

# MITOS, VERDADES Y NUEVOS RETOS DE LA CONTABILIDAD GERENCIAL EN LA INDUSTRIA HOTELERA



---

Carlos Bulla  
Catalina Sarmiento  
Magda Zambrano

# AGENDA

- ✓ Contexto económico del sector turístico
- ✓ Planes y Arquitectura organizacional
- ✓ Mitos
- ✓ Propuesta de valor

# CONTEXTO ECONÓMICO DEL SECTOR TURÍSTICO



□□□

## BOLETÍN DE PRENSA N° 12

Bogotá, D. C., 21 de marzo de 2013

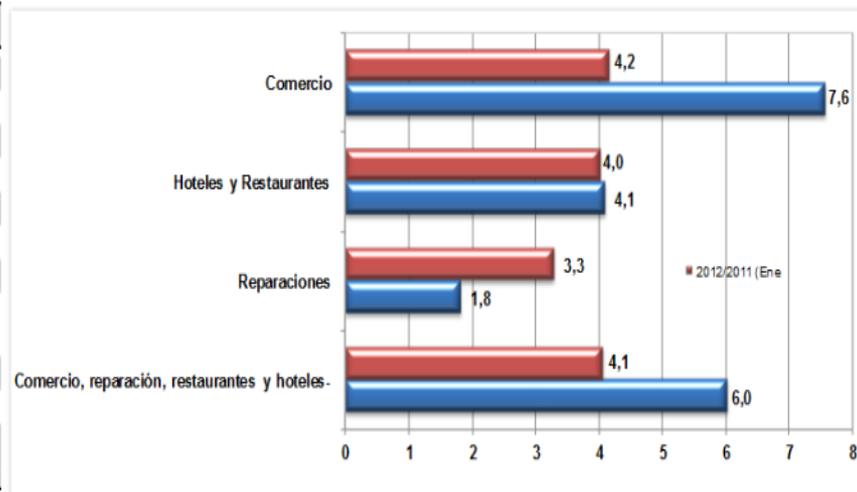
### Comportamiento del PIB por Ramas de Actividad Económica 2011 - 2012

Variación porcentual anual - Series desestacionalizadas

Ramas de actividad	2011	2012
Agropecuaria, silvicultura, caza y pesca	2,4	2,6
Explotación de minas y canteras	14,4	5,9
Industria manufacturera	5,0	-0,7
Electricidad, gas de ciudad y agua	2,9	3,5
Construcción	10,0	3,6
Comercio, reparación, restaurantes y hoteles	6,0	4,1
Transporte, almacenamiento y comunicación	6,2	4,0
Establecimientos financieros, seguros, inmuebles y servicios a las empresas	7,0	5,5
Servicios sociales, comunales y personales	2,9	4,9
<b>Subtotal valor agregado</b>	<b>6,3</b>	<b>3,9</b>
Impuestos menos subvenciones sobre la producción e importaciones	10,9	4,7
<b>PRODUCTO INTERNO BRUTO</b>	<b>6,6</b>	<b>4,0</b>

Fuente: DANE - Dirección de Síntesis y Cuentas Nacionales

### Comercio, reparación, restaurantes y hoteles Variación anual 2012 / 2011



Mitos, verdades y nuevos retos de la contabilidad gerencial en la industria hotelera

# CONTEXTO ECONÓMICO DEL SECTOR TURÍSTICO

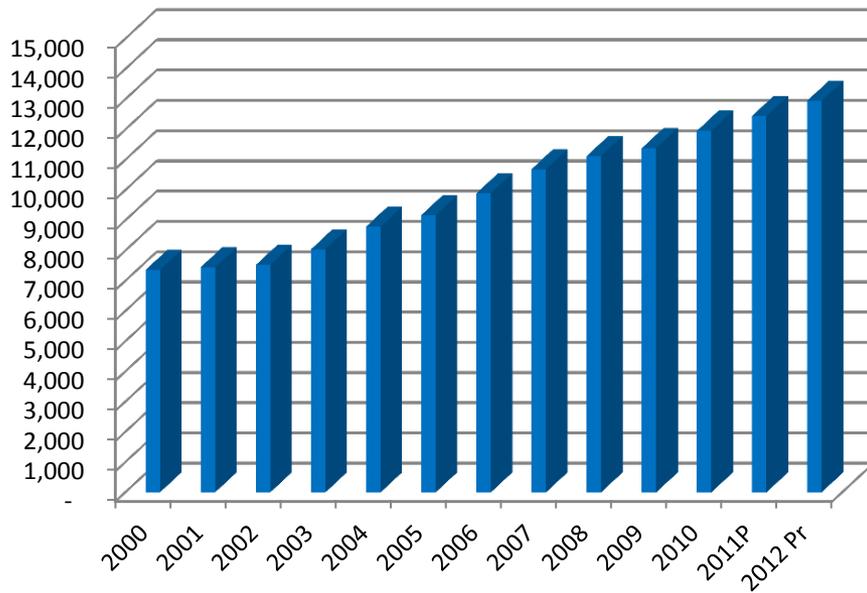


DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO NACIONAL DE ESTADÍSTICA  
**DANE**

