



**INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONÁUTICO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN**  
**LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN**

**PROYECTO DE GRADO**

**“Mejorar costos de un hotel a través de inversiones”.**

**Alumnos:**

BORDA BOSSANA, Giordano Faustino.

BARTMUS, Marcos.

**Docente tutor:**

Cra. MUSTAFÁ, Cristina Miriam.



## Índice

<b>Dedicatoria</b> .....	<b>7</b>
<b>Agradecimientos</b> .....	<b>8</b>
<b>INFORME DE ACEPTACIÓN PROYECTO DE GRADO (FORMULARIO C)</b> .....	<b>10</b>
<b>Resumen del Proyecto de Grado</b> .....	<b>12</b>
<b>Glosario de Palabras</b> .....	<b>13</b>
<b>Objetivos</b> .....	<b>15</b>
<b>Alcance del trabajo</b> .....	<b>16</b>
<b>Introducción</b> .....	<b>17</b>
<b>Marco Teórico</b> .....	<b>18</b>
<b>Capítulo N° 1: “Investigación de la Empresa”</b> .....	<b>22</b>
1.1 Descripción de la Empresa .....	22
1.2 Análisis Interno del Hotel .....	23
1.3 Análisis del Entorno .....	24
1.4 Estrategias del Hotel .....	37
1.5 Misión, Visión y Objetivos .....	42
1.6 Análisis FODA.....	44
1.7 Estructura y Organización .....	47
<b>Capítulo N° 2: Recolección y Análisis de información contable</b> .....	<b>49</b>
2.1 Investigación de las Actividades .....	49



**INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONÁUTICO**  
“Mejorar costos de un hotel a través de inversiones”

2.2 Investigación de la Administración de la Empresa .....	50
2.3 Investigación y análisis de los Costos .....	51
2.3.1. Relación con el volumen .....	64
2.4 Investigación y análisis de los Gastos.....	69
2.5 Investigación y análisis de los Ingresos .....	71
2.6 Investigación de la Contabilidad de la Empresa.....	72
<b>Capitulo Nº 3: Alternativas de reducción de costos.....</b>	<b>73</b>
3.1 Análisis de proveedores .....	73
3.2 Análisis de los Proveedores del Hotel.....	75
3.3 Otras características de los Proveedores .....	76
3.4 Ventas y Desventajas .....	79
3.5 Mejorar la cadena de valor del proceso interno. ....	80
3.6 Reducción de los costos unitarios.....	83
3.7 Mejoramiento de la calidad .....	84
3.8 Evaluación de Proveedores .....	85
<b>Capitulo Nº 4: Análisis de Viabilidad de la implementación Software administrativo.....</b>	<b>91</b>
4.1 El enfoque de sistemas en la administración .....	92
4.2 Importancia del enfoque de sistemas.....	94



**INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONÁUTICO**  
“Mejorar costos de un hotel a través de inversiones”

4.3 Sistema operativo .....	95
4.4 Características .....	97
4.5 Ventajas y desventajas .....	97
4.6 Vicisitudes a tener en cuenta a la hora de instalar un software .....	101
<b>Capítulo Nº 5: Análisis Económico y Financiero .....</b>	<b>103</b>
5.1 Situación General del Hotel .....	105
5.2 Análisis Vertical y de las Grandes Masas .....	106
5.3 Análisis del Estado de Situación Patrimonial .....	109
5.4 Análisis del Estado de Resultado del Hotel.....	114
5.5 Ratios.....	115
5.5.1 Rentabilidad .....	115
5.5.2 Solvencia.....	117
5.5.3 Liquidez.....	118
5.5.4 Razón de inmovilización.....	121
5.5.5 Efecto Palanca .....	121
5.6 Punto de Equilibrio .....	122
<b>Capítulo Nº 6: Alternativas de inversión .....</b>	<b>125</b>
6.1 Inversión .....	125



**INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONÁUTICO**  
“Mejorar costos de un hotel a través de inversiones”

6.1.1 Concepto.....	125
6.2 Alternativas de proyectos de Inversión .....	125
6.3 Etapas de un Proyecto de Inversión .....	127
6.4 Análisis de Viabilidad .....	128
6.4.1 Viabilidad Técnica .....	130
6.4.2 Viabilidad Legal.....	131
6.4.3 Viabilidad Económica o Financiera .....	132
6.4.3.1 Criterios de Evaluación de Proyectos de Inversión .....	133
6.4.4 Viabilidad Ambiental.....	135
6.5 Alternativa 1 – Compra Lavarropa Industrial.....	136
6.5.1 Viabilidad Legal.....	140
6.5.2 Viabilidad Técnica .....	140
6.5.3 Viabilidad Económica o Financiera .....	141
6.5.3.1 Financiamiento.....	141
6.5.3.2 Ingresos Estimados.....	142
6.5.3.3 Costos Estimados .....	143
6.5.3.4 Cuadro de Flujos de Fondos Operativo (con frecuencia anual) .....	144
6.5.3.5 Evaluación Privada del Proyecto.....	145



**INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONÁUTICO**  
“Mejorar costos de un hotel a través de inversiones”

6.6 Alternativa 2 - Proyecto de abrir un bar.....	148
6.6.1 Viabilidad Legal .....	149
6.6.2 Viabilidad Técnica .....	152
6.6.2.1 Ingeniería del proyecto .....	153
6.6.3 Viabilidad Económica o Financiera .....	154
6.6.3.1 Inversión Inicial.....	155
6.6.3.2 Financiamiento .....	156
6.6.3.3 Ingresos Estimados.....	157
6.6.3.4 Costos Estimados .....	159
6.6.3.5 Cuadro de Flujos de Fondos Operativo (con frecuencia anual) .....	160
6.6.3.6 Evaluación Privada del Proyecto.....	162
6.7 Alternativa 3 – Comprar de un Vehículo para Transporte .....	165
6.8 Comparación de Resultados .....	166
6.9 Recomendaciones .....	170
<b>Conclusiones.....</b>	<b>171</b>
<b>Bibliografía.....</b>	<b>173</b>



**INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONÁUTICO**  
“Mejorar costos de un hotel a través de inversiones”

**Dedicatoria**

Dedicamos de manera especial, con gran alegría a nuestros padres que nos han ayudado desde el comienzo, y fueron el principal cimiento para la construcción de nuestra futura vida profesional.



### **Agradecimientos**

En primer lugar, le agradecemos a la Contadora Miriam Mustafá que fue nuestra tutora, guiándonos a lo largo del trabajo, brindando su tiempo y un gran apoyo para la realización del trabajo.

A la facultad y a todos los profesores que compartieron sus conocimientos para que podamos mejorar como persona y aportando a nuestro desarrollo profesional a lo largo de nuestros estudios.

Al propietario del Hotel que estuvo siempre dispuesto a brindarnos la información y ayuda necesaria.

Por último, agradecemos a toda nuestra familia por acompañarnos y ayudarnos en este camino.



INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONÁUTICO  
“Mejorar costos de un hotel a través de inversiones”

## “MEJORAR COSTOS DE UN HOTEL A TRAVÉS DE INVERSIONES”.



---

BARTMUS, Marcos. & BORDA BOSSANA, F. Giordano.



INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONÁUTICO  
"Mejorar costos de un hotel a través de inversiones"

FORMULARIO C



**I** NSTITUTO  
**U** NIVERSITARIO  
**A** ERONAUTICO

Facultad de Ciencias de la  
Administración

Departamento Desarrollo Profesional

Lugar y fecha Córdoba 12/11/16

**INFORME DE ACEPTACIÓN PROYECTO DE GRADO (FORMULARIO C)**

**Título del Proyecto de Grado:**

"Mejorar Costos de un Hotel a través de Inversiones"

**Integrantes:**

BORDA BOSSANA, Giordano Faustino.

BARTMUS, Marcos.

**Profesor Tutor del PG:**

Cra. MUSTAFÁ, Cristina Miriam.

**Miembros del Tribunal Evaluador:**

Presidente: ROPOLO, Mariela

Vocal: FLORES, Carolina

---

BARTMUS, Marcos. & BORDA BOSSANA, F. Giordano.



**INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONÁUTICO**  
**“Mejorar costos de un hotel a través de inversiones”**

**Resolución del Tribunal Evaluador**

- El P de G puede aceptarse en su forma actual sin modificaciones.
  
- X El P de G puede aceptarse pero el/los alumno/s debería/n considerar las Observaciones sugeridas a continuación.
  
- Rechazar debido a las Observaciones formuladas a continuación.

**Observaciones:**

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

---

BARTMUS, Marcos. & BORDA BOSSANA, F. Giordano.



**INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONÁUTICO**  
“Mejorar costos de un hotel a través de inversiones”

**Resumen del Proyecto de Grado**

En el presente trabajo llevaremos adelante un análisis externo e interno de un hotel situado en la ciudad de Villa Carlos Paz, con el objetivo de desgranar e identificar los costos de cada servicio que presta, posteriormente realizar un análisis económico y financiero en que se encuentra actualmente y poder identificar falencias para brindarle posibles soluciones. Por último, investigaremos y desarrollaremos la aplicación de un proyecto de inversión para aprovechar al máximo las instalaciones del hotel.



### **Glosario de Palabras**

**Abstracto:** Que resulta difícil de entender por tener el carácter esquemático y poco concreto propio de lo que se obtiene por abstracción.

**Atrópica:** tiene que ver con seres humanos y su posición en cuanto a lo natural.

**Check in:** Entradas.

**Check out:** Salidas.

**Contribuir:** Dar una cantidad de dinero para algo en lo que participan también otras personas.

**Divisionistas:** se define cualquier acción, concepto, idea, conversación o publicación considerada por el gobierno capaz de ‘confundir’ a la población y desviar la atención de las ‘masas’.

**Engreído:** Que muestra orgullo excesivo por las cualidades o actos propios.

**Escollos:** Problema o dificultad que obstaculiza el desarrollo de una actividad o proceso.

**Esencia:** Conjunto de características permanentes e invariables que determinan a un ser o una cosa y sin las cuales no sería lo que es.

**Estrategia:** Serie de acciones muy meditadas, encaminadas hacia un fin determinado.

**Falencias:** Carencia o defecto de alguna cosa.

**Fidelizar:** Conseguir la fidelidad de un cliente, normalmente por medio de un buen trato, ofertas especiales, regalos, etc.



**INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONÁUTICO**  
"Mejorar costos de un hotel a través de inversiones"

**Interfaz:** Dispositivo capaz de transformar las señales generadas por un aparato en señales comprensibles por otro.

**Intolerancias:** Actitud de la persona que no respeta las opiniones, ideas o actitudes de los demás si no coinciden con las propias.

**Logística:** Conjunto de los medios necesarios para llevar a cabo un fin determinado de un proceso complicado.

**Marketing:** analiza la gestión comercial de las empresas con el objetivo de captar, retener y fidelizar a los clientes a través de la satisfacción de sus necesidades.

**Multidimensional:** Que concierne varios aspectos de un asunto.

**Room service:** Servicio de habitación.

**Software:** Conjunto de programas y rutinas que permiten a la computadora realizar determinadas tareas.

**Suministro:** Proporcionar o poner al alcance de una persona o cosa algo que necesita.

**Sustancial:** De la sustancia o parte fundamental de algo.



## **Objetivos**

### **Objetivo General**

Realizar un estudio administrativo, económico y financiero de un hotel para su mejor gestión. Y analizar diferentes alternativas de inversión con el objeto de reducir sus costos.

### **Objetivos Específicos**

- Clasificación y análisis de Costos, Ingresos y Gastos.
- Reducir costos y gastos.
- Análisis financiero de la empresa y económico del hotel.
- Efectuar el análisis de viabilidad económica y técnica de la implementación de un software para la gestión del hotel.
- Análisis de inversiones de mejora.
- Obtener información instantánea, ordenada y sistemática sobre el movimiento económico y financiero del negocio.
- Mediante gráficos facilitar la interpretación de la situación de la empresa.



**INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONÁUTICO**  
“Mejorar costos de un hotel a través de inversiones”

**Alcance del trabajo**

Proyecto a realizar con ánimo de analizar la situación económica – financiera, con el fin que el propietario cuente con las herramientas para gestionar el hotel y pueda analizar distintas alternativas de inversión para mejorar sus costos.



## **Introducción**

A través de este proyecto de grado buscaremos investigar y realizar un análisis interno de la empresa seleccionada, para conocer en que circunstancia se encuentra, y poder establecer estrategias para obtener beneficios de sus fortalezas o caso contrario mitigar sobre sus debilidades.

Se pretende realizar un análisis en el entorno en que se desarrolla, para identificar que variables externas directas o indirectas que el hotel puede aprovechar como oportunidades o evitar o aminorar el impacto de las amenazas.

Luego buscaremos clasificar y desagregar los diferentes costos en que incurre que el hotel, ya que en la actualidad el gerente administrativo lleva su gerencia sin ningún respaldo de información, la cual es clave para el desempeño y éxito de cualquier empresa.

Para ayudar a que la gerencia tenga una herramienta que le proporcione información de calidad y dinámica, estudiaremos la viabilidad de incorporar un software administrativo para que quien tome las decisiones lo haga de forma más eficiente y eficaz, y tenga un respaldo en sus registros, además de poder llevar una administración apoyada en un sistema de información gerencial, vamos a poner en evidencias todas sus ventajas por lo cual creemos oportuno y de gran importancia su implementación. Luego analizaremos la situación económica y financiera del hotel, con datos aproximados ya que no se lleva ningún tipo de registros, los datos y resultados a obtener de este análisis creemos que lo tendría que otorgar el software a aplicar, para ayudar a llevar la gestión de una forma más amigable y confiable.

Finalmente estudiaremos y analizaremos distintas alternativas de diferentes proyectos de inversiones con las cuales el hotel puede disminuir sus costos y aprovechar su espacio físico ocioso.



### **Marco Teórico**

Una organización es un grupo de personas, recursos materiales, tecnológicos y medios organizados con un fin determinado.

La empresa es una organización o institución dedicada a actividades o persecución de fines económicos o comerciales para satisfacer las necesidades de bienes o servicios de los solicitantes.

Las empresas poseen una misión, visión, objetivos y estrategias.

La misión es un componente del proceso de planeamiento de la estrategia empresarial.

La visión es aquella habilidad que poseen ciertas personas de percibir el futuro de su empresa a largo plazo, proyectándose en el tiempo, para imaginar nuevos contextos donde deberá funcionar, con nuevas necesidades y recursos, previendo lo necesario para adecuarse a ello.

Los objetivos es lo que impulsa al individuo a tomar decisiones o a perseguir sus aspiraciones. Es sinónimo de destino, fin, meta.

La Estrategia es una serie de acciones muy meditadas, encaminadas hacia un fin determinado.

El entorno es un conjunto de circunstancias o factores sociales, culturales, morales, económicos, profesionales, etc., que rodean una cosa o a una persona, colectividad o época e influyen en su estado o desarrollo

Dentro del entorno se encuentra el mercado en economía, que es un conjunto de transacciones de procesos o intercambio de bienes o servicios entre individuos.



**INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONÁUTICO**  
“Mejorar costos de un hotel a través de inversiones”

La contabilidad es un sistema de control y registro de los gastos e ingresos y demás operaciones económicas que realiza una empresa o entidad.

Las empresas para lograr sus objetivos incurren en costos y gastos.

El costo es el gasto económico que representa la fabricación de un producto o la prestación de un servicio. Se clasifican en costos fijos y costos variables.

Los costos fijos son aquellos costos que la empresa debe pagar independientemente de su nivel de operación, es decir, produzca o no produzca debe pagarlos.

El costo variable es la suma de los costos marginales en todas las unidades producidas.

El gasto es la cantidad de dinero u otra cosa que se gasta.

Dentro de los objetivos que tienen las empresas, se encuentra la utilidad.

La utilidad es el provecho o beneficio que se saca de una cosa.

Para que las empresas logren sus objetivos, en la contabilidad se utilizan ciertos indicadores como punto de equilibrio, margen de contribución y solvencia.

El punto de equilibrio es el estado de equilibrio entre ingresos y egresos de una empresa, sería el umbral donde está próximo a lograrse la rentabilidad. Es el nivel de un negocio en el cual los ingresos igualan a los egresos y que por lo tanto no arroja ni ganancia ni pérdida.

El margen de contribución es el la diferencia entre el precio de venta menos los costos variables. Es considerado también como el exceso de ingresos con



**INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONÁUTICO**  
“Mejorar costos de un hotel a través de inversiones”

respecto a los costos variables, exceso que debe cubrir los costos fijos y la utilidad o ganancia.

La solvencia es un indicador que se practica sobre los estados contables, es una relación entre el total de activos de una entidad (persona física o jurídica) y el total de pasivos. Dicha relación es un cociente que indica cuántos recursos se tienen en activo en comparación con el pasivo.

Con los avances de las tecnologías las empresas se ven ante la necesidad de la utilización de un software.

Un software es un conjunto de programas y rutinas que permiten a la computadora realizar determinadas tareas.

Dentro de las empresas, puede haber nuevos proyectos los cuales merecen un minucioso análisis de viabilidad. Gracias al autor Nassir Sapag Chain podremos hablar de viabilidad de nuevos proyectos en el siguiente párrafo.

El concepto Viabilidad es utilizado en la disciplina Evaluación de Proyectos para expresar contenidos diversos. En los textos de autores con origen disciplinar en la ingeniería o en la “ingeniería económica”, se entiende la viabilidad como capacidad de un Proyecto de lograr un buen desempeño financiero, es decir una tasa de rendimiento aceptable. Es por ello que se lo utiliza como sinónimo de rentabilidad. Lo propio ocurre en publicaciones cuyos autores provienen de nuestra disciplina como la Administración Coincidentemente, en estos casos la cuestión central de la Evaluación reside en el análisis del desempeño financiero y no se incorporan otras dimensiones analíticas que expresen la capacidad de asimilación e integración de la intervención en el medio en el que se verificarán los resultados e impactos. En algunos casos se tratan estos aspectos como situaciones laterales a la cuestión central, respecto de los cuales debe brindarse información, sin un criterio metodológico que integre los resultados y conclusiones.



**INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONÁUTICO**  
“Mejorar costos de un hotel a través de inversiones”

Viabilidad, es la cualidad de lo viable, de lo que puede concretarse, de aquello que puede salvar los escollos esperables en el camino que debe transitar. En el caso de Proyectos de Inversión se entiende que viabilidad expresa “la capacidad de un proyecto de asimilarse al medio intervenido y transformarlo, en forma sostenible”.

La decisión de emprender una inversión, como todo proceso decisional tiene cuatro componentes básicos:

- El decisor (inversionista, financista o analista).
- Variables controlables (pueden hacer variar el resultado de un mismo proyecto dependiendo del decisor).
- Variables no controlables (influyen al resultado del proyecto).
- Opciones o proyectos (se deben evaluar para solucionar un problema o para aprovechar una oportunidad de negocio).

Nuestra responsabilidad como evaluadores de estos proyectos, será aportar el máximo de información para ayudar al decisor a elegir la mejor opción. Para esto es fundamental identificar todas las opciones y sus viabilidades como único camino.

Para recomendar la aprobación de cualquier proyecto es preciso estudiar un mínimo de tres viabilidades que condicionarán el éxito o fracaso de una inversión: viabilidad técnica, legal y económica. Otras dos viabilidades, no incluidas generalmente en un proyecto, son las de gestión y la política. Por otra parte, una viabilidad cada vez más exigida en los estudios de proyectos es la que mide el impacto ambiental de la inversión.



## **Capítulo N° 1: “Investigación de la Empresa”**

### **1.1 Descripción de la Empresa**

Se trata de una empresa familiar, es decir es una organización comercial en la cual el patrimonio y el gobierno de la misma están ejercidos por los miembros de una familia, y su objetivo y visión estratégica comprende la continuidad de la empresa a manos de las siguientes generaciones familiares.

El hotel se encuentra en la localidad de Villa Carlos Paz, se fundó en 1986 y comenzó con el nombre de “Hotel Platino”. En el Año 2011 pasó a manos de los actuales dueños y cambio su nombre al de “Hotel Arona”.

El mayor potencial que tiene el hotel es su ubicación. Su domicilio es en calle “Las Heras”, esquina con “Los Artesanos”. Hallándose en frente de la galería “Strada”, en pleno centro de la ciudad y posee ingreso a la calle principal.

El hotel tiene un total de 25 (veinticinco) habitaciones. Cuenta con 6 departamentos para 5 (cinco) personas. Y 19 (diecinueve) habitaciones que pueden ser utilizadas como triples o dobles. Teniendo una capacidad máxima de 87 (ochenta y siete) plazas.

Es un edificio antiguo de cuatro pisos. En planta baja está la recepción y el desayunador. En el primero, segundo y tercer piso se encuentran las habitaciones y en el cuarto está la pileta con solárium y el bar.



## **1.2 Análisis Interno del Hotel**

El hotel está constituido por el propietario quien es el gerente general y responsable de la tomas de decisiones; sus 2 (dos) hijos que están encargados de la administración. Además, cuenta con 5 (cinco) empleados que están inscriptos de forma regular, de los cuales 2 (dos) son recepcionistas, 2 (dos) mucamas y 1 (uno) encargado del mantenimiento.

En consecuencia, el proceso de toma de decisiones es centralizado, el propietario se reúne una vez al mes con los administradores (sus hijos) a debatir y sobrellevar los distintos problemas y oportunidades que se le presentan y según lo entrevistado no existe un conflicto de intereses entre ambos, por lo que la toma de decisiones se torna en un proceso simple. Al ser una pequeña empresa, las decisiones y cambios que se deciden tomar no son de gran impacto.

Opera con un sistema operativo de reservas Arion, que aporta información sobre flujos de caja, facturación, gastos, pagos con tarjetas de crédito del día o de la fecha que a revisar, da reportes de lugares que provienen los turistas. Hoy con los avances de la tecnología se trabaja mucho con reservas de internet. Los principales portales en los que ingresan son Booking, tripadvisor y despegar. En donde los clientes pueden ver fotos, comentarios y ranking de los hoteles.

Al no poseer de un sistema y contabilidad de costos la organización tiene serias dificultades para realizar planes para mejorar su rentabilidad y poder realizar un planeamiento eficiente y eficaz sobre la gestión y el futuro de la misma.

La secretaria de turismo de Villa Carlos Paz afirma, “La Temporada alta son los meses de vacaciones (Enero, Febrero, Julio) con una ocupación aproximadamente del 100%. Los fines de semana largo traen un gran afluente de turistas .Mayo, Junio y Agosto son temporada baja (20%). Y el resto de meses es temporada media (60%)”.



### **1.3 Análisis del Entorno**

Este análisis, se lleva a cabo debido que el hotel actúa en un entorno que cambia continuamente y, en general, cada vez más deprisa. El objetivo es identificar aquellos eventos que estén ocurriendo o que se prevean que ocurrirán y que podrían afectar al hotel en el futuro de forma directa o indirecta, tanto positiva como negativamente. Para ello es necesario realizar un estudio minucioso a través del conjunto de tareas de recopilación de datos, estudios, observaciones y análisis del mercado con el que va actuar la empresa para detectar cuáles serán las diferentes variables que van a tener incidencia en la organización.

Para realizar este análisis en el Ambiente Externo utilizamos la herramienta **PEST**.

Es fundamental analizar estos dos ámbitos de una forma detallada, ya que de ellos se derivan oportunidades y amenazas que la empresa tendrá que aprovechar o afrontar frente al continuo cambio en el mercado, y deberán tenerse en cuenta para el desarrollo de sus estrategias comerciales.

#### ***Análisis Externo:***

Debe tenerse en cuenta que los procesos de una empresa se desarrollan dentro de un entorno multidimensional que no están bajo el control de la empresa y que influye en el desarrollo de su estrategia comercial, suponiendo tanto restricciones del sistema como oportunidades para detectar nuevas necesidades y desarrollar nuevos y mejores servicios.

Existen algunos indicadores externos que beneficiarán o perjudicarán a la empresa, como por ejemplo; el incremento del costo de transporte producto de la variación del costo del petróleo. En el caso de que las variables generen un entorno favorable para el crecimiento del negocio, estaremos hablando de



**INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONÁUTICO**  
“Mejorar costos de un hotel a través de inversiones”

oportunidades. En el caso que la trascendencia de dichas variables sea negativa para la empresa, haremos referencia a amenazas.

### **Análisis de la Herramienta PEST**

Este análisis identifica los factores del entorno general que van a afectar a las empresas. Es una herramienta de gran utilidad para comprender el crecimiento o declive de un mercado, y en consecuencia, la posición, potencial y dirección de un negocio. Es una herramienta de medición de negocios.

**PEST** está compuesto por las iniciales de factores **Políticos, Económicos, Sociales y Tecnológicos**, utilizados para evaluar el mercado en el que se encuentra un negocio o unidad. Este análisis promueve el pensamiento proactivo, en lugar de esperar por reacciones instintivas.

#### **Variables Políticas:**

- Deuda del gobierno.
- Déficit o superávit presupuestario.
- Aranceles de importación.
- Restricciones a la exportación.
- Regímenes tributarios.
- Preferencias arancelarias.
- Simplificación administrativa.
- Defensa del Consumidor.

En otra polémica medida, el Gobierno avanzó en la eliminación por decreto de necesidad y urgencia (DNU) de los **feriados** puente. La medida, que regirá a partir de este año, establece además una mayor cantidad de **feriados** "movibles", entre



**INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONÁUTICO**  
"Mejorar costos de un hotel a través de inversiones"

ellos los del **24 de marzo y 2 de abril**, día de la Soberanía sobre las Islas Malvinas.

Nuestro país queda muy lejos entre los que le reconocen más cantidad de días de descanso pagos a sus trabajadores.

Como podemos ver desde el entorno político, existe una tendencia a "incrementar la competitividad del sector productivo" con una mayor cantidad de feriados movibles. Aunque cada vez que había un feriado puente, sufrían los comercios porque no podían abrir, ya que se duplicaba el costo laboral. El sector del turismo y la gastronomía señala que significaría una caída de sus ingresos. "No es una noticia para nada agradable, sabemos que los fines de semana largos nos vienen muy bien, nos ayudan a mantener en ritmo la actividad", afirmó Juan Lucero, vicepresidente de la Cámara de Turismo y secretario de la Cámara Hotelera y Gastronómica.

***A demás también hay que tener en cuenta las Variables Legales:***

- Ley del salario mínimo.
- Leyes de seguridad en el empleo.
- Leyes sindicales.
- Legislación sobre competencia.
- Legislación sobre medio ambiente.
- Legislación sobre propiedad intelectual.
- Subsidios.
- Estabilidad jurídica.

Los cambios en la ley también afectan a las empresas dentro de la industria hotelera y no se pueden controlar. El ambiente que regula la industria hotelera puede cambiar de vez en cuando y esto puede tener un efecto en la forma en que



**INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONÁUTICO**  
"Mejorar costos de un hotel a través de inversiones"

los hoteles, líneas aéreas y restaurantes dirigen sus negocios. Por ejemplo, un cambio en las leyes de impuestos que eleven el precio de los combustibles afectará al turismo y también a los costos de la industria hotelera.

Desde en el entorno legal, el Estado acaba de promulgar la Ley 27.264 para pequeñas y medianas empresas. Donde se destacan los beneficios impositivos, desde la reducción de la carga tributaria, como es el caso del gravamen a los débitos y créditos bancarios (impuesto al cheque), hasta el estiramiento a 90 días del pago del IVA y el diferimiento del pago de Ganancias cuando hagan inversiones en bienes de capital, esto es en máquinas y nuevas tecnologías:

**1. Se liberará a ese segmento de empresas del régimen del pago de "Ganancia Mínima Presunta", para los ejercicios fiscales que se inicien a partir del 1° de enero de 2017.**

**2. "El Impuesto sobre los Créditos y Débitos en Cuentas Bancarias y Otras Operatorias, que hubiese sido efectivamente ingresado, podrá ser computado en un 100% como pago a cuenta del Impuesto a las Ganancias por las empresas que sean consideradas micro y pequeñas y en un 50% por las industrias manufactureras consideradas medianas".**

**3. "Podrán ingresar el saldo resultante de la declaración jurada del impuesto al valor agregado, en la fecha de vencimiento correspondiente al segundo mes inmediato siguiente al de su vencimiento original, en las condiciones que establezca la AFIP".**

*El pago del IVA se podrá ingresar en el segundo mes inmediato siguiente al vencimiento original*

**4. El Poder Ejecutivo Nacional fue autorizado a emitir bonos de la deuda pública, cuya suscripción será voluntaria, para que con esos fondos la AFIP**



**INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONÁUTICO**  
“Mejorar costos de un hotel a través de inversiones”

pueda devolver los saldos de impuesto a favor de las micro, pequeñas y medianas empresas.

5. La AFIP habilitará un sistema de ventanilla única para la simplificación de los trámites tributarios, esto es impositivos, aduaneros y de la seguridad social.

**Variables Económicas:**

- Producto Bruto Interno.
- Tipo de cambio.
- Balanza comercial.
- Tasas de interés.
- Tasa de inflación.
- Confianza del consumidor y del inversor.

Por lo investigado decimos que cuando alguien habla de factores incontrolables en la industria hotelera, se refiere al macro ambiente. Los factores externos como la situación económica que enfrenta el país o el mundo están entre los factores sobre los cuales no tienen control las personas que trabajan en el sector. Cuando la economía decae, la industria hotelera puede sufrir debido a una caída del gasto discrecional. El turismo puede ser dejado de lado en momentos de dificultades económicas extremas, haciendo que el sector hotelero dependa de los clientes pertenecientes a la comunidad de los negocios. Lógicamente, un incremento del desempleo repercutirá directamente en la parte del presupuesto familiar destinado a vacacionar. Del mismo modo, una reducción del desempleo será positiva para el hotel, ya que incrementará el presupuesto que las familias destinan a este tipo de actividades.

Según nuestro punto de vista el entorno económico, en la actualidad Argentina se considera inestable, el nuevo gobierno tuvo que lidiar con un pesado trabajo



**INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONÁUTICO**  
“Mejorar costos de un hotel a través de inversiones”

heredado del anterior gobierno. Algunos de los principales problemas económicos que tuvo que lidiar el actual gobierno al asumir fueron el déficit fiscal, la escasa reservas del Banco Central, la deuda pública, disminuir la inflación, la degradación del estado de las finanzas públicas, y mejorar la relación con los países vecinos para tener una mejor perspectiva económica; Estos son algunos de muchos problemas que se están intentando solucionar y hace que hoy Argentina sea considerada un país inestable, en consecuencia hay que estar muy atento a las variables económicas que se presentan para una eficiente gestión de la organización.

**Variable socio-culturales:**

- Tamaño de la población y distribución.
- Distribución por edades.
- Niveles de formación.
- Niveles de ingresos.
- Tasa de Nacimientos.
- Cambios en el estilo de vida.

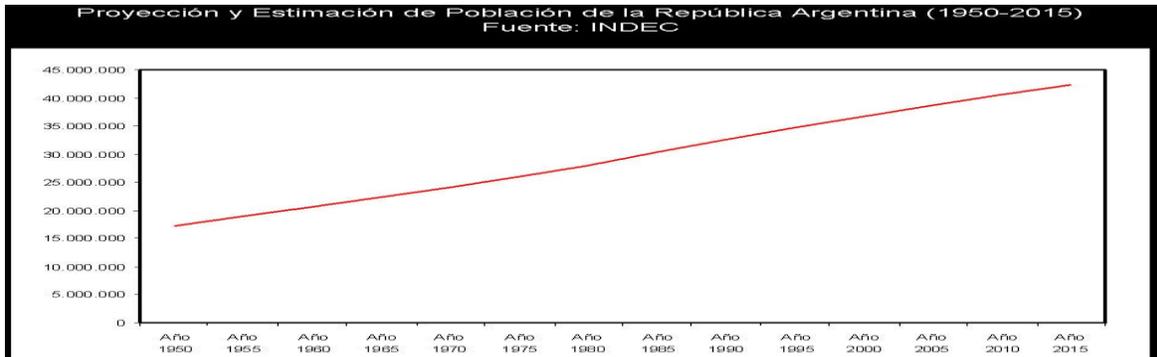
El entorno sociocultural afecta en mayor medida al hotel, ya que es actividad que tiene una contribución en una de las ciudades más turísticas del País, y sin duda existe una creciente preocupación por el cuerpo y la salud, “mente sana, cuerpo sano” en la sociedad en que vivimos. El aumento del estrés, el agotamiento y las “prisas”. Propician la búsqueda de un tiempo para relajarse, cuidar el cuerpo y descansar la mente. Esto favorece unas expectativas de demandas muy buenas y además con una clientela fiel y constante.

El entorno demográfico favorece a este tipo de actividad, ya que según el último censo del INDEC, Argentina tiene 40.117.096 habitantes, es decir, que el país incrementó su población un 10,6% en los últimos diez años, y según la proyección



**INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONÁUTICO**  
“Mejorar costos de un hotel a través de inversiones”

y estimación de la población de la República Argentina, el crecimiento poblacional sigue en ascenso, lo que sugiere un incremento en la demanda ya que es un deporte practicado por todas las edades.



**Figura 2, Proyección de Población de la República Argentina (1950-2015)**  
Fuente: INDEC

### **Variables tecnológicas**

- Tendencias en software de diseño.
- Comercio electrónico.
- Nuevas maquinarias.
- Marketing digital.
- Nuevos productos y procesos.

En cuanto al entorno tecnológico, por un lado las limitaciones a la importación no permite la entrada de nuevas tecnologías, lo que dificulta el avance tecnológico de la misma. Por el otro la Argentina se ubica (en América latina) en el tercer lugar en penetración del acceso a la red, que llega al 62 por ciento de la población, de acuerdo a un reporte elaborado por el [centro de investigaciones Pew](#). En la región lidera Chile, con un 76 por ciento, seguido por Venezuela con un 67 por ciento.

Lo que puede ser una oportunidad para poder incrementar sus reservas a través de una explotación más ambiciosa de su tienda página Web, y también de poder



**INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONÁUTICO**  
“Mejorar costos de un hotel a través de inversiones”

tener un mayor alcance en publicidad a sus clientes y a los consumidores potenciales por internet aprovechando sus bajos costos.

La tecnología continúa desarrollándose sin impedimentos. La industria hotelera, al igual que muchas otras, se ve afectada por los cambios tecnológicos. A medida que hay disponibles nuevas tecnologías, las empresas dentro del sector están forzadas a adaptarse a los cambios o son dejadas de lado. Por ejemplo, los cambios en las opciones de hardware y software de computación pueden hacer necesario que una gran cadena de hoteles cambie toda su estructura de computación en ciclos regulares.

### **Variables ambientales**

- Contaminación ambiental.
- Desarrollo sostenible.
- Impacto ambiental.
- Responsabilidad Social Empresarial.

