para una fecha de referencia dada. En 2017, según la CTSE la aportación al PIB (millones de euros) fue 137.020, es decir, un porcentaje de 11.7 sobre el total, y

una aportación al empleo total de 2.60 (millones de puestos de trabajo), que representa, un 12.8% sobre el total. Es importante, a pesar del número tan elevado de turistas y de ingresos por turismo, conocer qué tipo de alojamiento utilizaron estos turistas.

Según la encuesta de movimientos turísticos en fronteras (Frontur), de la Secretaría de Estado de Turismo, de un total de 65 millones, 41 millones escogieron como tipo de alojamiento hoteles y similares, es decir, un 63% del total de los turistas se alojaron en hoteles, en 2016. Además, la estabilidad del sector sigue siendo una de las garantías más fiables, ya que, según el Instituto Nacional de Estadística (INE), en 2002, del total de 33.5 millones de turistas que visitaron España, el 64.85% recurrió al alojamiento hotelero, porcentaje muy similar al de 2016. A pesar, de esta estabilidad aparente, hoy en día, el alojamiento extra hotelero como Airbnb, alojamiento alquilado, está creciendo a pasos agigantados, frente a los alojamientos hoteleros más tradicionales.

Gráfico 3: Turistas según tipo de alojamiento utilizado 2016



Fuente: *Elaboración propia a partir de los datos extraídos de Frontur, Movimientos Turísticos en Fronteras, IET.*

Según el INE en 2017, en España, 12.7 millones de turistas optaron por alojamientos extra hoteleros¹. En total, hubo 131 millones de pernoctaciones en 2017, en este tipo de alojamientos, en los últimos años, las pernoctaciones en alojamientos extra hoteleros han crecido en España desde las 102,9 millones que se registraron en 2013 hasta las 131 millones en 2017. Lo que supone, un incremento del 27% en los últimos cuatro años, por lo que supone una amenaza real para las empresas hoteleras. Por otra parte, el número de pernoctaciones en alojamientos hoteleros en 2017 fue de 330 millones, muy por encima de los 131 millones en alojamientos extra hoteleros. Por lo que se puede afirmar, que el 71,58% de las noches, los turistas en 2017 eligieron pernoctar en hoteles y un 28,41% en otro tipo de alojamiento. (Insider, 2018)

El turismo, y en particular el sector hotelero, desempeñan un papel muy importante en la economía española. Como se puede ver en la siguiente figura, se muestra la estructura económica del turismo en España, donde solo la restauración genera más demanda por encima del alojamiento; mientras que por sectores de oferta, el alquiler de inmuebles (dedicados a la hostelería) ocupa el primer lugar (39 %) frente al 28 % de restaurantes.

Tabla 2: Estructura económica del turismo en España 2003

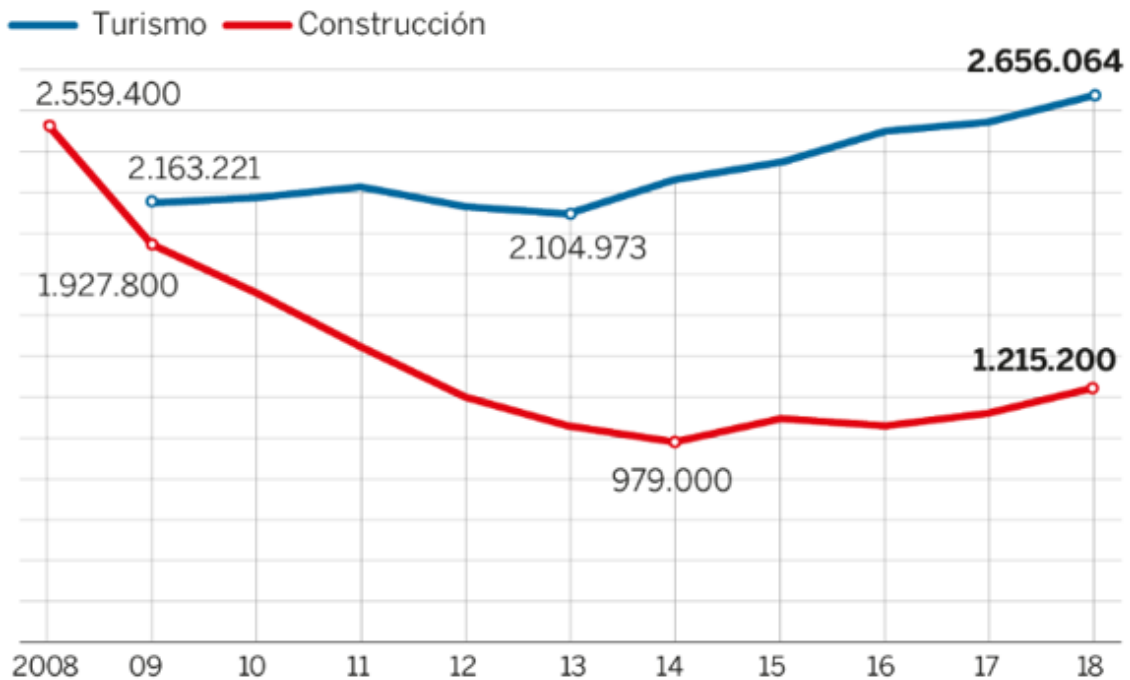
Demanda (% sobre consumo total)		Oferta (% sobre VAB total)	
Por productos:		Por sectores:	
Restauración	37,2	Alquiler inmobiliario	39,5
Alojamiento	23,1	Restaurantes y similares	28,4
Bienes	15,1	Act. Culturales, recreativas y deportivas	10,1
Transporte pasajeros	13,9	Hoteles y similares	6,8
Resto productos	10,7	Anexos al transporte	4,3
		Transporte por carretera	4,1
		Transporte aéreo	2,5
		Agencia de viajes	1,8
		Transporte por ferrocarril	1,7
Por tipos:		Alquiler de vehículos	0,5
Extranjeros	51,1	Transporte marítimo	0,2
Nacionales	48,9		

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos extraídos de Iranzo y otros 2003

¹ nombre técnico con el que el INE agrupa a apartamentos, albergues, campings o alojamientos rurales

Pero, la importancia de esta industria no viene únicamente por su capacidad para generar beneficios, sino también, la cantidad de puestos de trabajo que crea, es otro factor fundamental. Los ocupados en este sector en concreto, suponen el 14% del empleo total en España, es decir, más de dos millones y medio de empleados.