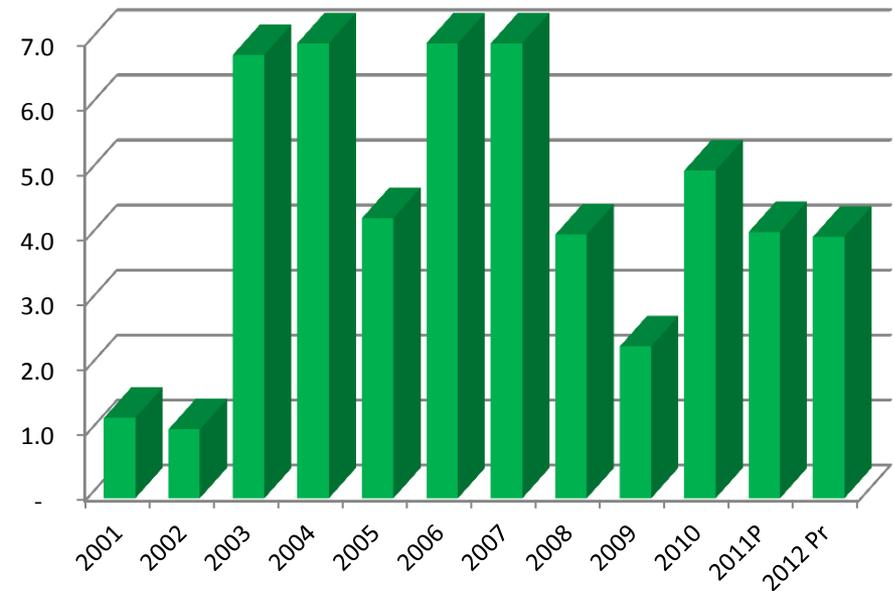
INFORMACIÓN ESTADÍSTICA



## Hoteles restaurantes, bares y similares



## Hoteles restaurantes, bares y similares % De variación



Mitos, verdades y nuevos retos de la contabilidad gerencial en la industria hotelera



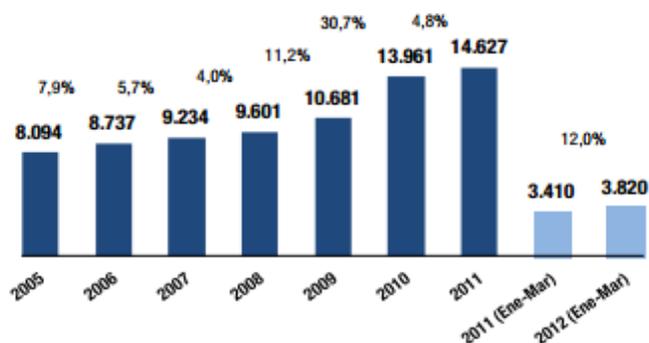
---

Mitos, verdades y nuevos retos de la contabilidad gerencial en la industria hotelera

# CONTEXTO ECONÓMICO DEL SECTOR TURÍSTICO



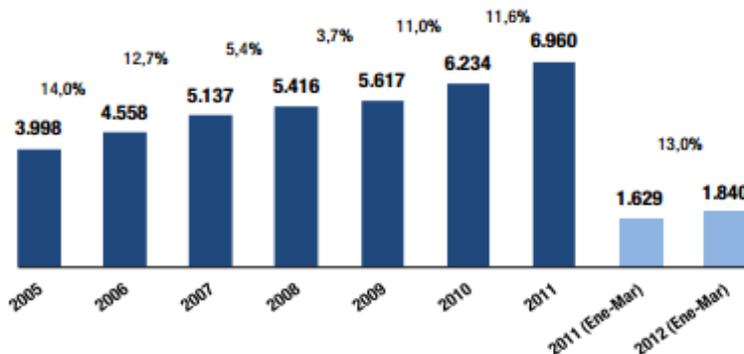
Trafico aéreo – Pasajeros domésticos  
2005-2012 (miles)



Crecimiento promedio de  
pasajeros domésticos  
2005-2011: 10,7%



Trafico aéreo – pasajeros internacionales  
2005-2012 (Miles)



Crecimiento promedio de  
pasajeros internacionales  
2005-2010: 9,7%



Fuente: Migración Colombia, cálculos Proexport

Aumento en el porcentaje (%) de ocupación hotelera

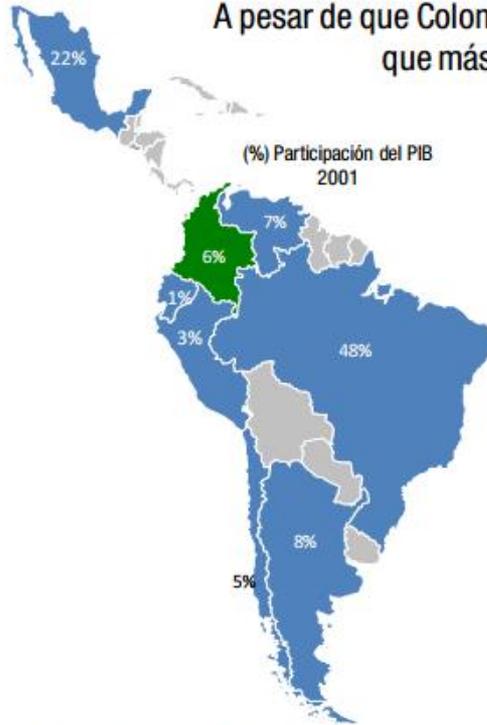


Mitos, verdades y nuevos retos de la contabilidad gerencial en la industria hotelera

## Tercer país que más le aporta al crecimiento de Latinoamérica.

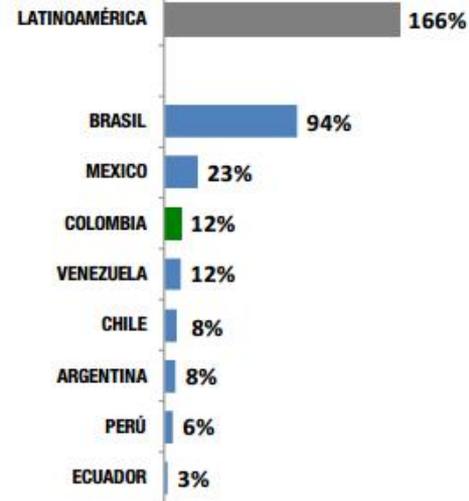
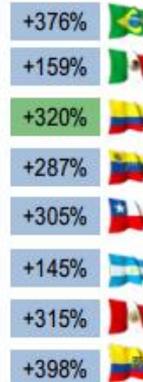


A pesar de que Colombia es la cuarta economía de la región, fue la tercera que más aportó a crecimiento de Latinoamérica.



