

# ÍNDICE

	<u>PÁGINA</u>
Sumario .....	5
Prólogo de Carlos Losada Marrodán .....	7
Prólogo de Juan Ros Riera .....	9
<b>Capítulo 1. Ingresos menos costes igual a resultado .....</b>	<b>11</b>
1. Ingresos, costes y gastos .....	13
1.1. Definición de ingreso .....	13
1.2. Definición de coste .....	13
1.3. Ejemplo gráfico .....	14
1.4. Definición de coste hotelero .....	15
1.5. Información interna y externa .....	15
1.6. Ingresos y gastos hoteleros .....	16
1.7. Localización por áreas .....	17
1.8. Gastos e ingresos en el Plan General de Contabilidad .....	17
1.9. Contabilidad financiera y contabilidad de costes .....	19
2. Resultado analítico por sectores .....	20
2.1. Resultado analítico de una firma comercial .....	20
2.2. Resultado analítico de una firma industrial .....	21

2.3. Resultado analítico de una firma de servicios .....	22
2.3.1. Formato .....	22
2.3.2. Return on investment (ROI) .....	23
3. La industria hotelera .....	24
3.1. Casi el 10 % de la población trabaja en ella .....	24
3.2. ¿Qué produce? .....	24
3.3. Valorar un intangible .....	25
3.4. Clasificación de los establecimientos .....	25
3.4.1. Lista de requisitos .....	25
3.4.2. Sistema por puntos .....	26
3.5. Evolución .....	27
4. Ratios e indicadores: introducción .....	28
<b>Supuesto 1.</b> Costes en bodega .....	33
<b>Supuesto 2.</b> Ingresos y costes .....	37
<b>Supuesto 3.</b> Control de existencias .....	41
<b>Supuesto 4.</b> Costes e indicadores .....	45
<b>Supuesto 5.</b> Balance y resultados .....	49
<b>Supuesto 6.</b> Ingresos, ¿qué ingresos? .....	57
<b>Supuesto 7.</b> Ingresos y gastos por departamentos .....	61
<b>Capítulo 2.</b> Costes según el propósito (enfoques y modelos) .....	65
1. Diferentes clases de costes: enfoques y modelos .....	67
1.1. Cuadro no exhaustivo .....	67
1.2. Costes de explotación .....	68
1.3. ¿Qué es un objeto de coste? .....	69
1.4. Enfoques versus modelos de costes .....	70
2. Costes de producto (o servicio) y costes de periodo .....	71
2.1. Descripción .....	71
2.2. ¿Qué costes son del periodo y qué costes son del producto hotelero? ..	72
2.3. Variedad de situaciones y necesidades informativas .....	72
3. Costes directos e indirectos .....	73
3.1. Directamente relacionados .....	73

3.2. Indirectamente relacionados .....	74
3.3. La relación es lo que importa .....	74
4. ¿Todos o parte de los costes? (full/direct cost) .....	75
4.1. Los dos enfoques básicos: full/direct cost .....	75
4.2. Full cost literal .....	76
4.3. Full cost industrial o de producción .....	76
4.4. Direct cost literal .....	77
4.5. Direct cost variable .....	78
5. Lo que dicen las normas contables .....	80
5.1. Dos aspectos normativos .....	80
5.2. Criterios first in first out y precio promedio ponderado .....	81
5.3. El coste de producción .....	82
5.4. Costes y márgenes .....	83
5.4.1. Margen bruto o de producción .....	83
5.4.2. Margen de cobertura o de contribución .....	84
<b>Supuesto 8.</b> Clases de costes y decisiones .....	85
<b>Supuesto 9.</b> Clases de costes y aplicaciones .....	89
<b>Supuesto 10.</b> Criterios FIFO, PMP y LIFO (1) .....	95
<b>Supuesto 11.</b> Criterios FIFO, PMP y LIFO (2) .....	99
<b>Supuesto 12.</b> Cuánto cuesta elaborar un plato .....	103
<b>Supuesto 13.</b> Cálculo y asignación del costes de los materiales .....	107
<b>Supuesto 14.</b> El factor de conversión y el coste de un servicio .....	111
<b>Capítulo 3.</b> Costes fijos y variables .....	117
1. Introducción .....	119
1.1. Costes directos/indirectos .....	119
1.2. Costes variables/fijos .....	119
2. Costes fijos racionales y de subactividad .....	120
2.1. Definición .....	120
2.2. Costes de subactividad .....	121
2.3. Resultado full cost con imputación racional .....	121
3. El enfoque direct cost variable .....	123
3.1. La propuesta de Jonathan Harris (1936) .....	123