Gráfico 4: Ocupados en cada sector, 2008 - 2018



Fuente: *Extraído del periódico El País de los datos extraídos de Turespaña, Encuesta de Población Activa, INE.*

Como se puede comprobar el alojamiento hotelero sigue siendo puntero en nuestro país a pesar de la amenaza de nuevos competidores. Por lo tanto se puede considerar que la actividad turista se ha convertido en un motor fundamental para la economía española ya que, contribuye de una manera muy elevada a la creación de renta, riqueza y empleo. “constituye el turismo, por tanto, en un importante medio de desarrollo económico y social, en un factor más para la cohesión y el crecimiento equilibrado de todo el territorio.” (Planas F. C., La Contabilidad de Gestión en la Industria Hotelera, s.f.)

Como se observa comprobar, el sector hotelero no cae en la obsolescencia ni pierde actualidad, sino que se moderniza y renueva constantemente, y avanza hacia el futuro. Según un informe publicado por la consultora internacional AETHOS Consulting Group,

las previsiones y tendencias del sector hotelero para 2018 son muy positivas y acordes a los niveles de tecnología existente. Inteligencia artificial presente en los hoteles, modelos híbridos de alojamiento con experiencias coworking y coliving, la tecnología muy presente en toda la experiencia hotelera y posibles estrategias de diversificación de las marcas y grandes cadenas hoteleras.

Una vez, ya demostrada la importancia del sector hotelero en nuestro país, tanto en el pasado, como en el presente y en el futuro, un sector estable durante el tiempo, se ha podido comprobar la importancia que conlleva una estructura organizativa sólida, a la hora de dirigir y gestionar cadenas hoteleras; la estructura empresarial debe estar preparada a la hora de desarrollar distintas tareas que existen en el sector y requiere de una renovación y actualización constante. A continuación, se va a estudiar el impacto de la tecnología en la industria hotelera y la adaptación, por parte de las empresas hoteleras al mundo digital.

3. Tecnología en la gestión hotelera

En el siguiente tema, se va a analizar, el impacto de las nuevas tecnologías en la gestión hotelera, la disrupción tecnológica que se está produciendo hoy en día, también tiene sus efectos y consecuencias en la gestión de una cadena hotelera. Se examinarán, aquellos factores que más incidencia tienen sobre la gestión hotelera y en particular la gestión de tesorería, ya que es el tema central de este trabajo de fin de grado.

Como se ha podido comprobar con anterioridad, la competencia en el sector hotelero es muy alta, por esa razón, las empresas hoteleras que quieran crecer y modernizarse, para la obtención de un mayor número de clientes, tienen que mantenerse actualizadas y utilizar todas las soluciones tecnológicas disponibles, para seguir siendo competitivos. Las nuevas tecnologías, son vitales para seguir siendo competitivo en el sector hotelero y juegan un papel muy importante para el desarrollo de nuevas aplicaciones y servicios tecnológicos para los clientes.

La tecnología en el sector turístico, al igual que en el resto de sectores, está en constante cambio y evolución, que inciden directamente en la productividad del negocio hotelero. Estos cambios en la actualidad, son más profundos debido a la revolución tecnológica que se está produciendo, y la velocidad de esta, aumenta de manera exponencial. Según un estudio realizado por el Gobierno de España y en particular el Ministerio de Economía y Empresa, llamado E-Pyme 2017, se realiza un análisis sectorial de implantación de la TIC en las empresas españolas. Este informe, aborda el análisis de la implantación y desarrollo de las TIC en diez sectores de la economía que representan el 73% del total de las empresas españolas. A la luz de los datos que arroja este informe, el sector con mayores porcentajes de empresas que usan los medios sociales y han realizado una implantación de las TIC en mayor medida es el de los hoteles y agencias de viajes con un 87.2% en las pymes y grandes empresas y un 54.5% en microempresas. (Ministerio de Economía y Empresa, 2017)

El sector hotelero, con un 87.2% es el sector más digitalizado de los distintos sectores en España, donde el impacto de la transformación digital tiene mayor incidencia, siendo así el sector líder en el uso de las tecnologías. La apuesta por la tecnología, hoy en día, es un factor vital para una empresa hotelera, es fundamental que los hoteles se acerquen a la tecnología, cuya implantación debe estar cuidadosamente sistematizada y responder a varios niveles en los que la organización saque el máximo rendimiento a cada herramienta. El principal beneficio que las TIC han traído al sector hotelero, son el software para hoteles, sistemas informáticos con los que se optimizan la mayoría de procesos del negocio como reservas, pagos, check in y check out.

Además, se agilizan y automatizan las transacciones evitando errores humanos. La alta competitividad del sector hotelero, hace de este, una necesidad continua de adaptación e implantación de las tecnologías más vanguardistas y en concreto una de las tecnologías que más beneficios están aportando a los sistemas de gestión, es la tecnología “en la nube”. Esto es, que algunos software para hoteles no están alojados en un servidor físico, sino que están en la nube, es decir, en un servidor web, esto significa que se puede acceder al software de una empresa hotelera, desde cualquier ubicación y en cualquier momento, utilizando únicamente una conexión a internet, pudiendo gestionar así la gran mayoría de procesos del hotel de manera más efectiva y menos costosa.

Las ventajas de usar un software en la nube para los hoteles, son muy beneficiosas en términos de dinero, tiempo y trabajo. A su vez, puede facilitar tanto las tareas de promoción, gracias a las redes sociales y pagina web corporativa de la empresa hotelera, como el volumen de información que manejan, ya que, se centraliza en el software. Las redes sociales suponen un favor esencial para que el hotel pueda acercarse a sus clientes más tecnológicos, de hecho la inversión en redes sociales refuerza los ingresos del hotel, así lo demuestra un estudio elaborado por la Universidad de Cornell. (Hosteltur, 2014)

El internet de las cosas,² también es algo que se valora en la experiencia hotelera de un cliente, como es el servicio Wi-Fi o poder conectar tu dispositivo móvil a la televisión, pantallas táctiles, entre otras cosas, para lograr una inmersión en la tecnología. Otra ventaja es que impulsan la conexión con potentes *insights* provenientes de los huéspedes para mejorar la oferta de servicio, calidad del producto y diversificación de la oferta. (Hosteltur, 2018)

Según el Instituto Tecnológico Hotelero (ITH), existen una serie de áreas básicas sobre las que se puede sacar el máximo potencial a la tecnología, como lo es por ejemplo, una completa integralidad de todos los procesos, esto quiere decir, que el hotel esté conectado con el mercado, para ello, debe contar con la automatización completa que permita que el sistema contable obtenga los informes necesarios para el control de la gestión, es decir, un sistema como USALI, sistema que se encarga de dichas funciones el cual, se examinara y se entrará en detalle, más adelante. Se trata de eliminar el *input* manual de datos, y optar por un proceso único, para eliminar duplicidades y agilizar el proceso ahorrando dinero y tiempo, a través, de un adecuado dimensionamiento, esto es, un equilibrio de la tecnología donde, es tan malo el defecto como el exceso.