### Aporte de países al crecimiento del PIB en Latinoamérica 2000 – 2011e (+166%)

Variación 2000 – 2011e



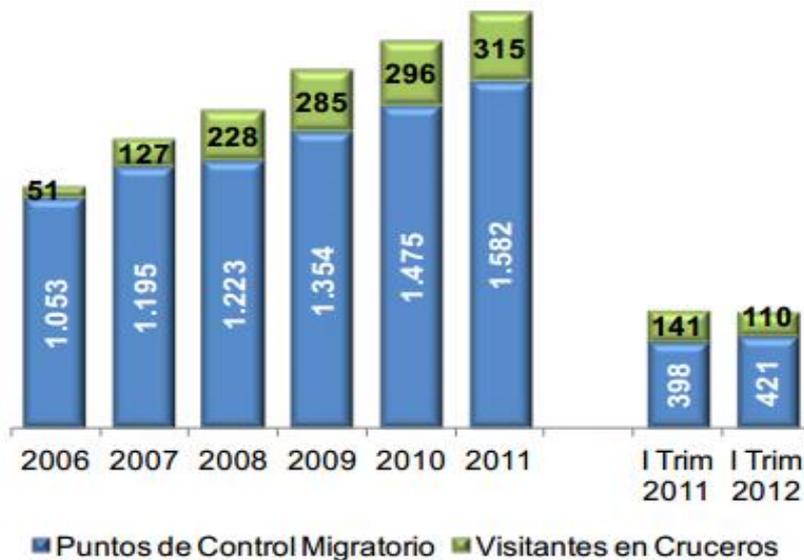
Fuente: EIU, Febrero 6 de 2012; e: estimado

Colombia se posiciona como una de las economías con mayor crecimiento en la región



# CONTEXTO ECONÓMICO DEL SECTOR TURÍSTICO

**Viajeros Extranjeros en Colombia  
2006 – I Trimestre de 2012  
(miles)**



**Principales nacionalidades de los Visitantes  
de Colombia, 2011**



**Estados Unidos**

- 317.962 visitantes
- Participación de 20.1%



**Venezuela**

- 228.934 visitantes
- Participación de 14.5%



**Ecuador**

- 108.917 visitantes
- Participación de 6.9%



**Argentina**

- 93.822 visitantes
- Participación de 5,9%

Fuente: Migración Colombia, MCIT, Banco de la República. Cálculos de Proexport

**Ingresos Cuenta Viajes y Transporte de la Balanza de  
Pagos 2000-2011**



# CONTEXTO ECONÓMICO DEL SECTOR TURÍSTICO

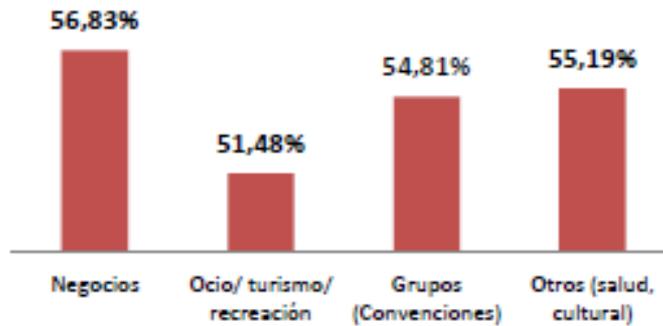


## Informe Mensual Indicadores Hoteleros No. 136 Febrero de 2013

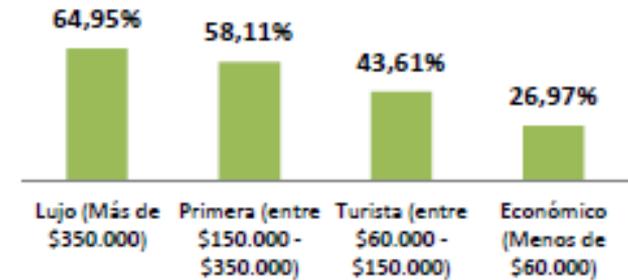


### OCUPACION

Según Segmento de Mercado <sup>8</sup>



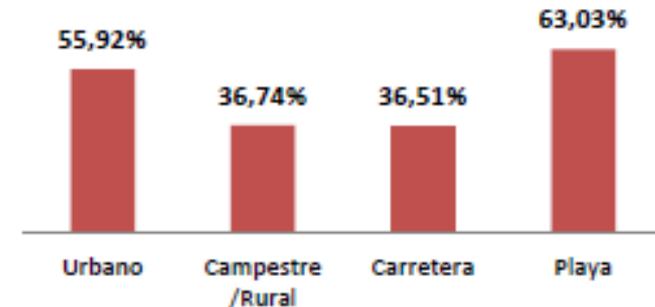
Según Tarifa promedio



Según tipo de Operación



Según Ubicación



Mitos, verdades y nuevos retos de la contabilidad gerencial en la industria hotelera

# CONTEXTO ECONÓMICO DEL SECTOR TURÍSTICO

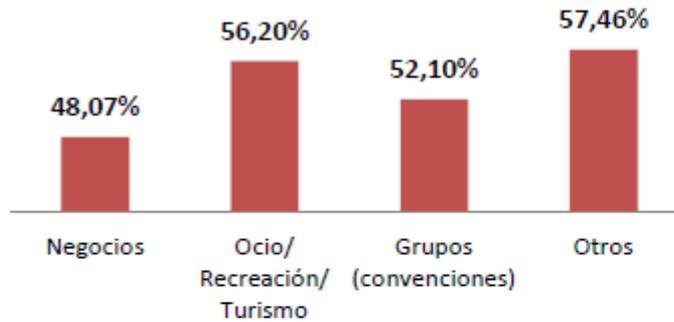


## OCUPACION

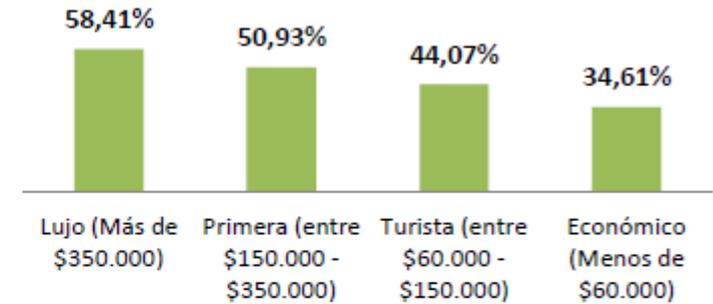
### Informe Mensual Indicadores Hoteleros No. 135 Enero de 2013



