

Universidad Siglo 21



Carrera de Contador Público
Trabajo Final de Grado – Reporte de Caso

Optimización de estructura de costos

**“Implementación de un sistema de costos en
el hotel Howard Johnson Carlos Paz”**

Autor: Costerg Martínez, Luis Ignacio

DNI: 25.608.073

Legajo: VCPB27833

Director de TFG: Salvia, Nicolás

Julio de 2021

Resumen

El presente trabajo de investigación plantea la optimización de la estructura de costos del hotel Howard Johnson Plaza de Villa Carlos Paz. El gran volumen de costos y gastos inherentes a su actividad, la detección de tareas ineficientes en la gestión interna de la organización, y el desfavorable contexto producido por la pandemia del coronavirus, determinan la búsqueda de una solución con el fin de asegurar el correcto funcionamiento del hotel, y resguardar la rentabilidad esperada por dueños e inversores. A partir de la lectura de la teoría abordada sobre el tema, de la investigación de casos similares, y del diagnóstico realizado, se concluye que la gerencia del hotel deberá llevar a cabo una estrategia centrada en la reducción de costos, mejorando también la planificación y control de los mismos. Se propone para el logro de dicho objetivo, la implementación de un sistema de costeo y de control de inventarios, y el uso de un software de gestión que provea información clave a la gerencia para la toma de decisiones.

Palabras claves: costos, rentabilidad, control, información.

Abstract

This research work proposes the optimization of the cost structure of the Howard Johnson Plaza hotel in Villa Carlos Paz. The large volume of costs and expenses inherent to its activity, the detection of inefficient tasks in the internal management of the organization, and the unfavorable context produced by the coronavirus pandemic, determine the search for a solution in order to ensure proper functioning of the hotel, and safeguard the profitability expected by owners and investors. From the reading of the theory addressed on the subject, the investigation of similar cases, and the diagnosis made, it is concluded that the hotel management should carry out a strategy focused on reducing costs, also improving planning and control of them. It is proposed to achieve this objective, the implementation of a costing and inventory control system, and the use of management software that provides key information to management for decision making.

Keywords: costs, profitability, control, information.

Índice

Introducción	1
Análisis de situación	4
Análisis de contexto	6
Análisis PESTEL	7
Análisis de las 5 fuerzas de Porter	10
Diagnóstico organizacional	11
Marco Teórico	14
Diagnóstico y discusión	17
Plan de implementación	19
Alcances y limitaciones	19
Recursos involucrados	20
Acciones y marco de tiempo	20
Evaluación del impacto de la implementación	27
Conclusiones y recomendaciones	28
Bibliografía	30
Anexos	36

Índice de figuras

Figura 1: Organigrama Howard Johnson Hotel	4
Figura 2: Encuesta de ocupación hotelera	6
Figura 3: Análisis FODA – Variables internas	12
Figura 4: Análisis FODA – Variables externas	13
Figura 5: Recursos Financieros	20
Figura 6: Diagrama de Gantt	21
Figura 7: Mejora de la rentabilidad	27

Introducción

El hotel Howard Johnson Plaza, ubicado en la localidad de Villa Carlos Paz, provincia de Córdoba, es parte de una cadena hotelera que cuenta con más de 70 años de experiencia y alrededor de 800 hoteles en todo el mundo, operados bajo el sistema de franquicias. En el país, inaugura su primer hotel en el año 1997, en la ciudad de Buenos Aires, y a partir de ese momento comienza un crecimiento sostenido con la apertura de hoteles en todo el territorio nacional.

En el mes de diciembre de 2016, se inaugura oficialmente el hotel Howard Johnson Plaza de Villa Carlos Paz. El emprendimiento es llevado a cabo y gerenciado por una empresa familiar, integrada por Pablo Elliott y sus hijas, Bárbara y Jessica, oriundos de la provincia de Salta, en donde la familia contaba con experiencia en el rubro hotelero.

El establecimiento ofrece 127 habitaciones, un salón de eventos y convenciones, restaurante, spa & health center, jacuzzi, cuatro piscinas externas y una piscina climatizada cubierta, juegos para niños e instalaciones para práctica de disciplinas deportivas.

Con la aparición de numerosos actores en el segmento de hoteles de alta categoría, Howard Johnson Carlos Paz intenta diferenciarse presentándose como el hotel de mayor envergadura de la ciudad, ofreciendo también una muy amplia gama de prestaciones y servicios de primer nivel.

Es por ello que el presente trabajo centrará su análisis en los variados y altos costos y gastos en los que incurre la administración del hotel, para la prestación de los mencionados servicios y el mantenimiento de sus instalaciones (sueldos del personal, insumos de limpieza, lavandería, amenities, obsequios, electricidad, teléfono, internet, alimentos, bebidas, etc.).

A partir de la correcta identificación, contabilización y gestión de estos costos, la gerencia puede determinar su impacto en la rentabilidad de la empresa, realizar su control y seguimiento, disponer reducciones y hasta eliminar aquellos que se determinen no relevantes, si así fuera necesario.

