

## RESEÑAS

LEONARDO GONZÁLEZ MARTÍNEZ  
Administrador de empresas turísticas y hoteleras por la  
Universidad Externado de Colombia  
Miembro de la Junta Directiva de los Hoteles Ar Radisson  
Bogotá  
Colombia  
[leonardo@amgvirtual.co]



### EVALUACIÓN OPERACIONAL Y FINANCIERA APLICADA A LA INDUSTRIA HOTELERA<sup>1</sup>

La presente reseña es del libro firmado por quien es ya reconocido desde hace muchos años como un experto en temas financieros de la industria hotelera en Colombia y Latinoamérica. El libro constituye la cuarta edición que el autor publica sobre el tema de la evaluación operacional y financiera de hoteles. Este texto es un libro guía para profesionales e interesados en conocer sobre los estados financieros en hoteles; en este libro, los lectores podrán adquirir conocimientos para mejorar el análisis de los resultados financieros de sus hoteles. El autor ha logrado encontrar información estadística del sector que ha aportado al libro; dicha información proviene tanto de fuentes nacionales como de extranjeras. Además, este volumen contiene la información actualizada de la aplicación de las nuevas normas contables al sector e incluye el desarrollo de los planes de cuentas que se requieren.

El autor inicia con el repaso de la forma como se debería estructurar todo el sistema de información para poder generar los datos contables y financieros de una manera adecuada en la operación de un hotel, de tal forma que esta sea confiable y cumpla con su función inicial: registrar apropiadamente las operaciones contables. Además, simultáneamente, repasa los procedimientos de control que se deberían utilizar para asegurar que la información sea correcta y que los resultados sean controlados oportunamente en la medida que los ingresos y egresos se vayan generando.

En el libro se explica en detalle cómo se deben presentar los estados financieros para los hoteles mediante ejemplos de balance general, estado de resultados y flujo de efectivo, por menorizando cómo se articulan y relacionan entre ellos, dadas las particularidades del sector y del manejo contable que algunas cuentas y procesos contables requieren.

---

<sup>1</sup> Fecha de recepción: 31 de mayo de 2018  
Fecha de modificación: 21 de junio de 2018  
Fecha de aceptación: 28 de junio de 2018

Para citar el artículo: González, L. (2019). Evaluación operacional y financiera aplicada a la industria hotelera. Reseña. *Turismo y Sociedad*, XXIV, pp. 207-210. DOI: <https://doi.org/10.18601/01207555.n24.10>

También se explica el manejo contable que necesitan los hoteles según la tipología operativa y de propiedad que estos establecimientos presenten. Dado que dependen de la tipología de contrato con la cual operan, la estructura de presentación de los estados financieros puede variar si los hoteles cuentan con contratos de administración, franquicia o arriendo.

El libro recoge información estadística y resultados históricos del sector hotelero para varios países de América y los compara con Colombia para ayudar a ilustrar y tener un punto de referencia en el momento de realizar un análisis de resultados del sector. Aunque la referencia de la información compara en algunos casos cifras a corte de 2002, ello es un punto de partida para generar la dinámica de análisis de los estados financieros de hoteles en Colombia con los de otros países similares, en el caso de países latinoamericanos, o de países desarrollados, como Estados Unidos y Canadá.

En el libro se revisa detalladamente la estructura de los estados de resultados (balance general y estado de resultados) y cuáles son las características particulares que se tienen en cuenta para la industria hotelera a la hora de prepararlos. Así mismo, se explican las prácticas contables particulares de la industria con ejemplos que permiten entender las lógicas que han generado dichos tipos de políticas contables y registros.

El autor también desarrolla los modelos de plan de cuentas que se aplican para la industria hotelera de acuerdo con las normas locales con sus últimas actualizaciones, y los compara con las normas internacionales de información financiera (NIIF), lo que le permite al lector identificar las principales diferencias en el manejo contable de los hoteles en Colombia y también comparar sus resultados con hoteles ubicados fuera de

Colombia, en caso de tener en su portafolio hoteles localizados en ambas jurisdicciones. Dicha comparación se hace con una tabla bastante detallada y nemotécnica.

La información de presentación de estados financieros según las normas anteriormente enunciadas resulta muy útil tanto para el personal del área contable de los hoteles como para profesionales de otros sectores que no son expertos en esta área.

Varios capítulos del libro se dedican al análisis operacional de los resultados que se obtienen en el flujo de información de un hotel. En el análisis se repasan los diferentes tipos de indicadores usuales para la industria hotelera y se explica cómo se formulan y analizan. Para ello, el autor acompaña sus explicaciones con ejemplos de estados financieros que le permiten al lector, independientemente de su conocimiento en los temas de la industria, hacer los cálculos y entender las mecánicas para llegar a los indicadores que se explican.