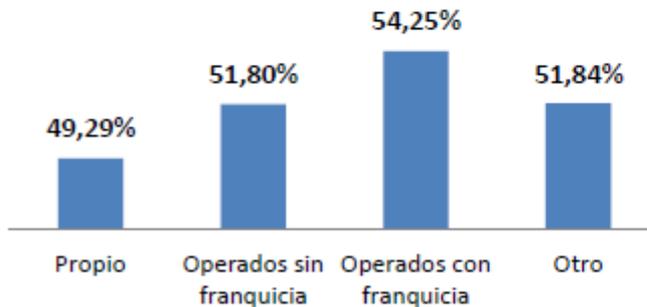
Según Segmento de Mercado



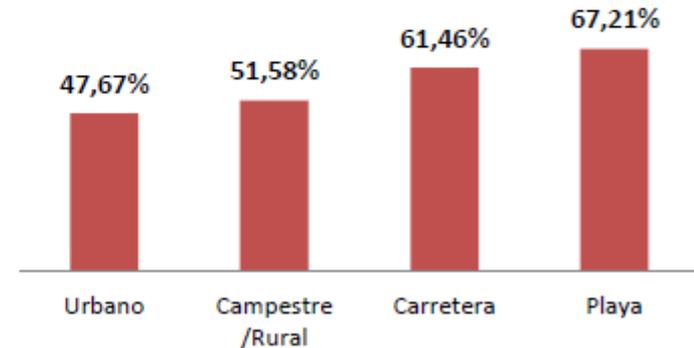
Según Tarifa promedio



Según tipo de Operación



Según Ubicación



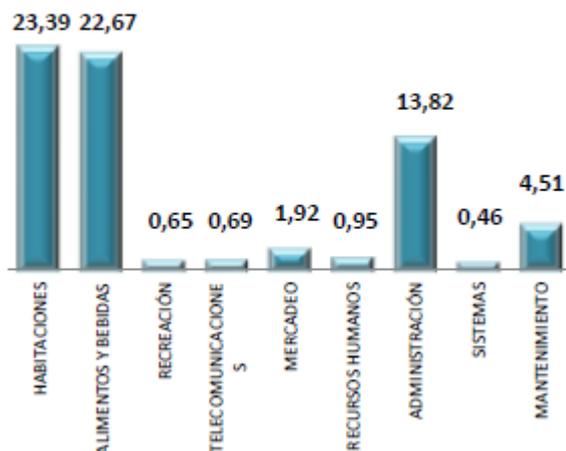
Mitos, verdades y nuevos retos de la contabilidad gerencial en la industria hotelera

# CONTEXTO ECONÓMICO DEL SECTOR TURÍSTICO

## Estudio Básico Laboral de Hoteles Afiliados a

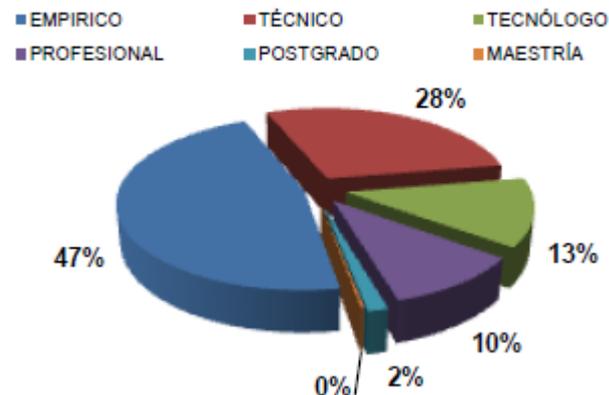


Empleados por cada 100 habitaciones, según su actividad



La gráfica muestra que en un hotel por cada 100 habitaciones emplean mínimo 62 personas en las áreas de habitaciones, alimentos y bebidas, administración y mantenimiento.

