

CATALOGADO



23437

817

INFORME SOBRE COSTOS DE EXPLOTACION HOTELERA
PARA LA PROVINCIA DE SAN JUAN.

G. 2353
H. 28
SAN JUAN

Autor: Lic. Orlando Alberto Ferrari

Dirección de Operaciones
Departamento de Industria, Comercio y Producción
Equipo de Actividades Comerciales y Turismo

Expte. N° 7352

Bs.As. Octubre 1978.

TEMARIO

1. Introducción
 - 1.1. Origen del Informe
 - 1.2. Objetivos
 - 1.3. Consideraciones Generales

2. Costos para la explotación hotelera en la ciudad de San Juan
 - 2.1. Gastos en Personal
 - 2.2. Insumos Directos
 - 2.3. Insumos Indirectos
 - 2.4. Gastos Fijos

3. Costos de explotación hotelera para la dimensión ideal aconsejada.
 - 3.1. Gastos de Operación
 - 3.1.1. Gastos en Personal
 - 3.1.1.1. Remuneraciones básicas
 - 3.1.1.2. Laudo
 - 3.1.1.3. Cargas Sociales
 - 3.1.1.4. Varios
 - 3.1.2. Insumos Directos
 - 3.1.2.1. Comestibles y bebidas
 - 3.1.2.2. Artículos de tocador
 - 3.1.2.3. Reposición ropa y lavadero

3. 1. 2. 4. Reposición vajilla, cristalería y cubiertos

3. 1. 2. 5. Energía

3. 1. 3. Insumos Indirectos

3. 1. 3. 1. Energía general

3. 1. 3. 2. Otros insumos indirectos

3. 1. 4. Gastos Fijos

4. Ingresos y Resultados de Explotación

4. 1. Ingresos Hotel

4. 2. Ingresos Confitería y Bar

4. 3. Ingresos por otros servicios

4. 4. Rentabilidad

5. Explotación Hotel Pismanta

5. 1. Descripción Evaluación Operativa

5. 2. Punto de Equilibrio Actual

5. 3. Recomendaciones

6. Explotación Hotel Barreal

6. 1. Descripción y Evaluación Operativa

6. 2. Punto de Equilibrio Actual

6. 3. Recomendaciones

1. Introducción

1. 1. Origen del Informe

Este trabajo se origina en la solicitud realizada por las autoridades de la Provincia de San Juan, quienes con el deseo de revertir la situación de estancamiento por la que atraviesa la hotelería de la provincia, han requerido la colaboración del Consejo Federal de Inversiones para la realización de un estudio sobre costos de explotación hotelera que permita determinar el índice de rentabilidad del sector y en consecuencia servir de instrumento al gobierno provincial para fijar la política a seguir respecto a explotaciones actuales y a futuras inversiones, a la vez que orientar a la actividad privada. Esta orientación, a potenciales futuros inversores acerca de la rentabilidad y dimensionamiento aconsejable, se estima muy necesaria por cuanto la Dirección Provincial de Turismo tiene en gestión créditos ante el Banco de la Provincia de San Juan, con el objeto de cubrir el déficit de oferta hotelera que se dá en la categoría tres estrellas.

Por otra parte, el estado Provincial explota por administración directa los hoteles sitios en Barreal y Pismanta y es deseo de las autoridades contar con una evaluación de sus respectivas rentabilidades.

demanda muestra un nivel más equilibrado en la ocupación de las plazas hoteleras durante todo el año, dado que está constituida por turistas con demanda estacional y no turistas.

Si bien la demanda turística tiende últimamente a atemperar su estacionalidad, resulta imposible todavía negar su existencia. Como consecuencia de ello los hoteles registran su máxima actividad en el mes de Febrero, descendiendo gradualmente hasta llegar a un mínimo en Junio, para presentar luego picos relativamente pronunciados en Julio y Octubre-Noviembre, respondiendo estos últimos a las vacaciones de invierno y a la realización de la Fiesta Nacional del Sol respectivamente.

Es en esos momentos, que se presentan problemas de alojamiento, ya que la afluencia turística en estas épocas se aproxima al total de comodidades ofrecidas, dado que en términos de habitaciones y número de camas, la situación se mantiene prácticamente constante en el último trienio, no apreciándose cambios significativos en la oferta de comodidades. Esto equivale a un estancamiento que puede tomarse como una restricción en el futuro si no se logra revertir la situación.

Resumiendo, la hotelería está llegando en San Juan al límite de su capacidad operativa, con una demanda que tiende a crecer y desestacionalizarse paulatinamente.

1. 2. Objetivos

Los objetivos del informe son:

1. 2. 1. Analizar los costos de explotación hotelera de la Ciudad de San Juan.
1. 2. 2. Desarrollar un esquema de costos y rentabilidad hotelera para la dimensión ideal aconsejada.
1. 2. 3. Analizar la rentabilidad de la explotación de los hoteles de Barreal y Pismanta.

1. 3. Consideraciones Generales

La hotelería de San Juan responde globalmente en lo que a turismo se refiere, a las pautas de variación de la demanda, registrando la ciudad capital de la provincia el índice más alto de concentración hotelera.

Esta situación no sólo se debe a los atractivos turísticos que en sí misma posee la ciudad, sino también a que como polo económico y administrativo recibe un considerable flujo de pasajeros comerciales que han impulsado el crecimiento de las plazas hoteleras.

Esta característica de la demanda turística, que incide fundamentalmente en las condiciones económicas de explotación hace que las inversiones en hotelería se canalicen hacia la capital, donde la

TURISTAS INGRESADOS Y PERMANENCIA POR MES

Período	1975		1976		1977	
	Ingresados	Esta-día total	Ingresados	Esta-día total	Ingresados	Esta-día total
Enero	20.492	51.230	14.673	36.683	15.844	39.610
Febrero	21.705	54.263	19.588	48.970	15.464	38.660
Marzo	21.365	53.413	15.695	39.238	18.990	47.475
Abril	14.189	28.378	13.289	33.223	13.852	34.630
Mayo	13.995	27.990	9.136	22.840	9.795	24.488
Junio	10.299	20.598	8.519	21.298	10.527	26.318
Julio A	10.518	26.295	13.753	34.383	15.016	37.540
Agosto	12.354	30.885	10.745	26.863	13.000	32.500
Setiembre	15.341	38.353	8.423	21.058	9.855	24.638
Octubre	15.152	15.152	11.834	29.585	13.944	34.860
Noviembre	14.471	14.471	13.837	34.593	6.972	17.430
Diciembre	11.964	23.928	11.097	27.743	3.329	8.323
TOTAL:	181.845	384.956	150.589	376.477	146.588	366.472

FUENTE: Dirección Provincial de Turismo.

