



UNIVERSIDAD
NACIONAL
DE TUCUMÁN



FACULTAD DE
CIENCIAS ECONOMICAS
UNIVERSIDAD NACIONAL TUCUMAN

COSTOS DE UN APART HOTEL

**Autores: García, María Florencia
Fourmantin, Alain Ramses
Ahmad, Stefania Natalia**

**Directores: Sota, Gustavo
Garcia Kalat, Enrique**

2019

Trabajo de Seminario: Contador Público Nacional

Abstract

El objeto de este trabajo se centra en analizar y desarrollar el costeo de un emprendimiento hotelero del tipo apart hotel.

Así, se comenzará brindando algunas nociones sobre los inicios de la hotelería, su evolución en el tiempo y posteriormente adentrarnos en los inicios del apart hotel. Para luego, desarrollar la clasificación sobre los tipos de hoteles, las nuevas modalidades de alojamiento y la aparición del apart hotel en nuestra provincia.

Luego de realizar un enfoque general de la industria hotelera nos dedicamos a desarrollar toda la información sobre el emprendimiento bajo análisis, comenzando por el contexto donde provee sus servicios, la descripción de su estructura y sus sectores y recursos.

En el capítulo cuatro se desarrolla el costeo del emprendimiento, iniciando por el costeo de los insumos, la mano de obra y los costos indirectos y gastos, para posteriormente utilizar herramientas de costos para poder analizar el desempeño de la empresa como por ejemplo el análisis de margen de contribución, punto de equilibrio, margen de seguridad, etc..

Finalmente, se efectúa un análisis de mercado del emprendimiento, tomando como eje principal el análisis FODA.

Prólogo

El turismo surge como una respuesta a la necesidad que el ser humano tiene de romper con la rutina y salir de su ambiente habitual buscando espacios para su recreación. Actualmente el turismo es una de las actividades más importantes del mundo generando fuentes de ingresos a todas las regiones que se ven afectadas por él. Si tenemos en cuenta la diversidad de motivaciones, estructuras sociales, intereses y niveles económicos de las diferentes comunidades, entre otros aspectos, podemos decir que prácticamente no hay entorno que no se vea influenciado por esta actividad masiva.

Actualmente la industria hotelera se encuentra en pleno avance, cambiando constantemente los servicios que ofrece a fin de adaptarse mejor a las necesidades de las personas, creando nuevos puestos de trabajo y una fuente inagotable de ingresos.

Los apart hotel se caracterizan por el confort, el diseño y el cuidado de los detalles, que además de ofrecer una amplia atención a los huéspedes implementan la tecnología, el arte, el diseño, y el equipamiento necesario; son aspectos que definen este tipo de alojamiento.

Por todo lo expuesto en el apartado anterior, definimos como objetivo general de este trabajo la realización del análisis de costos de un apart hotel en la ciudad de Yerba Buena, Tucumán. La razón por la que elegimos dicho emprendimiento es porque constituye una empresa relativamente nueva que aún carece de un sistema de costos que le permita manejar sus finanzas de una manera más ordenada. Además se encuentra ubicado en una ciudad con un amplio potencial turístico, diversas actividades para realizar y por su cercanía con lugares naturales como San Javier y la capital de nuestra provincia, lo cual lo posiciona como un lugar estratégico. La naturaleza ha dotado a esta región de paisajes hermosos para disfrutar de paseos recreativos, actividades deportivas y de esparcimiento. Los

turistas pueden disfrutar de actividades como mountain bike, trekking, senderismo y cabalgatas. Shoppings, locales y galerías comerciales, bares, pubs y discotecas, sedes bancarias, restaurantes de todo tipo, entre otros, han hecho que Yerba Buena sea un destino destacado en la provincia.

Para ello, en este trabajo procederemos a recopilar los contenidos teóricos que fueron de utilidad para conceptualizar y explicar de qué se trata el proyecto propuesto, comenzando por la evolución de la hotelería en el mundo, posteriormente en la Argentina y luego específicamente los conceptos y características de este tipo de alojamiento.

La presente labor de investigación se realiza con el fin de aportar a las empresas de servicios, una herramienta de información de costos que sea útil para la toma de decisiones.

Para ello, además se realiza un análisis del panorama del sector hotelero en el país tomando en cuenta los factores externos (político, económico, tecnológico, etc.). Por otro lado, se efectúa un estudio de la competencia del sector, tomando en cuenta emprendimientos de la misma categoría hotelera. Este trabajo se fundamenta en que la creciente competencia, sumada a un contexto económico inflacionario obligan a las empresas de servicios a fijar la atención en los costos, por lo que es imprescindible disponer de un sistema de información que le permita conocer los esfuerzos en que incurren sus negocios.

Finalmente no queremos olvidar agradecer la colaboración de nuestros profesores conductores C.P.N. Gustavo Sota y C.P.N. Enrique García Kalat, por su ayuda y seguimiento lo largo del trabajo, a todas las personas que con buena voluntad respondieron a las encuestas, y por ultimo a nuestras familias y amigos, por su apoyo y afecto constantes a lo largo de todos los años de nuestra carrera.

CAPITULO I

MARCO REFERENCIAL Y TEORICO

Sumario: 1.- Antecedentes y evolución. 2.- Inicios del Apart Hotel.

1.- Antecedentes y evolución

Para comenzar a hablar de hotelería se debe remontar a siglos atrás donde los espacios de hospedaje no estaban destinados a turistas que visitaban los pueblos. En ese entonces las personas no se trasladaban para visitar a otros o conocer distintos lugares sino que solo lo hacían por un interés económico o con objetivos vinculados a actividades religiosas. Muchos ricos de la antigüedad competían entre sí ofreciendo libre hospitalidad a los extranjeros. “En Grecia, entre el año 1000 y el 500 a.c. se hicieron acuerdos entre estados para realizar intercambios comerciales en los que se contempló la apertura de alojamientos libres para los comerciantes. Algunos de estos antiguos estados griegos construyeron hospederías estatales en las que los peregrinos comían y se alojaban libremente.”⁽¹⁾

En aquella época, las peregrinaciones eran muy comunes y no eran sólo los ciudadanos comunes los aficionados que las realizaban sino que

⁽¹⁾ NORVAL, A. J., La industria turística, Editorial Pitman & Sons, (Londres, 1936), pág. 64.

también personas de alta jerarquía, como embajadores y reyes, participaban de las mismas trasladándose de ciudad en ciudad para rendir homenaje a los dioses o participar de rituales sagrados. Es por esto que en algunas ciudades como en Olimpia se construyó una posada destinada especialmente al alojamiento de reyes y embajadores de los estados de origen griego.

Desde antes de Cristo y hasta el Imperio Romano se fueron desarrollando diferentes espacios para poder hospedar a todos los viajeros que se trasladaban por diversos motivos. Según el autor Dennis Foster “hospedar fue una de las primeras empresas comerciales, y la hospitalidad fue uno de los primeros servicios a cambio de dinero”⁽²⁾

Con la evolución de los medios de transporte y la creación de nuevas rutas de comercio por tierra y por mar se comenzó a producir un mayor desplazamiento de personas provenientes de diferentes estados y países ocasionando la necesidad de crear nuevos espacios de alojamiento. A partir del siglo XV cuando se instalan las posadas como principales alojamientos la hotelería comienza a adoptar otra forma, las mismas sólo ofrecían una cama en un pequeño cuarto o establo, la calidad no era buena y los huéspedes debían compartir el espacio con otros viajeros, caballos y ganado, lo que resultaba de gran incomodidad y poco higiénico. Estas posadas se usaban también para reuniones con fines políticos y comerciales y se mantuvieron hasta el siglo XVIII. Todo esto comienza a cambiar durante la Revolución Industrial cuando se empieza a ofrecer comida a los viajeros, pero el espacio aún era compartido, el problema comenzó cuando los aristócratas viajaban y necesitaban un lugar donde hospedarse, ya que las posadas no tenían las comodidades que estos requerían.

En el siglo XIX comienza la construcción de hoteles con características como los que hoy se conocen incrementándose rápidamente tanto en Europa como en Estados Unidos.

⁽²⁾ FOSTER, Dennis, Introducción a los viajes y al turismo, Editorial McGraw Hill (México, 1994), pág. 3.

A medida que fueron pasando los años, los establecimientos hoteleros tenían cada vez una mayor cantidad de habitaciones. De esta manera la industria de la hospitalidad fue creciendo junto con la industria del turismo llegando a ser incluso la única fuente económica de algunos países.

“En 1889 el hotelero suizo Cesar Ritz abrió el hotel Ritz de Londres y posteriormente abrió otros hoteles de lujo en París, Nueva York y otras ciudades.

En 1919 Conrad Hilton abrió su primer hotel, el “Mobley” en la ciudad de Texas. En 1954 compró las cadenas Statler. Los Statler- Hilton se encuentran ubicados en Nueva York, Dallas, Washington y otras ciudades, a su vez, cabe destacar al hotelero Kemmons Wilson fundador de la cadena Holiday Inn.

Los años treinta fueron duros para el sector hotelero, enviando a muchos hoteles a la ruina. Al finalizar la guerra, se consolidó el avión convirtiéndose en un medio de transporte accesible a las masas y el negocio. La llegada del avión suscitó la aparición de hoteles turísticos por todo el mundo.”⁽³⁾

Los diferentes acontecimientos que se fueron produciendo a lo largo de la historia, tuvieron cierto impacto en la actividad hotelera, lo mismo sucede en la actualidad por lo cual se produce la aparición continua de nuevas tipologías.

Los hoteles tradicionales son aquellos que cuentan con los servicios básicos para que una persona pueda descansar, alimentarse e higienizarse. Para que esto se cumpla los hoteles tienen que tener habitaciones privadas con baño y servicios de alimentos y bebidas. Entre todos los hoteles existen algunas diferencias que dependerán directamente de la categoría que posea cada uno.

⁽³⁾ STEWART, Suzanne, Introducción a las actividades hoteleras, Editorial Parafinita, (España, 1988), pág. 8.

La categorización de los hoteles es de suma importancia, ya que es la herramienta principal que tendrá una persona para identificar el tipo de servicio que se le brindará en un determinado establecimiento. Cada país tiene su forma de clasificar a los hoteles, lo que permite unificar los diferentes conceptos en cuanto a calidad dentro de la hotelería. En nuestro país la ley que se encarga de regular la actividad hotelera es la ley 18.828. La misma está conformada por 13 artículos. En ella se explican los pasos que se deben cumplir para poder tener un hotel en el país, las reglas que debe cumplir y qué cosas se encuentran prohibidas con respecto a la hotelería dentro de los límites de Argentina. Así mismo dicha ley deja a cada una de las provincias a cargo de la estandarización de determinados tipos de hospedaje. Es así que cada provincia establece un criterio de categorización distinto para cada modalidad, lo cual hace que el país posea una gran variedad de categorización a lo largo de las diferentes provincias.

A partir del año 1960 surge un nuevo tipo de alojamiento: el “hotel económico” los cuales ofrecían solo el servicio de alojamiento sin contar los de comida y bebida. Los mismos estaban construidos en terrenos baratos, poseían personal reducido y no contaban con servicio de botones, el objetivo principal era abaratar costos. Este tipo de hospedaje creció rápidamente ya que contaba con una característica fundamental ante la competencia.

En la última década del siglo XX se comienza a combinar características de hoteles de servicio completo y limitado para crear un nuevo tipo de alojamiento con el fin de atraer nuevos huéspedes y apartarlos de las opciones tradicionales.

A partir del siglo XX comenzaron a llegar al país destacadas personalidades para las cuales no había un adecuado establecimiento que sirviera para su albergue. A partir de esto es que se comienza con la construcción de grandes y lujosos hoteles. Los mismos se caracterizan por el buen gusto y la calidad de las instalaciones, enmarcados en una arquitectura europea convirtiéndolos en los hoteles que conformaron la época dorada en

la hotelería nacional. Alguno de estos son: Plaza Hotel, Alvear Palace, Bristol Hotel en Mar del Plata, Llao Llao en Bariloche, entre otros.

2.- Inicios del apart hotel

El fenómeno de los apartamentos turísticos empieza a notarse en España a finales de los 90 cuando jóvenes emprendedores contactan con propietarios para ofertar sus pisos a cambio de una comisión.