Sin embargo, la administración y gestión interna del hotel no cuenta con un sistema de información confiable, carece de un software contable específico y de un sistema de costeo

y de control de inventarios, y no realiza una registraci3n diaria de comprobantes de compras y ventas. Todo ello deriva en diversas improductividades, altos costos de oportunidad y una baja rentabilidad.

Sumado a esto, a comienzos del a1o 2020, Argentina y el mundo entero se vio sumergido en una profunda crisis sanitaria, econ3mica y social, originada en la aparici3n y propagaci3n del coronavirus SARS-CoV-2 (COVID 19). Como resultado de esta pandemia, casi la totalidad de Estados y gobiernos debieron decretar medidas que impactaron fuertemente en su economía y en la vida diaria de sus habitantes (cuarentenas, distanciamiento social, restricciones a la circulaci3n, cierre de fronteras). Hoy, un a1o despu3s, se transita en Argentina lo que se conoce como la segunda ola de la pandemia, con consecuencias y pron3sticos a1n peores a los ya registrados (DW, 2021).

Ahora bien, a la hora de presentar antecedentes similares a la problemática organizacional planteada, se encuentra la investigaci3n efectuada por Suárez (2019), quien expone que ante la presencia de una mayoría de costos rígidoss en el rubro hotelero, para poder asignarlos de forma correcta y reducir su cuantía, se debe contar con un sistema de costos adecuado que permita a las empresas obtener informes vitales, tanto para conocer las necesidades del cliente, como para evaluar servicios cuya inversi3n no generen beneficios equivalentes.

Asimismo, Ortiz Vázquez (2019), analiza en su proyecto final un hotel de la ciudad de Méjico, en donde destaca la importancia que ejerce en este tipo de empresas el control de inventarios, ya sea para facilitar un correcto consumo, gesti3n y reposici3n de bienes, como para analizar y detectar aquellos proveedores que ofrezcan mejores precios y condiciones, logrando de esa forma liberar excedentes presupuestarios para áreas que necesiten de dichos fondos.

En el trabajo de investigaci3n realizado sobre instalaciones hoteleras ubicadas en el Polo Turístico Jardines del Rey, en la isla de Cuba, los autores Pérez, Ahu, Aspiolea y Sorí (2017), encuentran en la aplicaci3n de la técnica del costo objetivo, una valiosa y eficiente herramienta para la estimaci3n y reducci3n de costos. Todo ello, ante la problemática abordada por la caída de la rentabilidad hotelera, y tomando como premisa no comprometer la calidad en los servicios prestados, como consecuencia de los ajustes sugeridos.

Por otro lado, Arenas (2014), en su investigación sobre un apart hotel de la ciudad de Mendoza, República Argentina, la cual fuera efectuada en un contexto con alta tasa de inflación e importante presencia de competidores en su segmento, concluye que resulta improbable realizar ajustes por la vía de aumentos de tarifas, recomendando el análisis de costos a partir de un sistema que brinde a la gerencia, información certera y útil para la toma de decisiones.

El reemplazo de simples planillas de Excel o de anotaciones manuales, por modernos y completos sistemas informáticos de gestión, es presentada como una alternativa imprescindible dentro del proyecto de grado realizado por Borda Bossana y Bartmus (2017), sobre un hotel ubicado en la ciudad de Villa Carlos Paz, detallando además en su investigación, todas las ventajas que presenta el llevar adelante la implementación de este tipo de software de gestión administrativa.

Por lo mencionado hasta este punto, se plantea como objetivo general del presente trabajo, optimizar la estructura de costos del hotel Howard Johnson de Villa Carlos Paz, y así aplicar la máxima reducción de los mismos, sin sacrificar la eficiencia operativa de la empresa. Para el cumplimiento de esta consigna, se establecen los siguientes objetivos específicos, a saber:

- Revisar y clasificar la actual estructura de costos del hotel, a efectos de identificar costos relevantes y controlables, y la presencia de costos de oportunidad y de calidad.
- Aplicar una reducción de costos en un porcentaje objetivo a establecer, de acuerdo a la proyección de la demanda y tarifas hoteleras, y la rentabilidad esperada.
- Implementar un sistema de costeo y de control de inventarios, acorde a la actividad y estructura de la empresa.
- Generar pautas para un óptimo e intensivo uso de los softwares administrativos de gestión del hotel, a fin de obtener información clave para la planificación y el control de costos por parte de la gerencia.

Análisis de situación

En el año 2011 se da inicio al proyecto de construcción del hotel Howard Johnson Carlos Paz, bajo el formato de condo hotel. Esta particularidad deriva en que existan varios accionistas titulares de unidades habitacionales, obteniendo una renta por su alquiler. Es decir, el hotel tendrá tantos dueños como accionistas, aunque la administración recaerá en manos de la familia Elliott (socios mayoritarios).

El 16 de diciembre de 2016, se realizó la inauguración oficial, que contó con la presencia de importantes autoridades de carácter nacional e internacional. En febrero del año siguiente, coincidiendo con los carnavales, el hotel ya estaba en su plena ocupación.

Se destaca la misión del hotel, respecto a ofrecer un servicio de alta calidad y brindar la mayor rentabilidad a los inversores del proyecto. Establece como valores el trabajo con responsabilidad, en un ambiente en donde la honestidad, la solidaridad, el respeto y el trabajo en equipo, se vea reflejado en todos sus integrantes.