Composición de la Demanda Turística Global

1975-77(%)

<u>Modalidad</u>	<u>1975</u>	<u>1976</u>	<u>1977</u>
Hoteles	71.9	74.8	81.5
Otros	28.1	25.2	18.5
TOTAL	100.0	100.0	100.0

Demanda turística global y su composición (número de turistas)

<u>Modalidad</u>	<u>1975</u>	<u>1976</u>	<u>1977</u>
Hoteles	181.845	150.589	146.588
Otros	71.069	50.733	33.275
	252.914	201.322	179.863

Datos de registros D.P. de T. de San Juan.

CAPACIDAD HOTELERACiudad de San Juan

Año	1975	1978
No. de hoteles	29	28
No. de habitaciones	714	654
No. de camas	1302	1234

En la información correspondiente al año 1978 no se ha tomado en cuenta el Hotel Sussex, cerrado a la fecha del informe, por refacciones que se estaban realizando. (87 habitaciones c/ 140 camas)

Datos de la D. P. de T. de San Juan

2. Costos de Explotación Hotelera en la Ciudad de San Juan.

La formación de los costos en hotelería, agrupa características consideradas bastante exclusivas. La sumatoria de aquellos costos gestados en períodos breves, como sucede con los salarios y cargas sociales, junto a los que poseen una vida útil menos breve, como por ejemplo los originados en la reposición de vajilla, cristalería y ropa blanca; más la depreciación de los bienes que integran el rubro de decoración y el equipamiento, no conforman el típico costo unitario en el sentido de la empresa industrial.

Y es lógico que así sea. Por contraposición a uno de los principales objetivos contables de la empresa industrial, la unidad para el costeo no es el producto, sino el servicio de alojamiento.

Naturalmente resulta dificultoso generalizar, cuales son todos los servicios que prestan las empresas hoteleras.

Desde algún tipo de servicio gastronómico, hasta aquellos servicios más sofisticados que se brindan en los grandes hoteles, el negocio principal adquiere variados grados de diversificación.

Es igualmente problemático asimilar cualquier hotel a una empresa que simplemente comercializa productos de diversa naturaleza, porque el hotel brinda numerosos servicios que aunque poseen un costo, no son ponderables desde un enfoque rentístico en forma independiente de los servicios principales. Estos servicios, que hacen al confort y determinan ciertos detalles de ambiente, reditúan en conjunto a través de la preferencia que exteriorizan los huéspedes al elegir un determinado hotel.

Esta preferencia es la que tiende a configurar el principal objetivo del negocio hotelero, en el cual privan el índice de ocupación y la cantidad de servicios gastronómicos prestados. Ambos calculados a las tarifas y precios de mercado, aseguran que los ingresos puedan alcanzar el nivel aceptable que luego de cubrir los costos, arrojarán la utilidad buscada.

2. 1. Gastos En Personal

Los gastos en personal representan uno de los rubros más importantes de los gastos operativos de la explotación hotelera, teniendo en cuenta que se deben considerar los sueldos básicos, la distribución del laudo y las cargas sociales que afectan al conjunto de las remuneraciones.

Del análisis de los distintos elementos que integran el salario hotelero-gastronómico pueden individualizarse los siguientes:

- a) Sueldo básico convencional (más antigüedad), concepto que abarca la parte fija estipulada según la denominación del cargo desempeñado y la categoría del establecimiento, más la bonificación por antigüedad, con todas las actualizaciones dispuestas por la Ley.
- b) Sueldo básico, días franco, pago que se realiza por la parte fija conforme a la ley que regula los descansos semanales.
- c) Sueldo básico, días licencia, por el pago de la parte fija establecido por las convenciones colectivas, por nacimiento, matrimonio, fallecimiento, estudios, servicio militar, etc.

- d) Sueldo básico, días de enfermedad, correspondiente al pago en concepto de enfermedades, accidentes inculpables, enfermedades profesionales y accidentes de trabajo
- e) Distribución del laudo gastronómico: Se aplica un porcentaje según la categoría del establecimiento, sobre el total facturado excepto por conceptos ajenos a la explotación hotelera gastronómica. Se forma así un llamado tronco único. Se divide el tronco total por el total de puntos que sirven de calificación profesional a cada empleado que interviene en el establecimiento, obteniéndose el valor del punto. Multiplicando este valor por los puntos de cada beneficiario, se obtiene la parte del laudo distribuido que corresponde a cada uno. La suma de todos los conceptos enumerados, permite determinar el Subtotal sujeto a descuento. Esta suma, deducidos los conceptos de retenciones legales y convencionales, se convierte en el neto a Percibir, al cual se le adicionan los subsidios por salario familiar, si correspondiera.

En cuanto a las cargas sociales, el costo de la mano de obra Hotelera debe incluir la proposición de ellas que ésta parte debe absorber. Su cálculo, que según sea la proporción de gastos provisionales o previsionales que incluya, arrojará distintos resultados, puede estimarse como sigue:

- Aporte patronal provisional	15%
- CASFEC	12%

- FONAVI	5%
- Obra Social	4,5%
- Art. 66 Conv. Colectivo	2%
- Aguinaldo	8,33%
- Cargas s/aguinaldo	<u>1,79%</u>
	48,62%
Previsión por despido	<u>1, -</u>
	49,62% ~ 50%

Es decir que por cada peso de Remuneración neta sujeta a descuentos, el empleador debe computar un costo total de mano de obra de \$ 1,50: ($\$ \frac{1 \times 50}{100} + \$ 1$). El hecho de computar la provisión para aguinaldo y la provisión para despidos se considera que reflejan en forma más acabada, el costo a devengar por concepto de mano de obra total.

Corresponderá asimismo computar el costo de la comida del personal, dado que los establecimientos que prestasen los servicios de desayuno y merienda y almuerzo y cena (si prepondera el suministro de estos últimos), deben brindar estos beneficios adicionales. Se hace necesario destacar que en el pequeño y mediano hotel, la separación de tareas no es frecuente, teniendo ello como consecuencia distorsiones en la acumulación de gastos y en su posterior procesamiento administrativo-contable.