A principios de la década del 2000 el fenómeno se expande. Ya no son solo familias y jóvenes que alquilan una habitación. Entran en juego inversores y empresas hoteleras que compran apartamentos e incluso edificios enteros. Propietarios gradualmente dejan de alquilar a vecinos. La promoción de Barcelona también atrae a nuevos residentes extranjeros que tienen más recursos para comprar en el centro en la época de la burbuja inmobiliaria. Muchos de ellos compran segundas viviendas como inversión y las alquilan a turistas. Los apartamentos turísticos entendidos como oportunidad empresarial dejan en minoría a las familias que habían comenzado a alquilar habitaciones.

Esta nueva aparición decae en la creación de los apart hoteles

A partir del 2005 el Ayuntamiento de Barcelona comienza a regular el fenómeno. Se aprueban normativas para dar licencias en donde se inscriben las empresas del sector y algunos propietarios. Aparece entonces la figura de los apartamentos “legales” (HUT, habitatges d’ús turístic) contra el resto de “ilegales”. Los apartamentos convertidos en HUT pasan a tener una licencia de actividad comercial, es decir, son apartamentos enteros destinados a alojamiento turístico. Y esto conlleva dos consecuencias. Primero, los que alquilaban habitaciones en su casa no entran en la regulación y se considerada actividad ilegal. Segundo, la regulación da pie a que solo inversores, empresas y propietarios con más de una vivienda puedan beneficiarse del fenómeno.

CAPITULO II

CONCEPTUALIZACIÓN

Sumario: 1.- La hotelería tradicional. 2.- La importancia de la clasificación. 3.- La Ley Nacional Hotelera. 4.- Nuevas modalidades de alojamiento. 5.- Apart hoteles. 6.- Evolución del apart hotel en Tucumán.

1.- La hotelería tradicional

Mucha gente tal vez se pregunta por qué se habla de hotelería tradicional y no simplemente de hotelería, o por qué resulta importante establecer una diferencia al hablar de hoteles.

La respuesta no es más que un punto de partida fundamental para este trabajo de investigación. No se podrían dar a conocer las nuevas tipologías hoteleras si no se conoce en principio cuáles son las características de la hotelería tradicional. Esto se debe a que los nuevos hoteles, más allá de las diferencias que pueda presentar, tienen su origen en la hotelería tradicional. Pero sin duda la razón por la cual se debe establecer una diferencia es por la forma de categorización de hoteles que existe en los diferentes países, las cuales no admiten a las nuevas tipologías.

Por lo tanto, en este capítulo se darán a conocer las características de la industria de la hospitalidad en un sentido general. Será de gran ayuda y servirá como base para poder comprender temas que se desarrollarán posteriormente en este trabajo. Entendiendo a la hotelería tradicional y todo

lo que la misma implica, se podrá entender por qué se dice que la totalidad de hoteles que se encuentran hoy en la provincia de Tucumán no pueden ser incluidos en este estilo de hospedaje. A lo largo de este capítulo se dejará en evidencia que los cambios que sufrió la hotelería fueron muchos, pero los hoteles tradicionales aún perduran y muestran la esencia del concepto de hotel.

1.1.- ¿Qué se entiende por hotelería tradicional?

Resulta difícil entender a qué se hace referencia cuando se habla de una hotelería tradicional y en contra partida de una nueva hotelería porque es más fácil buscar en los hoteles características físicas que demuestren las diferencias entre un concepto y otro, y a pesar que éstas existan, no permiten obtener respuestas claras sobre esta diferencia.

En principio se debe establecer una definición de hotel, teniendo en cuenta al mismo como el establecimiento donde se lleva a cabo el servicio. Se puede decir entonces que el hotel es un:

Establecimiento público destinado a brindar, mediante un pago de acuerdo con una tarifa predeterminada, alojamiento y una diversidad de servicios complementarios, como alimentos y bebidas, entretenimiento, discoteca, pileta de natación, campo de deportes, paseo de compras, etc., en un edificio especialmente habilitado y destinado a esa finalidad.

Como bien se ha mencionado anteriormente al hablar de los comienzos de la hotelería, los establecimientos hoteleros se encuentran en los destinos turísticos, es decir los lugares hacia donde se desplazan los turistas. Allí los mismos logran satisfacer sus necesidades básicas y logran contactarse con el destino y con las atracciones que forman parte del mismo. Y es con esta idea de necesidades básicas que se puede comenzar a establecer el concepto de hoteles tradicionales.

Dennis L. Foster ya habla de ellos en una época en la que las nuevas modalidades de alojamiento no existían, y a pesar que podrían existir algunas variaciones en cuanto al servicio de unos hoteles y otros, todos

mantenían las mismas características. Explica que “los hoteles tradicionales son aquellos que cuentan con los servicios básicos para que una persona pueda descansar, alimentarse e higienizarse”.⁽⁴⁾

Para que esto se cumpla los hoteles tienen que tener habitaciones privadas con baño, servicios de alimentos y bebidas, de bell boys y de recepción en las mismas instalaciones. Entre todos los hoteles existen algunas diferencias, algunos de ellos cuentan por ejemplo con estacionamiento y servicio de valet parking, pero esto dependerá de la categoría de cada hotel lo cual se explicará posteriormente.

Algunos hoteles pertenecientes a cadenas internacionales como los hoteles Hilton y Sheraton pertenecen a la hotelería tradicional y su estilo es el mismo en cualquier parte del mundo donde se encuentren, sus edificios tienen las mismas características y mantienen un estilo clásico y sencillo y no se les da gran importancia al diseño u otros detalles que se pueden observar a simple vista en los hoteles pertenecientes a las nuevas modalidades de alojamiento.

2.- La importancia de la clasificación

Los hoteles necesitan ser clasificados no sólo para los controles que efectúa cada país sino también para que los usuarios cuenten con información que les permita saber cuáles serán las características de cada establecimiento a la hora de elegir donde hospedarse. A partir de la clasificación se establecerán diferentes categorías.

Wallingre y Toyos definen a la categorización como el “sistema que le asigna categoría a alojamientos con la finalidad de determinar calidad, cantidad y tarifas de los servicios ofrecidos.”⁽⁵⁾ A partir de esta definición se puede entender que cuando se categoriza a los hoteles se lo hace teniendo

⁽⁴⁾ FOSTER, Dennis, op.cit., pág. 5.

⁽⁵⁾ WALLINGRE, Noemí, TOYOS, Mónica, Diccionario de Turismo, Hotelería y Transportes, Ed. Universidad del Salvador, (Buenos Aires, 1998), pág.51.

en cuenta diferentes aspectos, pero la realidad es que no todos los mencionados aquí son realmente evaluados en el momento de la clasificación y por lo tanto se dejan de lado aspectos que en algunos casos son los más importantes para los usuarios.

La Organización Mundial del Turismo habla de una ausencia de clasificación internacional. Esto quiere decir que no existe un único sistema para clasificar los establecimientos hoteleros que sea reconocido internacionalmente, sino que cada país tiene sus propias leyes que regulan la categorización hotelera y por lo tanto, existen variaciones en cuanto a qué es considerado alojamiento hotelero dependiendo del país.

El sistema de categorización hotelera, es importante para los usuarios de todo el mundo ya que les permite, a través de un símbolo, tener una idea general de lo que el hotel ofrecerá y de las instalaciones con las que cuenta. Es decir, si una persona busca un lugar donde hospedarse y se encuentra con un hotel al que se le han asignado 5 estrellas, sabe que es muy factible que el mismo tenga salas de convenciones, piscina y restaurante entre otros servicios, pero si encuentra uno que tiene 2 estrellas, sabe que la oferta de servicios será más acotada que el anterior y las instalaciones no serán las mismas. Es decir que este sistema aporta información al usuario y por lo tanto es de suma importancia.

Ahora bien, el problema radica en los criterios que se utilizan para crear las diferentes categorías. Más allá que estén sujetas a las leyes de cada país, se utilizan aspectos técnicos y no se evalúa la calidad del servicio. Un hotel es de mayor o menor categoría dependiendo de la cantidad de habitaciones, suites y de metros cuadrados que tenga, pero no se tiene en cuenta cómo es la calidad de los servicios que brinda. Generalmente se piensa que un hotel de más estrellas va a tener un servicio de mejor calidad que uno de menos, pero la realidad es que no siempre un hotel de 4 estrellas va a ofrecer un mejor servicio que uno de 3, a veces sucede lo contrario pero la cantidad de habitaciones que tiene no permiten que sea categorizado de

otra manera. Por lo tanto los usuarios no reciben información acerca de la calidad global del servicio, sino del hotel en cuanto a instalaciones y tamaño.

3.- La Ley Nacional hotelera

Como se ha mencionado anteriormente, cada país tiene su forma de clasificar a los hoteles y de establecer los requisitos mínimos que deben tener para pertenecer a cada una de las categorías estipuladas. Esto se hace a través de una Ley y sus respectivos decretos.

En Argentina, dicha ley es la 18.828 la cual fue sancionada el 6 de noviembre de 1970.

La misma está conformada por 13 artículos en los cuales indica que todos los establecimientos comerciales comprendidos en planes nacionales de promoción turística quedan sujetos a dicha ley. En ella se explican los pasos que se deben cumplir para poder tener un hotel en el país y cuáles son las reglas que debe cumplir y qué cosas se encuentran prohibidas con respecto a la hotelería dentro de los límites de Argentina.

Esta ley está vigente para todo el país pero notablemente ha quedado desactualizada debido a la aparición de diferentes tipologías hoteleras que dicha ley no contempla. Por lo tanto cada una de las provincias ha dictado distintas normas como leyes provinciales, resoluciones y decretos de gobernación que van más allá del decreto nacional y contemplan modalidades de alojamiento que son muy comunes en algunos lugares del país pero que no están estandarizadas en la ley 18.828.

Es decir, la ley nacional deja a cada una de las provincias a cargo de la estandarización de determinados tipos de hospedaje. Es así que cada provincia establece un criterio de categorización distinto para cada modalidad, lo cual hace que el país recaiga en una heterogeneidad importante al hablar de alojamiento, ya que no será lo mismo la manera de clasificar un apart hotel en la provincia de Neuquén que en la provincia de Tucumán.

El Decreto Nacional 1818/76 se encarga de estandarizar la clasificación de los establecimientos de hospedaje adoptando el sistema de estrellas. Está conformado por 23 artículos a través de los cuales se expresan los requisitos mínimos para que un establecimiento pueda ser homologado de una categoría u otra. Existe una serie de requisitos mínimos para cualquier alojamiento turístico sin importar su categoría, sin los cuales el establecimiento no puede ser utilizado para la actividad turística. Desde el artículo 7 hasta el artículo 17 quedan expresadas cada una de las categorías que admite esta ley y aquello con lo que debe cumplir cada espacio para ser homologado dentro de esa categoría.

Se puede decir entonces que en este decreto no se menciona la totalidad de los hospedajes que se encuentran en el país, pero si algunos de ellos y los mismos quedan clasificados según este decreto para todas las provincias del país. La clasificación que se menciona en el decreto habla de hostería, motel y hotel. Las hosterías pueden ser de hasta tres estrellas al igual que los moteles, mientras que los hoteles pueden ser de una hasta cinco estrellas. Entre los requisitos que varían según cada una de las categorías, se habla de cantidad de habitaciones y sus medidas, cantidad de plazas, las características del cuarto de baño y las características de las áreas públicas, entre otras cosas.

Para dejar en claro una idea general sobre cada una de las categorías establecidas en este decreto, se mencionará la cantidad de habitaciones y plazas que debe tener cada una de las mismas:

Tipo	Categoría	Mínimo plazas	Máximo plazas	Baño privado
Hosteria	1 estrella	8	36	50% del total
Hosteria	2 estrellas	8	36	80% del total
Hosteria	3 estrellas	8	36	100% del total
Motel	1 estrella	20		100% del total
Motel	2 estrellas	30		100% del total
Motel	3 estrellas	40		100% del total
Hotel	1 estrella	20		100% del total
Hotel	2 estrellas	40		100% del total
Hotel	3 estrellas	60		100% del total
Hotel	4 estrellas	100		100% del total
Hotel	5 estrellas	200		100% del total

Estas son entonces las categorías establecidas en el decreto, las cuales se encuentran vigentes actualmente para todo el país. Todas las tipologías hoteleras existentes que no se encuentran entre las mencionadas anteriormente, están estandarizadas según las normas creadas por cada una de las provincias. Entre estas tipologías se encuentran los albergues, cabañas, apart hotel, residencias.

