



FACULTAD DE TURISMO Y FINANZAS

GRADO EN TURISMO

**Análisis económico-financiero aplicado a un establecimiento
hotelero: el caso del hotel Marina Adriática situado en la costa
oriental italiana**

Trabajo de Fin de Grado presentado por D.^a Giorgia Muzio, siendo el tutor del mismo el profesor D. Alberto Amador Tobaja.

Vº. Bº. del Tutor:

Alumna:

D. Alberto Amador Tobaja

D.^a Giorgia Muzio

Sevilla. Junio de 2018



**GRADO EN TURISMO
FACULTAD DE TURISMO Y FINANZAS**

**TRABAJO DE FIN DE GRADO
CURSO ACADÉMICO [2017-2018]**

TÍTULO:

ANÁLISIS ECONÓMICO-FINANCIERO APLICADO A UN ESTABLECIMIENTO HOTELERO: EL CASO DEL HOTEL MARINA ADRIÁTICA SITUADO EN LA COSTA ORIENTAL ITALIANA

AUTORA:

D.^a GIORGIA MUZIO

TUTOR:

D. ALBERTO AMADOR TOBAJA

DEPARTAMENTO:

CONTABILIDAD Y ECONOMÍA FINANCIERA

ÁREA DE CONOCIMIENTO:

CONTABILIDAD

RESUMEN:

Este trabajo está centrado en el estudio de la situación actual de un hotel, situado en la costa adriática de Italia, a partir de un análisis económico-financiero de sus balances, cuentas de resultado y cuentas USALI. El establecimiento presenta una problemática concreta que, a lo largo del documento, se intentará analizar y resolver, aportando finalmente posibles soluciones. Para poder realizar dicho análisis contable, desarrollamos inicialmente un marco teórico acerca de la contabilidad, su importancia y las principales diferencias entre la contabilidad financiera y la de costes.

PALABRAS CLAVE:

USALI; sector turístico, Riviera Romagnola, TDP, EBITDA.

ÍNDICE

CAPÍTULO 1 INTRODUCCIÓN.....	1
1.1. JUSTIFICACIÓN.....	1
1.2. OBJETIVOS.....	1
1.3. METODOLOGÍA.....	2
1.4. ESTRUCTURA.....	2
CAPÍTULO 2 LA CONTABILIDAD EN EL SISTEMA ESPAÑOL.....	5
2.1. ¿POR QUÉ HACER UN TRABAJO SOBRE CONTABILIDAD? EXCURSUS TEMPORAL ACERCA DE LA IMPORTANCIA DE LA CONTABILIDAD EN LA VIDA DE UNA EMPRESA.....	5
2.2 LA CONTABILIDAD FINANCIERA Y LA CONTABILIDAD PARA LA GESTIÓN EN LA TOMA DE DECISIONES EMPRESARIALES.....	6
2.2.1. La contabilidad financiera y sus instrumentos: el Balance y la Cuenta de Pérdidas y Ganancias.....	7
2.2.2. La contabilidad de costes y la herramienta USALI.....	10
CAPÍTULO 3 ANÁLISIS ECONÓMICO Y FINANCIERO DEL HOTEL “MARINA ADRIÁTICA”.....	17
3.1. LA COSTA ADRIÁTICA ITALIANA.....	17
3.1.1. Antecedentes históricos del turismo de sol y playa de la provincia de Rimini.....	18
3.2. EL HOTEL MARINA ADRIÁTICA Y SU DESCRIPCIÓN DENTRO DEL CONJUNTO PROVINCIAL Y REGIONAL.....	21
3.3. INDICADORES PARA COMPRENDER LA SITUACIÓN DEL HOTEL: ESPECIAL ÉNFASIS EN EL ÁREA COMERCIAL, RECURSOS HUMANOS Y EN LA EFICIENCIA.....	23
3.4. COMPARACIÓN DE LOS PROBLEMAS ANTERIORES CON LOS ACTUALES.....	24
3.5. ANÁLISIS ECONÓMICO-FINANCIERO.....	26
3.5.1. El Balance.....	26
3.5.2. La Cuenta de Pérdidas y Ganancias.....	27
3.6. COMPARACIÓN CON EL SECTOR TURÍSTICO DE HOTELES DE TRES ESTRELLAS DE LA COSTA ADRIÁTICA ITALIANA.....	29
CAPÍTULO 4 RECOMENDACIONES.....	39
4.1. RECOMENDACIONES PLANTEADAS.....	39
4.2. POSIBLES ESCENARIOS A MEDIO Y LARGO PLAZO.....	40
CAPÍTULO 5 CONCLUSIONES.....	45
BIBLIOGRAFÍA.....	47

INDICE DE FIGURAS, TABLAS Y GRÁFICOS

Figura 1, Esquema de un balance.....	8
Figura 2, La costa Adriática italiana y sus principales ciudades.....	17
Figura 3, El turismo de masas en el litoral romañolo.....	20
Tabla 1, La Cuenta de Pérdidas y Ganancias desglosada en sus diferentes partidas.....	9
Tabla 2, Clasificación de costes.....	11
Tabla 3, Cálculo del TDP del departamento de Alimentos y Bebidas.....	13
Tabla 4, USALI desglosado en sus diferentes partidas.....	14
Tabla 5, Diferencias entre la contabilidad financiera y la contabilidad para la gestión.....	15
Tabla 6, Análisis DAFO del hotel Marina Adriática con respecto al año 2017.....	23
Tabla 7, Cuenta de Pérdidas y Ganancias desde el año 2012 hasta el año 2017 (en euros).....	28
Tabla 8, Comparativa entre la estructura de costes del hotel y la el sector tres estrellas (en euros por estancia).....	35
Tabla 9, Comparativa entre ratios económicos-financieros.....	36
Gráfico 1, Llegadas de turistas en millones en el año 2011.....	18
Gráfico 2, Evolución anual de las ventas y del resultado en miles de euros.....	29
Gráfico 3, Estructura de los gastos en 2015 (peso sobre la cifra de negocios en porcentajes).....	31
Gráfico 4, Participación de los resultados sobre la cifra de negocios en 2015 (porcentajes).....	32
Gráfico 5, Evolución del activo entre 2014 y 2015 (Tasas de variación anual en porcentajes).....	33
Gráfico 6, Composición el activo del hotel Marina Adriática (en porcentajes sobre el activo total).....	33
Gráfico 7, composición del activo de la muestra de hoteles de tres estrellas del sector turístico (en porcentajes sobre el activo total).....	34

CAPÍTULO 1

INTRODUCCIÓN

Este trabajo de fin de grado (de aquí en adelante TFG) empezará desarrollando el marco teórico de aquellos aspectos relacionados con el mismo, definiendo la contabilidad, los principales instrumentos contables y los objetivos propios de esta disciplina. Dicha teoría nos servirá como base para realizar un análisis y un diagnóstico de los principales estados contables de un hotel situado en la costa adriática de Italia, proponiendo finalmente posibles decisiones a tomar por el equipo directivo para solucionar la problemática situación de dicha empresa turística.

A continuación, antes de desarrollar el núcleo del trabajo, queremos introducir brevemente la motivación, los que van a ser los objetivos a alcanzar a través del mismo trabajo, la metodología utilizada para conseguirlo y, finalmente, su estructura.

1.1. JUSTIFICACIÓN

La realización del trabajo es fruto de dos motivaciones.

La principal justificación que me ha movido a elegir este tema es la utilidad del trabajo en sí para mi perspectiva de futuro, en cuanto a través de él he conseguido utilizar los conocimientos aprendidos del sistema contable español y ponerlos en comparación con los instrumentos contables utilizados en Italia, mi país de origen.

Son dos países muy parecidos en cuanto a situación económica y también turística; de hecho, la situación económico-financiera del hotel que he escogido de la costa del Adriático, podríamos encontrarla fácilmente en un hotel de similares características en la costa del Sol.

En segundo lugar, la originalidad del trabajo reside en el hecho de que no hay antecedentes de trabajos de fin de grado que abarquen el tema USALI y un análisis contable fuera del ámbito nacional. Este hecho me ha dado la motivación para escoger el tema y profundizarlo por primera vez en esta Facultad.

1.2. OBJETIVOS

A través de este TFG queremos, en primer lugar, estudiar la problemática situación del hotel objeto del trabajo y, después de un atento análisis y diagnóstico de sus principales estados financieros a lo largo de un tiempo determinado, proponer unas posibles soluciones a estos problemas.

En segundo lugar, deseamos poner en práctica todos los conocimientos aprendidos durante estos años en las asignaturas cursadas de contabilidad financiera, de costes y control de costes, analizando la situación del hotel y diagnosticando la misma dentro de una franja temporal, aplicando en la práctica todo aquello que hasta ahora sólo he podido apreciar en la teoría.

Además, nos gustaría que dicho TFG resultara útil dando recomendaciones y posibles soluciones para mejorar la situación futura del hotel en cuestión, puesto que estas resoluciones podrían ser aplicables tanto a él como a más hoteles de costas turísticas que se encontraran en la misma tesitura y tuvieran semejantes problemáticas.

Finalmente, otro objetivo que perseguimos es el de estudiar más de cerca el sistema contable italiano, aplicándolo al caso práctico de un hotel, para familiarizarme

más con dicho sistema y compararlo con el español, que he estado estudiando durante estos años de carrera.

1.3. METODOLOGÍA

Para conseguir los objetivos antes mencionados hemos tomado como base de nuestra Heurística un hotel concreto de la costa del Adriático. El hotel tendrá un nombre ficticio por expreso deseo de la misma empresa; se llamará "Hotel Marina Adriática".

El motivo por el cual seleccionamos este hotel, se debe a que en él trabajé varios veranos, lo que me permite tener un conocimiento inicial del mismo y la posibilidad de contactar con ellos y pedir cierta información.

A margen de lo anterior, para el desarrollo del trabajo hemos necesitado información tanto cualitativa como cuantitativa, procedente de mi propia experiencia en el Hotel y de su página web. Para la información económico-financiera hemos necesitado contactar con la dirección y la administración de la empresa a través de un intercambio de correos. No obstante, hemos encontrado algunas limitaciones buscando los datos necesarios para realizar la comparativa con el sector turístico. Por ello, solo hemos podido comparar los años 2013-2015.

También cabe mencionar que para el desarrollo del trabajo y para aportar una visión holística hemos necesitado acudir a páginas web y libros manuales cuyas referencias serán indicadas a lo largo del texto, así como en el último apartado denominado "bibliografía".

1.4. ESTRUCTURA

El trabajo está estructurado en cinco capítulos, los cuales voy a describir brevemente a continuación.

En el primer capítulo hemos querido exponer una breve introducción al trabajo, mostrando la metodología utilizada, las razones para haber realizado el mismo y los objetivos a alcanzar a lo largo de su desarrollo. También explicamos brevemente las limitaciones encontradas durante su realización.

En el segundo capítulo, vamos a hablar en primer lugar de la parte más teórica del trabajo, acerca de la contabilidad, su importancia en el tiempo en la toma de decisiones empresariales y los instrumentos que voy a utilizar a lo largo de su exposición; es una parte fundamental, ya que constituirá la base teórica para el núcleo del trabajo. Nos centraremos a continuación en los dos tipos de contabilidad útiles para la toma de decisiones: la contabilidad financiera y la contabilidad de costes, describiendo también sus principales instrumentos.

En el tercer apartado, primero hablaremos de la costa del Adriático a través de una breve descripción geográfica y turística, recorriendo también históricamente el modelo turístico de la provincia donde se coloca el establecimiento en cuestión, y enseguida describiremos el hotel "Marina Adriática", objeto de este TFG. Por otro lado, junto a los aspectos generales, queremos también presentar la problemática a nivel turístico-local del lugar para poder así introducir el análisis y diagnóstico económico financiero que se realizará de las cuentas de Pérdidas y Ganancias, Balances e informes USALI de la empresa turística que hemos escogido. A lo largo de este capítulo se hará también una comparativa del sector turístico entre varios años, basándose en los principales ratios y estados financieros.

En el cuarto capítulo aportamos unas recomendaciones y posibles soluciones para mejorar la situación del hotel en el futuro, planteando siete posibles escenarios y los respectivos impactos.

Finalmente, en el quinto y último capítulo, resumiremos brevemente el trabajo ofreciendo mis propias conclusiones y verificando el cumplimiento de los objetivos anteriormente propuestos.

Quiero agradecer en primer lugar a mi tutor, que me ha apoyado desde el primer año de carrera, cuando le conocí en la clase de “Introducción a las Finanzas”, hasta este último año durante el desarrollo de este proyecto. Doy las gracias también a mi familia por todo el apoyo y el amor incondicionado que han sabido transmitirme a pesar de la distancia; han sido, son y serán siempre mi fuerza.

CAPÍTULO 2

LA CONTABILIDAD EN EL SISTEMA ESPAÑOL

2.1. ¿POR QUÉ HACER UN TRABAJO SOBRE CONTABILIDAD? EXCURSUS TEMPORAL ACERCA DE LA IMPORTANCIA DE LA CONTABILIDAD EN LA VIDA DE UNA EMPRESA.

Para empezar esta parte introductoria acerca de la contabilidad, queremos en primer lugar dilucidar el por qué he elegido esta disciplina a través de una explicación acerca de su fundamental importancia (muchas veces subestimada) en la vida diaria y futura de una empresa turística.

A menudo esta materia académica viene percibida por los alumnos del Grado de Turismo como un conjunto de números y fórmulas para aprender de memoria, algo pesado que no tendrá ninguna utilidad en nuestra carrera profesional. Sin embargo, en mi opinión y a través de mi experiencia personal, he podido apreciar la contabilidad como una de las patas fundamentales de las empresas (en este caso turísticas), ya que nos permite conocer tanto el pasado de la misma como tener constancia de su presente, pero sobre todo nos permite tomar decisiones sobre el futuro de ella, basándose en información cierta y evitando de tal manera la incertidumbre y el riesgo que conlleva cualquiera decisión económica de hoy en día.

Siguiendo a Esteban Hernández¹, sabemos que desde las primeras civilizaciones en la edad antigua, cuando aparecieron las primeras formas de Estado y de comercio, el hombre ha tenido la necesidad de dejar constancia de todos aquellos hechos (con proyección aritmética) que se producían con tanta frecuencia y complejidad que no iban a ser capaces de conservar utilizando tan solo su memoria. Fue así que reyes y sacerdotes empezaron a utilizar técnicas contables para hacer constar la repartición de tributos y el registro de su cobro, y los primeros comerciantes también para registrar sus datos de compra y venta.

En segundo lugar, tenemos ejemplos de registros contables en la civilización mesopotámica, donde los comerciantes representaban una de las castas más influyentes e ilustradas. El famoso código de Hammurabi contenía de hecho no sólo normas penales y civiles, sino también de comercio. Asimismo, en Egipto y en Grecia se encontraron restos de desarrollo de técnicas contables: los templos griegos eran empleados como bancos, donde se anotaban todos los óbolos y donaciones de los fieles o de los estados, los cuales no permanecían inmovilizados y se usaban como préstamos al estado o a particulares (se encontraron placas de mármol donde venían registradas todas las ofertas de los fieles en el santuario de Delfos).

En tercer lugar, cabe mencionar que la contabilidad jugaba un papel muy importante en el Imperio Romano, donde el comercio representó una parte básica de su enorme suceso: particulares, altos cargos del Estado, banqueros y comerciantes llevaban minuciosamente sus cuentas contables. En particular, hace falta mencionar el libro por ellos utilizado, el denominado "codees accepti et expensi", es decir, el libro de ingresos y gastos. Los grandes negociadores llegaron a perfeccionar tanto sus libros de contabilidad que algunos historiadores creyeron ver en ellos algún principio del uso del método de la partida doble.

¹ Hernández Esteve E., (2002): "La Historia de la Contabilidad", *Revista Libros*, nº67-68.

Por último, en la Europa Medieval se siguen viendo ejemplos de registros contables dada la continua y creciente importancia del comercio y por tanto de su llevanza. De hecho, es justo ahora cuando nace el uso del método de la partida doble: el italiano Benedetto Contrugli escribió un libro sobre dicho principio, el cual sin embargo tardó 115 años en ser llevado a la imprenta.

Tras este breve recorrido histórico, se puede entender entonces cómo la contabilidad desde siempre ha sido relevante en el comercio, ya que la capacidad de la memoria del hombre es limitada y necesita recurrir a ella para poder tomar decisiones. Pero, ¿qué es la contabilidad?; en el siguiente apartado introduciremos de manera general los aspectos más relevantes de dicha materia.

2.2. LA CONTABILIDAD FINANCIERA Y LA CONTABILIDAD PARA LA GESTIÓN EN LA TOMA DE DECISIONES EMPRESARIALES

Según la definición de la Real Academia Española, la contabilidad es “un sistema adoptado para llevar la cuenta y razón en las oficinas públicas y particulares” así como “la aptitud de las cosas para poder reducir las a cuenta o cálculo”.

Esencialmente, la contabilidad es información económica, puesto que se encarga de registrar todo lo que ocurre en la empresa con repercusión económica, para que quede constancia de todos los gastos e ingresos y demás operaciones económicas que se realicen en un negocio, empresa o entidad. Además, no sólo nos informa sobre el estado actual de la empresa, sino también sobre su evolución desde su creación o desde un punto determinado en el pasado.

Dicha información va dirigida en primer lugar a la propia empresa, jefes y empleados ya que es un instrumento relevante en la toma de decisiones empresariales. En segundo lugar, la contabilidad va dirigida también al Estado y a Hacienda, puesto que este organismo público se basa en la información contable de las empresas para poder calcular sus tributos. Finalmente, podríamos afirmar que la contabilidad de una empresa sirve también a todos aquellos organismos de su entorno que estén interrelacionados con ella; por ejemplo, proveedores, clientes, *stakeholders*, socios o competencia, ya que pueden llegar a pedir información contable para conocer la solvencia y el equilibrio financiero del negocio.