Cualquiera sea la dimensión del hotel, es conveniente que administrativamente, cada función que permita ser distinguida de las restantes que se cumplen, deba separarse. Esta separación implica adjudicar un carácter funcional al tratamiento de los costos que redundan en una mayor claridad y exactitud y que en el caso de las remuneraciones, al efectuar la liquidación de haberes agrupando al personal bajo cada función, los totales de las planillas arrojarán sin dificultad el costo funcional de la Mano de Obra.

Para la ciudad de San Juan en el mes de Agosto de 1978, el importe promedio de mano de obra en hotelería oscilaba alrededor de \$ 17.200. - por dependiente, importe éste al que se le debe agregar por cada categoría los correspondientes prorratesos del laudo.

2. 2. Insumos Directos

Estos gastos son aquellos proporcionales al número de estancias registradas, por lo que corresponde analizar los siguientes elementos:

- Comestibles y Bebidas
- Artículos de Tocador
- Gastos de ropa blanca, mantelería y lavadero.
- Reposición de vajilla y cristalería
- Energía.

El rubro comestibles y bebidas presenta para su determinación algunas dificultades, al estar en gran medida en función de la calidad del servicio y del manejo del sector cocina. A los fines del procesamiento y análisis de los costos de este rubro, es necesario apartarse del criterio ortodoxo de la contabilidad de costos, que define como costo unitario a la sumatoria de materiales, mano de obra y gastos generales de fabricación, por cada unidad producida. No existe forma de asignar racionalmente a cada comida, alguna porción de la mano de obra directa necesaria para producirla, luego mal pueden adjudicarse los gastos de fabricación por unidad producida, dado que deben guardar a los fines de su asignación a cada unidad de producto, alguna correlación con la mano de obra.

Por ello:

La determinación de los costos de gastronomía, sigue un proceso inverso al empleado tradicionalmente, persiguiendo la finalidad de

conocer cual es el precio que corresponde a un determinado costo. De allí que, para confrontar precios y costos y determinar un margen, la cocina total deba ser subdividida en las distintas especialidades para luego, confrontando los precios y costos acumulados bajo cada especialidad, lograr la primera aproximación hacia la determinación del margen.

Del relevamiento de datos efectuado en la ciudad de San Juan surgen grandes diferencias para este rubro. Ocurre que el "restaurante", para los hoteles constituye un problema dado que se puede almorzar o cenar en cualquier otro lugar bastante más barato. No sucede lo mismo con el bar o confitería, que mantiene una demanda constante con un mayor margen.

El costo de comestibles por día y por persona, suponiendo dos comidas por día y desayuno, se estima en \$ 4.300. -

En cuanto a los artículos de tocador, jabón, etc., se puede establecer un valor de \$ 35. - por pasajero y por día.

El costo de la ropa para cama ascendía a \$ 8.250. -, mientras que el juego de toallón y toalla se puede estimar en \$ 4.850. - y el juego de mantel, cubremantel y dos servilletas costaba \$ 4.200. -

Referente a los costos de energía, se registraban los siguientes valores:

gas, a razón de \$ 100,93 por caloría

electricidad, a razón de \$ 62. - por kw.

2.3. Insumos Indirectos

Este rubro comprende los gastos en que se incurren por el hecho de mantener el hotel en funcionamiento, independientemente del número de pasajeros alojados, es decir que son directamente proporcionales al número de días de actividad.

Se deben computar entonces:

La Electricidad general

El consumo de artículos de limpieza

El gasto de combustibles

El gasto de movilidad y las reparaciones y mantenimiento de aparatos y artefactos.

2.4. Gastos Fijos

Entre estos caben computar una serie de gastos tales como los gastos de mantenimiento del edificio, los seguros, tasas municipales y la reposición de uniformes al personal (un juego completo, una vez al año).

3. Costos de Explotación hotelera para la dimensión aconsejada.

Se desarrollará un esquema de costos en base a los datos recogidos en la ciudad de San Juan para este sector de actividad, para una unidad ideal.

El tema de las dimensiones constituye una cuestión fundamental en la moderna industria hotelera; un problema difícil del marketing hotelero, que se plantea desde el mismo momento en que se emprende cualquier estudio de rentabilidad. Es objeto de atención creciente por parte de los autores y tratado con mucha detención y cuidado en la práctica empresarial, pero todavía no hay doctrina en cuanto a reglas concretas de cuantificación: Intervienen demasiados factores condicionantes y só lo pueden señalarse principios muy generales. Pero, atendiendo a todas las variables en juego y los problemas de la demanda existente y futura, las normas urbanísticas, la infraestructura de la zona, la competencia actual y potencial y los ordenadores internacionales vigentes en la materia, se ha considerado una unidad ideal de 120 plazas, como la más apta y que se puede ubicar dentro de la categoría tres estrellas que establece el regimen de la Ley 18828 y Dto. Regl. 1818/76; régimen éste que si bien es aplicable solo a nivel nacional, resulta conveniente que la provincia de San Juan implemente un sistema semejante, a fines de unificar la reglamentación de la oferta de servicios de alojamiento y las categorías de las hosterías, moteles y hoteles.

En este esquema se pondrá el énfasis en lo que constituyen los costos de estructura de funcionamiento, prescindiendo de montos de inversión necesarios, flujo de fondos y nivel de amortizaciones, considerados datos propios de otro tipo de evaluación económico-financiera. De esta forma se demostrará los márgenes que pueden alcanzarse en la actividad.

Se han tomado los precios corrientes vigentes a Agosto 1978, manteniéndolos constantes a través del ejercicio y se ha trabajado con un promedio del 50% de capacidad de ocupación tal como se indica en el capítulo dedicado a los ingresos.

En la unidad planteada no se ha previsto servicio de restaurante.



