

Fundamentos *de* dirección hotelera

*Volumen 2: Comercialización,
Revenue Management, Calidad y Finanzas*

Consulte nuestra página web: www.sintesis.com
En ella encontrará el catálogo completo y comentado



Queda prohibida, salvo excepción prevista en la ley, cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública y transformación de esta obra sin contar con autorización de los titulares de la propiedad intelectual. La infracción de los

derechos mencionados puede ser constitutiva de delito contra la propiedad intelectual (arts. 270 y sigs. Código Penal). El Centro Español de Derechos Reprográficos (www.cedro.org) vela por el respeto de los citados derechos.

Fundamentos *de* dirección hotelera

*Volumen 2: Comercialización,
Revenue Management, Calidad y Finanzas*

*Pilar Talón Ballesterro
Lydia González Serrano
José Miguel Rodríguez Antón*



Reservados todos los derechos. Está prohibido, bajo las sanciones penales y el resarcimiento civil previstos en las leyes, reproducir, registrar o transmitir esta publicación, íntegra o parcialmente, por cualquier sistema de recuperación y por cualquier medio, sea mecánico, electrónico, magnético, electroóptico, por fotocopia o por cualquier otro, sin la autorización previa por escrito de Editorial Síntesis, S. A.

© Pilar Talón Ballestero
Lydia González Serrano
José Miguel Rodríguez Antón

© EDITORIAL SÍNTESIS, S. A.
Vallehermoso, 34. 28015 Madrid
Teléfono 91 593 20 98
www.sintesis.com

ISBN: 978-84-9077-393-2
ISBN Obra Completa: 978-84-9077-394-9
Depósito Legal: M. 32.376-2016

Impreso en España- Printed in Spain

A nuestras familias, a nuestros alumnos
y a todos los profesionales actuales
y futuros del sector turístico español

Índice

| | |
|---|-----------|
| Prólogo | 11 |
| <hr/> | |
| 1. Comercialización hotelera: distribución, contratación, comunicación y TIC | 13 |
| <hr/> | |
| 1.1. Introducción | 13 |
| 1.2. Distribución hotelera | 14 |
| 1.2.1. <i>Concepto de canal de distribución</i> | 14 |
| 1.2.2. <i>Estrategias de distribución</i> | 15 |
| 1.2.3. <i>Clasificación de los canales de distribución</i> | 17 |
| 1.2.4. <i>Contratación entre hoteles e intermediarios</i> | 35 |
| 1.3. Comunicación | 50 |
| 1.3.1. <i>Introducción a la comunicación</i> | 50 |
| 1.3.2. <i>Instrumentos de comunicación del marketing mix</i> | 51 |
| 1.3.3. <i>Principales acciones de marketing online</i> | 59 |
| 1.3.4. <i>Retorno de la inversión o return on investment</i> | 63 |
| 1.4. Tecnologías relacionadas con la distribución y la comunicación en el sector hotelero | 63 |
| 1.4.1. <i>Introducción</i> | 63 |
| 1.4.2. <i>Herramientas tecnológicas en el sector hotelero</i> | 64 |
| | |
| 2. Revenue management hotelero | 67 |
| <hr/> | |
| 2.1. Introducción | 67 |
| 2.2. Orígenes | 67 |
| 2.3. Concepto | 70 |

| | | |
|-----------|---|------------|
| 2.4. | Características de las empresas para la aplicación del <i>revenue management</i> | 72 |
| 2.5. | Perfil del <i>revenue manager</i> y principales funciones | 77 |
| 2.6. | Métricas | 80 |
| 2.7. | Procesos y estrategias en el <i>revenue management</i> | 82 |
| 2.7.1. | <i>Previsión o forecasting</i> | 83 |
| 2.7.2. | <i>Análisis de la competencia o benchmarking</i> | 89 |
| 2.7.3. | <i>Gestión del precio o pricing</i> | 92 |
| 2.7.4. | <i>Gestión de la capacidad</i> | 108 |
| 3. | Departamento de MICE | 111 |
| 3.1. | Introducción | 111 |
| 3.2. | Organización y gestión de eventos en hoteles | 114 |
| 3.2.1. | <i>Participación del hotel en la etapa de planificación del evento</i> | 114 |
| 3.2.2. | <i>Participación del hotel en la etapa de preevento</i> | 120 |
| 3.2.3. | <i>Participación del hotel durante el evento</i> | 122 |
| 3.2.4. | <i>Participación del hotel en la etapa de posevento</i> | 126 |
| 3.3. | Protocolo | 127 |
| 3.3.1. | <i>Normas de cortesía</i> | 128 |
| 3.3.2. | <i>Normas de etiqueta</i> | 130 |
| 3.3.3. | <i>Precedencias</i> | 132 |
| 3.3.4. | <i>Colocación de banderas oficiales</i> | 137 |
| 3.3.5. | <i>Colocación de comensales en banquetes o cenas de gala según el orden de precedencias</i> | 140 |
| 3.3.6. | <i>Tratamientos</i> | 142 |
| 4. | Departamento de calidad. Responsabilidad social y sostenibilidad | 145 |
| 4.1. | Introducción | 145 |
| 4.2. | Calidad hotelera | 145 |
| 4.3. | Responsabilidad social hotelera | 149 |
| 4.4. | Sostenibilidad hotelera | 152 |
| 5. | Patrimonio del hotel | 157 |
| 5.1. | Estados financieros | 157 |