Así mismo, como complemento del punto anterior, se estudian los resultados operativos y financieros, incluyendo referencias a parámetros de *benchmarking* de la industria, teniendo en cuenta referencias de eficiencias en costos de personal, costos de habitaciones, así como de alimentos y bebidas, por ejemplo, de acuerdo con la tipología de hotel y su tamaño. Toda esta información es práctica a la hora de analizar los estados financieros de diversos hoteles acerca de los cuales los lectores pudieran estar interesados en ubicar referencias de desempeños en la industria.

Dada la experiencia del autor en la gestión de un gran portafolio de hoteles en su trabajo en la industria, explica el tema del análisis de los estados de resultados de manera detallada, valiéndose de una metodología práctica que le permite, por ejemplo, destacar y exponer la importancia del análisis de la participación

porcentual de las ventas por departamento en el total de las ventas del hotel. El autor también da pautas para realizar un análisis horizontal de resultados obtenidos en un período determinado y compararlos con las cifras presupuestales y con las cifras del mismo período del año anterior.

Se explican pormenorizadamente los diferentes grupos de indicadores financieros que se utilizan en el sector; cada uno de ellos es calculado mediante ejemplos prácticos por medio de cálculos realizados con base en balances y estados de resultados de ejemplo a lo largo del libro.

En este libro se desarrollan los conceptos de pronósticos financieros y presupuestos, ambos relacionados con la planeación financiera. El desarrollo del concepto de pronósticos que se expone es el relacionado con la proyección de resultados u ocupación que se proyecta en el corto plazo para un hotel; al respecto, en el texto se dan algunas sugerencias para realizar dichos cálculos. Por otra parte, se desarrolla la presentación de la estructura necesaria para la implementación de los presupuestos en un hotel, permitiendo con ello establecer un sistema de control presupuestal basado en estimaciones y proyecciones con las cuales la administración se compromete a ejecutar el presupuesto o mejorar en el período presupuestal. Aunque la metodología del presupuesto podría traer opiniones de parte de propietarios o administradores con respecto a que pueden llegar a limitar el desempeño objetivo de la gerencia, considero que es un recurso muy práctico de planeación, ejecución y control en los hoteles, sin importar su tipología o tamaño.

Al final del texto se repasan los instrumentos de control presupuestal y cómo poder verificar la ejecución de los presupuestos mediante el análisis de los resultados de operaciones de los hoteles, así los lectores podrán encontrar

la guía de cómo implementar un buen proceso presupuestal.

En el tema de los presupuestos se incluye el análisis de costos fijos y variables para los hoteles, y con base en la información expuesta se ilustra cómo se debe realizar el análisis de punto de equilibrio y de estimación de la utilidad requerida para el hotel dados los requerimientos de financiación, inversión y mercado que el hotel requiere.

Otro alcance importante del libro consiste en la forma de analizar y proyectar el flujo de efectivo, siendo este uno de los puntos más importantes en el desarrollo de cualquier negocio. En este punto el autor explica la metodología para proyectar los flujos de caja del negocio hotelero según sus actividades operacionales y financieras. De esta forma, el texto se convierte en un recurso fundamental tanto para operadores de los hoteles como para sus propietarios en cuanto a la previsión de requerimientos o disposición de excedente del efectivo en los períodos siguientes.

En resumen, considero que el autor ha consolidado la información financiera necesaria y en forma detallada para que tanto los profesionales del sector como personas del área financiera, propietarios o empíricos en el análisis de resultados financieros para los hoteles puedan entender las bases de preparación y análisis de los estados de resultados en hoteles y restaurantes.

Los diversos capítulos del libro se han acompañado con ejemplos de estados de resultados que ayudan al lector a entender la lógica matemática y económica de las fórmulas señaladas para los diversos indicadores, y así poder analizar los resultados de estos negocios.

Finalmente, el autor ha incluido la información de normas contables actualizadas, cuya

aplicación se ha hecho obligatoria no solo en Colombia, sino también en varios países de Latinoamérica y a nivel mundial, según los acuerdos de las normas internacionales de contabilidad.

En este libro, el autor ha logrado combinar su amplia experiencia en el sector con la actualización requerida por las normas, para consolidar el contenido de esta publicación.

### **Referencia bibliográfica**

Scheel Mayenberger, A. (2017). *Evaluación operacional y financiera aplicada a la industria hotelera* (4.ª ed.). Bogotá: Universidad Externado de Colombia.