3.1. Gastos de Operación

3.1.1. Gastos en Personal

3.1.1.1. Remuneraciones Básicas:

Atendiendo a la remuneración básica promedio durante el mes de Agosto de 1978 y definiendo el siguiente plantel promedio se tendrían:

U\$S 834 [\$ 244 y 12198]

- 1 Gerente
- 1 Encargado
- 4 Administrativo
- 5 Conserjería y Recepción
- 2 Cadetes
- 2 Telefonistas
- 2 Garagistas
- 1 Sereno
- 1 Gobernanta
- 8 Mucamas
- 1 Jefe de maestranza
- 1 Mecánico
- 2 Peones Maestranza
- 5 Bar y Confitería
- 1 Jefe Lavadero
- 5 Lavadero

1	Electricista
1	Carpintero
<u>1</u>	Pintor
45	Total (cantidad aproximada al índice internacional(trabajador cama)
	$45 \times \$ 17.200 \times 12 = \$ 9.288.000. -$

3.1.1.2. Laudo

Prorratio del laudo por cada categoría.

Remuneración básica	9.288.000. -	
Laudo	<u>46.474.500. -</u>	55.762.500. -

3.1.1.3. Cargas Sociales.

Teniendo en cuenta lo expresado en cuanto a la implicancia de este rubro:

$$50\% \text{ s/ } 55.762.500. - = \underline{27.881.250. -}$$

3.1.1.4. Varios.

Corresponde aquí computar la comida del personal y algún gasto adicional, valorados a \$ 1.950. - por persona ocupada.

$$1.950 \times 45 \times 365. = = \underline{3.202.870. -}$$

Resumiendo:

Gastos en Personal

(en miles de pesos de Agosto 1978)

Remuneraciones	9.288. -
Laudo	55.762. -
Cargas sociales	<u>27.881. -</u>
Sub-total	92.931
Comidas y varios	<u>3.203. -</u>
Total	<u>\$ 96.134. -</u> =====

3.1.2. Insumos Directos

3.1.2.1. Comestibles y bebidas.

Por las características del hotel bajo análisis, se tomarán en cuenta los costos de comestibles y bebidas de bar y confitería únicamente, dado que se lo dimensiona sin restaurante.

En este rubro se marca a razón de dos veces aproximadamente de su valor en comercios minoristas por lo que se tendrán las siguientes cifras:

Ingresos Bar y Confitería

correspondientes al 35% del total

de Ingresos por Alojamiento \$ 52.386.000. -

Dividido por 21.900 pernoctaciones

correspondientes al 50% de nivel

de ocupación. \$ 2.392,05 p/ pasaje-ro

Costo: \$ 1.196.03 por pasajero día

Costo total \$ 26.193.057
=====

\$ 52.386.000 / 21.900. - pernoctaciones = \$ 2.392.05 p/pasajero

Costo: \$ 1.196.03 por pasajero/día

Costo total: \$ 26.193.057
 =====

3.1.2.2. Artículos de tocador.

Tomando los costos para este rubro se tendrían

Costo: \$ 35 por pasajero y por día

Costo total: \$ 766.500. -
 =====

3.1.2.3. Reposición de ropa y lavadero.

Ropa y lavadero: En función del costo de una muda de ropa para cama, que ascendía a \$ 8.250. - y que se amortiza aproximadamente en 100 lavados, haciendo un cambio cada dos días, significan:

\$ 82.50 / 2 = 41.25 por día y por persona

En cuanto a la toallería, con un costo de \$ 4.850. - e igual criterio de amortización, pero cambiendolos diariamente: \$ 48.50 por día y por persona.

Por lavado, se ha estimado de acuerdo a la experiencia recogida, un costo de alrededor del 40% de los gastos indicados de reposición.

Luego entonces:

Costo total reposición ropa y lavadero: \$ 2.751.735. -
 =====

3. 1. 2. 4. Reposición de vajilla, cristalería y cubiertos.

El monto anual de estos gastos depende de la vida útil de cada uno de los rubros, sin embargo, la experiencia al respecto indica que la participación relativa del gasto de reposición es casi similar a la de las otras reposiciones, por lo que se considerará \$ 48.50 por día y por personal como cifra demostrativa.

Costo total: \$ 2.751.735
=====

3. 1. 2. 5. Energía.

Teniendo en cuenta que la calefacción se realiza a gas, se tendría un consumo aproximado de 79.000 calorías que al precio vigente en Agosto 1978 resultaría: \$ 7.973.470. -

En cuanto a la electricidad se ha estimado un consumo de 145.000 kw aproximadamente lo que determina \$ 9.035.136. -

Costo total \$ 17.008.606
=====

3.1.3. Insumos indirectos

3.1.3.1. Energía general.

La electricidad utilizada para iluminación de salones, funcionamiento de máquinas y otros aparatos, representa un consumo aproximado a 119.200 kw. o sean \$ 7.390.400. -

En cuanto a los combustibles usados para calefacción en general, bar y confitería, se ha estimado un consumo de 45.000 calorías que representa \$ 4.541.850. -

Costo total: \$ 11.932.250. -
 =====

3.1.3.2. Otros insumos indirectos.

Para los gastos en elementos de limpieza artículos varios, movilidad etc, que constituyen el conjunto de gastos varios del hotel, se ha considerado una cifra de \$ 7.500. - por día de apertura:

Costo total: \$ 2.737.500. =
 =====

3.1.4. Gastos Fijos.

De acuerdo a los datos computados para los gastos de mantenimiento del edificio, primas de seguro, un uniforme completo para el personal y una pequeña estructura de comercialización, estos gastos han sido estimados en un 7% de la venta total, estimación acorde a los niveles usuales para este rubro:

Costo total: \$ 17.921.400. -
 =====

4. Ingresos y Resultados de explotación.

4.1. Ingresos Hotel.

El monto de los ingresos anuales asciende a la suma de \$ 209.546.750. - participando el sector alojamiento con un importe de \$ 149.676.250. - que significa el 70% del total.

Esta cuantificación del ingreso se ha efectuado atendiendo a la eventual ocupación de la capacidad instalada de la unidad y las respectivas tarifas unitarias.

Con referencia al porcentaje de ocupación, éste se ha fijado en un 50% y se ha tenido en cuenta como promedio general. Esta definición de la utilización de capacidad, resulta concordante con los niveles ocupacionales que registra la experiencia hotelera, como asimismo con la información obtenida a través de actividades vinculadas a dicho quehacer.

Por supuesto, existe la posibilidad de que se presenten desvíos propios de la actividad, sin embargo se estima que, dado el cuadro que presenta la capacidad hotelera en la provincia, los presumibles desvíos a la media fijada, serán superiores al promedio propuesto.