4.- Nuevas modalidades de alojamiento

A lo largo de este capítulo se darán a conocer brevemente las nuevas modalidades de alojamiento que se encuentran en la Ciudad de Buenos Aires en la actualidad.

Como ya se ha mencionado en el capítulo uno de este trabajo, la industria hotelera comenzó a desarrollarse muchos años atrás cuando los hoteles no eran los espacios que se conocen hoy y tampoco ofrecían los mismos servicios. El recorrido a lo largo de la historia de la hotelería permitió evidenciar que los hoteles fueron cambiando hasta convertirse en los que se conocen actualmente y no sólo en cuanto a su arquitectura, decoración y tamaño sino que también en cuanto a los servicios que ofrecen al huésped.

Se ha podido comprender también que las personas que se hospedaban en los diferentes lugares no fueron siempre las mismas y que es

a sus necesidades que debían adecuarse quienes brindaban hospedaje. Pero con el tiempo las necesidades y deseos de los viajeros se fueron transformando como consecuencia de diversos factores, y surgieron así las nuevas tendencias mencionadas anteriormente, las cuales dieron lugar a la posibilidad de generar nuevos negocios en la industria y es así como surgen las nuevas modalidades de alojamiento.

4.1.- ¿Qué se entiende por nuevas modalidades de alojamiento?

Sería apropiado definir este concepto para poder tener una idea clara de aquello a lo que se hace referencia al hablar de nuevas modalidades de alojamiento, pero esto resulta difícil ya que no se cuenta con definiciones propuestas por autores. Las nuevas modalidades de alojamiento son aquellos espacios destinados al hospedaje que no están categorizados por la ley correspondiente y cuentan con características diferentes en relación a la hotelería tradicional.

La Secretaría de Turismo de la Nación propone una serie de características que generan una posible forma de definir a estas nuevas modalidades. Menciona a las mismas como pequeños alojamientos de diferentes estilos que presentan un amplio rango de tarifas, sofisticados o extremadamente sencillos, pero únicos y originales. Esta indica también con respecto a estos tipos de alojamiento que “el eje central es una atmósfera familiar, calidez, atención personalizada, hospitalidad, detalles cuidados y un desayuno memorable”.⁽⁶⁾ Estas nuevas modalidades no son más ni menos que una respuesta a las necesidades de la demanda.

Las nuevas modalidades de alojamiento, también denominadas nuevas tipologías, son un fenómeno que comenzó a crecer en los últimos años alrededor de todo el mundo, no sólo en las grandes ciudades sino también en pequeños pueblos y destinos remotos. Las ciudades

⁽⁶⁾ Nuevas modalidades de alojamiento, en Internet: <http://www.utntvh.com/wp-content/uploads/2009/09/nuevas-modalidades-de-alojamiento.pdf> (19/01/2019).

cosmopolitas tienen la ventaja de ser lugares donde convergen diferentes culturas y donde se reciben turistas de todas partes del mundo, y por lo tanto, la presencia de varios estilos permite crear establecimientos hoteleros con características diversas orientadas a distintos públicos. Asimismo los pueblos o pequeñas ciudades ven la posibilidad de aprovechar estas nuevas tendencias en la creación de hoteles diferentes ya que generan espacios que logran transmitir la cultura local a los turistas que se hospedan en ellos. Se puede decir entonces que existen diferentes modalidades de alojamiento en todo el mundo pero no se puede establecer con exactitud la cantidad de ellas ya que constantemente surgen nuevas propuestas de hospedaje que dejan a un lado lo convencional y sorprenden al público con espacios únicos.

La Ciudad de Buenos Aires es una de las ciudades donde el nuevo tipo de hotel comenzó a formar parte de la oferta hotelera. Se crearon espacios de alojamiento de diversas características en los barrios más importantes de la ciudad en los cuales se pueden ver reflejadas las características del barrio. La Secretaría de Turismo de la Nación explica que estas modalidades son relativamente nuevas en el país pero que están creciendo de manera constante. El sector público trabaja en conjunto con el sector privado, como empresarios hoteleros, para lograr la sostenibilidad del destino y obtener beneficios en la actividad turística.

Algunos de los estilos de hoteles que forman parte de las nuevas modalidades que pueden encontrarse en la Ciudad de Buenos Aires son los hostels, los hoteles feng-shui, hoteles temáticos y los apart-hoteles. Cada uno de ellos tiene características diferentes y tiene un nicho del mercado distinto. Algunas de estas tipologías todavía no tuvieron un gran impacto en la ciudad mientras que otros, como es el caso de los apart-hoteles, tuvieron un gran crecimiento en los últimos años, encontrándose distribuidos en importantes barrios de la ciudad.

5.- Apart Hoteles

Son aquellos establecimientos que prestan al turista el servicio de alojamiento en departamentos que integran una unidad de administración y explotación común ofreciendo además algunos de los servicios propios del Hotel, sin perjuicio de los demás que se indiquen en la reglamentación respectiva. Cada departamento estará compuesto como mínimo de un ambiente que por sus medidas se considere divisible en dormitorio y estar, debidamente amoblado y equipado.

Teniendo en cuenta lo analizado sobre los Apart hoteles, se observa que deben reunir condiciones mínimas que se presentan a continuación:

- Cada departamento estará compuesto como mínimo de: dormitorio, baño, cocina y estar comedor debidamente amoblado y equipado.
- Deberá disponer de recepción y conserjería permanente, atendido por personal experto.
- En el precio del hospedaje estará comprendida la limpieza una vez al día, de las distintas dependencias o instalaciones del departamento, excluidos los enseres de cocina.
- Todos los departamentos deben tener servicios telefónicos al exterior pudiendo ser centralizado o individual.
- Cuando la altura del edificio supere los dos pisos, deberán poseer ascensor con una capacidad mínima de 4 pasajeros cada sesenta plazas.
- El personal del establecimiento deberá estar debidamente uniformado. Deberá ocupar la totalidad del edificio o parte del mismo completamente independiente, con entradas, ascensores y escaleras de uso exclusivo.
- Habitaciones:

La capacidad de plazas del Apart-Hotel, está determinada por el número de camas existentes en los dormitorios debiéndose considerar las siguientes medidas mínimas.

Habitación dormitorio (simple 9,00 m², 1 persona) Habitación dormitorio (doble 10,50 m², 2 personas) Habitación dormitorio (triple 15,00 m², 3 personas) El lado mínimo no será inferior a los: 2,50 m

Altura mínima: 2,60 m

- Mobiliario y Equipo

Todo Apart-Hotel o Apart-Residencial, deberá estar equipado con vajillas, cubiertos y cristalería, como mínimo con medio juego americano (4 piezas cada una de ellas).

Cada unidad deberá contar como mínimo, por día y por plaza con un juego de dos toallas de mano y un toallón de baño, papel y jabón.

Deberá contar con ropa de cama adecuada, debiéndose cambiar como mínimo dos veces a la semana.

Toda unidad deberá estar provista de una batería de cocina adecuada a la cantidad de plazas.

El Decreto 659/07: "Reglamento de reclasificación y recategorización de alojamientos turísticos de la provincia de Buenos Aires", amplía los requisitos de los apart hoteles según sus categorías que van desde 1 a 5 estrellas.

Este decreto presenta los requisitos, según la categoría del establecimiento "Apart- hotel", en lo que concierne a:

- Aspectos constructivos
- Habitaciones y los baños
- Dimensiones
- Ambientes de los departamentos
- Aspectos edilicios
- Servicios

6.- Evolución del apart hotel en Tucumán

Tucumán es una de las provincias con mayor flujo de negocios del norte de la Argentina. Siendo San Miguel de Tucumán la quinta más grande del país, con una población de más de seiscientos mil habitantes. También es un importante centro universitario, sede de la Universidad Nacional de Tucumán, la cuarta universidad pública más antigua del país.

Por estas razones es que esta ciudad constituye una de las ciudades del noroeste argentino con mayor afluencia de visitantes de diferentes lugares del país y especialmente de la región norte.

Estas circunstancias llevan a que existan diferentes tipos de visitantes en nuestra ciudad. Partiendo desde aquel que arriba a la ciudad con fines turísticos, hasta el visitante que lo hace con fines laborales, educativos, etc. y por determinada cantidad de días.

Los variados tipos de visitantes que tiene la provincia produjo la aparición de nuevas tipologías de alojamiento como es el caso del apart hotel, que comenzó como una gran opción para el huésped que llegaba a la ciudad por pocos días y contaba con un presupuesto limitado. Es el caso de visitas a la ciudad por trabajos específicos, cursos, congresos educativos, etc.

La comodidad y el bajo costo que brindaba esta tipología hotelera la convirtió en una gran opción también para el visitante que lo hacía con fines turísticos y contaba con un presupuesto acotado.

En la actualidad este segmento del sector hotelero se encuentra en pleno auge, especialmente por el contexto de crisis que estamos viviendo y donde se busca reducir costos. Las grandes ventajas que brinda el apart hotel para aquel visitante que prefiere un alojamiento donde pueda sentirse como en casa lo convierten en una de las opciones más atractivas para el huésped de nuestra ciudad.

CAPITULO III

EL EMPRENDIMIENTO

Sumario: 1.- Generalidades. 2.- El contexto de la empresa. 3.- El servicio. 4.- Descripción de la estructura. 5.- Sectores y recursos. 6.- El personal.

1.- Generalidades

El emprendimiento objeto de este trabajo se encuentra ubicado en la ciudad de Yerba Buena, ubicada en relativa cercanía al centro de San Miguel de Tucumán.

El emprendimiento ofrece servicio de alojamiento y alquiler temporario de departamentos para viajeros de negocios o turistas que deciden conocer las bellezas naturales de Tucumán y todo el Norte Argentino.

Los departamentos que componen el complejo hotelero proveen una amplia variedad de servicios que harán la estadía de sus ocupantes muy placentera: habitaciones y ambientes completamente equipados donde será recibido con un trato cordial, profesional y personalizado, información turística y de servicios en Tucumán además de descuentos en restaurantes de gastronomía local.

Su estratégica ubicación permite un fácil acceso desde cualquier punto de la ciudad. Además, se encuentra a pocas cuadras de la ciudad capital de la Provincia.

2.- El contexto de la empresa

El contexto del emprendimiento está compuesto de la siguiente manera:

Competidores: En San Miguel de Tucumán se pueden encontrar 14 establecimientos hoteleros que pueden situarse en la categoría de Apart Hotel.

Cabe aclarar que se estima que un 60% de esta actividad se realiza informalmente, por lo tanto no se pueden obtener datos certeros sobre la cantidad total de establecimientos dedicados a esta actividad.

En Yerba Buena podemos mencionar como competidores más cercanos en cuanto a ubicación dos sitios: Apart Hotel Los Sauces y Rio Molle Apart; y a los siguientes establecimientos solo que no están dentro de la misma categoría de apart hotel: Howard Jhonsonn Hotel, Aconquija Hostería, Posada Arcadia.

Clientela: El apart está destinado a atraer turistas de todas las edades y ubicaciones. Principalmente para personas mayores de 18 años de edad, que deseen hospedarse en un lugar tranquilo y cercano a cualquier punto de la ciudad. Los turistas que más visitan las instalaciones pertenecen a la región noroeste de nuestro país. Los huéspedes conocen el hotel mediante las recomendaciones realizadas por otros visitantes y también a través de publicidad en redes sociales.

Organización del emprendimiento: El apart está dirigido por un licenciado en turismo, con amplia experiencia en el rubro, quien además está encargado de la selección del personal que en su gran mayoría está compuesto por personas con conocimiento y experiencia en el sector hotelero.

Instalaciones: El emprendimiento cuenta con catorce habitaciones para hospedaje, el lobby para servir los desayunos y sala común más los cuartos para uso interno.

Ámbito administrativo: Todo lo referente a los aspectos contables, impositivos y salariales son realizados por un estudio contable al que la empresa le paga mensualmente para llevar al día los libros y prestar asesoramiento.

Ubicación: El apart se encuentra ubicado a tres cuadras de la Avenida Aconquija de la localidad Yerba Buena, dicha avenida es una de las arterias históricas y principales de la ciudad. Al estar cerca de la avenida principal de la ciudad se puede acceder fácilmente a los centros comerciales de Yerba Buena y a la vez estar en pocos minutos en San Miguel de Tucumán.

3.- Organización del servicio

El establecimiento está organizado de una manera en que presta su servicio principal a través de su personal. Pero también tiene algunos servicios adicionales que son subcontratados.