La contaminación ambiental en la Argentina es mayor que lo que se podría esperar de un país con un nivel de desarrollo mediano a alto. Estos problemas son consecuencia principalmente del aumento gradual de la población urbana y del desarrollo industrial, junto con un marco de reglamentaciones inadecuado y un déficit de décadas en materia de infraestructura sanitaria y de tratamiento de desperdicios. La capacidad y autoridad institucional para la gestión ambiental está fragmentada entre numerosos organismos en los niveles nacional, provincial y municipal, lo que conduce a la superposición de jurisdicciones, a la debilidad del control y al incumplimiento de las normas. Como consecuencia de esa fragmentación de responsabilidades institucionales y falta de coordinación, se ha producido un marco institucional y regulatorio confuso para la gestión ambiental.



## **Resumen**

Las principales Variables que el hotel deberá tener en cuenta para identificar los factores externos que van afectar a la empresa y poder evaluar el mercado hotelero para poder tener un pensamiento y accionar proactivo son:

- Con el lanzamiento de la Ley PYME se podrá financiar hasta el estiramiento a 90 (noventa) días del pago del IVA y el hotel podrá tomar el Impuesto sobre los Créditos y Débitos en Cuentas Bancarias, que hubiese sido efectivamente ingresado, para ser computado en un 100% (cien por ciento) como pago a cuenta del Impuesto a las Ganancias.
- La inflación y la inestabilidad del tipo de cambio pueden ser fatales para la organización, ya que la pérdida del poder adquisitivo de la población tiene como consecuencia una disminución en el consumo, como estamos viendo en los últimos meses, lo que provoca que los clientes potenciales recorten de su presupuesto lo destinado a vacacionar. Además al no poseer un adecuado sistema de costos no tiene en cuenta el aumento de los costos y los gastos que el hotel tiene que hacer frente periódicamente por lo que su rentabilidad va disminuyendo sin tener un conocimiento preciso de tal circunstancia.
- El hotel se enfrenta con una variable que en la actualidad consideramos indispensable. Explotar las posibilidades que presenta en la actualidad un medio de comunicación tan masivo y con tanto alcance como internet lo consideramos claves, ya que puede elaborar una estrategia de marketing digital a muy bajo costo y así poder atraer la mayor de cantidad de clientes posibles durante todo el año.



### **Modelo de las 5 cinco fuerzas de Porter**

Además creemos oportuno complementar la herramienta PEST con el modelo de las 5 (cinco) fuerzas de Porter, que es una herramienta de gestión desarrollada que permite analizar el mercado en cuestión a través de la identificación y análisis de:

1. Rivalidad entre competidores.
2. Poder de negociación de los proveedores.
3. Poder de negociación de los consumidores.
4. Amenaza de entrada de nuevos competidores.
5. Amenaza de ingreso de productos sustitutos.

#### ***Análisis de la Competencia:***

A la hora de analizar a un competidor hay que considerar aspectos como los siguientes:

- Los segmentos de mercado que alcanza.
- Tiempo que lleva en el mercado, su nivel de éxito y qué estrategias de mercado le han permitido alcanzar dicho éxito.
- Sus políticas de precios, producto, distribución y promoción.

El hotel, a nivel local tiene poca competencia, ya que la mayoría de las plazas hoteleras explotan el mercado estudiantil o de los jóvenes que visitan la ciudad en busca de diversión en el verano.

#### ***Análisis de los Proveedores:***

Es de vital importancia la relación con proveedores porque de ella dependen e influyen de manera directa en la calidad de los productos o servicios de una



**INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONÁUTICO**  
“Mejorar costos de un hotel a través de inversiones”

empresa. Se debe identificar a aquellos que ofrezcan ventajas competitivas respecto de los productos o servicios que el hotel va desarrollar.

La Empresa normalmente se abastece de un pequeño número de empresas locales que le suministran la mayor cantidad de productos.

Esto se considera una debilidad ya que al no tener un encargado de compra, no realiza una investigación profunda sobre la conveniencia de calidad, costos y tiempos de las diferentes ofertas de la competencia. Este punto va a ser analizado en profundidad en el capítulo 3 (tres).

***Análisis de los Clientes:***

Se puede hablar indistintamente entre clientes y consumidores. No obstante, consumidor es la persona que evalúa, adquiere, usa o consume bienes/ servicios, y cliente, es el consumidor de una marca concreta dentro de un conjunto de marcas.

Los negocios se realizan entre personas. Son ellas las que les hacen vivir y crecer si se les ofrece un producto o servicio que cubra necesidades insatisfechas. Para determinar quiénes son nuestros los clientes es necesario:

- Segmentar el mercado, dividirlo en grupos diferenciados según sus características específicas (socioeconómicas, geográficas, personalidad, comportamiento de compra).
- Analizar las motivaciones de compra que afectan a los distintos clientes (la moda, el interés económico, la comodidad, el afecto o atractivo de las cosas o personas, la seguridad y el orgullo entendido como ostentación o emulación) y el cómo y cuándo toman las decisiones de adquirir un producto o servicio, y dónde y cuánto compran o consumen.



**INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONÁUTICO**  
“Mejorar costos de un hotel a través de inversiones”

- Conocer cómo se toman las decisiones de compra, el proceso de compra: las personas primero se informan, después contactan y por último adquieren y, según sea el “peso” económico del bien o servicio con respecto a sus ingresos, tomarán una decisión más mediata, sopesando el riesgo de la compra o bien actuando por impulso, pero siempre valorando la confianza que el producto o servicio les ofrece, su precio y su imagen, valoración que puede ser individual o por recomendaciones o influencias.

El hotel trabaja en mayor medida con su clientela, tratándose de familias y personas mayores que buscan un trato cordial y amable. Ofreciendo un lugar tranquilo y confortable para que puedan descansar sin inconvenientes en pleno centro de la ciudad.

***Amenaza de entrada de nuevos competidores:***

Hace referencia a la entrada potencial a la industria de empresas que producen o venden el mismo tipo de producto.

Cuando las empresas pueden ingresar fácilmente a una industria, la intensidad de la competencia aumenta; sin embargo, ingresar a un mercado no suele ser algo sencillo debido a la existencia de barreras de entrada.

Pero a pesar de estas barreras, algunas veces las empresas logran ingresar fácilmente a una industria cuando cuentan con productos de una calidad superior al de los existentes, precios más bajos o una mejor publicidad.

Analizar la amenaza de entrada de nuevos competidores nos permite estar atentos a su ingreso, y así formular estrategias para fortalecer las barreras de entradas, o hacer frente a los competidores que llegan a entrar.

Algunos ejemplos de estas estrategias son:



**INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONÁUTICO**  
“Mejorar costos de un hotel a través de inversiones”

- aumentar la calidad de los productos.
- reducir los precios.
- aumentar la publicidad.

En la actualidad como consecuencia de la globalización, grandes cadenas hoteleras perciben a Villa Carlos Paz como una plaza turística con gran potencial para su explotación, un claro ejemplo fue la construcción del hotel Amerian y de Howard Johnson.

***Amenaza de ingreso de productos sustitutos:***

Hace referencia al ingreso potencial de empresas que producen o venden productos alternativos a los de la industria.

Ejemplos de productos sustitutos son las aguas minerales que son sustitutas de las bebidas gaseosas, las mermeladas que son sustitutas de las mantequillas, y los portales de Internet que son sustitutos de los diarios y las revistas.

La presencia de productos sustitutos suele establecer un límite al precio que se puede cobrar por un producto (un precio mayor a este límite podría hacer que los consumidores opten por el producto sustituto).

Los productos sustitutos suelen ingresar fácilmente a una industria cuando:

- los precios de los productos sustitutos son bajos o menores que los de los productos existentes.
- existe poca publicidad de productos existentes.
- hay poca lealtad en los consumidores.
- el costo de cambiar de un producto a otro sustituto es bajo para los consumidores.



**INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONÁUTICO**  
“Mejorar costos de un hotel a través de inversiones”

El análisis de la amenaza de ingreso de productos sustitutos nos permite formular estrategias destinadas a impedir el ingreso de empresas que produzcan o vendan estos productos o, en todo caso, estrategias que nos permitan competir con ellas.

En el caso del hotel, podríamos decir que los departamentos pueden ser una gran amenaza, ya que por sus bajos costos de alquiler muchas personas deciden optar por alternativas más económicas.

### **1.4 Estrategias del Hotel**

El hotel para crear en el largo plazo una posición defendible que sobrepasa el desempeño de los competidores utilizó estas 3 (tres) estrategias. Aunque cabe aclarar que la estrategia de liderazgo en costos no está totalmente desarrollada, ya que se trabaja con productos directos de fábrica, es decir que obtiene a un excelente precio pero se desconoce el costo del servicio que presta, desconociendo donde se está gastando de más y donde se puede mejorar. Por lo que a través de este trabajo buscaremos otorgarle las herramientas para lograr un mejor rendimiento, y poder optimizar esta estrategia o puede ser lo estrictamente necesario para obtener rendimientos aceptables en un sentido absoluto.

#### **➤ Estrategia de Diferenciación:**

La estrategia de diferenciación es la de crearle al producto o servicio algo que sea percibido en toda la industria como único. Selecciona a uno o más atributos que muchos compradores en un sector industrial perciben como importantes, y se pone en exclusiva a satisfacer esas necesidades. Es recompensada su exclusividad con un precio superior. La diferenciación puede basarse en el producto mismo, el sistema de entrega por el medio del cual se vende, el enfoque de mercadotecnia y un amplio rango de muchos otros factores. La estrategia de diferenciación sólo se debe seguir tras un atento estudio de las necesidades y preferencias de los compradores, a efecto de determinar la



**INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONÁUTICO**  
"Mejorar costos de un hotel a través de inversiones"

viabilidad de incorporar una característica diferente o varias a un producto singular que incluya los atributos deseados. Un riesgo que se corre por seguir una estrategia de diferenciación es que los clientes podrían no valorar lo suficiente al producto exclusivo como para justificar su precio elevado. Cuando esto sucede, una estrategia de liderazgo en costos supera con facilidad a una estrategia de diferenciación. Otro riesgo de utilizar una estrategia de diferenciación es que los competidores podrían desarrollar formas de copiar las características de diferenciación con rapidez; de este modo, las empresas deben encontrar fuentes duraderas de exclusividad que las empresas rivales no puedan imitar con rapidez o a menor costo. (Biblioteca Virtual, 2015).

La estrategia del hotel, es captar nuevos clientes mediante la diferenciación: ofreciendo al cliente un trato cordial y amable. Por ejemplo se brinda toda la información sobre las atracciones turísticas de la zona, ayudando con los equipajes, y se les da la posibilidad a los clientes que puedan desayunar en el momento que quieran, sin límite de horario, haciéndolos sentir como en casa. La retribución de los clientes son los buenos comentarios en los portales de internet y la recomendación del hotel a sus conocidos.

La estrategia de diferenciación utilizada por la empresa se divide en:

-Familias: el hotel cuenta con habitaciones más amplias para familias de 4 y 5 personas, y ofrece distintas atracción para niños juegos de mesas (pool, metegol, pin-pon). Mayor potencial para hacer que los clientes se sientan como en casa, ofreciendo un trato familiar y amable.

-Gastronomía: ofrece un desayuno muy completo al estilo brasilero, y el bar está abierto las 24 Hs. con servicio a la habitación, utilizando los productos de mayor calidad.



**INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONÁUTICO**  
“Mejorar costos de un hotel a través de inversiones”

-Servicios adicionales: ofrece el uso de una pileta climatizada con solárium para que los huéspedes tenga un mejor descanso. Además en todas sus habitaciones cuenta con aire acondicionado y Wi-Fi. En el capítulo 6 (seis) estudiaremos distintas alternativas de proyectos de inversión para incorporar al hotel distintos servicios que los pueda distinguir de sus competidores.

➤ **Estrategia de enfoque:**

Esta estrategia es muy diferente porque descansa en la elección de un panorama de competencia estrecho dentro de un sector. El enfocador selecciona un grupo o segmento del sector y ajusta su estrategia a servirlos con la exclusión de otros. Al optimizar su estrategia para los segmentos objetivo, el enfocador busca lograr una ventaja competitiva general.

Las estrategias de enfoque son más eficaces cuando los consumidores tienen preferencia o necesidades distintivas, y cuando las empresas rivales no intentan especializarse en el mismo segmento de mercado.

Entre los riesgos de seguir una estrategia de enfoque están la posibilidad de que muchos competidores reconozcan la estrategia de enfoque exitosa y la imiten, o que las preferencias de los consumidores se desvíen hacia las características del producto que desea el mercado en general.

Al tratarse de un hotel antiguo, la decisión de los actuales propietarios fue implementar una estrategia que busca enfocarse en un mercado reducido pero bien definido, el cual busca dirigirse a posibles clientes mayores de edad, familias, y personas que buscan descansar en armonía, esta decisión fue primordial para resguardar las instalaciones del hotel. En consecuencia el hotel busca ser más eficiente de lo que sería atendiendo a un mercado amplio y variado.



**INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONÁUTICO**  
“Mejorar costos de un hotel a través de inversiones”

Por lo tanto el hotel utiliza una estrategia de enfoque, especializándose en cubrir las necesidades de un segmento de mercado mayormente de personas de la tercera edad y de clase media-alta. Ofreciendo un servicio de primera calidad, con un diseño y prestación distintiva y, a un precio superior al de la competencia. (Biblioteca Virtual, 2015).

➤ **Estrategia de liderazgo en costos:**

El liderazgo de costo es en donde la empresa se propone ser el productor de menor costo en su sector industrial. La empresa tiene un amplio panorama y sirve a muchos segmentos del sector industrial, y aún puede operar en sectores industriales relacionados. La amplitud de la empresa es con frecuencia importante para su ventaja de costo. Las fuentes de las ventajas en el costo son variadas y dependen de la estructura del sector industrial. Pueden incluir la persecución de las economías de escala de tecnología propia, acceso preferencial a materias primas.

Una estrategia exitosa de liderazgo en costos se disemina en toda la empresa, según lo demuestra la eficiencia elevada, los gastos generales bajos, las prestaciones limitadas, la intolerancia al desperdicio, la revisión minuciosa de las solicitudes al presupuesto, los amplios elementos de control, las recompensas vinculadas a la concentración de costos y la extensa participación de los empleados en los intentos por controlar los costos. Algunos riesgos por seguir el liderazgo en costos es que los competidores podrían imitar la estrategia, disminuyendo las utilidades de la industria en general; que los adelantos tecnológicos en la industria podrían volver la estrategia ineficaz o que el interés de los compradores podría desviarse hacia otras características de diferenciación además del precio. (Biblioteca Virtual, 2015).

El hotel tiene una gran herramienta que ayuda mucho en la reducción de costos: trabaja con los proveedores directos de fábricas, teniendo los precios de fábrica



**INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONÁUTICO**  
“Mejorar costos de un hotel a través de inversiones”

sin valor agregado, esto da un margen a la hora de aplicar las tarifas de las habitaciones. Por ejemplo, Coca-Cola provee todas las bebidas para el desayuno, e Ilolay todos los lácteos y fiambres. Además en el capítulo 2 (dos) analizaremos todos los costos en los que incurre el hotel y buscaremos distintas alternativas para la reducción de aquellos que no cumplan con las expectativas.

### ***Conclusión***

Analizando la empresa, concluimos que la misma se basa principalmente en la estrategia de diferenciación, la misma busca diferenciar sus servicios a través del trato con clientes y beneficios para que pasen unas lindas vacaciones. La manera de obtener esta alta calidad de confort, es utilizar materiales de primera calidad y generando un ambiente armonioso en el cual pueda descansar el cliente.

Cuando se logra la diferenciación, se convierte en una estrategia útil para conseguir rendimientos superiores, la misma brinda protección en contra de la competencia porque los clientes son leales a la empresa y porque disminuye la sensibilidad al precio. Buscando que el cliente cuando vuelva a Villa Carlos Paz elija nuevamente al hotel.

Cada estrategia genérica es un enfoque fundamentalmente diferente para crear y mantener una ventaja competitiva, combinando el tipo de ventaja competitiva que busca una empresa y el panorama de su objetivo estratégico. Si el hotel puede lograr el liderazgo de costo y la diferenciación simultáneamente, las recompensas son grandes porque los beneficios son aditivos, la diferenciación lleva a precios superiores a la vez que el liderazgo en costo implica costos más bajos.

Pero como dijo Porter (1987) “Una empresa siempre debe perseguir agresivamente todas las oportunidades de reducción de costos que no sacrifiquen la diferenciación.” por lo que hay que tener mucho cuidado a la hora de las tomas de decisiones que va a llevar la implementación del sistema de costos, ya que uno



**INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONÁUTICO**  
“Mejorar costos de un hotel a través de inversiones”

de los objetivos es buscar evidenciar los costos en cada servicio y sus elementos. Recomendaría no escatimar en los costos que le den un valor agregado al servicio y a su diferenciación de la competencia, y si en los procesos o costos que no influirían en ellos. Nunca bajar la calidad y cantidad del servicio.

### **1.5 Misión, Visión y Objetivos**

#### ➤ **Misión**

La Misión describe el rol que desempeña actualmente la organización para el logro de su visión, es la razón de ser de la empresa.

#### **Normalmente responde a preguntas como:**

- ¿Quiénes somos?
- ¿Qué buscamos?
- ¿Qué hacemos?
- ¿Dónde lo hacemos?
- ¿Por qué lo hacemos?
- ¿Para quién trabajamos?

Que el cliente se sienta cómodo, tranquilo y engréido: La Misión del Hotel Arona es lograr convertirse en el refugio del viajero que viene a cumplir su sueño de conocer las sierras cordobesas, y las personas que desean descansar en nuestra hermosa ciudad.

#### ➤ **Visión**

Denominado como el SUEÑO de la empresa, es una declaración de aspiración de la empresa a mediano o largo plazo, es la imagen a futuro de cómo deseamos que sea la empresa más adelante.



**INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONÁUTICO**  
“Mejorar costos de un hotel a través de inversiones”

**Normalmente responde a preguntas como:**

- ¿Cuál es la imagen deseada de nuestro negocio?
- ¿Cómo seremos en el futuro?
- ¿Qué haremos en el futuro?
- ¿Qué actividades desarrollaremos en el futuro?

El Hotel Arona tiene la visión de lograr un liderazgo dentro del grupo de hoteles del mismo nivel. Adopta la visión de ser el mejor hotel en el medio, y como tal ubicarse como el preferido de los turistas. La calidad de servicio está basada en los años de experiencia adquiridos por los propietarios, socios y trabajadores.

Es de suma importancia el conocimiento de la Misión y Visión de la organización de la misma ya que sin la Visión no se pudiera saber a dónde se quiere llegar en el corto o mediano plazo y sin la Misión no se sabría la razón de existencia de la misma, cuáles son sus propósitos básicos que apunta la empresa y con qué medios y valores serán utilizados para alcanzarlos.

➤ **Objetivos del hotel**

- Incorporar un software para facilitar la recolección de datos y brindar información de calidad para el encargado de tomar las decisiones.
- Capacitar al personal en la forma del trato con los huéspedes y la utilización de las nuevas tecnologías (software).
- Disminuir Costos.
- Maximizar las utilidades.
- Analizar la apertura de nuevas posibilidades de negocios.



## **1.6 Análisis FODA**

Este Análisis consiste en realizar una evaluación de los factores fuertes y débiles que en su conjunto diagnostican la situación interna de una organización, así como su evaluación externa, es decir las oportunidades y amenazas. Es un ejercicio introspectivo de diagnóstico empresarial, en donde se realiza la identificación a través de un análisis previo, con la mayor objetividad posible.

### ○ **Fortalezas**

- Ubicación (en el centro de una de las principales ciudades turísticas del País).
- Manejado por los dueños, brindando atención de primera calidad.
- Servicio diferenciado.
- La posibilidad de financiamiento de proveedores.

### ○ **Oportunidades**

- Incremento de llegada de clientes, (por la nueva terminal).
- Ubicación de la ciudad en el centro del País.
- Crecimiento en la penetración de acceso a la red.

### ○ **Debilidades**

- Desconocimientos de los costos del servicio que ofrece.
- Página web demasiado primitiva.
- Falta de comunicación entre empleados.
- Ausencia de un manual donde especifiquen los procedimientos que deben seguirse.
- El sistema de inventario de materia prima no es el más adecuado.
- Comisiones del 18% portales de internet.

### ○ **Amenazas**

- Inflación elevada.
- Aparición de nuevos competidores.
- Inestabilidad del tipo del cambio.
- Incremento de impuestos.



## **Resumen**

El hotel debe tratar de llevar a cabo estrategias que obtengan beneficios de sus fortalezas internas, aprovechar las oportunidades externas, mitigar las debilidades internas y evitar o aminorar el impacto de las amenazas externas. En este proceso radica la esencia de la gerencia estratégica.

A través del análisis FODA podemos decir que las variables más relevantes y significativas son:

- Una fortaleza muy importante del hotel es su ubicación, ya que se encuentra en el centro de una de las ciudades más turísticas de Argentina.
- El hotel debe aprovechar la oportunidad del crecimiento constante en la penetración de acceso a la red para poder atraer a clientes potenciales con diferentes estrategias de marketing digital.
- El hotel tiene una gran debilidad que es no conocer los costos de los servicios que presta, y no llevar registraciones o llevarlas de manera incompleta y muy básica de las actividades que desarrolla. Esto es un riesgo significativo ya que en la actualidad por lo cambiante que es el País, en materia política y económica, si no respondemos con rapidez e inteligentemente tenemos grandes posibilidades de disminuir nuestra ganancias o en mayor grado, salir del mercado, en consecuencia el próximo capítulo realizaremos una separación de todos los costos que el hotel tiene que hacer frente actualmente y desgranaremos las distintas actividades y servicios que el mismo ofrece, con el objetivo de buscar soluciones y anticiparse a graves problemas que pueda tener el hotel al desconocer las distintas variables que lo afectan y buscaremos brindar toda la información necesaria a quien corresponda para la correcta toma de decisiones.
- En la actualidad, gracias a la globalización, la competencia ha crecido abismalmente, otorgando la posibilidad a los clientes de tener varias



**INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONÁUTICO**  
“Mejorar costos de un hotel a través de inversiones”

alternativas a la hora de elegir distintos servicios, por lo que las empresas tienden a buscar una mejora de calidad continua de los servicios que prestan, por ende el hotel tiene que estar a la altura de las circunstancias para el mayor beneficio del cliente como propio.

- Se debe prestar gran atención a la inflación y la inestabilidad del tipo de cambio ya que como dijimos anteriormente es una amenaza que puede golpear de forma directa al hotel.

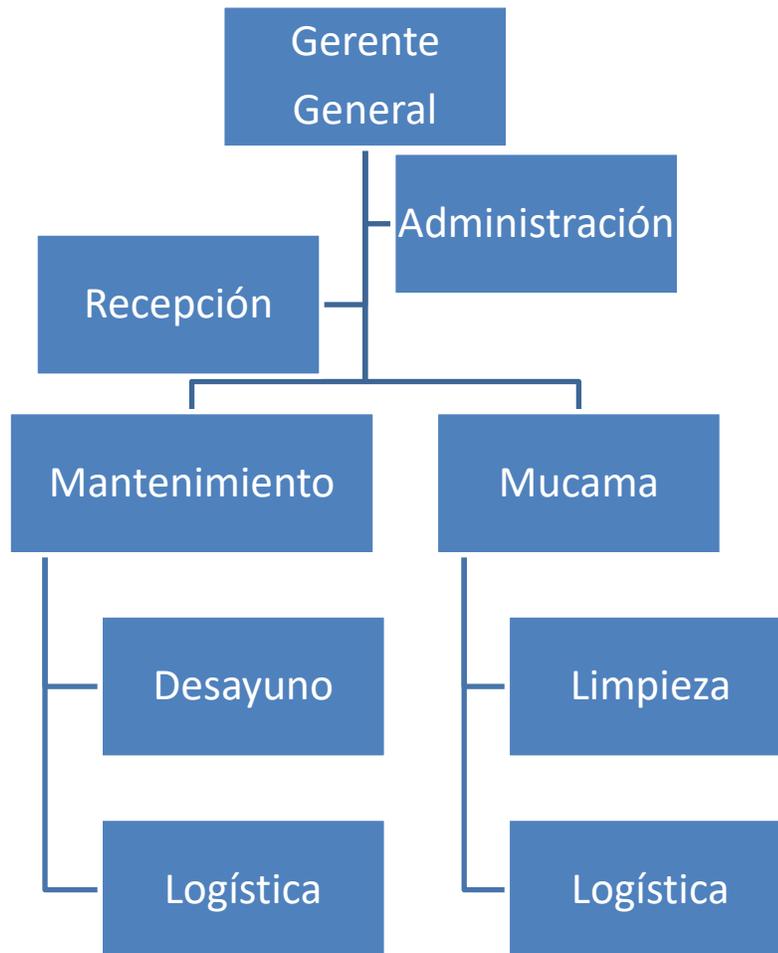
Como estamos inversos en la era de la información, donde es necesario conocer al máximo toda la información que nos compete en la actividad que explotamos, como también el entorno que nos desenvolvemos para tener un buen desarrollo y una mejor gestión.



### 1.7 Estructura y Organización

Todas las personas que participan en una empresa deben tener una o varias funciones específicas que cumplir y, en conjunto, sus actividades han de lograrse con armonía, de lo contrario la misión de la empresa no podrá alcanzarse.

Saber cómo está organizada la empresa y cuál es el papel a desempeñar por cada uno de los integrantes permite llegar con éxito a las metas propuestas, por ello, la organización de la estructura de la empresa, al igual que la descripción de las funciones de cada puesto son dos elementos indispensables para coordinar todo el proyecto.





**INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONÁUTICO**  
“Mejorar costos de un hotel a través de inversiones”

El gerente general es quien se encarga de realizar todas las tareas, que tienen que ver con organizar la estructura del hotel, realiza la elección de personal y las tareas que deben cumplir, controla los depósitos bancarios y paga las remuneraciones a los empleados, realiza todo lo que tiene que ver con la dirección y toma decisiones del hotel.

Dentro de la administración del hotel se realizan todas las labores que tienen que ver con el funcionamiento del mismo, entre las cuales se encuentran la organización de las tareas de recepción, limpieza de la habitación. También manejo de las redes sociales y portales de internet en los que se encuentra el hotel.

En la Recepción se realizan las tareas de tomar las reservas, realizar los check in y los check out de las habitaciones, el cobro de las mismas y también información al cliente. Dentro del hotel los turnos de recepción son de 8 (ocho) Hs. El recepcionista tiene a cargo a las mucamas y al personal de mantenimiento. También se encargan de abastecer los artículos y materiales que son solicitados por el personal para desenvolver su trabajo de manera eficiente.

Las mucamas: realizan las tareas de limpieza de las habitaciones del hotel y también la limpieza del hotel. Se encargan de revisar el stock de artículos de limpieza y si hay que abastecer darle el pedido al recepcionista.

En el área de mantenimiento se procura mantener en correcto estado las habitaciones y la cuidar estructura del hotel, dentro de las tareas que se realizan son: pintar, mantención de aires acondicionados y arreglar las cosas que dejan de funcionar en las habitaciones. También se encargan de atender el desayuno y entregar a recepción el stock de alimentos y artículos para encargar a proveedores.



## Capítulo Nº 2: Recolección y Análisis de información contable

### 2.1 Investigación de las Actividades

Haciendo un recorrido por el establecimiento, fuimos marcando las diferentes actividades que se realizan dentro del hotel. La dividimos en diferentes partes de un proceso que hace el fin del servicio prestado, la cuales son:

- Recepción: Se desarrollan todas las tareas de reservas, Check In y Check Out de los clientes.



- Manejo de los sitios web en que se encuentra el hotel, y el contacto con los proveedores.
- Desayunador/ bar: Se realizan todas las actividades que tiene que ver con el desayuno que se ofrece a los clientes como servicio en el hotel y también actividades de bar solo para los huéspedes.





**INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONÁUTICO**  
“Mejorar costos de un hotel a través de inversiones”

- Limpieza/ mucamas: Son las tareas de limpieza de las habitaciones y también del establecimiento.
- Mantenimiento: Realizar las tareas de mantener el hotel y llevar a cabo el mantenimiento y arreglo de las habitaciones para que puedan ser utilizadas por los huéspedes.
- Estacionamiento: Servicio para el alojamiento y cuidado del automóvil.

En los próximos puntos desglosamos todo los costos, gastos e ingresos con los que se desenvuelve el hotel. Para realizar en el capítulo 3 (tres) un análisis de los proveedores y en el capítulo 4 (cuatro) un análisis económico-financiero, con el objetivo de brindarle al gerente y a los 2 (dos) administrativos quienes se encargan de la toma de decisiones una mayor amplitud de herramientas e información para reconocer que puntos debería tener en cuenta para mejorar su desarrollo alcanzando niveles de mayores eficiencia y eficacia.

### **2.2 Investigación de la Administración de la Empresa**

La administración es llevada a cabo por los 2 (dos) hijos del dueño del hotel. Quienes se encargan de la dirección de personal y el control de las actividades del hotel, además operan todo lo que tenga que ver con el manejo y marketing del hotel en el internet. La cual no es una tarea que hay que pasarla por alta, hoy en día con los avances tecnológicos las mayorías de los posibles clientes realizaran las reservas por esta vía y es una muy buena posibilidad de publicidad a bajo costo.

Las tomas de decisiones se toman junto con el Gerente general, quien es el propietario, sin herramientas de información de calidad, por esta razón es que creemos oportuno la implementación de un software (el tema va a ser desarrollado



**INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONÁUTICO**  
“Mejorar costos de un hotel a través de inversiones”

en el capítulo 4), para que pueda brindar toda la información sistematizada y de fácil interpretación de los costos obtenidos en la presente unidad y de un análisis económico-financiero en el capítulo 3 (tres). Ya que en la actualidad el presente software administrativo se limita a funciones básicas de reservas, facturación, saldos y modificaciones de caja. El sistema detalla en un folio lo que debe abonar cada habitación, también detalla los pagos con tarjetas de crédito, débito y cheques. Para realizar la auditoria a fin de mes. Se registran las actividades de egresos de caja que son confeccionadas en un Excel aparte y luego con un código que identifica cada egreso, se realiza el egreso de caja en el software administrativo actual llamado “Arion Point”.

A final de mes se recluta todas las facturas de compra y de venta, los días trabajados por lo empleados para que el contador deduzcas los sueldos a pagar y los impuestos de IVA que se deben abonar. El Gerente general (propietario) es quien arregla y efectúa con los empleados el pago de salario, y además deposita los aportes y contribuciones correspondientes a cada uno.

### **2.3 Investigación y análisis de los Costos**

A través de la investigación llevada a cabo en el hotel, percibimos que el mismo tiene grandes dificultades para conocer sus costos netos del servicio prestado, en consecuencia, tiene un gran problema a la hora de la toma de decisiones; como son definir el precio de la habitación, las políticas de ventas y compras, etc.

Por eso a continuación buscaremos determinar todos los costos que incurre el hotel para poder prestar el servicio, desgranándolos en 5 (cinco); Desayuno; Hospedaje; Piscina; Servicios Extras; Estacionamiento.

Con el objetivo final de llegar a identificar el **Costo Total**, identificando el **Costo Variable Unitario** por persona y por habitación, y el total de los **Costos Fijos**,



**INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONÁUTICO**  
“Mejorar costos de un hotel a través de inversiones”

para que el encargado de la toma de decisiones cuente con herramientas de calidad para una buena gestión.

Además, en consecuencia, conoceremos el costo de cada servicio que nos ayudará a conocer las falencias del hotel y poder desarrollar los capítulos; “análisis de reducción de costos” y “análisis de proyectos de inversión”.

**1) En primer lugar definimos el costo:**

Según la guía de estudio de sistemas contables III de Héctor Trballini define costos como: “Partidas o conceptos consumidos por la producción de un bien o prestación de un servicio. Son activables hasta el periodo de su venta, en el que se transforman en un resultado negativo, que comparado con el ingreso que genera la venta, determina la utilidad bruta.”

La R.T N°10 (1992) sobre Normas Contables Profesionales define como Costo de Adquisición o Producción:

El costo de un bien es el necesario para ponerlo en condiciones de ser vendido o utilizado, según corresponda en función de su destino. Por lo tanto, incluye la porción asignable de los costos de los servicios externos o internos necesarios para ello (por ejemplo: fletes, seguros, costos de la función de compras, costos del sector producción), además de los materiales o insumos directos o indirectos requeridos para su elaboración, preparación o montaje. Las asignaciones de los costos indirectos deben practicarse sobre bases razonables que consideren la naturaleza del servicio adquirido o producido y la forma en que sus costos se han generado. Esta definición supone adoptar el concepto de costeo integral o por absorción (...). (p.12)

**Elementos del Costo:**



**INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONÁUTICO**  
“Mejorar costos de un hotel a través de inversiones”

- **Materiales:** Son los principales recursos que se usan en la producción o prestación de un servicio; estos se transforman en bienes terminados con la adición de la mano de obra y los costos indirectos de fabricación. Estos se dividen en directos e indirecto:

**Materiales Directos:** son todos los que pueden identificarse o cuantificarse en la fabricación de un producto terminado, fácilmente se asocian con este y representan el principal costo de materiales en la elaboración del producto o prestación de un servicio. Basados en este concepto pudimos clasificar los materiales directos del producto que estamos estudiando, como son:

- ✓ Ficha de registro, tarjeta de la habitación, productos de limpieza, lavadero (sábanas, fundas, toallones y sábanas), costos desayuno y estacionamiento.

**Materiales Indirectos:** son todos aquellos materiales que están involucrados en la elaboración de un producto, pero no intervienen directamente en la fabricación del producto, y sus costos son muy difíciles de calcular.

Basados en esta información clasificamos los materiales indirectos del producto en estudio de la siguiente manera:

- ✓ Instalaciones de la habitación (cama, alfombra, televisor), vajillas, etc.

- **Mano de Obra:**

Es el esfuerzo físico o mental empleados en la fabricación de un producto. Los costos de mano de mano de obra se dividen en directa e indirecta:

**Mano de Obra Directa:** es aquella directamente involucrada en la fabricación de un producto terminado que puede asociarse con éste con facilidad y que representa un importante costo de mano obra en la elaboración del producto.



**INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONÁUTICO**  
“Mejorar costos de un hotel a través de inversiones”

Basados en esta información pudimos clasificar la mano de obra directa de la siguiente manera:

- ✓ Recepcionistas (mañana, tarde y noche), mucamas y mozo desayuno.

**Mano de Obra indirecta:** son todos aquellos trabajadores que no tienen contacto directo con la transformación de los materiales en productos terminados.

Basados en esto decidimos clasificar la mano de obra indirecta de la siguiente manera:

- ✓ Administradores y gerente ya que no tiene contacto físico con el cliente pero se encuentra realizando actividades del hotel y personal de mantenimiento.

➤ **Costos Indirectos de Fabricación:**

Este *pool de costos* se utiliza para acumular los materiales indirectos, mano de obra indirecta y todos aquellos costos indirectos de fabricación que no pueden identificarse directamente con el producto.

Por esto decidimos incluir en los costos indirectos de fabricación, los siguientes costos: alquileres, energía, agua, adicapif, gas, calefacción, seguro hotel.