Respecto de la tarifa unitaria y que asciende a \$ 9.500. - incluye el 23% correspondiente al laudo y el 16% de I. V. A. y fue calculada a precios corrientes de Agosto 1978, de acuerdo a la categoría del hotel en cuestión.

Ingresos Alojamiento:

Ingresos Alojamiento:

	Ingresos	Laudo a distribuir	I. V. A.	Total
50% s/120 plazas a \$ -				
9.500. -c/u.	<u>149.676.250. -</u>	<u>34.425.000. -</u>	<u>23.948.250. -</u>	<u>208.049.500. -</u>

4. 2. Ingresos Confitería y Bar.

Para el cálculo de los ingresos del sector bar y confitería se partió de la premisa experimentada por distintos sectores que fijan las extras en un 35% del total de los ingresos de alojamiento, correspondiendo a un 25% a gastos de huéspedes y un 10% a visitantes.

Ingresos Bar y Confitería:

	Ingresos	Laudo a distribuir	I. V. A.	Total
35% s/				
149.676.250. -	<u>52.386.500. -</u>	<u>12.049.000. -</u>	<u>8.382.000. -</u>	<u>72.817.500. -</u>

4. 3. Ingresos por otros servicios.

En cuanto a los ingresos varios, se han estimado en un 5% de los ingresos de alojamiento.

	Total
Ingresos por otros servicios:	\$ 7.484.000. -

De lo expuesto precedentemente se desprende que el total de ingresos provienen de los siguientes items:

	Ingresos	Laudo a distribuir	I. V. A.	Total
Resumen ingresos (en miles de pesos agosto 1978)				
Alojamiento	149.676. -	34.425. -	23.948. -	208.049. -
Bar y confitería	52.386. -	12.049. -	8.382. -	72.817. -
Varios	7.484 -			7.484. -
	<hr/>	<hr/>	<hr/>	<hr/>
Total de ingresos anuales	209.546. -	46.474. -	32.330. -	288.350. -
	=====	=====	=====	=====

4.4. Rentabilidad.

Se exponen a continuación los valores de los distintos rubros, a efectos de determinar los resultados obtenidos. (en miles de pesos).

Ingresos brutos por

ventas totales:	288.350. -	
Menos I. V. A.	<u>32.330. -</u>	256.020. -

Impuesto a los ingresos

brutos.		<u>4.096. -</u>
		251.924. -

Menos:

Gastos en personal	96.134. -	
Insumos directos	49.472. -	
Insumos indirectos	<u>14.670. -</u>	<u>160.276. -</u>
	Margen primario	91.648. - 36%
Gastos Fijos		<u>17.921. -</u>
	Margen de Caja	<u>73.727. - 29%</u> =====

Dado la índole de este informe que pretende ser una guía que muestre la estructura práctica de costos de hotelería para la dimensión propuesta de 120 plazas, se ha adoptado el criterio de exponer las cifras de forma tal que queden en claro los índices que habitualmente se manejan en hotelería, señalados como margen primario y margen de caja.

Se estima que con lo hasta aquí desarrollado, los sectores interesados cuentan con un elemento que demuestra objetivamente, que la actividad hotelera en San Juan es rentable por su estructura. Restaría adecuar las inversiones necesarias a los planes de crédito existentes o por aparecer, a efectos de optimizar las tasas de retorno del capital invertido, en función de esa estructura.

A modo de observación, cabe mencionar que para la dimensión propuesta, los indicadores internacionales estiman como porcentaje de rendimiento a la inversión un 15% como media anual en un período de 20 años,

Queda por último a las autoridades responsables insertar en el esquema descrito, la política de canones que la provincia deberá seguir para su determinación, de acuerdo a la realidad planteada.

5. Explotación Hotel Pismanta

5.1. Descripción y Evaluación Operativa

El Hotel Termas de Pismanta, con acceso a las prestigiosas aguas termales del mismo nombre se levanta en las estribaciones de la Cordillera de los Andes, a 182 kilómetros al noroeste de la Ciudad de San Juan, y a 1.724 metros sobre el nivel del mar.

Las virtudes curativas de sus aguas provienen de muy lejos, tratándose de una vertiente de origen volcánico, que brota de la tierra a una temperatura de 45 grados. En opinión de los clínicos, estas aguas son especialmente recomendables para estímulo de las defensas orgánicas; reactivación del metabolismo, que en los casos del reumatismo se mantiene retardado; como desensibilizante especialmente útil para contrarrestar el factor alérgico; etc.

Aparte de las condiciones terapéuticas de sus aguas, Pismanta presenta las características de un clima privilegiado, lo que permite ser frecuentado durante todo el año. En los meses de Diciembre, Enero y Febrero la temperatura alcanza durante el día 28 grados, siendo las noches frescas y agradables. En invierno por la noche se registran marcas de hasta 7 grados bajo cero, pero durante el día el sol mantiene el ambiente tibio.

Pismanta se encuentra rodeada por un conjunto de comarcas de atrayente belleza. Hacia distintas direcciones se levantan las poblaciones de Iglesia, Rodeo, Las Flores, Angualasto, Bella Vista, Colan-
güil y Achango, la mayoría de las cuales se encuentran a una distancia no mayor de 10 kilómetros del Hotel Termas y constituyen un atractivo paseo para quienes se interesen por conocer la topografía de la región.

Para llegar a Pismanta, desde San Juan, hay tres vías de acceso: una de ellas por ferrocarril, pasando por Jáchal y las otras dos por caminos excelentemente pavimentados que, partiendo de la Ciudad Capital llegan a las Termas por rutas diferentes. Los turistas prefieren generalmente este último medio, que les permite gozar del paisaje con mayor plenitud.

Diariamente salen desde la estación Terminal de Omnibus coches que, atravesando Chimbas, Albardón y Ullúm, llegan hasta la estación Talacasto, donde los caminos se bifurcan; uno de ellos sigue la ruta por el Alto del Colorado, atraviesa la Ciénaga y siguiendo siempre la ruta se llega al cerro El Colorado, que es el punto más alto del trayecto, a 3.000 metros sobre el nivel del mar, para desembocar luego en la localidad de Iglesia, tocando después Zonda y Las Flores, donde están instalados el Destacamento de Gendarmería Nacional y la estación del Automóvil Club Argentino. Desde allí hasta Pismanta, distan apenas 4 kilómetros.