Nivel de educación

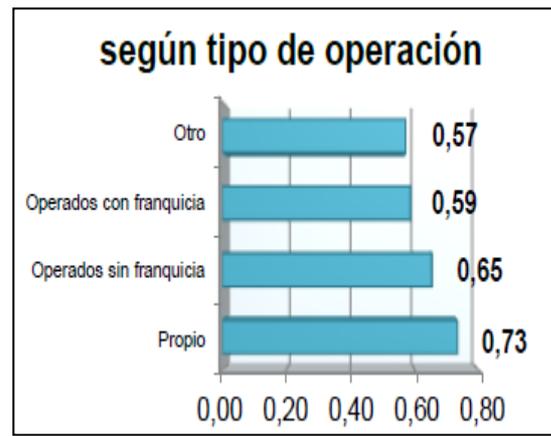
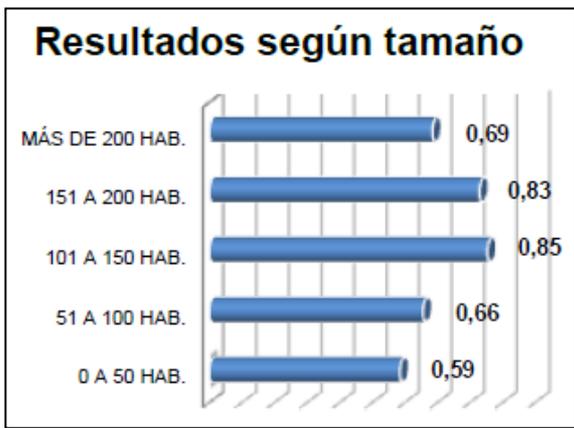
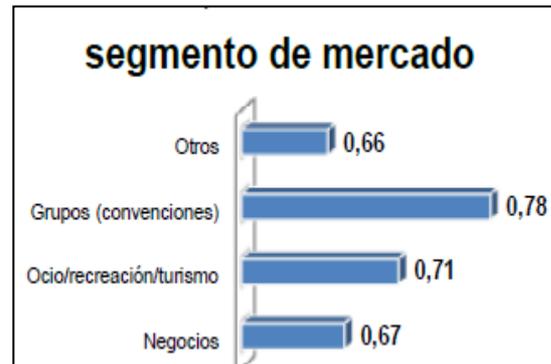
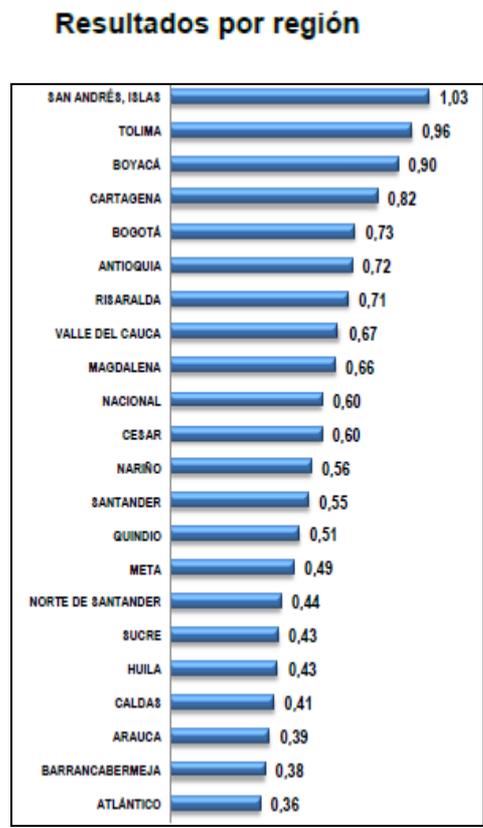
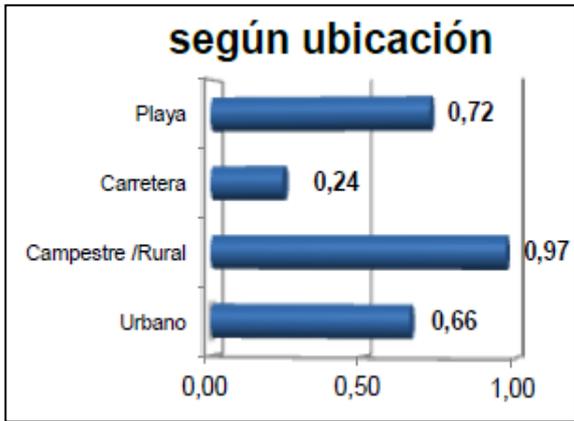


La Gráfica presenta que el 47% de los empleados de un hotel tienen un nivel de educación empírico, un 42% entre técnicos y tecnólogo, y solo un 12% con niveles profesional y postgrado.