Es necesario un equilibrio entre la tecnología y el factor humano, ya que hay hoteles donde se pretende restringir al máximo la intervención del personal para ahorrar costes y tiempos, siendo los clientes atendidos por las diferentes aplicaciones para resolver sus problemas y necesidades. No se ha de perder la esencia que aporta el ser humano a través de su calidez, empatía y de su comunicación, “no se pretenden posturas extremistas donde la tecnología sustituya al 100% nuestro capital humano”, según Ana María Pittaluga, CEO fundadora AMP Hotel Consulting, especialista en el desarrollo de planes de innovación empresarial y de negocios, en el sector hotelero.

² *Internet of Things (IOT) expresión inglesa*

La tecnología, escalable y replicable, debe basarse en un modelo tecnológico, flexible y adaptarse a los cambios constantes del mercado y del negocio, ya que si el negocio crece o se abren nuevos establecimientos la tecnología ha de ser *ad hoc*. A su vez, el sistema tecnológico ha de ser fácilmente actualizable para poder adaptarse a la evolución del entorno tecnológico, implantar actualizaciones de versiones, procesos que han de actualizarse de forma ágil y no convertirse en un proceso lento y costoso. Otro factor muy a tener en cuenta es la seguridad de los datos, la seguridad por la información y la privacidad, en un primer nivel desde el punto de vista legal pero más allá blindar los sistemas informáticos y el software para evitar fugas de información de la gestión hotelera. (Garayar, 2017)

La tecnología, como se ha podido observar, constituye un factor determinante hoy en día en esta industria, para ser competitivos y disponer de las mejores herramientas tecnológicas, para la gestión de una empresa hotelera como es USALI, una de las mejores formas de estructurar la información económico-financiera de cara al análisis de gestión y facilitar la toma de decisiones en las empresas hoteleras.

Una vez, ya analizada la importancia de la tecnología en el sector hotelero, se va a estudiar qué ventajas puede traer una solución tecnológica, al departamento de tesorería y control de gestión, en particular. La primera, es la seguridad en la contabilización de los cobros y pagos, automatizar la contabilización de los cobros y pagos adelantándose a la recepción de los extractos bancarios. Otra ventaja, sería el ahorro de tiempo que supone poder conciliar las cuentas bancarias automáticamente o, ante una auditoria, podrá obtener toda la información inmediatamente.

Otra ventaja, sería la previsión de saldos, la cual, también se ve beneficiado de una solución tecnológica, ya que, las posiciones en las distintas cuentas bancarias se podrán obtener considerando la información contable, las previsiones de ingresos y pagos, es decir, de una manera más eficaz y rápida.

Otra de las ventajas, que supone para la función de tesorería y control de gestión la implementación de una solución tecnológica, es la planificación presupuestaria, ya que, se podría definir libremente las partidas sujetas a control presupuestario y manejarlas a un nivel de planificación, comparándolas con las previsiones conocidas y con las realizaciones e incluso la generación y modificación de los presupuestos se automatizarían en base a criterios lógicos. (Pomar, 2015)

La gestión de la tesorería tiene un enorme potencial, pues reporta grandes beneficios, tangibles e intangibles para las empresas hoteleras, gracias al proceso de analizar y administrar los saldos bancarios, elaborar presupuestos o las condiciones de negociación con las entidades bancarias. Por ello, las soluciones tecnológicas reportan grandes beneficios para las empresas hoteleras y permiten mantener a la vanguardia de la revolución tecnológica y proceso de modernización constante a las principales cadenas hoteleras. Una vez, analizada la tecnología en el sector hotelero, se va a estudiar el principal plan contable que sirve como vínculo de unión entre la tecnología y el control de gestión, el cual se examinará y se tratará más adelante.

4. Plan Contable: USALI

Uniform System of Accounts for the Lodging Industry o USALI, es el plan contable sectorial para la hostelería en uso en los Estados Unidos desde el año 1926 (Borrego, 2015). Son, las normas profesionales de información de gestión hotelera, que se han convertido en una referencia profesional en el sector. Toda la información de costes e ingresos, al final, se conjuga en una cuenta de resultados, y toda esta información económica que se suma a la contabilidad y control de gestión, sigue el sistema USALI.

Este instrumento o herramienta, es usado por la mayoría de las empresas hoteleras para su plan contable y su sistema interno de control, la cual, divide la actividad hotelera, en ocho departamentos, cuatro operativos y cuatro funcionales, en función de su relación con la prestación directa del servicio al cliente. Una de las particularidades que presenta, es una cuenta de explotación diferenciada para cada uno de estos ocho departamentos, a diferencia, de la normativa contable española, que presenta una única cuenta de explotación para todo el establecimiento. De esta forma, el sistema USALI no sólo conoce el excedente final de la explotación de cada establecimiento, sino que también presenta la contribución a este excedente de cada uno de los departamentos de la empresa, logrando saber de dónde proviene dicho excedente y en qué cantidad de cada departamento.

En los países anglosajones, a diferencia de España, tienen planes contables sectorizados, sin embargo en España no existe una normativa contable específica para las empresas hoteleras, por lo que estas optan por adaptar el modelo anglosajón, ya que, muchas empresas hoteleras españolas que tienen presencia internacional, al contar con hoteles en suelo americano e inglés, aplican para su contabilidad de gestión el USALI.

La legislación española, en cuestiones de contabilidad de las empresas, y en especial el Plan General de Contabilidad (PGC), es lo suficientemente flexible como para poder adaptarse a otros sectores de actividad y no tiene normas contables específicas para determinados sectores. Gracias a esta flexibilidad del PGC, a niveles inferiores a los de cuenta, se pueden ir creando tantas subcuentas como se necesiten para la aplicación del USALI, aunque tampoco es necesaria la creación de numerosas subcuentas, basta con que el programa contable permita la imputación de costes a través de departamentos, entendiendo departamentos como proyectos o áreas funcionales y operativas. (Borrego, 2015)

Uno de los objetivos del sistema uniforme de cuentas, es el de la flexibilidad, ya que, este busca poder ser aplicado con independencia del tamaño y la organización de la empresa hotelera. Otro objetivo muy importante, es el de presentar una información dinámica, por contraposición a un sistema tradicional, estático, de contabilidad que no se adapta al sector. El modelo de costes del *direct costing* se encuentra dentro de la estructura de USALI, es un modelo donde se clasifica los costes de acuerdo con su asignación a cada uno de los centros de costes o responsabilidad en los que se divide la actividad. Haciendo así, que cada centro cuente con sus propios costes directos, de esta forma los cuatro departamentos operativos tendrán como asignados los costes directos mientras que los cuatro departamentos funcionales recibirán la imputación de lo que se entiende tradicionalmente como costes indirectos, pero que en USALI se toman como costes directos para los departamentos funcionales.