La ruta por Jáchal, ciudad situada al Noroeste de San Juan prolonga el trayecto unos 40 kilómetros. Se trata de una vía abierta en la montaña, de 60 kilómetros de extensión que une a Jáchal con Iglesia, pasando por Rodeo, distante a unos 10 kilómetros de Pismanta. Está considerado como uno de los caminos más hermosos del mundo y exhibe un panorama de asombrosa belleza natural.

Pismanta constituye, pues, un centro estratégico ideal para practicar turismo y es en este marco que desarrolla su actividad el Hotel Termal, que cuenta con instalaciones y servicios para recibir 120 pasajeros, con habitaciones individuales con sus respectivos cuartos de baño, provistos de la misma agua termal de la vertiente, bar y un amplio comedor de excelente cocina.

Posee además otras dependencias complementarias como ser un servicio médico y de enfermería, biblioteca, con sala de proyecciones cinematográficas, un piano en la sala de estar, línea telefónica directa con San Juan y el resto del país, Estafeta Postal y comunicaciones diarias con la Capital de la Provincia.

La explotación se halla actualmente intervenida y es dable destacar el orden, la limpieza, la amabilidad y el entusiasmo imperante, desde el señor Interventor hasta el último de los empleados: Se trabaja con una dotación promedio de 35 trabajadores con un sueldo promedio de \$ 22.800. - sin laudo. (23%).

En cuanto a la estructura administrativa, si bien no se practican balances y no existe un inventario general, se realizan rendiciones de cuentas trimestrales comprobables muy fácilmente.

La tarifa vigente para el mes de agosto era de \$ 7.000. - con laudo incluido por pasajero día con pensión completa y del análisis de la información existente surge que el hotel trabaja a un promedio del 50% de ocupación.

Se estima que el dimensionamiento general del hotel así como sus servicios están adecuados a la actual demanda turística, lo que no es una restricción para que en un futuro cercano se amplíe la capacidad instalada y la de algunos servicios recreativos complementarios a las actuales características que el mismo posee (pileta, canchas deportivas, etc.).

5.2. Punto de Equilibrio actual

En función de los datos expresados anteriormente, es posible determinar el punto de Equilibrio económico actual. Para ello, la totalidad de ingresos y egresos se han tratado como constantes a través del ejercicio considerado, tomándose en cuenta los precios corrientes vigentes a agosto 1978.

Naturalmente, respecto a los gastos de inversión y dada la situación que representa el hecho de tratarse de un establecimiento oficial, subvencionado por el estado provincial, no se ha introducido en la estructura de costos su incidencia financiera, al igual que las amortizaciones. Es decir que del cotejo de egresos e ingresos se podrá detectar el margen primario y margen de caja, índices estos considerados suficientemente demostrativos de la realidad de la explotación, prescindiendo de las tasas de rentabilidad en función del recupero del capital invertido dadas las características del caso en estudio.

Se ha adoptado el criterio de no separar los ingresos por los distintos servicios que presta el hotel dado que la tarifa incluye los baños termales y la pensión completa, estimándose en un 10% las extras de bar y confitería.

Para un ejercicio promedio de funcionamiento, se verificarán los siguientes datos:

120 plazas disponibles, con un período de apertura de
365 días, ocupación promedio del 50% y tarifa nominal de
\$ Pasajero/día 5.690. - (sin laudo)

$120 \times 365 \times 0.50 = 21.900.$ - pernoctaciones

$21.900 \times 5.690 = 124.610.000$ -

Extras (10%) = 12.461.000. -

137.071.000. - Total de ingresos
brutos.



En función de tales ingresos, se darán los siguientes costos:

Gastos en Personal

Sueldo básico

35 personas con sueldo promedio

de \$ 22.800. - = 798.000. - x 12: 9.576.000. -

Cargas Sociales

Se han estimado en un 50% com-
putando vacaciones y aguinaldo

4.788.000.- 14.364.000. -

Insumos Directos:

Costos Comidas y bebidas

43.532.000. -

Estimados en \$ 1.988. - p/día
de acuerdo a los costos de la
zona.

Costo artículos de tocador, ca-
lefacción y reposición varias
estimadas de acuerdo a los va-
lores de la zona en \$ 149 p/día

3.259.000. - 46.791.000. -

Insumos indirectos y Gastos Fijos

Honorarios 14.178.400. -

Mantenimientos varios 36.525.600. -

Gastos de Administración 3.502.000. -

Otros Gastos 225.000. -

115.586.000. - Total de egresos

De acuerdo al esquema descripto, lo pagado por los clientes se distribuye de la siguiente forma:

Ventas Brutas	<u>100.00</u>
Personal	10.48
Insumos Directos	34.14
Insumos Indirectos	26.65
<u>Margen Primario</u>	<u>28.73</u>
Gastos Fijos	13.06
<u>Margen de Caja</u>	<u>15.67</u>