En algunos hoteles se presta un servicio gastronómico. En este caso solo se presta el servicio de desayuno.

El hotel brinda servicios adicionales que son subcontratados por una cuestión de costos. Entre ellos podemos citar los siguientes:

- Lavandería.
- Excursiones.
- Traslados al aeropuerto.
- Atención médica de urgencia.

4.- Estructura de la empresa

La empresa está estructurada de acuerdo a sus cuatro funciones principales: administración y comercialización; habitaciones; recepción y mantenimiento.

A continuación se describen las áreas:

- Administración y comercialización: este sector está encargado de la gestión general. Organiza la distribución del personal, se encarga de la compra de insumos. También se ocupa de las gestiones bancarias y el envío de datos al estudio contable para la liquidación de sueldos, declaraciones impositivas, etc.

Además se encarga de realizar las publicidades y promociones en sitios web, y diferentes plataformas de ofertas turísticas, como también realizar acuerdos con agencias de viajes y transportes para atraer clientes y ofrecer excursiones a los hospedados.

a) Habitaciones: la función es llevada a cabo de forma coordinada entre el personal de mantenimiento y el personal de recepción. Una vez realizado el check out de cada huésped, se realiza la limpieza, el control y mantenimiento necesario de cada habitación.

- Recepción: esta área requiere coordinación entre empleados ya que debe estar las 24hs al servicio del huésped, por lo tanto se dividen en tres turnos de 8 horas. Está encargado de atender las necesidades de los huéspedes desde su arribo hasta su salida del establecimiento. También realizan las reservas de habitaciones, que se realicen vía internet o telefónicamente.

b) Mantenimiento: esta área comprende servicios de limpieza y control de insumos y equipamiento. La limpieza no sólo de habitaciones, sino también de espacios comunes del emprendimiento. Además comunica al

área de administración en caso de faltante de insumos o fallas de equipamiento.

5.- Instalaciones y servicios

5.1.- Habitaciones: El hotel posee catorce habitaciones equipadas con: aire acondicionado, ventilador de techo, anafes, heladera, horno microondas, vajilla, caja de seguridad en habitación, teléfono y tv por cable.

5.2.- Servicios adicionales: el emprendimiento además cuenta con servicios de internet y fax en las zonas comunes. También presta el servicio de desayuno y de estacionamiento con seguridad las 24 hs.

En el siguiente cuadro, se muestra la cantidad de habitaciones y el equipamiento de las mismas:

Cuadro N°1: Equipamiento de habitaciones

Tipos de habitaciones	Cantidad de habitaciones	Camas somier individuales	TV	Aire acondicionado	Telefono	Microondas	Heladeras	Ventiladores de techo
Dobles	6	12	6	6	6	6	6	6
Triples	4	12	4	4	4	4	4	4
Cuadruples	3	12	3	3	3	3	3	3
Quintuples	2	10	2	2	2	2	2	2
Total	15	46	15	15	15	15	15	15

Fuente: elaboración propia

6.- El personal

El establecimiento cuenta con un plantel de cinco personas mensualizadas, compuesto de la siguiente manera: un administrador, tres recepcionistas que se distribuyen en turnos de 8 horas y una mucama.

Los costos de mano de obra se detallarán en el capítulo siguiente.

CAPITULO IV

GESTIÓN HOTELERA

Sumario: 1.- Insumos – materiales directos. 2.- Mano de obra directa. 3.- Costos indirectos de servicio. 4.- Gastos de administración y comercialización. 5.- Cálculo de tarifas por el servicio de hospedaje. 6.- Balances contables. 7.- Análisis de margen de contribución. 8.- Análisis de punto de equilibrio. 9.- Margen de seguridad. 10.- Apalancamiento operativo. 11.- Nivel de actividad.

1.- Insumos – materiales directos

Dentro de los materiales más utilizados para el servicio se encuentra: la ropa de cama, productos de tocador, comestibles para los desayunos (especialmente los de panadería) en base a la ocupación del momento. También se pueden mencionar los artículos de limpieza para el mantenimiento de la higiene en las habitaciones y zonas comunes.

Esporádicamente, se realiza la compra de vajilla, para reemplazar en caso de daños.

A continuación en el cuadro n° 2 detallamos los insumos con su correspondiente costo.

Cuadro 2: Insumos – materiales directos

Insumos - materiales directos				
Concepto	Costo unitario	Cantidad utilizada por día en base doble	Costo por día	Costo por cama
Limpieza				
Papel higienico	42	2	84	42
Jabon	30	2	60	30
Shampoo	38	1	38	19
Crema dental	65	1	65	32,5
Amenities Habitaciones				
Caramelos	16	6	96	48
Consumo de café y similares				
Café	5	2	10	5
Té	2	2	4	2
Azucar	2	4	8	4
Edulcorante	4	2	8	4
Jugos	45	1	45	22,5
Leche	41	1	41	20,5
Desayunos				
Pan integral	22	4	88	44
Tortillas	15	4	60	30
Medialunas	20	4	80	40
Mermelada	42	1	42	21
Total			729	364,5

Fuente: elaboración propia

2.- Mano de obra directa

El sector administración es el encargado de organizar y distribuir la mano de obra del hotel. Es decir determinar los turnos de cada empleado, los descansos y en caso de ser necesario (temporada alta) la contratación de personal adicional.

En general los empleados cumplen turnos de 8 hs. por día con excepción de la mucama que realiza turnos de 4hs. por día.

El personal es contratado respetando el convenio del sector (UTHGRA). Este sindicato nuclea a los trabajadores del turismo, hoteleros y gastronómicos del país. El gremio actualiza periódicamente las escalas salariales de los trabajadores del rubro.

En nuestro caso bajo estudio se toman los sueldos básicos de la categoría III establecida por el gremio. Además se tienen en cuenta los adicionales del sector detallándolos en un cuadro a continuación.

Las remuneraciones constituyen uno de los mayores costos que afronta el hotel, debido a que representa el costo fijo más alto en la lista de ítems.

2.1.- Calculo de índice total de cargas sociales

1. Calculo de índice de ausentismo pago

Ausentismo no pago

- Domingos: 52 días
- Domingos que coinciden con feriado: 3 días
- Subtotal: 49 días
- Sábados: 52 días
- Sábados que coinciden con feriado: 1 día
- Subtotal: 51 días
- Inasistencias injustificadas (en base al promedio del año anterior) 4 días.
- Total de días a pagar: $365 - 104 = 261$ días

Ausentismo pago

- Feriados: 13 días
- Vacaciones: se toma un promedio de días de vacaciones en base a la antigüedad del plantel de personal y a lo regido por la ley de contratos de trabajo sobre este aspecto: 21 días
- Enfermedad inculpable: días promedio 8 días
- Licencia por estudios: días promedio 5 días
- Subtotal: 47 días
- Total de días a trabajar: $261 - 47 = 214$ días

Índice de ausentismo pago: $\frac{47 \text{ días}}{214 \text{ días}} = 22\%$

2. Cálculo de remuneración presupuestada

a. Remuneración (Cuadro 3):

Cargo	Cantidad	Basico	Compl. Serv. 12%	Asistencia Perfecta 10%	Adicional Tucuman 5%	Total Bruto
Administrador	1	22.626,00	2.715,12	2.262,60	1.131,30	28.735,02
Recepcionistas	3	21.763,00	2.611,56	2.176,30	1.088,15	82.917,03
Mucama	1	22.626,00	2.715,12	2.262,60	1.131,30	28.735,02
Total	5					140.387,07

Cabe mencionar respecto a los adicionales que se abona un 12% por complemento de servicio, un 10% por asistencia perfecta y un plus por zona que en el caso de nuestra provincia es del 5%.

Remuneración presupuestada total: \$140.387,07 x 12 meses= \$1.684.644,84

3. Calculo de cargas sociales ciertas:

- Jubilación: 10,17%
- Obra Social: 6,00%
- INSSJyP: 2,5 %
- Cuota sindical: 2,5%
- Seguro de vida: 1%
- Asignación familiar: 5,33%
- Subtotal 27,5%
- Impuesto salud pública: 2,5%
- Total(1): 30%

Calculo ART

ART variable (2) 3%

ART fija \$150 por 5 empleados = \$9.000

$$\frac{\$9.000}{\$1.684.644,84} = 0,53\%$$

\$1.684.644,84

Total para derivar (1)+(2): 30% + 3% = 33%

Calculo SAC

SAC para remuneraciones 1/12= 8,33%

Contribuciones sobre SAC: 33% s/8,33% = 2,75%

Calculo de cargas sociales inciertas

Uniformes (2 uniformes por empleado a \$2.500 c/u)

$$\frac{2 \times \$2500 \times 5}{\$1.684.644,84} = 1,48\%$$

\$1.684.644,84

Viáticos: en algunas ocasiones se envía a algunos empleados a realizar cursos de capacitación para lo cual se prevé un gasto de \$65.000 anuales en viáticos

$$\frac{\$65.000}{\$1.684.644,84} = 3,86\%$$

\$1.684.644,84

Refrigerios: ocasionalmente se provee de refrigerios al personal, se presupuesta un gasto de 34.000\$ anuales en refrigerios.

$$\frac{\$34.000}{\$1.684.644,84} = 2,02\%$$

\$1.684.644,84

Calculo de cargas sociales derivadas

Contribuciones s/ Ausentismo pago $33\% \times 22\% = 7,26\%$

SAC s/ Ausentismo pago: $8,33\% \times 22\% = 1,83\%$

Contribuciones s/SAC de Ausentismo pago: $1,83\% \times 22\% = 0,40\%$

Cuadro N° 4

Cargas sociales ciertas	
Jubilación	10,17%
INSSJyP	2,50%
Cuota sindical	2,50%
Seguro de vida	1%
Asignación familiar	5,33%
Impuesto a la salud pública	2,50%
ART Fija + Variable	3,53%
SAC	8,33%
Contribuciones s/SAC	2,75%
Total	38,61%
Cargas sociales inciertas	
Indice de ausentismo pago	22%
Uniformes	1,48%
Viáticos	3,86%
Refrigerios	2,02%
Total	29%
Cargas sociales derivadas	
Contribuc. s/Ausentismo pago	7,26%
SAC s/Ausentismo pago	1,83%
Contrib. s/SAC de A.Pago	0,40%
Total	9,49%
Indice total de cargas sociales	77,10%

Remuneración presupuestada: \$1.684.644,84

Cargas sociales totales (77,10%) \$1.298.861,17

Costo total de mano de obra: \$2.983.506,01

3.- Costos indirectos de servicio

La empresa registra los costos en planillas Excel. Se realiza la registración de todos los ingresos y egresos para luego enviar los datos al

estudio contable con el que trabaja. Lamentablemente el establecimiento no posee un sistema propio donde pueda realizar la carga de facturas y facilitar el trabajo del estudio contable.

Se trabaja con una planilla diaria de costos y a la vez también se lleva una planilla mensual para realizar un control de los egresos del mes.

Los ítems de costos indirectos que más impactan son:

Energía eléctrica: la electricidad posee cierta variabilidad de acuerdo a las estaciones del año, ya que Tucumán es una provincia con altas temperaturas en gran parte del año, lo cual trae aparejado el uso de acondicionadores de aire.

Gas: el gas no posee el grado de variabilidad que puede poseer la electricidad pero igualmente existen ciertas épocas en invierno donde se hace necesario el uso de la calefacción. Además cabe recordar que muchos huéspedes prefieren cocinar dentro del mismo apart para evitar gastos excesivos en salidas, lo cual también aumenta el consumo de gas.

Teléfono: Cada habitación está equipada con una línea fija para realizar llamadas locales y nacionales. Si bien hoy en día con la utilización del teléfono celular, las líneas fijas cada vez tienen menos uso, existen huéspedes de determinada edad que prefieren el uso de las líneas del establecimiento para organizar sus salidas, excursiones, etc.

Agua: este servicio también posee un grado elevado de variabilidad como repetimos anteriormente debido a las altas temperaturas que se registran en gran parte del año en la ciudad.

Estudio contable: percibe honorarios mensualmente por realizar las gestiones contables e impositivas de la empresa.

Servicio de lavandería: el hotel trabaja con una empresa que trabaja con varios establecimientos similares, y se dedica exclusivamente a la hotelería.

Se lleva un control de la cantidad de prendas que se envían y que son recibidas para poder llevar el registro y evitar pérdidas. Esto se realiza en cada salida de huéspedes del hospedaje.