# CONTEXTO ECONÓMICO DEL SECTOR TURÍSTICO



## Estudio Básico Laboral de Hoteles Afiliados a COTELCO



# PLANES

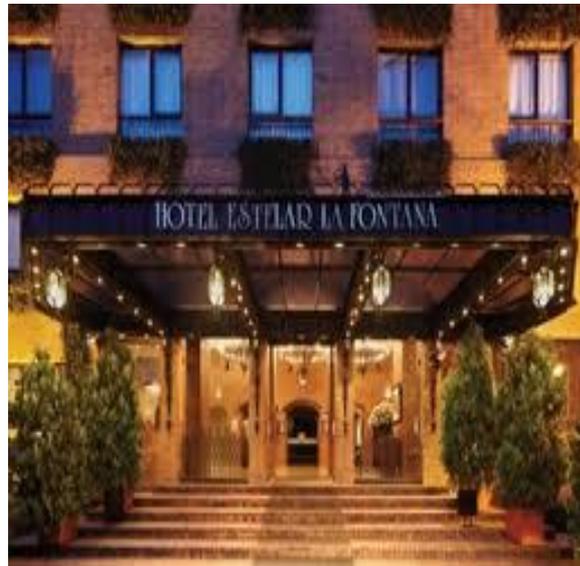


## Planes Turísticos

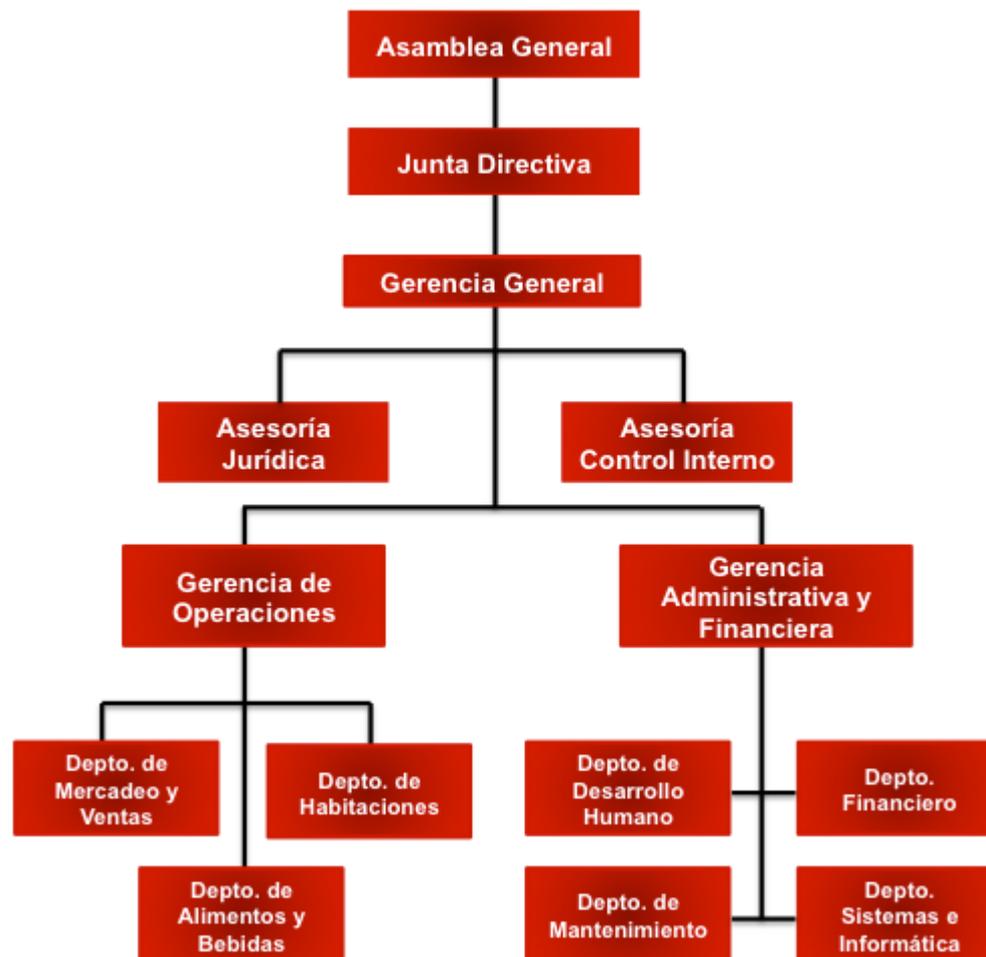
## Planes de Negocio

## Planes Tiquete Aéreo

## Planes Todo incluido



# ARQUITECTURA ORGANIZACIONAL



Mitos, verdades y nuevos retos de la contabilidad gerencial en la industria hotelera

# ARQUITECTURA ORGANIZACIONAL



## PROPUESTA ESTRUCTURA DE COSTOS

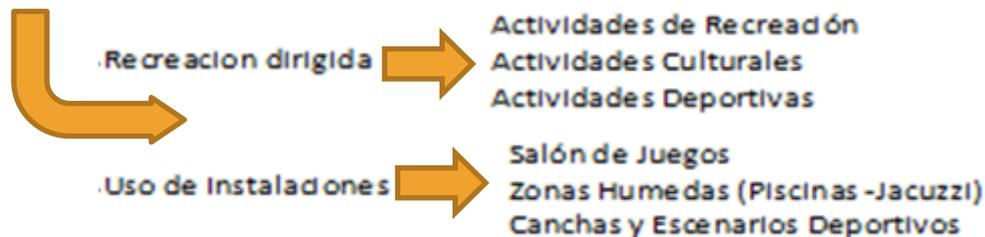
### Alojamiento



### Eventos



### Recreación



### Servicios Complementarios



### Alimentos y Bebidas



### Administración

# PARADIGMAS

- La medición y el control van en contra del servicio.
- ¿Cómo son vistos los costos de sobrantes tipo buffet? ¿Cómo aprovechamiento o como sobre-costos?
- Lo más importante en un hotel son los cárnicos, menaje y bebidas, desde el punto de vista de costo.
- Los servicios y la interrelación con demás departamentos.
- Mercado diario

# MITOS DE LA ACTIVIDAD HOTELERA EN COLOMBIA



## LA BURBUJA HOTELERA EN BOGOTÁ



---

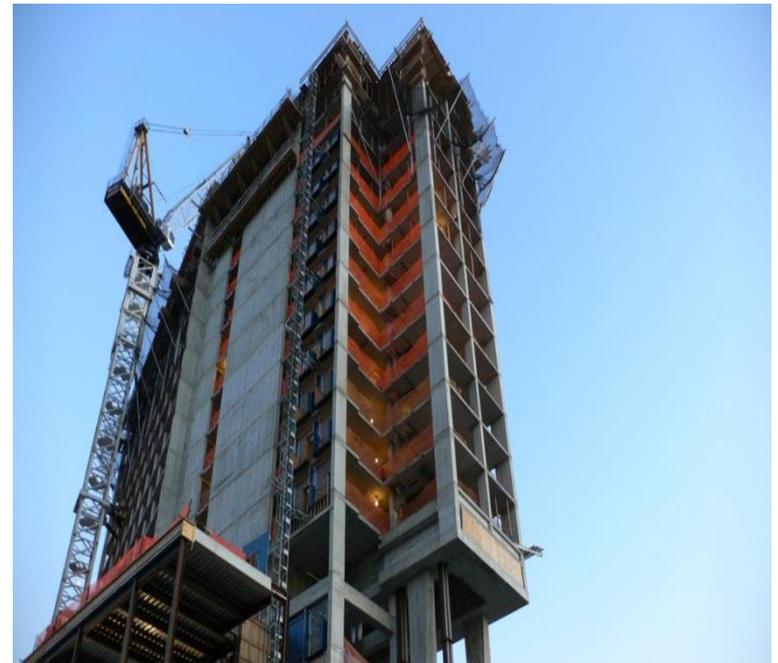
Mitos, verdades y nuevos retos de la contabilidad gerencial en la industria  
hotelera

# MITOS DE LA ACTIVIDAD HOTELERA EN COLOMBIA



## LA BURBUJA HOTELERA EN BOGOTÁ

- Construcción de 100 hoteles en Bogotá
- Aeropuerto sin capacidad de atención a visitantes en el 2014
- Es necesario un nuevo análisis por parte de los hoteleros