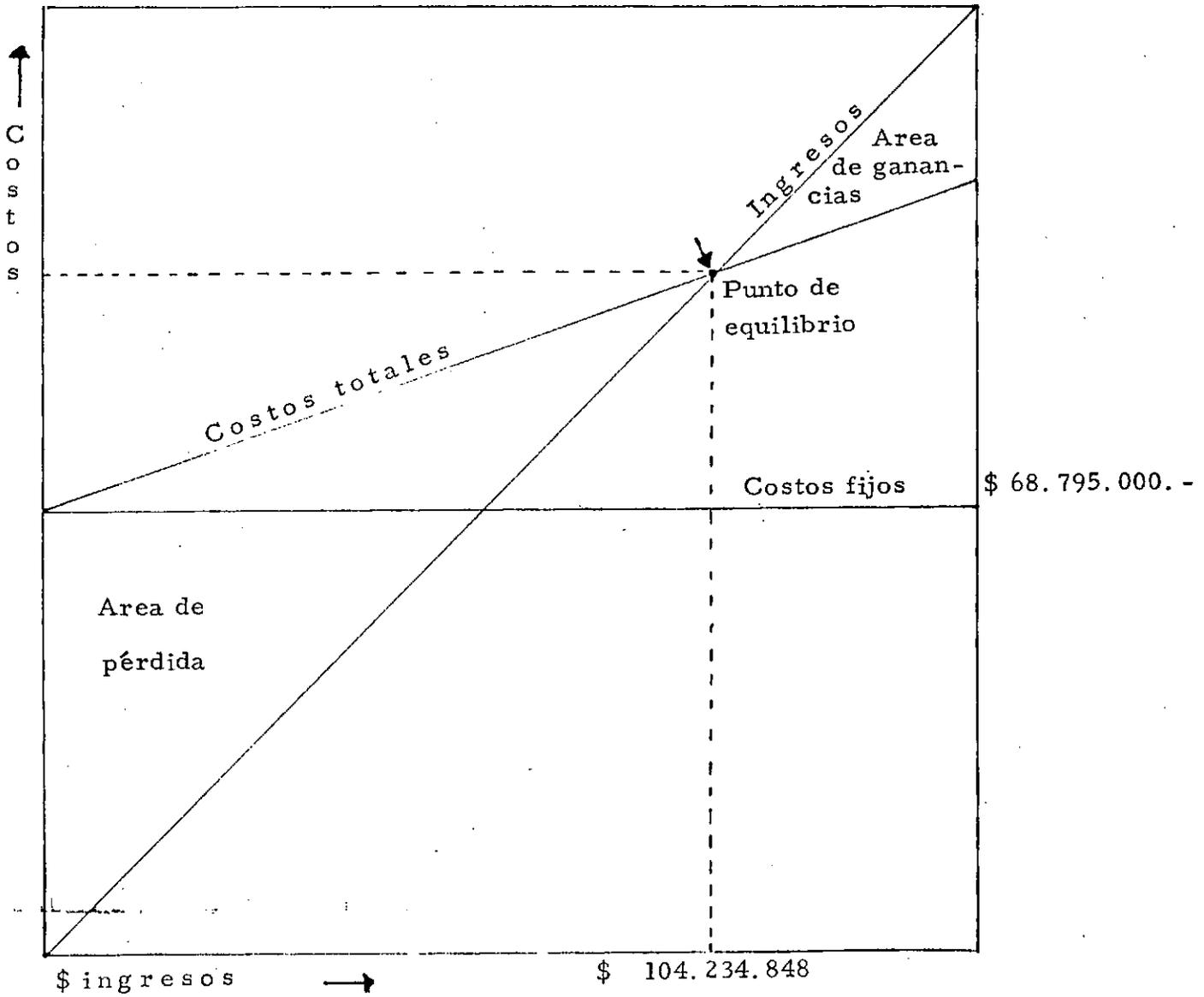
Luego entonces, el punto de equilibrio puede determinarse a través de la siguiente fórmula:

$$P. E. = \frac{\text{Costos Fijos}}{1 - \frac{\text{Costos Variables}}{\text{Ventas}}}$$

$$P. E. = \frac{68.795.000. -}{1 - \frac{46.791.000}{137.071.000}} = 104.234.848. - \text{ ingreso mínimo}$$

que debe lograr el hotel para no entrar en zona deficitaria.

Representación Gráfica del Punto de Equilibrio:



Cabría analizar seguidamente, el número mínimo de pasajeros que deben estar alojados para cubrir los costos de mantener abierto el hotel, es decir el problema de la baja temporada o bajo que demanda de ocupación se logra un punto de equilibrio económico:

$$C_e = \frac{C.F.T.}{P - C.V.M.}$$

donde	P	=	Precio Unitario
	C _e	=	Capacidad estimada
	C.F.T.	=	Costo Fijo total anual
	C.V.M.	=	Costo Variable Medio (CVT / C _t)
	C _t	=	Capacidad anual total (120 plazas x 365 días)

Sustituyendo:

$$\frac{68.795.000}{6.259 - 1.068} = 13.253,5$$

Corresponde ahora relacionar dicho valor con la capacidad total para un año, a fin de establecer que ocupación anual debe lograrse para conseguir el punto de equilibrio:

$$C_m = \frac{C_e}{C_t}$$

donde	CM	=	Capacidad mínima para conseguir el punto equilibrio.
	C _e	=	Capacidad estimada anteriormente
	C _t	=	Capacidad anual total

Sustituyendo: $\frac{13.253,5}{43.800.-} = 30\%$ o sea que con una ocupación cercana al 30% durante el año, se alcanzaría el punto de equilibrio económico.

5.3. Recomendaciones

Es indudable que el esquema desarrollado hasta aquí, da resultados relativamente positivos, atendiendo el hecho de que no se han considerado las erogaciones necesarias para las inversiones y su implicancia en las cargas financieras, así como tampoco se han definido niveles de rentabilidad en función de la inversión total necesaria. De acuerdo al cálculo de costos e ingresos, el hotel podrá cubrir sus obligaciones dado que cuenta con un razonable margen de maniobra en cuanto a la cobertura de los costos de operación, en la particular forma en que se los considera.

Sin embargo, es del caso analizar la situación que se plantearía en el supuesto de ofrecer su explotación en concesión mediante el pago de un cánón y en el supuesto de pretender la provincia, una rentabilidad real acorde a la inversión económica realizada, dado que el nivel de ocupación necesario para alcanzar el punto de equilibrio, estimado en un 30% se relaciona con una rentabilidad igual a cero ($R=0$)

En el primer supuesto, los índices del hotel de Termas de Pismanta, si bien positivos, están por debajo de los valores usualmente aceptados, que oscilan entre el 35 al 40% de margen primario y 25 al 35% de margen de caja. Esta situación, dado el sano manejo administrativo que se observa en el hotel a través de la gestión del actual delegado interventor, obedece exclusivamente a la fijación de las tarifas, que se ubican muy por debajo de las de otros hoteles con las mismas características. Un ajuste en tal sentido se estima prioritario.

En cuanto al segundo supuesto, partiendo de la fórmula que equilibra los ingresos con los costos, se le adicionará la suma que se desea obtener en concepto de rentabilidad (R) medida ésta con relación al capital total que considera la provincia invertido en el hotel. Se considera que éste porcentaje de rentabilidad en ningún caso debería ser inferior al 10% con lo cual el nivel de ocupación necesario para equilibrar la ecuación tendría que ser sensiblemente más alto.

Como recomendación final, sería deseable que a efectos de utilizar la información existente, incluso para implementar en todas las administraciones hoteleras que maneja la Provincia, se estructure un sistema de contabilidad uniforme, con el objeto de contar con información conducente a la determinación de coeficientes económico-financieros y a la ulterior vigilancia de sus oscilaciones dentro de los propios establecimientos, y su comparación con los que puedan obtenerse en el conjunto de la actividad.