3.2. Éxitos y fracasos de la propuesta .....	123
3.3. Resultado analítico direct cost literal (DCI) .....	124
3.4. Resultado analítico direct cost variable (DCv) .....	125
3.5. Costes fijos, variables .....	126
3.6. Costes mixtos .....	127
3.7. Costes fijos escalonados .....	127
3.8. Métodos de estimación de costes variables .....	128
4. Punto de equilibrio (o umbral de rentabilidad) .....	133
4.1. Umbral de rentabilidad (break even point, BEP) .....	133
4.2. Nivel de ocupación con beneficio cero .....	135
4.3. Observaciones .....	136
5. Full cost, direct cost: ¿cuál emplear? .....	137
<b>Supuesto 15.</b> Imputación racional .....	139
<b>Supuesto 16.</b> Umbral de rentabilidad .....	143
<b>Supuesto 17.</b> Decisiones de pedido .....	147
<b>Supuesto 18.</b> Decisiones de precio .....	151
<b>Supuesto 19.</b> Análisis de costes y del beneficio .....	155
<b>Supuesto 20.</b> Precios, costes y temporadas .....	159
<b>Supuesto 21.</b> Break even point y precios de transferencia .....	165
<b>Capítulo 4. Modelo de costes orgánicos .....</b>	<b>169</b>
1. Modelos orgánicos e inorgánicos .....	171
1.1. Del cálculo al control .....	171
1.2. Organigramas .....	171
2. Centros principales, auxiliares y generales .....	173
2.1. Centros principales .....	173
2.2. Centros auxiliares .....	174
2.3. Centros generales .....	175
3. Unidades de obra y estándares de costes .....	176
3.1. Costes específicos de un centro .....	176
3.2. Costes comunes .....	176
3.3. Bases de reparto .....	177
3.4. Unidad de obra .....	178

3.5. Resumen gráfico .....	179
3.6. Estándares de coste .....	179
4. El control presupuestario .....	181
4.1. Descripción .....	181
4.2. Planificación .....	182
4.3. Registro .....	184
4.4. Análisis y control presupuestario .....	185
4.5. Articulación del sistema .....	186
4.6. Prácticas presupuestarias reales .....	187
<b>Supuesto 22.</b> Costes específicos de los centros .....	191
<b>Supuesto 23.</b> Costes y resultados por centros (1) .....	195
<b>Supuesto 24.</b> Costes estándares en hoteles (pendiente) .....	199
<b>Supuesto 25.</b> Costes, ¿para qué? .....	207
<b>Supuesto 26.</b> Centros auxiliares o de servicios .....	211
<b>Supuesto 27.</b> Localización de ingresos y gastos .....	215
<b>Supuesto 28.</b> Costes y resultados por centros (2) .....	219
<b>Capítulo 5.</b> Modelo USALI de costes por departamentos .....	229
1. Qué es el modelo USALI .....	231
1.1. Origen histórico .....	231
1.2. USALI 10. <sup>a</sup> edición (2006) .....	232
1.2.1. Objetivos .....	232
1.2.2. Características .....	232
1.2.3. Contenido .....	233
1.2.4. Otros sistemas uniformes de contabilidad .....	235
2. Los estados financieros .....	235
2.1. Balance .....	236
2.2. Estado de pérdidas y ganancias (formato externo) .....	239
2.3. Estado de flujos de tesorería (cash flow statement) .....	241
3. Costes jerárquicos .....	245
3.1. El resultado para uso interno .....	245
3.2. Tres categorías de costes .....	249
3.3. Departamentos operativos directos (operated departments) .....	251