## 2) Costos de los Servicios Prestados por el Hotel

Para obtener información más precisa y flexible determinamos los costos por:

### a. Desayuno:

Investigamos y calculamos que estas unidades son las consumidas cuando el hotel tiene una ocupación del 100% (cien por ciento), es decir que preste el servicio de desayuno a 87 (ochenta y siete) personas y en base a esto alcanzamos el costo del desayuno por persona.

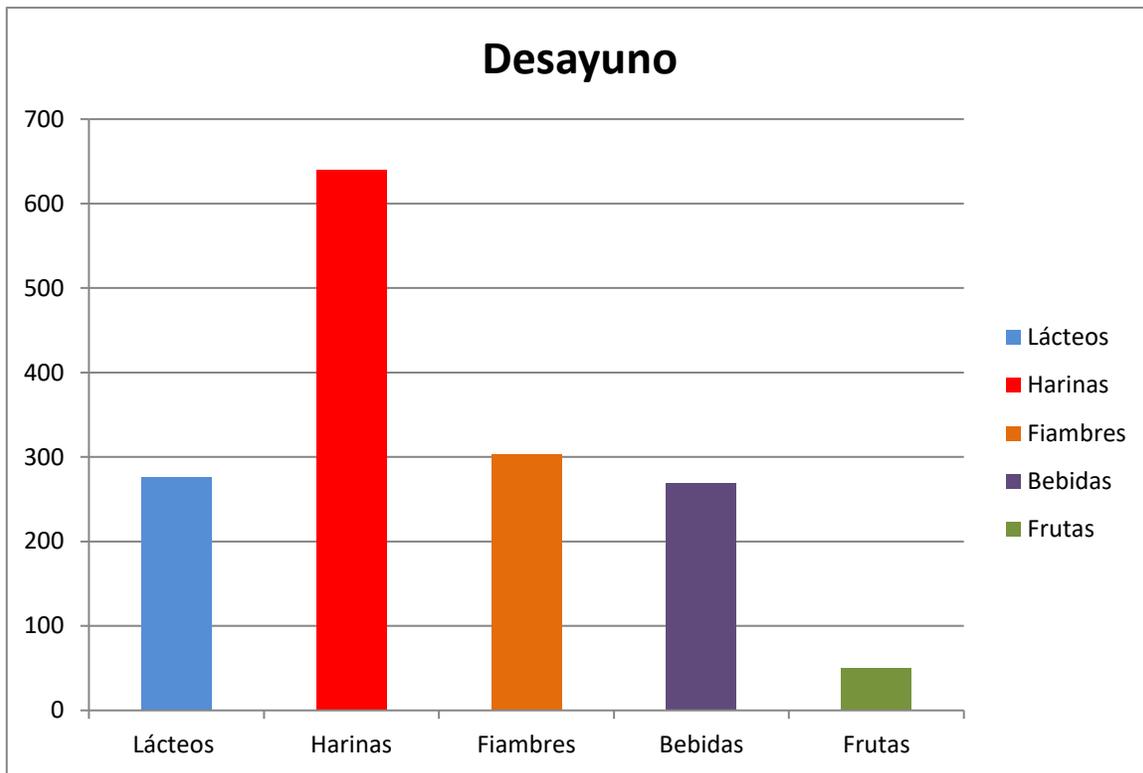
<b><u>Desayuno</u></b>							
<b>Lácteos</b>							
	Productos	Unidades		Costo Total	Costo por unidad	Unidades Desayuno	Costo Desayuno
Ilolay	Leche	L.	12	\$ 164,93	\$ 13,74	6	\$ 82,47
	Yogurt	L.	1	\$ 14,00	\$ 14,00	2	\$ 28,00
	Dulce Leche	Uds.	108	\$ 185,00	\$ 1,71	15	\$ 25,65
	Mermelada Frutilla	Uds.	108	\$ 185,00	\$ 1,71	15	\$ 25,65
	Mermelada Durazno	Uds.	108	\$ 185,00	\$ 1,71	25	\$ 42,75
	Dulce Leche Repostero	kg.	1	\$ 45,00	\$ 45,00	0,25	\$ 11,25
	Manteca	Uds.	108	\$ 162,25	\$ 1,50	10	\$ 15,00
	Queso Untable	Uds.	108	\$ 162,25	\$ 1,50	30	\$ 45,00
	<b>Total</b>						
<b>Harinas</b>							
Panadería Bamba	Medialunas	Uds.	12	\$ 60,00	\$ 5,00	36	\$ 180,00
	Criollos	Kg.	1	\$ 60,00	\$ 60,00	1,25	\$ 75,00
Panadería La Tasca	Masas Secas	Kg.	1	\$ 85,00	\$ 85,00	1	\$ 85,00
Fargo	Pan Lactal Blanco	Uds.	24	\$ 46,00	\$ 1,91	72	\$ 137,52
	Pan Lactal Negro	Uds.	24	\$ 54,00	\$ 2,25	48	\$ 108,00
	Magdalenas	Uds.	24		\$ 14,87	1	\$ 14,87
	Budines	Uds.	30	\$ 899,00	\$ 24,79	1	\$ 24,79
	Tostadas	Uds.	20	\$ 359,00	\$ 14,87	1	\$ 14,87
	Vainillas	Uds.	36			1	\$ -
<b>Total</b>							<b>\$ 640,05</b>



**INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONÁUTICO**  
 “Mejorar costos de un hotel a través de inversiones”

Fiambres							
Distribuidora la 95	Jamón	Kg.	5	\$ 481,00	\$ 91,16	1	\$ 91,16
	Queso en barra	Kg.	4	\$ 300,00	\$ 73,56	1	\$ 73,56
	Durazno	Kg.	3	\$ 81,00	\$ 27,00	1,5	\$ 40,50
	Ananá	Kg.	3	\$ 81,00	\$ 27,00	1,5	\$ 40,50
Granix	Cereales	G	0,25	\$ 200,00	\$ 20,00	0,1	\$ 2,00
Distribuidora Freyre	Azúcar en sobre	Uds.	800	\$ 133,00	\$ 0,16	160	\$ 25,60
	Edulcorante	Uds.	500	\$ 87,00	\$ 0,17	100	\$ 17,00
	Servilletas	Uds.	1000			0,2	\$ -
	Cacao	Kg.	1	\$ 74,00	\$ 74,00	0,1	\$ 7,40
	Sobre de te	Uds.	100	\$ 49,00	\$ 0,50	10	\$ 5,00
<b>Total</b>							<b>\$ 302,72</b>
Bebidas							
Coca~Cola	Jugo Naranja	L.	4	\$ 89,00	\$ 22,25	5	\$ 111,25
	Jugo Multifrutal	L.	4	\$ 89,00	\$ 22,25	1	\$ 22,25
	Jugo Manzana	L.	4	\$ 89,00	\$ 22,25	1	\$ 22,25
	Jugo Durazno	L.	4	\$ 89,00	\$ 22,25	1	\$ 22,25
Café Fm	Café grano para moler	Kg.	1	\$ 310,00	\$ 310,00	0,25	\$ 77,50
Café Permeke	Café de filtro	Kg.	1				\$ -
Aguas Carlos Paz	Agua Mineral	L.	20	\$ 55,00	\$ 2,75	2	\$ 5,50
	Soda	Uds.	1	\$ 8,00	\$ 8,00	1	\$ 8,00
<b>Total</b>							<b>\$ 269,00</b>
Frutas							
Olga	Frutas Varias	Kg.	1	\$ 50,00	\$ 50,00	1	\$ 50,00
<b>Total</b>							<b>\$ 50,00</b>

<b>Coto Variable Total de Desayuno para 87 (ochenta y siete) personas.</b>	<b>\$ 3.025,07</b>
<b>Costo Variable Unitario de Desayuno para 1 (uno) persona.</b>	<b>\$ 34,77</b>



Dentro de lo analizado con respecto a los costo del desayuno, se puede decir que es un costo variable, mientras más personas hayan en el hotel, el mismo incrementará.

El costo no afecta en gran medida ya que es de \$34,77 por persona, donde su costo más significativo son las harinas, con respecto al precio de venta es solo un 5% (cinco por ciento). El hotel ya tiene organizada su estructura y su abastecimiento, a esto lo explicaremos con mayor detalle en el capítulo siguiente, por lo que en base al estudio que se realizó con respecto a como afectan los costos en la toma de decisiones, es que el hotel en la medida en que los proveedores mantengan las calidad del servicio y sigan siendo responsables con el abastecimiento en tiempo y forma con la entrega, no debería porque cambiar los mismos. Hablando de costo, calidad y servicio diríamos que es eficaz y eficiente.



INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONÁUTICO  
"Mejorar costos de un hotel a través de inversiones"

**b. Hospedaje**

Para calcular el costo del principal servicio que presta el hotel, aislamos las diferentes obligaciones mensuales que tiene que hacer frente, para poder comprender e individualizar sus costos y poder realizar un análisis más específico, pudiendo identificar los potenciales ahorro que se pueden generar en la cadena de valores del hotel y además dejar en claro el modo en que este ejecuta sus actividades.

**b.1 Alquiler**

<b>Alquiler Hotel</b>	
Mensual	\$ 27.825,00
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 27.825,00</b>

<b>Costo Fijo Mensual Alquiler</b>	<b>\$ 27.825,00</b>
------------------------------------	---------------------

**b.2 Empleados/Sueldos**

<b>Empleados</b>	<b>Sueldo</b>
Luciana Arce	\$ 7.580,00
Verónica Romero	\$ 13.500,00
Raúl Fioramonti	\$ 12.100,00
Gustavo Fernández	\$ 11.900,00
Gustavo Delfino	\$ 13.000,00
<b>Aportes y Contribuciones</b>	
Aportes*	\$ 4.575,00
Contribuciones*	\$ 22.341,00
<b>Sindicato</b>	
UTHGRA	\$ -
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 84.997,00</b>

\*Aportes 17% (diecisiete por ciento); contribuciones 32,03% (treinta y dos coma cero tres por ciento).



**INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONAÚTICO**  
 “Mejorar costos de un hotel a través de inversiones”

<b>Costo Fijo Mensual Sueldos</b>	<b>\$ 84.997,00</b>
-----------------------------------	---------------------

**b.4 Higiene Personal**

<b><u>Higiene</u></b>					
	Productos	Unidades		Costo Total	Costo por Unidad
		Uds.			
Crisbet	Shampoo	Uds.	500	\$ 610,00	\$ 1,22
	Jabón	Uds.	500	\$ 593,00	\$ 1,18
	Bolsas Residuo	Uds.	50	\$ 77,00	\$ 1,54
	Papel Higiénico	Uds.	48	\$ 160,00	\$ 3,33
<b>TOTAL</b>	<b>\$</b>				<b>7,27</b>

<b>Coto Variable Total Higiene para 87 (ochenta y siete) personas.</b>	<b>\$ 632,49</b>
<b>Costo Variable Unitario Higiene para 1 (uno) persona.</b>	<b>\$ 7,27</b>

**b.3 Lavandería/Limpieza**

Para el cálculo del Costo de Lavandería tomamos una habitación doble, ya que la totalidad de las piezas esta compuestas por 1 (una) cama matrimonial y 1 (una) cama simple.

<b><u>Lavandería</u></b>				
		Habitación Doble	Costo Unitario	Costo Total
Toallones	1	\$ 9,00	\$ 9,00	
Toallas	1	\$ 5,00	\$ 5,00	
Fundas	2	\$ 5,00	\$ 10,00	
Alfombras	1	\$ 5,00	\$ 5,00	
Acolchados*	1	\$ 75,00	\$ 1,25	
<b>TOTAL</b>				<b>\$ 48,25</b>

**\*Acolchados: (lavados cada 60 días)**



**INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONÁUTICO**  
 “Mejorar costos de un hotel a través de inversiones”

<b>Coto Variable Total Lavandería para 87 (ochenta y siete) personas.</b>	<b>\$ 4.197,75</b>
<b>Costo Variable Unitario Lavandería para 1 (uno) persona.</b>	<b>\$ 48,25</b>

<b>Limpieza</b>					
	Productos	Unidades		Costo Total	Costo por Unidad
Crisbet	r11	L.	5	\$ 430,00	\$ 86,00
	Lisoform	CC.	12	\$ 375,00	\$ 31,32
	Glade	CC.	12	\$ 450,00	\$ 37,50
	Raid	CC.	12	\$ 430,00	\$ 35,83
	Guantes	Uds.	4	\$ 133,04	\$ 33,26
	Perfumina	L.	5	\$ 150,00	\$ 30,00
	Trapos de Piso	Uds.	3	\$ 51,00	\$ 17,00
	Rejillas	Uds.	2	\$ 22,50	\$ 11,50
<b>Total</b>					<b>\$ 2.041,54</b>

<b>Costo Fijo Mensual de Limpieza</b>	<b>\$ 2.041,54</b>
---------------------------------------	--------------------

**b.5 Cooperadoras**

<b>Cooperadoras</b>	
DAC*	\$ 100,00
Argentores*	\$ 350,00
Adicapif*	\$ 750,00
Sadaic*	\$ 250,00
Sagai*	\$ 250,00
ASHOGA*	\$ 455,00
<b>Total</b>	<b>\$ 2.155,00</b>

<b>Costo Fijo Mensual de Cooperadas</b>	<b>\$ 2.155,00</b>
---	--------------------



**INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONÁUTICO**  
“Mejorar costos de un hotel a través de inversiones”

\*DAC (Directores Argentinos Cinematográficos): Este impuesto corresponde al Fomento de la Actividad Cinematográfica Nacional.

\*Argentores (Sociedad General de Autores de la Argentina): Una sociedad creada por los Autores, de los Autores, y para los Autores. Es una Asociación Civil y Mutual que ha hecho realidad el sueño de sus fundadores. Recauda los derechos de todas las obras argentinas y extranjeras que se difunden en cualquiera de los medios en todo el territorio nacional y los pone a disposición de los autores de teatro (texto, coreografía y música), de radio, de cine, de televisión (texto y coreografía) y de nuevas tecnologías.

\*Aadicapif: Asociación Argentina habilitada para recaudar los derechos por la ejecución pública de fonogramas de los artistas intérpretes musicales y los productores de fonogramas, tanto naciones como extranjeros, en todo el territorio nacional.

\*Sadaic: Autores y Compositores argentinos de todos los géneros y estilos que, en defensa de los Derechos que producen obras, se han nucleado en esta Institución, fundada por la sabia iniciativa de colegas predecesores hace más de medio siglo.

Sagai: Recauda los derechos de actores. Muchos actores no saben que tienen dinero para cobrar por sus interpretaciones y quieren hacerles llegar el pago.

ASHOGA (Asociación Empresaria Hotelera Gastronómica Afines y de Servicios Turístico): Continúa siendo rectora y custodia de una actividad en permanente acción, con objetivos claros de reunir, capacitar, fomentar y jerarquizar al sector, aportando impulso a la ciudad de Villa Carlos Paz.



INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONAÚTICO  
"Mejorar costos de un hotel a través de inversiones"

En nuestra opinión creemos que estos derechos a pasar música, películas, etc. deberían ser solamente dos, ya que varios de ellos repiten el elemento objetivo del mismo.

**c. Piscina**

<b>Piscina</b>					
	<b>Productos</b>	<b>Unidad</b>	<b>Precio</b>	<b>Q. por día</b>	<b>Costo mensual</b>
Piletas	Cloro	Litro	\$ 10,00	5lts	\$ 1.500,00
	Alguicida	Litro	\$ 140,00	0,33 lts	\$ 140,00
	Pastillas cloro	Kilo	\$ 225,00	2 kg	\$ 450,00
	Decantador	Litro	\$ 140,00	1 lts	\$ 140,00
	Pintura	Litros	\$ 2.000,00	20 lts anual	\$ 167,00
<b>Costo Mensual</b>					<b>\$ 2.397,00</b>

<b>Costo Fijo Mensual Piscina</b>	<b>\$ 2.397,00</b>
-----------------------------------	--------------------

**d. Servicios Extras**

Como servicios extras el hotel cuenta con Wi-Fi sin cobro para todas las habitaciones. Y la prestación del teléfono para llamadas locales.

<b>Servicios Extras</b>	
CABLEVISIÓN/FIBERTEL	\$ 3.351,00
TELECOM	\$ 300,00
MORENILLA ASCENSOR	\$ 1.990,00
AMI	\$ 460,00
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 6.101,00</b>

<b>Costo Fijo Mensual Servicios Extras</b>	<b>\$ 6.101,00</b>
--	--------------------



**e. Estacionamiento**

<b>Parking</b>			
<b>Cochera</b>	<b>Alquiler de Cocheras</b>	<b>Costo Mensual</b>	<b>Costo Por auto</b>
Las Heras	7	\$ 4.500,00	\$ 21,00
Lucars	-	-	\$ 100,00

<b>Costo Fijo Cochera "Las Heras"</b>	<b>\$ 4.500,00</b>
---------------------------------------	--------------------

<b>Coto Variable Total "Lucars" para 87 (ochenta y siete) personas.</b>	<b>\$ 8.700,00</b>
<b>Costo Variable Unitario "Lucars" para 1 (uno) persona.</b>	<b>\$ 100,00</b>

El parking de la playa de estacionamiento "Lucars" es un costo variable para el hotel, se cobra \$100 (cien pesos) por cada auto que ingresa al estacionamiento que es el mismo precio que "Lucars" cobra al hotel por un acuerdo entre ambas partes para el cuidado y estadía del coche.

En cambio el parking de la calle "las heras" son 7 (siete) cocheras que se alquilan de forma mensual, las cuales quedan a disposición del hotel en cualquier día y horario del mes.



### 2.3.1. Relación con el volumen

Los costos varían de acuerdo con los cambios en el volumen del servicio prestado, este se enmarca en casi todos los aspectos del costeo de un servicio o producto, se clasifican en:

#### 2.3.1.1 Costos Variables

Mantienen una relación directa con la cantidad de clientes que consumen el servicio prestado, es decir son proporcionales a la ocupación del hotel.

<b>Costos Variables</b>		
<b>Concepto</b>	<b>Costos Totales</b>	<b>Costos Unitarios</b>
Desayuno	\$ 3.025,07	\$ 34,77
Higiene Personal	\$ 632,49	\$ 7,27
Lavandería	\$ 4.197,75	\$ 48,25
Parking "Lucars"*	\$ 8.700,00	\$ 100,00
<b>Total</b>	<b>\$ 16.555,31</b>	<b>\$ 190,29</b>

\*Parking "Lucars" este costo se tendrá que enfrentar una vez que se hayan ocupado las 7 (siete) cocheras del parking "Las Heras" que se alquilan mensualmente.

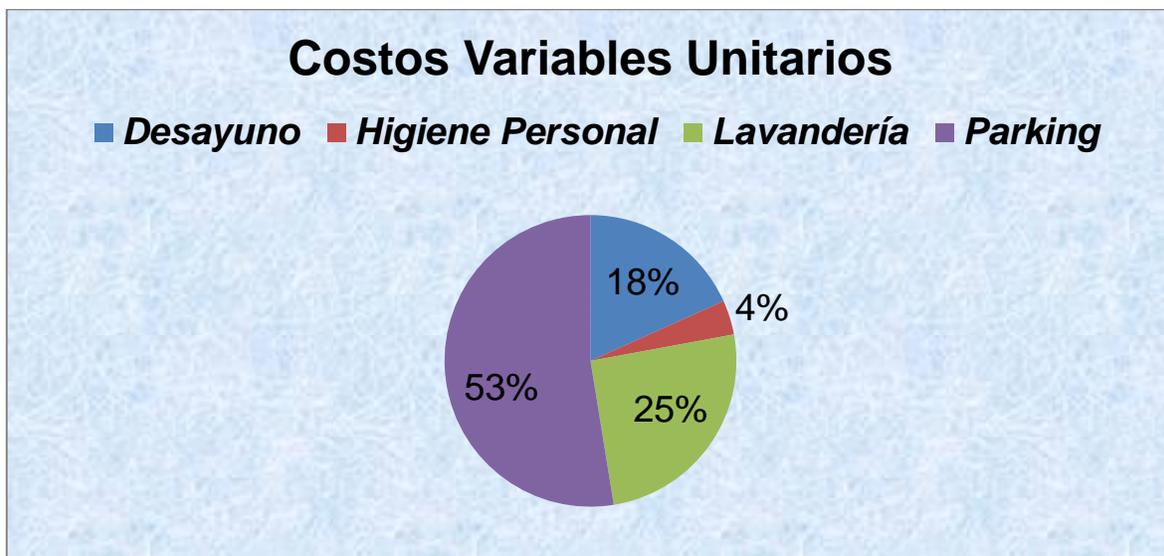
#### Costo Variables sin Estacionamiento:

<b>Costos Variables</b>		
<b>Concepto</b>	<b>Costos Totales</b>	<b>Costos Unitarios</b>
Desayuno	\$ 3.025,07	\$ 34,77
Higiene Personal	\$ 632,49	\$ 7,27
Lavandería	\$ 4.197,75	\$ 48,25
<b>Total</b>	<b>\$ 7.855,31</b>	<b>\$ 90,29</b>



## Conclusión

Como podemos observar en el gráfico siguiente, el costo de lavandería por ropa blanca actualmente es muy elevado, corresponde al 25% (veinte y cinco por ciento) de los costos variables. A pesar que el proveedor del hotel ofrece un excelente servicio y según lo averiguado es un precio acorde al servicio prestado, proponemos la compra de un lavarropa industrial para poder abaratar los costos, y también ofrecer a los huéspedes un nuevo servicio de lavado para su ropa personal. El mismo va a ser desarrollado es mayor detalle en la unidad 6 (seis).



En cuanto al costo de estacionamiento no lo creemos significativo, ya que este costo tiene incidencia una vez que las cocheras calle "Las Heras" estén totalmente ocupadas y las misma mayormente cubre las necesidades de los clientes.

En cuanto al desayuno creemos que este es un servicio crítico para poder cumplir con las expectativas del cliente, por lo que el hotel trabaja con productos de primera línea y excelente calidad, teniendo muy poco margen para disminuir los costos ya que sería disminuir la calidad del desayuno ofrecido y no lo creemos pertinente.



**INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONÁUTICO**  
"Mejorar costos de un hotel a través de inversiones"

En cuanto a la higiene personal, el costo es insignificante en relación al costo total, creemos que se puede rever de ofrecer algún otro producto para aumentar la calidad del servicio, buscando superar las expectativas del cliente.

### **2.3.1.2 Costos Fijos**

En periodos generalmente de corto a mediano plazo, son constantes, no cambian, es decir, independientes a la ocupación del hotel.

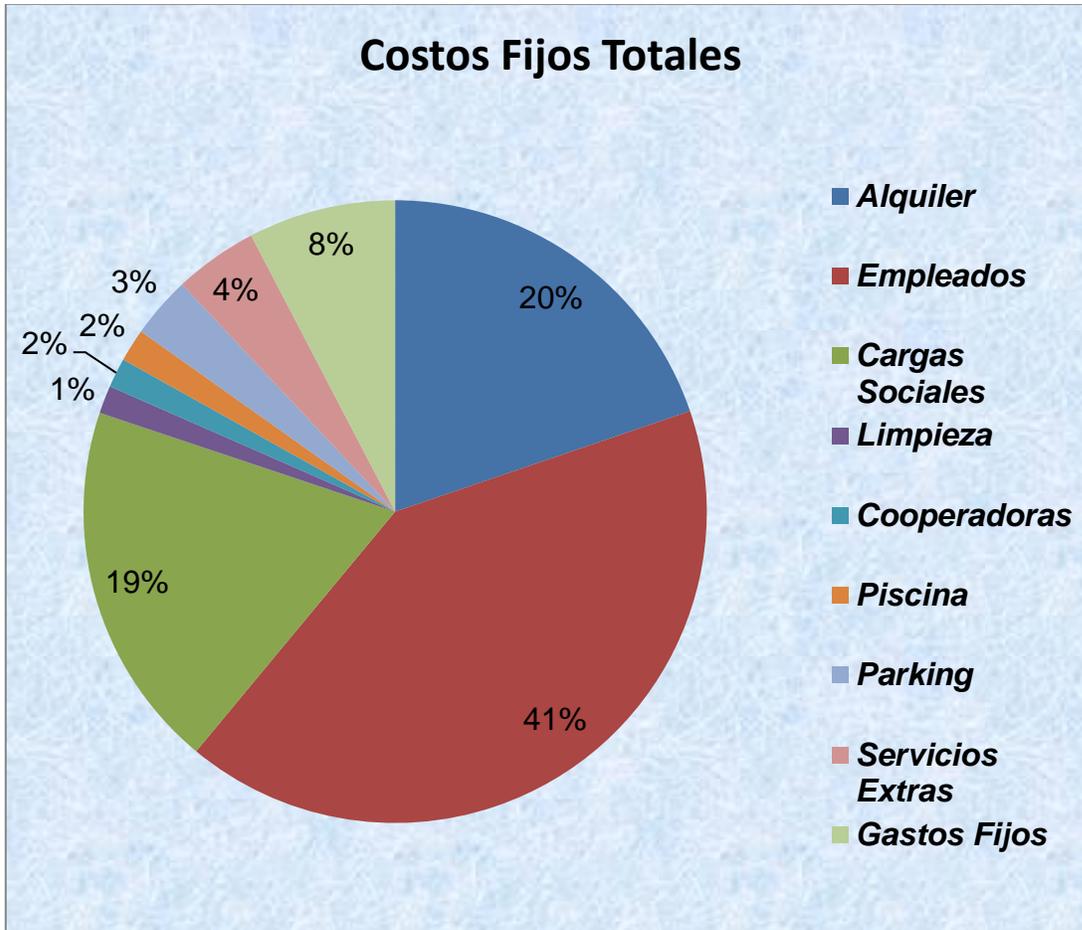
<b>Costos Fijos</b>	
<b>Concepto</b>	<b>Costos Totales</b>
Alquiler	\$ 27.825,00
Empleados	\$ 58.080,00
Cargas Sociales	\$ 26.917,00
Limpieza	\$ 2.041,54
Cooperadoras	\$ 2.155,00
Piscina	\$ 2.397,00
Parking "Las Heras"	\$ 4.500,00
Servicios Extras	\$ 6.101,00
Gastos Fijos	\$ 10.764,00
<b>Total</b>	<b>\$ 140.780,54</b>

El hotel actualmente posee un elevado costo fijo en razón al sueldo de sus empleados, según lo entrevistado al Gerente (propietario), el sueldo y cantidad de empleados es acorde a la necesidades del hotel, por lo que es difícil bajar el costo de esta cuestión, lo que si proponemos, es estar atentos y tomar como oportunidad a lo que anuncio el gobierno sobre el descuento sobre los impuestos sobre las cargas sociales.

En el siguiente gráfico vemos como las remuneraciones a los empleados es casi del 41% (cuarentas y uno por ciento) sobre el total de los costos fijos, duplicando el costo de alquiler, y las cargas sociales es solo el 1% (uno por ciento) menos al



alquiler, creemos que en nuestro País existe un elevado costo impositivo castigando a las Pequeñas y Medianas Empresas.



#### 2.2.1.3 Costos Semi-variables

También denominados semifijos. En determinados tramos de la prestación del servicio operan como fijos, mientras que en otros varían y generalmente, en forma de saltos. Ejemplo: Pasar de un supervisor a dos supervisores. En el tiempo de investigación no encontramos este tipo de costos en el hotel.



## **Conclusión**

De la relación entre el costo y el volumen de clientes se puede decir que:

1. Los costos variables cambian en proporción al volumen de huéspedes.
2. Los costos variables por unidad permanecen constantes cuando se modifica el volumen de huéspedes.
3. Los costos fijos totales permanecen constantes cuando se varía el volumen de huéspedes.
4. Los costos fijos por unidad aumentan cuando el volumen huéspedes disminuye y viceversa.

Gracias a este análisis pudimos confirmar que el hotel en la actualidad tiene en general buenos costos, y creemos que va a ser una herramienta útil para la administración y la toma de decisiones en el futuro, tanto si es aplicada en el Excel o en un software administrativo que estudiaremos la viabilidad en el capítulo 4 (cuatro). Y dicha información nos facilitará las herramientas para el cálculo del punto de equilibrio en el capítulo 5 (cinco).

También pudimos observar que a lo largo del ejercicio económico del hotel, la lavandería se lleva gran parte de la utilidad del mismo por lo cual a través de este análisis decidimos que puede mejorar los costos de lavandería a través de la compra de un lavarropa industrial, tema que va a ser tratado en el capítulo 6 (seis).



## **2.4 Investigación y análisis de los Gastos**

Un **gasto** es un egreso o salida de dinero que el hotel debe pagar para un artículo o por un servicio. Para un inquilino, por ejemplo, el alquiler es un gasto. Para un estudiante o los padres de familia, la matrícula escolar es un gasto. El comprar alimentos, ropa, muebles o un automóvil es también considerado un gasto. Un gasto es un costo que es "pagado" o "remitido" normalmente a cambio de algo de valor. Lo que pareciera costar mucho se considera "caro", mientras que lo que pareciera costar poco es "barato".

Sin embargo, hay sustancial diferencia entre el dinero que destina una persona (porque ella no lo recupera), del dinero que destina una empresa. Porque la empresa sí lo recupera al generar Ingresos, por lo tanto no lo "gasta" sino que lo utiliza como parte de su inversión.

En contabilidad, se denomina gasto o egreso a la anotación o partida contable que disminuye el beneficio o aumenta la pérdida de una sociedad o persona física. Se diferencia del término costo porque precisa que hubo o habrá un desembolso financiero (movimiento de caja o bancos).

El gasto es una salida de dinero que "no es recuperable", a diferencia del costo, que si lo es, por cuanto la salida es con la intención de obtener una ganancia y esto lo hace una inversión que es recuperable: es una salida de dinero y además se obtiene una utilidad. Podemos decir también que el gasto es la corriente de recursos o potenciales de servicios que se consumen en la obtención del producto neto de la entidad: sus ingresos. El gasto se define como expiración de elementos del activo en la que se han incurrido voluntariamente para producir ingresos. También podemos definir el gasto como la inversión necesaria para administrar la empresa o negocio, ya que sin eso sería imposible que funcione cualquier ente económico; el gasto se recupera en la medida que al calcular el precio de la venta

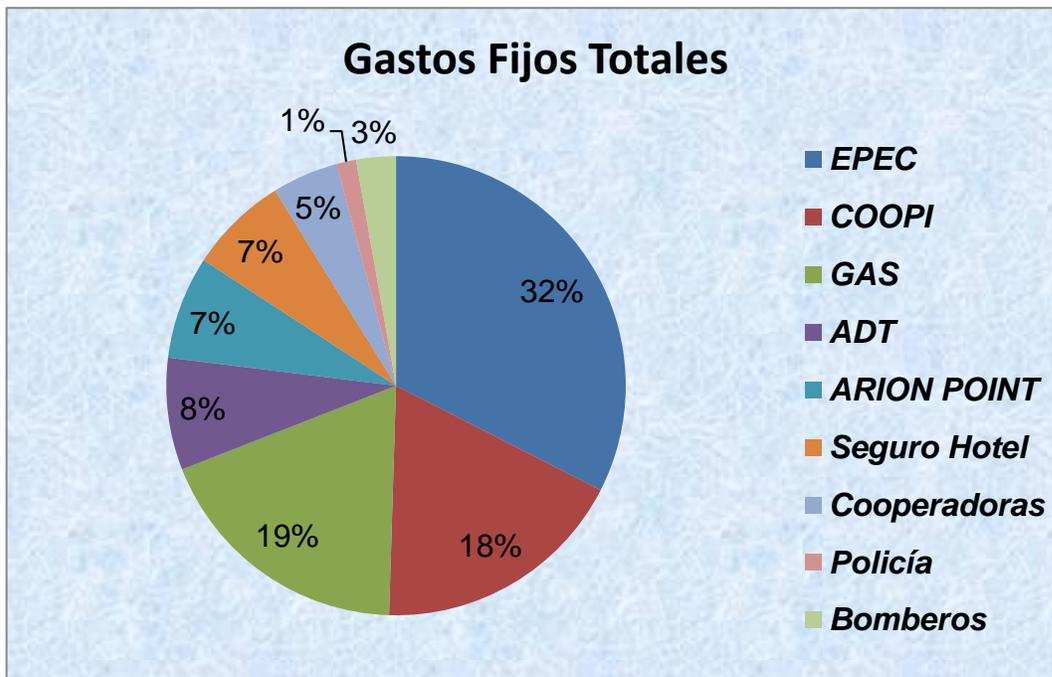


**INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONÁUTICO**  
"Mejorar costos de un hotel a través de inversiones"

del bien o servicio este se debe tener en cuenta. Las pérdidas son expiraciones involuntarias de elementos del activo que no guardan relación con la producción de ingresos.

Los gastos fijos que tiene que enfrentar el hotel mensualmente son los siguientes:

<b>Gastos Fijos</b>	
EPEC	\$ 3.500,00
AGUA (Coopi)	\$ 1.934,00
GAS (Carlos Paz Gas)	\$ 2.000,00
ADT	\$ 850,00
ARION POINT	\$ 780,00
Seguro Hotel	\$ 750,00
Cooperadoras	\$ 500,00
Policía	\$ 150,00
Bomberos	\$ 300,00
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 10.764,00</b>





## 2.5 Investigación y análisis de los Ingresos

El término **ingreso** tiene básicamente dos acepciones:

Las cantidades que recibe el Hotel por la venta de sus productos o servicios (**ingresos empresariales**, en inglés *revenue*).

Los ingresos también pueden clasificarse en ordinarios y extraordinarios.

Los *ingresos ordinarios* son aquellos que se obtienen de forma habitual y consuetudinaria; por ejemplo, el salario de un trabajador que se ocupa en un trabajo estable o las ventas de una empresa a un cliente que compra periódicamente o de forma habitual.

Los *ingresos extraordinarios* son aquellos que provienen de acontecimientos especiales; por ejemplo, un negocio inesperado por parte de una persona o una emisión de bonos por parte de un gobierno.

Se puede decir que el hotel tiene ingresos ordinarios, que devienen por el alquiler de sus habitaciones a sus clientes, y por la prestación de servicios de bar en el establecimiento. La mayor fuente de ingresos deviene por los prestación de alquilar la habitación, también podría buscar nuevas formas de obtener ingresos secundarios, como por ejemplo, ofreciendo servicios nuevos de transporte de pasajeros, lavandería, o abrir un bar. Los temas serán desarrollados en los próximos capítulos de este trabajo final.



## 2.6 Investigación de la Contabilidad de la Empresa

La **Contabilidad** es una disciplina, rama de la Contaduría Pública que se encarga de cuantificar, medir y analizar la realidad económica, las operaciones de las organizaciones, con el fin de facilitar la dirección y el control presentando la información, previamente registrada, de manera sistemática para las distintas partes interesadas. Dentro de la contabilidad se registran las transacciones, cambios internos o cualquier otro suceso que afecte económicamente a una entidad.<sup>1</sup>

La finalidad de la contabilidad es suministrar información en un momento dado de los resultados obtenidos durante un período de tiempo, que resulta de utilidad a sus usuarios, en la toma de decisiones, tanto para el control de la gestión pasada, como para las estimaciones de los resultados futuros, dotando tales decisiones de racionalidad y eficiencia.<sup>2</sup>

Es una disciplina que sigue el método para generar y después aplicar cierta teoría y también procesos, los cuales son:

- **Teoría contable:** Conjunto conformado por reglas, normas, principios, técnicas, procedimientos, criterios e instrumentos que son la base de la contabilidad.
- **Proceso contable:** Conjunto de pasos que forman parte del desarrollo para el cumplimiento de las metas que tiene una entidad, los cuales son: *sistematización, valuación, procesamiento, evaluación* y por último el resultado en *información*.