Por las características de la administración de la empresa hotelera se impone el empleo de técnicas de administración específicas, y las mecánicas de recolección, sumarización, registración e información, deben ser lo suficientemente ágiles y representativas, como para permitir la observancia de las normas de control interno y al mismo tiempo la ulterior toma de decisiones, dentro del contexto limitado por su propio dimensionamiento y la restricción de gastos de administración, que aconseja una sana política de conducción.

6. Explotación Hotel Barreal

6.1. Descripción y Evaluación Operativa

El Hotel de Barreal se encuentra emplazado en una zona de gran belleza paisajística, como es el valle andino de Calingasta-Barreal, con precordillera, valle cultivado y cordillera frontal con cumbr**es** nevadas. La zona dispone de muy buena oferta en silvicultura regional, micro-climas especiales y suelos aptos para diversas competencias deportivas, contando con atracciones exclusivas como el observatorio "El Leoncito" y la fábrica de sidra.

El edificio que ocupa actualmente el hotel fue construído para servir de Casino de Oficiales al Regimiento de Infantería de montaña 22 y posteriormente, al trasladarse el regimiento, fue cedido a la provincia por el término de 10 años a través de un convenio por el cual ésta construyó un nuevo casino de oficiales.

Durante los siete años que han pasado desde que el edificio fuera cedido para su explotación como Hotel de Turismo a la Provincia, éste dependió funcionalmente del Ministerio de Bienestar Social quien lo entregó en concesión a terceros. Posteriormente, y a raíz de anomalías que se registraban, fue intervenido, pasando a depender en ese estado del Ministerio de Economía.

El estado del edificio en el momento de la intervención, según declaraciones de su interventor corroboradas por otras autoridades de la provincia, era calamitoso. No había ropa de cama; muebles y enseres en estado deplorable y no existía documentación alguna.

El personal estaba compuesto por 1 cocinero, 1 ayudante de cocina, 2 mucamas y 1 mozo.

A partir de ese momento se encaró la remodelación del hotel que fue encargada a una empresa privada y que todavía no ha concluido con la totalidad de las tareas que debía realizar. Por ejemplo aún resta realizar la remodelación de la cocina y su posterior equipamiento.

Desde el mes de noviembre de 1977, fecha en que terminan las tareas de pintura y carpintería, se habilitan las dos alas con que cuenta el edificio, y comienza a operar con 24 habitaciones que conforman 50 plazas disponibles a un nivel de ocupación muy irregular y grandes fallas de organización, que a pesar de la buena voluntad puesta de manifiesto por su interventor, dan por resultado una operatividad casi nula.

No existe una mínima estructura administrativa; no se cumplen las disposiciones referente al laudo e IVA ni se pagan cargas sociales y existen deudas con proveedores, de la concesión anterior, que son canceladas por el actual interventor de sus ingresos personales.

Las cinco personas que constituyen el personal estable cobran un sueldo promedio de \$ 24,000. - c/u. importe éste que de acuerdo a la afluencia de pasajeros, se ve incrementado por decisión del señor Interventor, de acuerdo a parámetros fijados exclusivamente por él, al igual que las tarifas, que en el mes de agosto ascendía a \$ 7,500. - con pensión completa.

Todo lo expuesto constituye un cuadro bastante irregular en lo que a administración se refiere por lo que en la determinación del punto de equilibrio se debe partir de situaciones ideales.

6.2. Punto de Equilibrio Actual

Debido a las características señaladas anteriormente, se desarrollará un sistema de evaluación para determinar bajo que demanda de ocupación se logra el punto de equilibrio económico, es decir que capacidad equilibra los ingresos con los costos fijos anuales para luego relacionar dicho valor con la capacidad total para un año y de ese modo establecer que ocupación anual debe lograrse a los fines de conseguir el punto de equilibrio. Los valores son los vigentes a Agosto 1978.

Ce	:	Capacidad estimada
CFT	:	Costo Fijo Total anual
CVT	:	Costo Variable Total
C _t	:	Capacidad anual total
P	:	Precio Unitario
CVM	:	Costo Variable Medio
Cm	:	Capacidad mínima para conseguir el punto de equilibrio.

Costo Fijo Anual

Gastos en Personal

\$ 24.000 x 5 x 12	:	1.440.000
--------------------	---	-----------

Cargas Sociales	:	<u>720.000</u>
-----------------	---	----------------

		2.160.000
		=====

Energía	799.674. -
Materiales, Mantenimien- to y Conservación	: 1.150.000. -
Honorarios	: 7.095.600. -
Total:	: 11.205.274. -

P : 7.500 por día (sacando el 23% de laudo que debe ser una si-
tuación a regularizar quedarían \$ 6.098. -)

C_t : 365 x 50 = 18.250. -

$$C_e = \frac{CFT}{P-CVM} = \frac{11.205.274}{6098 - 1829} = 2.625$$

$$CM = \frac{C_e}{C_t} = \frac{2.625}{18.250} = 14\%$$

Es decir que con una ocupación del 14%, se alcanzaría el punto de equi-
librio con las limitaciones siguientes:

Nivel de rentabilidad en función de la inversión realizada = 0. No se
han calculado en los costos fijos, ni amortizaciones ni costo de oportu-
nidad sobre el capital invertido.

Caben aquí las mismas consideraciones que para el caso del Hotel Ter-
mas de Pismanta en el sentido de las restricciones formuladas para la
determinación de la rentabilidad, en función de la situación que presen-
ta el hotel en cuestión.

6.3. Recomendaciones

Resulta meridianamente claro que la situación planteada con el Hotel de Barreal no resiste el menor análisis. Es más, teniendo en cuenta que en tres años más vence el convenio celebrado con el RIM 22 por el cual éste cedió por un plazo de 10 años el uso del edificio, las posibilidades de otorgarlo en concesión son difíciles por lo que se debería normalizar cuanto antes la situación imperante en dicha explotación. Esta normalización se debe dar desde la finalización de los trabajos de reparación y refacción que se encuentran inconclusos, hasta la regularización del personal necesario para su correcto funcionamiento y el establecimiento de un mínimo orden administrativo y contable.

Luego, con una adecuada promoción turística, se estaría en mejores condiciones de negociar frente a las autoridades militares correspondientes, una renovación del convenio firmado oportunamente.