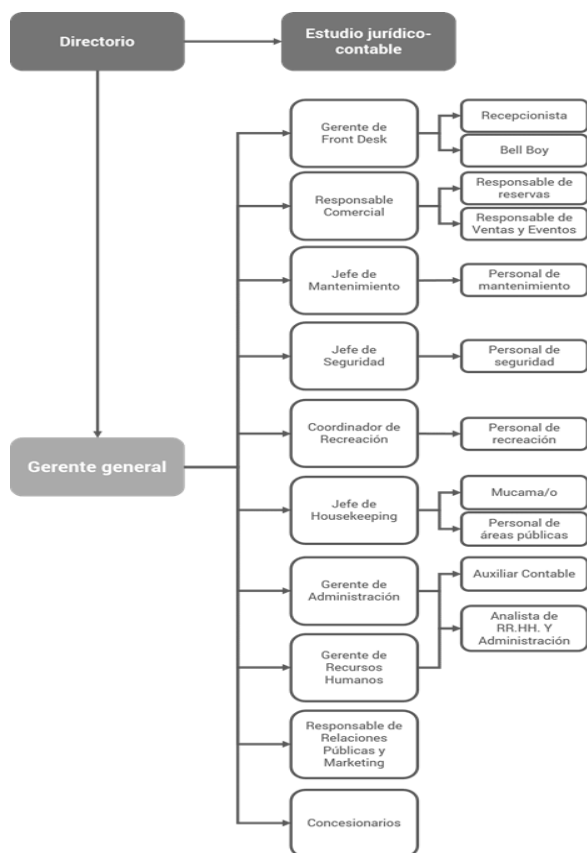


Figura 1. Organigrama Howard Johnson Carlos Paz.

Es el objetivo de la gerencia del hotel, proveer a sus huéspedes de una experiencia única, a través de innumerables propuestas y servicios que harán de su estadía un momento inolvidable. Por mencionar algunos, habitaciones en suite totalmente equipadas, cinco piletas (una de ellas cubierta), restaurante de primer nivel, spa & health center, actividades recreativas para niños a través de personal especializado y de su mascota “Howie”, canchas de fútbol, tiro al arco, kayak, senderismo, entre otras.

En este sentido, es importante remarcar que este abanico de servicios le significa también al hotel una amplia gama de costos y gastos para poder brindar los mismos. En este punto resulta imprescindible analizar, si la relación costo beneficio para el huésped es una ecuación equivalente para el hotel. Es decir, pueden ofrecerse servicios que no importen un beneficio o reconocimiento para la mayoría de los huéspedes, pero sí un considerable costo para el hotel.

Otra cuestión a resaltar, es que el hotel informa haber tomado todos los recaudos necesarios para hacer frente a la pandemia por el coronavirus, lo que evidentemente repercute en nuevos y mayores costos a considerar. Desde su sitio web destaca que da prioridad a la salud de los clientes, del personal y de la comunidad en general, cumpliéndose todos los protocolos por el COVID-19, aprobados tanto por el Centro de Operaciones de Emergencia (COE) de la Provincia de Córdoba, como por la Municipalidad de Villa Carlos Paz.

Para ello, brinda un listado con el detalle de todas las acciones preventivas llevadas a cabo, entre las que se destacan: a) todo su equipo de trabajo realiza constantes capacitaciones, y respeta todas las medidas adoptadas; b) cuenta con procedimientos de limpieza y desinfección de todas sus áreas, cumpliendo rigurosos estándares; c) la instalación de diversos puestos de sanitización de manos en espacios comunes, para acceso de todos los huéspedes, garantizando ambientes limpios y seguros; d) la disposición de espacios sectorizados que respeten las distancias sugeridas por protocolo.

Sumado a estas medidas y en busca de una mayor seguridad, confort y servicio, el hotel ofrece las herramientas de web check in y web check out, para la realización de estos trámites desde el celular de los huéspedes, reduciendo así los contactos estrechos con el personal, el uso y manipulación de papelería, y evitar filas y aglomeraciones en sus instalaciones.

Análisis del contexto

El hotel bajo estudio se encuentra en la localidad serrana de Villa Carlos Paz, uno de los principales centros turísticos de la República Argentina. Su sostenido crecimiento demográfico e inmobiliario, su cercanía con la ciudad de Córdoba (segunda urbe del país en población), su variada oferta de espectáculos y entretenimientos, y encontrarse a la vera de un hermoso espejo de agua como el Lago San Roque, la convierten en un polo de atracción para el turista a la hora de elegir el destino de sus vacaciones (Córdoba Turismo, 2021).