Agua envasada: se trabaja con una empresa encargada de reponer los dispenser del hotel. También es una empresa que trabaja más que nada con el sector hotelero y donde es necesaria la reposición sin pérdidas de tiempo.

Saneamientos: mensualmente la empresa realiza una fumigación del establecimiento para el control de plagas. El servicio tiene un costo fijo mensual.

Productos de limpieza: estos productos se adquieren mensualmente en una distribuidora. Estas compras se realizan en base a los informes del sector mantenimiento sobre los insumos requeridos para el mes.

Mantenimiento de calefactores y de aire acondicionado: en forma anual se realiza un service completo de los equipos. Especialmente de los equipos de aire acondicionado que están expuestos a los factores climáticos.

Depreciaciones: A continuación se detalla la amortización de los equipamientos y muebles y útiles que posee el apart, en el periodo 2017.

Amortizaciones

Cuadro 5: Amortizaciones

Descripcion	Cantidad	Valor origen	Total	Vida util	Cuota amortizacion	Años transcurridos	Valor residual	Amortizacion anual	Amortizacion mensual
Edificio	1	3.500.000,00	3.500.000,00	50	70.000,00	25	1.750.000,00	70.000,00	5.833,33
Computadora	1	12.000,00	12.000,00	3	4.000,00	2	4.000,00	4.000,00	333,33
Aire acondicionado	15	7.000,00	105.000,00	10	10.500,00	2	84.000,00	10.500,00	875,00
Televisores	15	6.000,00	90.000,00	10	9.000,00	2	72.000,00	9.000,00	750,00
Heladeras	15	11.000,00	165.000,00	10	16.500,00	2	132.000,00	16.500,00	1.375,00
Telefonos	15	800,00	12.000,00	10	1.200,00	2	9.600,00	1.200,00	100,00
Microondas	15	4.000,00	60.000,00	10	6.000,00	2	48.000,00	6.000,00	500,00
Muebles y utiles	1	120.000,00	120.000,00	10	12.000,00	2	96.000,00	12.000,00	1.000,00
Ventilador de techo	15	3.500,00	52.500,00	10	5.250,00	2	42.000,00	5.250,00	437,50
Totales		3.664.300,00	4.116.500,00		134.450,00		2.237.600,00	134.450,00	11.204,17

Fuente: datos de la empresa

Costos indirectos de servicio

Cuadro 6: Costos indirectos

Costos indirectos	Costo mensual
Electricidad	7.200,00
Gas	2.800,00
Agua	3.200,00
Telefono	1.200,00
Seguros	4.100,00
Agua envasada	2.900,00
Amortizaciones	11.204,17
Servicios Saneamiento	1.400,00
Impuesto inmobiliario	1.700,00
Lavanderia	5.600,00
Servicio de vigilancia y alarma	3.600,00
Honorarios profesionales	3.500,00
Internet	1.300,00
TV por cable	4.100,00
Otros gastos	2.700,00
Total	56.504,17

Fuente: datos de la empresa

3.1.- Clasificación de Costos fijos y variables

3.1.1.- Costos Fijos

Los costos fijos son aquellos costos en los que se incurre independientemente del nivel de actividad.

Dentro de los costos fijos podemos encontrar conceptos como servicios, amortizaciones, etc.

Los costos fijos mensuales de la empresa están compuestos de la siguiente manera:

Cuadro 7: Costos fijos

Costos fijos	Mensual
Seguros	4.100,00
Amortizaciones	11.204,17
Servicios saneamiento	1.400,00
Impuesto inmobiliario	1.700,00
Insumos oficina	650,00
Servicio de vigilancia y alarma	3.600,00
Honorarios profesionales	3.500,00
Internet	1.300,00
TV por cable	4.100,00
Otros gastos	2.700,00
Electricidad	700,00
Gas	700,00
Agua	840,00
Telefono	1.200,00
Sueldos y Cs.Sociales	248.625,50
Total	286.319,67

Fuente: elaboración propia

Cabe aclarar que los servicios (agua, luz y gas) incluidos en el detalle previo pertenecen al sector administración del Apart que constituye un costo fijo mensual.

3.1.2.- Costos Variables

Son aquellos costos que se encuentran directamente relacionados al nivel de actividad, es decir varían proporcionalmente a éste.

Para determinar los costos variables indirectos en el caso bajo estudio, primero debemos determinar la parte del costo que corresponde al sector de hotelería que es el sector variable. En este caso distribuimos los costos del sector administración que son costos fijos, del sector hotelería que son costos variables, tomando en cuenta los valores promedio mensuales de cada rubro de servicios.

Cuadro 8: Determinación de costos variables

Distribución	Electricidad	Gas	Agua
Administración	700,00	700,00	840,00
Hotelería	6.500,00	2.100,00	2.360,00
Total	7.200,00	2.800,00	3.200,00

Fuente: elaboración propia

Para determinar el costo variable por cama ocupada de los servicios considerados variables, tomamos un promedio de ocupación de 830 camas por mes, para así obtener el costo mensual por cama ocupada. Entonces dividimos el costo de cada servicio para la actividad de Hotelería (que constituye la actividad variable) en la ocupación mensual promedio de 830 camas y obtenemos el valor por cama ocupada.

Este promedio de ocupación mensual se determina en base al último periodo analizado del año 2017.

Cabe recordar que los servicios poseen una variabilidad sustancial, lo cual fue explicado previamente.

Cuadro 9: Costos variables unitarios

Costos variables indirectos	Por cama ocupada
Agua	2,84
Electricidad	7,83
Gas	2,53
Total	13,20

Fuente: elaboración propia

4.- Gastos de administración y comercialización

Se detectaron los siguientes:

Servicios informáticos: se abona mensualmente a un estudio de diseño para el mantenimiento y actualización del sitio web. Esta empresa es la encargada de publicar la página en sitios de hoteles y viajes.

Papeles y útiles de oficina: el gasto en papelería y útiles es menor ya que no se generan volúmenes importantes de impresiones.

Aranceles por difusión de música y TV como SADAIC, AADI-CAPIF, se pagan mensualmente y otros como ARGENTORES, DAC, SAGAI una vez por año, esto también representa un servicio que si o si tienen que tenerlo.

Cuadro 10: Gastos de administración y comercialización

Gastos de administración y comercializac.	Mensual
Insumos oficina	1.200,00
Publicidad	5.450,00
Folleteria	1.950,00
Servicios informaticos	1.350,00
Aranceles difusión	1.750,00
Total	11.700,00

Fuente: elaboración propia

5.- Cálculo de tarifas por el servicio de hospedaje

El precio de la venta de servicios se determina a partir de las condiciones del mercado basado en una estrategia de penetración ya que se espera una amplia entrada al mercado para cubrir todas las unidades de ocupación, por lo que los precios tienden a ser iguales o menores a la competencia.

Para obtener el mismo, se observan 10 hoteles de categoría tres estrellas o apart hotel de Tucumán, de condiciones similares al caso bajo estudio, y se realiza la consulta de las tarifas de los competidores, siempre sobre habitaciones dobles que son las más buscadas y posteriormente se van computando en una planilla de Excel. Seguidamente, se comparan las tarifas actuales con las del año anterior, del mismo establecimiento y en relación con las del hotel y luego se determina el porcentaje de aumento que han fijado en sus precios y así para determinar el precio del hotel.

En el caso bajo análisis la empresa determino un precio de \$2.200 para el servicio doble, es decir \$1.100 por persona o cama ocupada individual. Para el servicio triple el precio es de \$ 3.000, para el cuádruple de \$ 3.600 y para el quíntuple de \$ 4.200.

Además para el ejercicio 2017 que es el periodo analizado, el emprendimiento tuvo en promedio una ocupación hotelera del 60% de su capacidad total.

6.- Balances contables

El Apart Hotel está constituido bajo el nombre de Juan José Santos, siendo una persona física que realiza en nombre propio una explotación unipersonal, por lo tanto, está obligado a aportar el Impuesto de Ganancias Mínimas Presuntas y debe llevar los libros registros de IVA Venta e IVA Compra, tributar Ingresos Brutos, T.E.M. y Salud Pública.

Se obtuvo la exposición de su patrimonio y sus resultados de un Cuadro de Ingresos y Gastos, que carga el estudio contable para su análisis mensual, del cual se observó la situación patrimonial del mes de enero y el plan de cuentas que utiliza actualmente:

Estado de Situación Patrimonial

A continuación se hace mención al estado de bienes y deudas del periodo finalizado el 31 de diciembre de 2017.

Composición del Activo: La cuenta Banco constituye la de mayor volumen dentro del activo. El dueño del emprendimiento envía toda la documentación al estudio contable para que este se encargue de realizar la conciliación. La cuenta Caja representa el importe de caja chica diaria. Por último la cuenta insumos representa el stock que posee la empresa de materiales de limpieza y artículos de bazar para reposición de vajilla y utensillos.

Composición del pasivo: Los sueldos a pagar constituyen el mayor pasivo de la empresa. Luego las deudas fiscales que incluye todo lo relacionado con ello y por último los proveedores.

Cuadro 11: Estado de situación patrimonial

	31/12/2017
Activos	
Activos Corrientes	
Caja	361.961,50
Banco	1.715.492,00
Insumos	89.151,00
Total Activos Corrientes	2.166.604,50
Activos No Corrientes	
Bienes de Uso	2.237.600,00
Total Activos No Corrientes	2.237.600,00
Total Activos	4.404.204,50
Pasivos Corriente	
Proveedores	56.767,00
Deudas laborales	75.725,27
Deudas fiscales	69.965,03
Total Pasivos Corriente	202.457,30
Total Pasivos	202.457,30
Patrimonio Neto	
Según Estado	4.201.747,20
Total	4.201.747,20
Total Pasivo y Patrimonio Neto	4.404.204,50

Fuente: datos de la empresa

Estado de resultados

Ingresos: Por el lado de los ingresos solo se imputa la cuenta de Servicios de hotelería, ya que la empresa no posee otra actividad.

Egresos: Puede apreciarse que el servicio de hotelería tiene altos costos de insumos, también posee alto costo en lo que respecta a sueldos de los empleados, además lo relativo a gastos generales que comprende

mantenimiento del hotel, desayunos, lavandería, etc. Luego se encuentran los servicios de luz, gas, agua y teléfono y después en menor medida publicidad y promoción y gastos de comercialización.

Cuadro 12: Estado de costos

Tipos de servicios	Dobles	Triples	Cuadriples	Quintuples	Total
Servicios hotelería	3.092.100,00	2.587.000,00	2.152.800,00	1.802.640,00	9.634.540,00
Menos: Costos variables					
Insumos - materiales directos	1.024.609,50	942.961,50	871.884,00	782.217,00	3.621.672,00
Costos indirectos variables	37.105,20	34.148,40	31.574,40	28.327,20	131.155,20
Ingresos brutos (5%)	127.772,73	106.900,83	88.958,68	74.489,26	398.121,49
T.E.M. (1,25%)	31.943,18	26.725,21	22.239,67	18.622,31	99.530,37
Total de gastos variables	1.221.430,61	1.110.735,93	1.014.656,75	903.655,77	4.250.479,06
Margen de contribución	1.870.669,39	1.476.264,07	1.138.143,25	898.984,23	5.384.060,94
Porcentaje de Mg de contrib.	60,50	57,06	52,87	49,87	55,88

Fuente: Datos de la empresa

Para realizar el detalle previo, el emprendimiento contó con una ocupación anual de cada tipo de servicio que se detalla a continuación:

Tipos de servicios	Dobles	Triples	Cuadriples	Quintuples	Total
Ocupación anual	2.811,00	2.587,00	2.392,00	2.146,00	9.936,00

Cabe aclarar que las cantidades detalladas previamente son por cama ocupada individual para cada tipo de servicio. A las cantidades detalladas en el cuadro previo se las multiplica por los precios de servicio por cama ocupada individual mencionados previamente.