### **Capítulo Nº 3: Alternativas de reducción de costos**

#### **3.1 Análisis de proveedores**

Los proveedores que posea una empresa determinarán en gran medida el éxito de ésta. El contar con buenos proveedores no sólo significa contar con insumos de calidad y, por tanto, poder ofrecer productos de calidad, sino también la posibilidad de tener bajos costos, o la seguridad de contar siempre con los mismos productos cada vez que se requieran.

Para su análisis utilizaremos distintos criterios, que tendremos en cuenta al momento de evaluar un proveedor, el primero a tener en cuenta, son **sus precios**.

Siempre que nos sea posible debemos procurar proveedores que ofrezcan insumos, productos o servicios de muy buena calidad o, en todo caso, que la calidad de éstos sea acorde con los precios que tienen.

El segundo criterio que evaluamos es; las **formas de pago** que ofrece el proveedor, por ejemplo, si ofrece la posibilidad de hacer pagos vía transferencia bancaria, o vía Internet.

Por último evaluamos las condiciones o el **plazo del pago**, por ejemplo, si nos piden pagar al contado, o nos dan la posibilidad de pagar a 30 días, pagar un 50% a 60 días, etc.

Otro criterio importante que tendremos en cuenta al momento de seleccionar un nuevo proveedor es la entrega, en donde lo primero que debemos evaluar es que si el proveedor requiere de un **pedido mínimo** para poder trabajar con nosotros

En el servicio de post venta evaluamos principalmente las **garantías** que el proveedor nos pueda brindar, qué garantías nos otorga y cuál es el periodo de éstas.



### Otros factores

Los criterios que hemos mencionado anteriormente son los más importantes y los que más debemos tener en cuenta al momento de evaluar y seleccionar un proveedor; sin embargo, también existen otros factores que siempre es bueno considerar:

- **experiencia:** a mayor experiencia de la empresa proveedora, probablemente mayor eficiencia y seguridad en su abastecimiento.
- **reputación:** debemos considerar, por ejemplo, si los testimonios de sus clientes son favorables.
- **organización:** si, por ejemplo, su personal es calificado, si tiene un buen sistema de distribución.
- **localización:** mientras más cerca esté ubicado el proveedor mejor, sobre todo si somos nosotros los que constantemente tenemos que acudir donde éste.
- **servicio al cliente:** si, por ejemplo, son capaces de brindarnos rápidamente toda la información que requiramos.
- **convenios publicitarios:** si, por ejemplo, nos brindan la posibilidad de otorgarnos productos gratis a cambio de publicidad.
- **situación económica:** si su situación económica es estable ello podría significar productos de calidad y un abastecimiento seguro; si tuviera dificultades financieras, ello podría significar una posible disminución en la calidad de sus productos (al querer reducir sus costos), la posibilidad de que dejen de atender nuestros pedidos (por ejemplo, al incumplir los pagos de sus propios proveedores), poca posibilidad de que nos otorguen finamamiento (debido a su necesidad de tener liquidez), etc.
- **tamaño:** si es un proveedor pequeño, probablemente su atención sea más directa (por ejemplo, la posibilidad de que resuelvan mejor cualquier



**INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONÁUTICO**  
“Mejorar costos de un hotel a través de inversiones”

inconveniente que tengamos), mayor flexibilidad para adaptarse a nuestras necesidades, y mayor poder de negociación para nosotros; si es un proveedor es grande, probablemente tenga mayor eficiencia y seguridad de abastecimiento, pero un menor poder de negociación para nosotros.

- **fabricante o mayorista:** la principal ventaja de los fabricantes con respecto a los mayoristas son sus bajos precios, pero su principal desventaja es que probablemente no puedan ofrecer la variedad de productos que sí podría ofrecernos un mayorista, sobre todo, al hacer pedidos pequeños.

### **3.2 Análisis de los Proveedores del Hotel**

Con respecto al análisis de los costos de cada proveedor que se llevó a cabo en la unidad 2, concluimos que el hotel actualmente tiene muy buenos proveedores, la mayoría de los productos como Iloley, Coca cola, Granix, Fargo, el café FM; vienen directo de fábrica, ofreciendo sus productos a un muy buen precio.

Además los proveedores tienen buena disponibilidad de sus productos y servicios. La forma de trabajar con el hotel es programar los días en que pasan los vendedores o representantes de cada proveedor a tomar el pedido para abastecer las necesidades que tiene el hotel.

Por ejemplo, Coca Cola e Iloley toman el pedido los jueves y martes y el mismo llega al establecimiento los días viernes al mediodía. Con respecto a los artículos de limpieza, los días lunes se toman los pedidos y llegan el día miércoles. El Lavadero Pompis pasa todos los días por la mañana a recoger las sábanas, toallones y ropa blanca, y en el mismo día a la siesta ya se encuentran en el hotel.

Haciendo un análisis de las ventajas y desventajas de los proveedores respecto costo y beneficio creemos que hay que rever al lavadero de este proveedor para ver si conviene seguir trabajando, ya que los costos son muy grandes a fin de mes de ropa de cama blanca. Ya que el costo por unidad de toallones es muy elevado



**INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONÁUTICO**  
 “Mejorar costos de un hotel a través de inversiones”

y cuando el hotel está en su capacidad máxima se lavan más de 100 toallones al día, teniendo gran significancia en los costos. El hotel podría llevar a cabo esta actividad en el mismo establecimiento podría ser una buena alternativa de inversión, la cual la llevaremos la analizaremos en el capítulo 6 (seis).

### **3.3 Otras características de los Proveedores**

	Proveedores	Precio	Calidad	Forma de pago	Plazo de pago
<b>Desayuno</b>	Coca~cola	✓	✓	Contado	No
	Panadería la tasca	✓	✓	Contado	No
	Panadería bamba	✓	✓	Contado	Si
	Ilolay	✓	✓	Contado	Si
	Distribuidora 95	✓	✓	Contado	No
	Fargo	✓	✓	Contado	No
	Café fm	✓	✓	Contado	No
	Verdulería	x	✓	Contado	No
<b>Limpieza</b>	Crisbet	✓	✓	Cheque/Contado	si
	Lavadero Pompis	x	✓	Cheque/Contado	si
	Lavadero rap	x	✓	Contado	

Todos los proveedores son responsables inscriptos emitiendo facturas A, esto resaltaron los administradores del hotel que es muy importante a la hora de analizar los proveedores para tomar el crédito fiscal del Impuesto al Valor Agregado.



## INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONÁUTICO “Mejorar costos de un hotel a través de inversiones”

El único que no se encuentra en el régimen general es la Lavandería “Pompis” por lo que su principal desventaja es que el hotel no puede tomar el 21% del crédito fiscal del IVA.

### **Artículos de limpieza/ Lavandería**

Según la información que corroboramos de higiene y limpieza. Y análisis de auditorías de costos de productos en otras distribuidoras como “La nueva era” situada en la calle av. Sarmiento, Villa Carlos Paz. Resulta que la distribuidora cirsbet tiene mejores precios de productos comparando prestaciones de la calidad de los mismos.

### **Lavadero pompis**

El servicio que presta la empresa es muy bueno, la ropa blanca llega en perfectas condiciones. Ciertas falencias son la falta de toallones y toallas cuando se hace el recuento a fin del mes esto representa una merma para el hotel. Con respecto al precio entendemos que los toallones, que es lo que más se usa, tiene un precio alto, el cual es \$9 (nueve pesos) por unidad, y representa un costo muy significativo a fin de mes.

Creemos que una buena opción es que el hotel se encargue de realizar el lavado de toallones de piletas y de las habitaciones, a través de la compra de una lavadora industrial, esto reducirá muchísimo el costo a fin de mes. Este análisis de inversión se realizará en la próxima unidad, analizando las ventajas y desventajas de poner lavandería en el hotel.

### **Lava Rap.**

Es un servicio para el cliente que quiere lavar su ropa, se la envía al lavadero que se ubica a 200 mts del hotel. Tiene un precio de \$10 por prenda.



**INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONÁUTICO**  
“Mejorar costos de un hotel a través de inversiones”

Creemos que el hotel con la compra del lavadero industrial podría ofrecer este servicio realizándolo en el establecimiento y sería un ingreso extra para el mismo (este tema se realizaría con más precisión en el capítulo 6).

### **Verdulería**

Tiene excelente calidad de productos el precio es un poco más caro ya que el mismo es tercerizador y viene de otra verdulería.

Opinamos que estas son ciertas medidas que debe tomar el hotel para reducir su costo. También el hotel tiene un espacio que no es el 100% utilizado donde podría realizarse actividades de gastronomías para aprovechar los recursos y tener mayores ingresos. Enfocándose en ofrecer un buen producto/servicio a la gente como por ejemplo ofrecer el café mejor tirado de Villa Carlos Paz.

Los demás proveedores del desayuno respecto precio calidad son muy bueno lo que se debería estudiar y ver son distintas formas de financiamiento, para que el hotel se desenvuelva con más facilidades y pueda trabajar con dinero de terceros.

### **Perspectiva de los proveedores en el proceso interno**

Creemos oportuno realizar este análisis para identificar los procesos críticos internos en lo que los servicios y productos de los proveedores deben ser excelentes, permitiendo al hotel:

- ✓ Entregar un servicio de valor que atraerá y retendrá a los clientes de los segmentos de mercado seleccionados, y
- ✓ Satisfacer las expectativas de excelentes rendimientos del propietario.

Las medidas a tomar se centran en los procesos internos que tendrán mayor impacto en la satisfacción del cliente y en la consecución de los objetivos del hotel.



### **3.4 Ventas y Desventajas**

En el siguiente cuadro pondremos en evidencias las principales consideraciones al tener en cuenta en caso de querer cambiar a algún proveedor.

	Proveedores	Ventajas	Desventajas
<b>Desayuno</b>	Coca~cola	Precio directo de fábrica.	Sin financiamiento.
	Panadería la tasca	Excelente calidad, Disponibilidad producto.	-
	Panadería bamba	Entrega Domicilio, Plazo de pago 20 días.	Elevado precio medialunas.
	Ilolay	Productos de fábrica, Plazo de pago 15 días.	-
	Distribuidora 95	Ubicación cercana, Buen precio.	Sin financiamiento.
	Fargo	Excelente calidad, Variedad de producto.	-
	Café fm	Café rico.	-
	Verdulería	Muy buena calidad.	Precio caro.
<b>Limpieza</b>	Crisbet	Precios accesibles.	-
	Lavadero Pompis	Buen empaque.	Precio caro.
	Lavadero rap	Ubicación 1 cuadra del hotel.	Precio por unidad.



### **3.5 Mejorar la cadena de valor del proceso interno.**

La tecnología de la información permite que las organizaciones hoy en día integren los procesos de aprovisionamiento y producción de tal forma que las operaciones se disparan gracias a los pedidos de los clientes, y no como resultado de unos planes de producción que empujan a los productos y servicios a través de la cadena de valor. Un sistema integrado, desde los pedidos de los clientes hasta los proveedores de materias primas, permite que todas las unidades de la organización, que se encuentran a lo largo de la cadena de valor, obtengan unas enormes mejoras en coste, calidad y tiempos de respuesta.

El hotel ha de combinar la eficiencia y la creciente competitividad de las operaciones globales con la sensibilidad del marketing hacia los clientes locales.

Es de total conocimiento que los ciclos de vida de los productos y servicios siguen acortándose. Por lo que la ventaja competitiva en una generación de la vida del servicio, no garantiza el liderazgo del mismo en la siguiente temporada.

El hotel tendrá que esforzarse a la hora de anticiparse a las necesidades futuras de los clientes, ofreciendo servicios radicalmente nuevos, y utilizando rápidamente las nuevas tecnologías de los productos en eficientes procesos de funcionamiento y de prestación de servicios de calidad.

Creemos que la mejora continua de los procesos, es de la máxima importancia para un éxito a largo plazo. Para ello creemos oportuno la capacitación permanente de los empleados, ya que el trabajo de la gente es pensar, solucionar problemas, asegurar calidad, y no limitarse a contemplar como las personas van pasando ante ellos. Personalmente, consideramos que los empleados son solucionadores de problemas, y no costes variables.



INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONÁUTICO  
“Mejorar costos de un hotel a través de inversiones”

Todos los empleados han de aportar valor, gracias a lo que saben y por la información que pueden proporcionar. Invertir en el conocimiento de cada empleado, y gestionar y explotar dicho conocimiento, es algo crítico para el éxito de esta empresa.



Por último, las actividades estratégicas importantes en una empresa de servicios deben estar desagregadas para comprender los potenciales de diferenciación y generar ahorro en los costos, dado que toda empresa es una suma de actividades que se ejecutan para proyectar, producir, comercializar, entregar y sustentar un servicio. La cadena de valores de una empresa y el modo como ésta ejecuta las actividades reflejan la estrategia empleada en un área en particular.

Un servicio sólo tiene valor para el consumidor si éste reconoce la importancia del beneficio ofrecido. Por otra parte, como la competencia imita a la empresa líder a una velocidad cada vez mayor, ésta no puede dejar de innovar e invertir. **El costo del servicio tiene que ser relativamente más bajo y el desempeño del servicio debe ser superior o, mínimo, semejante al de la competencia.** El servicio se deberá innovar permanentemente para que se diferencie del de la competencia y presente un valor superior.



INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONÁUTICO  
"Mejorar costos de un hotel a través de inversiones"

<b>SE TIENE ÉXITO AL PRESTAR SERVICIOS</b>	<b>SE FRACASA AL PRESTAR SERVICIOS</b>
Quando se tiene una actitud positiva y un carácter alegre.	Quando se está deprimido y enojado.
Quando se disfruta trabajando con y para otras personas.	Quando se prefiere trabajar sólo con "cosas".
Quando se es capaz de poner al cliente en el "centro" de atención.	Quando se necesita ser uno el centro de atención.
Quando se tiene un alto nivel de energía y disfruta trabajando a un ritmo acelerado.	Quando se desea trabajar a un propio ritmo, tranquilo.
Quando se considera que el trabajo es fundamentalmente una profesión de relaciones humanas.	Quando se espera que las cosas sucedan en forma ordenada y predecible.
Quando se acepta que los clientes tienen la razón (incluso en aquellas ocasiones en que no la tengan).	Quando se necesita que los demás sepan que uno está en lo correcto.



### **3.6 Reducción de los costos unitarios**

La gestión de costos implica supervisar los procesos de desarrollo, producción y venta de productos o servicios de buena calidad, al tiempo que trata de reducir los costos o mantenerlos a niveles objetivos.

#### **Gestionar los costos en la empresa implica:**

1. La planificación de costos destinados a maximizar el margen entre ingresos y costos.
2. La reducción sistemática de costos.
3. La planeación de la inversión por parte de la alta gerencia.

La mejor manera de reducir los costos en la empresa es mediante la detección, prevención y eliminación sistemática del uso excesivo de recursos.

Para reducir los costos, deben ejecutarse en forma simultánea siete actividades, de las cuales el mejoramiento de la calidad ocupa el lugar más importante, y las otras seis actividades deben ser consideradas como parte de la calidad del proceso.

#### **Las actividades a las que hacemos mención son:**

1. Mejoramiento de la calidad.
2. Mejoramiento de la productividad.
3. Reducción de inventarios.
4. Acortamiento de las líneas de producción.
5. Reducción del tiempo ocioso de las máquinas y equipos.
6. Reducción del espacio utilizado.
7. Reducción del tiempo total del ciclo.



### **3.7 Mejoramiento de la calidad**

El mejoramiento de la calidad es esencial para dar inicio a la reducción de costos. Mejorar la calidad de los procesos de trabajo genera como resultado una menor cantidad de errores, de productos defectuosos y de repetición del trabajo, acortando de tal forma el tiempo total del ciclo y reduciendo el consumo de recursos, disminuyéndose de tal manera los costos de las operaciones.

Los mayores niveles de calidad generan una mayor satisfacción en los clientes y consumidores, y consecuentemente disminuye sus niveles de rotación acompañado ello de un incremento en las ventas a los mismos clientes y a nuevos producto de una mejor publicidad entre ellos. Debe tenerse siempre en cuenta que es mucho más costoso conseguir nuevos clientes que conservarlos.

Para alcanzar este mejoramiento de calidad entendemos que la capacitación permanente, no solo va mejorar sus capacidades técnicas, también el personal se sentirá más arraigado al hotel y a sus compañeros. Buscando que se trabaje en un espacio con total cordialidad y respeto entre los trabajadores y los clientes.

Concluimos que además de la capacitación del personal existen otros elementos que ayudan a cumplir con ciertas actividades que realiza la empresa, entre las cuales se encuentran la motivación, comunicación en el entorno laboral, trabajo en equipo de los departamentos y el liderazgo de una persona que sobresalga entre los demás y tome las riendas de la organización para cumplir con todos los objetivos que se plantean en la empresa, además de que cada trabajador pueda desarrollar sus habilidades sin problema alguno para evitar problemas futuros dentro de la misma. Así pues esto contribuirá al incremento de la productividad por eso cada trabajador es esencial dentro de la institución. Tal vez la mejor manera de motivar a los empleados es realizando reuniones, actividades recreativas o



**INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONÁUTICO**  
“Mejorar costos de un hotel a través de inversiones”

eventos sociales para fomentar la convivencia sana, esto servirá para que en el ámbito laboral se realicen las actividades de manera eficiente.

### **3.8 Evaluación de Proveedores**

Homologado el proveedor y para asegurar que cumple los requisitos permanentemente, deberá efectuarse una evaluación continua.

***El primer paso para realizar la evaluación de proveedores es definir los criterios a considerar:***

- Calidad de los suministros. Nivel de cumplimiento por parte del proveedor de las especificaciones definidas por la empresa.
- Plazos de entrega. Grado de cumplimiento por parte del proveedor de los plazos de entrega fijados.
- Flexibilidad del proveedor. Grado de adaptación del proveedor a las necesidades de la empresa.
- Calidad de la información. Todo lo referente a la relación administrativa con el proveedor.
- Competitividad (nivel de precios). No se trata de valorar mejor al proveedor más barato, sino a aquel que tenga una mejor relación calidad-precio dentro del mercado.

Definidos los criterios que van a tomarse en cuenta a la hora de evaluar a los proveedores, es necesario dar un peso a cada uno de ellos, ya que no todos los criterios tienen la misma importancia para cada empresa.



**INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONÁUTICO**  
“Mejorar costos de un hotel a través de inversiones”

Para aplicar ponderación a cada criterio el hotel utilizará:

A través de una entrevista, el gerente nos informó, que busca brindar una excelente calidad para obtener una fidelización de los clientes al servicio prestado, buscando la mayor competitividad (relación precio-calidad) entre las distintas alternativas del mercado. Además nos indicó que los proveedores se encuentran en la ciudad en la cual el hotel lleva adelante su actividad, si bien es necesario que se cumplan con los plazos de entrega hay muchas opciones para poder cumplirlas, son pocas las veces que el gerente concurre al lugar físico de la distribuidora. También nos comunicó que como el servicio prestado por el hotel es más bien “estándar”, sin grande cambio en los servicios ofrecidos, los proveedores se adaptan con facilidad a las necesidades del hotel y por ultimo como el hotel no lleva una adecuada administración solo con la factura cumple las expectativas.

En consecuencia proponemos los siguientes valores de ponderación a cada criterio en base a las metas que persigue el hotel:

- Calidad suministros: 30%.
- Competitividad: 30%.
- Plazos de entrega: 20%.
- Flexibilidad proveedor: 15%.
- Calidad de la información: 5%.

***El siguiente paso es definimos el Sistema de Evaluación a utilizar para cada uno de los criterios:***

Para ello proponemos un sistema de puntuación:

- Puntuación de 0 a 5;



**INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONÁUTICO**  
“Mejorar costos de un hotel a través de inversiones”

En el caso de Calidad de suministros, habrá que definir en qué casos se pone un 5, un 4, etc. Una posible escala de valoración sería la siguiente:

- Puntuación 5. Cuando no se ha detectado ningún incumplimiento de especificaciones en el período evaluado.
- Puntuación 4. Cuando los incumplimientos de especificaciones están entre el 1% y el 2% de las cantidades suministradas.
- Puntuación 3. Cuando los incumplimientos de especificaciones están entre el 3% y el 5% de las cantidades suministradas.
- Puntuación 2. Cuando los incumplimientos de especificaciones están entre el 6% y el 10% de las cantidades suministradas.
- Puntuación 1. Cuando los incumplimientos de especificaciones están entre el 11% y el 20% de las cantidades suministradas.
- Puntuación 0. Cuando los incumplimientos de especificaciones superan el 20% de las cantidades suministradas.

***Finalmente hay que definir la frecuencia de evaluación de los proveedores:***

- Trimestral
- Semestral
- Anual

Así como las acciones a tomar en función del resultado obtenido, ya que la evaluación tiene como fin conseguir que la empresa trabaje con los mejores proveedores.

**Un ejemplo de acciones a tomar es el siguiente:**

- Proveedores con puntuación 0. Inmediatamente dejan de ser proveedores homologados y, por tanto, no podrán suministrar más productos al hotel. Si



**INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONÁUTICO**  
“Mejorar costos de un hotel a través de inversiones”

desean volver a suministrar productos, deberán pasar de nuevo el proceso de homologación.

- Proveedores con puntuación 1 ó 2. Se notifica al proveedor que en un plazo de un mes deberá entregar a la empresa un plan escrito y programado de acciones para corregir sus incumplimientos. Si en los dos meses siguientes el proveedor no puede demostrar que está realizando acciones para alcanzar un nivel satisfactorio, será deshomologado y no podrá suministrar más productos.
- Proveedores con puntuación 3 ó 4. Se notifican al proveedor los incumplimientos que ha tenido, y se solicita un plan para corregirlos, anunciándole que en la próxima evaluación deberá mejorar sus resultados.

La evaluación realizada a cada proveedor debe quedar registrada en una Cédula de Evaluación, en la que figuren los resultados obtenidos para cada uno de los criterios. Es conveniente también que en esa cédula figure la evolución que ha tenido el proveedor en los últimos períodos de evaluación.



## Conclusión

Con este análisis de proveedores, la empresa podrá en un futuro conseguir: Seleccionar a los mejores proveedores, eliminando aquellos que ofrecen peor calidad, incentivando a los proveedores seleccionados en la mejora progresiva de la calidad de sus suministros, su confiabilidad, flexibilidad y precios.

## BENEFICIOS DE LA EVALUACIÓN DE PROVEEDORES

Como ya se ha comentado, resulta de gran importancia el proceso de compras para la calidad global del hotel, en especial si los productos comprados se incorporan en el servicio proporcionado al cliente.

Al respecto, conviene recordar uno de los [8 principios que fundamentan el modelo ISO 9001:2008](#), aquel que alude a las “*relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor*”. Así, toda organización debería aspirar a fortalecer las relaciones con sus proveedores, haciendo fuerte toda la cadena de suministro.

En el marco de este principio se encuentran las actividades destinadas a la **evaluación de los proveedores**, un proceso que llevado a cabo de manera eficaz permite obtener beneficios tales como:

- Reducir costos, mediante la disminución de los niveles de stocks de seguridad, de rechazos y desperdicios, etc.
- Contar con una base de proveedores calificados para respaldar sólidamente las decisiones de compra o contratación.
- Evitar que proveedores no calificados participen en la cadena de producción y en el camino crítico de las prestaciones a los clientes.
- Asegurar que los proveedores cuentan con los recursos necesarios para garantizar entregas de acuerdo a los requerimientos establecidos.



**INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONÁUTICO**  
“Mejorar costos de un hotel a través de inversiones”

- Contar con herramientas de desarrollo de proveedores que no alcanzan la calificación requerida.
- Fidelización de clientes en base a la permanente calidad.
- Evitar riesgos de deterioro del nombre del hotel por fallas evitables de los proveedores.





## **Capítulo N° 4: Análisis de Viabilidad de la implementación Software administrativo.**

Para tomar la decisión del software adecuado, analizamos los elementos que posee el SIIGO utilizado en el proceso contable, pero las características del servicio prestado y la cantidad de variables que se manejan hacen imposible la utilización de este módulo.

Se solicitaron cotizaciones de otros productos en el mercado, pero estos son demasiados costosos y no poseen la flexibilidad requerida.

Por la razón nombrada anteriormente, crear un programa específico para la prestación del servicio que el hotel ofrece, será lo más óptimo. Analizaremos que hace un software, como facilitara al establecimiento, y sus ventajas y desventajas de tenerlo.

Un **sistema** (del latín *sistema*, y este del griego σύστημα *sýstēma* 'reunión, conjunto, agregado') es un objeto complejo cuyos componentes se relacionan con al menos algún otro componente; puede ser material o conceptual. Todos los sistemas tienen composición, estructura y entorno, pero sólo los sistemas materiales tienen mecanismo, y sólo algunos sistemas materiales tienen figura (forma). Cada parte de un sistema que se puede diferenciar del resto por sus propiedades características distintas se llama **FASE**.

Los sistemas pueden clasificarse de acuerdo a la cantidad de fases que tengan:

- ✓ HOMOGÉNEOS: Cuando los sistemas tienen una sola fase.
- ✓ HETEROGÉNEOS: Cuando los sistemas tienen 2 o más fases.

Es por esta razón, que nos fue indispensable estructurar un claro concepto de la Contabilidad y enfocarla como un sistema de información ya



**INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONÁUTICO**  
“Mejorar costos de un hotel a través de inversiones”

que **captura, procesa, almacena y distribuye** un tipo particular de datos, la **información financiera**, vital para la correcta toma de decisiones en el hotel.

En las empresas, el sistema informativo contable actual se basa en los **ordenadores** como pieza clave del mismo.

Análogamente, y aplicando el concepto de sistema en las organizaciones, la obligación principal de un gerente es asegurar que la compañía alcance sus objetivos. Sus labores estarán encaminadas a hacer que las diversas partes de la compañía funcionen juntas de la manera correcta. El gerente es el elemento de control del sistema, el que mantiene su rumbo en el camino hacia lograr sus objetivos. Es decir, la aplicación del enfoque de sistemas permite lograr un efecto sinérgico, de manera que la acción unificada de las diferentes partes del sistema produzca un efecto mayor que la suma de sus partes.

El enfoque de sistemas es una filosofía que se emplea ampliamente en la actualidad para dirigir la estructuración global de las actividades del procesamiento de datos, necesarias para satisfacer las necesidades de información de organizaciones modernas. En esta sección se dará una introducción a la filosofía de sistemas y un análisis de su aplicación en la práctica: el análisis de sistemas.

#### **4.1 El enfoque de sistemas en la administración**

En las grandes y complejas organizaciones actuales la función de la administración consiste en coordinar e interrelacionar las actividades de las diferentes áreas funcionales y optimizar los objetivos de toda la organización. En consecuencia, la filosofía del enfoque de sistemas es la manera en que la administración concibe la interrelación entre los subsistemas de la organización. El administrador eficiente debe formar un sistema integrado, partiendo de estos



**INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONÁUTICO**  
“Mejorar costos de un hotel a través de inversiones”

subsistemas individuales, a menudo conflictivos, de tal manera que todos los subsistemas trabajen juntos para alcanzar los objetivos de la organización.

Existen algunas directrices que se pueden aplicar para utilizar este concepto en general:

**Integración:** Los diferentes subsistemas del sistema se deben integrar de tal manera que se aprovechen las interrelaciones y la interdependencia entre los elementos.

**Comunicación:** Los canales de comunicación entre los subsistemas deben estar abiertos todo el tiempo.

**Método científico:** El método científico se debe aplicar utilizando las diferentes técnicas de la ciencia administrativa.

**Orientación hacia las decisiones:** A fin de hacer más eficaz la función administrativa de planeación y control, la toma de decisiones programada se desarrolla cuando es conveniente. El objetivo radica en programar sistemas de decisiones bien definidos, tales como elaboración de horarios y sistemas logísticos, hasta el punto en que sean autorregulados. Este enfoque descargará a la administración de muchas de las actividades rutinarias y diversionistas que de otra manera estaría obligado a realizar. El tiempo que quede disponible debido a este enfoque permitirá a la administración concentrar sus esfuerzos en la toma de decisiones que todavía no está estructurada ni programada.

**Tecnología:** Siempre que sea posible, el analista deberá utilizar la tecnología moderna como un auxiliar en la implantación de las técnicas que se originan a partir de las cuatro directrices anteriores; por ejemplo, la computadora mejora de manera significativa la integración, la comunicación, el método científico y la toma de decisiones programada.

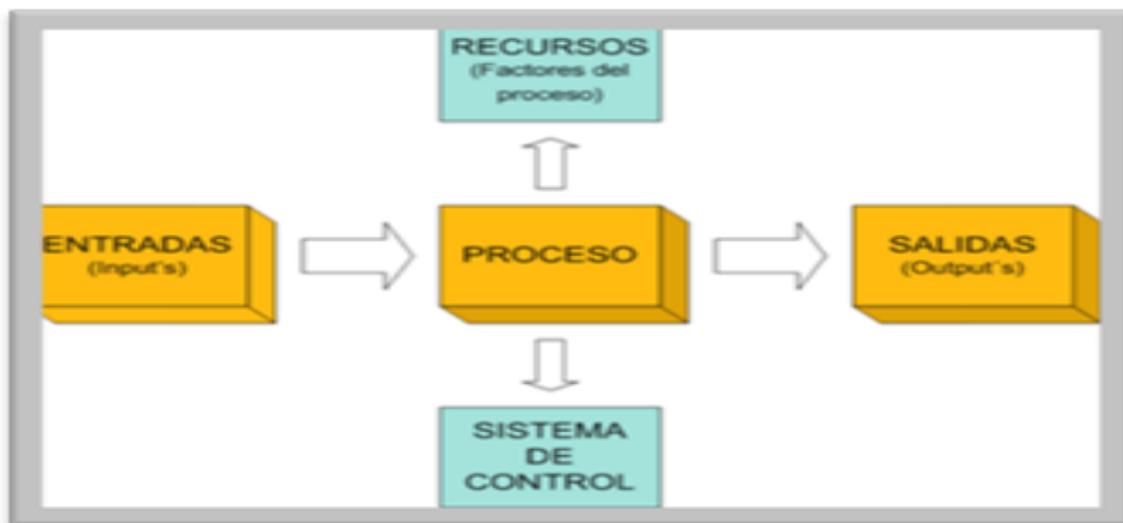


## 4.2 Importancia del enfoque de sistemas

El enfoque de sistemas considera las operaciones de negocios como sistemas incrustados en un marco ambiental mayor. Esta es una forma abstracta de pensar, pero puede ser valiosa para el gerente.

El enfoque de sistemas, también llamado visión de sistemas o razonamiento de sistemas:

- Evita que el gerente pierda la complejidad de la estructura de la organización y los detalles del trabajo.
- Reconoce la necesidad de tener buenos objetivos.
- Destaca la importancia de que todas las partes de la organización colaboren.
- Reconoce las interconexiones de la organización con su entorno.
- Asigna mucho valor a la información de retroalimentación que sólo puede obtenerse con un sistema de ciclo cerrado.
- En la siguiente imagen, es como creemos que debe desarrollarse el software.





**INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONÁUTICO**  
“Mejorar costos de un hotel a través de inversiones”

Hablando un poco de la parte práctica en el hotel, creemos que van de la mano el enfoque de sistemas, con un software administrativo, en el cual los administradores podrán conocer los problemas en que se encuentra el hotel, la fijación de objetivos y también el control de actividades. Y principalmente se podrá llevar de forma más flexible y dinámica la registración de las actividades que lleva adelante el hotel.

En base a al enfoque de sistemas, el hotel y sus administradores con la ayuda de nuestro trabajo de grado podremos diseñar un software que se adapte a las necesidades del propio hotel para que un ingeniero en sistema lo desarrolle.



### **4.3 Sistema operativo**

Conjunto de órdenes y programas que controlan los procesos básicos de una computadora y permiten el funcionamiento de otros programas.

Programa (máquina), lista de instrucciones escritas en un lenguaje de programación utilizadas para controlar las tareas de una máquina. Programa informático, secuencia de instrucciones que una computadora puede interpretar y ejecutar.



**INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONÁUTICO**  
“Mejorar costos de un hotel a través de inversiones”

OBJETIVOS BASICOS. El software deberá contar con la información administrativa y contable para:

1. Conocer y demostrar los recursos controlados por un ente económico, las obligaciones que tenga de transferir recursos a otros entes, los cambios que hubieren experimentado tales recursos y el resultado obtenido en el período.
2. Predecir flujos de efectivo.
3. Apoyar a los administradores en la planeación, organización y dirección de los negocios.
4. Tomar decisiones en materia de inversiones y crédito.
5. Evaluar la gestión de los administradores del ente económico.
6. Ejercer control sobre las operaciones del ente económico.
7. Fundamentar la determinación de cargas tributarias, precios y tarifas.
8. Ayudar a la conformación de la información estadística, y
9. Contribuir a la evaluación del beneficio o impacto social que la actividad económica de un ente represente para la comunidad.
10. **CUALIDADES DE LA INFORMACION CONTABLE.** Para poder satisfacer adecuadamente sus objetivos, la información contable debe ser comprensible y útil. En ciertos casos se requiere, además, que la información sea comparable.
11. La información es comprensible cuando es clara y fácil de entender.
12. La información es útil cuando es pertinente y confiable.
13. La información es pertinente cuando posee valor de realimentación, valor de predicción y es oportuna.
14. La información es confiable cuando es neutral, verificable y en la medida en la cual represente fielmente los hechos económicos.
15. La información es comparable cuando ha sido preparada sobre bases uniformes.



**INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONÁUTICO**  
“Mejorar costos de un hotel a través de inversiones”

El software debe ser desarrollado de forma que pueda ingresarse la información contable de forma fácil y clara, en segundo punto se debe tratar de que el procesamiento y salida de los datos sea fácil de leer y de interpretar para cualquier persona, ya que dueño del hotel es una persona adulta y no contiene muchos conocimientos contables, ni informáticos.

Por esto buscaremos que las salidas y resultados que arroje el software sean de fácil lectura, como por ejemplo: ofreciendo gráficos, palabras de fácil comprensión, etc. Como mostraremos en el capítulo siguiente (capítulo 5).

#### **4.4 Características**

Dado las circunstancias en que se encuentra el hotel, el cual utiliza un software Arion para hoteles y un Excel de ingresos y egresos. Lo ideal es que se logre desarrollar un sistema operativo el cual fusione las actividades de Arion Point y el Excel de ingreso y egreso, dando información sobre resultados, variaciones en los costos, en los resultados. Obteniendo salidas de **gráficas** pero de fácil interpretación del aumento en costos mensuales, como varían en los consumos en el desayuno según en las diferentes estaciones del año, las variaciones de electricidad, gas y agua. Ofreciendo también información sobre las cocheras y la cantidad de clientes que vienen en auto o colectivo.