# MITOS DE LA ACTIVIDAD HOTELERA EN COLOMBIA



- **ES MUY RENTABLE EL SECTOR HOTELERO EN BOGOTÁ**



# MITOS DE LA ACTIVIDAD HOTELERA EN COLOMBIA



## ES MUY RENTABLE EL SECTOR HOTELERO EN BOGOTÁ

- Adjudicación de 158.000 m2 de área para construcción
- Los nuevos TLC'S
- Exención del impuesto de renta por 30 años
- Beneficios tributarios y aduaneros
- Descuentos tributarios
- 80% Importaciones del sector provienen de EEUU



# MITOS DE LA ACTIVIDAD HOTELERA EN COLOMBIA



## SOLO HAY ACTIVIDADES DE IMPORTACIÓN AL SECTOR HOTELERO COLOMBIANO



---

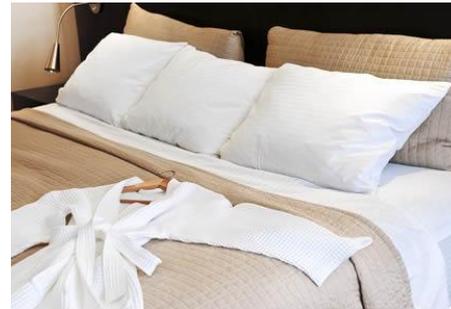
Mitos, verdades y nuevos retos de la contabilidad gerencial en la industria  
hotelera

# MITOS DE LA ACTIVIDAD HOTELERA EN COLOMBIA



## SOLO HAY ACTIVIDADES DE IMPORTACIÓN AL SECTOR HOTELERO COLOMBIANO

- Gran infraestructura de industria de ropa de cama, uniformes y toallas Y TOALLAS
- Un gran portafolio de productos comercializados en boutiques, como vestidos de baño y ropa de playa.
- Se tiene una importante industria de accesorios, bisutería/joyería, otros



# SISTEMA UNIFORME EN LA CONTABILIDAD HOTELERA



**Principios en que se fundamenta:**

- 1. Constitución de centros de responsabilidad**
- 2. Localización de costos**



---

**Mitos, verdades y nuevos retos de la contabilidad gerencial en la industria hotelera**

# CENTROS DE RESPONSABILIDAD



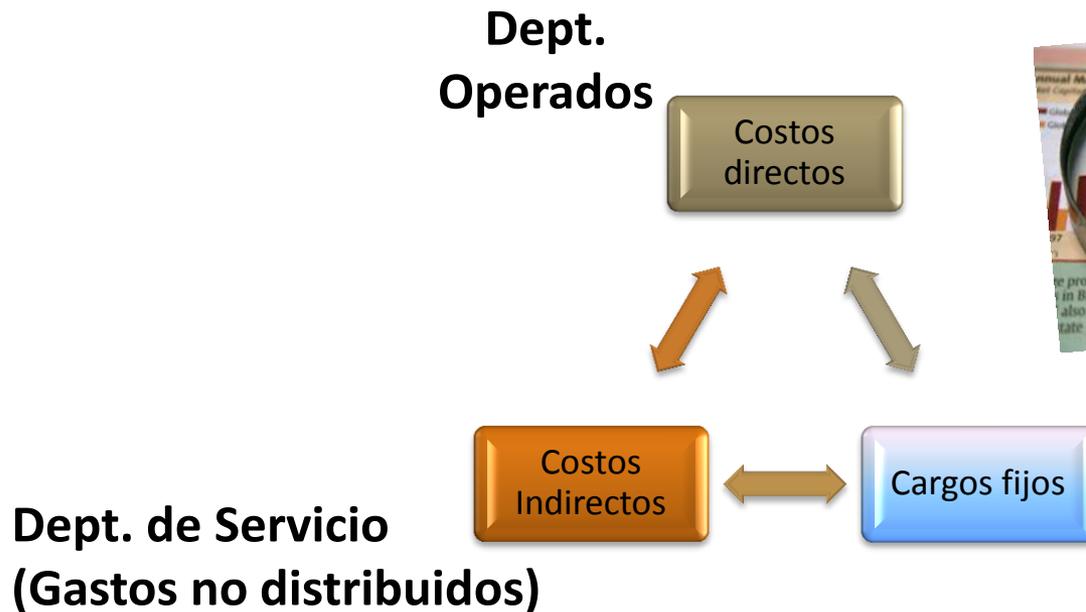
## Departamentos Operados

Alojamiento  
Alimentos y bebidas  
Otros departamentos operados  
Otros ingresos

## Departamentos de Servicio

Administración  
Publicidad y Promoción  
Mantenimiento  
Sistemas  
Recursos Humanos  
Transporte  
Seguridad  
Agua Luz y Fuerza

# LOCALIZACION DE COSTOS



# INDICADORES QUE DEMUESTRAN LOS RENDIMIENTO Y LA EFICIENCIA OPERACIONAL



**Estructura de  
Costos respecto a la  
Venta Total**

## ESTRUCTURA DE COSTOS

Tamaño (No. Habitaciones)	Hasta 50	De 51 - 100	De 101 a 150	Más de 150
<b>VENTAS</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>
COSTO DE VENTAS	12,1%	9,9%	9,2%	9,9%
NOMINA	24,7%	23,8%	20,3%	22,0%
OTROS GASTOS	32,6%	38,3%	31,0%	29,7%
<b>UTILIDAD ANTES DE CARGOS FUOS</b>	<b>30,6%</b>	<b>28,0%</b>	<b>39,5%</b>	<b>38,4%</b>