Dada su importancia, el Código de Comercio del año 1885 establece en su artículo 25 cuáles son los libros contables obligatorios:

- Libro de Inventarios y Cuentas anuales: consta del Balance de la empresa, Balance de sumas y saldos para comprobar la evolución trimestral, inventario de cierre de ejercicio, Cuentas Anuales (que incluyen Balance, cuenta de Pérdidas y Ganancias, Estado de cambios en el Patrimonio Neto, Estado de flujos de efectivo y Memoria del ejercicio).
- Libro Diario, donde se registran cada una de las operaciones económicas de forma cronológica.

En España, el texto legal que regula la contabilidad de las empresas es el Plan General de Contabilidad. Su primera edición fue la de 1973, seguida por la de 1990 y finalmente la de 2007. En esta última, aprobada por el Real Decreto 1514/2007, el plan se adapta a las Normas Internacionales de Información Financiera adoptadas por la Unión Europea, para llegar a ser más flexible y abierto y aumentar la calidad y cantidad de información que suministran las empresas.

Siguiendo a José Luís Lozano y Eliseo Fernández² existen ocho grandes tipos de contabilidad. A continuación, vamos a nombrarlos uno a uno:

- ✓ Contabilidad financiera

² Lozano JL., Fernández E., (2016): *Introducción a la Contabilidad*, Pirámide, Madrid.

- ✓ Contabilidad para la gestión
- ✓ Contabilidad fiscal
- ✓ Contabilidad de costes
- ✓ Contabilidad Administrativa
- ✓ Contabilidad Pública
- ✓ Contabilidad por actividades
- ✓ Contabilidad de servicio

Ahora nos centraremos en aquellos dos tipos que utilizaremos en el desarrollo de este trabajo.

2.2.1. La contabilidad financiera y sus instrumentos: el Balance y la Cuenta de Pérdidas y Ganancias

La contabilidad financiera nace de la necesidad de presentar estados contables a terceros (como inversores, accionistas u organismos públicos) y no tanto para la gestión empresarial. Se utiliza principalmente para obtener de forma estructurada y sistemática información cuantitativa expresada en unidades monetarias. Dicho tipo de contabilidad muestra una imagen a grandes rasgos de la situación de la empresa a través del balance y de su gestión, a la luz de la cuenta de pérdidas y ganancias. Permite a terceros ajenos a la empresa obtener información sobre liquidez, solvencia, rentabilidad económica y financiera, flujos de caja, solidez y apalancamiento económico y financiero. Siendo principalmente información para el uso externo, se suele presentar bajo la forma de Estados Financieros, los cuales reflejan el rendimiento de los últimos ejercicios de la entidad y su condición actual.

A continuación, describiremos estos dos instrumentos mencionados arriba, propios de la contabilidad financiera, puesto que en el capítulo tres de este TFG procederemos a analizar los Estados Financieros del hotel y por tanto necesitaremos saber sobre qué estamos realizando el diagnóstico.

El **Balance** es un estado financiero que nos muestra para un momento determinado una versión estática de los elementos patrimoniales de la empresa, es decir, una fotografía de aquellos elementos valorados. Está compuesto por dos partes:

- Activo o estructura económica: el patrimonio total de una empresa, bienes y derechos de ésta en un determinado momento (terrenos, instalaciones, etc.). A estos bienes y derechos se les suele llamar inversiones. Es la única parte del balance que produce rentabilidad.

Sus masas patrimoniales se pueden clasificar según la relación que tengan con la actividad principal en funcionales (aquellos que están ligados a la actividad fundamental de la empresa) y extra funcionales. Según su naturaleza podemos diferenciarlos en: tesorería (básicamente la caja de la empresa y las cuentas corrientes en los bancos), *stocks* (existencias), clientes (personas físicas y jurídicas que deben dinero a la empresa), activos financieros (inversiones que realiza la empresa para obtener rentabilidad de los excedentes de tesorería) y activos materiales (elementos tangibles propios de la empresa). Finalmente, también podemos clasificarlos según el plazo de la inversión en activos corrientes o circulantes (a corto plazo, máximo un año) y activos no corrientes o fijos (a largo plazo, más de un año).

- Recursos, Pasivo o estructura financiera: el conjunto de fuentes financieras que está utilizando en un momento dado la empresa para la adquisición de los anteriores activos. Implica un coste para pagar la retribución y devolución de los recursos financieros.

Podemos clasificarlos según el origen (externos o internos); según la exigibilidad en propios (donde distinguimos entre aquellos aportados por los propietarios de la empresa y aquellos que corresponden a beneficios retenidos por la empresa, denominados reservas) y ajenos (aportados por terceros ajenos a la empresa, su volumen constituye la deuda empresarial); según el plazo para su devolución (en corrientes o fijos), y, finalmente, también según su naturaleza (capital social, reservas, subvenciones de capital, préstamos y créditos, acreedores y proveedores).

ACTIVO		PATRIMONIO NETO Y PASIVO	
ACTIVO NO CORRIENTE		NO EXIGIBLE Y EXIGIBLE A LARGO PLAZO	
INMOVILIZADO INTANGIBLE	- Aplicaciones informáticas - Fondo de comercio - Páginas web	- Capital - Reservas - Resultados de ejercicios anteriores	PATRIMONIO NETO
INMOVILIZADO MATERIAL	- Mobiliario y enseres - Equipos informáticos - Maquinaria		
INVERSIONES INMOBILIARIAS	- Oficinas - Almacenes - Edificios	- Deudas a largo plazo - Acreedores por arrendamiento financiero - Pasivos por impuestos diferidos	PASIVO NO CORRIENTE
INVERSIONES PERMANENTES	- Participaciones en otras empresas - Inversiones financieras a largo plazo		
ACTIVO CORRIENTE		EXIGIBLE A CORTO PLAZO	
EXISTENCIAS	- Materias primas - Productos terminados	- Deudas a corto plazo - Acreedores comerciales - Otros acreedores	PASIVO CORRIENTE
REALIZABLE	- Deudores comerciales - Deudores no comerciales - Inversiones financieras a corto plazo		
DISPONIBLE	- Cuentas bancarias a la vista - Caja		
TOTAL ACTIVO		TOTAL PASIVO	

Figura 1 Esquema de un Balance

Este instrumento es útil en la toma de decisiones en cuanto refleja el estado patrimonial de una entidad en un cierto momento y nos permite orientarnos en cómo invertir los recursos o si hay recursos suficientes para poder invertir. Sin embargo, hay que especificar que la base para que una empresa se cree, exista y funcione es que la rentabilidad del activo sea, como mínimo, igual al coste de los recursos (este principio se denomina “condición suficiente”).

La **cuenta de Pérdidas y Ganancias** es el resumen de todos los gastos e ingresos que una empresa realiza en un ejercicio contable. Contiene una relación ordenada y valorada de los componentes del resultado empresarial derivado de los ingresos de explotación y fuera de explotación, teniendo en cuenta también las ganancias o pérdidas por venta de activos, suministrando por tanto información sobre la actividad de la empresa.

El resultado de la empresa representa lo que realmente ha ganado la entidad en un determinado periodo, y su desglose permite, por tanto, realizar un análisis aproximado de las causas que han podido llevar a dicha cifra.

Las ventas, que proporcionan ingresos y para las cuales hay que soportar unos gastos, son debidas a variaciones de un ejercicio a otro en el balance, generalmente como consecuencia de variaciones positivas o negativas en los activos, en las financiaciones o por el simple funcionamiento del ciclo de explotación.

CUENTA DE RESULTADOS DE UN EJERCICIO		CIFRA EN €
1	Ingresos por ventas en el ejercicio	
2	Compras de materia prima (mp)	
3	- variación de stock de mp	
4	= consumo de mp (2 – 3)	
5	+ gastos de personal (mo)	
6	+ gastos generales (gg)	
7	= coste de explotación (4 + 5 + 6)	
8	- variación de stock de productos terminados (pt)	
9	= coste de las ventas (7 – 8)	
10	= CASH FLOW RENTA EXPLOTACIÓN (1 – 9)	
11	- amortización contable (CAC)	
12	- costes financieros (CF)	
13	= BENEFICIO BRUTO (10 – 11 – 12) o BAI	
14	- impuestos sobre el Beneficio	
15	= BENEFICIO NETO (13 – 14)	
16	- dividendos	
17	= RESERVAS del período i (15 – 16)	

Tabla 1. La Cuenta de Pérdidas y Ganancias desglosada en sus diferentes partidas.

Fuente: elaboración propia a partir de "Finanzas corporativas" de Salvador Durbán (2011)

A partir de la anterior tabla, vamos a describir en detalle sus puntos más importantes.

En el número siete aparece el coste de explotación. Dicho coste está compuesto por la suma de los gastos de explotación, es decir, los generados por la materia prima utilizada, la mano de obra y los gastos generales. Específicamente, la relación entre el consumo de materia prima y su compra viene dada por la fórmula: $\text{consumo mp} = \text{compras de mp} - \text{variación de stocks de imp}$.

Si queremos determinar el coste de las unidades vendidas (el ítem 9), hay que corregir el coste de explotación por la variación de stocks de productos terminados. A partir de aquí, si restamos dicho coste a los ingresos por ventas obtenemos finalmente el EBITDA (*Earning Before Interest Tax Depreciation and Amortization*) o margen bruto de explotación (ítem 10), así llamado por el hecho de que a los ingresos por ventas solo se les han restado los gastos de funcionamiento del activo fijo, pero no su coste.

Para obtener el Beneficio Antes de Intereses e Impuestos se le resta al margen bruto el consumo de activo (que equivale a su depreciación en el ejercicio o CAC, la Cuota de Amortización Contable). Restándole, a su vez, los gastos financieros o intereses (los correspondientes a las retribuciones monetarias de los recursos propios y ajenos) determinamos la rentabilidad neta empresarial o BAI (Beneficio Antes de Impuestos, ítem 13). Para determinar el Beneficio Neto de explotación (BN) o rentabilidad neta, hay que corregir el anterior beneficio, restándole los impuestos a pagar por la empresa (en España, el Impuesto sobre Sociedades). Finalmente, restando la dotación a dividendos (la cual no se interpreta como un coste) se obtiene la superganancia o reservas.

Este instrumento ofrece una información imprescindible para controlar la evolución de una empresa. Sin embargo, a diferencia del Balance, la cuenta de Resultados o Cuenta de PyG es una representación dinámica de la realidad de la empresa, ya que no recoge sus estados patrimoniales en un momento dado, sino el proceso por el que se ha formado el resultado del negocio a lo largo del periodo que se ha tomado como referencia.

Para un análisis completo de estos dos estados financieros de una determinada empresa se necesitará hacer una comparación entre periodos (análisis intertemporal), entre empresas del mismo tamaño y sector (interespatial), y también con el propio sector turístico.

2.2.2. La contabilidad de costes y la herramienta USALI

Por otra parte, la contabilidad financiera está relacionada con la contabilidad de costes a través de tres grandes magnitudes que en este TFG pretendemos analizar: costes, ingresos y márgenes. Esta es una rama de la contabilidad para la gestión (junto al control presupuestario) definida como “interna” porque su análisis mide el resultado interno de la propia actividad empresarial y analiza cómo se distribuyen los costes y los ingresos que genera una empresa. En definitiva, se puede definir como “una rama de la contabilidad, que tiene por objeto la captación, medición y valoración de la circulación interna, así como su racionalización y control, con el fin de suministrar a la organización la información relevante para la toma de decisiones” (documento número uno de la Comisión de la Contabilidad de Gestión de la Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas, Marzo 2003, cuarta edición). También es interesante proponer como define Karma la contabilidad de Gestión (1992, p.46): “un proveedor privilegiado de los principales indicadores necesarios para los procesos de toma de decisiones”³. De su definición, podemos destacar la importancia por tanto de este tipo de contabilidad en la toma de decisiones empresariales.

Originalmente su estudio implicaba solo la estructura de costes, sin embargo, con el paso del tiempo y la creciente importancia de la información interna como base para la toma de decisiones empresariales, la contabilidad de costes ha evolucionado hacia un sistema que informa sobre la eficiencia de cada centro de responsabilidad, especialmente aquellos donde tiene lugar el ciclo de explotación.

Presenta información detallada y periódica a través de la Cuenta de Explotación Funcional y estadísticas de costes, así como de informes puntuales sobre cuestiones concretas. Toda esta información es fundamental y útil para la empresa, puesto que permite valorar las existencias de productos en curso o terminados, detectar servicios, productos o clientes en los que la empresa está perdiendo dinero o incluso permite fijar el precio de venta conociendo el margen que se obtiene por cada producto. El coste, en línea general, es entendido como la medida y valoración de los consumos necesarios para la actividad productiva.

Con el fin de su entendimiento, es necesario clasificar los costes internos de una empresa. Para ello hemos elaborado una tabla donde resumimos los diferentes costes de cada clasificación:

³ Karma, M. (1992): “Une nouvelle approche de conception des systèmes d’information”, Revue Française de Comptabilité, n°234, pp. 41-47.

Según el comportamiento	<ul style="list-style-type: none"> ● Fijos ● Variables
Según su relación con el objeto de coste	<ul style="list-style-type: none"> ● Directos ● Indirectos
Según el periodo de tiempo	<ul style="list-style-type: none"> ● A corto plazo ● A largo plazo
Según la relación con el responsable	<ul style="list-style-type: none"> ● Controlables ● No controlables
Según la naturaleza (en este caso, algunos costes son propios de una empresa del sector turístico)	<ul style="list-style-type: none"> ● Alimentos, bebidas y otros aprovisionamientos ● Costes de venta ● Servicios profesionales ● Marketing ● Entretenimiento y espectáculos ● Relaciones públicas ● Reparaciones y conservación ● Nómina y otros beneficios sociales ● Energía ● Alquileres ● Cánones por gestión del hotel u otro tipo de empresa turística ● Seguros y otros costes vinculados a la sociedad propietaria del inmueble ● Resultados financieros ● Amortizaciones y provisiones

Tabla 2. Clasificación de costes

Fuente: elaboración propia.

A continuación, queremos describir brevemente los costes apenas mencionados, para que sea más fácil entender la segunda parte del trabajo.

El coste fijo es aquel que no guarda una relación directa con el volumen de actividad, y por tanto no varía ante cambios de niveles de la misma dentro de un rango relevante (ejemplos son los costes de personal, publicidad, seguros, gastos financieros, etc.). El coste variable o proporcional es aquel cuyo importe depende del volumen de actividad que la empresa prevé alcanzar (alimentos, bebidas, lavandería, etc.). También existen costes semivariables o semifijos, en los cuales existe una parte fija y una parte variable vinculada a la actividad de la empresa.

El coste directo es aquel que se asocia al producto o servicio de una empresa, los más habituales son los costes de materias primas y la mano de obra directa. El coste indirecto es aquel que no se puede imputar a un producto, servicio o centro en sí, y por tanto necesita de algún criterio de reparto. Los más habituales son los costes indirectos de producción y los costes indirectos generales. También aquí existen costes semidirectos, es decir, aquellos que no se pueden aplicar directamente a un producto, pero pueden llevarse directamente a un centro de costes.

El coste controlable es el que puede ser modificado por el correspondiente responsable; por ejemplo, el coste de los ingredientes a incluir en cada plato puede ser decidido por parte del jefe de cocina.

Por último, queremos añadir un coste que no forma parte de ninguna clasificación pero que también es importante a nivel empresarial para la toma de decisiones: el coste de oportunidad. Dicho coste se refiere al consumo real, pero no es objeto de

facturación ni de pago. Se define como “el valor de la mejor opción no realizada”⁴, por ejemplo, si una empresa tiene que renunciar a determinados ingresos para poder atender a un pedido especial; en este caso, al calcular el coste del pedido especial habría que añadir, como costes, los ingresos a los que se ha tenido que renunciar.

A partir de aquí se desarrollan dos métodos de cálculo de costes:

1) El modelo de costes completos: método tradicional que imputa todos los costes a todos los departamentos, orientado principalmente a la valoración de activos.

2) Método de asignación parcial de costes a través del modelo de costes directos o el modelo de costes variables y variable evolucionado: sencillos y operativos, evitan la subjetividad que surge de la asignación de los costes indirectos, son útiles en la toma de decisiones empresariales y en la asignación y evaluación de responsabilidades.

Una herramienta propia de la contabilidad de costes y del sector turístico es el USALI (*Uniform System Accounts for the Lodging Industry*), un sistema de cuentas contables uniforme, que permite comparar las situaciones de varios hoteles, basado en un modelo de costes directos. Esta herramienta es fruto de un largo proceso que ve como protagonista al sector hotelero dentro del sector turístico. El mismo ha sido afectado por los procesos de globalización e internacionalización del último siglo, y cada vez más las grandes cadenas hoteleras han ido expandiéndose por el mundo para prestar sus propios servicios. De esta manera, esta expansión ha traído consigo un cambio en las necesidades de información, exigiendo la utilización de sistemas contables que fueran uniformes. Todo esto no tenía solo el objetivo de poder comparar hoteles pertenecientes a la misma cadena hotelera y de analizar el grupo en su conjunto, sino que se miraba también a la necesidad, cada vez mayor, de gestionar y compararse con otras empresas competidoras del sector, utilizando técnicas para mejorar el posicionamiento y el beneficio empresarial como el *Benchmarking* (“un proceso sistemático y continuo para evaluar los productos, servicios y procesos de trabajo de las organizaciones reconocidas como los líderes del sector, aquellos competidores más duros”⁵) o el *Revenue Manager* (una técnica que consiste en la obtención de datos históricos en relación con la actividad del hotel para, mediante el análisis de los mismos, interpretar tendencias y utilizar esta información para aplicar estrategias que lleven a vender las unidades hoteleras de la forma más rentable posible en el canal de distribución adecuada y con la mejor eficiencia de comisiones).