De manera alternativa al sistema de costes basado en actividades (ABC), donde se persigue la asignación del coste de cada actividad a todos los productos y servicios de acuerdo con el consumo real de cada una, en el sistema USALI se busca la asignación de los costes a las actividades que se realizan para la explotación de una empresa hotelera, tanto funcionales como operativas.

Al igual que con los costes, lo mismo ocurre con los ingresos, los cuales se asignan dentro de estos ocho departamentos siguiendo un método de direct costing, pero para los ingresos. A continuación, se puede observar un informe de explotación en el que se encuentran todas las cuentas de explotación del establecimiento hotelero, el cual se presentara siguiendo siempre el mismo esquema. El análisis de costes para la toma de decisiones supone uno de los factores más importantes a la hora de determinar y alocar los costes en los distintos departamentos.

Tabla 3: Informe de explotación en el que se encuentran todas las cuentas de explotación del establecimiento hotelero

INFORME DE EXPLOTACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO	
	Cuenta de explotación general del establecimiento (operadores o propiedad)
1	Cuenta de explotación de habitaciones
2	Cuenta de explotación de alimento y bebida
3	Cuenta de explotación de otros departamentos operativos
4	Cuenta de explotación de ingresos varios
5	Cuenta de explotación de administración y generales
6	Cuenta de explotación de sistemas de comunicación y telecomunicaciones
7	Cuenta de explotación de comercial
8	Cuenta de explotación de mantenimiento
9	Cuenta de explotación de servicios públicos
10	Cuenta de explotación de honorarios de gestión
11	Cuenta de explotación de ingresos y gastos no distribuidos
12, 13 y 14	Otras cuentas de explotación (lavandería, comedor del personal y nóminas)
3. N	Cuentas subdepartamentales de otros departamentos operativos

Fuente: *Elaboración propia a partir de los datos extraídos de Ordinograma USALI undécima edición.*

Este esquema es aplicable independientemente del tamaño y servicios del hotel, por ejemplo, si el establecimiento es en propiedad, la cuenta de explotación general será distinta a si es en gestión, si por ejemplo tuviera un spa o un campo de golf, se añadirían como cuentas subdepartamentales, existiendo tantos subdepartamentos operativos mayores como lo determinen los servicios ofrecidos. Al ser un modelo estandarizado y uniforme, permite la comparación entre distintos hoteles y cadenas hoteleras, aun cuando están operando con distinto régimen de explotación o estén localizadas en distintos países.

Por lo tanto, a pesar de que los hoteles lleven un sistema de contabilidad general externa, los gestores hoteleros vuelcan la misma a un sistema de contabilidad de gestión como es el USALI.

Este sistema proporciona una serie de ventajas, entre otras, la información detallada por centros permite una gestión de responsabilidades, ya que, cada centro se identifica con un área de responsabilidad, en la cual se asignan los ingresos y costes controlables por el responsable de dicho centro, con sus respectivos indicadores. A su vez, permite realizar una evaluación precisa de la contribución individual de los departamentos a la rentabilidad global del hotel.

A su vez, minimiza el efecto de las diferentes normas contables nacionales de los diferentes países, en aquellos casos de grandes cadenas hoteleras con presencia internacional, permite consolidar de manera uniforme los informes de los distintos hoteles individuales a los de la matriz. La estructura organizativa del sistema USALI permite también una competencia entre los distintos departamentos del hotel o bien entre idénticos departamentos de un hotel con los de otro hotel de la misma cadena, que en resumidas cuentas se traduce a un incremento en la rentabilidad conjunta del hotel. (Pinós, 2017)

A pesar de estas ventajas, también presenta algunos inconvenientes, como por ejemplo, que en los resultados de algunos departamentos no se incluyen costes claramente asignables a los mismos, como puede ser, costes de mantenimiento o costes de energía. Además, tampoco se tiene en cuenta la tendencia de las cadenas hoteleras internacionales a centralizar todas las actividades posibles, reduciendo el área de responsabilidad y limitando la toma de decisiones de los gestores *in situ* del hotel. A pesar, de que en la teoría el sistema USALI puede ser utilizado tanto por grandes como por pequeños hoteles, este no puede aplicarse a los pequeños establecimientos hoteleros que no presenten una estructura departamental suficientemente diferenciada.

Algunos autores, defienden que el sistema USALI realiza un análisis demasiado pormenorizado y muy enfocado hacia una estructura departamental, se olvida en cierta medida del hotel como un todo.

Y por último el inconveniente más destacable del sistema es, que el modelo departamental con su respectiva asignación de ingresos y costes, *direct costing*, puede propiciar que los responsables de los departamentos actúen en beneficio propio, ya que, persiguen el objetivo de mejorar los resultados de su departamento, sin preocuparse por los resultados del hotel en su conjunto. Es decir, actuar en beneficio propio y detrimento de otro, o no llevar a cabo una determinada acción para mejorar los resultados de otro departamento, y repercutir negativamente en el suyo. Es decir, la estructura departamental no fomenta la sinergia entre los departamentos para optimizar el beneficio de toda la entidad. (Planas L. C., 2013)

A continuación, se va a estudiar el concepto de los distintos modelos de control de gestión, desde un análisis conceptual y el desarrollo de un modelo de control de gestión y de tesorería aplicable a una cadena hotelera internacional.

5. Modelos de control de gestión: cadenas hoteleras

En este apartado, se pretende estudiar, cuáles son los puntos esenciales para una correcta gestión de tesorería y de control de gestión, para poder basar sobre ellos los pilares a la hora de construir un modelo de gestión. El primero de ellos, es conocer el cuánto y el cuándo de los flujos de caja, el departamento de tesorería debe saber en todo momento el saldo de caja y de todas sus cuentas bancarias, así como los importes y fechas de todos sus pagos y cobros. Una correcta organización, evitan problemas relacionados con la falta de liquidez.

También, tener unas políticas y unos reglamentos donde queden regularizados los cobros y pagos, como han de ser y cuando, ya que, es necesario conocer todos los instrumentos de cobro y pago disponibles. Las negociaciones con las entidades financieras han de ser eficaces y beneficiosas para ambas partes, negociar desde comisiones como intereses, plazos, etc. Realizar una administración efectiva de la liquidez y de las entradas y salidas de dinero de caja, que permita obtener los flujos monetarios necesarios, para el correcto funcionamiento de la empresa.