#### **4.5 Ventajas y desventajas**

¿Es necesario? ¿Realmente lo necesita mi negocio? ¿Vale la pena la inversión realizada?, estas preguntas son frecuentes al momento de que el propietario de una empresa conoce alguno de los beneficios de implementar en su establecimiento, un sistema administrativo y de punto de venta; la incertidumbre es común, pues siendo sinceros, son sistemas que requieren una inversión económica que puede desestabilizar un negocio, sin embargo, si hoy me preguntan ¿vale la pena? sin duda alguna, contestaría que sí. Lamentablemente



**INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONÁUTICO**  
“Mejorar costos de un hotel a través de inversiones”

algunos empresarios piensan que todas las organizaciones son iguales y que cualquier sistema podemos implementar en la empresa, sin embargo, es importante señalar que no todas las organizaciones a pesar que cumplen un objetivo común, pueden implementar el mismo sistema, debido a que sus procesos y procedimientos, son diferentes, por lo tanto, el sistema a implementar no puede ser el mismo.

Antes de tomar la decisión de implementar un sistema y decidir cuál es el mejor para la empresa, necesitamos entender lo siguiente:

Un sistema de punto de venta es un sistema compuesto por un software y hardware, que contiene un conjunto de procesos y procedimientos de almacenamiento y operación, que permite a las organizaciones mantener un control administrativo y operativo, al alcance de la mano; con la finalidad de generar una mejor administración de los recursos, tiempos y sobre todo, de la atención al cliente, pues definitivamente el implementar un sistema de punto de venta agilizará este proceso.

Después de realizar una investigación de campo con algunos hoteleros y restauranteros de la región encontramos las razones principales por lo que las empresas se muestran renuentes a la implementación.

Como podemos observar en la gráfica, la razón más importante radica principalmente en los costos del software, hardware, capacitación y los gastos que implica el mantenimiento de la misma. El temor de estos inversionistas es *completamente* comprensible, ya que los costos a los que hacen referencia se encuentra en un rango aproximado de \$50 y \$100 mil pesos, dependiendo de la capacidad del establecimiento y el Hardware y software a implementar.

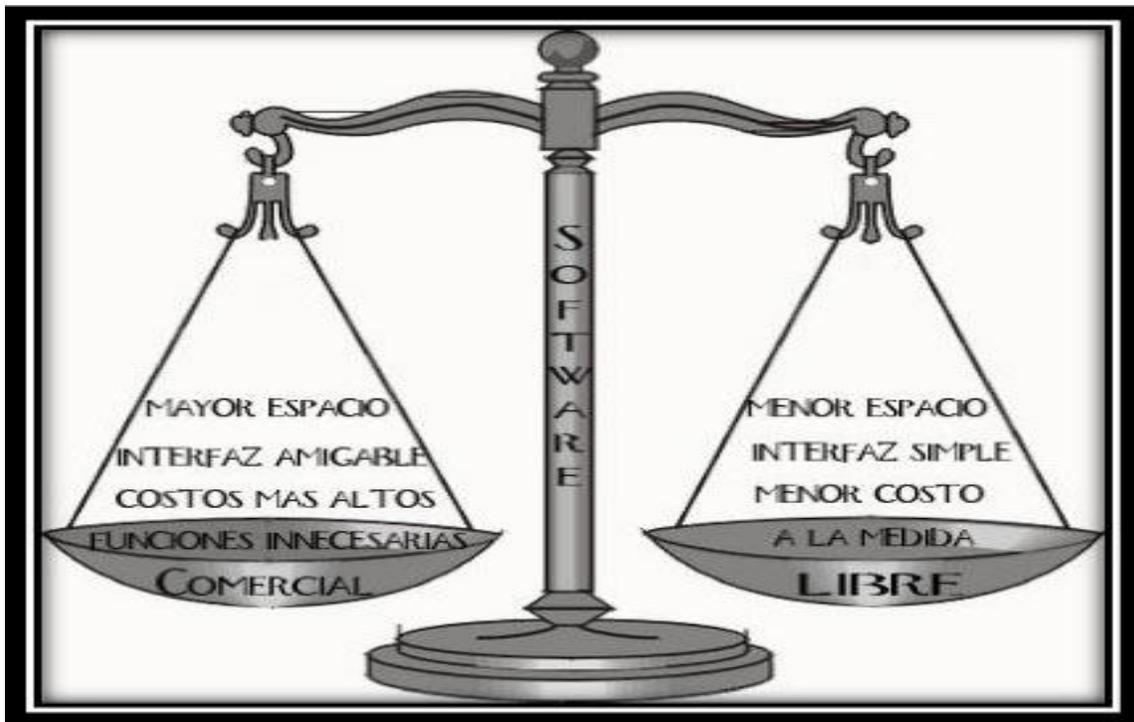
En la clasificación de software para estos sistemas, podemos encontrar una gama de marcas comerciales que mencionan tener las mejores herramientas y el



**INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONÁUTICO**  
“Mejorar costos de un hotel a través de inversiones”

interfaz más amigable para el manejo del mismo; sin embargo, debemos tomar en cuenta lo mencionado al inicio; “No todas las empresas son iguales”. La mayoría del software comercial contiene las operaciones más comunes de los establecimientos, Sin embargo, no está por demás la opción de generar un software a la medida de la empresa, que le permitirá retomar las funciones necesarias y agregar aquellas que sean específicas de la organización.

Por lo que antes de tomar una decisión, debemos poner en una balanza los beneficios que el software comercial y el software a la medida proporcionan.



Ahora hablemos de la parte favorable de estos sistemas; Los sistemas de punto de venta abarcan los procesos administrativos y operativos de las organizaciones; la empresa al momento de instalar y capacitar al personal podrá realizar operaciones como:



**INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONÁUTICO**  
“Mejorar costos de un hotel a través de inversiones”

- Contabilidad general
- Control bancario
- Cuentas por pagar
- Cuentas por cobrar
- Activos fijos
- Control de inventarios
- Compras
- Facturación
- Estadística de ventas
- Administración de almacén
- Pronóstico de ventas
- Puntos de venta
- Facturación
- Logística e importaciones
- Caja chica
- Presupuesto financiero
- Nómina

Estos puntos permiten la integración del área comercial y de logística con el área financiera de la empresa, mantener la información actualizada, confiable, en línea y disponible para la toma de decisiones; realizar análisis gerenciales de la información para la múltiple toma de decisiones y cubos predefinidos para áreas de ventas, inventarios, costos etc., llevar un control detallado del inventario en lotes y series, transacciones configurables y costeo, contar con múltiples medios de facturación y sobre todo y punto importante en el objetivo de este tipo de establecimientos, la mejora del servicio al cliente, reducción de costos, comunicación, y automatización de inventario.

Aunque creemos totalmente beneficioso la aplicación del software tenemos que nombrar algunas desventajas de este, que son:

Los costos del software, hardware, capacitación y los gastos que implica el mantenimiento del mismo.



#### **4.6 Vicisitudes a tener en cuenta a la hora de instalar un software**

Después de la investigación de campo y del análisis de las empresas que cuentan con un sistema administrativo de punto de venta, para tomar la decisión sobre la implementación de sistemas en el hotel, debemos tomar en cuenta algunos puntos indispensables implementación del mismo:

- Verificar que la compañía puede cubrir los costos de compra, capacitación y mantenimiento.
- Tomar en cuenta los costos ocultos que la tecnología traerá a través del tiempo.
- Que los materiales de los periféricos sean los adecuados para la zona, alargando así el tiempo de vida del mismo.
- Que el equipo tecnológico tenga la capacidad adecuada para el desempeño y carga operativa.
- Incluir en la capacitación a usuarios, una capacitación para administradores del sistema, así reducirá los costos de mantenimiento y actualización.
- Analizar que el software cumpla o cubra los requisitos necesarios.
- Demandar una prueba del sistema.
- Pedir referencias de la empresa o personal que se encargue del desarrollo del mismo.
- Verificar la situación legal y registro del sistema.
- Definir si serán redes cableadas o redes inalámbricas.



## **Conclusiones**

En la actual competencia es absolutamente necesario poseer un buen sistema de costos ya que la rentabilidad disminuye cada vez más y estamos expuestos a salir del mercado si no respondemos con rapidez. El sector hotelero hoy en día con la globalización desenvuelve las reservas un 70% con internet.

Un sistema de costos en hojas de Excel no es del todo apropiado cuando se maneja un alto número de referencias sujetas a diferentes variables, que hacen necesario el cambio de estructuras continuamente. La construcción de software para las características de cada empresa es necesaria y a largo plazo no resulta costoso.

La reducción de costos generada al implementar un sistema de costos con sus respectivos controles, cubre totalmente la inversión aplicada al diseño e implementación del sistema.

El software tendrá que buscar el desarrollo de ciertas actividades además de las contables para adelantarse a la competencia, como por ejemplo que actúe en conjuntos con portales de internet en cuales se puede hacer reservas, o que responda automáticamente los mails que ingresan al correo electrónico.

Con respecto al costo tal vez sea excesivo para el hotel pero solo se trata de poner en la balanza los objetivos y las metas a la que se quiera llegar y tomar la decisión de realizarlo o no. La mejor opción sería que se desarrolle un software con un ingeniero en sistemas, que se adapte a las necesidades del hotel y sus gerentes. Creemos que serán más visibles y apreciables las falencias en la que se encuentra el hotel y así ayudar a desplegarse en márgenes de alta eficiencia y eficacia, en el próximo capítulo proponemos parte de la información que debe brindar el software a incorporar para ayudar a la gestión del hotel.



## **Capítulo Nº 5: Análisis Económico y Financiero**

La tarea de un administrador transcurre en escenarios que demandan continuas y eficaces decisiones las que, se refieren a variables controlables o no controlables, de corto o de largo plazo, económicas o financieras, etc. Para ello buscaremos brindar al administrador o encargado de la toma de decisiones, un conjunto de recursos y técnicas que desarrollaremos en el presente capítulo. Buscaremos que las propuestas sean fruto de lo que aprendimos a lo largo de nuestra carrera, dentro de un marco conceptual, con el adecuado soporte de un nivel de conocimientos teóricos e integrados, propio de la carrera que elegimos.

El **análisis económico-financiero** es la disciplina que diagnostica la capacidad que tiene la empresa para generar beneficios y atender adecuadamente los compromisos de pagos, evalúa su viabilidad futura y facilita tomar decisiones encaminadas a reconducir y mejorar la gestión de los recursos de la empresa para lograr crear valor y, así, continuar en el mercado.

Este análisis en la empresa tiene como **objetivos** evaluar la evolución económica (la capacidad de generar beneficios) y financiera (la capacidad para atender adecuadamente los compromisos de pagos), las causas de los cambios en dicha situación, así como estimar y predecir, dentro de ciertos límites, la evolución futura de la situación económica y financiera para poder emitir un juicio crítico y razonado que permita la posible toma de decisiones posterior. Por todo ello, es una parte imprescindible del análisis interno de la empresa para conseguir crear valor.

En términos generales, la **ventaja** que el análisis económico-financiero aporta a los propietarios, gerentes y directivos del hotel reside en conocer si la empresa es económica y financieramente viable en el futuro, reduciendo al mínimo sus



**INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONÁUTICO**  
“Mejorar costos de un hotel a través de inversiones”

incertidumbres sobre la utilización eficiente de los recursos. Esta ventaja general se concreta en las siguientes **ventajas particulares**:

- Conocer las áreas que contribuyen positiva y negativamente en los resultados del hotel y en la rentabilidad de los recursos invertidos; así como la capacidad que tiene para mejorar su gestión económica y crear riqueza, que es la fuente de la autofinanciación y de los dividendos.
- Saber cuál es la posición financiera de la empresa, es decir, su liquidez y solvencia.
- Disponer de información para establecer objetivos, planificar, controlar la actuación económico-financiera de la empresa y el cumplimiento de los objetivos establecidos.
- Disponer de información para estimar la evolución futura de los resultados, rentabilidad y la solvencia de la empresa.
- Poseer la información anterior facilitará y permitirá tomar decisiones encaminadas a mejorar la gestión de los recursos de la empresa para conseguir mejores resultados, rentabilidad y fortaleza financiera.

El análisis económico-financiero va a depender de la cantidad de información disponible, del objetivo perseguido y del sector de actividad de la empresa.

El análisis se inicia con el estudio de los principios fundamentales de la actuación empresarial (misión, visión y valores) y sus objetivos generales, para seguir con el desarrollo de técnicas adecuadas para la identificación de las áreas a potenciar y a mejorar en el ámbito de los resultados, rentabilidad y solvencia, lo que permitirá establecer un plan de acción que contribuya a ello.



## **5.1 Situación General del Hotel**

Luego de los efectos negativos sobre el consumo argentino derivados de la crisis del año 2008 hubo un crecimiento pero no a los niveles que se encontraba en años anteriores a la crisis.

A la realidad del consumo argentino, habría que sumarle la aceleración de la inflación que según el Índice PriceStat, el cual provee índices de precios alternativos a los oficiales de Argentina, (utilizando la misma metodología del INDEC antes de la intervención del 2007), determinó un impacto entre el 20% y 30% en el nivel de gastos, siendo el rubro más significativo el de las remuneraciones y otros servicios con fuerte contenido de mano de obra.

A nivel mundial debido al incremento de los precios expresados en dólares, llevo a un gran aumento en los costos de materias primas claves dentro del proceso productivo.

En definitiva todos estos eventos repercutieron en el nivel de costos del hotel significando esto un peligro dada la imposibilidad de trasladar al precio de los productos y servicios dichos incrementos de costos por la gran competencia que hay en el rubro hotelero.

Por esto el hotel busco especializarse y ofrecer sus servicios a un segmento del mercado apuntando a clientes mayores de edad, o familias que buscan descansar en un ambiente armonioso y de tranquilidad.





## **5.2 Análisis Vertical y de las Grandes Masas**

Este análisis de las estructuras patrimonial y financiera, que se encuentran a continuación, en el punto 5.3 “Análisis del Estado de Situación Patrimonial”, las separa en bloques o “masas”, clasificando los bienes y derechos que conforman el activo en:

- ✓ Capital de Trabajo (Activo Corriente)
- ✓ Inmovilizaciones (Activo No Corriente)

El capital de trabajo (CT) se compone de la suma: Disponibilidades + Créditos + Bienes de Cambio + Inversiones (Todos ellos realizables dentro del año).

En cambio las inmovilizaciones corresponden a los rubros del activo no corriente (ej. Bienes de uso), porque son inversiones en bienes cuyos plazo de realización normalmente superan al año, y sus decisiones, en la mayoría de los casos, se refieren a proyectos de inversión.

Efectivamente por ser de largo plazo sus implicancias en esta masa, tienen relevancia por el escaso dinamismo de sus rubros y la elevada magnitud que alcanzan. Además exigen un análisis riguroso para que la empresa no quede fuertemente condicionada por decisiones desacertadas en este rubro, siendo tal su importancia que será desarrollado en el capítulo 6 (seis).

El pasivo se analiza: en forma conjunta con los capitales propios porque la suma de ambos refleja las fuentes de financiamiento utilizadas por el hotel para la adquisición de sus activos.

Pero en la gestión financiera, a estas fuentes de fondos (pasivos + patrimonio neto) no se las separa por su titularidad como las normas contables, sino según el tiempo o plazos por lo que dichos fondos permanecen en el hotel, porque



**INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONÁUTICO**  
“Mejorar costos de un hotel a través de inversiones”

precisamente este plazo de disposición de los capitales es lo que define su destino o aplicación.

- ✓ Deudas a Corto Plazo (Pasivo Corrientes)
- ✓ Capitales Permanentes (Pasivos No Corrientes + Patrimonio Neto)

La razón para apartarse de los criterios contables es que al administrador lo que más le interesa es el tiempo en el que dispone los recursos porque ese plazo condiciona su destino. Pero además en este enfoque, se asume que tanto las deudas como los fondos propios (patrimonio neto) significan un costo para la empresa.

Si respetamos adecuadamente un conjunto de criterios y normas, hacen que la empresa tenga y mantenga una buena situación financiera; dicho en otros términos, que en este aspecto, goce de buena salud.

Estas normas a pesar que son esencialmente lógicas, simples y fácilmente entendibles, son muy poco respetadas y cumplidas por las empresas y también por las personas en la administración hasta de sus recursos propios.

Nos basaremos en 3 (tres) normas:

**La de equilibrio:** Expresa que debe existir una adecuación entre los plazos de devolución de los fondos que ingresan (propios o de terceros) y los usos y destinos de los mismos en la empresa (activos de cortos o largo plazo de realización).es decir los recursos proveniente de deudas a corto plazo, se deben aplicar o insertar exclusivamente en capital de trabajo, y el financiamiento de las inmobilizaciones solo se puede hacer con fondos permanentes (deudas a largo plazo o patrimonio neto). **La Norma de Seguridad:** Expresa que no obstante la condición que establece la de equilibrio, existe una restricción adicional, como consecuencia de que las “Deudas a Corto Plazo” son exigibles en su totalidad



**INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONÁUTICO**  
“Mejorar costos de un hotel a través de inversiones”

dentro del año, mientras que el “Capital de Trabajo” (por la composición de los rubros que lo integran) no es realizable el 100% en dicho periodo, ya que por ejemplo, siempre existirá un 5%, 10% o 15% según el ramo o el riesgo crediticio, que aun presentando la condición de ser corrientes no se perciban en sus totalidad en dicho plazo o que los bienes de cambio no se vendan en un 100% dentro del año.

Esta situación se resuelve mediante, lo que denominan “**Fondo de Maniobra**” porque, si con el producido del “Capital de Trabajo” se den pagar las “Deudas de Corto Plazo” y aquel no resultara suficiente porque la naturaleza de sus componentes no es realizable en un 100% dentro del año, solo queda cubrir dicho faltante con fondos propios o deudas a largo plazo, es decir con “Capitales Permanentes”. Es decir que este “Fondo de Maniobra” es la parte o proporción del “Capital de Trabajo” que se financia con “Capitales Permanentes”.

Esta norma afirma que dicho fondo debe acreditar mínimo 2 (dos) requisitos:

- ✓ Existir.
- ✓ Ser Suficiente.

Que “**Exista**” significa que sea positivo, es decir que el “Capital de Trabajo” debe exceder a las “Deudas a Corto Plazo”. Y “**Ser Suficiente**” impone que su magnitud debe ser la adecuada y necesaria, porque si bien un elevado “Fondo de Maniobra” otorga un mayor grado de cobertura frente a posibles desfases entre ingresos y egresos, cuando su magnitud es exagerada, significa que su “Capital de Trabajo” es superior al necesario. Y tener un activo mayor a lo que requieren las operaciones o ciclos repercute en su rentabilidad económica. Por lo contrario si el “Fondo de Maniobra” es insuficiente, no alcanzara para satisfacer sus fines, es decir, servir como amortiguador de las citadas contingencias financieras y en este caso el hotel tendrán problemas que impactaran desfavorablemente en su



**INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONÁUTICO**  
 “Mejorar costos de un hotel a través de inversiones”

liquidez. Por esto a través de este análisis también buscaremos preservar un equilibrio entre la rentabilidad y la liquidez del hotel.

**5.3 Análisis del Estado de Situación Patrimonial**

	31/12/2016		31/12/2015		31/12/2014		31/12/2013	
	\$	%	\$	%	\$	%	\$	%
<b>ACTIVO</b>								
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>								
Disponibilidades	87.558	45,81%	95.173	51,44%	64.712	41,37%	78.541	53,77%
Inversiones	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
Créditos por Ventas	40.886	21,39%	34.347	18,56%	36.502	23,33%	26.998	18,48%
Bienes de Cambio	7.463	3,90%	5.251	2,84%	4.958	3,17%	4.675	3,20%
<b>TOTAL DEL ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>135.907</b>	<b>71.11%</b>	<b>134.771</b>	<b>72,84%</b>	<b>106.172</b>	<b>67,87%</b>	<b>110.214</b>	<b>75,45%</b>
<b>ACTIVO NO CORRIENTE</b>								
Bienes de Uso	55.207	28,89%	50.256	27,16%	50.256	32,13%	35.854	24,55%
<b>TOTAL DEL ACTIVO NO CORRIENTE</b>	<b>55.207</b>	<b>28,89%</b>	<b>50.256</b>	<b>27,16%</b>	<b>50.256</b>	<b>32,13%</b>	<b>35.854</b>	<b>24,55%</b>
<b>TOTAL DEL ACTIVO</b>	<b>191.114</b>	<b>100,00%</b>	<b>185.027</b>	<b>100,00%</b>	<b>156.428</b>	<b>100,00%</b>	<b>146.068</b>	<b>100,00%</b>
<b>PASIVO</b>								
<b>PASIVO CORRIENTE</b>								
Cuentas por Pagar y Remuneraciones	17.574	9,19%	15.754	8,51%	20.652	13,20%	13.126	8,99%
Cargas Sociales	6.584	3,45%	4.493	2,43%	3.304	2,11%	2.403	1,65%
Cargas Fiscales	5.273	2,76%	4.119	2,23%	2.424	1,55%	1.701	1,16%
<b>TOTAL DEL PASIVO CORRIENTE</b>	<b>29.341</b>	<b>15,35%</b>	<b>24.366</b>	<b>13,17%</b>	<b>26.380</b>	<b>16,86%</b>	<b>17.230</b>	<b>11,80%</b>
<b>PASIVO NO CORRIENTE</b>								
Préstamos	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
Cargas Fiscales	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
<b>TOTAL DEL PASIVO NO CORRIENTE</b>	<b>0</b>	<b>0,00%</b>	<b>0</b>	<b>0,00%</b>	<b>0</b>	<b>0,00%</b>	<b>0</b>	<b>0,00%</b>
<b>TOTAL DEL PASIVO</b>	<b>29.341</b>	<b>15,35%</b>	<b>24.366</b>	<b>13,17%</b>	<b>26.380</b>	<b>16,86%</b>	<b>17.230</b>	<b>11,80%</b>

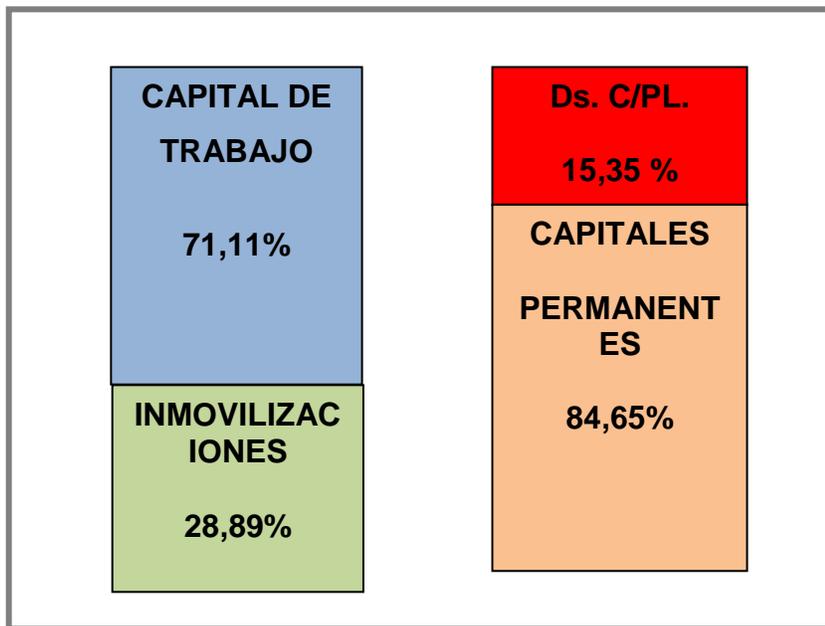


**INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONÁUTICO**  
 “Mejorar costos de un hotel a través de inversiones”

<b>PATRIMONIO NETO (SEGUN ESTADOS RESPECTIVOS)</b>	<b>161.773</b>	<b>84,65%</b>	<b>160.661</b>	<b>86,83%</b>	<b>130.048</b>	<b>83,14%</b>	<b>128.838</b>	<b>88,20%</b>
<b>TOTAL PASIVO + PATRIMONIO NETO</b>	<b>191.114</b>	<b>100,00%</b>	<b>185.027</b>	<b>100,00%</b>	<b>156.428</b>	<b>100,00%</b>	<b>146.068</b>	<b>100,00%</b>

Para llevar adelante este análisis de forma práctica, estimamos (ya que el hotel no lleva libros contables) el “Estado de Situación Patrimonial” de los últimos 4 (cuatro) ejercicios del hotel, como vemos a continuación:

**AÑO 2016**



En primer lugar lo que se verá en todos los gráficos es que a pesar de ser un hotel, es decir que su actividad principal es prestar un servicio, posee en proporción un capital de trabajo casi 3 veces mayor al de las inmobilizaciones, esto se produce porque el propietario alquila el establecimiento donde se presta el servicio.

Por otro lado desde la perspectiva de la estructura financiera los activos son financiados en su mayoría con capitales permanentes y una poca proporción con



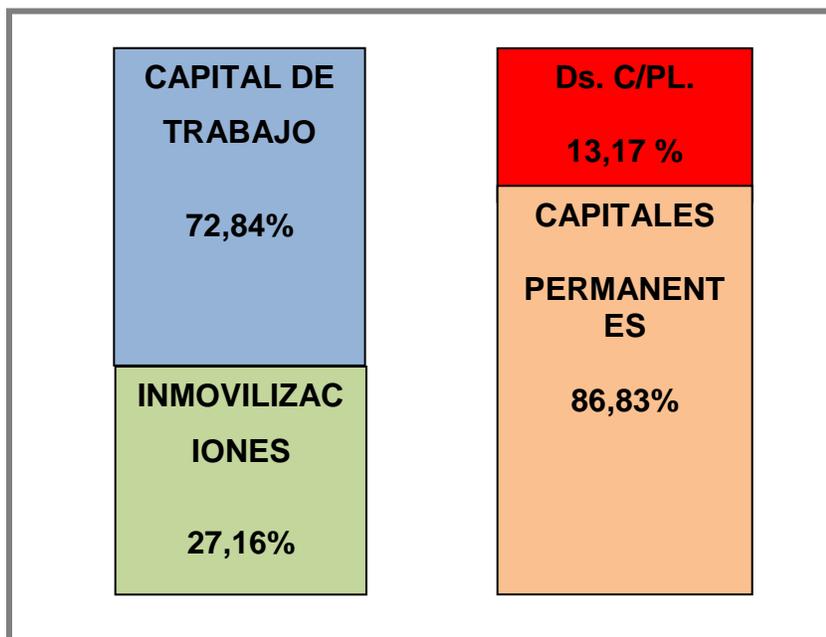
**INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONÁUTICO**  
"Mejorar costos de un hotel a través de inversiones"

deudas a corto plazo. El capital de trabajo es financiado por deudas de corto plazo y capitales permanentes, por lo tanto posee fondo de maniobra, se cumple la norma de seguridad.

A simple vista se puede concluir que las inmobilizaciones son financiadas en su totalidad con capitales permanentes y que el capital de trabajo ante cualquier eventualidad puede saldar las deudas de corto plazo, en este caso se está cumpliendo la norma de equilibrio.

Dentro del análisis vertical se puede observar que la mayor parte del activo corriente está compuesto por disponibilidades, lo cual implica una liquidez inmediata. Aunque hay que tener si liquidez no es contraproducente para el hotel. En cuanto al pasivo, durante este año, la financiación es mayormente por parte de proveedores. Por último cabe destacar que existe poca financiación de terceros (de corto largo plazo) y nula financiación de terceros (de largo plazo).

**AÑO 2015**





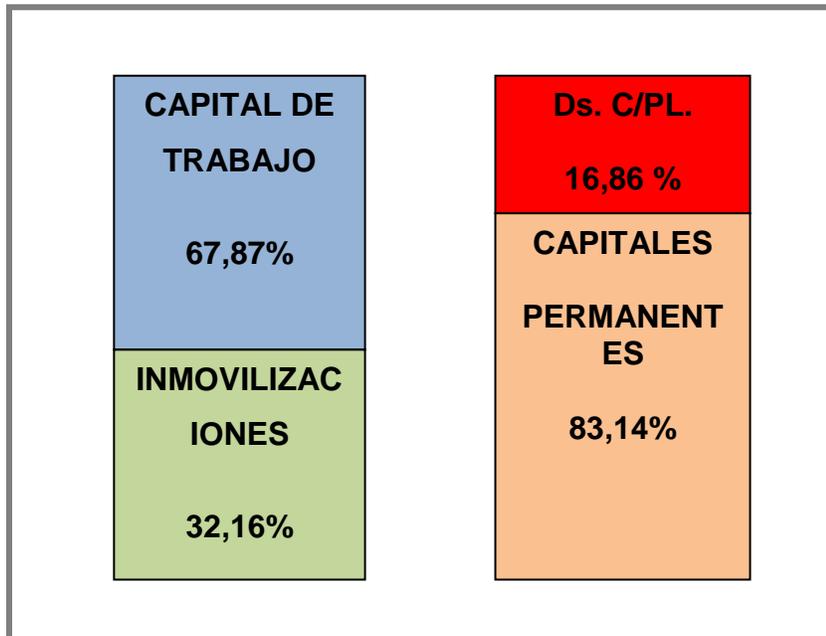
**INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONAÚTICO**  
"Mejorar costos de un hotel a través de inversiones"

El año 2015 las conclusiones de las grandes masas son similares a las del 2016, con mínimas variaciones, en su mayoría en la estructura de financiamiento dado que las deudas a corto plazo eran menores (aproximadamente un 2%) y los capitales permanentes mayores en la misma proporción.

Esta disminución en las deudas de corto plazo es causada ya que se utiliza en mayor medida la financiación que brindan los proveedores.

El resto de los rubros no presentan demasiadas variaciones con respecto al 2016 (en lo referido al análisis vertical).

**AÑO 2014**



El año 2014 las conclusiones de las grandes masas son similares a las del 2015, con mínimas variaciones, en su mayoría en el capital de Trabajo por una disminución de disponibilidades de aproximadamente del 5% con respecto al



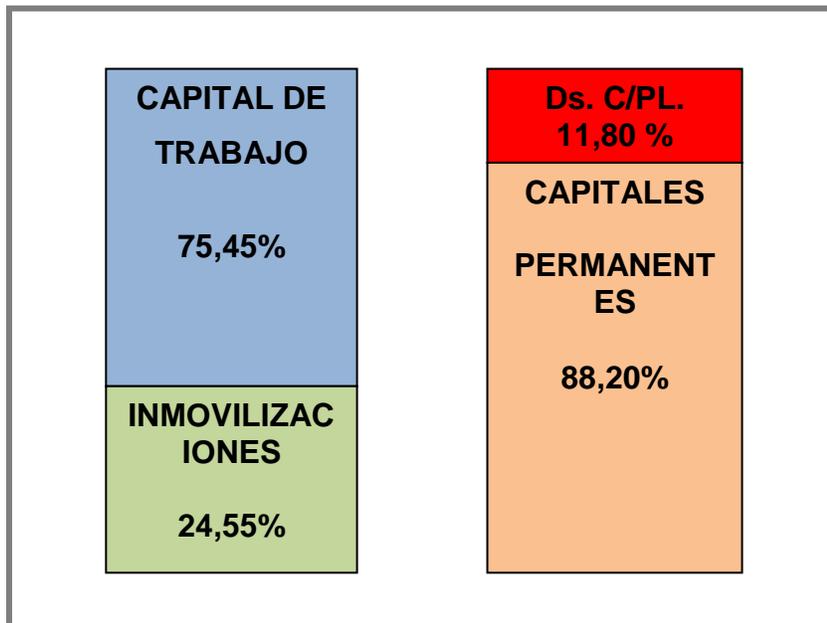
**INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONAÚTICO**  
"Mejorar costos de un hotel a través de inversiones"

2015, es el año que posee una por liquidez inmediata, produciendo un aumento en las inmovilizaciones en la misma proporción.

En cuanto a la estructura de financiamiento también se produciendo mínimas variaciones dado que las deudas a corto plazo eran mayores (aproximadamente un 3%) y los capitales permanentes menores en la misma proporción.

Lo único significativo se encuentra dentro del pasivo corriente, donde fue el año donde más se utilizó el financiamiento de los proveedores,

**AÑO 2013**



En el 2013 se puede observar una menor proporción de deudas de corto plazo. La relación del activo se mantiene similar a los análisis realizados los siguientes.

Este año posee algunas particularidades. En el caso del activo este año se muestra la mayor proporción de disponibilidades, en relación al activo no corriente, es decir es el año que posee mejor liquidez inmediata. Y en el caso del



**INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONÁUTICO**  
 “Mejorar costos de un hotel a través de inversiones”

pasivo corriente el hotel se manejó permanentemente con la financiación otorgada por los proveedores.

**5.4 Análisis del Estado de Resultado del Hotel**

El siguiente Estado de Resultados es meramente ilustrativo, ya que como dijimos anteriormente el hotel no pudo facilitarnos el original, lo realizamos con la intención de poder plasmar de forma práctica lo que buscamos como resultado de la incorporación del software a la empresa.

	<b>2016</b>	<b>2015</b>	<b>2014</b>	<b>2013</b>
Ventas	\$ 157.664,00	\$ 136.746,00	\$ 142.106,00	\$ 116.998,00
CMV	\$ - 102.555,00	\$ - 89.865,00	\$ - 98.358,00	\$ - 79.471,00
<b>Resultado Bruto</b>	<b>\$ 55.109,00</b>	<b>\$ 46.881,00</b>	<b>\$ 43.748,00</b>	<b>\$ 37.527,00</b>
Gastos de Administración	\$ - 44.809,00	\$ - 35.642,00	\$ - 33.572,00	\$ - 26.138,00
Otros Gastos	\$ - 2.631,00	\$ - 3.092,00	\$ - 2.890,00	\$ - 951,00
Resultados ante de intereses	\$ 7.669,00	\$ 8.147,00	\$ 7.286,00	\$ 10.438,00
Resultado Financieros	\$ - 7.904,00	\$ - 6.366,00	\$ - 5.927,00	\$ - 5.236,00
<b>Utilidad Neta</b>	<b>\$ - 235,00</b>	<b>\$ 1.781,00</b>	<b>\$ 1.359,00</b>	<b>\$ 5.202,00</b>



## **5.5 Ratios**

Un ratio es simplemente una relación cociente de dos magnitudes significativas.

El objetivo del ratio es facilitar un número que sea más significativo que el análisis por separado de los valores absolutos de cada una de las variables que forman el mismo. La interpretación de los ratios no está exenta de ambigüedades, un ratio por sí mismo es posible que no nos aporte gran información, si este no es comparado con alguna magnitud estándar, de ahí la importancia de interpretar los ratios específicos del hotel.

### **5.5.1 Rentabilidad**

Constituye el objetivo operativo del hotel y por lo tanto adquiere una particular importancia en la función financiera por constituye un indicador válido de la eficiencia empresarial y como guía para la gestión.