Sin embargo, la Villa no ha sido una excepción a la hora de analizar el fuerte impacto producido por la pandemia del coronavirus. Tanto es así que, en la provincia de Córdoba, la caída de la ocupación hotelera en el mes de enero de 2021 fue de un 34,1%, presentándose porcentajes aún mayores en otras regiones turísticas del país:

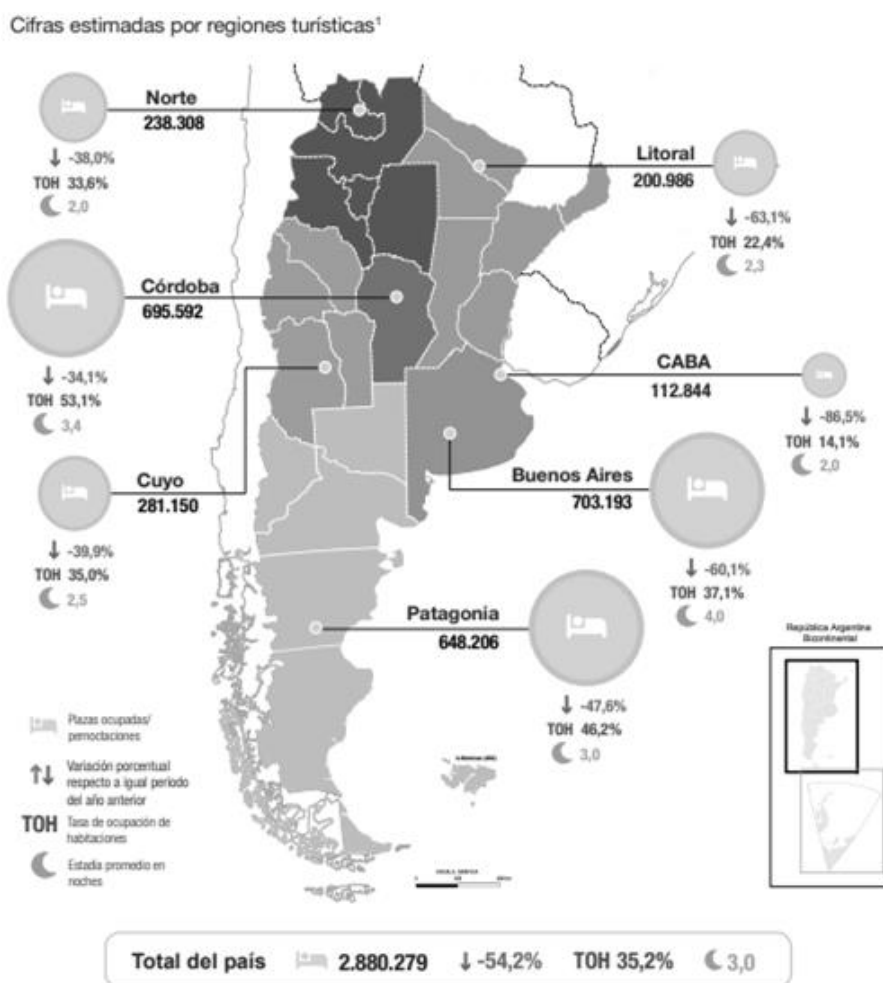


Figura 2. Encuesta de ocupación hotelera (enero de 2021). Fuente: INDEC (2021)

A efectos de describir los principales factores externos que influyen en el análisis del presente caso, se utilizan dos efectivas herramientas, el Análisis PESTEL (análisis macro del entorno), y el Análisis de las 5 fuerzas de Porter (análisis micro del sector / industria).

Análisis PESTEL

Es una herramienta muy utilizada para la planificación estratégica que, a partir del análisis de factores externos a una organización (de alcance actual o futuro), obtiene una visión respecto a cómo se comportará el mercado, y su impacto sobre la empresa bajo análisis (Parada, 2015).

Siguiendo con la teoría del autor, realizar una breve descripción de cada uno de estos factores, ayudará a comprender el sentido y objetivo de esta técnica:

- Factores Políticos: relacionados con la clase política y que pueden ejercer influencias en la actividad de la empresa (diversas políticas de gobierno, subvenciones, políticas fiscales, tratados comerciales, cambio del partido político gobernante).
- Factores Económicos: se busca analizar cuestiones relacionadas con la economía de un país, y que pudieran afectar los objetivos de la empresa (ciclos económicos, inflación, tasa de interés, tasa de desempleo, tipo de cambio).
- Factores Sociales: se hace hincapié en identificar aquellos factores y tendencias, en la sociedad y su cultura, que generen un impacto en la relación de la empresa con su público objetivo (cambios en el consumo de la población ante nuevas modas, tendencias o nivel de ingresos).
- Factores Tecnológicos: se analiza la aparición de nuevas tecnologías, la rapidez en su implementación y los efectos que pudieren ocasionar (innovaciones de las TIC, políticas de inversión en I + D, velocidad de cambios, nuevas formas de producir o brindar servicios, usos de energía).
- Factores Ecológicos: ver si se registran cambios en políticas ambientales y en la concepción de la sociedad sobre esta temática (leyes y regulaciones sobre el medioambiente, sobre el consumo de energías, contaminación, reciclaje).
- Factores Legales: se analiza la normativa legal que pueda afectar a nuestra empresa, en forma positiva o negativa (leyes sobre incentivos sectoriales, sobre empleo y seguridad e higiene, leyes de emergencia ante la pandemia).