Las diferencias en caja, ya sean, positivas como negativas, deben invertirse o subsanarse, esto quiere decir, que ante un saldo neto positivo será necesario invertir los picos de tesorería, o la financiación de los déficits, que no puedan cubrirse con otras fuentes de recursos. Los tres principales instrumentos que emplea un tesorero son los siguientes, primero, el presupuesto, donde se netean las entradas y salidas de tesorería, como resultado se obtiene el saldo espontáneo derivado, y se ponen de manifiesto las oportunidades de inversión o por el contrario, tensiones de liquidez. El segundo, un conjunto de técnicas para gestionar el *float*, que es la diferencia entre el vencimiento teórico de un pago y la fecha real en la que se disponen de esos fondos, surgiendo así los periodos de flotación. Y tercero, modelizar, es decir, realizar modelos que son herramientas analíticas, que permiten identificar las variables y describir las relaciones clave del problema, *Key Performance Indicator (KPI)* o a través de ratios.

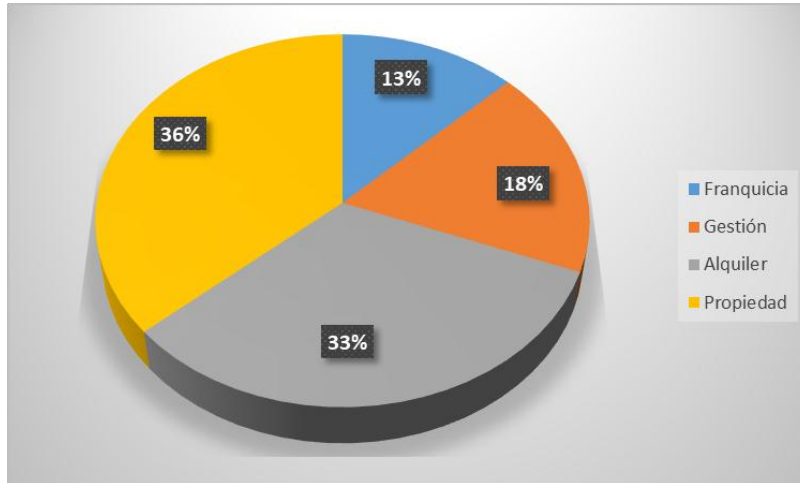
Existen una serie de medidas para alcanzar el equilibrio presupuestario, como puede ser, añadir o eliminar partidas. Bien sea en situación de déficit, se vende inmovilizados o reducen las existencias, o bien sea en situación de superávit, aumentando las inversiones o reduciendo la financiación externa. Otra medida, es la de modificar los plazos de pago, en situación de déficit, se debe negociar con los proveedores para incrementar los plazos de pago y/o acortar los plazos de cobro, por ejemplo, ofreciendo a los clientes descuentos por pronto pago; en situación de superávit, se puede reducir el plazo de pago a proveedores obteniendo la empresa hotelera descuentos por pronto pago y/o aumentando el tiempo de cobro a los clientes obteniendo así mayores intereses. (Consulting G. , 2017)

Existen distintas formas de gestión de los hoteles, ya que, el termino gestión hotelera es muy amplio y abarca diferentes modelos. En las cadenas hoteleras la empresa gestora es la responsable de la rentabilidad del negocio, pero el propietario puede ser otro a la cadena hotelera y también recibe beneficios del mismo. Por lo tanto, hay un primer modelo de propiedad, donde la entidad propietaria soporta todo el riesgo empresarial del hotel, tanto costes como beneficios. En un segundo lugar se encuentra el alquiler, en la que intervienen dos partes, por un lado la propietaria del inmueble y por otro lado la explotadora que asume el riesgo y gestión del hotel, existiendo distintas variantes según los que ambas partes acuerden. En tercer lugar, la gestión, donde también existen dos partes, la empresa/entidad propietaria y/o explotadora del inmueble y la empresa gestora, e incluso hay casos donde existen tres partes, la propietaria, la explotadora y la gestora.

La parte gestora, se encarga de explotar el edificio como hotel. Estas cadenas, asumen tan sólo una pequeña parte del riesgo y perciben un porcentaje anual sobre las ventas, muy pequeño. Por último, existe el modelo de franquicia, modelo que está experimentando un importante desarrollo en los últimos años. *Magma Hospitality Consulting* ha analizado cuales son las características de los modelos de gestión hotelera dominantes en el mercado español, en un informe llamado “Gestión de activos hoteleros 2017” por el cual, se puede observar en que magnitud, cada modelo de gestión se encuentra en España. (Magma Hospitality Consulting Group , 2017)

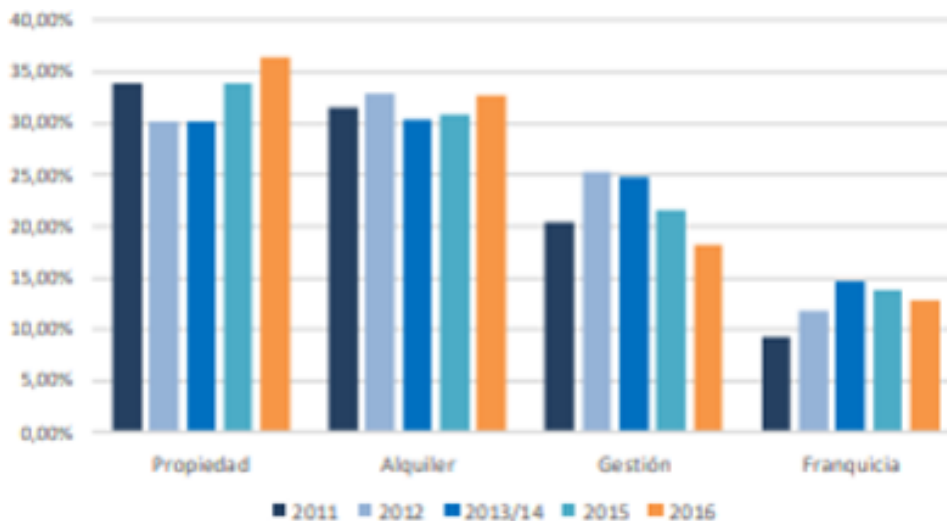
Existen contratos de alquiler, propiedad, franquicia o únicamente gestión, siendo los de propiedad y gestión los más comunes en España. Como se puede observar en el gráfico 5, en el ejercicio de 2016, del total de los grupos hoteleros, el 37% de sus activos son de propiedad y el 33% en régimen de alquiler.

Gráfico 5: Mix de activos según modelo de negocio en 2016



Fuente: *Elaboración propia a partir de los datos extraídos de Gestión de Activos Hoteleros 2017 de Magma Consulting Group.*

Gráfico 6: Evolución de los resultados 2011-2016



Fuente: *Elaboración propia a partir de los datos extraídos de Gestión de Activos Hoteleros 2017 de Magma Consulting Group.*

Como se puede observar, la tendencia estable se ha mantenido a lo largo del periodo analizado, después de un ligero descenso durante el periodo 2012-2014, en el año 2015 el volumen de hoteles en propiedad volvió a los niveles de 2011, manteniéndose también en el año 2016. Los hoteles en alquiler que en 2015 volvieron al nivel del año 2011, en el año 2016 han aumentado con respecto al año 2015 en 2 puntos porcentuales. Por otra parte los hoteles en gestión han disminuido en comparación con 2011 y los hoteles en franquicia se mantienen por encima de 2011 pero pierden respecto 2015. Por lo general se mantienen bastante estables en el tiempo sin grandes cambios. Por lo que en este trabajo, el modelo de gestión, se va a basar sobre los dos modelos de negocio más importantes y estables a lo largo de los años, propiedad y alquiler.