El USALI nació en 1926 de la reunión de profesionales de la hostelería y unos profesionales de contabilidad, designados para tal tarea por la asociación de hoteles de Nueva York. A partir de ese momento, cada edición ha intentado mejorar y adaptarse a los cambios del sector. La última es la del año 2014: la undécima edición ha planteado algunos cambios en la nomenclatura, se ha adaptado a la normativa europea y también ha añadido una división de la Cuenta General de Resultado entre una cuenta final para el gestor y una cuenta final para el propietario. En España este sistema fue introducido por la firma Meliá, y gracias a esta cadena ha habido una enorme difusión en todo el país. Sus objetivos son principalmente la sencillez, permitir establecer comparaciones entre hoteles y poder motivar y valorar al equipo de gestión.

Dicho esto, continuamos explicando el funcionamiento de esta herramienta y sus partes fundamentales. Como premisa, hay que especificar que cada servicio de la empresa constituye un área de responsabilidad que participa individualmente en la rentabilidad del hotel.

De ahí que el hotel se divida principalmente en dos tipos de departamentos: los operacionales u operativos, que generan ingresos relacionados con la actividad productiva y también denominados centros de ingresos/beneficios, y los funcionales,

⁴ Von Wieser F, (1914): “Theorie der gesellschaftlichen Wirtschaft”

⁵ David T. Kearns, 1979, Director General de Xerox Corporation.

que no generan ingresos y por tanto vienen definidos como centros de costes. En seguida hacemos un listado de los posibles departamentos.

- ✓ Centros de Beneficio (es decir, tienen tanto ingresos como costes) operativos: alojamiento, alimentos y bebidas, otros centros menores (que generan ingresos, pero no fundamentales).
- ✓ Centros de Ingresos operativos: se relacionan con ingresos varios y no están adscritos a ningún departamento en concreto.
- ✓ Centros de costes funcionales: servicio técnico y mantenimiento, marketing, energía, administración, información y telecomunicaciones.

Ahora bien, para cada departamento necesitamos elaborar una cuenta de Pérdidas y Ganancias, donde a los ingresos se les restan tres tipos de costes: costes de ventas (relacionados con el consumo), costes de personal (Sueldos y salarios, seguridad social, comida, prestaciones sociales, etc.) y otros gastos (todos los que no estén incluidos en los dos anteriores). Cada departamento tiene sus propias peculiaridades en su cuenta, las cuales vendrán explicadas más adelante.

El resultado de cada departamento operativo será el TDP o *Total Department Profit*, que nos indica cómo contribuye cada uno de los departamentos a generar beneficios y cubrir costes. Además, es una cifra útil para poder evaluar como gestor al responsable del departamento. Si sumamos todos los TDP obtendremos el TDP total del hotel o GOI (*Gross Operating Income*), el cual nos permite comparar el hotel con otros diferentes.

A dicho GOI, le restamos el coste de los departamentos funcionales o costes no distribuibles, para así obtener el GOP (*Gross Operating Profit*) del hotel, elemento fundamental de la Cuenta de Resultado de USALI, el cual nos da una idea plena del beneficio de explotación y además nos permite comparar hoteles con independencia de la localización geográfica, el régimen fiscal, el país, el régimen de gestión, los costes no controlables, etc. Por otra parte, el GOP también nos permite evaluar el desempeño del gestor del hotel y poder fijar así políticas de retribución por objetivos. Finalmente, para poder hallar el resultado neto ajustado, hay que restar al GOP todos aquellos gastos que no dependen del director del hotel (como por ejemplo los honorarios de gestión, los gastos financieros, las amortizaciones o las reservas de reposición) y que en muchas ocasiones varían en función de circunstancias tales como el régimen de explotación en que se encuentre el hotel, la fiscalidad existente en cada país, la estructura y costes de financiación, etc. Por lo tanto, el NOP (*Net Operating Profit*) o beneficio neto, no va a permitir la comparación entre hoteles a no ser que sea de un mismo hotel a lo largo de un horizonte temporal.

Vamos a desglosar las cuentas de cada departamento operativo para poder comentar sus peculiaridades.

- Departamento de habitaciones: no tiene coste de ventas, porque no es lo bastante significativo como para incluirlo en el cálculo. Por lo tanto, la cuenta para el cálculo de su TDP sería la siguiente,

$$\text{INGRESOS} - (\text{GASTOS DE PERSONAL} + \text{OTROS GASTOS}) = \text{TDP HAB.}$$

- Departamento de alimentos y bebidas: el cálculo de su TDP es muy peculiar y por tanto lo vamos a detallar a continuación.

Ingresos netos	Ingresos alimentos	Ingresos bebidas
Coste de venta = (consumo – comidas de personal +/- traspasos – atenciones)	<ul style="list-style-type: none"> ● (Existencias iniciales + compras – existencias finales) ● - comidas de personal de cualquier departamento ● - alimentos traspasados a bebidas ● + bebidas traspasadas a alimentos ● - atenciones que se hacen a los clientes (frutos secos, aceitunas, aperitivos, etc.) 	<ul style="list-style-type: none"> ● (existencias iniciales + compras – existencias finales) ● no quitamos las bebidas porque no es significativo su coste en el cálculo ● + alimentos traspasados a bebidas ● - bebidas traspasadas a alimentos ● - atenciones a los clientes (cervezas gratuitas, etc.)
	- GASTOS DE PERSONAL - OTROS GASTOS	
	= TDP ALIMENTOS Y BEBIDAS	

Tabla 3. Cálculo del TDP del departamento de Alimentos y Bebidas.

Fuente: elaboración propia.

Como podemos ver en la tabla, los costes de ventas de alimentos y los costes de ventas de bebidas se calculan por separado, ajustando el consumo con todos aquellos costes en los que incurre este departamento. Finalmente, a la suma de ambos costes de ventas, se les restan los gastos de personal y los otros gastos para poder así obtener el TDP de dicho departamento.

- Departamento de ingresos varios: en este departamento se suelen incluir todos los ingresos relativos a arrendamientos (alquileres de locales de uso extra hotelero como, por ejemplo, clubes, oficinas, tiendas, etc.), concesionarios (espacios situados dentro del hotel y subcontratados a terceros para ofrecer servicios que forman parte de la oferta hotelera, como gimnasios, spa, etc.), comisiones (recibidas por alquiler de coche, máquinas expendedoras, etc.).

A continuación, hemos elaborado una tabla Excel para que se vea todo el proceso en su forma conjunta, desglosando todos los apartados del USALI anteriormente descritos según los distintos departamentos, hasta llegar al resultado neto ajustado.

	A	B	C	D	E	F
1		INGRESOS NETOS	COSTE DE VENTA	GASTOS DE PERSONAL	OTROS GASTOS	TDP (TDI O GOI)
2	A) DEPARTAMENTOS OPERATIVOS					
3	Habitaciones					
4	Alimentos y Bebidas					
5	Otros Dptos Operativos					
6	Alquileres y otros ingresos					
7	TOTAL DPTOS OPERATIVOS					
8	B) DEPARTAMENTOS FUNCIONALES					
9	Dirección y Administración					
10	Marketing					
11	Mantenimiento					
12	Sistemas de información					
13	Energía					
14	TOTAL DPTOS FUNCIONALES					
15	(GOP)					
16	Alquileres, Impuesto sobre Beneficios, Inmuebles, Seguros, etc.					
17	Gastos financieros					
18	Amortizaciones					
19	Resultado de Enajenación de Activos					
20	Impuesto sobre Sociedades					
21	NOP					
22	Reservas de Reposición					
23	RESULTADO AJUSTADO					
24						
25						

Tabla 4. USALI desglosado en sus diferentes partidas.

Fuente: elaboración propia.

Como ya comentamos antes, el USALI, en su última edición, presenta dos cuentas de resultados: una para los operadores y otra para los propietarios.

En la cuenta de resultados para los operadores o responsables de gestión, se llega al beneficio neto restando al EBITDA las reservas de reposición, un fondo creado en el hotel para hacer frente a posibles renovaciones (por ejemplo, de lencería, cristalería, etc.). De tal manera se obtiene el denominado ANOI (*Net Operating Income Adjusted*) o Beneficio Neto ajustado. Es un concepto utilizado a menudo para determinar el valor de un hotel a través del método de capitalización de los ingresos, o lo que es igual, dividir el Resultado Neto Operativo por la tasa de capitalización de mercado (también conocida como *Market Capitalitation Rate*).

Por otro lado, en la cuenta de resultados destinada a los propietarios, al EBITDA se le restan los intereses, los deterioros, las amortizaciones y el impuesto sobre beneficios, obteniendo así el resultado final del ejercicio.

Una vez conocido el funcionamiento de dicha herramienta, es necesario especificar su utilidad en la planificación y gestión y en la toma de decisiones dentro de una empresa turística, en este caso hotelera. Del análisis y diagnóstico de sus cuentas, se deduce que el énfasis no está en el conocimiento de los costes totales de los servicios,

sino en la capacidad de este sistema para generar información acerca de la evolución de los servicios y los departamentos de la empresa, valorada mediante ratios e indicadores propios de esta misma herramienta. Además, al mismo tiempo, este sistema de cuentas permite valorar el desempeño de todos los responsables departamentales, la construcción de cuadros de mando y facilita el *Benchmarking*. Uno de los aspectos fundamentales en la utilización de USALI es la posibilidad de involucrar al personal a la hora de establecer y seguir los objetivos propuestos.

Por todas estas razones, analizaremos también las cuentas USALI de nuestro hotel para poder sacar unas conclusiones acerca de su situación y unas posibles recomendaciones.

Finalmente, en la siguiente tabla hemos querido resumir las diferencias más relevantes entre estos dos tipos de contabilidad, ambas fundamentales en la toma de decisiones de una empresa y también en el diagnóstico del hotel objeto de este TFG.

Características	C. Interna o de Gestión	C. Externa o financiera
Sometimiento	Necesidad de los directivos	Normas contables y mercantiles
Usuarios principales	Internos (el propio empresario y los directivos)	Externos (Administraciones Públicas, acreedores, inversores, entidades rectoras de mercados, etc.)
Tiempo	Presente y futuro a c/p	Pasado y presente
Período	El apropiado, casi siempre menor	Ejercicio económico, normalmente un año
Ámbito	Divisiones, subgrupos	Toda la empresa
Criterios de la información	Relevante, útil, comprensible	Objetiva, verificable, consistente
Naturaleza de los datos	Para uso de no contables	Técnicos
Forma de regulación	No es normativa	Sistema normativo: Plan General Contable

Tabla 5. Diferencias entre la contabilidad financiera y la contabilidad para la gestión.

Fuente: elaboración propia.

CAPÍTULO 3

ANÁLISIS ECONÓMICO Y FINANCIERO DEL HOTEL “MARINA ADRIÁTICA”

3.1. LA COSTA ADRIÁTICA ITALIANA

La costa del mar Adriático incluye tanto las costas de Italia, como las de Croacia, Eslovenia, Albania y una parte de Grecia. La parte italiana recorre el país desde el sur (la denominada "punta de la bota" donde se sitúa la región de la Puglia) hasta el norte con la región llamada Friuli-Venezia Giulia.

En términos geográficos, es generalmente baja, y se une, al noroeste, con las lagunas y pantanos del río Po, cuyos sedimentos han causado que el litoral avance varias millas mar adentro. Entre las ciudades más famosas de la costa italiana del Adriático se encuentran Venecia, Trieste, Ravenna, Rimini, Ancona, Giulianova, Pescara, Ortona, Vasto, Termoli, Trani, Bari, Brindisi, y Otranto. La parte italiana de la costa incluye al norte dos grandes lagunas (la de Venecia y la de Marano-Grado), que tienen varios centenares de islas pequeñas y medianas.



Figura 2. La costa adriática italiana y sus principales ciudades.

Fuente: internet

Después de habernos situado en términos geográficos, vamos a presentar el hotel que va a ser objeto de este TFG. Nuestro hotel se llamará "Hotel Marina Adriática", utilizando un nombre ficticio porque así lo ha requerido la propia empresa. Dicho hotel está situado en la parte central de la costa adriática italiana, cerca de las ciudades de Rimini y Pesaro, concretamente en el municipio de Riccione (provincia de Rimini).

Este lugar es un típico ejemplo de turismo de sol y playa apto para todas las franjas de edad: la zona incluye mayoritariamente servicios para un turismo joven y la vida nocturna, discotecas, bares, pubs y chiringuitos de playa abiertos toda la noche. También ofrece servicios e instalaciones aptos para un turismo familiar y personas mayores. Por tanto, se podría definir como una zona turística versátil, abierta a un amplio abanico de posibles turistas.

Según el ciclo de vida elaborado por Richard Butler en 1989, podríamos establecer que este destino turístico se ha quedado en la fase que su autor denomina "estancamiento"⁶. En dicha fase, el destino ya ha llegado a su máximo en cuanto a visitantes, ha dejado de estar de moda y este tope no puede ser superado. La zona empieza a tener más problemas sociales, medioambientales y económicos, pero sobre todo le resulta difícil mantener los antiguos niveles de ocupación. Para las empresas turísticas que se encuentran en esta situación, lo más aconsejable es una importante reorientación de la actividad turística del destino, que le llevaría a la siguiente fase de rejuvenecimiento.

Uno de nuestros objetivos es poder dar algunas recomendaciones al hotel Marina Adriática para que alcance esta fase. En caso de no lograrlo, la empresa pasaría a la fase opuesta, la del "declive", en la cual ya no podría competir con otros y esto produciría una constante bajada en la afluencia de visitantes.

3.1.1. Antecedentes históricos del turismo de sol y playa de la provincia de Rimini.

Desde hace muchos años la denominada "Riviera Romagnola" (en castellano, costa romagnola, es decir, de la región Emilia-Romagna) representa un punto de referencia para el turismo de sol y playa, tanto a nivel nacional como internacional, y con el paso del tiempo ha experimentado varias etapas de transformación.

Desde un punto de vista geográfico, el litoral romagnolo incluye las playas de las provincias de Ravenna, Forlì-Cesena y Rimini. Durante gran parte del siglo XX este lugar ha sido objeto de muchas transformaciones a nivel turístico, pero por lo general, siempre ha logrado posicionarse en el ranking de las principales regiones turísticas europeas, como se puede deducir del gráfico que exponemos a continuación, relativo al año 2011: aquí, de hecho, dicho litoral se coloca en el undécimo lugar en la lista de los principales destinos turísticos europeos y en tercera posición entre las regiones italianas.

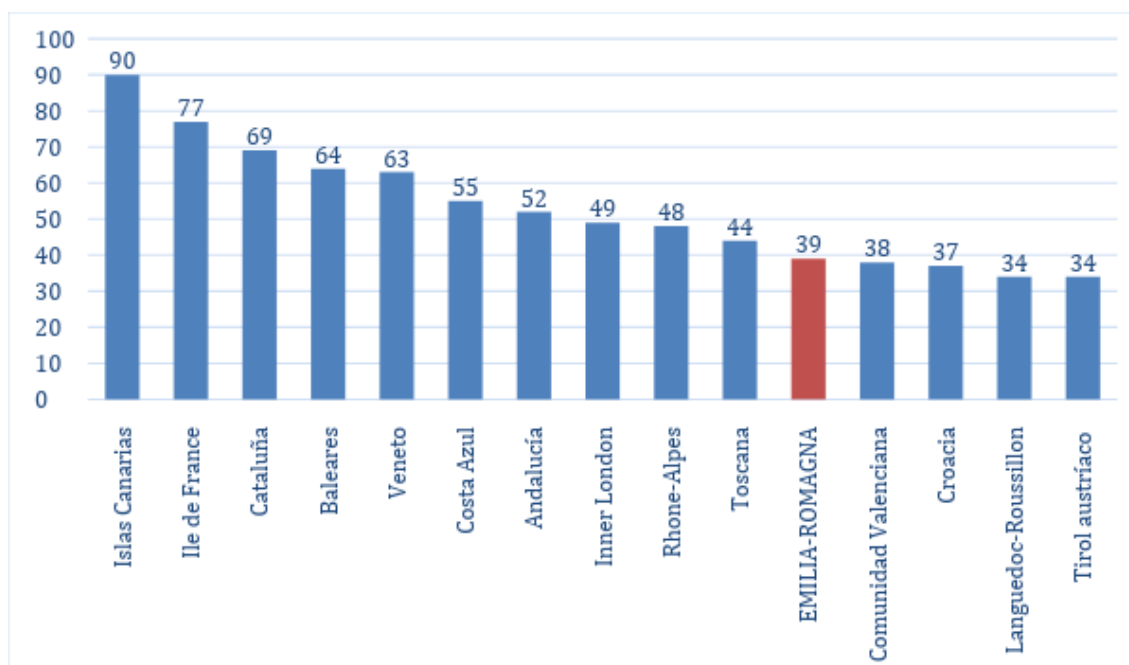


Gráfico 1. Llegadas de turistas en millones en el año 2011.

Fuente: elaboración propia a partir de los datos proporcionados por la página web de ISTAT (Istituto Nazionale di Statistica).

⁶ Gallego Águeda M., Casanueva Rocha C., (2011): *Dirección y Organización de Empresas Turísticas*, Pirámide, Madrid

Este resultado es debido a la capacidad de atracción de la región a su litoral: según los datos del ISTAT relativos a 2011, de esos 39 millones de presencias turísticas, el 68% se centra en las localidades de la costa. Además, siempre según datos proporcionados por el Instituto Italiano de Estadística, el 10% de los italianos acude aquí como destino de sus vacaciones de verano. En definitiva, estos datos⁷ confirman el hecho de que el litoral de Rimini-Riccione es uno de los principales atractivos de su región y, desde hace tiempo, uno de los más importantes a nivel nacional y europeo.