En sentido general se denomina rentabilidad a la medida del rendimiento que en un determinado periodo de tiempo producen los capitales utilizados en el mismo.

Esto supone la comparación entre la renta generada y los medios utilizados para obtenerla con el fin de permitir la elección entre alternativas o juzgar la eficiencia de las acciones realizadas.



### Rentabilidad Económica

Determina el rendimiento del patrimonio (bruto) de la empresa (activo); independientemente de cómo el mismo ha sido financiado. Esta tasa tiene vital importancia porque define la eficiencia con que operan los bienes, o sea es la que mide la economía del ente.

Concepto	2016	2015	2014	2013
$\text{Rent. Económica} = \frac{\text{Utilidad antes de intereses}}{\text{Activo}}$	0,0402	0,0440	0,0465	0,0715

La rentabilidad económica marca el rendimiento de cada peso de activo informando con ello la eficiencia que se logra de los recursos disponibles independientemente de cómo hayan sido financiados. En este caso siempre es positivo, pero desde el 2013 al 2016 cae en gran medida. Esto se debe a que se produjo un incremento en el activo acompañado de un decrecimiento del resultado antes de intereses, por lo tanto cada año resulta una tasa menor.

### Rentabilidad Financiera

Esta rentabilidad, refleja la tasa de retorno de la inversión de los capitales propios. Es decir sería la del dueño del hotel.

Concepto	2016	2015	2014	2013
$\text{Rent. Financiera} = \frac{\text{Utilidad después de intereses}}{\text{Patrimonio Neto}}$	0,0021	0,0110	0,0104	0,0403



### **5.5.2 Solvencia**

El termino solvencia significa que una persona física o jurídica puede disponer de capacidad para cancelar una deuda a su vencimiento o que no tiene deudas; Cuanto más alto es, más solvente se presume el emisor de estados contables.

<b>Concepto</b>	<b>2016</b>	<b>2015</b>	<b>2014</b>	<b>2013</b>
Razón de Solvencia = $\frac{\text{Total del Patrimonio Neto}}{\text{Total del Pasivo}}$	<b>5,5135</b>	<b>6,5936</b>	<b>4,9298</b>	<b>7,4775</b>

La razón de solvencia es siempre casi mayor a 5 (cinco). Podemos decir que el hotel se encuentra en una muy buena situación de solvencia ya que es su patrimonio supera 5 (cinco), veces a sus deudas, por lo que tiene muy buena capacidad para cancelar sus deudas, esto se debe a que el hotel no contrae muchas deudas con personas jurídicas y proveedores. Y la mayoría de los pagos son en efectivos, lo que nosotros sugerimos que analice un poco mejor y estudie si puede afrontar ciertas deudas para que el hotel trabaje con dinero de proveedores, con el objetivo que se haga una cadena y que el hotel no tenga que sacar dinero en efectivo para que pueda invertirlo en los distintos proyectos de inversión que planteamos en el capítulo 6 (seis).



### **5.5.3 Liquidez**

El concepto de liquidez generalmente se asocia con un estado en el cual a la empresa no le faltan fondos, por lo tanto, cuenta con una adecuada fluidez en la disponibilidad del dinero para afrontar sus compromisos.

Este especie de “sensación” interna del ente, en la actualidad también interesa a los acreedores como un indicador más del flujo de fondos para el recupero de sus créditos. Algunos autores la denominan solvencia (en el corto plazo), por que mide la capacidad de la organización para afrontar sus obligaciones.

Ambas definiciones se concilian en el uso. Para demostrar estos nos remitimos a la definición de la Real Academia que expresa: “Liquidez: f. Cualidad del líquido./ 2. Com. Cualidad del activo de un banco que puede fácilmente transformarse en dinero en efectivo./ 3. Com. Relación entre el conjunto de dinero en caja y de bienes fácilmente convertibles en dinero, y el total del activo, de un banco u otra actividad”. Armonizando la definición del diccionario y el enfoque financiero, la liquidez, en nuestro concepto es la condición o cualidad de un activo para transformarse rápidamente en efectivo sin pérdida importante de su valor.

En efecto, cuando se habla de la condición de líquido de un activo, se define esa característica propia de cada uno de los bienes que lo componen, entre los cuales existen algunos naturalmente más líquidos que otros que son los que se pueden transformar más rápidamente en efectivo, a través de la cuenta, pero no a precios de liquidación sino de mercado, es decir “sin pérdida importante de su valor”.

Este ratio lo podemos encontrar tanto de forma agregada, activo total entre pasivo total, o de forma desagregada esto es en función del activo y pasivo corriente o no corriente. Obviamente este es uno de los ratios que las entidades financieras tienen en consideración a la hora de analizar las operaciones de financiación que solicitan sus clientes.



### Razón de Liquidez Absoluta

Concepto	2016	2015	2014	2013
Liquidez Absoluta = $\frac{\text{Activo}}{\text{Pasivo}}$	6,51	7,59	5,93	8,47

Se suele estimar que cuando la razón es 2 (dos) o superior a 2 (dos) brinda cierta tranquilidad y cuando es inferior no; en este caso se pueden efectuar análisis adicionales. Se puede observar que en términos generales se ha mantenido estable la relación entre Activo y Pasivo, tal como lo muestra el grafico 1 de la sección anterior. Es de destacar que el resultado en los 4 años bajo estudio es mayor que 1 lo cual implica que el activo alcanza para cubrir el pasivo y a la vez que el activo es financiado tanto por aportes propios como por fondos de terceros. Dicha liquidez resulta de especial importancia para los terceros acreedores dado que informa sobre el grado de cobertura que poseen ante una eventual desvalorización del activo si este debiera ser liquidado para la cancelación del Pasivo.

### Razón de Liquidez corriente

Este ratio muestra qué proporción de deudas de corto plazo son cubiertas por elementos del activo cuya conversión en dinero corresponden aproximadamente al vencimiento de las deudas.

Concepto	2016	2015	2014	2013
Liquidez Corriente = $\frac{\text{Capital de Trabajo}}{\text{Ds a Corto Plazo}}$	4,63	5,53	4,025	6,40



**INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONÁUTICO**  
“Mejorar costos de un hotel a través de inversiones”

En el caso de la Liquidez Corriente se ve una caída notable desde 2013 al 2016, cayendo casi a la mitad, sin embargo, se mantiene por sobre 1 en todos los años, lo cual resulta positivo.

Se observa que el hotel posee un mayor activo corriente por cada peso de pasivo corriente. Por lo que el hotel obtiene una liquidez, que en nuestro concepto es muy buena, porque es la condición o cualidad de un activo para transformarse rápidamente en efectivo sin pérdida importante de su valor. Se puede decir que el hotel tiene que aprovechar esta oportunidad para tomar créditos del banco e invertirlos en el hotel para generar mayor dinero.

### **Razón de liquidez Ácida**

Este ratio muestra una medida de liquidez más precisa que la anterior, ya que excluye a las existencias (mercaderías o inventarios) debido a que son activos destinados a la venta y no al pago de deudas, y, por lo tanto, menos líquidos; además de ser sujetas a pérdidas en caso de quiebra.

<b>Concepto</b>	<b>2016</b>	<b>2015</b>	<b>2014</b>	<b>2013</b>
Liquidez Ácida = $\frac{\text{Capital de Trabajo} - \text{Bs de Cambio}}{\text{Ds a Corto Plazo}}$	<b>4,38</b>	<b>5,32</b>	<b>3,84</b>	<b>6,13</b>

Por último, analizando la liquidez ácida se puede visualizar una caída importante ya que tal variación fue de casi la mitad del valor del 2016 con respecto al 2013. Sin embargo, en todos los años el índice da mayor a 1, por lo tanto los activos más líquidos son suficientes para cubrir las deudas exigibles al corto plazo.

Al análisis de liquidez es importante complementarlo con estudios de presupuestos financieros.



### 5.5.4 Razón de inmovilización

Otro análisis corresponde a la inmovilización que el hotel tiene en el activo y para ello se puede efectuar una medición por medio de la siguiente razón:

Concepto	2016	2015	2014	2013
Razón de Inmovilización = $\frac{\text{Total del Activo No Corriente}}{\text{Total del Activo}}$	0,28	0,27	0,32	0,24

RI: 0,28 Podemos decir que el activo inmovilizado es muy bajo en relación al activo corriente del hotel la parte más líquida. Por lo que si el hotel se encuentra en estado de solvencia en algún momento será más simple poder afrontar las deudas y compromisos para cancelar las mismas.

### 5.5.5 Efecto Palanca

Esta razón permite analizar si es conveniente utilizar capital propio o capital ajeno, para ello hay que comparar el resultado del periodo con los intereses pagados.

Significado: si es igual a 1 es indiferente que el hotel financie con capital propio o con capital ajeno. Si es > 1 la empresa obtiene beneficio, por el endeudamiento de terceros. Si es < 1 la empresa pierde por el endeudamiento con terceros.

Razón de palanca: 
$$\frac{\text{Resultado del Periodo}}{\text{Patrimonio}}$$
$$\frac{\text{Resultado del periodo} + \text{Costo financiero Pasivo L.P}}{\text{Patrimonio} + \text{Pasivo a Largo Plazo}}$$



### 5.6 Punto de Equilibrio

Torencilla (1993) afirma que "Una empresa se halla en su punto muerto, umbral de rentabilidad o punto neutro cuando no tiene beneficios ni pérdidas, limitándose a cubrir todos sus costos" (p.20).

En él se dan una serie de magnitudes:

1. Los costos totales son iguales a los ingresos totales.
2. La contribución total, la diferencia entre los ingresos y los costos variables, es igual a los costos fijos.
3. Los beneficios son nulos.

La determinación del punto muerto, apoyados en alguna de estas relaciones, podemos conseguirla a su vez:

a) Analíticamente:

- PE: Punto de Equilibrio.
- CF: Costos Fijos totales.
- PV: Precio de Venta por Unidad.
- CV: Costo Variable por Unidad.

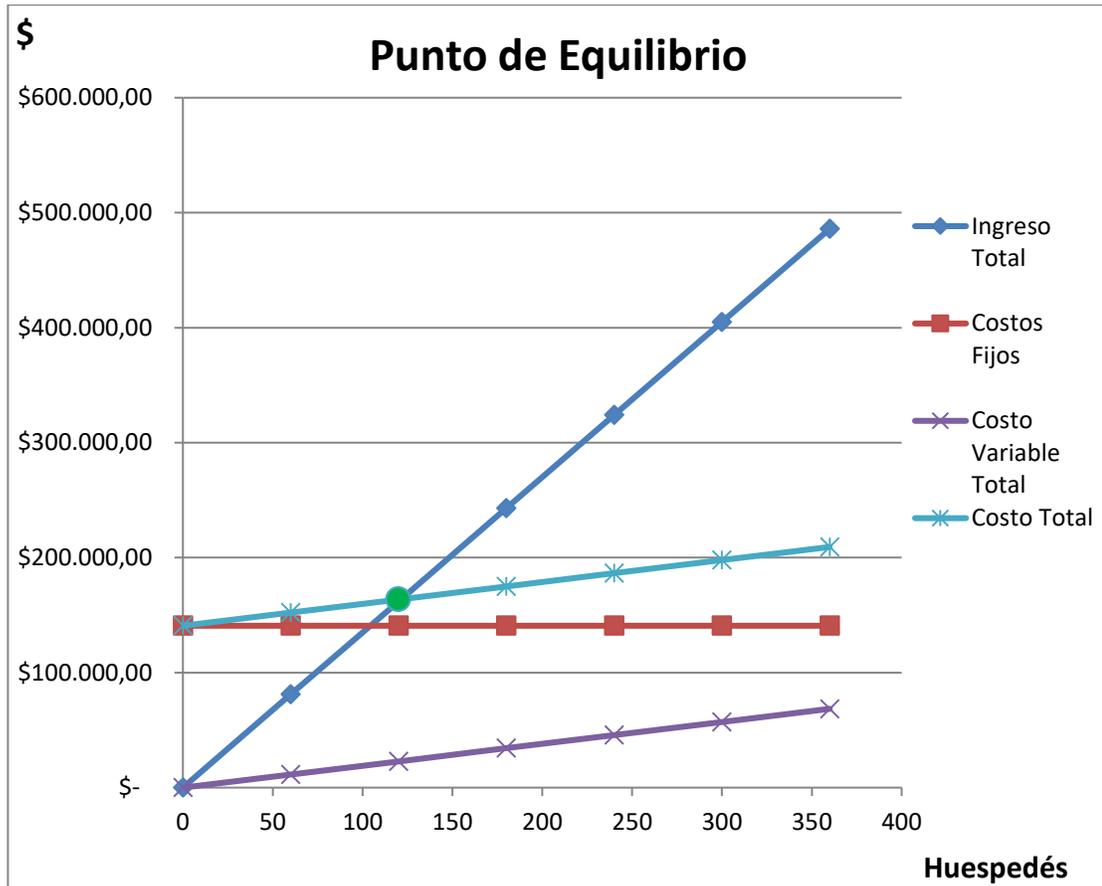
### Aplicado al hotel con los datos obtenido en el Capítulo N° 2

✓ CF:	\$ 140.780,54
✓ CV:	\$ 190,29
✓ PV:	\$ 1.350,00

$$PE: CF / (Pv - Cv)$$

$$PE: \$ 140.780,54 / (\$ 1350 - \$ 190,29)$$

**PE: 121 huéspedes por mes.**



### Análisis

Resulta importante el punto de equilibrio, con el fin de determinar las ventas necesarias, con las cuales el hotel pueda manejarse en el negocio de manera estable, pues de este punto depende el saber desde qué momento se puede empezar a ganar o se está aceptando el riesgo de perder.

En el gráfico se puede ver el punto de equilibrio (punto verde) aplicado con los datos investigados del hotel, como con la venta del servicio a 121 (ciento veinte y uno) huéspedes por mes, el hotel llega a cubrir sus costos totales, es decir que no obtiene ni ganancias ni pérdidas.



## **Conclusión**

La gestión del administrador, entre otras, debe mantener un adecuado equilibrio entre las situaciones económica y financiera. Porque ambas exponen aspectos diferentes y además se rigen por criterios distintos.

En el análisis se pudo detectar que el hotel en todos los años lleva una constante en cuanto a su liquidez y endeudamiento, como no contiene deudas con terceros que le impliquen un costo de financiamiento, esto se debe a que trabaja con proveedores que se financia sin costo. Es muy importante el punto de equilibrio para que el dueño del hotel, sepa la cantidad de habitación que debe alquilar para no operar con pérdidas. Creemos que si se llega a implantar un software operativo es a ser significativo que entregue como resumen toda la información contable y administrativa, y el resultado de las fórmulas con explicaciones que se han llevado a cabo en la presente unidad. Ofreciendo una entrega de gráficos de cada fórmula como Rentabilidad, Liquidez, Inmovilización, Efecto palanca en caso de conocer si conviene utilizar el capital propio o de terceros y sobre todo el punto de equilibrio, siempre buscando que sea de fácil comprensión para el dueño y así que se pueda comparar con años anteriores la evolución del hotel y como fueron variando los precios y costos del servicio.

Esto ayudará mucho para que el hotel pueda variar precios de las habitaciones y ser más competitivas respecto a otros hoteles de la zona, que pueda realizar promociones por varias noches y todavía tenga un margen de ganancias.

Creemos que si el dueño encara el software en base a lo que se presentó en esta unidad el hotel aprovechara mejor sus recursos, se volverá más competitivo y a la vez será más eficiente ante cambios en los costos de sus proveedores y eficaz a la hora de negociar el precio con sus clientes, o grupos de contingentes. A si de



**INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONÁUTICO**  
“Mejorar costos de un hotel a través de inversiones”

esta forma le dará cierta seguridad en este entorno tan inestable y difícil momento económico en que se vive en la Argentina.

## **Capítulo Nº 6: Alternativas de inversión**

### **6.1 Inversión**

#### **6.1.1 Concepto**

Podemos definir Invertir, como el acto mediante el cual, se utilizan bienes a fin de adquirir un conjunto de activos reales o financieros, destinados a proporcionar rentas y/o servicios en el futuro, durante un cierto tiempo. Es decir que la inversión es el sacrificio de un consumo presente, con la esperanza de lograr un consumo futuro mayor.

Es importante advertir que la inversión es un acto que para ser llevado a cabo, se necesita tomar una decisión.

En este proyecto buscaremos a través de la inversión reducir los costos del hotel y trabajaremos en el análisis de la posibilidad de expandirse al mercado gastronómico.

#### **6.2 Alternativas de proyectos de Inversión**

En la actualidad, toda inversión requiere de un análisis, de un estudio previo sobre el cual se debe basar, y que justificará el emprendimiento. Allí surge la necesidad de elaborar los proyectos de inversión.

Tengamos en cuenta que al llevar a cabo una inversión, se está poniendo en juego mucho dinero, tiempo y el capital del hotel; por ello se deberá tomar una decisión acertada.



**INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONÁUTICO**  
“Mejorar costos de un hotel a través de inversiones”

Habrá que tener presente que una inversión no debe hacerse de forma aventurada, sino que debe ser pensada, analizada y tener una base sólida en la que se apoye.

Precisamente esta base, este cimiento, lo constituye el estudio y evaluación de proyectos de inversión.

Para la obtención de capital de dichas inversiones se espera obtener financiación directa de fábrica para la adquisición a través de los bancos con los cuales trabajan los proveedores, en el caso de optar por la inversión de un vehículo para ofrecer un servicio de transporte. En los otros casos se realizará con capital propio del hotel.

De acuerdo a la alternativa de inversión elegida, según el análisis que realizaremos, la empresa nos informa sobre las decisiones tomadas de acuerdo a cada caso:

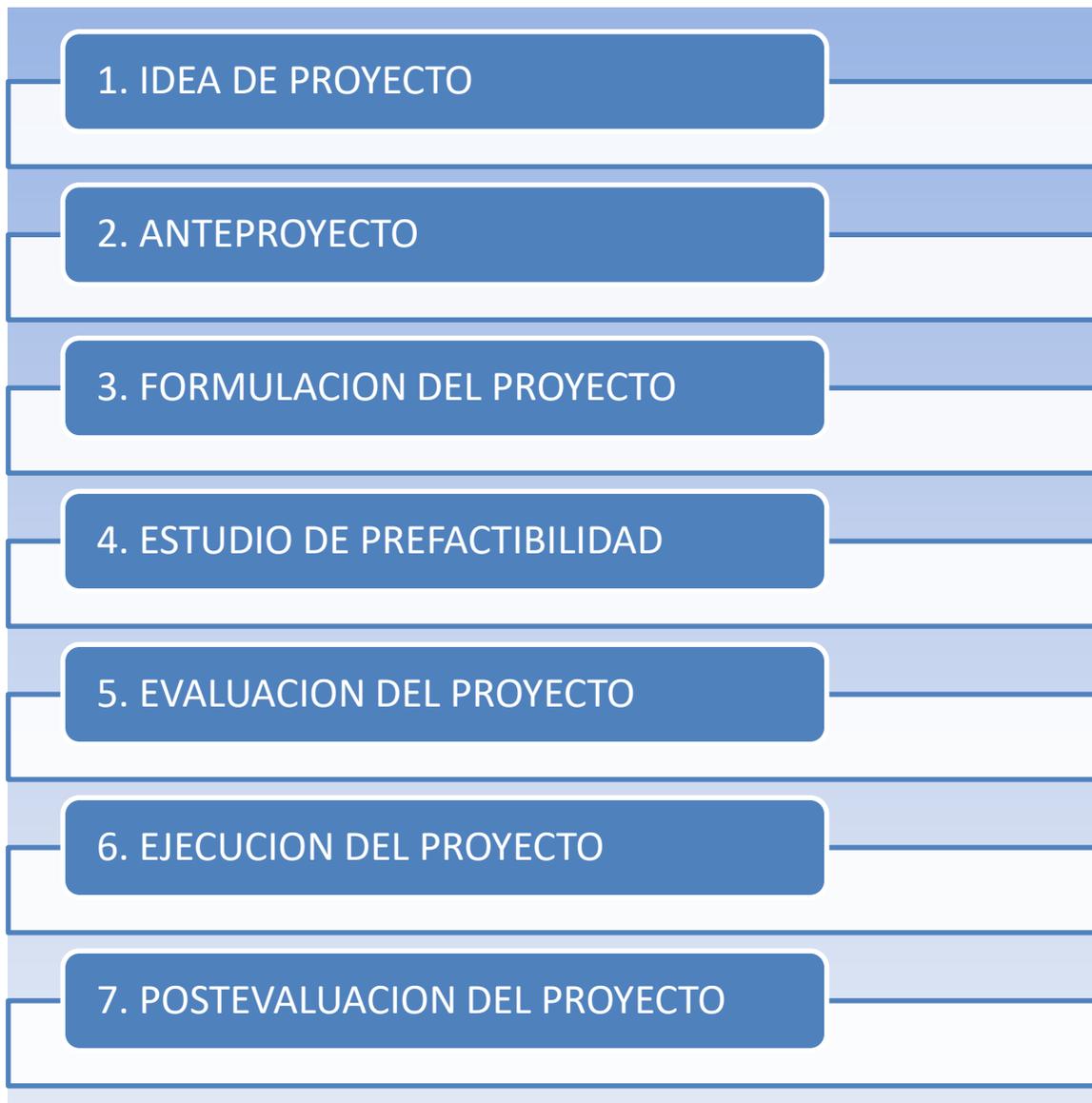
- ✚ **Alternativa Nº 1** – El capital para la compra de lava ropa industrial, el hotel lo colocara en efectivo, cuyo origen serán sus activos propios. Valor de inversión requerida \$ 82.436,00.
  
- ✚ **Alternativa Nº 2** – Si la opción de la empresa es la de abrir un bar, para lo cual se requiere una inversión aproximada de \$134.302,00, El Capital de inversión requerida será una parte financiada a través del Banco de la Nación Argentina y la otra será origen de activos propios.
  
- ✚ **Alternativa Nº 3** – Si se opta por la compra de un vehículo para trasporte de los cliente al hotel, y ofrecer diferente expediciones, el propietario está interesado en una “pick up”, para lo cual se requiere una inversión total



**INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONÁUTICO**  
“Mejorar costos de un hotel a través de inversiones”

aproximada de \$948.000,00. Parte de capital requerido se obtendrá por la financiación directa de fábrica y el resto del capital se colocará en efectivo, cuyo origen serán sus activos propios.

**6.3 Etapas de un Proyecto de Inversión**





#### **6.4 Análisis de Viabilidad**

El concepto Viabilidad es utilizado en la disciplina Evaluación de Proyectos para expresar contenidos diversos. En los textos de autores con origen disciplinar en la ingeniería o en la “ingeniería económica”, se entiende la viabilidad como capacidad de un Proyecto de lograr un buen desempeño financiero, es decir una tasa de rendimiento aceptable. Es por ello que se lo utiliza como sinónimo de rentabilidad. Lo propio ocurre en publicaciones cuyos autores provienen de nuestra disciplina como la Administración Coincidentemente, en estos casos la cuestión central de la Evaluación reside en el análisis del desempeño financiero y no se incorporan otras dimensiones analíticas que expresen la capacidad de asimilación e integración de la intervención en el medio en el que se verificarán los resultados e impactos. En algunos casos se tratan estos aspectos como situaciones laterales a la cuestión central, respecto de los cuales debe brindarse información, sin un criterio metodológico que integre los resultados y conclusiones.

Viabilidad, es la cualidad de lo viable, de lo que puede concretarse, de aquello que puede salvar los escollos esperables en el camino que debe transitar. En el caso de Proyectos de Inversión se entiende que viabilidad expresa “la capacidad de un proyecto de asimilarse al medio intervenido y transformarlo, en forma sostenible”.

La decisión de emprender una inversión, como todo proceso decisional tiene cuatro componentes básicos:

- El decisor (inversionista, financista o analista).
- Variables controlables (pueden hacer variar el resultado de un mismo proyecto dependiendo del decisor).
- Variables no controlables (influyen al resultado del proyecto).

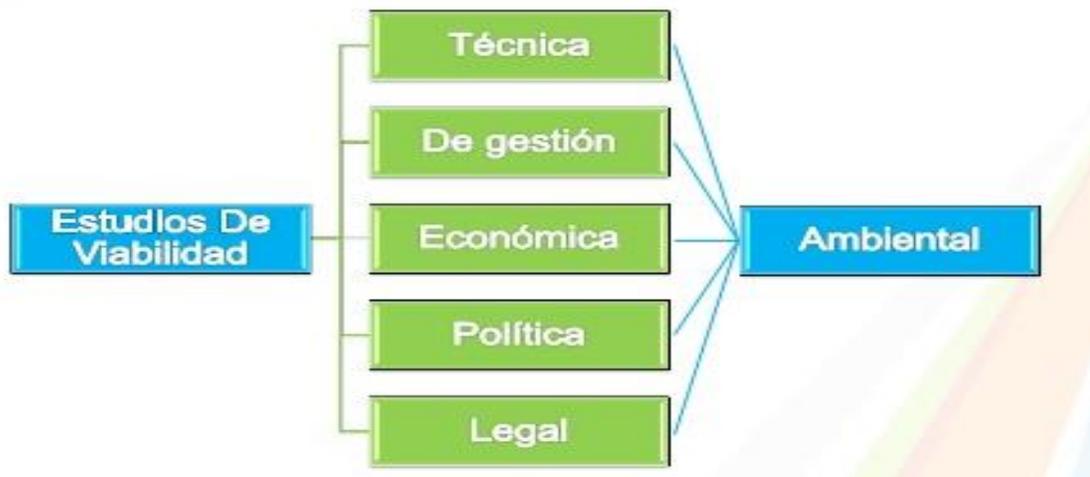


**INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONAÚTICO**  
“Mejorar costos de un hotel a través de inversiones”

- Opciones o proyectos (se deben evaluar para solucionar un problema o para aprovechar una oportunidad de negocio).

Nuestra responsabilidad como evaluadores de estos proyectos, será aportar el máximo de información para ayudar al decisor a elegir la mejor opción. Para esto es fundamental identificar todas las opciones y sus viabilidades como único camino.

Para recomendar la aprobación de cualquier proyecto es preciso estudiar un mínimo de tres viabilidades que condicionarán el éxito o fracaso de una inversión: viabilidad técnica, legal y económica. Otras dos viabilidades, no incluidas generalmente en un proyecto, son las de gestión y la política. Por otra parte, una viabilidad cada vez más exigida en los estudios de proyectos es la que mide el impacto ambiental de la inversión.



*Ilustración 1: Viabilidades*

Fuente: [www.es.slideshare.net](http://www.es.slideshare.net)



A continuación, definiremos la viabilidad: técnica, económica, legal y ambiental.

Primero la llevaremos adelante en forma teórica para luego apoyarnos en tales conceptos en las distintas alternativas de los siguientes proyectos de inversiones.

- ✓ **Alternativa 1: Compra de un Lavarropa Industrial.**
- ✓ **Alternativa 2: Compra de un Vehículo para Transporte.**
- ✓ **Alternativa 3: Proyecto para Abrir un Bar.**

#### **6.4.1 Viabilidad Técnica**

La viabilidad técnica busca determinar si es posible, física o materialmente, hacer un proyecto; determinación que es realizada generalmente por los expertos propios del área en la que se sitúa el proyecto.

Se analiza ante un determinado requerimiento o idea para determinar si es posible llevarlo a cabo satisfactoriamente y en condiciones de seguridad con la tecnología disponible, verificando factores diversos como resistencia estructural, durabilidad, operatividad, implicaciones energéticas, mecanismos de control, según el campo del que se trate.

Se refiere a que el proyecto pueda ser llevado a cabo con el nivel de desarrollo alcanzado por la tecnología disponible, y que la misma esté disponible.

En el caso de La Empresa, se tendrán que evaluar las tres alternativas:

**Alternativa 1: Compra de un Lavarropa Industrial.**

**Alternativa 2: Compra de un Vehículo para Transporte.**

**Alternativa 3: Proyecto para Abrir un Bar.**



### **6.4.2 Viabilidad Legal**

La viabilidad legal trasciende los alcances del estudio legal de cómo constituir y formalizar una empresa, pues se refiere al estudio de las normas y regulaciones existentes relacionadas a la naturaleza del proyecto y de la actividad económica que desarrollará, las cuales pueden determinar que el marco legal no hace viable el proyecto. Por ejemplo, el proyecto de implementación de un Albergue en una Reserva Natural vería imposibilitada su ejecución (a pesar que podría constituir la empresa, y alquilar una oficina administrativa en determinada ciudad), pues podrían existir regulaciones de conservación del medio ambiente que prohíben el desarrollo de este tipo de actividades en la zona.

Por eso las actividades sociales-económicas del hombre requieren normas que regulen el comportamiento de sus miembros. Todas las actividades empresariales, incluyendo los proyectos, se encuentran sometidas a ordenamientos jurídicos que regulan el marco en el cual los agentes económicos se deben desenvolver.

El estudio de factibilidad de un proyecto de inversión no debe ignorar las normas y leyes bajo las cuales se regulan las actividades del proyecto tanto en su etapa de ejecución; como en su etapa de operación. Ningún proyecto, por muy rentable que sea, podrá llevarse a cabo si no se encuadra en el marco legal constituido.

Desde este punto de vista, el cumplimiento de la ley se convierte en una exigencia, en un requisito indispensable para la perfecta garantía de viabilidad que muestra que algo es posible no solo en la teoría sino también, en la práctica del orden público y privado. Además, se debe tener en cuenta las normas internas del hotel, ya que el mismo es alquilado y pudieran contraponerse a alguno de los aspectos de la puesta en marcha o posterior operación del proyecto.



### **6.4.3 Viabilidad Económica o Financiera**

La viabilidad económica busca definir, mediante la comparación de los beneficios y costos estimados de un proyecto, si es rentable la inversión que demanda su implementación. Se relaciona con los recursos financieros existentes para poner en marcha un proyecto y con las ganancias que, eventualmente, se esperan obtener.

Determina la aprobación o rechazo del proyecto. Mide la rentabilidad que retorna la inversión, todo medido en bases monetarias.

Para ello debemos efectuar el análisis financiero correspondiente, utilizando distintos procedimientos financieros que permiten medir aspectos tales como el capital agregado al hotel, la rentabilidad, el tiempo necesario para recuperar la inversión; estos procedimientos se denominan “criterios de evaluación de proyectos de inversión” y se utilizan para la medición de ciertos aspectos cuantitativos para el proyecto de inversión.

Estas mediciones se realizarán en una instancia previa al momento de iniciar el proyecto para de esta forma el conocimiento de los valores que surjan de la evaluación, permitirá tomar una decisión.

Estas mediciones tendrán en cuenta la inversión inicial y los flujos netos de caja.

- La inversión inicial la podemos definir como: la erogación necesaria que se debe efectuar al iniciar el proyecto.
- Y los flujos netos de caja: son la diferencia entre los ingresos y egresos de dinero registrados en un periodo determinado.



### 6.4.3.1 Criterios de Evaluación de Proyectos de Inversión

En esta etapa analizaremos toda la información proveniente de la etapa anterior, con miras a tomar la decisión correcta. El cuadro de ingresos y egresos proyectados, fue estudiado, comparado, y se trabajó con distintos criterios para la evaluación de proyectos, que conducirán a la decisión de efectuar o no el emprendimiento.

**Valor Presente Neto (VPN)** (suma de los flujos netos de caja actualizados incluida la inversión Inicial).

$$VPN = - FNC_0 + \frac{FNC_1}{1+k} + \frac{FNC_2}{(1+k)^2} + \frac{FNC_3}{(1+k)^3} + \dots + \frac{FNC_n}{(1+k)^n}$$

**Tasa Interna de Rentabilidad (TIR)** (rendimiento de una unidad de capital invertido, en cada unidad de tiempo).

$$0 = - FNC_0 + \frac{FNC_1}{1+TIR} + \frac{FNC_2}{(1+TIR)^2} + \frac{FNC_3}{(1+TIR)^3} + \dots + \frac{FNC_n}{(1+TIR)^n}$$

**Beneficio / Costo** (actualiza al presente los valores del flujo de los Beneficios y el de los costos de los "n" años).

$$B/C = \frac{\sum \frac{B}{(1+r)}}{\sum \frac{C}{(1+r)}}$$



**Método del periodo de recuperación del capital (PRC):** (determina en cuantos años y meses se recupera la inversión realizada).

$$PRC = I / BN$$

Con estos métodos de análisis se trata de estimar indicadores que nos digan cual es la rentabilidad específica de la inversión, en base a ella decidiremos si la realizamos o no, de esta forma podemos concluir a cerca factibilidad de realización del proyecto:

➤ **Se aprueba un proyecto privado cuando:**

- VPN mayor que cero,
- TIR mayor que la tasa de descuento (r),
- Relación B/C mayor que uno,
- PRC menor que n.

➤ **Se rechaza un proyecto:**

- VPN menor que cero,
- TIR menor que la tasa de descuento (r),
- Relación B/C menor que uno,
- PRC mayor que n.

➤ **Situación de indiferencia:**

- VPN igual a cero,
- TIR igual a la tasa de descuento (r),
- Relación B/C igual a uno,
- PRC igual a n. <sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> SAPAG CHAIN, Nassir. *Preparación y Evaluación de Proyectos*, Editorial Mc Graw-Hill, Madrid, 4ta edición.



#### **6.4.4 Viabilidad Ambiental**

Este componente ha tomado, en las últimas décadas, una dimensión tal que lo independiza de los estudios y análisis de preinversión para constituirlo en un objeto de estudio autónomo, con metodologías específicas y una relevancia jerárquica tal que impone su desarrollo en forma exhaustiva y con formatos y requerimientos singulares. No es ajena a esta autonomía y especificidad la creciente comprensión a escala mundial de la importancia de enmarcar las intervenciones antrópicas en consonancia con la capacidad de asimilación que de ellas tenga el ambiente en que se manifiestan. La incompreensión de estos límites, sumados a la excesiva relevancia que en las evaluaciones tiene el componente financiero y económico contribuyó a generar pérdidas en biodiversidad, en recursos no renovables, en el agotamiento de prácticas productivas extractivas centrados en el corto plazo.

Por lo que desde el punto de vista de la viabilidad ambiental, un proyecto es factible si su impacto en términos de contaminación, polución y destrucción de recursos naturales no es significativo, y si alternativamente lo llegara a ser, el mismo proyecto debe prever los mecanismos y recursos económicos y financieros para preservar el medio ambiente deteriorado, compensando el daño realizado, pero sin llegar a reducir la rentabilidad del proyecto al punto tal que lo haga económicamente no viable.

Esta viabilidad busca determinar el impacto que la implementación del proyecto tendría sobre las variables del entorno ambiental como, por ejemplo los efectos de la contaminación. Abarca a todas las viabilidades anteriores, por cuanto tiene inferencias técnicas (selección del sistema de evacuación de residuos), legales (cumplimiento de las normas sobre impacto ambiental) y económicas (la elección de una opción que, aunque menos rentable que la óptima, posibilite el cumplimiento de las normas de aceptabilidad del proyecto).