El modelo de control de gestión y tesorería, por lo tanto, se fundamenta en una cadena hotelera en propiedad o en alquiler. Este modelo de gestión, necesita, en una primera instancia, una estrategia para optimizar la gestión de la caja, a través de una serie de prácticas como las siguientes:

1. Usar la tecnología para acortar el ciclo de conversión del efectivo: Mediante la implementación de un portal de proveedores, se puede dar a los vendedores acceso electrónico a las facturas, permitir los pagos electrónicos y reducir el tiempo necesario para resolver las controversias. Además estas soluciones proporcionan a la empresa hotelera información y datos acerca de sus clientes que le puede ayudar a tomar medidas proactivas para resolver cuentas de morosos o aprovechar los descuentos de proveedores. (Deloitte, 2018)
2. Gestión del efectivo: Una de las prácticas eficientes en materia de cuentas por cobrar, incluyen la reducción de las tasas de error en las facturas y la adopción de un calendario periódico para el seguimiento de las recaudaciones. Entre las prácticas eficaces de las cuentas por pagar, figuran la negociación de condiciones favorables y descuentos con los proveedores, la emisión de órdenes de compra de nuevos pedidos, la utilización de descuentos por volumen disponible y las iniciativas de gasto comercial, y comparar periódicamente los contratos de proveedores con las normas de la industria. (Deloitte, 2018)

3. Hacer visible el flujo de caja: De esta forma, se fomenta verdaderamente una cultura de gestión de efectivo, ya que, tienes la necesidad de rastrear activamente los flujos de caja para hacerlos visibles, creando previsiones y comparándolas con los *actuals*, lo que realmente pasa, y utilizar este proceso para refinar y mejorar la exactitud de las hipótesis de previsión. Para mejorar la precisión de estas previsiones, la mejor forma es automatizando el proceso gracias a soluciones tecnológicas. A través de la presentación de informes semanales sobre el flujo de caja se mejora la visibilidad de este, logrando crear un sistema que supervise de manera diaria la caja. (Deloitte, 2018)
4. Correcta adecuación de la financiación a las obligaciones de flujos de caja: La empresa hotelera debe ajustar sus diversas fuentes de financiación a sus flujos de capital. Esto puede garantizar que una empresa rentable tenga acceso al efectivo que necesita para cumplir sus obligaciones actuales, ya que, como en cada industria y cada negocio tiene obligaciones de efectivo a corto y largo plazo. (Deloitte, 2018)

Estas son, una serie de prácticas necesarias para optimizar la caja y facilitar una mejor gestión de la empresa hotelera, las cuales, fundamentan la base del modelo de control y de tesorería. El funcionamiento del modelo de gestión de una empresa hotelera internacional, según distintas conversaciones con profesionales del sector, como Eduardo Cascales, tesorero corporativo del grupo hotelero NH o Luis Martínez Jurado, vicepresidente senior del departamento de tesorería y control de gestión, también del grupo NH, debe basarse en la premisa, de que la actividad hotelera está marcada por la prestación conjunta de una serie de servicios claramente diferenciados, que contribuyen de manera individual a la rentabilidad del hotel. Una cadena hotelera internacional, debe optar por un modelo más centralizado, esto quiere decir, restar poder de decisión a las distintas unidades de negocio de la empresa hotelera y aumentar el poder y las decisiones se tomen desde las oficinas corporativas.

Un modelo más centralizado, con una mayor visión desde corporativo, para ello es necesario una herramienta que permita una visión a tiempo real de las distintas cuentas bancarias y de la caja de las unidades de negocio. La conectividad de la herramienta con los bancos es muy importante, ya que se necesita una conexión de área, por el masivo número de cuentas bancarias las cuales se deben reducir a través de un proyecto de eficiencia y optimización del portfolio bancario. Visibilidad de forma diaria, sobre todas tus cuentas bancarias para poder realizar estrategias de optimización acordes, y a su vez una herramienta con un módulo de pagos, para realizar transferencias de dinero. (Martínez Jurado, L. 2019)

Estos son los tres modelos para calcular el beneficio neto, es decir, la cuenta de resultados, donde la imputación por departamentos es la mayor diferencia entre el modelo convencional y el norteamericano que es el que utiliza USALI.

Tabla 4: Modelo norteamericano, británico y convencional de presentación de cuenta de resultados.

Modelo convencional	Modelo norteamericano	Modelo británico
Ingresos - Costes de ventas	Ingresos departamentales - Costes operativos directos	Ingresos directos - Coste de ventas
Margen bruto - Costes indirectos	Margen operativo - Costes indirectos	Margen bruto - Mano obra directa
Beneficio neto	Beneficio neto	Margen neto - Gastos localizados
		Beneficio. operativo departamental + Otros ingresos
		Beneficio operativo hotel - Costes indirectos
		Beneficio neto

Fuente: *Elaboración propia a partir de los datos extraídos de Sistemas de información contable en la empresa hotelera. Partida Doble. Serra, V y Flayih, N.*

Cada una de estas áreas o departamentos, constituye un centro de beneficios que según el modelo norteamericano, debe gozar de una gran independencia en cuanto a control y toma de decisiones y constituye una de las bases del modelo, sin embargo, tras lo analizado anteriormente y en base a conversaciones con profesionales del

sector, el modelo debe ser una combinación del modelo norteamericano, pero en un mayor grado de centralización y menor autonomía de las distintas áreas, es decir, menos descentralizada y menos localizada en los países donde opera y más centralizado en las oficinas corporativas y con una menor localización en las distintas unidades de negocio. Las decisiones se han de tomar desde corporativo con un modelo más centralizado, pero para que esto sea eficiente es necesario una herramienta que te permita visibilidad diaria de cada una tus unidades de negocio y contacto directo y diario con los distintos departamentos, la comunicación entre unidades de negocio y corporativo es muy importante ya que, si no existe una comunicación diaria puede retrasar el proceso de la toma de decisiones.