Factores PESTEL “Hotel Howard Johnson Carlos Paz”

Factores Políticos

Se presenta un complejo panorama con mucha incertidumbre para el Poder Ejecutivo nacional, debido a la crisis desatada por el coronavirus, a fuertes divergencias internas y a la caída de la imagen positiva del presidente (Sardi, 2021).

Ante el avance en la curva de contagios del covid-19, las medidas decretadas por el gobierno nacional tienden nuevamente a restringir la circulación interna de la población, entre localidades y provincias (Defensoría del Pueblo, 2021). Sin embargo, varios gobernadores, entre ellos Juan Schiaretti de la provincia de Córdoba, deciden no adherir a las propuestas del ejecutivo nacional, dando prioridad al normal desarrollo de las diversas actividades y sectores económicos, como el turismo (El diario de Carlos Paz, 2021).

Se evidencia para el presente año una dura disputa política, respecto a si el eje estará en el cuidado de la salud o del trabajo del pueblo argentino, con posibles escenarios muy disímiles para el empresariado.

Factores Económicos

La caída histórica que sufrió la actividad económica argentina en el año 2020, provocará un efecto rebote para el presente año, permitiendo incluso ciertas perspectivas de crecimiento para el país, según la mirada del FMI (Agencia Télam, 2021). Sin embargo, la inflación no detiene su marcha y continúa este año con una fuerte alza (Kanenguiser, 2021). Esto provoca en las empresas severas distorsiones a la hora de determinar políticas de fijación de precios y análisis de estructuras de costos, por los constantes aumentos de materias primas, salariales, de combustibles, actualizaciones tarifarias de servicios públicos, etc.

Será también muy importante para las pymes argentinas, la posibilidad de acceder a algunas de las medidas de auxilio decretadas por el gobierno nacional, respecto a opciones de financiamiento a tasas subsidiadas y acogimiento a moratorias y planes de pagos de impuestos (Dinatale, 2021).

Factores Sociales

El pueblo argentino se encuentra sumergido en una profunda crisis luego de un largo proceso de diez años de estancamiento económico, agravado por el impacto del coronavirus. Los niveles de pobreza e indigencia se encuentran en el orden del 44% y 10% respectivamente, y la tasa de desempleo ronda el 14%, según informa el Observatorio Social

de la Universidad Católica Argentina (UCA, 2020). El también largo proceso inflacionario que arrastra el país, impacta duramente sobre el poder adquisitivo de la población trabajadora, cuyo salario mínimo en comparación, acumula una pérdida del 36% (Bermúdez, 2021).

Se espera para el corto plazo un mayor ingreso de dosis de vacunas contra el covid-19, lo cual pueda cambiar el curso de la segunda ola en el país, y morigerar los efectos negativos sobre la población y el normal desarrollo de actividades (Télam, 2021).

Es destacable también, que las restricciones de ingreso de turistas argentinos a ciertos destinos del exterior, y el aumento de barreras a la compra de dólares, presentan un panorama favorable para el fomento y crecimiento de afluencia de visitantes a los principales centros turísticos del país (La Política On line, 2021).

Factores Tecnológicos

Los avances tecnológicos aportan excelentes alternativas a las organizaciones que buscan ahorros en sus costes y mayor eficiencia, mediante completos sistemas informáticos de gestión que brindan un amplio abanico de opciones para la toma de decisiones. El auge y crecimiento del e-commerce, y el sostenido aumento de publicidad en medios digitales (News Line Report, 2020), facilitan una mayor llegada y presencia en los distintos grupos de clientes objetivo, incluso con tarifas muy por debajo de la publicidad tradicional.

Por otro lado, y en el marco de la actual crisis sanitaria, la interacción huésped-empleado hotelero se logra reducir al mínimo gracias a numerosas herramientas digitales que así lo posibilitan (check in, check out, reservas, pagos, todos efectuados por medios electrónicos).

Factores Ecológicos

El régimen de lluvias acontecido durante el último verano, ha provocado que los diques y embalses cordobeses se encuentren colmados, siendo éste un punto de atracción importante para los turistas al momento de elegir su destino (La Jornada Web, 2021).

El hotel Howard Johnson Carlos Paz, se encuentra en sintonía con la creciente ola de turistas que fijan su atención en establecimientos que cuidan el medio ambiente y la sustentabilidad, al contar con la certificación Plata del Programa “Hoteles Más Verdes”, realizado por la Asociación de Hoteles de Turismo de la República Argentina.

Se observa también la creciente participación y fomento en la temática por parte de organismos estatales, como el Ministerio de Turismo y Deportes de la Nación, con medidas para fortalecer el desarrollo del ecoturismo y turismo de aventura (Travel Latam, 2021).

Factores Legales

A pesar de su fin recaudatorio para cubrir distintos programas destinados a paliar la crisis económica y social provocada por el coronavirus, la promulgación del impuesto a las riquezas, por otro lado, desalentaría la inversión privada (Revista Mercado, 2020).

Siendo la actividad turística (y el sector hotelero en particular), una de las más afectadas por la pandemia durante el 2020, el Senado capta los reclamos y busca declarar la emergencia turística (Llobet, 2021). En sintonía, se decreta la Ley N° 27.563 de sostenimiento y reactivación productiva de la actividad turística (Argentina.gob.ar, 2021).