3.4. Resultado de habitaciones .....	252
3.5. Resultado de alimentos y bebidas .....	256
3.6. Departamentos operativos indirectos (undistributed operating expenses) .....	263
3.7. Costes de todo el hotel (fijos) .....	264
3.8. ¿Asignar los costes indirectos? .....	265
3.9. Los centros en la práctica .....	266
4. Calcular el punto de equilibrio .....	267
5. A favor y en contra .....	269
5.1. Una encuesta .....	269
5.2. Argumentos en defensa del USALI .....	270
5.3. Argumentos en contra del USALI .....	270
<b>Supuesto 29.</b> Estado de resultados (síntesis)-hotel .....	273
<b>Supuesto 30.</b> Estado de resultado (síntesis)-restaurante .....	279
<b>Supuesto 31.</b> Fórmula package, «todo incluido» .....	283
<b>Supuesto 32.</b> Resultados y «break-even» .....	289
<b>Supuesto 33.</b> Magnitudes USALI .....	293
<b>Supuesto 34.</b> Gestión por departamentos .....	297
<b>Supuesto 35.</b> Opinión a favor del USALI .....	301
<b>Capítulo 6. Modelo ABC de costes por actividades .....</b>	<b>305</b>
1. Los orígenes: Michel Porter y el proyecto CAM-I (1986) .....	306
1.1. Pensar como Michel Porter .....	306
1.2. Programa CMS .....	307
1.3. Thomas Johnson (1988): el ABC es un nuevo estilo de gestión .....	308
2. Las coordenadas: actividad, coste y valor .....	309
2.1. La cruz ABC/ABM .....	309
3. ABC-hoteles: de los departamentos a las actividades .....	310
3.1. Noticia de los costes .....	311
3.2. Noticia del valor .....	312
4. Del ABC al benchmarking .....	312
4.1. Origen y concepto del benchmarking .....	313
4.2. Fuentes de información .....	313
<b>Supuesto 36.</b> Caso ABC .....	315

<b>Capítulo 7. Costes y estrategia (ratios e indicadores, yield management, precios y cuadro de mando) .....</b>	<b>323</b>
1. Ratios e indicadores .....	325
1.1. Valores reales .....	334
2. «Yield management» .....	337
2.1. El caso Las Vegas Hilton .....	337
2.2. La gestión del resultado .....	338
2.3. Gestionar ingresos y costes a la par .....	340
3. Fijación estratégica de precios .....	341
3.1. Dos enfoques básicos .....	341
3.2. Tres métodos «clásicos» .....	342
3.2.1. Método Howarth y Toth (HyT) .....	342
3.2.2. Método Hubbart (Hb) .....	342
3.2.3. Método Paul Simon (PS) .....	343
3.3. Del cost-plus a los market-plus .....	344
3.4. Target cost .....	345
3.5. Otras estrategias de precio .....	346
4. El cuadro de mando integral (BSC) .....	346
4.1. Origen .....	346
4.2. La imagen de la nave y la brújula .....	348
4.3. Metas, medidas, objetivos e iniciativas .....	349
4.4. Mapas estratégicos .....	350
4.5. Situación actual y cautelas .....	351
<b>Supuesto 37. Métodos de fijación de precios (1) .....</b>	<b>353</b>
<b>Supuesto 38. Métodos de fijación de precios (2) .....</b>	<b>357</b>
<b>Supuesto 39. Indicadores .....</b>	<b>361</b>
<b>Supuesto 40. Yield management .....</b>	<b>365</b>
<b>Supuesto 41. Cuenta de resultados real (1) .....</b>	<b>369</b>
<b>Supuesto 42. Cuenta de resultados real (2) .....</b>	<b>375</b>
<b>Supuesto 43. Ratios e indicadores .....</b>	<b>379</b>
 Bibliografía .....	 383