La historia de este lugar se coloca a principios del siglo XIX, pero fue solo en la época del turismo de masa espontáneo, entre los años '20 y '60 del pasado siglo cuando empezó a percibirse como “destino turístico” por parte de la clase media italiana y la clase obrera europea, las cuales por primera vez se iban de vacaciones. Todas las localidades de esta costa, incluso las más pequeñas, empezaron a recibir oleadas de turistas y pronto, lo que antes se consideraba como playa “virgen”, utilizada por los habitantes, llegó a ser una fila larguísima de sombrillas y establecimientos privados. Todo esto fue además respaldado por la formación de una nueva clase empresarial de jóvenes emprendedores de entidades turísticas de alojamiento, que juntos dieron vida a lo que hoy en día podríamos llamar como la “cultura del hospedaje” de esta zona.

En segundo lugar, la implantación de este turismo de masas fue favorecido por todas las empresas de promoción turística como las “Empresas autónomas locales de cura, alojamiento y turismo” y los “Entes provinciales de turismo”, que adquirieron desde el principio un rol fundamental no solo en la promoción sino también en la creación del producto turístico. Fue así como se diseñó entre los años '50 y '60 un modelo turístico denominado “*destination management*”, donde la Administración Pública o en general un ente público, gobierna el destino turístico.

Sin embargo, el producto turístico del litoral de Rimini empezó a tener serias deficiencias a finales de los años '60, cuando se afirmó definitivamente el turismo de masas organizado y a la vez se hizo más intensa la competencia de los otros países del Mediterráneo (en primer lugar, España). De hecho, la entrada en la región de grandes tour operadores, cadenas de Agencias de Viaje y sociedades de vuelos chárter, hizo más débil la posición de Rimini-Riccione como destino turístico en el mercado internacional. No obstante, en ese momento no se llegó a una situación de crisis, puesto que aumentó la afluencia del turista nacional: cada vez más jóvenes italianos y familias pertenecientes a la clase obrera elegían este lugar como destino de sus vacaciones. El resultado final fue un cambio en la composición de la clientela y un posicionamiento más débil en los mercados internacionales.

Durante esta época, la estrategia de la zona se centró en un producto turístico diferente, que movía la atención de la playa a la ciudad, del día a la noche. En concreto, las empresas turísticas locales no se centraban tanto en el nuevo salto de calidad que exigía el mercado internacional, con nuevas reformas, instalaciones de grandes dimensiones, etc., sino que invertían sus recursos en la denominada “industria de la diversión”: durante los años 80 el litoral romagnolo ofreció a sus clientes (casi exclusivamente italianos) una concepción diferente del clásico “turismo de sol y playa”, centrado más en la diversión y el ocio en su concepto más amplio, pasando por parques temáticos, discotecas, salas de juegos, etc.

Sobre todo en la provincia de Rimini y en el municipio de Riccione se empezó a invertir en la industria del ocio, dirigiendo la mayoría de los fondos a la construcción de nuevas discotecas y salas de juegos. En concreto, según los datos provinciales, las licencias de apertura de este tipo de locales pasaron de 40 en el año 1973 a 161 en 1989. Además, empezaron a abrir los parques temáticos como “Acquafan” en 1987, “Mirabilandia” en 1992 y “Las Naves” en 1997.

⁷ “Movimento dei clienti negli esercizi ricettivi”, <http://www.istat.it/it/archivio/15073>, 26 de mayo (2014)



Figura 3. El turismo de masa en el litoral romañolo.

Como consecuencia de todo ello, el tipo de clientela empezó a cambiar, pasando así desde las familias clásicas de la clase obrera a un cliente principalmente joven y, sobre todo, “transgresor”. Al principio, la población residente acogió de brazos abiertos este cambio, pero acabó arrepintiéndose, ya que el turismo joven era básicamente un turismo nocturno y ruidoso. Asimismo, empezaron a sumarse episodios más graves de tóxica dependencia, penetración de organizaciones mafiosas, prostitución, comercio abusivo, todos ellos fenómenos que aumentaban durante la temporada estival. La culpa, en gran parte, fue atribuida a la propia provincia, por haber propuesto ella misma este tipo de producto turístico.

Más adelante, durante los años '90, este tipo de negocio turístico entró en una fase de estancamiento y en seguida en un verdadero declive que causó, por tanto, una separación total de la ciudad hacia tal modelo.

Los años '90, finalmente, no llevaron solo al fin del modelo turístico basado en la industria del ocio, sino también al declive del turismo de masas y al continuo crecimiento de la demanda de turismo de sol y playa. Este hecho se basó principalmente en dos factores: por un lado, la aparición en la escena local de destinos turísticos considerados periféricos hasta ese momento y, por otro, la difusión de otros modelos turísticos alternativos al clásico “turismo de sol y playa”, como por ejemplo los relacionados con el turismo cultural. Dicho factor se basó, esencialmente, en un cambio en las necesidades de los turistas: ya no querían lo masivo, lo típico, sino que empezaron cada vez más a buscar lo “exclusivo”, lo “diferente”.

La región de la Emilia-Romagna, que ya tenía en su poder la total competencia en materia de promoción turística, tuvo que cambiar de estrategia: la atención ya no estaba enfocada exclusivamente en el litoral, sino que se incentivaba también una revalorización de los lugares internos, intentando realizar inversiones en otros tipos de turismo centrados en segmentos de mercado diferentes, como el de ferias y congresos, el deportivo, el de balnearios y spa; también se valoró el patrimonio natural de las zonas húmedas, así como el patrimonio cultural y etnológico de los pequeños pueblos de los alrededores.

Es en este contexto donde, finalmente, colocamos al hotel Marina Adriática: el establecimiento nació en el momento de máximo auge del turismo de sol y playa, pero como podemos deducir del precedente análisis histórico, el modelo turístico al que el hotel está vinculado se ha quedado atrás, en un momento de estancamiento total, tendente al declive, donde la competencia es cada vez mayor y necesita un cambio importante basándose en las nuevas necesidades de sus clientes.

3.2. EL HOTEL MARINA ADRIÁTICA Y SU DESCRIPCIÓN DENTRO DEL CONJUNTO PROVINCIAL Y REGIONAL

El hotel Marina Adriática es un hotel de tres estrellas, situado en la costa central -norte italiana del mar Adriático. Se trata de una empresa turística que ofrece sus servicios principalmente en un tipo de mercado concreto: el turista nacional, y, en especial, los empleados de las cajas de ahorros de la provincia ("Cassa di Risparmio"), por figurar estas en su accionariado de forma mayoritaria. El hotel cuenta con dos departamentos principales, el de alojamiento y el de alimentos y bebidas, teniendo a su disposición un restaurante situado en la costa con vistas directas al mar.

La empresa cuenta con 64 empleados, la mayoría contratados durante la temporada alta (de junio a agosto). Como la mayoría de las empresas turísticas, el hotel Marina Adriática sufre una fuerte estacionalidad, es decir, una importante dependencia del mismo establecimiento en la temporada de verano. Esta dependencia vincula negativamente las ventas de la entidad: aunque crezcan durante los tres meses de verano, el resto del año no son suficientes para obtener una rentabilidad mínima.

Por lo que se puede deducir de lo expuesto y de mi propia experiencia en el mismo hotel, la estrategia que adopta está enfocada principalmente a los turistas nacionales habituales (los empleados de las cajas de ahorros), ofreciendo los mismos servicios e instalaciones desde hace muchos años, sin hacer ningún tipo de renovación o incluso sin intentar abrirse a otros tipos de mercados. Concretamente, el modelo de negocio del hotel MARINA ADRIÁTICA se inició a finales de los años '60 y podemos afirmar que, en este medio siglo que ha transcurrido, apenas ha realizado reformas importantes para adaptarse a los profundos cambios que han ido ocurriendo en todos los sectores, especialmente en el sector turístico.

Su oferta hotelera propone a los clientes una buena ubicación cerca del mar, instalaciones de calidad media (o incluso baja, por haberse quedado algo anticuadas) aunque amplias para poder satisfacer también las necesidades de turismo familiar y unos servicios basados en el trato personalizado de los huéspedes, típico de las empresas turísticas de media-alta calidad.

Sin embargo, acerca de este último dato hay que precisar que, aunque el trato personalizado sea percibido como índice de calidad y lujo, se ha traducido sorprendentemente en una cada vez menor productividad del trabajo (medida en ventas por empleado) debido a una reducción sucesiva de los ingresos y unos precios comparativamente bajos que han perdurado en el tiempo, tanto para mantener el carácter socio-benéfico de la entidad como para poder mantener la relación calidad-precio que lo caracteriza desde sus inicios. De estas cuestiones trataremos de manera más profunda más adelante.

El modelo turístico italiano, muy parecido al modelo turístico español en cuanto ambos países se encuentran en una situación política, económica y financiera semejante, se enfrentó a partir de 2007 a una situación de incertidumbre como consecuencia de la famosa crisis. Dicha situación ha sido empeorada por los conflictos y ataques terroristas ocurridos en los últimos años a nivel europeo y mundial. En este sentido, la situación de la zona donde se encuentra el hotel es aún más incierta, ya que a la pérdida del cliente nacional debido a la crisis se le unió también una

importante pérdida de clientes extranjeros (casi 500 mil viajeros entre 2014 y 2016, a lo que hay que unirle una bajada en el grado de ocupación del 7,7% desde 2012, consecuencia del incremento sufrido por la oferta de plazas hoteleras en toda la costa adriática italiana.

En definitiva, el escenario de la zona donde se encuentra el hotel que se nos presenta es un escenario con mayor competencia que antes (tanto interna como externa), pérdida de clientes y una constante subida de costes.

Según datos del ISTAT, el instituto de estadística nacional italiano, en el municipio donde el hotel está ubicado se ha observado desde 2012 una evolución de la demanda turística. Más detalladamente, en las estadísticas se constata un mayor tamaño medio de los establecimientos, pero, sin embargo, al mismo tiempo, una menor eficiencia aparente y menos plazas ocupadas. La actividad hotelera de dicho municipio muestra algunos aspectos positivos respecto al conjunto provincial, como por ejemplo un mayor grado de ocupación por plaza y una mayor estancia media de los viajeros alojados en hoteles en conjunto y, en especial, de los residentes extranjeros.

Por otra parte, teniendo en cuenta dos magnitudes fundamentales en el diagnóstico, es decir, los precios y la rentabilidad, hemos visto oportuno comparar la situación de partida del hotel con los datos del conjunto provincial. La situación parece muy positiva ya que tienen una tarifa media (100 euros) superior a la del promedio de Italia en unos 31 euros y, al mismo tiempo, una rentabilidad diaria por habitación disponible (52,9 euros) en unos 13 euros mayor que el conjunto nacional.

De igual manera, la rentabilidad estimada ha registrado una subida en los municipios de la provincia con mayor calidad de la oferta hotelera, casos de Riccione y Cattolica, y por el contrario ha bajado en otros municipios turísticos importantes con una menor calidad hotelera, por ejemplo, en Misano o Bellaria Igea. De aquí podemos evidenciar entonces cómo la calidad es un componente fundamental en la competitividad de los destinos turísticos.

Otra magnitud importante a tener en cuenta es el empleo en el sector turístico. El peso de este municipio en la provincia es relevante ya que supone un 8,6% del total, por encima de su peso en plazas o viajeros, supuestamente debido a la mayor calidad de la que se ha hablado anteriormente.

Las estadísticas estudiadas ofrecen también datos sobre las expectativas de la actividad turística en este mismo año y el que viene (2018-2019), tanto para el conjunto del turismo nacional como para la provincia de Rimini. Dichas expectativas están marcadas por dos elementos fundamentales: por un lado, la bajada de la demanda de turistas nacionales debida al fuerte impacto de la crisis en Italia, y por otro, la paralela disminución de la demanda extranjera debida a los conflictos y atentados terroristas a nivel sobre todo europeo.

En la provincia de Rimini, durante el año 2018 la demanda nacional se prevé que caiga en torno al -6% mientras que la de los extranjeros se prevé que crezca cerca del 8%. En consecuencia, los negocios turísticos de la provincia en los que tenga un mayor peso el turismo nacional (como el del hotel MARINA ADRIÁTICA, donde el cliente extranjero tiene un peso residual) tienen unas expectativas de futuro negativas a corto y medio plazo.

El escenario que acabamos de describir, definido para el conjunto provincial de la zona, se puede aplicar entonces al caso del hotel MARINA ADRIÁTICA, con mayor competencia tanto interna como externa, una progresiva pérdida de clientes y unos costes progresivamente más altos. Además, su propia situación es agravada por su casi total dependencia del turista nacional. En concreto, los datos del hotel que tenemos respecto a las magnitudes mencionadas anteriormente, son los siguientes:

- la oferta de camas y habitaciones se ha incrementado en 2017 con la puesta en servicio del hotel (44 habitaciones y 40 camas adicionales).
- el empleo ha sufrido una bajada en torno al -20,2% (una caída más importante respecto a la provincial).

El fuerte descenso registrado en los niveles de empleo va en paralelo con el fuerte descenso sufrido por los ingresos y las pernoctaciones del complejo hotelero. En concreto, los ingresos han bajado entre 2013 y 2016 un -21% y las pernoctaciones casi se han reducido en un 40%. Aunque en 2017 la actividad hotelera de la provincia ha repuntado con fuerza, en el hotel MARINA ADRIÁTICA apenas se han mantenido los niveles de ingresos y pernoctaciones de 2016, en línea con la dependencia del turismo nacional que sigue a la baja.

A raíz de todo esto, hemos pensado que sería conveniente realizar un análisis DAFO de este hotel para poder presentar sus principales fortalezas y debilidades. En seguida, resumimos los puntos a destacar de dicho análisis:

ANÁLISIS DAFO	
DEBILIDADES:	AMENAZAS:
<ul style="list-style-type: none"> - Dependencia casi absoluta del turista nacional (sobre todo de los empleados de la Cassa di Risparmio). - Instalaciones antiguas, casi obsoletas, tanto del departamento de habitaciones como del restaurante. 	<ul style="list-style-type: none"> - Entorno hostil a nivel europeo y mundial, debido a los recientes ataques terroristas y a la prolongada crisis económico-financiera.
FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> - Posición estratégica en zona turística de playa. - Restaurante atractivo en la costa con vistas al mar. 	<ul style="list-style-type: none"> - Cambios constantes en el sector turístico y socioeconómico. - Provincia muy turística e implicada en la gestión e innovación del turismo local.

Tabla 6. Análisis DAFO del hotel Marina Adriática con respecto al año 2017.

Fuente: elaboración propia a partir de datos proporcionados por el hotel.

3.3. INDICADORES PARA COMPRENDER LA SITUACIÓN DEL HOTEL: ESPECIAL ÉNFASIS EN EL ÁREA COMERCIAL, RECURSOS HUMANOS Y EN LA EFICIENCIA.

Para comprender mejor la situación de hotel, vamos a describir las principales características del mismo a través de algunos indicadores, especialmente en las áreas de personal y comercial, puesto que son fundamentales para determinar la viabilidad y rentabilidad del negocio a medio y largo plazo.

En relación con el área de recursos humanos, en 2017 (datos a octubre) se contabilizan exactamente 64 empleados, de los cuales el 21,1% son eventuales y el resto (46,7%) son fijos o fijos discontinuos (32,2%). Esto significa que, a priori, la tipología de contratos utilizado por parte del complejo hotelero le permite una gestión del personal más flexible o mejor adaptada a la evolución del negocio que la realizada hasta ahora.

Además, la distribución de los recursos humanos por áreas o departamentos revela, en nuestra opinión, uno de los grandes problemas de esta empresa turística: no han adaptado el modelo de negocio a la realidad turística de los últimos 30 años. Es decir, en concreto en torno al 45% del personal forma parte, en cualquiera de sus categorías, del área de servicios de restauración y el 20% del de habitaciones. Sin embargo, en los últimos años se ha estudiado que la mayor fuente de ingresos dentro de un hotel viene del propio departamento de habitaciones, y, por tanto, uno de sus principales errores es el de invertir demasiados recursos en departamentos que resultan menos rentables en el futuro respecto al de alojamiento.

En términos de eficiencia, vamos a detallar las ratios que examinan esta variable, para mostrar su bajada sustancial:

- las pernoctaciones por empleado se cifran en 964,6 en 2017. Este dato supone unas 120 pernoctaciones menos que en 2015 y unas 310 menos que en 2012, siendo notablemente inferior a la media nacional italiana (1.482 pernoctaciones/empleo). En otras palabras, se entiende que para el volumen de negocio actual del hotel hay un exceso muy relevante de personal, por lo que sería necesario reducir el empleo. Observando los niveles de eficiencia a lo largo de la distribución del negocio, podemos observar que dichos niveles se mantienen aceptables entre mayo y octubre, sin embargo, bajan durante el resto del año.

- La caída anteriormente señalada de las pernoctaciones se traduce en un progresivo descenso del grado de ocupación del hotel que, por habitación disponible se estima en un 53,1% (parecido al promedio nacional, el cual se coloca en un 57%). No obstante, esta cifra depende del número de días abiertos, y por tanto si consideramos que el hotel pudiera permanecer abierto todo el año, dicho grado de ocupación descendería hasta un 36%. La fuerte estacionalidad antes comentada y típica del sector turístico, tanto en Italia como en España y en los otros países fundamentalmente turísticos, se constata al comprobar que el grado de ocupación por plaza disponible se sitúa en torno al 75-80% en el tercer trimestre, es decir, en verano, frente al 20-25% en el primer trimestre.

- En contraposición a la pérdida de clientela observada y anteriormente comentada, desde 2012 se ha producido un aumento de las tarifas o precios del hotel, como se observa en el ingreso medio por habitación vendida, que pasa de un 78,2€ en 2012 a un 94,2€ en 2017 (datos cogidos de la página web del hotel). Sin embargo, si lo comparamos con los datos del USALI, este aumento de tarifas no ha sido suficiente para compensar el ingreso real por habitación, que pasa de 60,9€ a 50€ en el mismo intervalo temporal. En cualquier caso, la tarifa media en el complejo (con pensión completa en 2016) es parecida a la que la ENIT (Agencia Nacional del Turismo en Italia) estima para la provincia (solo alojamiento), al igual que sucede con el ingreso medio por habitación disponible. Sin embargo, sí existe una diferencia relevante: en el hotel el REVPAR (*Revenue Per Available Room*, un indicador que mide los ingresos por habitación disponible) cae mientras que en el promedio provincial sube. Finalmente, si consideramos solo el alojamiento, según la distribución de los ingresos que me ha facilitado el hotel, el REVPOR (*Revenue Per Occupied Room*, un indicador que mide los ingresos por habitación ocupada) desciende hasta 21€, en torno a la mitad del promedio de la región donde se ubica el hotel.