El modelo básico de tesorería, es aquel, en el cual se coordinan las tesorerías entre sociedades, es un modelo menos evolucionado, surge de la conveniencia de aprovechar el conjunto de posiciones de tesorería de las sociedades integrantes del grupo, manteniendo el respeto a la autonomía total de gestión de cada sociedad, incluidas sus relaciones con los bancos. Además se crea un departamento central de Tesorería que actúa generalmente con medios muy limitados a nivel personal, realizando funciones de apoyo a los tesoreros de las distintas unidades de negocio de la cadena hotelera. Frente al modelo básico de tesorería, en la que se coordinan las tesorerías de distintas sociedades, parecido al modelo USALI, en la exposición de este modelo de gestión de tesorería, se opta por un modelo desarrollado, una gestión centralizada de tesorería. En este modelo, busca una mayor efectividad mediante la centralización de la gestión tesorera en un solo responsable, que decide la autonomía conjunta. Un aspecto negativo, es que se elimina el principio de autonomía de gestión de cada sociedad o unidad de negocio en la cadena hotelera internacional, lo cual se atenúa si se definen y delimitan con claridad las responsabilidades de cada unidad de negocio y el tesorero central, por lo tanto el nivel de información ha de ser mucho mayor, ya que, e trata de un sistema de dirección a distancia. Si la comunicación es diaria y la información es transmitida con claridad a su vez incide positivamente sobre la cadena hotelera internacional al tener una mejor visión desde corporativo. (Pinós, 2017)

Como se ha podido comprobar, a lo largo de este trabajo, este modelo se comporta con una mayor efectividad en la gestión bancaria y suele ser la solución a la que acaban llegando aquellas cadenas hoteleras que empiezan adoptando un modelo básico de coordinación de tesorerías.

Las ventajas fundamentales de este modelo, respecto de la coordinación tesorera se centran en tres puntos:

- La operatividad en la negociación con los bancos sale beneficiada, ya que, un tesorero central que controle toda la tesorería desde la matriz, tiene mayor poder de negociación que varios tesoreros individuales autónomos de cada unidad de negocio. Es decir, solo existe un único interlocutor operativo.
- Es mucho más sencillo y eficaz desarrollar una gestión de la tesorería, gestionando periodos de cobros y pagos y gestionando los saldos positivos de caja, partiendo de una tesorería única.
- Las distintas unidades de negocio de una cadena hotelera internacional pasan a considerarse como grupo entero, como una empresa hotelera en su conjunto, como una sola compañía con una tesorería centralizada. Eliminando así una de los inconvenientes del sistema USALI, que utiliza un análisis demasiado pormenorizado y muy enfocado hacia una estructura departamental, se olvida en cierta medida del hotel como un todo. (Pinós, 2017)

El modelo desarrollado, a su vez tiene una serie de exigencias o de requisitos para operar de manera eficiente, como son:

- Cadenas hoteleras internacionales, debido a su gran tamaño operativo, tienen unos volúmenes muy grandes de datos y de información contable, que podría llegar a colapsar la gestión contable, si no se arbitran fórmulas adecuadas que faciliten la conciliación de cuentas, y es aquí, donde tiene un papel muy importante el tema de la tecnología en los hoteles, porque es gracias a los programas informáticos de contabilidad de gestión, que permiten manejar un volumen muy grande de información. Así como, soluciones de banca electrónica, lo más avanzadas posibles.

- Ha de establecerse un sistema de apoderamientos, tan amplios y necesarios como requiera el desarrollo funcional de las unidades de negocio de la cadena hotelera, con plena responsabilidad.

Existen exigencias a nivel presupuestario, del plan estratégico, el cual debe estar bien marcado y definido, así como el presupuesto anual; y a nivel de gestión diaria, realizando previsiones de operaciones de activo y de pasivo.

6. Conclusiones finales

Como se ha podido comprobar a lo largo de este trabajo de fin de grado, la industria hotelera en España es uno de los principales motores económicos de la economía española, representando el 16% del total del PIB Nacional, en 2016. De hecho, el sector servicios, en el cual se encuentra la industria hotelera, significa un 67.2% de la producción del país, es decir, 748.911 millones de euros. Pero como se ha podido analizar, la importancia del sector servicios, no sólo viene de los beneficios económicos que genera, sino que también, aporta el 75.6% del empleo en España, según la Encuesta de Población Activa, realizada por el Instituto Nacional de Estadística, en 2016. La evolución y progresión de la industria hotelera, no ha parado de crecer en los últimos años, gracias a la importancia del turismo en España y a las propias características específicas del producto turístico.

A su vez, se ha podido analizar la importancia de la tecnología en las cadenas hoteleras y como esta incide directamente sobre el modelo de control de gestión y de tesorería, con programas informáticos y gestión “en la nube”. Según un estudio realizado por el Gobierno de España, llamado E-Pyme 2017, el sector con mayor porcentaje de empresas que usan medios sociales y han realizado una implantación de las TIC en mayor medida, es el de los hoteles y agencias de viajes. El sector hotelero es el sector más digitalizado de los distintos sectores en España. La tecnología, constituye un factor determinante y de vital importancia, para esta industria, debido a la revolución tecnológica que se está produciendo. Mejores herramientas tecnológicas, favorecen el trabajo de control de gestión y de tesorería, como es USALI, un plan contable para estructurar la información económico-financiera. La tecnología, repercute en numerosas ventajas para las empresas hoteleras, como es, la seguridad en la contabilización de los cobros y pagos, automatizando la contabilización o por ejemplo, ahorrar tiempo que supone poder conciliar las cuentas bancarias automáticamente. También la previsión de saldos o la planificación presupuestaria, generando y modificando los presupuestos de manera automática en base a criterios lógicos.

Se ha podido analizar y estudiar el plan contable USALI, herramienta usado por la mayoría de las empresas hoteleras como plan contable y sistema interno de control. Donde, a través de la división en ocho departamentos, cuatro operativos y cuatro funcionales, y el método de asignación de costes directos, se logra saber el excedente final de la explotación de cada departamento, y la contribución de cada uno de los departamentos al resultado de explotación total. Un modelo flexible, ya que, es aplicable independientemente del tamaño y la organización de la empresa hotelera, presentando una información dinámica. Este sistema, como se ha analizado en el capítulo 4, tiene una serie de ventajas, como, la información detallada por centros, permitiendo una gestión de responsabilidades, y permite realizar una evaluación precisa de la contribución individual de los departamentos a la rentabilidad global del hotel, entre otros.

Por último, las distintas formas de gobierno de un hotel, siendo la propiedad y el alquiler, las formas más comunes entre las principales cadenas hoteleras internacionales. El modelo, cuenta con una estrategia para optimizar la gestión de la caja, a través de un uso de la tecnología para acortar el ciclo de conversión del efectivo, gestionando el efectivo, reduciendo las tasas de error en las facturas y adoptando un calendario periódico para el seguimiento de las recaudaciones. La estrategia, también se basa en, hacer visible el flujo de caja, creando previsiones y mejorando la exactitud de estas. Además de, una correcta adecuación de la financiación de las obligaciones de flujo de caja, ajustando sus fuentes de financiación a sus flujos de caja de capital.