Cuadro N° 13: Estado de resultados

Conceptos	Total
Servicios hotelería	9.634.540,00
Menos: Costos variables	
Insumos - materiales directos	3.621.672,00
Costos indirectos variables	131.155,20
Ingresos brutos (5%)	398.121,49
T.E.M. (1,25%)	99.530,37
Total de gastos variables	4.250.479,06
Margen de contribución	5.384.060,94
Porcentaje de Mg de contrib.	55,88
Menos: Costos fijos	
Costos fijos	3.435.836,04
Gastos de adm.y comercialización fijos	140.400,00
Total de costos fijos	3.576.236,04
Utilidad antes de impuestos	1.807.824,90
Impuesto a las ganancias	632.738,72
Utilidad operativa	1.175.086,19

Fuente: Datos de la empresa

La determinación de costos fijos se obtiene de multiplicar por 12 meses el costo mensual descrito en el cuadro 7. De la misma manera se obtiene el importe total de los gastos de administración y comercialización, teniendo en cuenta el cuadro 10.

Portal del Sol Apart Hotel cuenta con una contabilidad sistematizada con un programa de facturación implementado por el estudio contable, en el cual se cargan por separado los comprobantes de facturas de ventas como de compras o gastos, luego se hace un ensamble del mes y de ahí se deriva lo que se paga de impuestos fiscales como el IVA e ingresos brutos.

Como puede apreciarse la contabilidad y la parte impositiva es un servicio de tercero y el administrador del hotel semanalmente ingresa por sistema en el módulo de ingresos/ventas las facturas emitidas por ventas de servicios y en el módulo de compras/gastos, los comprobantes provenientes

de impuestos, aranceles, facturas de teléfono, tasas, compras, etc. Antes de cerrar el sistema, se revisa que estén todos los comprobantes imputados. Finalmente se envían por correo los asientos registrados. Por otro lado, el estudio recibe los movimientos mensuales totales de cada rubro o de cada código y con ello va operando las percepciones, retenciones, crédito fiscal del activo como los pasivos a pagar.

Para la liquidación de sueldos el administrador envía al estudio contable todos los papeles al finalizar el mes.

7.- Análisis de margen de contribución

El margen de contribución es la diferencia entre el volumen de ingresos por servicios y los costos variables.

Los costos fijos son los costos que no varían con el volumen de ingresos por servicios. Los costos variables, por el contrario, son los que cambian con una variación del volumen de ingresos de servicios prestados.

Este análisis nos permite observar en el caso bajo estudio cual es el servicio que nos permite obtener el mejor margen.

$$\text{Margen de contribución} = \text{Ingresos por servicios} - \text{Costos variables}$$

Para obtener el margen de distribución que demostramos a continuación se deben tomar el total de ingresos de servicios de hotelería prestados en el año por cada tipo de servicio (doble, triple, etc.) y al mismo restarle el total de costos variables por cada tipo de servicio. Eso nos dará como resultado el margen de contribución de cada tipo de servicio.

Además para realizar una comparación de los márgenes de contribución de los distintos tipos de servicio se puede obtener los porcentajes de cada margen de contribución dividiendo el margen en el total de ingresos por servicios de hotelería de cada tipo de servicios.

Siguiendo con nuestro estudio de la hotelería podemos comparar los márgenes de contribución de los cuatro tipos de servicio que presta el emprendimiento.

Cuadro 14: Margen de contribución

Tipos de servicios	Dobles	Triples	Cuadriples	Quintuples	Total
Margen de contribución	1.870.669,39	1.476.264,07	1.138.143,25	898.984,23	5.384.060,94
Porcentaje	60,50	57,06	52,87	49,87	55,88

Fuente: elaboración propia

Claramente el servicio de habitaciones doble nos brinda un mayor margen de contribución que los otros.

Este tipo de análisis es de gran utilidad para disminuir costos en las otras líneas de servicios o bien potenciar la venta del servicio mencionado que nos brinda el mayor margen de contribución.

8.- Análisis del punto de equilibrio

Todo empresario necesita saber por anticipado, si un nuevo servicio o una nueva actividad, va a producir utilidad o no y en qué nivel de actividad comienza esa utilidad. Para determinarlo se puede utilizar el análisis de punto de equilibrio.

El punto de equilibrio es considerado un indicador necesario para calcular no solo la eficiencia de las operaciones de una empresa, sino el volumen de servicios necesario para evitar pérdidas en el negocio. Con ello se puede fijar, por ejemplo, el margen de ganancia que tendrá el servicio ofrecido.

En el caso bajo análisis y teniendo en cuenta que su única actividad es la hotelería, se calculará el punto de equilibrio de dicha actividad tomando como unidad de medida la cantidad de ocupación en camas.

Los datos para el cálculo son los obtenidos del estado de resultados precedente. Dado que tenemos distintos precios para cada

servicio, se calculó un precio promedio de todos los servicios a los efectos de calcular el punto de equilibrio de todo el emprendimiento.

Fórmula para punto de equilibrio en unidades:

$$\text{Punto de equilibrio (unidades)} = \frac{\text{Costos fijos totales}}{\text{Precio Venta (unitario)} - \text{C.V. (unitario)}}$$

$$\text{PE} = \frac{3.576.236,04}{960.50 - 427,78} = 6.713 \text{ camas ocupadas al año}$$

Observando estos cálculos podemos concluir que se puede llegar a cubrir los costos totales, con el 40% de ocupación de la capacidad máxima del apart hotel. Este nivel de ocupación representa más del 60% de su nivel de actividad normal, tema que desarrollaremos más adelante.

A continuación se desarrolla un estado de resultados de la empresa en su punto de equilibrio:

Cuadro 15

Conceptos	Total
Servicios hotelería	6.444.720,00
Menos: Costos variables	
Insumos - materiales directos	2.446.979,63
Costos indirectos variables	88.614,90
Ingresos brutos (5%)	266.311,74
T.E.M. (1,25%)	66.577,69
Total de gastos variables	2.868.483,96
Costos indirectos fijos	3.435.836,04
Gastos de adm.y comercializació	140.400,00
Total de gastos fijos	3.576.236,04
Utilidad antes de impuestos	0

Fuente: Datos de la empresa

Fórmula para punto de equilibrio en nivel de ingresos:

$$\text{Punto de equilibrio (ingresos totales)} = \frac{\text{Costos fijos totales}}{1 - \frac{\text{C.V. (totales)}}{\text{Ingresos por servicios}}}$$

$$\text{PE} = \frac{3.576.236,04}{1 - \frac{4.250.479,06}{9.634.540}} = 6.399.516,94$$

9.- Margen de seguridad

Se puede definir como el margen que tiene la empresa antes de entrar a obtener pérdidas y es el porcentaje que representan las ventas encima del punto de equilibrio relacionado al total de las ventas. Entre mayor sea el porcentaje de ventas encima del punto de equilibrio, es menor el riesgo de obtener pérdida. Cuando el margen de seguridad es negativo, indica el porcentaje de las desviaciones en las ventas si no se alcanzan a cubrir los costos de la empresa.

Con lo anterior, podemos establecer un objetivo general de las compañías con base a esta información: **Maximizar el margen de seguridad para operar.**

De esta forma, podemos avanzar en el análisis y tener un indicador de gestión que nos muestre en qué grado estaremos alcanzando nuestro objetivo. Esto se consigue con el análisis mensual del punto de equilibrio y por ende del análisis del margen de seguridad.

Esto nos permite seguir mensualmente la evolución del margen de seguridad, cuantitativa y porcentualmente, sobre las ventas acumuladas en cada período de análisis, ofreciéndonos una respuesta de los resultados obtenidos con nuestra gestión en la maximización de este margen y también

nos muestra cuando hay tendencias (ya sean crecientes o decrecientes), así como puntos máximos y mínimos.

De esta forma, podemos enriquecer el análisis de gestión si se comparan los márgenes de seguridad obtenidos mensualmente, lo que nos proporciona un indicador de la mejora que haya podido tener la gestión respecto a análisis anteriores y de la optimización en la estructura de costos de la empresa.

Así, podremos alcanzar un mayor rango como herramienta de gestión si existen los procedimientos administrativo-contables que permitan identificar ingresos y costos. En consecuencia, la identificación de los costos variables y fijos de cada tipo de servicio. Con lo cual todo el análisis que hemos mostrado en un ámbito global para la compañía se puede trasladar a niveles menores de cada línea de servicio, permitiendo visualizar la evolución y los resultados de la gestión realizada para maximizar el margen de seguridad en cada línea que contribuye al margen de seguridad general de la empresa.

Fórmula

$$MS = \frac{\text{Ventas esperadas} - \text{Ventas en punto de equilibrio}}{\text{Ventas esperadas}} \times 100$$

$$MS = \frac{9.634.540 - 6.444.720}{9.634.540} \times 100 = 33\%$$

Esta respuesta nos indica que la empresa en cuestión posee un margen de seguridad del 33% por encima del punto de equilibrio, lo cual

es un margen de seguridad bastante beneficioso y por ende daría más seguridad para las inversiones y operaciones de la empresa.

Comprobación:

Para comprobar el margen de seguridad calcularemos cual es el margen en unidades:

MS= Nivel de ocupación esperado – Nivel en PE

MS= 9.936 – 6.713 = 3.223 camas ocupadas anualmente

3.223 camas x \$960,5 = \$3.094.080

Margen seguridad en \$ = $\frac{3.094.080}{9.634.540} = 33\%$

Ventas esperadas 9.634.540

10.- Apalancamiento operativo

Los anteriores conceptos sirven para analizar la Palanca Operativa que tiene su fundamento similar al de la Física en la que con una palanca se levanta un objeto pesado utilizando una fuerza pequeña, paralelamente en las empresas altamente automatizadas un pequeño aumento en las ventas produce un aumento mayor en la Utilidad Neta, este es originado porque algunas empresas generalmente tienen costos fijos altos. En las empresas donde los costos fijos no sean tan representativos, el efecto de la palanca es mucho menor.

Este indicador mide cual sería el incremento de las utilidades con una variación de las ventas en un punto determinado.

En el ejemplo bajo análisis, tomaremos las ventas anuales del apart hotel en el periodo 2017.

$$\text{Grado de Apalancamiento Operativo} = \frac{\text{Margen de contribuci3n}}{\text{Utilidad antes de impuestos}}$$

$$\text{Grado de Apalancamiento Operativo} = \frac{\text{Ventas} - \text{Costos Variables}}{\text{Ventas} - \text{Costos Variables} - \text{Costos Fijos}}$$

$$\text{G.A.O.} = \frac{9.634.540 - 4.250.479,06}{9.634.540 - 4.250.479,06 - 3.576.236,04} = 2,98$$

La cifra anterior significa que por cada punto de incremento en el margen de contribuci3n las utilidades antes de impuestos aumentar3n 2,98 veces, este efecto de apalancamiento se origina en que a una mayor prestaci3n de servicios los costos fijos por unidad se disminuyen, es decir, un mejor aprovechamiento de la capacidad de servicio, t3cnicamente denominadas econom3as de escala.

11.- Nivel de actividad

Para la asignaci3n de los costos, normalmente se trabaja con tres niveles de actividad en un proceso, ya sea en la elaboraci3n de bienes o en la prestaci3n de servicios, a saber:

- Nivel de actividad normal: En la Rep3blica Argentina, la normativa aplicable para la determinaci3n de las mediciones contables de los costos es la Resoluci3n T3cnica N3 17: Normas Contables Profesionales: Desarrollo de cuestiones de Aplicaci3n General. Dicha Resoluci3n, se3ala al nivel de actividad normal como la producci3n que se espera alcanzar, situado por debajo de la capacidad total, y como un indicador realista y no como un objetivo ideal. As3, se considera el promedio de varios per3odos de acuerdo con el criterio profesional teni3ndose presente:

- Naturaleza de los negocios del ente;
- Efectos cíclicos de la actividad;
- precisión de los presupuestos.

• Nivel de actividad previsto: definida como el uso de la capacidad máxima (práctica), o nivel de ocupación de un emprendimiento para un período, condicionada por factores tanto internos como externos a la empresa, como es la toma de decisiones, la limitación en la masa financiera, o bien la demanda a modo de ejemplos.

• Nivel de actividad real: es el nivel de ingresos por servicios real resultante, por el uso de la capacidad, en un período determinado. La capacidad máxima práctica (Q_m) se define como la utilización posible de los medios físicos disponibles, teniendo en cuenta las bajas demandas consideradas normales para ese servicio. Tiene que ver con la posibilidad máxima que tiene un ente o centro de costos para proveer un servicio. Es el aprovechamiento de la capacidad o estructura instalada, en un período dado. El nivel de actividad normal puede ser menor, igual, o superior que el nivel de actividad previsto; del mismo modo con respecto al nivel de actividad real igual comportamiento.