3.4. COMPARACIÓN DE LOS PROBLEMAS ANTERIORES CON LOS ACTUALES

Hemos podido observar cómo el Hotel Marina Adriática se encuentra en una situación bastante problemática y la situación de su entorno no la favorece. Además, algunos de estos problemas no pueden considerarse “nuevos”, sino que han sido constantes desde un determinado momento en el pasado. Por ello, queremos adjuntar en seguida una lista de ellos repasando las coincidencias y/o diferencias con otro diagnóstico realizado por el hotel en 2013, señalando así los problemas que, detectados anteriormente, persisten en el tiempo:

1) PROBLEMAS ANTERIORES (DIAGNÓSTICO REALIZADO EN 2013 POR EL PROPIO HOTEL).

- ✓ Problemas **estructurales** → planta hotelera no adecuada a los estándares de calidad actuales.
- ✓ Sociedad sin ánimo de lucro y con un objeto fundamentalmente social.
- ✓ **Precio medio** o rentabilidad por habitación vendida **inferior** a la media del sector.
- ✓ **Estacionalidad** de las ventas.
- ✓ **Costes fijos**, especialmente de personal, **muy elevados** en los meses de ocupación baja o de cierre.
- ✓ **Peso del personal dedicado a la restauración** por encima del sector.
- ✓ **Eficiencia del personal**, medida a través de empleados por estancia y coste por estancia, **inferior** a las medias del sector a nivel nacional.
- ✓ Negocio no rentable fuera de la temporada de verano (**fuerte estacionalidad**).
- ✓ **Dependencia casi absoluta del turista nacional** y sobre todo del grupo de empleados de la “Cassa di Risparmio”.
- ✓ La línea de negocio del **servicio de restauración no es rentable** en el formato actual que se está ofreciendo, como consecuencia del exceso de personal y la no implantación del formato “Buffet”.
- ✓ **Descuentos realizados** a los turistas clientes provenientes de la “Cassa di Risparmio” **de manera indiscriminada**, sin distinguir entre empleados y clientes.

2) SITUACIÓN ACTUAL (DIAGNÓSTICO REALIZADO A PARTIR DEL ANTERIOR, DE ELABORACIÓN PROPIA).

- ✓ En cuanto a los **problemas estructurales**, el hotel ha renovado una parte y ha añadido 62 habitaciones nuevas, sin embargo, el resto permanece igual.
- ✓ Persiste la **rentabilidad por alojamiento inferior** (en torno a la mitad) al sector turístico nacional y se ha acentuado en los últimos ejercicios contabilizados.
- ✓ Persiste la **incapacidad para adaptar el personal** a la actividad de la empresa.
- ✓ El **peso del personal dedicado al departamento de restauración** sigue siendo muy superior al del sector e incluso ha estado afectando al importe de alojamientos.
- ✓ La **eficiencia del personal sigue disminuyendo** y se mantiene por debajo de la media del sector.
- ✓ La **dependencia del cliente nacional**, básicamente de los empleados de la “Cassa di Risparmio” mencionada al principio, sigue siendo casi absoluta.
- ✓ Persiste la **fuerte estacionalidad** y por tanto la falta de rentabilidad fuera de la época de verano y no se han promocionado líneas de negocio alternativas para aumentar los ingresos en los periodos de menor ocupación.

- ✓ **Persiste el modelo antiguo de restauración** basado en la atención personalizada del cliente en lugar del modelo “Buffet” u otras alternativas.
- ✓ Siguen los **descuentos a los empleados de la “Cassa di Risparmio”**, sin considerar una política comercial que incentive el producto en los períodos de menor ocupación.

Podemos observar entonces que la mayoría de los problemas surgidos en años anteriores persisten en el tiempo, agravando cada vez más la situación de esta entidad turística. Esta situación es una señal de que el actual equipo directivo, a pesar de la fuerte problemática, no está implicado en solucionar su estancamiento. Proseguiremos con un análisis económico-financiero para intentar entender mejor las causas de la problemática que acabamos de desglosar.

3.5. ANÁLISIS ECONÓMICO-FINANCIERO

A través del siguiente análisis económico financiero del hotel MARINA ADRIÁTICA queremos poner de relieve todas las dificultades por las que el negocio de la entidad está atravesando e intentar entender sus principales causas, para que, finalmente, nos sirva de base para una toma de decisiones futuras.

En primer lugar, podemos afirmar que la constante pérdida de ingresos que se observa desde el año 2013 y la falta de adaptación de los gastos a esta situación, condiciona el panorama económico de la empresa, determinando así su falta de rentabilidad en el año 2017. Dada la falta de compromisos futuros que observamos por parte del equipo directivo y basándonos en estos datos pasados, podemos prever que el negocio tampoco va a ser rentable a medio y largo plazo, salvo que se produzcan cambios muy relevantes en la gestión.

La principal razón de la caída de las pernoctaciones puede ser identificada con la disminución paralela de las ventas. Esta bajada empieza a ser muy aguda en el año 2014 y mantiene una tendencia negativa hasta la actualidad. En concreto, en 2017 las ventas bajaron un -7,4% con respecto al año anterior. En total, desde 2012 hasta 2017 se ha registrado una media de caída de las ventas anuales de un -5,8%, lo que indica que en este último período las caídas de las ventas se han acelerado aún más. Procederemos por tanto a analizar los dos estados financieros explicados en el tema 2 de este TFG.

3.5.1. El Balance

El análisis de la estructura económico-financiera del hotel nos permite obtener algunas conclusiones acerca de la gestión operativa de la misma empresa.

1) **ACTIVO**

Podemos observar que dentro del activo corriente, las partidas de deudores presentan un aumento del 20% con respecto al año 2016, y alcanzan un peso del 22,7% debido a que los turoperadores han aumentado sus operaciones con el hotel, ocasionando al mismo tiempo un alargamiento en los plazos de cobro. Igualmente, la partida “administraciones públicas deudoras”, con un peso del 32,6%, es la que más ha aumentado respecto al año anterior.

Para medir la eficiencia del activo (o recursos disponibles para la actividad), es decir, la eficacia de la empresa en la gestión de sus activos para generar ventas, hemos utilizado el ratio denominado ROTACIÓN DEL ACTIVO, que es el resultado de dividir el importe neto de la cifra de negocios entre los activos totales:

Ratio de Rotación de activos= Importe neto cifra de negocio/Activos

El mismo para el hotel MARINA ADRIÁTICA toma un valor de 0,43. Esta cifra indica que, dado el nivel de recursos que la empresa tiene invertidos, los ingresos que se generan son escasos o insuficientes.

2) **PASIVO**

Por el lado de las obligaciones financieras, podemos observar que el pasivo no corriente tiene el peso más relevante. Esta partida ha experimentado un notable aumento desde 2016, debido a que en el mismo año el hotel solicitó un préstamo destinado a financiar unas obras. Actualmente, todavía hay en el balance una cuantía pendiente de amortizar.

En segundo lugar, también observamos diversas provisiones a largo plazo, constituidas principalmente por provisiones relacionadas con prestaciones al personal y otras que se han venido dotando bajo el concepto de IVA.

Finalmente, la partida más relevante del pasivo corriente o a largo plazo es la formada por los proveedores de inmovilizado.

3) **PATRIMONIO NETO**

El patrimonio neto tiene un peso relevante en la estructura económico financiera de la empresa, que se ha mantenido por encima del 70% hasta 2016. Sin embargo, en el mismo año, el préstamo solicitado para financiar las obras del hotel redujo la participación de los fondos propios, hasta situarse en torno a un 50%. Esta cifra se mantuvo desde entonces hasta el período actual.

3.5.2. La Cuenta de Pérdidas y Ganancias

	2012	2013	2014
VENTAS	4.280.492,7	4.406.180,9	4.359.186,7
COSTE DE VENTAS	1.032.385,2	1.041.678,0	1.032.672,3
GASTOS DE PERSONAL	2.174.166,5	2.272.314,0	2.387.148,5
OTROS GASTOS	759.603,9	910.087,2	839.858,8
EBITDA	314.337,1	182.101,7	99.507,1
AMORTIZACIONES	255.527,1	229.982,5	176.375,1
RDO. DE EXPLOTACIÓN	61.765,0	-47.880,8	-76.868,0
INGRESOS FINANCIEROS			
	45.137,4	73.251,2	95.159,9
GASTOS FINANCIEROS			
	-	-	12.573,0
RESULTADO FINANCIERO	45.137,4	73.251,2	82.586,9
RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS (BAI)			
	108.676,7	25.370,4	5.718,9

	2015	2016	2017
VENTAS	3.840.488,3	3.400.743,5	3.149.458,4
COSTE DE VENTA	851.094,2	593.099,1	491.854,0
GASTOS DE PERSONAL	2.148.692,7	2.050.780,6	2.030.697,9
OTROS GASTOS	639.350,8	537.612,9	496.251,8
EBITDA	201.350,6	219.250,9	130.654,7
AMORTIZACIONES	208.034,2	221.966,8	273.763,6
RDO. DE EXPLOTACIÓN	-6.683,6	-2.715,9	-143.110,0
INGRESOS FINANCIEROS			
	24.220,9	55.390,5	41.138,9
GASTOS FINANCIEROS			
	9.127,8	33.346,5	49.087,5
RESULTADO FINANCIERO			
	15.093,1	22.044,0	-7.948,6
RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS (BAI)			
	8.409,5	19.328,1	-151.058,6

Tabla 7. Cuenta de Pérdidas y Ganancias desde el año 2012 hasta el año 2017 (en euros).

Fuente: Cuentas anuales del hotel Marina Adriática

Como podemos apreciar, la cuenta de explotación del hotel MARINA ADRIÁTICA viene marcada por el descenso en la cifra de ventas, que determinan para el cierre del 2017 unas pérdidas de -151,058. Esta cifra es consecuencia tanto de la bajada de los ingresos como del mantenimiento de los altos costes en los ejercicios contables anteriores, ya que, aunque se hayan ajustado el coste de venta y los otros gastos de explotación, el problema persiste con los gastos de personal, que son un lastre para los niveles de ingresos alcanzados.

A continuación, queremos proponer los principales puntos a destacar de las cuentas de explotación que hemos expuesto desde 2012 hasta 2017.

- El importe de las ventas de 2017 asciende a 3.149.458,4€, un 7,4% menos que 2016 y un 28,5% menos que 2013.
- Los costes de ventas en 2017 se reducen un 17,1% con respecto a 2016 y pesan 8,1 % menos que en 2014.
- Los gastos de personal representan el 64,5% de las ventas. Un aumento de casi 14 puntos porcentuales desde 2014.
- El EBITDA en 2017 ha descendido de manera considerable con respecto a los ejercicios anteriores. En concreto, cae un 40,4% con respecto al 2016, debido al descenso de las ventas y al mantenimiento de los gastos de personal.
- Los gastos de amortización se han elevado un 23,3% respecto a 2016, debido a nuevas inversiones que se han realizado durante ese mismo año.

- En general, desde el ejercicio 2013, se produce una bajada constante en la cifra de ventas. En particular, en 2017 las ventas caen un – 28,5% con respecto a 2013, todo esto unido a la bajada de las pernoctaciones, las cuales en 2017 presentan un descenso del -37,4% con respecto al año 2013.
- Se han reducido los gastos en las partidas de coste de ventas y otros gastos de explotación. Sin embargo, siguen sin ser suficientes para compensar la importante caída de la facturación.
- El resultado de explotación es negativo desde el año 2013, colocándose en unos –151 miles de euros en 2017. Todo esto es debido a que no se generan suficientes recursos para compensar los altos costes fijos derivados de los gastos de amortización.

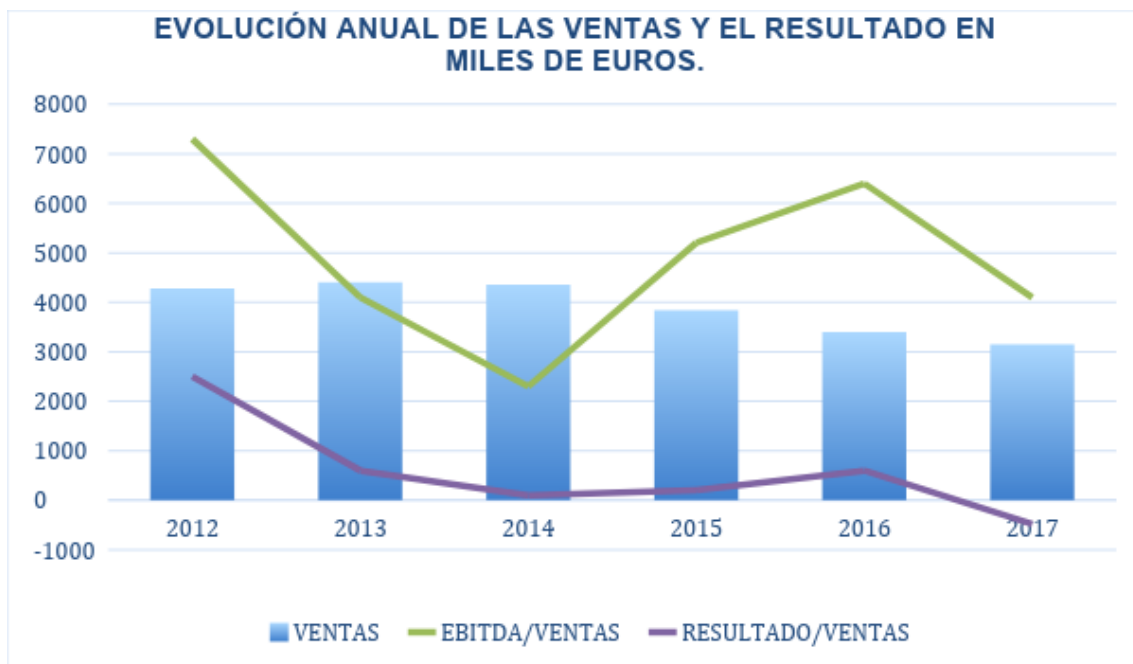


Gráfico 2. Evolución anual de las ventas y del resultado en miles de euros.

Fuente: elaboración propia a partir de información proporcionada por el hotel.

Del anterior gráfico, podemos apreciar muy bien la caída tanto del EBITDA como del resultado del ejercicio. Se puede decir, que a partir del año 2012 la situación se ha deteriorado llegando a un punto sin retorno: a partir de este momento, la empresa deberá realizar unos importantes cambios en su modelo de negocio para poder recuperar su ventaja competitiva; de lo contrario, la empresa se vería obligada a cerrar.

3.6. COMPARACIÓN CON EL SECTOR TURÍSTICO DE HOTELES DE TRES ESTRELLAS DE LA COSTA ADRIÁTICA ITALIANA

Ahora, para alcanzar una mejor percepción de la verdadera situación económica financiera del hotel y apreciar más todavía su fuerte problemática, hemos realizado una comparación con una muestra del sector formada por empresas equivalentes en cuanto a tamaño y tipo de negocio (es decir, hoteles vacacionales de sol y playa de tres estrellas). La comparativa se refiere a los ejercicios contables desde el año 2013 hasta el año 2015, puesto que no disponíamos de datos más recientes relativos al hotel, tomando como fuente datos provenientes del Instituto Nacional de Estadística de Italia (ISTAT), anteriormente mencionado.

En primer lugar, la cuenta de explotación del hotel en relación con la muestra de empresas hoteleras parecidas del sector turístico italiano, presenta unas deficiencias

que han repercutido negativamente sobre la capacidad de la empresa para generar un resultado de explotación positivo desde 2013. El análisis de los estados financieros realizado anteriormente nos ha permitido comprobar que estas deficiencias aún persisten en los años 2016 y 2017.

Más en concreto, por un lado, se identifica un peso muy elevado de los gastos de explotación (tanto de los costes de ventas como de otros gastos relacionados con el proceso productivo) sobre las ventas. Sin embargo, los datos de 2016 y de 2017 nos revelan que ha habido un ajuste en ambas partidas, hasta reducirse a niveles muy parecidos a aquellos observados en el sector (en concreto, en torno a un 16% de las ventas). Esta mejora se puede comprobar a través del ratio denominado "coste de venta por cliente alojado", que ha pasado de ser 7,2€ en 2015 a 6,5€ en 2017, aunque se sitúa muy por encima de la media del sector, la cual se coloca en un 4,6€ en 2015.

De todas formas, la mayor desviación en la estructura de gastos que se puede notar en esta comparación, está relacionada con los gastos de personal, que alcanzan un peso excesivo sobre las ventas (por encima del 60%), lo que está constituyendo un obstáculo permanente para el logro de la eficiencia, rentabilidad y generación de beneficios por parte del hotel MARINA ADRIÁTICA. Así, frente a unos 20€ de gastos de personal por cada estancia en dicho hotel, los hoteles de 3 estrellas cifran este ratio en unos 13€ por cada estancia. Dicho con otras palabras: las posibilidades sobre esta problemática son dos: o los gastos de personal son demasiado altos o las estancias son muy cortas para el nivel de empleo ofrecido. Más adelante, a la hora de proponer posibles soluciones a la problemática situación que afecta al hotel, haremos hincapié en dicha situación relacionada con la estructura de gastos, puesto que resultaría ser el principal problema y fuente de pérdidas a corto y largo plazo.

En seguida expondremos los principales puntos a destacar de la comparativa con el sector para que resalten de manera más esquemática.