**Estructura de  
Costos y gastos  
respecto a la UACF**

Departamentos de Apoyo	Número de Habitaciones			
	Hasta 50	De 51 - 100	De 101 a 150	Más de 150
Administración	20,2%	18,3%	13,6%	9,1%
Mercadeo y Publicidad	3,1%	4,5%	3,6%	4,4%
Recursos Humanos	0,7%	0,8%	1,0%	0,7%
Seguridad	1,7%	1,2%	0,8%	1,1%
Sistemas	0,6%	0,4%	0,6%	0,6%
Mantenimiento	4,6%	5,2%	2,8%	5,3%
Agua Luz y Fuerza	4,2%	5,4%	4,5%	5,4%
<b>TOTALES</b>	<b>35,1%</b>	<b>35,8%</b>	<b>26,9%</b>	<b>26,6%</b>

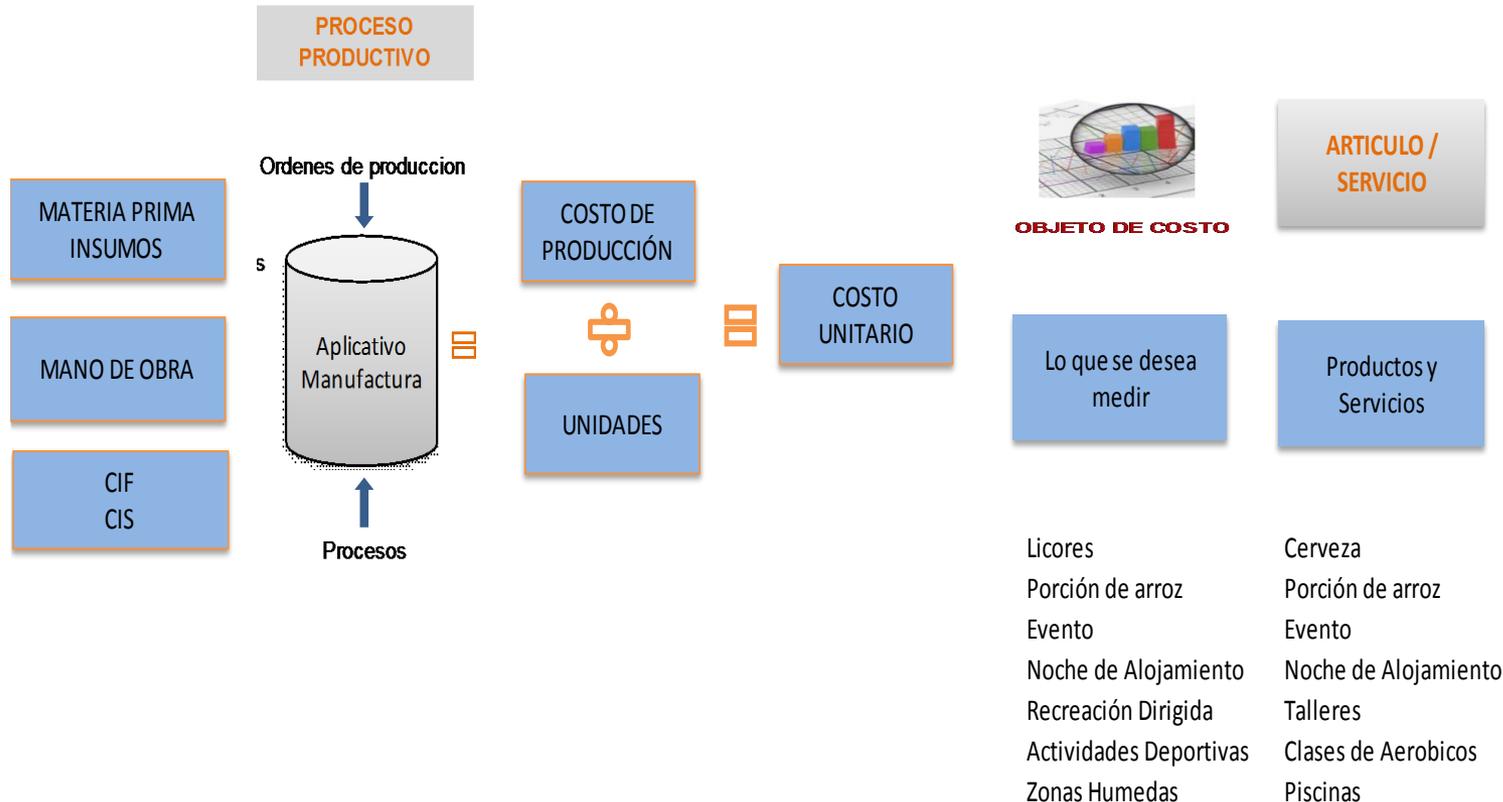
# Relevancia en la propuesta de valor



DEPAR. OPERADOS	TIPO DE HOTEL		
	PLAYA	CIUDAD	NATURALEZA
HABITACIONES	Medio	Alto	Bajo
ALIMENTOS Y BEBIDAS	Alto	Alto	Alto
RECREACION	Alto	Bajo	Alto
EVENTOS	Bajo	Alto	Bajo
USO DE INSTALACIONES	Alto	Alto	Bajo
LAVANDERIA	Medio	Alto	Bajo
TELECOMUNICACIONES	Bajo	Alto	Bajo



# Experiencia en las aplicaciones de métodos de costo tradicional



# Ventajas en la aplicación de un método de costeo



- Control de Costos Estándar Vs Real
- Seguimiento Periódico al costo
- Ajuste de Variaciones en Costo (Por eficiencias: En Cantidad, Costo unitario y en Productividad)
- Costos de producción para A y B y Lavandería, Explosión de Recetas.
- Administración de Inventario
- Generación por Múltiples Ordenes de Producción, desde la solicitud de un pedido
- Costeo por Orden de Producción

# Indicadores Hoteleros

- RevPar** (Revenue per Available Room): mide la generación de ventas de cada habitación disponible, incluyendo únicamente los ingresos por concepto de habitaciones
- GrevPar** (Gross Revenue per Available Room) mide la generación de ventas de cada habitación disponible, incluyendo todos los ingresos del hotel.
- Porcentaje de ocupación:** mide la utilización de la capacidad instalada (habitaciones) de un hotel en forma porcentual