Análisis de las 5 fuerzas de Porter

Es una herramienta desarrollada por el economista estadounidense Michael Porter (2000), quien plantea la existencia de diversas fuerzas competitivas en las industrias, las cuales pueden llegar a ser tan fuertes que hacen que un mercado sea poco atractivo, desde la perspectiva de obtención de utilidades. Por tal motivo, el análisis de la rivalidad entre las organizaciones, los nuevos competidores, y la influencia en las negociaciones de las partes interesadas, son factores críticos que la empresa deberá considerar al analizar su estrategia y objetivos de rentabilidad. Estas cinco fuerzas para el presente caso, son:

1. La amenaza de entrada de nuevos competidores: si bien existen pocos hoteles de alta categoría en Villa Carlos Paz, y la plaza se presenta como seductora para este tipo de emprendimientos, hoy es baja la probabilidad de ingreso de nuevos competidores, debido principalmente a la crítica situación económica que vive el país y a la falta de opciones de financiamiento para una inversión de la magnitud requerida.
2. La rivalidad entre competidores: por un lado, la competencia y tensión entre establecimientos hoteleros tiende a subir en épocas de recesión económica como la actual, debido a la contracción en la demanda por menor cantidad de turistas. Sin embargo, entre algunas empresas competidoras del sector se genera una alianza estratégica, en el sentido de la necesidad de convivir con varios establecimientos hoteleros pertenecientes al mismo

segmento, para así fomentar la captura de su clientela objetivo (turistas de poder adquisitivo medio y medio-alto, congresos y convenciones).

Es importante remarcar también que algunas variables que presenta el Hotel Howard Johnson Carlos Paz, como su gran tamaño, tipo de gestión (pertenecer a una cadena internacional) y categoría (cuatro estrellas), le otorga una posición de ventaja respecto a gran parte del universo hotelero de la Villa, ya que estudios demuestran que dichas variables influyen significativamente sobre un mayor desempeño hotelero respecto a otros hoteles de menor tamaño, categoría e independientes (Claver, Pereira y Molina, 2007).

3. El poder de negociación de los proveedores: el hotel cuenta con pocos proveedores, algunos grandes operadores y otros más pequeños (monotributistas). Esto otorga un poder de negociación diferente según lo que represente el importe de su operatoria, en cada una de estas empresas. Es decir, los proveedores tendrán menor poder en la medida que la cuantía de la operación del hotel importe un alto porcentaje en su facturación total.

4. El poder de negociación de los clientes: se observa una clara tendencia, respecto a que son los clientes quienes poseen cada vez mayor capacidad de negociación, incrementando año a año su nivel de exigencia a la hora de elegir su destino para vacacionar, tanto en la concertación del valor de la tarifa, como en la variedad de servicios requeridos. A esto debe adicionarse que la plaza Villa Carlos Paz, cuenta con innumerables opciones de hotelería en distintos segmentos y categorías, resultando imprescindible maximizar la relación precio-calidad del servicio ofrecido, para convencer al viajante.

5. La amenaza de ingreso de productos o servicios sustitutos: es considerable, al existir una tendencia creciente del pasajero a buscar opciones de alojamiento de calidad en nuevos complejos de cabañas o departamentos, los cuales ofrecen servicios e instalaciones similares a hoteles de categoría, pero con un costo por huésped considerablemente menor.

Diagnóstico organizacional

Se utiliza una herramienta muy importante para la planeación estratégica, conocida como FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas). Mediante la evaluación de puntos fuertes y débiles de variables internas y externas de una organización, el análisis FODA brinda una acabada idea de las condiciones de operación actuales de la empresa,

aportando a la gerencia un importante diagnóstico a la hora de la definición de objetivos y estrategias a implementar (Rojas, 2002).

A continuación, y respecto al hotel Howard Johnson Villa Carlos Paz, se presenta la información obtenida del análisis realizado según la técnica mencionada, en las siguientes figuras:

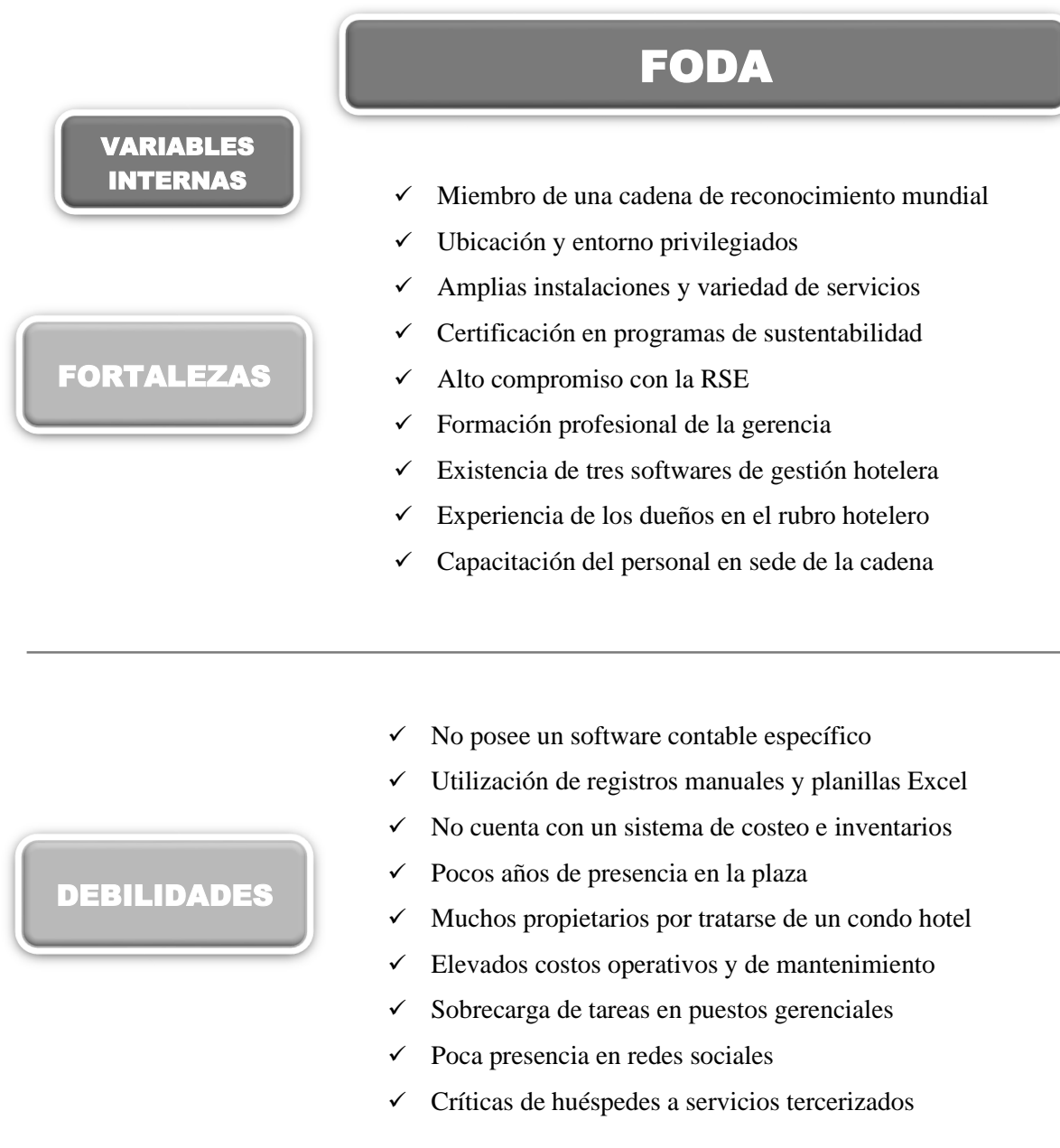


Figura 3. Análisis FODA – Variables internas. Fuente: Elaboración Propia

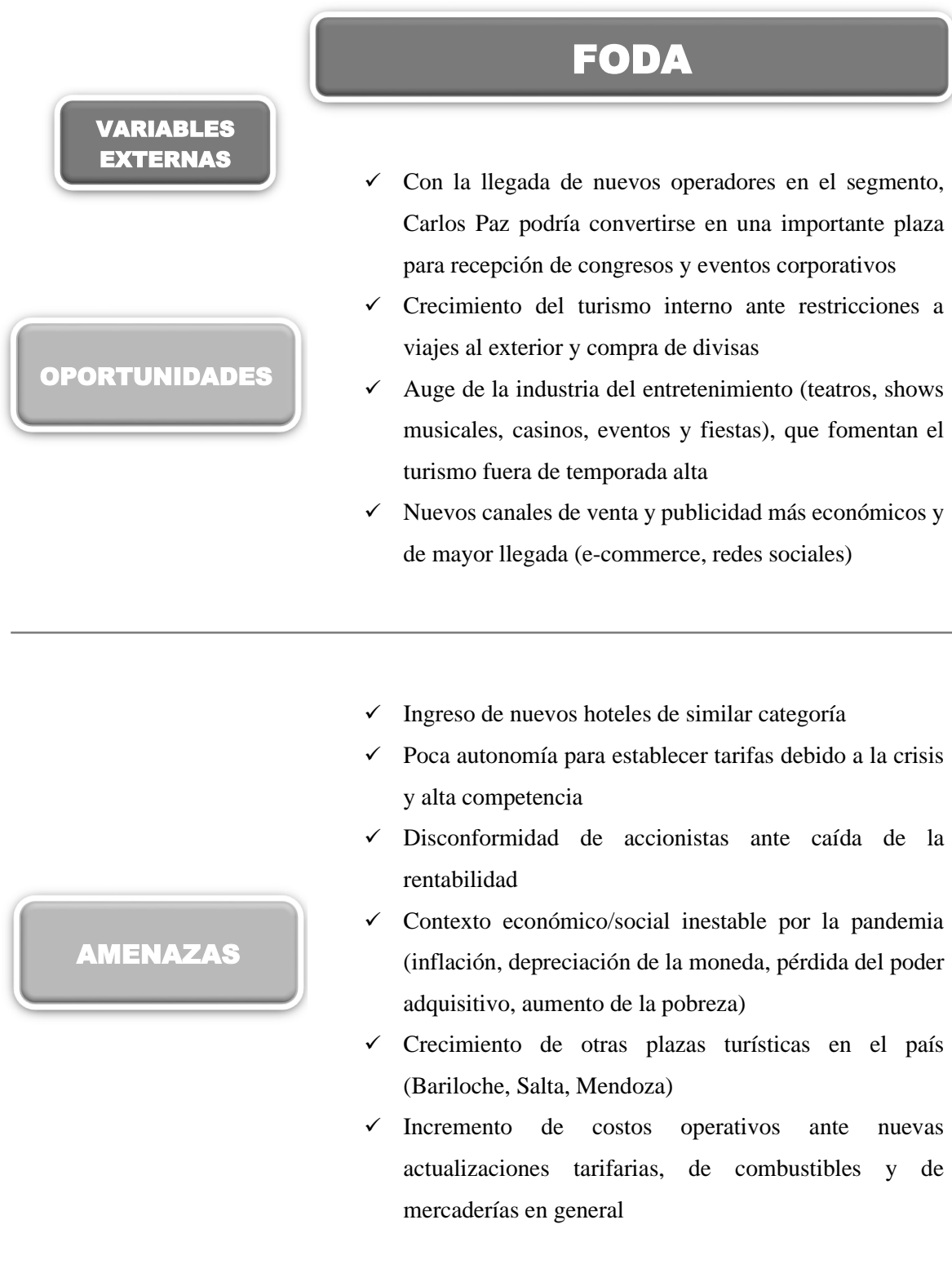


Figura 4. Análisis FODA – Variables externas. Fuente: Elaboración Propia

Marco Teórico

En esta sección se presentarán diversos conceptos de autores destacados en la materia de costos, que posibiliten un mejor entendimiento de la problemática detectada en el presente caso, como también de las principales herramientas propuestas para su solución.

Contabilidad de Costos

Para los autores Horngren, Datar y Rajan (2012), al momento de tomar decisiones, la gerencia de una organización debe contar con un sistema de información que brinde datos útiles y certeros sobre el accionar diario, el uso de recursos y la medición de resultados.

En este sentido y al considerar a la contabilidad como parte fundamental de este sistema, resaltan tres términos que suelen mezclarse o confundirse y que conviene diferenciar. Por un lado, la contabilidad financiera, orientada en el pasado, la cual mide y registra operaciones para la generación de informes dirigidos a terceros (inversionistas, bancos, proveedores), estructurados según la normativa contable. La contabilidad administrativa, por otro lado, se centra en el procesamiento de información financiera y no financiera, orientada al futuro y destinada a usuarios internos (la gerencia), para la toma de decisiones estratégicas. Mientras que la contabilidad de costos, mide y registra información financiera y no financiera relacionada con los costos de los diversos recursos de una empresa, siendo de uso fundamental tanto para la contabilidad financiera como administrativa.

Según Del Río González (2011), existen diversas ventajas y desventajas a la hora de aplicar la contabilidad de costos en una organización. Entre las primeras, brinda información periódica sobre la posición financiera de la empresa, es una herramienta fundamental para el proceso de planificación y control, y permite determinar costos unitarios para fijar precios. Como desventajas, menciona ciertas dificultades para obtener el valor actualizado de algunos activos, una probable costosa aplicación, requerir de personal capacitado, e incluso puede resultar defectuosa, dependiendo de la estructura de medición.