- El resultado de explotación ha sido negativo en el hotel MARINA ADRIÁTICA entre 2013 y 2015, mientras que la muestra de hoteles ha registrado un beneficio positivo durante el mismo período, pese a obtener ingresos similares; lo que destaca es el resultado negativo de forma persistente en dicho intervalo de tiempo.
- Esta limitación en la capacidad de generar beneficios por parte de la empresa mediante su actividad habitual se puede explicar por los problemas estructurales anteriormente mencionados en la cuenta de explotación, con un peso demasiado importante de los costes de ventas (22,9%) y de los gastos de personal sobre las ventas (en concreto un 57,7%), mientras que el sector se sitúa en el 16,3% y en el 40,3% respectivamente.

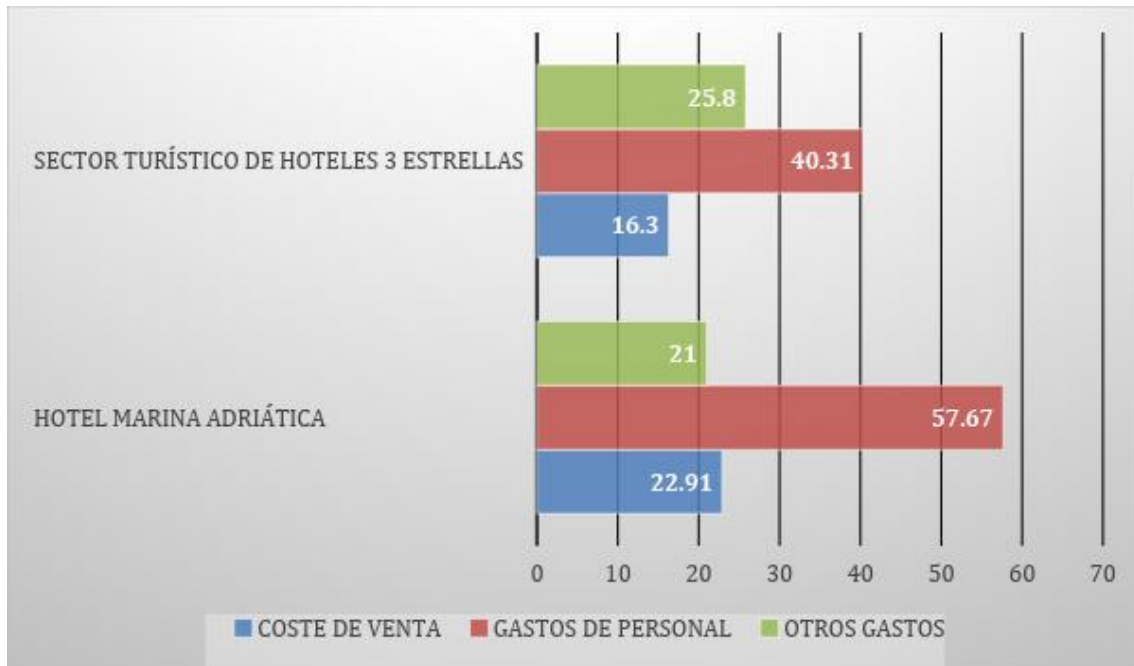


Gráfico 3. Estructura de los gastos en 2015 (Peso sobre la cifra de negocios en porcentajes)

Fuente: elaboración propia a partir de datos del hotel y de ISTAT

- En segundo lugar, si observamos el peso del propio resultado de explotación sobre las ventas en 2015, la participación del hotel es negativa con un -0,18%, frente al positivo 3,38% que corresponde a la media del sector.
- Sin embargo, si examinamos el resultado del negocio, las cifras se invierten. Es decir, en el hotel MARINA ADRIÁTICA el beneficio representa el 0,23% de las ventas, debido al impacto positivo del resultado financiero (0,41%), y dicha circunstancia se ha repetido en los últimos tres años.
- La participación del Valor Añadido Bruto sobre las ventas es de un 60% para ambas partes (un 59,62% para el Hotel y un 58,98% para el sector), lo cual nos demuestra que la creación de valor obtenida al principio (es decir, ventas menos consumos relativos a la actividad productiva) se diluye notablemente al incorporar al proceso los otros gastos. Las diferencias resultan evidentes al observar los recursos generados, ya que el *cash flow* (el flujo de caja o tesorería, o, en otras palabras, la diferencia entre cobros y pagos de una empresa en un determinado período) se sitúa en un 5,8% de la cifra de negocios para el hotel, mientras que para la muestra de hoteles analizada se sitúa en un 11,34% de las ventas.

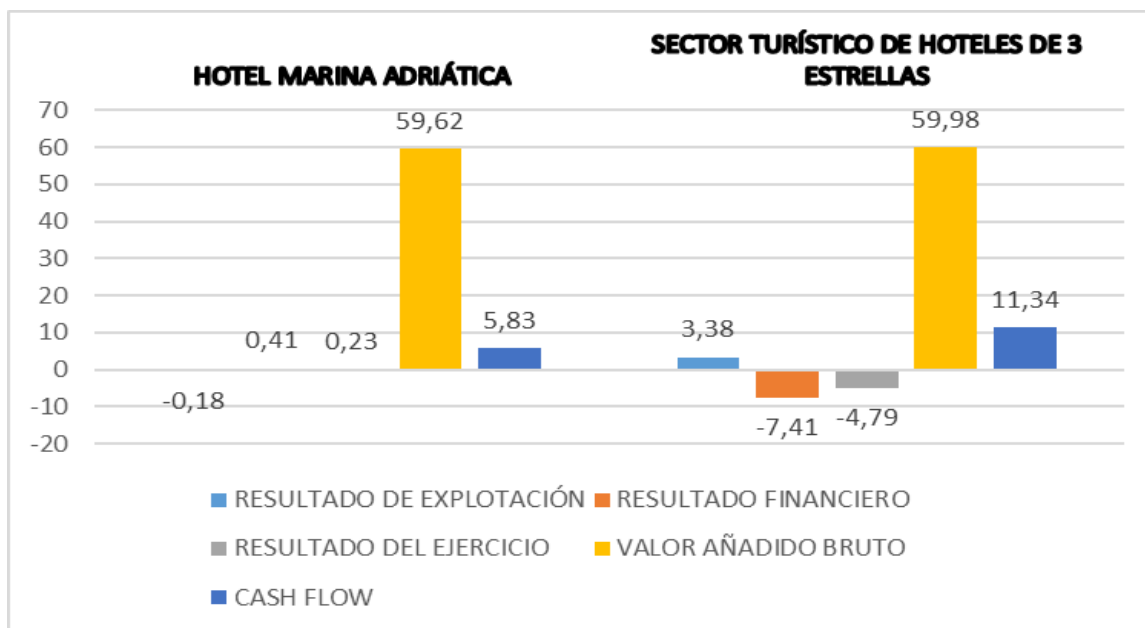


Gráfico 4. Participación de los resultados sobre la cifra de negocios en 2015 (porcentajes)

Fuente: elaboración propia a partir de datos del hotel Marina Adriática y del ISTAT.

Hemos decidido también comparar una parte del Balance del ejercicio 2015 con el sector de hoteles vacacionales de sol y playa de 3 estrellas para el mismo año, para poder apreciar y estudiar mejor la problemática situación del hotel objeto de este TFG.

En primer lugar, hemos de decir que el estado patrimonial permite apreciar inicialmente un considerable aumento de la inversión en el hotel MARINA ADRIÁTICA durante el ejercicio 2015, el cual, pese al descenso de la actividad, ha registrado un aumento en su activo del 32,4%, debido principalmente al notable aumento de la cuenta de tesorería, relacionado con un préstamo a largo plazo del cual hemos hablado anteriormente, el cual fue destinado a incrementar el inmovilizado material, con una subida del 12,7% (y relativa subida de la tesorería de la empresa del 72,4%). Este comportamiento se diferencia de la media del sector, porque el activo experimenta una pequeña bajada del -0,9% en el mismo período. En el gráfico propuesto en seguida, se puede observar visiblemente la enorme diferencia sobre todo en el total del activo: la última columna resalta el 32,4% del total del activo del hotel contra el -0,9% del total del activo del sector turístico.

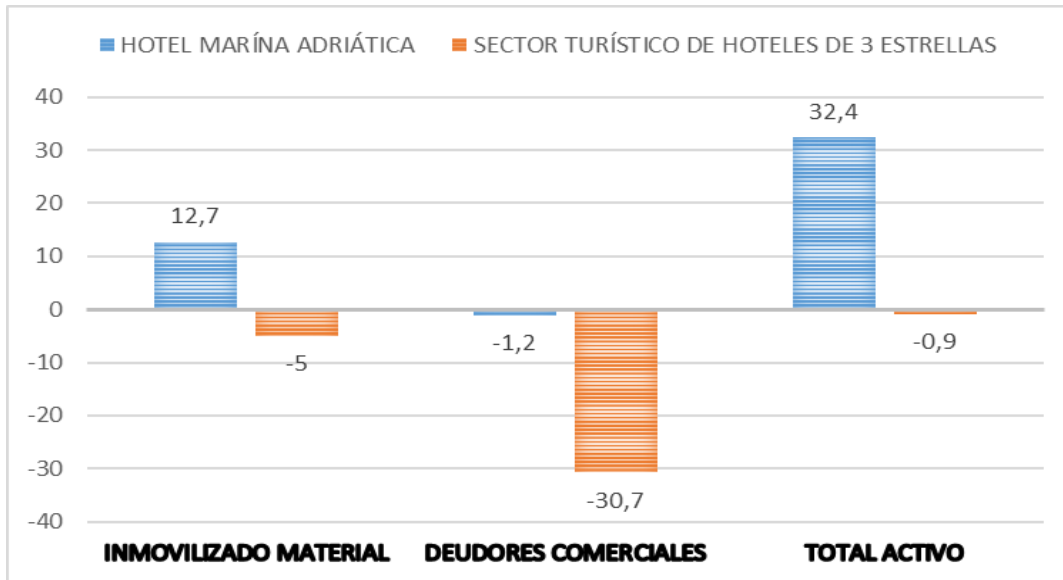


Gráfico 5. Evolución del activo entre 2014 y 2015 (Tasas de variación anual en porcentajes)

Fuente: elaboración propia a partir de datos del hotel y del ISTAT

En segundo lugar, es preciso también destacar unas importantes diferencias observables en la composición del activo, las cuales se han mantenido a lo largo del período de tiempo analizado entre los años 2013 y 2015.

En concreto, la composición del activo del hotel Marina Adriática se distribuye de manera homogénea entre activo corriente y activo no corriente, mientras que en la muestra de hoteles del sector, todos los años el activo fijo representa un 85% del activo total, suponiendo así un peso muy superior respecto al activo corriente. Nuevamente, exponemos dos gráficos para resaltar dicha diferencia.

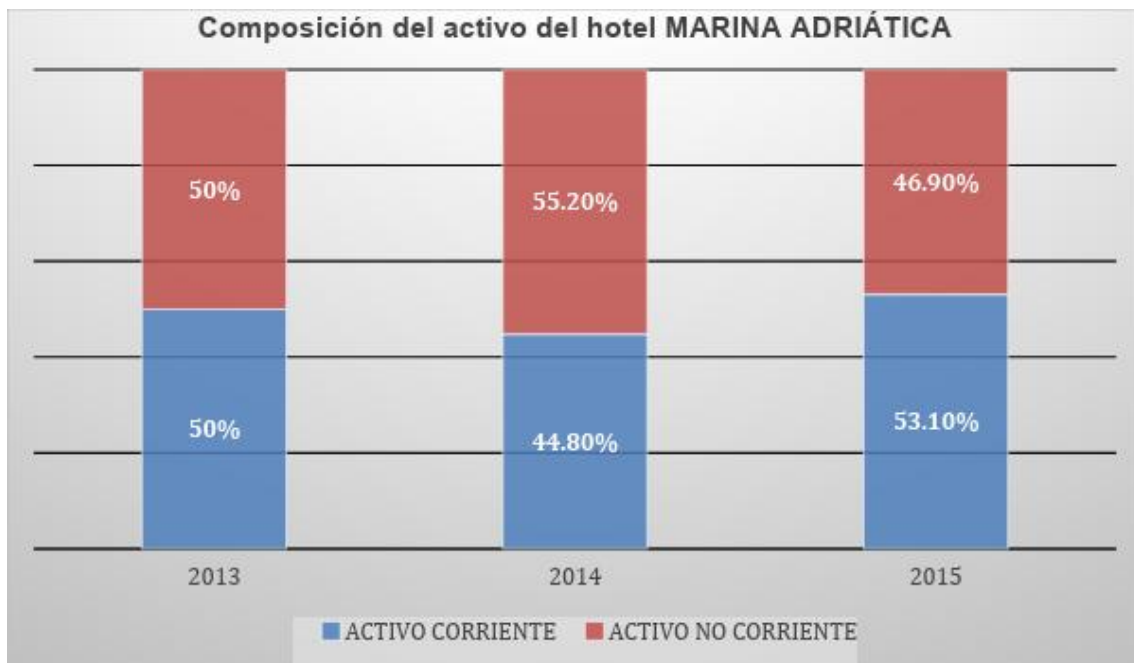


Gráfico 6. Composición del activo del hotel Marina Adriática (en porcentajes sobre el activo total)

Fuente: elaboración propia a partir de datos del hotel y del ISTAT.

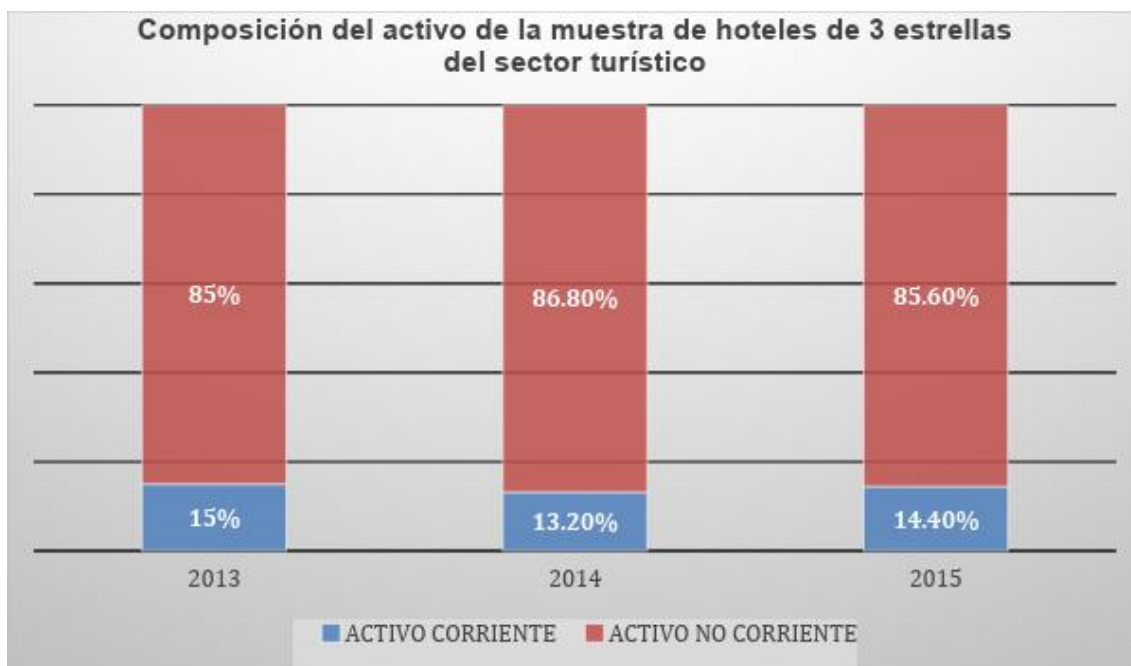


Gráfico 7. Composición del activo de la muestra de hoteles de 3 estrellas del sector turístico (en porcentajes sobre el activo total)

Fuente: elaboración propia a partir de datos del hotel y del ISTAT.

Ahora, desde la perspectiva del gasto, que parece ser uno de los problemas principales en la cuenta de explotación del Hotel, hay que considerar que la estructura de “costes por estancia” tiene valores muy elevados por parte del hotel con relación a la media del sector en diversas partidas. Este aspecto contribuye, junto a unos precios cada vez más bajos, a los márgenes negativos obtenidos. Por tanto, es necesario ajustar dicha estructura de costes hasta unos niveles que garanticen la generación de un margen de explotación suficiente para la obtención final de beneficios.

Por otro lado, los gastos de personal siguen siendo muy elevados respecto a las ventas obtenidas por la empresa, constatando que la estructura laboral del Hotel es poco flexible. De la información procedente del propio hotel, podemos afirmar que el empleo se concentra mayoritariamente en actividades pocos productivas o menos productivas respecto a otras (restauración versus alojamiento), existen procesos ineficientes y, por último, el personal no está adaptado a la demanda existente en determinados períodos del año (en especial, durante el primero y el cuarto trimestre). Se constata, además, que existen determinados períodos del año en los que el número de días abiertos eleva de manera notable los costes, pero sin generar rendimientos suficientes. En esta línea, entonces, sería preciso plantearse un posible escenario de apertura también en otros meses rentables o buscar nuevas vías en la gestión de personal, como, por ejemplo, la subcontratación de servicios, tratando así de convertir los costes fijos en costes variables que crezcan cuando lo hacen los ingresos.

La estructura de costes, además, pone de manifiesto que los gastos asumidos por parte del Hotel Marina Adriática son superiores a la media de establecimientos de tres estrellas del sector turístico, en gran parte debido al coste de personal y de alimentación. De nuevo nos hemos encontrado con limitaciones a la hora de recoger datos recientes sobre la muestra de hoteles del sector, por lo que sólo hemos podido comparar los gastos del ejercicio 2015.