### **6.5 Alternativa 1 – Compra Lavarropa Industrial**

Se plantea esta alternativa por la problemática que expuso el análisis en la unidad 2 (dos), el hotel destina gran parte de su utilidad al lavado de ropa de blanca, por lo que plantea la posibilidad de incorporar un lavarropa industrial para reducir el elevado costo que actualmente posee la lavandería.

El objetivo principal es cubrir las necesidades propias del hotel, es decir el lavado de toallones, toallas, sábanas, alfombras y cubre camas para reducir los costos de los mismos; aunque también se buscara obtener ingresos extra ya que se podrá ofrecer un servicio de lavandería propia a los huéspedes para su ropa personal.

Para la elección del lavarropa indicado investigamos las necesidades del hotel en cuanto al kilo de cada prenda para elegir el tamaño y nos asesoramos por una lavandería sobre el lavarropa indicado por el uso del hotel.

#### **Necesidades del Hotel:**

- Sábana (Algodón)= 650 g
- Funda almohada (Algodón)= 150 g
- Colcha blanca (Algodón)= 1.000 g
- Toalla baño (Rizo algodón)= 650 g
- Toalla manos (Rizo algodón)= 200 g
- Toalla bidé (Rizo algodón)= 50 g
- Alfombrilla baño (Rizo algodón)= 175 g
- Mantel de 4 (Poliéster-algodón)= 250 g
- Mantel de 12 (Poliéster-algodón)= 850 g
- Servilleta (Poliéster-algodón)= 60 g



### Ropa Personal de los Huéspedes:

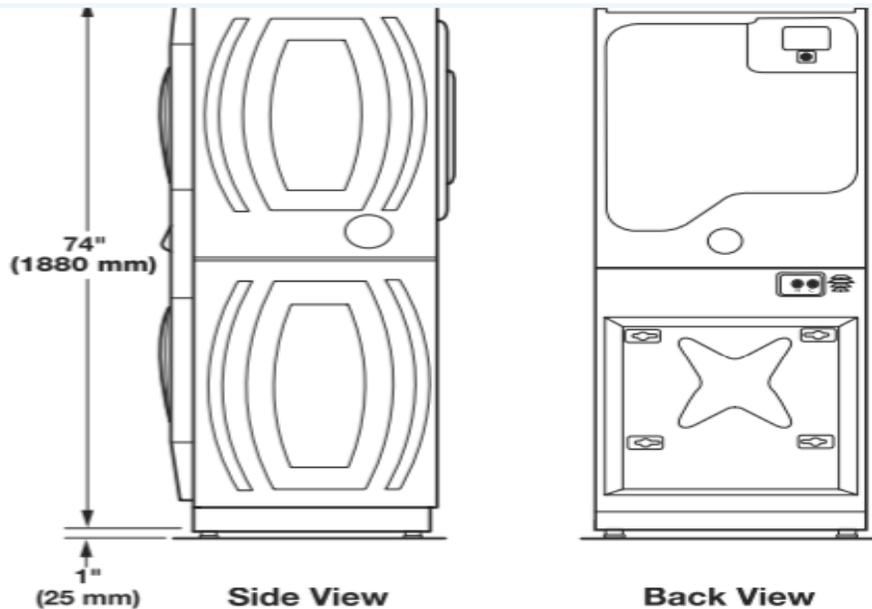
- Blusa de señora (Algodón)= 150 g
- Camisa de caballero (Poliéster-algodón)= 200 g
- Camiseta (Algodón)= 100 g
- Ropa interior ( Mezcla)= aprox. 60 g unidad
- Calcetines (Mezcla)= 50-100 g
- Falda (Algodón)= 300 g
- Pantalón vaquero (Algodón)= 700 g

### ESPECIFICACIONES DE LA LAVADORA MODELO MLE20PN

<b>MOTOR</b>	
Monofásico, velocidad variable, reversible, termoprotegido, alta eficiencia, inducción controlada	
HP (kw) Lavadora	0.9 (.07)
HP (kw) Secadora	1/3 (25)
<b>CONSUMO DE AGUA APROXIMADA EN LITROS</b>	
Consumo promedio de agua por ciclo	47
<b>CLASIFICACION ELECTRICA</b>	
Alimentación	220-240V/50Hz
Amperios	20
Promedio de consumo electrico por ciclo de la lavadora (kWh)	0.54
<b>CAPACIDAD DE TAMBOR LAVADORA</b>	
Volumen - litros (pies cúbicos)	91 (3.2)
Diametro - mm (pulgadas)	549 (21.6)
Profundidad - mm (pulgadas)	340 (13.4)
<b>VELOCIDAD DE CENTRIFUGADO</b>	
RPM Maximas	1000
G-Force Maximas	306
<b>CAPACIDAD DE TAMBOR SECADORA</b>	
Litros (Pies cubicos)	190 (6.7)
<b>VELOCIDAD DE TAMBOR SECADORA</b>	
RPM	50 +/-1
<b>PRESION DE AGUA NECESARIA</b>	
Psi (bar)	20-100 (1-8)
<b>CONSUMO ELECTRICO SECADORA</b>	
Watts	4600
<b>PESO APROXIMADO</b>	
Embalado— kg (libras)	167 (369)
Desembalado—kg (libras)	192 (358)
<b>DIMENSIONES</b>	
Alto—mm (pulgadas)	1.880 (74)
Ancho—mm (pulgadas)	686 (27)



INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONÁUTICO  
“Mejorar costos de un hotel a través de inversiones”



<b>PESO DE ROPA BLANCA POR PERSONA</b>			
<b>CONCEPTO</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>PESO UNITARIO</b>	<b>PESO TOTAL</b>
Sábanas	2	650 g.	1300 g.
Toallones	1	650 g.	650 g.
Toallas	1	200 g.	200 g.
Fundas	2	150 g.	300 g.
Alfombras	1	175 g.	175 g.
<b>TOTAL</b>			<b>2625 g.</b>

Estimamos que el lavarropa diariamente cuando el hotel este ocupado en un 100% (cien por ciento) va a ser utilizado 11 (once) veces, en ciclos de 30 (treinta) minutos cada vez, cuando el hotel ocupado en un 60% (sesenta por ciento) va a ser utilizado 7 (siete) veces, y cuando esté ocupado en un 20% (veinte) por ciento va a ser utilizado de 2 (dos) veces al día.



**INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONÁUTICO**  
"Mejorar costos de un hotel a través de inversiones"

**Presupuesto:**

1 (una) LAVASECADORA MAYTAG MOD. MLE20PN: Lavadora y secadora apilada marca MAYTAG, origen EE.UU, capacidad 20 Kg. Motor monofásico ½ HP. 220 V 50 Hz. Proceso totalmente automático. Accionamiento Manual. Controles computer trac de Maytag para programación más sencilla. Extracción de alta velocidad de hasta 1000 RPM. Tecnología de secado turbovent. Equilibrio automático de carga. Abertura de la puerta a 180°. Diseño sin agitador permite lavar cargas más pesadas y voluminosas. Equipo ecológico Consume 70% menos agua y 30% menos energía. Fachada de esmaltado premiun. Ancho 68. cm. x Profundidad 74,9 cm. x Alto 188.0 cm..

**Precio Unitario..... \$ 82.436,00.-**

GARANTIA: 24 (Veinticuatro) meses sobre repuestos. La garantía consiste en el reemplazo o reparación de las partes defectuosas. La mano de obra, fletes, seguros y demás gastos que deba realizarse para la ejecución de la presente garantía corren por cuenta y cargo del cliente.

PUESTA EN MARCHA: La entrega de equipos NO incluye la instalación ni la puesta en marcha de los mismos ya que los equipos se entregan con manual de instalación y de uso para que el cliente realice a su cuenta y cargo la instalación y puesta en marcha del equipamiento sin problema alguno. Si desean que técnicos de SITEPRA S.A. realicen la puesta en marcha del equipamiento se cotizará de acuerdo a los días que se requieran en destino. Viáticos y mano de obra a cargo del cliente.

**Precio Unitario..... \$ 4.500,00.-**



### **6.5.1 Viabilidad Legal**

Según lo investigado en una entrevista con los dueños y actual propietarios en el hotel no existen limitaciones o restricciones de carácter legal tanto de forma interna como externa para que no se pueda llevar adelante esta inversión.

*Por lo que es viable legalmente este proyecto de inversión.*

### **6.5.2 Viabilidad Técnica**

En cuanto a su capacidad técnica el hotel cuenta con el espacio físico para la realización del proyecto, ya que a actualmente cuenta con un espacio que en algún momento fue utilizado como lavatorio pero que en la actualidad no está en funcionamiento, el mismo es utilizado como depósito para la ropa blanca por lo que no existe inconvenientes ni físicos ni técnicos para llevar adelante este proyecto.

*Por lo que es viable técnicamente este proyecto de inversión.*



### 6.5.3 Viabilidad Económica o Financiera

Para el cálculo de los ingresos que se van a adquirir por dejar de terciarizar la lavandería de la ropa blanca del hotel, se tuvo en cuenta la ocupación aproximada que declaró la secretaria de turismo de Villa Carlos Paz afirma, “La Temporada alta son los meses de vacaciones (Enero, Febrero, Julio) con una ocupación aproximadamente del 100%. Los fines de semana largo traen un gran afluente de turistas. Mayo, Junio y Agosto son temporada baja (20%). Y el resto de meses es temporada media (60%)”.

Mes	% de Ocupación	Q. de Huéspedes	Q. de Lavados
Enero	100%	2610	326
Febrero	100%	2610	326
Marzo	60%	1560	195
Abril	60%	1560	195
Mayo	20%	510	64
Junio	20%	510	64
Julio	100%	2610	326
Agosto	20%	510	64
Septiembre	60%	1560	195
Octubre	60%	1560	195
Noviembre	60%	1560	195
Diciembre	60%	1560	195
<b>TOTAL</b>		<b>18720</b>	<b>2340</b>

#### 6.5.3.1 Financiamiento

Para la obtención del capital para esta inversión, el hotel lo colocara en efectivo, cuyo origen serán sus activos propios. Valor de inversión requerida **\$86.936**, los mismos estaban depositados en un Plazo Fija a un tasa de **16.75%** anual.



### 6.5.3.2 Ingresos Estimados

Para calcular los ingresos que obtendríamos por incorporar un lavarropa al Hotel, se estimó en base a los datos de ocupación de cedidos por el la oficina de turismo y según el gerente son muy similares al del hotel. Para llegar al ingreso total se multiplico el costo por persona que actualmente se paga en la lavandería por el la cantidad de huéspedes que visitan el hotel mensualmente.

Mes	Q. de Huéspedes	Costo por Persona	Ingresos Total Por mes
Enero	2610	48,25	\$ 125.932,50
Febrero	2610	48,25	\$ 125.932,50
Marzo	1560	48,25	\$ 75.270,00
Abril	1560	48,25	\$ 75.270,00
Mayo	510	48,25	\$ 24.607,50
Junio	510	48,25	\$ 24.607,50
Julio	2610	48,25	\$ 125.932,50
Agosto	510	48,25	\$ 24.607,50
Septiembre	1560	48,25	\$ 75.270,00
Octubre	1560	48,25	\$ 75.270,00
Noviembre	1560	48,25	\$ 75.270,00
Diciembre	1560	48,25	\$ 75.270,00
<b>TOTAL</b>	<b>18720</b>		<b>\$ 903.240,00</b>

Además según lo entrevistados con el encargado de llevar la ropa a la lavandería aproximadamente el 10% (diez por ciento) de los huéspedes solicita el lavado de su ropa personal y normalmente son de 3 (tres) prendas, entonces el hotel además de lo que ahorraría por el costo que hoy actualmente tiene, puede obtener nuevos ingresos por un servicio extra como a continuación:

Total de Visitas por Año	% Estimado		Total de Personas	Precio por Prenda*	Total de Ingreso
	Q. de Clientes	Q. de Prendas			
18720	10%	3	1872	\$ 10,00	<b>\$ 56.160,00</b>

\*+ I.V.A (0.21%)



### 6.5.3.3 Costos Estimados

#### Costos Variables

Concepto	Unidades		Costo Total	Q. de Uso por Lavado		Costos Unitarios por Lavado
Jabón en Polvo	Kg.	10	\$ 380,00	g.	250	\$ 9,50
Pre Lavado	L.	1	\$ 32,50	ml.	100	\$ 3,25
Suavizante	Lts.	5	\$ 170,00	ml.	200	\$ 6,80
Gastos de Agua	m3	1	\$ 6,07	Lts.	47	\$ 0,29
Gastos de Elect.	kWh	1	\$ 2,22	kWh	0,54	\$ 1,12
<b>TOTAL</b>						<b>\$ 20,96</b>

#### Costos Fijos

Concepto	Periodo	Costo Total
Mantenimiento	Anual	\$ 5.796,00
Seguro	Anual	\$ 2.640,00
RRHH	Anual	\$ 90.960,00
<b>TOTAL</b>		<b>\$ 99.396,00</b>

#### Costos Impositivos

Impuestos	Alícuota
I.V.A - Crédito Fiscal	21%
I.V.A - Debito Fiscal	21%
Ingresos Brutos	4%
Comercio e Industria	0,7%
Imp. A las Ganancias	35%

### 6.5.3.4 Cuadro de Flujos de Fondos Operativo (con frecuencia anual)

<b>PROYECTO DE INVERSION ANDQUISICIÓN DE LAVARROPA</b>						
<b>FLUJO DE FONDOS OPERATIVO</b>	<b>PERIODOS ANUALES</b>					
<b>INGRESOS</b>	0	1	2	3	4	5
Ingresos por servicios propios		\$ 903.240,00	\$ 903.240,00	\$ 903.240,00	\$ 903.240,00	\$ 903.240,00
Ingresos por servicios a terceros		\$ 56.160,00	\$ 56.160,00	\$ 56.160,00	\$ 56.160,00	\$ 56.160,00
Iva Credito Fiscal	\$ 17.311,56	\$ 5.402,88	\$ 5.402,88	\$ 5.402,88	\$ 5.402,88	\$ 5.402,88
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 17.311,56</b>	<b>\$ 964.802,88</b>				
<b>EGRESOS</b>						
Inversion Compra Lavarropa Industrial	\$ -82.436,00					
Inversion Instalación	\$ -4.500,00					
Seguro		\$ -2.640,00	\$ -2.640,00	\$ -2.640,00	\$ -2.640,00	\$ -2.640,00
Jabon en Polvo		\$ -22.230,00	\$ -22.230,00	\$ -22.230,00	\$ -22.230,00	\$ -22.230,00
Pre Lavado		\$ -7.605,00	\$ -7.605,00	\$ -7.605,00	\$ -7.605,00	\$ -7.605,00
Suavizante		\$ -15.912,00	\$ -15.912,00	\$ -15.912,00	\$ -15.912,00	\$ -15.912,00
RRHH		\$ -90.960,00	\$ -90.960,00	\$ -90.960,00	\$ -90.960,00	\$ -90.960,00
Gastos de Electricidad		\$ -2.620,80	\$ -2.620,80	\$ -2.620,80	\$ -2.620,80	\$ -2.620,80
Gastos de Agua		\$ -678,60	\$ -678,60	\$ -678,60	\$ -678,60	\$ -678,60
Mantenimiento		\$ -483,00	\$ -483,00	\$ -483,00	\$ -483,00	\$ -483,00
Impuestos a los Ingresos Brutos		\$ -2.246,40	\$ -2.246,40	\$ -2.246,40	\$ -2.246,40	\$ -2.246,40
Impuestos Municipales		\$ -3.931,20	\$ -3.931,20	\$ -3.931,20	\$ -3.931,20	\$ -3.931,20
Iva Debito Fiscal (21 %)		\$ -11.793,60	\$ -11.793,60	\$ -11.793,60	\$ -11.793,60	\$ -11.793,60
Depreciaciones		\$ -16.487,20	\$ -16.487,20	\$ -16.487,20	\$ -16.487,20	\$ -16.487,20
<b>TOTAL</b>	<b>\$ -86.936,00</b>	<b>\$ -177.587,80</b>				
<b>Utilidad Antes del Impuesto</b>	<b>\$ -69.624,44</b>	<b>\$ 787.215,08</b>				
Impuesto a las Ganancias (35%)			\$ -275.525,28	\$ -275.525,28	\$ -275.525,28	\$ -275.525,28
<b>Flujo de Fondes Despues de Impuesto</b>	<b>\$ -69.624,44</b>	<b>\$ 787.215,08</b>	<b>\$ 511.689,80</b>	<b>\$ 511.689,80</b>	<b>\$ 511.689,80</b>	<b>\$ 511.689,80</b>
Depreciaciones		\$ -16.487,20	\$ -16.487,20	\$ -16.487,20	\$ -16.487,20	\$ -16.487,20
Valor Residual Contable						\$ -
<b>Flujos de Fondos Netos Operativos</b>	<b>\$ -69.624,44</b>	<b>\$ 770.727,88</b>	<b>\$ 495.202,60</b>	<b>\$ 495.202,60</b>	<b>\$ 495.202,60</b>	<b>\$ 495.202,60</b>

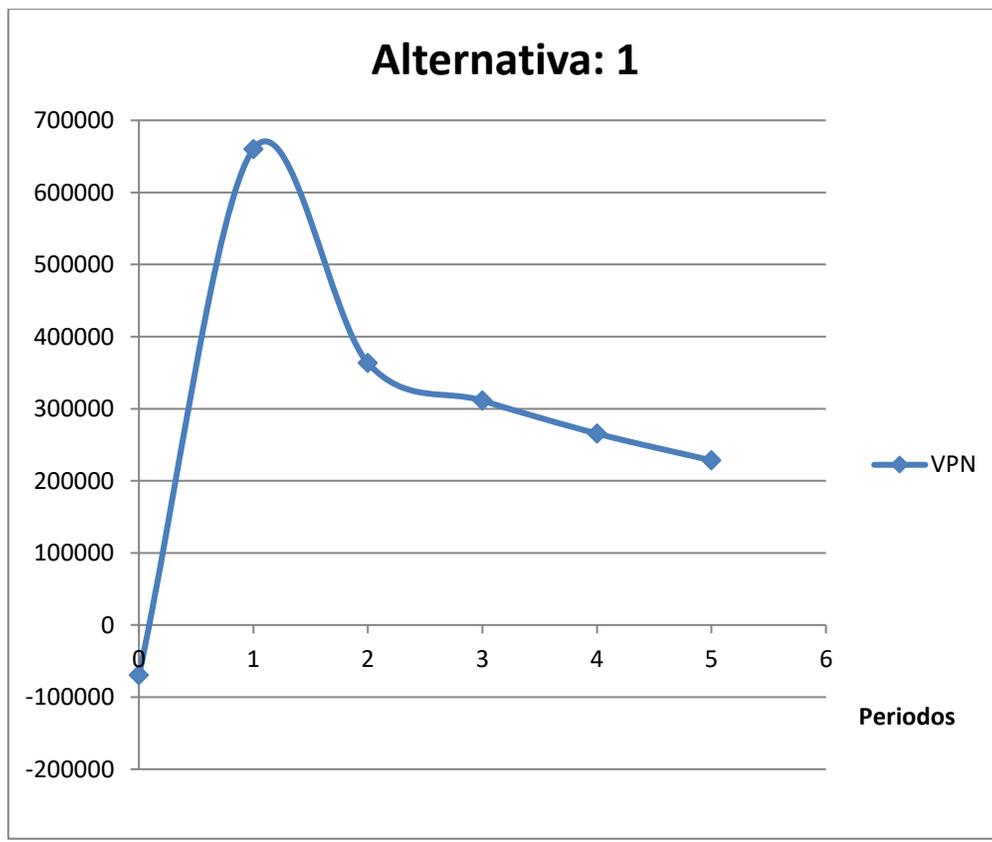
### 6.5.3.5 Evaluación Privada del Proyecto

#### Valor Presente Neto

$$\text{VPN: } (-69624,44) + (770727,88/(1,1675)^1) + (495202,60/(1,1675)^2) + (495202,60/(1,1675)^3) + (495202,60/(1,1675)^4) + (495202,60/(1,1675)^5)=$$

✓ **VPN: \$ 1.759.243,6**

Comportamiento del Valor Presente neto el en transcurso de los 5 (cinco) periodos:





### Tasa Interna de Retorno

$$\text{TIR: } 0 = (-69624,44) + (770727,88/(1,1675)^1) + (495202,60/(1,1675)^2) + (495202,60/(1,1675)^3) + (495202,60/(1,1675)^4) + (495202,60/(1,1675)^5)=$$

✓ **TIR: 10,73**

### Método del Beneficio / Costo

$$\text{BENEFICIO: } (17311,56) + (964802,88/(1,1675)^1) + (964802,88/(1,1675)^2) + (964802,88/(1,1675)^3) + (964802,88/(1,1675)^4) + (964802,88/(1,1675)^5)=$$

---

$$\text{COSTO: } (86936,00) + (177587,80/(1,1675)^1) + (177587,80/(1,1675)^2) + (177587,80/(1,1675)^3) + (177587,80/(1,1675)^4) + (177587,80/(1,1675)^5)=$$

=

$$3.077.156,29 / 658.381,17$$

✓ **BENEFICIO / COSTO: 4.67**

### Método del Periodo de Recuperación de Capital

**PRC: INVERSION INICIAL / BENEFICIO NETO ANUAL**

$$\text{PRC: } 69.624,44 / 770727,88$$

✓ **PRC: 0.090 años.**



## **Conclusión**

**El VPN es > a 0** por lo que es **ACEPTABLE** y si el proyecto se lleva a cabo el inversor obtendrá un ingreso de \$ 1.759.243,6.

**La TIR es > a la Tasa de Descuento\*** por lo que es **ACEPTABLE**. El proyecto es rentable, mide el rendimiento del proyecto por cada unidad de capital invertido en una unidad de tiempo.

**La relación B/Ces > a 1** por lo que es **ACEPTABLE**. Esto nos indica que por cada peso de erogaciones (tanto inversiones como de costos operativos), tendremos \$ 4,67 de ingresos.

**Y por último el PRC es < al esperado** por lo que es **ACEPTABLE**. Es decir que la inversión del proyecto se recupera en 0.090 años, es decir, aproximadamente en 1 mes.

Según estos resultados y viendo que el resultado de todos los flujos de fondos netos del periodo obtenemos resultados positivos podemos concluir que el proyecto es Económicamente Factible por consiguiente es **ACEPTABLE**.

\*El criterio de la tasa de corte o de descuento utilizado fue la tasa de interés de un plazo fijo, en el cual estaba depositado el capital propio que va a ser utilizado en la inversión de la compra del lavarropa industrial.



### **6.6 Alternativa 2 - Proyecto de abrir un bar**

Se plantea esta alternativa ya que el hotel cuenta con la infraestructura e instalaciones necesarias para llevarla a cabo, en la actualidad este espacio está siendo desaprovechado ya que solo se utiliza para servir el desayuno.



Este servicio se ofrecerá al público en general y a los comensales que le gusta disfrutar de un lugar tranquilo y acogedor, brindando un buen servicio y comida de primera calidad.

Para atender este segmento de mercado creemos que el Restaurante del hotel “Arona” sería un excelente negocio, ya que además de aprovechar las instalaciones del hotel y brindará un servicio complementario al alojamiento, creemos que este negocio sería bastante rentable y ayudaría a reducir los costos del desayuno al tener más margen de negociación por la cantidad de compra, resolviendo 2 (dos) problemáticas que tiene el hotel, que son aprovechar un espacio prácticamente ocioso en la mayoría del día, y reducir los costos.



### **6.6.1 Viabilidad Legal**

En hotel no hay limitaciones o restricciones de carácter legal de forma interna, se revisó el contrato de locación, no identificamos ningún percepción que no permita la formalización del mismo, y además se realizó una entrevista con el locador, en el cual se consultó si tenía algún inconveniente buscando y teniendo como prioridad persistir la buena relación entre el locatario y el locador.

En cuanto a las normas externas la apertura del bar se podrá llevar adelante siempre que se cumplan los siguientes requisitos:

Los trámites para iniciar la actividad en Villa Carlos Paz.

#### ***Según el Decreto 861 determina:***

Los trámites a realizar para obtener la Habilitación de un local y establece los requisitos de habilitación. En primer lugar, para iniciar una actividad económica el titular se debe presentar en el Departamento de Industria y Comercio, donde se solicita:

- Formulario de Solicitud de Habilitación, el cual no tiene ningún costo.
- Contrato Social, en caso de ser una sociedad legalmente constituida. Las Sociedades de Hecho deberán presentar una copia del contrato, en caso de no tenerlo, deberán presentar una nota con los datos personales de todos los socios y autorización de los mismos.
- Título de propiedad, si es propietario del local.
- Contrato de locación a nombre del titular del comercio, si es locatario, sellado por el Banco de la Provincia de Córdoba.
- Constitución de domicilio legal en la ciudad de Villa Carlos Paz.
- Cedulón municipal del inmueble, Plancheta catastral y libre deuda de la propiedad.
- Constancia de CUIT/CUIL.



**INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONÁUTICO**  
“Mejorar costos de un hotel a través de inversiones”

- Copia de DNI, 1era y 2da hoja y último cambio de domicilio.

Se retira en el Departamento de Industria y Comercio la Hoja de Ruta, la cual específica, de acuerdo al rubro del local, las distintas áreas que debe recorrer la persona para que se realicen las inspecciones correspondientes. Es decir, el trámite de habilitación lo debe realizar el contribuyente dirigiéndose a las áreas intervinientes, las cuales son:

- Bromatología.
- Obras Privadas.
- Inspección General.
- Tribunal de Cuentas.
- Defensa Civil.

Una vez presentada la documentación anterior, se deberá solicitar la aprobación de la Dirección de Obras Privadas. Para ello, la misma determinará si el inmueble posee planos aprobados para la actividad que se desea realizar y verificará sus condiciones. A su vez, determinará si se deberá presentar un Informe de la Dirección de Planeamiento Urbano o no, sobre la factibilidad de localización de la actividad en la zona solicitada. Finalmente este Departamento será el encargado de determinar también si la actividad requiere Informe de Impacto Ambiental.

En la Dirección de Inspectoría General se deberá solicitar un informe que autorice la radicación solicitada, para lo cual se deberá cumplir con la reglamentación vigente respecto a:

- Requisitos de construcción.
- Requisitos de seguridad.
- Bromatología.



**INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONÁUTICO**  
“Mejorar costos de un hotel a través de inversiones”

En caso de que el rubro esté relacionado con los alimentos, interviene también el área de Bromatología, la cual verifica las condiciones de higiene del local y otorga una constancia al titular, con la cual se debe presentar en Comercio e Industria para solicitar la Libreta de Sanidad. El costo de la misma es de \$10 cuando se la solicita por primera vez, mientras que la renovación anual tiene un costo de \$5. La Libreta de Sanidad es exigida para todos los rubros, comercio, industria y servicios, para todo el personal que preste servicios.

En Obras Privadas se controlan los planos de construcción los cuales deben ser aprobados.

Inspección General verifica los aspectos edilicios del local, tales como los requisitos de metros cuadrados de acuerdo al rubro.

Tribunal de Cuentas verifica que el titular esté libre de multas. En caso del hotel, además interviene Defensa Civil para verificar que el local disponga de matafuegos y llave de corte de luz, entre otros requisitos de seguridad.

Además los bomberos deben otorgar un certificado del lugar.

Para los casos de comercios simples intervienen sólo Obras Privadas, Inspección General y Tribunal de Cuentas.

Una vez que todas las áreas hayan inspeccionado el lugar, la persona debe dirigirse a Comercio e Industria y presentar los informes solicitados, según su actividad, en forma simultánea. Abona \$140 más una presunta de 2 meses si la persona es de Villa Carlos Paz, en caso que sea de otro lugar la presunta que debe abonar es de un año (lo hacen para prevenir comercios golondrinas en épocas de turismo).



**INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONÁUTICO**  
“Mejorar costos de un hotel a través de inversiones”

El plazo de la presentación de la documentación requerida es de 30 días hábiles, a partir del día en que se inicia el trámite. El mismo caducará una vez vencido dicho plazo, con lo que deberá iniciarse nuevamente, salvo demoras imputables a la administración. La demora promedio para habilitaciones es de siete días.

***Por lo que es viable legalmente este proyecto de inversión siempre que se cumplan con los requisitos preestablecidos.***

### **6.6.2 Viabilidad Técnica**

El hotel posee con las instalaciones e infraestructura necesaria para dar comienzo a este emprendimiento. Es decir, en la actualidad tiene en funcionamiento el bar, el cual creemos que tiene las dimensiones necesarias para satisfacer y tener la capacidad de cubrir las necesidades de este proyecto y de los consumidores. El mismo actualmente solo lo utiliza para servir el desayuno y ofrecer un servicio muy reducido, como la venta de tostados, café, licuados, etc. Durante el día a los huéspedes. Por lo que buscaremos aprovechar al máximo las instalaciones que ya posee el hotel. Además por su excelente lugar no tiene inconveniente con el trasportes y adquisición de la materia prima necesaria.





### **6.6.2.1 Ingeniería del proyecto**

Necesidades de equipos y maquinarias.

Tanto el área de servicio como el de producción deben de contar con el equipo adecuado para atender al número de comensales disponibles para el establecimiento.

Para ello, realizamos los siguientes ítems que tendrá que incorporar el hotel para poder prestar un servicio acorde a las expectativas de los comensales.

#### **Cocina**

- Freidora, lavavajillas, ollas, sartenes, cucharas, pinzas, espátulas, sistema de ventilación. Campana extractora.

#### **Cristalería y Loza**

- Copas, vasos, cucharas, platos, tenedores, mantelería, cubiertos, cuchillos, abrelatas, descorchador.

#### **Área de servicio**

- Caja registradora, Controlador fiscal, Cartas de Menú, Cartelería, sala de recepción.

En cuanto a los Recursos Humanos necesarios esta alternativa, nos encontramos frente a la necesidad de incorporar un Chef, dos moza y un encargado para cubrir las tareas referentes.



### **6.6.3 Viabilidad Económica o Financiera**

Como ya dijimos el hotel posee una excelente ubicación en el centro de la ciudad a una cuadra del centro y a una cuadra del lago “San Roque” lo que creemos que es un lugar inmejorable por la comodidad que brinda y el tráfico de personas que circulan diariamente en esta zona. Además con la vista al lago con la que cuenta, creemos que sería un agradable y placentero lugar dando un valor agregado al servicio y producto ofrecido.

Por el excelente lugar y la cercanía al centro, proyectaremos la demanda en base a todos los locales comerciales y al palacio de justicia que se encuentra a 1 (una) cuadra del hotel, además del excelente tránsito de personas que hay a todo hora por frente del hotel.

El bar actualmente cuenta con un total de 15 (quince) mesas, con un número de 4 (cuatro) asientos, entonces tiene una capacidad total de 60 (sesenta) personas consumiendo simultáneamente.

Si se calcula el máximo por mesa se pueden demorar hora y media, si se les da 30 minutos más para que se vuelva a ocupar la mesa se está hablando de rotar la mesa cada 2 horas.

Para calcular los ingresos, según lo investigado los bares del centro durante los meses Enero, Febrero y Julio tiene una ocupación del 100% (cien por ciento) todos los días, y en lo demás meses, la demanda es similar, diferenciándose los días, viernes, sábados y domingos donde la gente le gusta salir a comer. Y durante la semana baja aunque esto no sería un problema para el hotel porque además de tener potenciales clientes a sus huéspedes, la oferta va a estar direccionada al gran número de trabajadores que se encuentran el centro.



### **6.6.3.1 Inversión Inicial**

Se ha estimado que para la puesta en marcha de este proyecto es necesaria una inversión inicial aproximada de **\$ 116.302,00 + \$18.000** en los siguientes rubros:

#### **Cocina**

<b>Materiales</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Costo Unitario</b>	<b>Costo Total</b>
Freidora Industrial Doble	1	\$ 6.900,00	\$ 6.900,00
Olla 10 Lts.	2	\$ 3.390,00	\$ 6.780,00
Olla 76 Lts.	1	\$ 7.990,00	\$ 7.990,00
Olla a Presión 9 Lts.	1	\$ 3.700,00	\$ 3.700,00
Sartén Profesional 70 CM	1	\$ 1.599,00	\$ 1.599,00
Sartén Profesional 100 CM	1	\$ 3.400,00	\$ 3.400,00
Pinzas	2	\$ 227,00	\$ 454,00
Cucharas Industrial	3	\$ 750,00	\$ 2.250,00
Espátulas	2	\$ 115,00	\$ 230,00
Campanas Extractora	1	\$ 12.000,00	\$ 12.000,00
Sistema de Ventilación	1	\$ 2.499,00	\$ 2.499,00
<b>TOTAL</b>			<b>\$ 47.802,00</b>

#### **Cristalería y Loza**

<b>Materiales</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Costo Unitario</b>	<b>Costo Total</b>
Copas	80	\$ 25,00	\$ 2.000,00
Vasos	80	\$ 17,00	\$ 1.360,00
Cucharas	80	\$ 9,00	\$ 720,00
Platos	80	\$ 55,00	\$ 4.400,00
Platos Postre	80	\$ 35,00	\$ 2.800,00
Tenedores	80	\$ 18,00	\$ 1.440,00
Mantelería	15	\$ 235,00	\$ 3.525,00
Cuchillos	80	\$ 18,00	\$ 1.440,00
Abrelatas	5	\$ 75,00	\$ 375,00
Descorchador	5	\$ 33,00	\$ 165,00
Bandejas	18	\$ 360,00	\$ 6.480,00
<b>TOTAL</b>			<b>\$ 24.705,00</b>



INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONÁUTICO  
“Mejorar costos de un hotel a través de inversiones”

**Área de Servicios**

<b>Materiales</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Costo Unitario</b>	<b>Costo Total</b>
Caja Registradora	1	\$ 3.500,00	\$ 3.500,00
Controlador Fiscal	1	\$ 15.495,00	\$ 15.495,00
Sala de recepción	1	\$ 8.300,00	\$ 8.300,00
Cartas de Menú	60	\$ 75,00	\$ 4.500,00
Cartelería	1	\$ 12.000,00	\$ 12.000,00
<b>TOTAL</b>			<b>\$ 43.795,00</b>

Por último debe tener en cuenta los gastos para la habilitación del bar que son aproximadamente \$18.000.

**6.6.3.2Financiamiento**

Para la obtención del capital para esta inversión, el propietario del hotel nos informa que colocará un parte en efectivo, cuyo origen serán sus activos propios (\$90.000) los cuales están depositados en un plazo fijo a una tasa anual del 16.75% y además espera obtener el resto con financiación a través del Banco de la Nación Argentina a 24 (veinticuatro) meses a una tasa nominal anual del 41% nominal.



### **6.6.3.3 Ingresos Estimados**

Calculamos los ingresos en base al total de mesas (15) teniendo 4 (cuatro) sillas cada una, entonces tiene una capacidad total de 60 (sesenta) personas. Además si se calcula el máximo por mesa se pueden demorar hora y media, si se les da 30 minutos más para que se vuelva a ocupar la mesa se está hablando de rotar la mesa cada 2 (dos) horas, es decir que el bar va a tener una ocupación máxima de 280 comensales por día.