| | | |
|--------|--|-----|
| 5.2. | Balance de situación | 158 |
| 5.2.1. | <i>Concepto</i> | 158 |
| 5.2.2. | <i>Componentes</i> | 159 |
| 5.2.3. | <i>Representación gráfica del balance de un hotel</i> | 161 |
| 5.2.4. | <i>Tipos de balances</i> | 166 |
| 5.2.5. | <i>Objetivo del balance</i> | 167 |
| 5.3. | Equilibrio financiero | 167 |
| 5.3.1. | <i>Máxima estabilidad</i> | 167 |
| 5.3.2. | <i>Normal</i> | 168 |
| 5.3.3. | <i>Concurso de acreedores</i> | 168 |
| 5.4. | Periodo medio de maduración | 170 |
| 5.4.1. | <i>Concepto y cálculo</i> | 170 |
| 5.4.2. | <i>Periodo medio de maduración de las empresas hoteleras</i> | 174 |
| 5.5. | Fondo de rotación | 175 |
| 5.5.1. | <i>Concepto y valor real</i> | 175 |
| 5.5.2. | <i>Valor necesario</i> | 181 |
| 5.6. | Estado de origen y aplicación de fondos | 183 |
| 5.6.1. | <i>Concepto</i> | 183 |
| 5.7. | Estado de flujos de efectivo | 187 |
| 5.7.1. | <i>Concepto</i> | 187 |
| 5.7.2. | <i>Estructura</i> | 187 |
| 5.8. | Estado de cambios en el patrimonio neto | 192 |
| 5.8.1. | <i>Concepto</i> | 192 |
| 5.8.2. | <i>Estructura</i> | 192 |

6. Cuenta de pérdidas y ganancias del hotel **197**

| | | |
|--------|---|-----|
| 6.1. | Cuenta de pérdidas y ganancias | 197 |
| 6.1.1. | <i>Concepto</i> | 197 |
| 6.1.2. | <i>Ingresos</i> | 202 |
| 6.1.3. | <i>Gastos</i> | 203 |
| 6.1.4. | <i>Resultado</i> | 204 |
| 6.2. | Cálculo de costes | 209 |
| 6.2.1. | <i>Diferencias entre la contabilidad general y la analítica</i> | 209 |
| 6.2.2. | <i>Tipos de costes</i> | 210 |
| 6.2.3. | <i>Diferencias entre gasto, pago y coste</i> | 211 |
| 6.2.4. | <i>Metodología de imputación de costes</i> | 211 |
| 6.2.5. | <i>Punto muerto o umbral de rentabilidad</i> | 219 |
| 6.3. | <i>Uniform system of accounts of the lodging industry</i> | 225 |

| | |
|--|------------|
| 7. Análisis de los estados financieros del hotel | 231 |
| 7.1. Introducción | 231 |
| 7.2. Análisis del balance | 232 |
| 7.2.1. <i>Ratios de situación</i> | 232 |
| 7.2.2. <i>Ratios de rotación</i> | 237 |
| 7.2.3. <i>Valores medios de los ratios en el sector hotelero</i> | 238 |
| 7.3. Análisis del resultado | 247 |
| 7.3.1. <i>Análisis de la producción</i> | 248 |
| 7.3.2. <i>Análisis de los gastos</i> | 251 |
| 7.3.3. <i>Los ratios propuestos por USALI</i> | 268 |
| 7.4. Análisis de la rentabilidad | 270 |
| 7.4.1. <i>Rentabilidad económica y rentabilidad financiera</i> | 270 |
| 7.4.2. <i>¿Cómo medir la rentabilidad del hotel?</i> | 274 |
| 7.5. Análisis del sector hotelero | 279 |
| | |
| 8. Planificación económico-financiera del hotel | 281 |
| 8.1. Planificación financiera | 281 |
| 8.2. Presupuestación | 282 |
| 8.2.1. <i>Fases de la presupuestación</i> | 283 |
| 8.2.2. <i>Tipos de presupuestos</i> | 285 |
| 8.2.3. <i>Presupuesto operativo o de explotación</i> | 285 |
| 8.2.4. <i>Presupuesto de la cuenta de pérdidas y ganancias</i> | 291 |
| 8.2.5. <i>Presupuesto de caja</i> | 293 |
| 8.2.6. <i>Presupuesto del balance</i> | 295 |
| 8.2.7. <i>Control presupuestario</i> | 296 |
| 8.2.8. <i>Cuadro de mando</i> | 296 |
| 8.3. Evaluación económica | 302 |
| 8.3.1. <i>Métodos de evaluación y selección de inversiones</i> | 303 |
| | |
| Bibliografía | 311 |