GASTOS	SECTOR TURÍSTICO DE HOTELES DE 3 ESTRELLAS	HOTEL MARINA ADRIÁTICA		
	2015	2015	2016	2017
ALIMENTOS Y BEBIDAS	4.6	7,2	7.0	6.5
PERSONAL	13.1	18.0	20.2	19.2
MANTENIMIENTO	1.5	3.1	1.7	3.5
SUMINISTROS	1.6	1.9	2.4	2.6
PUBLICIDAD	0.7	0.5	0.2	0.2
AMORTIZACIONES	3.3	2.4	3.0	3.0
OTROS GASTOS	1.9	2.4	2.1	1.4
TOTAL	26.7	35.5	36.6	36.3

Tabla 8. Comparativa entre la estructura de costes del hotel y la del sector 3 estrellas (en euros por estancia)

Fuente: datos proporcionados por el hotel

Finalmente, como último análisis, hemos procedido a comparar los principales ratios económico-financieros durante el mismo período de referencia (años 2013-2015). Destacamos a continuación las principales diferencias:

	HOTEL MARINA ADRIÁTICA	HOTELES DE 3 ESTRELLAS DEL SECTOR
1) RATIOS FINANCIEROS		
Liquidez	7,58	1,21
Ratio de Tesorería	6,55	0,85
Solvencia	2,16	1,71
FM o % de Activo Corriente	86,81%	17,30%
Período medio de cobro (días)	64,54	62,35
Período medio de pago (días)	118,01	199,43
2) RATIOS DE RENTABILIDAD		
Rentabilidad económica	-0,09%	0,94%
Margen neto de explotación	-0,17%	3,32%
Rotación de activos	0,50	0,28
Rentabilidad financiera	0,20%	-3,22%
Coste bruto de la deuda	0,26%	3,89%
3) RATIOS DE PRODUCTIVIDAD Y EFICIENCIA		
Coste de venta/ Ingresos de explotación	42,13%	41,32%
Gastos de personal/ Ingresos de explotación	55,38%	39,53%
EBITDA/ Ingresos de explotación	-0,17	3,32
Ingresos de explotación/ empleado	50.986,97€	63.967,46€
Gastos de personal/empleado	28.234,39€	27.893,97€

Tabla 9. Comparativa entre ratios económicos-financieros.

Fuente: datos proporcionados por el hotel.

Empezando por los ratios financieros, podemos observar que la entidad presenta ratios de liquidez y solvencia superiores a la media del sector entre los años tomados como referencia (2013 y 2015). Esto es debido probablemente a un reducido peso de los recursos ajenos en la estructura financiera y a la alta inversión en activo corriente, tal y como se aprecia en el elevado peso del fondo de maniobra. El período medio de cobro a los clientes se acerca a la media del sector; sin embargo, el período medio de pago resulta ser bastante más corto (118 días versus 199 días del sector). Por tanto, la posición financiera de la empresa ha reflejado mejores valores que la media del sector.

En lo que concierne a los ratios de rentabilidad, observamos que la rentabilidad económica en el período analizado es negativa, pues alcanza un valor de -0,1%. En consecuencia, también el porcentaje del margen neto de explotación resulta negativo y bastante alejado de la media del sector. La muestra de hoteles, en cambio, presenta una rentabilidad económica del 0,9% en 2015, aunque se haya reducido respecto al año precedente (13,2%). En segundo lugar, la rentabilidad financiera es positiva en el hotel MARINA ADRIÁTICA debido al efecto favorable del resultado financiero sobre el beneficio final, al contrario que en la muestra del sector. En cuanto a la rotación de activos, no hay mucha diferencia entre la del hotel y la media del sector, siendo la

primera un poco mayor, debido quizá a la gran cantidad de activo corriente en el que invierte la empresa.

Finalmente, en los ratios de eficiencia se constata la posición de desventaja del hotel frente al sector, principalmente en los gastos de personal respecto a los ingresos. El coste de personal por empleado es ligeramente superior respecto al observado en la muestra. El hotel presenta deficiencias también en términos de productividad respecto a la muestra de hoteles analizada en cuanto al EBITDA, que resulta negativo y bastante alejado del porcentaje sectorial. De la misma manera, los ingresos obtenidos por empleado también ofrecen una notable diferencia: 51 mil € del hotel frente a 64 mil € del sector, casi 13 mil € menos. Por tanto, la productividad del hotel medida a través de estos ratios resulta ser sensiblemente inferior, y de seguir así, la misma podría afectar a la viabilidad de la empresa a medio y largo plazo.

A raíz de todo esto, observamos cómo se hace necesario incorporar importantes cambios en el modelo de negocio que estén encaminados a obtener mayores ingresos, por ejemplo, mejorando la calidad del servicio (justificando de tal manera un incremento de los precios) o también explorando nuevas áreas de negocio que sean rentables para la empresa. Cualquiera que sea el nuevo enfoque estratégico adoptado por la empresa, es necesario que en el mismo se adapten los servicios ofrecidos y, en consecuencia, los costes imputables a los mismos, como requiere la realidad actual del negocio turístico-hotelero.

Además, el objetivo general de desarrollar un nuevo modelo de negocio debe tener presente la necesidad del Hotel de mejorar la productividad y la eficiencia, entendidas como posibles vías que permitan maximizar la rentabilidad generada por parte del negocio, con el objetivo a corto plazo de volver a obtener finalmente unos beneficios y, en definitiva, de permitir la existencia y viabilidad de dicho negocio turístico a medio y largo plazo.

CAPÍTULO 4

RECOMENDACIONES

4.1. SUGERENCIAS PLANTEADAS.

El análisis económico financiero que acabamos de realizar ha permitido detectar algunas de las principales deficiencias que afectan a la capacidad de la empresa para generar un beneficio y que, por tanto, podrían constituir una amenaza para el equilibrio financiero del hotel tanto a medio como a largo plazo.

Las conclusiones que sacamos de dicho análisis podrían servir como base para implantar una serie de actuaciones que se dirijan a corregir las desviaciones observadas, para evitar que la empresa finalmente incurra en situaciones de riesgo negativo tanto operativo como de liquidez.

Para dicho fin, en primer lugar, queremos plantear algunas recomendaciones. Dichas recomendaciones pueden ser contempladas en el largo plazo a través de una visión estratégica, tratando de disminuir estas dificultades detectadas. En segundo lugar, queremos desarrollar diversos escenarios que permitirán analizar el impacto que tendrían dichas actuaciones recomendadas sobre los estados financieros de la empresa.

La mayor parte de las recomendaciones que hemos propuesto pretende tratar la cuenta de pérdidas y ganancias, dado que, como hemos podido apreciar anteriormente, es aquí donde recaen los principales problemas de la actividad empresarial del hotel MARINA ADRIÁTICA.

En este sentido, nuestras propuestas se centran por un lado en introducir verdaderos cambios en el modelo de negocio del Hotel que permitan, en el futuro, incrementar las ventas a través de la captación de nuevos clientes. Por otro lado, las propuestas están dirigidas también a corregir las desviaciones que hemos podido observar en la estructura de costes de la empresa.

En concreto, las recomendaciones que nos planteamos a partir de los resultados obtenidos son las siguientes:

- 1) **Desarrollar una estrategia comercial encaminada a posicionar nuevamente el producto en el mercado y a incrementar el número de clientes alojados.** Dicha estrategia debería incidir especialmente en el segmento de los turistas extranjeros, ya que, como hemos comentado anteriormente, su cifra ha bajado en los últimos años y tiene un potencial de crecimiento muy elevado en el mercado. Sin embargo, también debería consolidarse una cuota de clientes nacionales, sea o no sea en el ámbito de la “Cassa di risparmio” (preferiblemente abriéndose a un nuevo tipo de cliente nacional, como por ejemplo las familias o los jóvenes).
- 2) **Modificar la política de fijación de precios.** Anteriormente, hemos observado importantes desviaciones entre el sector analizado y el Hotel MARINA ADRIÁTICA; por lo tanto, resulta necesario establecer unas tarifas acordes con el mercado y con la calidad del servicio ofrecido. Además, dichas tarifas también deben tener en cuenta los niveles de ocupación o demanda en cada periodo. Para ello, es necesario conocer en profundidad la estructura de costes de los servicios turísticos ofrecidos y fijar unos precios que puedan llevar a un margen de explotación suficiente para que la actividad empresarial sea rentable y a un margen de contribución que permita cubrir al menos una parte de los costes generales (no vinculados a la actividad productiva principal) de la empresa.

3) **Desarrollar nuevas áreas de negocio que permitan obtener ingresos adicionales**, como por ejemplo podría ser la organización de eventos y celebraciones (bodas, comuniones, comidas de empresa, congresos, etc.) o potenciar el servicio de restauración incentivando el atractivo de “restaurante en la playa”. Estas posibles actividades permitirían obtener mayores rendimientos de los activos disponibles y también reorganizar al personal hacia actividades más rentables y que disminuyan, en parte, la fuerte estacionalidad.

4) **Adaptar la estructura de costes del Hotel a unos niveles adecuados** para permitir a la cuenta de Pérdidas y Ganancias generar al menos un resultado de explotación positivo. Más concretamente, sería necesario adecuar el peso de las diferentes partidas de gastos sobre las ventas al menos hasta los niveles promedios señalados en la comparativa con el sector de hoteles de tres estrellas: los costes de ventas deberían suponer un 16% de las ventas, los gastos de personal alrededor del 35%-40% y, finalmente, los otros gastos de explotación deberían suponer un 20% de la facturación.

Entre las actuaciones que podrían contribuir a alcanzar dicha estrategia una podría ser, por ejemplo, establecer un límite de costes fijos, convirtiendo algunos de ellos en costes variables, para permitir de esta manera que los gastos fueran más flexibles ante unos posibles cambios en la demanda.

En lo que concierne al problema observado en el elevado peso de los gastos de personal en la cuenta de PyG, se podría solucionar a través de una estructura laboral más flexible, que utilice (cuando sea posible) la subcontratación de servicios. De esta manera, se podrá ajustar el empleo a la demanda y también se podrá organizar mejor el empleo en determinados periodos.

En la misma línea del párrafo anterior, la evolución de los gastos debe estar proporcionada al ritmo de la actividad, por tanto, las variaciones que se produzcan tanto en los gastos de explotación como en los gastos de personal dependerán exclusivamente de los niveles de ventas de la empresa (eliminando así la rigidez del modelo actual empresarial).

5) **Reducir el activo corriente de la empresa** cuando se disponga de un exceso de tesorería, para evitar que existan recursos ociosos, de manera que puedan aplicarse estos fondos a inversiones productivas que permitan mejorar la situación del Hotel, o también para hacerse cargo del pago de las deudas con los proveedores contraídas al objeto de reducir los gastos financieros.

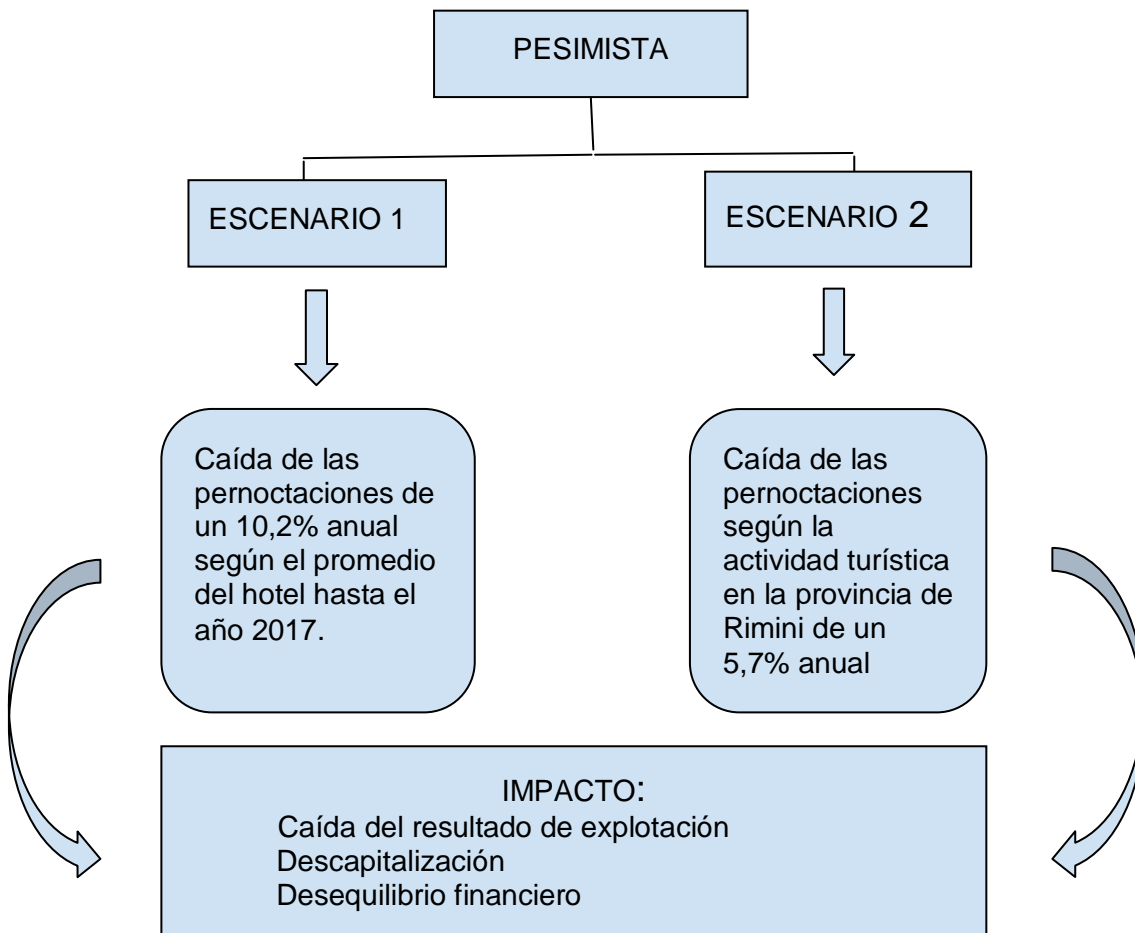
6) **Acudir a la financiación ajena cuando sea necesario**. Puede ser aconsejable aumentar el peso de los recursos ajenos para enfrentarse a nuevos proyectos que permitan mejorar las instalaciones o rentabilizar y dinamizar la actividad en el medio y largo plazo. Sin embargo, estas posibles actuaciones y proyectos deben estar respaldados por planes de viabilidad que garanticen un retorno de las inversiones realizadas.

En el caso de que no se consiga cambiar la dinámica de la empresa a través de estas posibles recomendaciones, habría que optar por motivar al equipo directivo para que se implique en esta labor o encomendar esta tarea a un equipo que se haga cargo de una gestión por objetivos. Como última opción, también cabe mencionar la posibilidad de negociar la cesión del complejo en alquiler. De esta manera, se garantizaría poder cumplir con los compromisos financieros adquiridos y, al mismo tiempo, conseguir la progresiva renovación de la planta hotelera existente sin incurrir en más necesidades de deudas financieras.

4.2. POSIBLES ESCENARIOS A MEDIO Y LARGO PLAZO

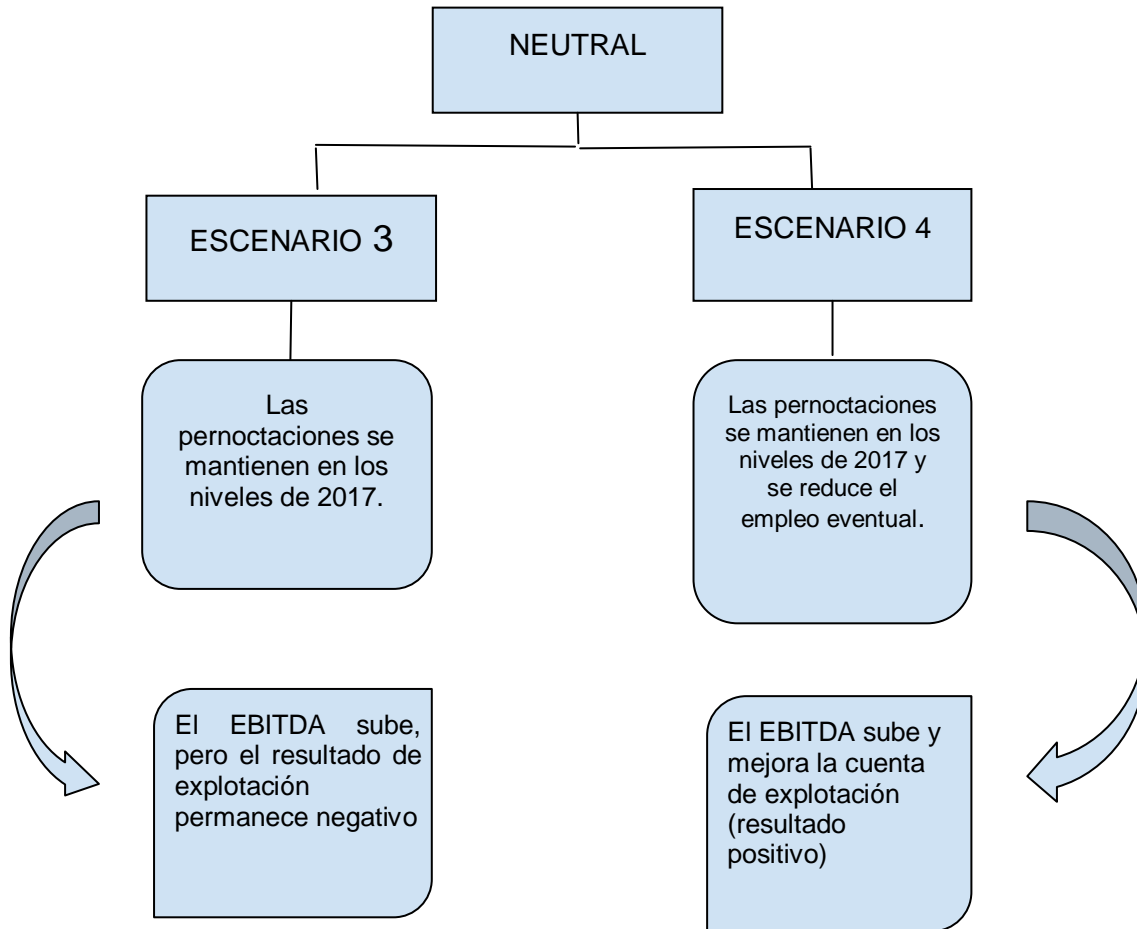
Como hemos comentado anteriormente, vamos a plantear varios posibles escenarios en los que podría encontrarse la empresa a corto plazo, y a través de ellos

analizaremos los posibles impactos que podrían provocar en los estados financieros de la empresa. En los mismos seguiremos un planteamiento que evoluciona desde una situación pesimista, en la que no se producen cambios en el modelo de negocio, pasando por una situación neutral y llegando por último a un planteamiento final más optimista que incorpora cambios, tanto en el modelo de gestión, como en la estructura de costes de la empresa.