### **Probabilidad de Demanda**

Según lo investigado en la ciudad de Villa Carlos Paz los días que no son verano un restaurant en el centro de la ciudad tiene aproximadamente la próxima demanda.

<b>Días</b>	<b>% de Demanda</b>	<b>Cantidad de Ventas</b>
Lunes	30%	36
Martes	30%	36
Miércoles	60%	72
Jueves	70%	84
Viernes	100%	120
Sábado	150%	180
Domingo	150%	180
<b>Total</b>		<b>708</b>

Con los resultados siguiente proyectamos la cantidad de ventas que tendría el bar por mes, sabiendo que los meses de verano y las vacaciones de julio la ocupación va a ser del 100% (cien por ciento) y los demás meses la demanda se mantiene similar y constante todos los meses, sin tener la cambios del entorno, como la inflación que puede repercutir en el mercado gastronómico.



INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONÁUTICO  
“Mejorar costos de un hotel a través de inversiones”

Mes	% de Ocupación	Total de Ventas
Enero	100,00%	8496
Febrero	100,00%	8496
Marzo	33,33%	2832
Abril	33,33%	2832
Mayo	33,33%	2832
Junio	33,33%	2832
Julio	100,00%	8496
Agosto	33,33%	2832
Septiembre	33,33%	2832
Octubre	33,33%	2832
Noviembre	33,33%	2832
Diciembre	33,33%	2832
<b>TOTAL</b>		<b>50976</b>

El TOTAL 50.976 es la cantidad de personas estimadas que consumen en un bar durante todo el año en el centro de la ciudad.

Cantidad de Ventas	Precio Promedio del Menú	Ingreso Total Estimado
50976	\$ 220,00	\$ 11.214.720,00

Precio Promedio del Menú: según un estudio de mercado que realizamos por el centro de la ciudad, \$ 220 sería un precio normal para un menú promedio, el cual incluye plato, bebida y postre.



#### 6.6.3.4 Costos Estimados

##### Costos Variables

El costo variable de materia primas para el menú es el siguiente:

<b>Cantidad de Ventas</b>	<b>Costo Variable Unitario</b>	<b>Costo Variable Total</b>
50976	\$ 130,00	\$ 6.626.880,00

##### Costos Fijos

<b>Concepto</b>	<b>Periodo</b>	<b>Costo Total</b>
Remuneración - Cheff	Anual	\$ 171.600,00
Remuneración - Moza 1	Anual	\$ 90.000,00
Remuneración - Moza 2	Anual	\$ 90.000,00
Gastos de Administración y Comercialización	Anual	\$ 144.000,00
<b>TOTAL</b>		<b>\$ 495.600,00</b>

##### Costos Impositivos

<b>Impuestos</b>	<b>Alícuota</b>
I.V.A - Crédito Fiscal	<b>21%</b>
I.V.A - Debito Fiscal	<b>21%</b>
Ingresos Brutos	<b>4%</b>
Comercio e Industria	<b>0,7%</b>
Imp. A las Ganancias	<b>35%</b>

### 6.6.3.5 Cuadro de Flujos de Fondos Operativo (con frecuencia anual)

<b>PROYECTO DE INVERSION APERTURA DE BAR</b>						
<b>FLUJO DE FONDOS OPERATIVO</b>	<b>PERIODOS SEMESTRALES</b>					
<b>INGRESOS</b>	0	1	2	3	4	5
Ingresos por Ventas		\$ 11.214.720,00	\$ 11.214.720,00	\$ 11.214.720,00	\$ 11.214.720,00	\$ 11.214.720,00
Iva Credito Fiscal	\$ 24.389,40	\$ 1.391.644,80	\$ 1.391.644,80	\$ 1.391.644,80	\$ 1.391.644,80	\$ 1.391.644,80
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 24.389,40</b>	<b>\$ 12.606.364,80</b>				
<b>EGRESOS</b>						
Inversion Apertura de Bar	\$ -116.302,00					
Inversion Accesorios necesarios	\$ -18.000,00					
Seguro		\$ -42.000,00	\$ -42.000,00	\$ -42.000,00	\$ -42.000,00	\$ -42.000,00
Costos Variables		\$ -6.626.880,00	\$ -6.626.880,00	\$ -6.626.880,00	\$ -6.626.880,00	\$ -6.626.880,00
Remuneración - Cheff		\$ -171.600,00	\$ -171.600,00	\$ -171.600,00	\$ -171.600,00	\$ -171.600,00
Remuneración - Moza 1		\$ -90.000,00	\$ -90.000,00	\$ -90.000,00	\$ -90.000,00	\$ -90.000,00
Remuneración - Moza 2		\$ -90.000,00	\$ -90.000,00	\$ -90.000,00	\$ -90.000,00	\$ -90.000,00
Gastos de Administración y Comercialización		\$ -144.000,00	\$ -144.000,00	\$ -144.000,00	\$ -144.000,00	\$ -144.000,00
Otros Gastos		\$ -18.000,00	\$ -18.000,00	\$ -18.000,00	\$ -18.000,00	\$ -18.000,00
Impuestos Provinciales		\$ -332.640,00	\$ -332.640,00	\$ -332.640,00	\$ -332.640,00	\$ -332.640,00
Impuestos Municipales		\$ -190.080,00	\$ -190.080,00	\$ -190.080,00	\$ -190.080,00	\$ -190.080,00
Iva Debito Fiscal (21%)		\$ -2.355.091,20	\$ -2.355.091,20	\$ -2.355.091,20	\$ -2.355.091,20	\$ -2.355.091,20
Depreciaciones		\$ -26.800,00	\$ -26.800,00	\$ -26.800,00	\$ -26.800,00	\$ -26.800,00
<b>TOTAL</b>	<b>\$ -134.302,00</b>	<b>\$ -10.087.091,20</b>				
<b>Utilidad Antes del Impuesto</b>	<b>\$ -109.912,60</b>	<b>\$ 2.519.273,60</b>				
Impuesto a las Ganancias (35%)			\$ -881.745,76	\$ -881.745,76	\$ -881.745,76	\$ -881.745,76
<b>Flujo de Fondes Despues de Impuesto</b>	<b>\$ -109.912,60</b>	<b>\$ 2.519.273,60</b>	<b>\$ 1.637.527,84</b>	<b>\$ 1.637.527,84</b>	<b>\$ 1.637.527,84</b>	<b>\$ 1.637.527,84</b>
Depreciaciones		\$ 23.260,40	\$ 23.260,40	\$ 23.260,40	\$ 23.260,40	\$ 23.260,40
Valor Residual Contable						\$ -
<b>Flujos de Fondos Netos Operativos</b>	<b>\$ -109.912,60</b>	<b>\$ 2.542.534,00</b>	<b>\$ 1.660.788,24</b>	<b>\$ 1.660.788,24</b>	<b>\$ 1.660.788,24</b>	<b>\$ 1.660.788,24</b>

<b>Flujo de Financiamiento</b>			
	0	1	2
Ingreso por Créditos	\$ 44.302,00		
<b>Pagos Efectuados</b>			
Amortización		\$ -22.151,00	\$ -22.151,00
Interés		\$ -9.081,91	\$ -9.081,91
<b>Total Servicio de Deuda</b>	<b>\$ 44.302,00</b>	<b>\$ -31.232,91</b>	<b>\$ -31.232,91</b>
Ahorro Impositivo (int. x alic. Gan.)			\$ 3.178,67
<b>más:</b>			
Flujo de Fondo del Financiamiento	\$ 44.302,00	\$ -31.232,91	\$ -28.054,24
Flujos De Fondos netos Operativos	\$ -109.912,60	\$ 2.542.534,00	\$ 1.660.788,24
<b>Flujo de Fondos Netos</b>	<b>\$ -65.610,60</b>	<b>\$ 2.511.301,09</b>	<b>\$ 1.632.734,00</b>

### Análisis Económico

En esta etapa analizaremos toda la información proveniente de la etapa anterior, con miras a tomar la decisión correcta. El cuadro de ingresos y egresos proyectados, fue estudiado, comparado, y se trabajó con distintos criterios para la evaluación de proyectos, que conducirán a la decisión de efectuar o no el emprendimiento.



**6.6.3.6 Evaluación Privada del Proyecto**

Primero, como en esta alternativa utilizamos un parte de capital propio que estaba depositado en un plazo fijo y otra parte de capital de terceros, en este caso del banco de la Nación Argentina, corresponde tomar el promedio ponderado de todas las tasas utilizadas para obtener la tasa de descuento que nos va a servir para el cálculo de las siguientes formulas.

**Tasa de Descuento (1+r):**

$$r = k1 * i1 + k2 * i2 / K - ((k1 * i1 + k2 * i2)/K) * t$$

<b>DATOS</b>		
Inversión Total	K	\$ 134.302,00
Capital Propio	K <sup>1</sup>	\$ 90.000,00
Capital Financiado	K <sup>2</sup>	\$ 44.302,00
Tasa deposito Plazo fijo	I <sup>1</sup>	16,75%
Tasa de interés	I <sup>2</sup>	41,00%
Tasa de Impuesto a las Gcias.	t	35,00%

$$r = \left( \frac{90.000 * 0,1675 + 44.302 * 0,41}{134.302} \right) - \left( \left( \frac{90.000 * 0,1675 + 44.302 * 0,41}{134.302} \right) * 0,35 \right)$$

$$r = 0.1609$$

**Tasa de Descuento: (1 + 0.1609) = 1.1609**

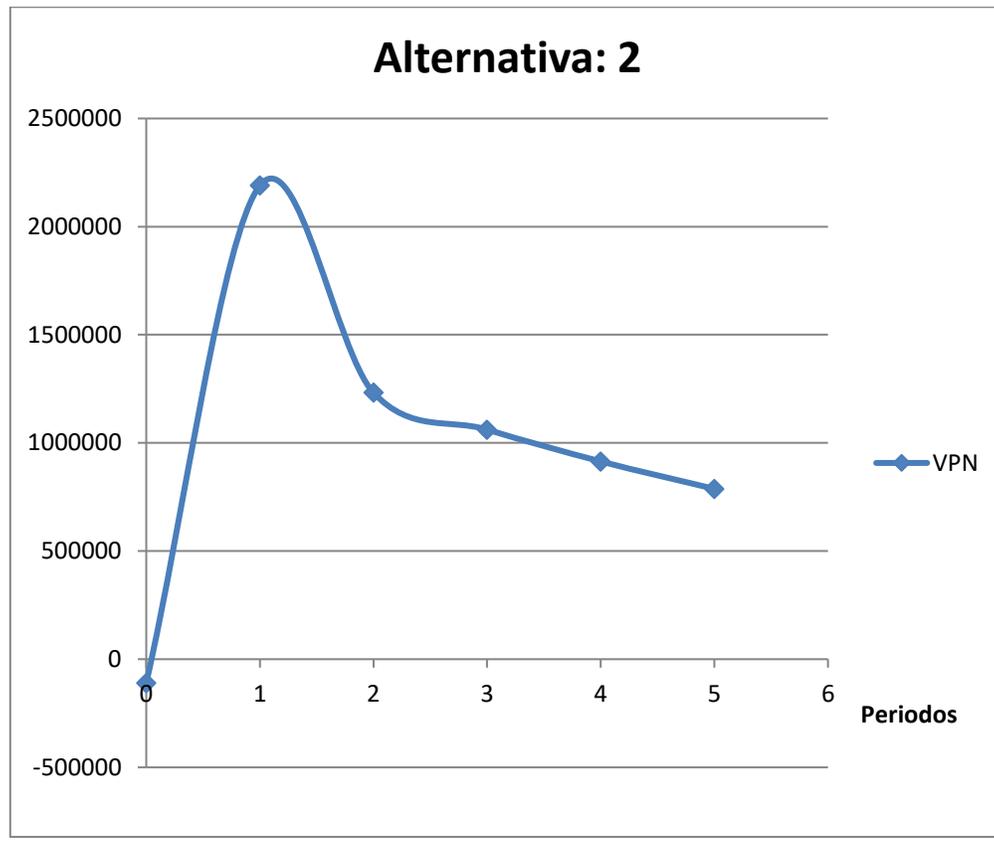


### Valor Presente Neto

$$\text{VPN: } (-109.912,60) + (2.542.534,00/(1,1609)^1) + (1.660.788,24/(1,1609)^2) + (1.660.788,24/(1,1609)^3) + (1.660.788,24/(1,1609)^4) + (1.660.788,24/(1,1609)^5)=$$

✓ **VPN: \$ 6.076.135,11**

Comportamiento del Valor Presente neto el en transcurso de los 5 (cinco) periodos:





INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONÁUTICO  
"Mejorar costos de un hotel a través de inversiones"

**Tasa Interna de Retorno**

$$\text{TIR: } 0 = (-109.912,60) + (2.542.534,00/(1,1609)^1) + (1.660.788,24/(1,1609)^2) + (1.660.788,24/(1,1609)^3) + (1.660.788,24/(1,1609)^4) + (1.660.788,24/(1,1609)^5)=$$

✓ **TIR: 22,79**

**Método del Beneficio / Costo**

$$\text{BENEFICIO: } (24.389,40) + (12.606.364,80/(1,1609)^1) + (12.606.364,80/(1,1609)^2) + (12.606.364,80/(1,1609)^3) + (12.606.364,80/(1,1609)^4) + (12.606.364,80/(1,1609)^5)$$

---

$$\text{COSTO: } (134.302,00) + (10.087.091/(1,1609)^1) + (10.087.091/(1,1609)^2) + (10.087.091/(1,1609)^3) + (10.087.091/(1,1609)^4) + (10.087.091/(1,1609)^5)$$

=

$$42.214.819,33 / 32.958.876,06$$

✓ **BENEFICIO / COSTO: 1,25**

**Método del Periodo de Recuperación de Capital**

**PRC: INVERSION INICIAL / BENEFICIO NETO ANUAL**

$$\text{PRC: } 109.912,6 / 1.660.788,24$$

✓ **PRC: 0.07 años.**



## **Conclusión**

**El VPN es > a 0** por lo que es **ACEPTABLE** y si el proyecto se lleva a cabo el inversor obtendrá un ingreso de \$ 6.076135,11.

**La TIR es > a la Tasa de Descuento** por lo que es **ACEPTABLE**. El proyecto es rentable, mide el rendimiento del proyecto por cada unidad de capital invertido en una unidad de tiempo.

**La relación B/Ces > a 1** por lo que es **ACEPTABLE**. Esto nos indica que por cada peso de erogaciones (tanto inversiones como de costos operativos), tendremos \$ 1,25 de ingresos.

**Y por último el PRC es < al esperado** por lo que es **ACEPTABLE**. Es decir que la inversión del proyecto se recupera en 0.07 años, es decir, en menos de 1 (uno) mes.

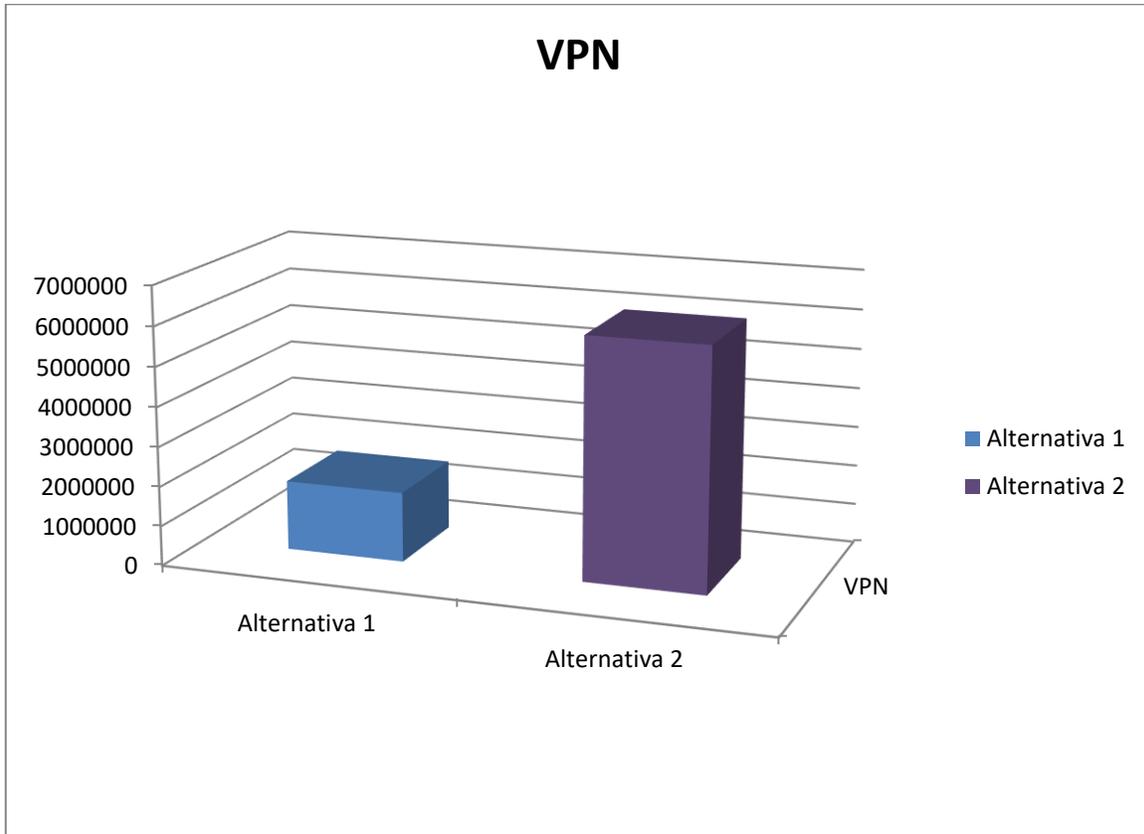
Según estos resultados y viendo que el resultado de todos los flujos de fondos netos del periodo obtenemos resultados positivos podemos concluir que el proyecto es Económicamente Factible por consecuente es **ACEPTABLE**.

### **6.7 Alternativa 3 – Comprar de un Vehículo para Transporte**

Esta alternativa guardamos el desarrollo para realizarla una vez que seamos profesionales, ya que creemos que las 2 (dos) alternativas anteriores tienen una mayor importancia y significancia para el hotel. Se plantea para ofrecer un servicio extra de transporte diferencial, el cual consiste en buscar a los clientes al aeropuerto y ofrecer actividades recreativas como recorridos a los principales centros turísticos de la ciudad de Córdoba. Es decir que esta alternativa no es para resolver algún problema, si no se va a estudiar una posibilidad de inversión para la expansión de los servicios que actualmente no ofrece el hotel.



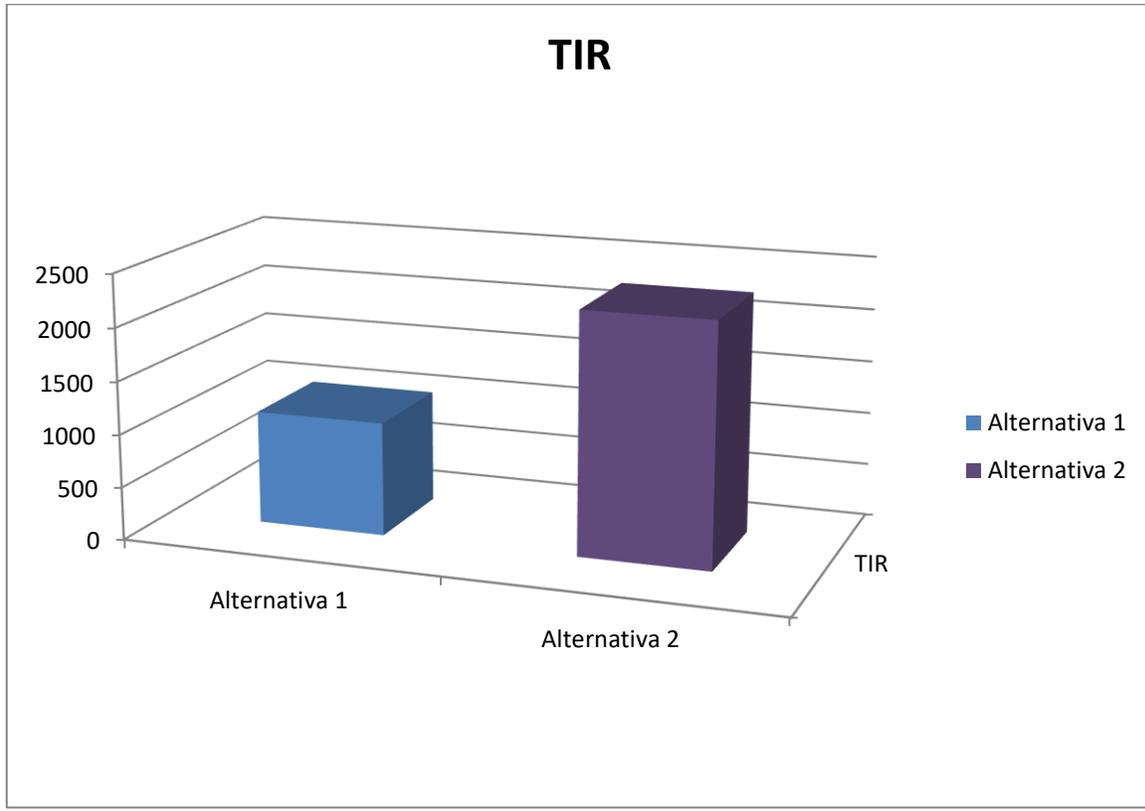
## 6.8 Comparación de Resultados



Como podemos ver en el gráfico anterior, el proyecto de inversión de la alternativa número 2 (dos) es considerablemente más rentable que el proyecto de inversión de la alternativa 1 (uno). El Valor Actual Neto, consiste en la diferencia entre los ingresos y egresos, traídos al presente mediante la tasa de descuento, es decir y como observamos en el gráfico, la segunda alternativa supera aproximadamente en 3 (tres) veces a la primera, por lo que si tendríamos alguna opción en base a este criterio de evaluación va a ser la segunda.



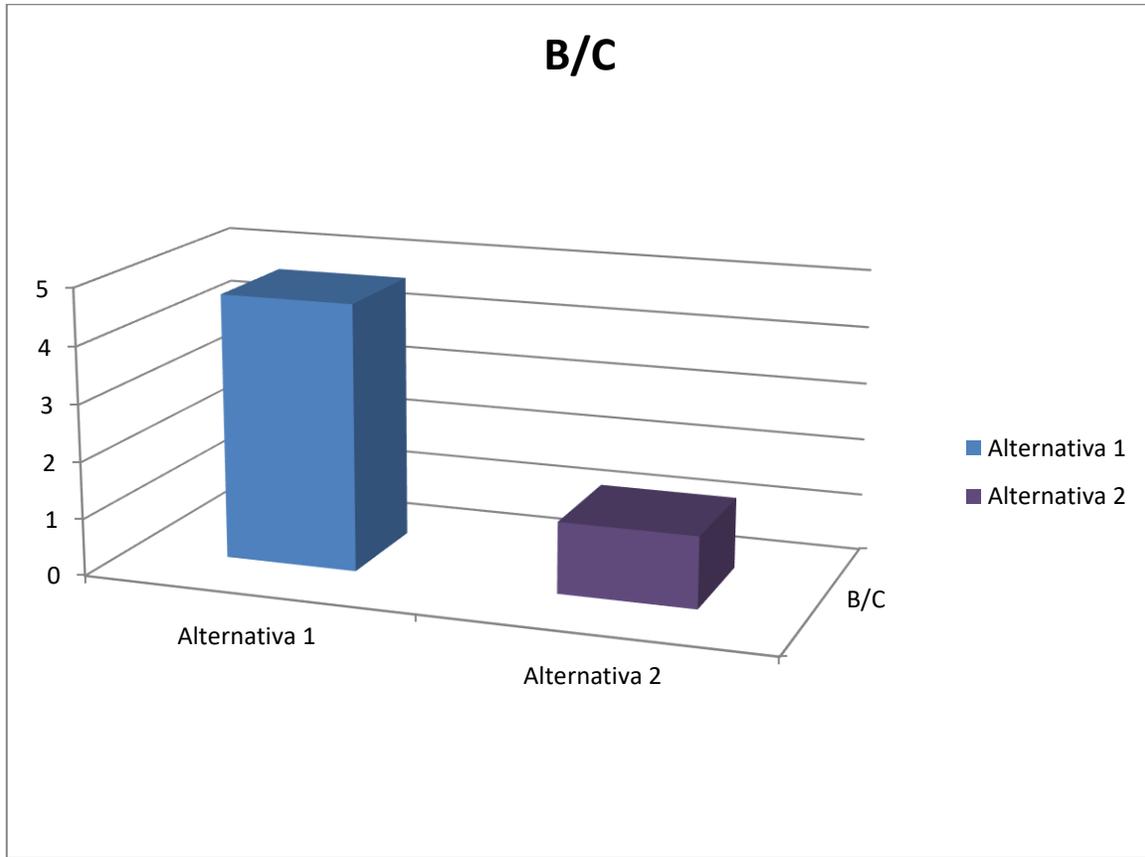
INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONÁUTICO  
"Mejorar costos de un hotel a través de inversiones"



En este caso la Tasa Interna de Retorno mide el rendimiento por cada unidad de capital invertido en una unidad de tiempo. Como vemos en el grafico anterior la alternativa nº 2 (dos) es considerablemente mayor, teniendo una tasa de aproximadamente del doble que la alternativa nº 1 (uno) por lo que en base a este criterio de evaluación es conveniente la segunda alternativa.



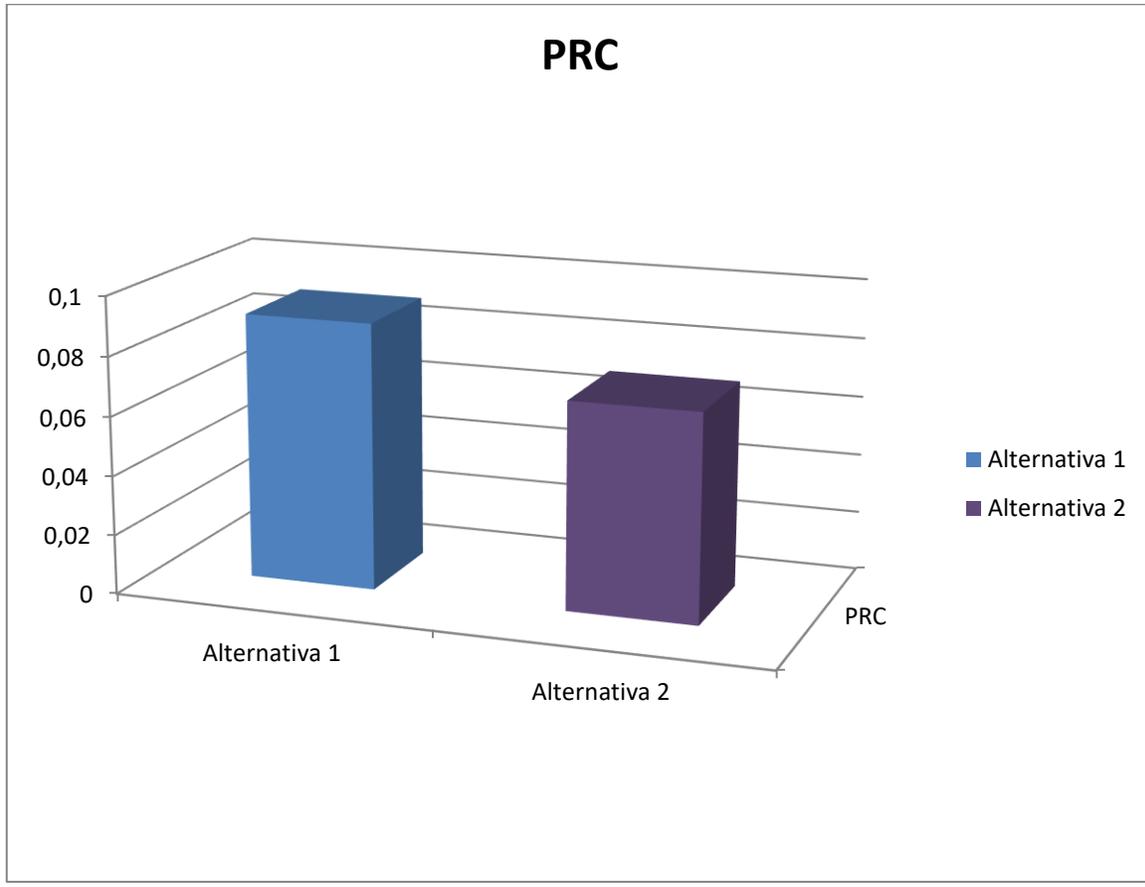
INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONÁUTICO  
“Mejorar costos de un hotel a través de inversiones”



En cuanto al método del Beneficio / Costo, vemos como la alternativa número 1 (uno) obtiene un mayor beneficio en comparación a los costos, superándolo casi 4 (cuatro) veces a la alternativa número 2 (dos), esto se debe a que en la primer alternativa hay una mayor diferencia entre sus ingresos y egresos.



INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONÁUTICO  
"Mejorar costos de un hotel a través de inversiones"



En cuanto al Método del Periodo de Recuperación del Capital como vemos la diferencia es ínfima, solo de unos días y al ser tan poca la diferencia y el plazo de recupero, no tienen significancia a la hora de tomar una decisión acerca de que alternativa seleccionar para llevarla a cabo.



### **6.9 Recomendaciones**

Aunque según los resultados obtenidos la VAN y la TIR son significativamente mayor en el proyecto de inversión de la alternativa número 2 (dos), creemos que es conveniente y menos riesgoso llevar adelante la primera la alternativa ya que el hotel podría disminuir significativamente sus costos y además no le implicaría el entrar a un mercado desconocido como sería el gastronómico, sino que fortalecería su actividad principal, además que posee el capital necesario y no tendría que salir a buscar financiación externa, también si selecciona esta alternativa tiene menos riesgos en cuanto sus costos y a la incorporación del recursos humanos, y una vez que se recupere el capital invertido, que es aproximadamente 2 (dos) meses, el hotel podrá llevar adelante la segunda alternativa, para poder aprovechar el espacio ocioso que hoy tiene en el bar. Ambas alternativas son excelentes oportunidades que el hotel tiene que aprovechar ya que cuentas con la infraestructura y las instalaciones necesarias y su inversión inicial no es significante en cuanto a los resultados proyectados.



## **Conclusiones**

Al hallarnos en la última etapa del Trabajo Final de Grado, nos obligamos a analizar los objetivos de la misma a fin de dar por finalizada y resaltar los resultados del estudio del mismo

Así, el presente trabajo se llevó adelante con el ánimo de realizar un estudio administrativo, económico y financiero de un hotel para su mejor gestión y utilización de sus recursos. Y analizar diferentes alternativas de inversión con el objeto de reducir sus costos.

A lo largo de este proyecto, se recaudó información del hotel, el tipo de actividad que realiza y se establecieron ciertos objetivos. Entre los cuales se hallan: recaudar información del hotel para el desarrollo del presente trabajo, clasificación y análisis de Costos, ingresos y gastos, realizar el análisis financiero y económico del hotel, efectuar el análisis de viabilidad económica y técnica de la implementación de un software para la gestión de la empresa, análisis de inversiones de mejora y obtener en cualquier momento información ordenada y sistemática sobre el movimiento económico y financiero del negocio.

El proyecto se realizó, con el fin que el propietario cuente con las herramientas para gestionar el hotel y pueda analizar distintas alternativas de inversión para mejorar sus costos.

En cuanto a las tareas que se realizan dentro del hotel se las dividieron en: desayuno, limpieza, hospedaje y estacionamiento. Lo que se hizo fue analizar cada proveedor que interviene en cada proceso, se analizaron minuciosamente cada uno de los proveedores y en base a distintas variables como el precio, calidad, formas de pago. Obtuvimos como conclusiones de, si conviene seguir con los proveedores, o si se debía cambiar ciertas formas de trabajo.



**INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONÁUTICO**  
“Mejorar costos de un hotel a través de inversiones”

Con respecto a la posible incorporación de un software se realizó en base a lo desarrollado en el capítulo 5, para que el gerente pueda detectar las variaciones en costos, solvencias, liquidez fácilmente y pueda hallar el camino correcto para modificar las variaciones de modo que pueda trabajar de manera eficiente y eficaz aprovechando al máximo los recursos con su mayor calidad.

Dado el análisis de proveedores, se detectaron ciertas falencias, costos y como se desaprovecha recursos físicos. Se hizo un análisis de las posibles formas para reducir el costo y utilizar los recursos de manera eficiente y eficaz. Una de los mayores costos es el lavadero de ropa blanca el cual se hizo un estudio de inversión para que el hotel pueda realizar esta actividad en el establecimiento. Otra posible inversión es un bar ya que el hotel tiene el espacio y los recursos para realizarlo.

Dado los estudios que se realizaron para la incorporación del servicio de lavado de ropa blanca dentro del hotel en lo que la Viabilidad técnica, económica, legal y ambiental, dio positivamente en todos sus aspectos. Creemos que la incorporación del mismo debe ser de forma inmediata por esa razón detallaremos bien los datos para su pronta incorporación:

El capital para la compra de lava ropa industrial, el hotel lo colocará en efectivo, cuyo origen serán sus activos propios. Valor de inversión requerida \$ 82.436,00 y \$4500 para la colocación del mismo. Se podría buscar distintas formas de financiamiento para la compra del lavarropas. Creemos que esto es fundamental para la reducción de costos dentro el hotel, lo que se gasta en lavado de ropa blanca es mucho y esto serian costos que el hotel podría ahorrarlos y así maximizar sus ganancias. Además, el hotel ofrecerá un nuevo servicio de lavado de ropa para los clientes que deseen, hacerlo en el hotel el cual traerá beneficios para el hotel y para los clientes.



### Bibliografía

Allen L, W. (2001). *Libro de estadística aplicada a los negocio y a la economía*. Buenos Aires: McGraw-Hill.

Gimenez, C. M. (2007). *Sistemas de Costos*. Buenos Aires: La Ley.

Lorenzetti, R. L. (2015) *Código Civil y Comercial de la Nación*. Buenos Aires: Errepar.

Priotto, H. (2004). *Sistema de información contable básica*. Córdoba: Eudecor S.R.L.

Ralph, S. P., Frank. J. F., & Arthur, H. A. (1994). *Contabilidad de Costo*. Buenos Aires: McGraw-Hill.

Stephen, P. R. & Coulter, M. (S. f.). *Administración*. Buenos Aires: Prentice-Hall.

Ralph, S. P., Frank. J. F., & Arthur, H. A. (1994). *Contabilidad de Costo*. Buenos Aires: McGraw-Hill.

Kaplan, R. S & Norton. D. P. (1997). *El cuadro de mando integral*. Barcelona: Edición Gestión 2000 S.A.

Rasello, N. O. (1999). *Teorías de la Administración*. Córdoba: BR Copias.

Siria, M. G. (2000). *Sistemas de Control de Gestión*. Córdoba: Copicentro II.

Traballini, H. (2010). *Sistemas Contables III – COSTOS -*. Córdoba: Librería Universitaria.

Veteri, L. J. (2007). *Sistemas Contables II*. Córdoba: BR Copias.

Mustafá, C. M. (2003). *Finanzas*. Córdoba: Imprenta IUA.