El modelo, debe optar por un modelo más centralizado, restando poder de decisión a las distintas unidades de negocio, y aumentando el poder y las decisiones estratégicas se tomen desde las oficinas corporativas. Modelo, basado en una herramienta, que permita una visión a tiempo real de las distintas cuentas bancarias y de la caja de las unidades de negocio, para poder tener más visión desde corporativo. Un modelo, que combine el modelo norteamericano, pero con un mayor grado de centralización y menor autonomía de las distintas áreas.

Optando por un modelo desarrollado de tesorería, que busca una mayor efectividad mediante la centralización de la gestión tesorera en un solo responsable, que decide la autonomía conjunta. Que suponen una serie de ventajas para la optimización de procesos, como, la operatividad en la negociación con los bancos, mayor poder de negociación, más sencillo y eficaz desarrollar una gestión de la tesorería, y por último, la centralización, ayuda a que las distintas unidades de negocio pasen a considerarse como una empresa en su conjunto.

Pero a su vez, este modelo, tiene una serie de requisitos, un programa informático contable lo suficientemente potente como para soportar volúmenes de datos muy grandes, para las cadenas hoteleras internacionales. O establecer, un sistema de apoderamientos, para el desarrollo funcional de las unidades de negocio de la cadena hotelera. Pero, estos requisitos necesarios para el funcionamiento del modelo, son rentables a largo plazo, ya que, el modelo desarrollado, genera muchos beneficios para la empresa hotelera, como se ha podido comprobar.

7. Bibliografía

- 2017, T. t. (s.f.). Obtenido de <https://www.probuen.es/blog/la-importancia-del-turismo-para-la-economia-espanola/>
- Actual, E. (13 de 7 de 2013). Obtenido de <https://www.empresaactual.com/la-importancia-de-la-gestion-de-tesoreria-en-tiempos-de-crisis/>
- Advisory, P. B. (s.f.). Obtenido de <https://www.probuen.es/blog/la-importancia-del-turismo-para-la-economia-espanola/>
- Altin.es. (2018). Obtenido de <https://altin.es/nh-hotel-group-confia-en-altin-solutions/>
- Back, P. L. (s.f.). *Gestión de la Tesorería de Empresas*. Diaz de Santos, S. A.
- Borrego, A. J. (2015). *AS Gestión*. Obtenido de <https://www.asgestion.com/que-es-usali/>
- Consulting, G. (2017). Obtenido de <http://www.gmconsulting.pro/blogideasparasunegocio/la-gestion-de-la-tesoreria-en-la-empresa/>
- Consulting, M. (2017). *Gestión de Activos Hoteleros*. Obtenido de <http://www.magmahc.com/content/pdf/informegestindeactivoshoteleros2017.pdf>
- Deloitte. (2018). Obtenido de <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ca/Documents/finance/ca-en-FA-strategies-for-optimizing-your-cash-management.pdf>
- Empresa, M. d. (2017). *E-Pyme*. Obtenido de <https://www.ontsi.red.es/ontsi/es/content/e-pyme-17-an%C3%A1lisis-sectorial-de-implantaci%C3%B3n-de-las-tic-en-la-empresas-esp%C3%B1olas>
- Estadística, I. N. (2002). *Cuenta satélite del turismo en España*. Madrid.
- Expansion. (6 de 11 de 2018). Obtenido de <http://www.expansion.com/economia/2018/03/07/5a9fc153e2704e1e748b45be.html>
- Finanzas. (2017). Obtenido de <http://www.finanzas.com/tipos-de-pensiones>
- Garayar, R. (2017). *ITH*. Obtenido de <https://www.ithotelero.com/blog/los-6-pilares-de-la-tecnologia-en-gestion-hotelera/>
- Gestión, A. y. (2018). Obtenido de <https://www.asgestion.com/que-es-usali/>

- Group, D. (2018). *Análisis del sector hotelero digital en España (2018)*. Obtenido de <https://blog.digitalgroup.es/blog/estudio-del-sector-hotelero-digital-en-espa%C3%B1a>
- Hosteltur. (2014). Obtenido de https://www.hosteltur.com/158300_inversion-redes-sociales-refuerza-ingresos-hotel.html
- Hosteltur. (2018). Obtenido de https://www.hosteltur.com/comunidad/005987_tecnologia-e-innovacion-hotelera-como-mejorar-el-servicio-al-cliente.html
- HostelTur. (2018). Obtenido de https://www.hosteltur.com/126008_espana-alcanzo-82-millones-turistas-internacionales-2017.html
- Insider, B. (2018). Obtenido de <https://www.businessinsider.es/cifras-pelea-airbnb-sector-hotelero-espana-189114>
- Madrid, Universidad. a. (2019). Obtenido de <https://www.udima.es/es/gestion-tesoreria-master.html>
- Ministerio de Trabajo, M. y. (06 de 07 de 2018). Obtenido de http://www.mitramiss.gob.es/es/participacion/ficheros/historico/informacion-publica/2018/RD_07_20180806_textoproyecto_gabinete_social.pdf
- Pinós, J. R. (2017). *Fundamentos de la Nueva Gestión de Tesorería*. FC Editorial.
- Planas, F. C. (s.f.). *La Contabilidad de Gestión en la Industria Hotelera*. Obtenido de Universitat Rovira i Virgili: <https://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/8811/CopiadeTESISFINAL1.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Planas, F. C., & Salas, O. A. (s.f.). *Contabilidad, control de gestión y finanzas de hoteles*. Profit.
- Planas, L. C. (2013). *ESTUDIO SOBRE LA UTILIZACIÓN DEL USALI*. Obtenido de http://www.aeca1.org/pub/on_line/comunicaciones_xvcongresoaecca/cd/39d.pdf
- Pomar, I. (2015). Obtenido de <https://www.tecnohotelnews.com/2015/05/5-ventajas-que-un-programa-de-tesoreria-aporta-a-los-hoteles/>

Press, E. (2017). Obtenido de <https://www.europapress.es/turismo/nacional/noticia-turismo-motor-economico-espanol-representa-16-pib-nacional-20170607141608.html>

Sexta, L. (6 de 11 de 2018). Obtenido de https://www.lasexta.com/noticias/sociedad/ellos-1197-euros-ellas-742-la-pension-media-de-hombres-y-mujeres-como-herencia-de-la-desigualdad-de-genero_201803035a9ab0860cf2daf6912fa9c4.html

STATISTA. (2018). *El sector hotelero en España - Datos estadísticos*. Obtenido de <https://es.statista.com/temas/3875/sector-hotelero-en-espana/>

Viaña, D. (6 de 11 de 2018). *El Mundo*. Obtenido de <http://www.elmundo.es/economia/macroeconomia/2018/07/09/5b424ae1268e3e51108b4582.html>