O sea: $NAN < = > NAP$

$NAN < = > NAR$

Asimismo, el nivel de actividad real puede resultar menor, igual, o mayor comparado con el nivel de actividad previsto, como así también respecto del nivel de actividad normal.

$NAR < = > NAP$

$NAR < = > NAN$

Sin embargo, el nivel de actividad normal generalmente es menor a la capacidad máxima práctica y los costos fijos, cuyo origen fue en una primera instancia la inversión inicial, es decir generados con anterioridad al período objeto de análisis, deben. De lo contrario, asignaríamos más costos

del que debe corresponder si el nivel de actividad normal es menor que esa capacidad máxima. Por lógica, no ocurriría asignar un menor valor ya que nunca el nivel de actividad normal puede superar la capacidad máxima. Por lo expuesto entonces: $Q_m > \text{ó} = \text{NAN}$

Cabe aclarar que dentro de los costos fijos o de estructura se incluyen los llamados “costos de capacidad” y “costos de operación”. Los primeros son aquellos que permanecen constantes mientras la capacidad no se modifique, son generados por los factores fijos de la explotación, e inalterables en el corto plazo. Mientras que los costos de operación se relacionan con el uso de la capacidad disponible. De acuerdo con la normativa aplicable en la República Argentina, la activación de los costos, tanto fijos como variables, deberá realizarse sobre la base del nivel de actividad normal. El procedimiento consiste en presupuestar con antelación al período objeto de análisis esos costos indirectos. Luego, en función de ese nivel de actividad normal se determina una tasa de absorción (aplicación), que se irá aplicando a medida que se va prestando el servicio, es decir a medida que se va generando el nivel de actividad real. Al finalizar el período se comparan los costos asignados con los reales dando origen la sub o sobre aplicación de los costos, registrándose el resultado correspondiente. A partir del paso anterior resulta determinante encontrar el origen de esa sub o sobre absorción, para reclasificarla en su verdadero destino. Y sus destinos se corresponderán, o no, con una capacidad ociosa y/o una variación en el presupuesto.

Utilizaremos como unidad de medida el nivel de ocupación, en función de sus características, y el nivel de actividad normal. Nos concentraremos en un periodo anual.

Capacidad máxima 16790 camas ocupadas al año

Nivel actividad normal 11000 camas ocupadas al año

Nivel actividad real 9936 camas ocupadas al año

Presupuesto costos fijos anuales 2.500.000

Presupuesto costos variables anuales 4.000.000

Costos fijos anuales 3.576.236,04

Costos variables anuales 4.250.479,06

A continuación se determinan las tasas de aplicación, en función del presupuesto de los costos fijos y los costos variables:

$$\text{Tasa aplicación CF} = \frac{2.500.000}{11.000} = 227,29$$

$$\text{Tasa aplicación CV} = \frac{4.000.000}{11.000} = 363,64$$

Aplicación de costos

$$\text{CF} = 227,29 \times 9.936 = 2.258.154,72$$

$$\text{CV} = 363,64 \times 9.936 = 3.613.127,04$$

Estamos en condiciones ahora de poder determinar si hubo o no subabsorción o sobre absorción de la carga fabril:

Cuadro 16

Tipo de costo	Tasa	Nivel real	Costos aplicados	Costos reales	Sub/sobre aplicación
Costos fijos	227,29	9.936,00	2.258.154,72	3.576.236,04	-1.318.081,32
Costos variables	363,64	9.936,00	3.613.127,04	4.250.479,06	-637.352,02
Total					-1.955.433,34

Fuente: datos de la empresa

El resultado derivado fue una subabsorción o subaplicación de los costos en su totalidad de \$ 1.955.433,34.

A partir de la determinación realizada, comenzamos a buscar el origen de esa subabsorción. Para ello determinaremos en primer término la capacidad ociosa, si la hubo, que involucra a los costos fijos, y en segundo lugar si hubo alguna variación en el presupuesto, tanto en los costos fijos como en los variables:

Capacidad ociosa:

$$CO = \text{NAN} - \text{NAR} = 11.000 - 9.936 = 1.064$$

Valorización de la capacidad ociosa

$$1.064 \times 227,298 = 241.845,28$$

La capacidad ociosa explica una parte de la subaplicación de los costos fijos por el no aprovechamiento de la capacidad instalada, y por lo tanto los costos fijos que no deben formar parte del costo de los productos, por valor de \$ 241.845,28.

A continuación, debemos determinar la Variación Presupuesto para su justificación:

Cuadro 17

Tipo de costo	Presupuesto	NAN	NAR	Presup. NAR	Costos reales	Variación
Costos fijos	2.500.000,00			2.500.000,00	3.576.236,04	1.076.236,04
Costos variables	4.000.000,00	11.000,00	9.936,00	3.613.127,04	4.250.479,06	637.352,02
Total						1.713.588,06

Fuente: datos de la empresa

Con un cálculo auxiliar demostramos si realmente se justificó esa subabsorción de la carga fabril.

Cuadro 18

Comprobacion	
Capacidad ociosa	241.845,28
Variacion presupuesto	1.713.588,06
Subtotal	1.955.433,34
Subabsorcion de costos	1.955.433,34
Diferencia	0,00

Fuente: datos de la empresa

CAPITULO V

ANÁLISIS DE MERCADO

Sumario: 1.- Generalidades. 2.- Análisis del entorno.
3.- Análisis del sector. 4.- Análisis FODA. 5.-
Ventajas del Apart Hotel. 6.- Conclusión.

1.- Generalidades

En esta sección se pretende describir el entorno externo en el cual el Apart Hotel se desenvuelve. Se desarrollarán las variables que componen el mercado, se analizará el sector y su competencia, desarrollando además el análisis FODA

2.- Análisis del entorno

Las empresas están influenciadas por variables externas: políticas, económicas, sociales y tecnológicas. No actúan aisladas de los acontecimientos que ocurren alrededor.

Para tomar decisiones estratégicas, necesitamos conocer el entorno en que se desenvuelve nuestra empresa. Por ello, es preciso desarrollar cada una de las variables que componen el mismo:

2.1.- Político

Las medidas del Gobierno en lo que respecta a la reorganización de feriados nacionales con el fin de promover el turismo tanto nacional como internacional produjeron un gran cambio en el comportamiento de los consumidores, al destacar que en los últimos años los turistas viajan en períodos más cortos gastando más que en todo el mes, una costumbre adoptada en todo el mundo.

Responde a un nuevo modelo de consumo: los viajes son más cortos y más frecuentes.

La hipótesis más fuerte en cuanto a lo que ocurre con los fines de semana largos es que, como el gasto de esparcimiento que tiene una familia es razonablemente el mismo, éste es distribuido por partes, durante la temporada, en lugar de ser consumido todo junto en las vacaciones de invierno o verano.

En definitiva, estas decisiones tomadas por parte del gobierno han logrado su cometido: promover el turismo nacional e internacional, generando una mejor distribución en el tiempo de los flujos de turistas.

2.2.- Tecnológico

Crecimiento del comercio electrónico en Argentina

“El comercio electrónico en Argentina creció durante el año 2017 un 52% respecto al año anterior y registra una facturación de \$ 156.300 millones de pesos”⁽⁷⁾, según el relevamiento anual que realiza la Cámara Argentina de Comercio Electrónico, una modalidad cada vez más adoptada por los usuarios para investigar sobre productos y concretar sus compras.

Un dato importante: El turismo (pasajes y hotelería) lidera el ranking de las transacciones realizadas a través de web y aplicaciones de comercio electrónico, con un ticket promedio de 6.390 pesos por persona por año.

⁽⁷⁾ Consulta a bases de información, en Internet: <https://www.cace.org.ar/noticias-en-2017-en-argentina-se-vendieron-263-mil-productos-por-dia-a-traves-de-internet>, (16/01/2019).

Asimismo ha crecido exponencialmente el uso de redes sociales para promoción online, alcanzando un 90%. Adicionalmente, las redes sociales para venta online han crecido a un 43%.

Sectores como el turismo permiten la posibilidad de realizar reservas, sin moverse de tu casa y la posibilidad de comunicarte con personas de otros lugares del mundo y más. Internet está revolucionando el mundo. Las formas de comunicarse han cambiado, y los modelos de negocio también. La información avanza a pasos agigantados y en medio de esta revolución virtual, las empresas deben aprovechar las oportunidades que les brinda la web.

En definitiva, el comercio electrónico va a seguir creciendo más rápido, inclusive, que el comercio físico.

3.- Análisis del sector

Rivalidad entre los competidores

Para determinar cuan elevada es la rivalidad entre los competidores es condición necesaria definir quiénes son. Si bien indirectamente todos compiten entre sí para lograr obtener la mayor rentabilidad y una cuota de mercado considerable, existen competidores directos a los que Portal del Sol no puede descuidar.

Teniendo en cuenta y considerando competencia directa a los Hoteles y Apart-hoteles de 4 y 5 estrellas. Al existir pocos (2) alojamientos de estas características en la misma ciudad, se considera que la rivalidad competitiva a la cual se debe enfrentar Portal del Sol es limitada pero importante. Esto producto de la lucha continua que estos “pocos” tienen por obtener mayor cuota de mercado (fracción o porcentaje que se obtiene del total del mercado disponible).

A continuación describiremos a sus dos competidores de la zona:

Los Sauces Apart Hotel

“Los Sauces”, es un apart-hotel que se encuentra abierto todo el año, ubicado en Pje. Los Sauces 275, de la ciudad de Yerba Buena. Rodeado de shopping centers, campos de golf y opciones de entretenimiento para el día y la noche.

Este alojamiento dispone de 5 dormitorios equipados con cocina completa, Smart TV, aire acondicionado y calefacción, además de baño privado con bañera y artículos de aseo gratuitos. Tres dormitorios en suite y dos con dos camas.

También posee una casa grande con capacidad para 11 personas, equipada con todas las comodidades. Ropa blanca, WIFI, Netflix, alarma, tv por cable, computadora. Además posee una dependencia de servicio con lavarropa y secarropa.

Los Sauces posee un jardín con piscina y una zona de parrilla con vista al pie del cerro San Javier.

El estacionamiento es totalmente cerrado con portón automático.

Rio Molle Apart

Es un complejo de departamentos que rodean una piscina grande de natación. Está ubicado en avenida Aconquija 334, lo cual lo posiciona en la avenida más concurrida de la localidad de Yerba Buena y de fácil acceso a todos los centros comerciales de la zona.

El establecimiento cuenta con tres tipos de departamentos

Departamentos para 2 a 3 personas

Departamentos para 4 a 5 personas

Departamentos para 4 a 6 personas

Los departamentos están equipados con ropa de cama y toallas, cocina completa, heladera, microondas y vajilla completa. Además cada unidad posee DIRECTV, WIFI y aire acondicionado frío/calor

El complejo posee un salón de usos comunes, un jardín con zona de asadores que se encuentra ubicado a un lado de la piscina y solárium.

Las cocheras son cubiertas y están ubicadas en la parte trasera del complejo.

4.- Análisis FODA

“El análisis FODA es una herramienta que permite conformar un cuadro de la situación actual de la empresa u organización, permitiendo de esta manera obtener un diagnóstico preciso que permita en función de ello tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formulados”.⁽⁸⁾

El término FODA es una sigla conformada por las primeras letras de las palabras Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (en inglés SWOT: Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats). De entre estas cuatro variables, tanto fortalezas como debilidades son internas de la organización, por lo que es posible actuar directamente sobre ellas. En cambio las oportunidades y las amenazas son externas, por lo que en general resulta muy difícil poder modificarlas.

Fortalezas: son las capacidades especiales con que cuenta la empresa, y por los que cuenta con una posición privilegiada frente a la competencia. Recursos que se controlan, capacidades y habilidades que se poseen, actividades que se desarrollan positivamente, etc.

- Buena imagen y posicionamiento. Muy buena calificación en Tripadvisor y Booking, con una calificación de 8.7.
- Muy buena ubicación geográfica al encontrarse en una zona residencial con muchas alternativas de excursiones y rubro gastronómico variado, y a 2 cuadras de avenida principal.
 - Estructura unificada, “bloque”. Integración en los servicios.
 - Mejora continua en la infraestructura.
 - Alta Participación de mercado.

⁽⁸⁾ Consultas a bases de información, en Internet: <https://archivo.consejo.org.ar/planeamiento/foda.html>, (08/01/2019).

Oportunidades: son aquellos factores que resultan positivos, favorables, explotables, que se deben descubrir en el entorno en el que actúa la empresa, y que permiten obtener ventajas competitivas.