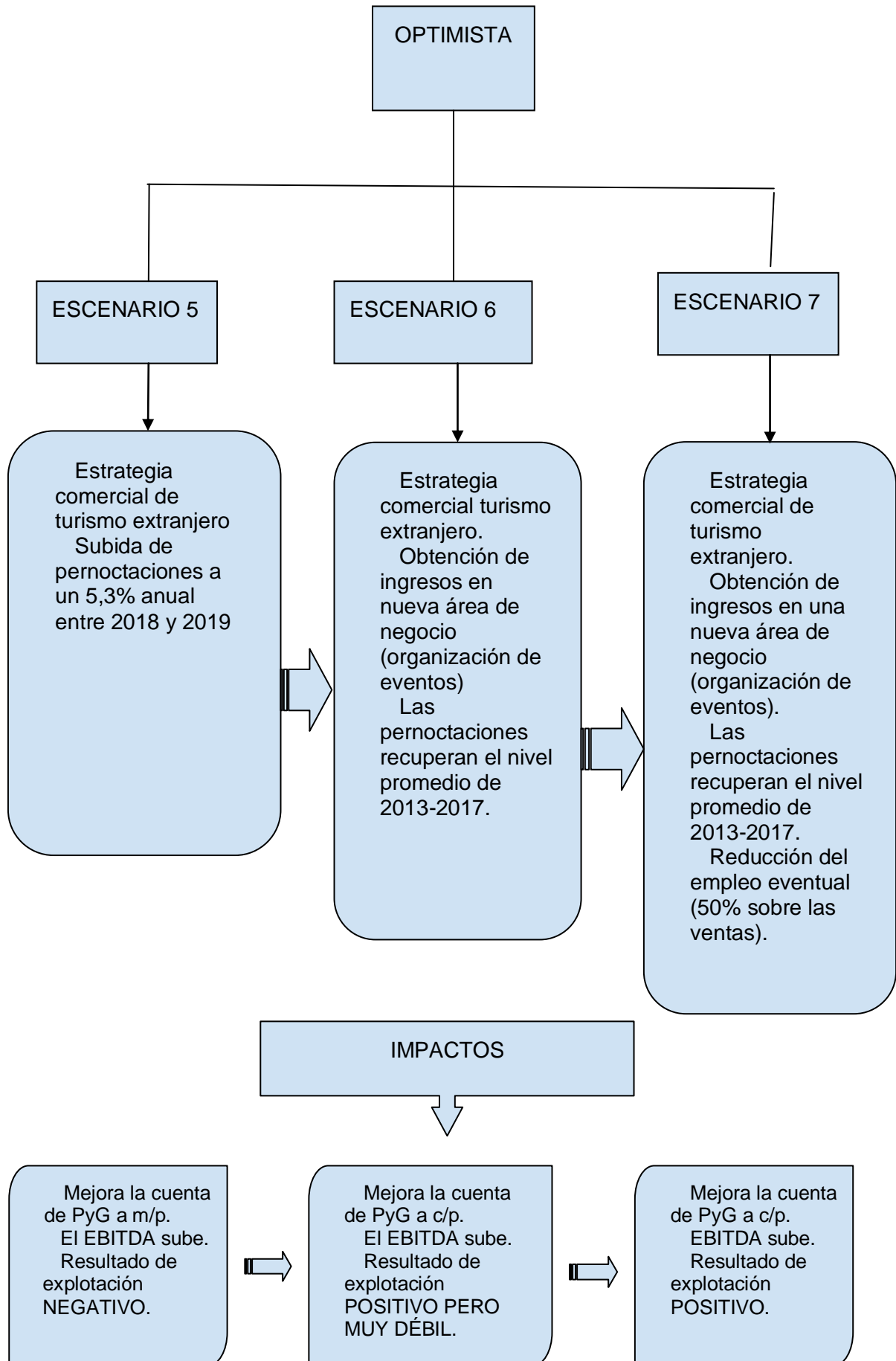
En estos dos primeros escenarios se contempla una hipótesis pesimista, en la que no se modifica el modelo de negocio actual y en la que el equipo directivo no está implicado en ningún tipo de iniciativa para cambiar la dinámica del hotel y obtener una mayor rentabilidad. En este contexto se prevé que la demanda siga bajando como ha hecho hasta el año 2017, tanto en 2018 como en 2019.

De este modo, tanto si consideramos una bajada de las pernoctaciones de un 10,2% acorde con la observada en el Hotel Marina Adriática entre los años 2013-2017 (escenario 1), como si consideramos la estimación de una caída de las mismas al ritmo de las pernoctaciones de nacionales en la provincia de Rimini de un 5,7% (escenario 2), el resultado obtenido anticipa una perspectiva muy poco estimulante para la empresa a corto y medio plazo. Los efectos desfavorables sobre la cuenta de explotación se constatarían en el resultado negativo persistente, el cual acabaría repercutiéndose negativamente sobre el equilibrio financiero de la empresa, debido a la acumulación de constantes pérdidas a lo largo de los ejercicios contables.



Los escenarios tres y cuatro plantean una situación de neutralidad donde en ambos casos se considera que el número de pernoctaciones se mantiene al nivel alcanzado en el año 2017. A partir de esta hipótesis, en el primer escenario se alcanzaría un EBITDA positivo, aunque insuficiente para que finalmente el resultado de explotación fuera positivo. Por tanto, aunque las pérdidas generadas por la empresa ya tendrían una tendencia decreciente, su ritmo sería muy lento, y de esta manera podría plantear riesgos para el equilibrio financiero del hotel a medio plazo.

Sin embargo, esta situación podría ser mejorada en el escenario cuatro: con el mismo punto de partida, el ajuste consistiría en una reducción de una parte de los gastos de personal, correspondiente al empleo eventual, hasta fijar su peso en un 50% de las ventas (pasando así de un peso de más del 60% en los anteriores ejercicios, acercándose cada vez más al nivel óptimo que se situaría en torno al 40%). En tal caso, desde el primer ejercicio se produciría de forma inmediata una mejora de la cuenta de explotación, incrementando el EBITDA y ofreciendo, finalmente, un resultado de explotación positivo, por lo que la empresa podría obtener un beneficio excedente.



Estos últimos escenarios se mueven en un contexto más optimista. Los tres están basados en un importante cambio en el modelo de negocio actual que permita desarrollar una estrategia comercial a través de la cual se puedan incrementar finalmente las ventas.

En concreto, el escenario cinco empieza contemplando un crecimiento de las pernoctaciones de alrededor de un 5%, considerando también el turismo extranjero. No obstante, como pasaba con el escenario tres, aunque el EBITDA experimentaría una subida, la cuenta de Pérdidas y Ganancias seguiría mostrando problemas a medio plazo, que conllevarían pérdidas por parte de la empresa.

El sexto escenario empieza a añadir valor al anterior, contando también con unos ingresos obtenidos a través de la explotación de una nueva área de negocio: la organización de eventos (bodas, comuniones, congresos, comidas de empresa, etc. dentro de las propias instalaciones), la cual sumaría anualmente un beneficio neto de 100.000€. Esta hipótesis garantiza finalmente una recuperación de la Cuenta de Pérdidas y Ganancias, que permitiría así obtener un beneficio positivo y creciente en el tiempo. No obstante, conviene precisar que las ganancias obtenidas en este escenario se situarían en un volumen más bajo respecto a las contempladas en el escenario 4, puesto que no se obtendrían de forma inmediata.

Por último, el escenario número siete contempla la mejor perspectiva de todas, añadiendo al cambio de modelo de negocio, los ingresos de la nueva área dedicada a la organización de eventos y la recuperación del nivel promedio de las pernoctaciones, así como una mejora en la estructura de coste; es decir, reduciendo los gastos de personal hasta fijar su participación en un 50% sobre las ventas. De esta manera, la cuenta de Pérdidas y Ganancias alcanzaría un resultado muy positivo desde el primer ejercicio, generando un importante excedente. El mismo podría ser utilizado por la empresa reinvertiendo en la propia entidad, constituyendo un incentivo para atraer a futuros inversores. Aquí ponemos de relieve cómo la estrategia dirigida a mejorar la estructura de costes tendría finalmente el mayor y mejor impacto sobre la empresa.

CAPÍTULO 5

CONCLUSIONES

El hotel Marina Adriática es un hotel vacacional de 3 estrellas situado en la costa adriática italiana, en la provincia de Rimini, más exactamente en el municipio de Riccione. Dicha localidad es un destino muy típico de todo tipo de turismo: juvenil, extranjero, de pareja, pero sobre todo familiar y de la tercera edad.

Siendo uno de los destinos turísticos más famosos a nivel regional y también nacional, el sector en el que se encuentra el hotel es muy competitivo. Además, se encuentra en un entorno hostil, debido a la crisis económica que sigue en cierto modo afectando a la economía del País y también a los más recientes ataques terroristas que, a nivel europeo y mundial, han estado alejando cada vez más a los turistas de los lugares de turismo de masas.

Por mi propia experiencia, al haber trabajado en el hotel objeto de este TFG, sé que son varias las problemáticas que se pueden detectar a primera vista.

En primer lugar, cabe mencionar la antigüedad de las propias instalaciones, que no han sido objeto de ningún tipo de reforma en los últimos años. Para poder salir del estancamiento que está sufriendo, el hotel necesita primero dar un cambio total (o casi total) del mobiliario, instalaciones, habitaciones, etc., y adaptarse más a los nuevos gustos de los clientes, intentando satisfacer nuevas necesidades detectadas y por otra parte también atraer a posibles nuevos clientes.

En segundo lugar, puesto que una de las principales fortalezas de esta empresa turística es el restaurante situado en una posición estratégica con vistas al mar, debería aprovechar más dicho recurso y mejorarlo, cambiando los menús para satisfacer nuevamente las necesidades cambiantes de sus clientes y añadiendo también el servicio "buffet", ya que es un servicio muy valorado por los clientes según estudios de mercado, pues el trato personalizado a la carta se percibe como "antiguo".

Estos dos son los primeros problemas "visibles" a primera vista por parte de cualquier persona que entre en contacto con el hotel, pero después de un atento análisis económico-financiero de sus principales estados contables a lo largo de los últimos años y tras haber comparado su situación con los promedios del sector de hoteles vacacionales de 3 estrellas, hemos observado varios problemas más y las posibles causas que les podemos atribuir.

En primer lugar, la relevante dependencia del hotel del turista nacional y, en especial, de los empleados de la Cassa di Risparmio (caja de ahorros) de la provincia, a los cuales se les aplican varios descuentos de manera indiscriminada, lo mismo a empleados, que a sus familiares, que a sus clientes, sin verificación previa.

En segundo lugar, el establecimiento es víctima de una fuerte estacionalidad, puesto que las ventas sufren una caída muy importante después del trimestre de verano (junio, julio y agosto).

En tercer lugar, cabe mencionar el porcentaje muy alto que el gasto de personal supone en la cuenta de explotación. La estructura laboral del hotel resulta, por tanto, poco flexible, concentrándose el empleo en actividades poco productivas (departamento de restauración) y en períodos del año donde no está adaptado a la demanda existente.

Por último, la gradual pérdida de ingresos observada desde el año 2013, la cual ha determinado en el tiempo que en 2017 el negocio no haya sido rentable.

El análisis económico-financiero realizado ha conseguido poner de relieve las dificultades por las que atraviesa el negocio de la entidad. Utilizando esta problemática como base, hemos podido proponer varias soluciones y posibles decisiones a tomar por el equipo directivo para sacar al hotel Marina Adriática de esta fase de "estancamiento" y evitar así la sucesiva fase de "declive", donde, probablemente, se vería obligado a cerrar el establecimiento. De tal manera hemos conseguido el objetivo primario de este trabajo, es decir, proponer varios tipos de remedios a una situación problemática y difícil que persistía en el tiempo. Además, este tipo de conclusiones resultarían también útiles para cualquier tipo de establecimiento hotelero que se encuentre en una situación semejante, tanto en Italia como en la costa española, por lo que este TFG podría servir de inspiración a aquellos profesionales que lo lean, cumpliendo así con otro objetivo inicialmente mencionado.

Asimismo, hemos conseguido cumplir con los otros dos objetivos puestos al principio: acercarme más al sistema contable italiano y poner en práctica todos los conocimientos sobre la materia, aprendidos hasta ahora en la Facultad.

En primer lugar, cabe decir que el sistema contable italiano y el sistema contable español son muy parecidos y por tanto no he tenido ningún tipo de dificultad al pasar del uno al otro. Ha sido interesante el hecho de poder acercarme también a una normativa turística que no fuera la que hemos estudiado en la Facultad de Turismo de Sevilla, pudiendo así apreciar diferencias y semejanzas. En segundo lugar, me ha parecido muy útil realizar este trabajo para poder valorar realmente las asignaturas de Contabilidad. La opinión general de los estudiantes de Turismo acerca de esta materia (tanto financiera como de costes) no permite asignarle la verdadera importancia que, en realidad, tiene. En mi opinión, resulta positivo trabajar con ella y utilizarla como apoyo para la toma de decisiones.

Por último, si nos basamos en el hecho de que el sector en el cual (se supone que) trabajaremos es muy competitivo y en el mismo se encuentran muchos ejemplos de empresas estancadas, deberíamos centrarnos más en la manera de proponer soluciones adaptadas a cada caso, basándonos precisamente en la información que la contabilidad es capaz de ofrecernos para realizar una buena gestión.

Bibliografía

Artículos en revistas:

AECA (2015): "El sistema uniforme de cuentas para los establecimientos hoteleros", documento nº3 de la *Serie Turismo*.

Moreno Alzate S.; Barrera Jiménez, L.; Vargas Rodríguez M. (2014): "Algunos Impactos que Genera la Contabilidad en la Sociedad, la Economía y la Subjetividad", *Revista virtual de estudiantes de Contaduría Pública*.

Manuales:

AECA (1994): *Principios de Contabilidad de Gestión*, Ortega, Madrid.

Arranz M. (2011): *Plan General de Contabilidad y Normas de Consolidación*, Deloitte, Madrid.

Battilani P. (2015): *Dal turismo di massa al turismo relazionale: la Riviera romagnola*, Treccani.

Donoso Anés R. y A. (2011): *Sistemas de costes e información económica*, Pirámide, Madrid.

Durbán Oliva S. (2017): *Finanzas Corporativas*, Pirámide, Madrid.

Sáez Torrecilla A., Fernández Fernández A., Gutiérrez Díaz G. (2010): *Contabilidad de costes y contabilidad de gestión*, Amelia Nieva, Madrid.

Artículos en prensa digital (Internet):

Díaz, J. (2013): "La importancia de la contabilidad en una empresa", *Negociosyemprendimiento.org*, 19 de mayo, <http://www.negociosyemprendimiento.org/2013/05/importancia-de-la-contabilidad-en-una-empresa.html>.

Infoautónomos (2017): "Introducción a la contabilidad", *Eleconomista.es*, <https://infoautonomos.eleconomista.es/contabilidad/introduccion-la-contabilidad/>.

Infoautónomos (2016): "La contabilidad del autónomo y la pyme", *Eleconomista.es*, 13 de junio, <https://infoautonomos.eleconomista.es/contabilidad/contabilidad-de-costes/#autor-info>.

Janneth M.; Thompson, B. (2008): "Historia de la contabilidad", *Promonegocio.net*, <https://www.promonegocios.net/contabilidad/historia-contabilidad.html>.

Profesores del departamento de contabilidad de costes de la Universidad de Oviedo, (2011): "Aspectos básicos de la contabilidad de costes", *Uniovi.es*, http://ocw.uniovi.es/pluginfile.php/3087/mod_resource/content/1/Aspectos_basicos_de_Contabilidad_de_Costes.pdf.

Profesores del departamento de contabilidad de costes de la Universidad de Oviedo, (2011): "El marco de la contabilidad de gestión y de costes", *Uniovi.es*, http://ocw.uniovi.es/pluginfile.php/3073/mod_resource/content/1/Tema_1_El_marco_de_la_Contabilidad_de_Gesti_n_y_de_Costes.pdf.

Sin autor, (2016): "La importancia de la contabilidad en la empresa", *Ifp.es*, 18 de febrero, <https://www.ifp.es/blog/la-importancia-de-la-contabilidad-en-la-empresa>.

Sin autor, "La storia del turismo in romagna", *Isonoromagnolo.com*, http://www.sonoromagnolo.it/magazine/articoli/35/storia_turismo.

Sin autor, "Storia del turismo", *Seidiriminese.com*, <https://www.seidiriminese.it/scopri-rimini-romagna/storia-di-rimini/approfondimenti/storia-turismo-riviera-romagnola.html>.

Tomassini L. (2015): "Turismo balneare italiano: mare, coste, bandiere blu e cemento", *Glistatigenerali.com*, 18 de enero, http://www.glistatigenerali.com/paesaggio_turismo/turismo-balneare-italiano-mare-coste-bandiere-blu-e-cemento/.

Zanatta, M. (2017): "¿Qué es la contabilidad de costes y cuáles son sus objetivos?", *Captio.net*, 2 de septiembre, <https://www.captio.net/blog/definici%C3%B3n-y-objetivos-de-la-contabilidad-de-costes>.