Mayor flujo de turismo interno por restricciones para poder viajar al extranjero y por numerosos feriados largos en el año.

- Tendencia de crecimiento del número de turistas que año tras año concurre a Yerba Buena.
- La cercanía con el cerro San Javier y con el centro de la ciudad de Tucumán lo posicionan en un lugar estratégico con las variables para los diferentes gustos del turista que pueden optar por realizar actividades al aire libre (senderismo, trekking) y actividades en la ciudad (compras, shopping, etc.).
- El crecimiento del uso de redes sociales, posibilita la llegada de la empresa a diferentes sectores de turismo a los que antes era difícil o costoso llegar.

Debilidades: son aquellos factores que provocan una posición desfavorable frente a la competencia. Recursos de los que se carece, habilidades que no se poseen, actividades que no se desarrollan positivamente, etc.

- Empresa joven en el mercado y sin el respaldo que tienen los grandes establecimientos hoteleros.
- Los costos remunerativos del personal pueden llegar a significar gastos fijos muy elevados sobre todo en épocas en donde la estacionalidad influye de manera considerable.
- Los costos fijos a nivel estructura general del hotel son elevados. El costo de tener una habitación sin ocupar también es elevado. Lo que implica redoblar los esfuerzos y tener el máximo de ocupación posible.

Amenazas: son aquellas situaciones que provienen del entorno y que pueden llegar a atentar incluso contra la permanencia de la organización.

- Incremento de otros destinos turísticos con similares recursos y atractivos turísticos (Mar de las Pampas).
- Situación económica actual del país (Inflación).
- Mayor utilización de los instrumentos de marketing por los competidores.
- Si bien no tiene gran cantidad de competidores, estos siempre están ofreciendo ofertas y promociones con tal de captar clientes.
- Reducción de la duración de los viajes vacacionales debido a los elevados costos.
- Marcada estacionalidad. Turismo discontinuo que se concentra en los fines de semana, en especial en los largos, vacaciones de invierno y temporada de verano.

5.- Ventajas del Apart Hotel

A la hora de buscar alojamiento en las vacaciones mucha gente tiene claro el tipo de alojamiento que quiere: un apartamento, para disfrutar de total libertad y privacidad; un hotel, para disfrutar de la máxima comodidad que nos ofrece; o un aparthotel, para disfrutar de una mezcla de las ventajas de ambos tipos de alojamiento.

Así, los aparthoteles ofrecen todas las ventajas de un hotel y de un apartamento en un solo alojamiento, creando así nuevas ventajas que solo se dan en este tipo de alojamiento:

– Precio: si bien es verdad que los aparthotel suelen ser más caros que un hotel normal, ya que ofrecen algunas ventajas que éstos no dan a sus huéspedes -de las que hablaremos más abajo- este incremento de precio se ve compensado por la cantidad de personas que pueden alojarse en un mismo hotel apartamento. Así, si por ejemplo nos encontramos con un grupo

de 6 personas que viajan juntas, las cuales necesitan de cuatro habitaciones (2 + 2 + 1 + 1), si optan por alojarse en un aparthotel solo deben pagar un alojamiento, y no cuatro habitaciones distintas.

– Libertad: esto es algo que suele notarse sobre todo a la hora del desayuno, comida o cena. Cuando nos alojamos en un hotel estamos obligados a respetar un horario de comidas, y también a comer la comida que sirvan, arriesgándonos a la posibilidad de que dicha comida no nos guste. Además el problema no es solo de horarios, pues puede que queramos realizar una pequeña excursión y nos veamos obligados a limitar su duración por tener que volver al hotel a comer.

Al alojarse en un apart hotel podemos escoger cuándo queremos preparar algo en la cocina del apart hotel, ya sea para comerlo en nuestro propio comedor o para llevarnos algo para comer de excursión o de picnic.

– Espacio: al alojarnos en un apart hotel tenemos un extra de espacio que puede ser muy necesario para algunos. Por ejemplo, disponer de un salón en el que disfrutar de una reunión entre amigos si hemos viajado en grupo, algo que no tendríamos si hubiéramos optado por un hotel y tendríamos que alojarnos en varias habitaciones.

Además de espacios como el salón, también hay otros que son igual de valiosos, como puede ser el comedor, en el que podemos tanto organizar comidas como reuniones, o la terraza o patio de la que muchos aparthoteles suelen disponer.

– Servicios de un hotel: hasta ahora, las ventajas que hemos mencionado también podemos tenerlas si optamos por alojarnos en un apartamento normal. Sin embargo, los aparthoteles incluyen en sus precios servicios propios de los mejores hoteles. Algunos de ellos pueden ser:

El servicio de limpieza, por lo que no tendremos que preocuparnos de perder tiempo de vacaciones limpiando o hacer una limpieza general el último día para entregar el apartamento tal como lo encontramos. Unido a

esto van detalles como el no tener que hacer la cama durante nuestras vacaciones.

El servicio de habitaciones, disponible en todo momento para cubrir las necesidades de los huéspedes.

El servicio de recepción, algo que nos libraría de tener que desplazarnos hasta una agencia a buscar la llave del apartamento, y que también dará un plus de seguridad al edificio o recinto, evitando que extraños al inmueble accedan a él. Además, la recepción estará abierta las 24 horas para solucionar cualquier problema o avería que se le comunique.

Cafetería, perfecta tanto para tomar una copa o café, como para las comidas cuando no quieran cocinar en el propio apart hotel.

Aparcamiento privado incluido en el precio, algo que muchos huéspedes que se preocupan por su vehículo tienen muy en cuenta a la hora de reservar sus vacaciones.

Servicio de lavandería y planchado de ropa, para los que necesitan ir impecables pero no tienen tiempo para realizar estas tareas ellos mismos.

Sin duda, queda demostrado que los aparthoteles son el alojamiento ideal a la hora de disfrutar de unas vacaciones, ya que como hemos expuesto reúnen las ventajas de los alojamientos más populares, hotel y apartamento, en uno solo.

6.- Conclusión

Se puede concluir que Portal del Sol se encuentra inserto en un sector muy competitivo y dinámico, posicionado con un alto valor percibido por los clientes que le sirven de provecho para adaptarse a los cambios que se producen cada vez que intentan proveerle algo diferente en su servicio.

Como puede apreciarse, se procura organizar los recursos de la mejor manera posible en cuanto a distribución de las tareas, equipamiento de las habitaciones y están abiertos a la mejora, al poner su organización bajo análisis.

Queda en evidencia que la aplicación de herramientas de gestión en el caso de las pymes y en particular del sector hotelero, proporciona información útil y certera para tomar decisiones en la gestión del negocio.

Al introducirnos en el análisis del hotel se ha podido observar, que el entorno donde está inmerso es un sector muy competitivo y que a su vez, está integrado al resto de las actividades de turismo; motivo por el cual, funciona mejor si está acompañado de políticas de gobierno que estimulen el conocimiento y la explotación turística de la provincia en el mundo.

En virtud de lo expuesto en el trabajo, el sector hotelero se encuentra en auge y con muchas posibilidades de crecimiento, las cuales se verían potenciadas si se tomaran en cuenta las herramientas propuestas. A partir del análisis realizado al ente, se está en condiciones de afirmar que el mismo cuenta con la posibilidad de dar un seguimiento al cumplimiento de los objetivos propuestos y de aplicar las correcciones necesarias sobre las desviaciones que pudieran surgir.

Profundizando en el estudio del hotel, se alcanzó un diagnóstico comprendido por la composición y organización de sus recursos y la administración de sus costos con el fin de aportarle a la empresa, una herramienta de información de costos que mejore la toma de decisiones, satisfaciendo de esta manera, el objetivo general propuesto de, lograr una herramienta de información de costos en que se apoyen las empresas de servicios.

Mediante la aplicación del análisis de costos, se logró tener una noción de las ventas y rentabilidad a obtener según la demanda de turismo.

Del análisis de los costos surge que los costos variables son relativamente bajos, y que el precio de mercado permite la obtención de un margen de contribución significativo.

De modo que se puede afirmar que el resultado es altamente sensible a las variaciones en los volúmenes de demanda y el precio, por lo cual queda evidente la utilidad de la aplicación de la herramienta de análisis

marginal, ya que permite a los emprendedores focalizarse en aquellos servicios que en términos de equivalencia contribuyen en mayor proporción a cubrir los costos fijos y generar una ganancia, es decir dirigir sus mayores esfuerzos en ventas hacia la línea de servicios con mayor margen de contribución.

En términos de nivelación y puntos de equilibrio se puede corroborar que la hotelería tanto en alta como en baja temporada alcanza a cubrir sus costos sin necesidad de obtener un gran volumen de ventas.

Es necesario aclarar que además de los puntos a mejorar, se encontraron grandes ventajas al analizar la empresa, como es su capital humano, ya que cuenta con una gran experiencia en el rubro y se muestran predispuestos a incorporar los elementos descriptos en el trabajo.

Finalmente, se puede afirmar que con la adopción de las herramientas de gestión, con el correspondiente asesoramiento profesional, se obtendrán ventajas competitivas que permitirían alcanzar un crecimiento sostenible.

ÍNDICE BIBLIOGRÁFICO

a) General :

NORVAL, A. J., La industria turística, Editorial Pitman & Sons, (Londres, 1936).

FOSTER, Dennis, Introducción a los viajes y al turismo, Editorial McGraw Hill (México, 1994).

OSORIO, Oscar M., La capacidad de producción y los costos, Ed. Macchi, (Buenos Aires, 1992).

CASCARINI, D. C., Teoría y Práctica de los Sistemas de Costos, Editorial La Ley, (Buenos Aires, 2004).

OSORIO, O., La capacidad de producción y los costos, Ediciones Macchi, (Buenos Aires, 1992).

b) Especial :

WALLINGRE, Noemí, TOYOS, Mónica, Diccionario de Turismo, Hotelería y Transportes, Ed. Universidad del Salvador, (Buenos Aires, 1998).

STEWART, Suzanne, Introducción a las actividades hoteleras, Editorial Parafinita, (España, 1988).

c) Otras Publicaciones :

Nuevas modalidades de alojamiento, en Internet:
<http://www.utntyh.com/wp-content/uploads/2009/09/nuevas-modalidades-de-alojamiento.pdf> (19/01/2019).

Consulta a bases de información, en Internet:
<https://www.cace.org.ar/noticias-en-2017-en-argentina-se-vendieron-263-mil-productos-por-dia-a-traves-de-internet>, (16/01/2019).

ÍNDICE

	<u>Págs.</u>
Prólogo.....	1.-

CAPÍTULO I

MARCO REFERENCIAL Y TEORICO

1.- Antecedentes y evolución.....	3.-
2.- Inicios del Apart Hotel.....	7.-

CAPÍTULO II

CONCEPTUALIZACIÓN

1.- La hotelería tradicional.....	8.-
2.- La importancia de la clasificación.....	10.-
3.- La Ley Nacional Hotelera.....	12.-
4.- Nuevas modalidades de alojamiento.....	14.-
5.- Apart hoteles.....	17.-
6.- Evolución del apart hotel en Tucumán.....	19.-

CAPÍTULO III

EL EMPRENDIMIENTO

1.- Generalidades.....	20.-
2.- El contexto de la empresa.....	21.-
3.- El servicio.....	22.-
4.- Descripción de la estructura.....	23.-
5.- Sectores y recursos.....	24.-
6.- El personal.....	24.-

CAPÍTULO IV
GESTIÓN HOTELERA

1.- Insumos – materiales directos.....	25.-
2.- Mano de obra directa.....	26.-
3.- Costos indirectos de servicio.....	30.-
4.- Gastos de administración y comercialización.....	35.-
5.- Cálculo de tarifas por el servicio de hospedaje.....	36.-
6.- Balances contables.....	37.-
7.- Análisis de margen de contribución.....	41.-
8.- Análisis de punto de equilibrio.....	42.-
9.- Margen de seguridad.....	44.-
10.- Apalancamiento operativo.....	46.-
11.- Nivel de actividad.....	47.-

CAPÍTULO V
ANÁLISIS DE MERCADO

1.- Generalidades.....	52.-
2.- Análisis del entorno.....	52.-
3.- Análisis del sector.....	54.-
4.- Análisis FODA.....	56.-
5.- Ventajas del apart hotel.....	58.-
6.- Conclusión.....	60.-
Índice Bibliográfico.....	63.-
Índice.....	64.-