Costos – Objeto – Clasificación

Para Giménez (2015), costo es la suma de esfuerzos y sacrificios de bienes o servicios para el logro de un objetivo. Desde un punto de vista contable tradicional, el costo se mide en base a las unidades monetarias necesarias para adquirir bienes o servicios, en pos de un

fin u objetivo determinado. Cuando la gerencia de una empresa desea conocer el costo de un producto, una actividad, un servicio o un proyecto, estamos hablando del objeto del costo, es decir todo aquello que se necesite o interese medir.

Al considerar el fin u objetivo que se persigue al incurrir en un costo, se puede efectuar una primera clasificación entre *costos para valuación* (originados en la obtención de bienes o servicios, ajustados por normas contables vigentes para su exposición en los Estados Contables), y *costos para toma de decisiones* (utilizados por la gerencia para la toma de decisiones con fines de dirección, control y planificación, pudiendo o no ser registrados).

Así, entre los costos para valuación se pueden clasificar los mismos según su función, en producción (materiales, mano de obra y gastos indirectos de fabricación) o distribución, según su comportamiento con la producción, en fijos o variables, y según la relación con el objeto de costos, en directos o indirectos. Por otro lado, entre los costos para toma de decisiones, se encuentran los costos de oportunidad (al analizar alternativas de inversión), relevantes o irrelevantes (según su comportamiento entre alternativas), hundidos (ya realizado, irrelevante), e imputados (no incurrido, un tipo de costo de oportunidad).

Las organizaciones, según Uribe (2011), necesitan constantemente tomar decisiones, siendo fundamental la clasificación de sus costos y gastos para analizar no solo la estructura de costos de la empresa o de un proyecto, sino también el nivel de riesgo implicado (ante recesiones económicas), la posibilidad de maniobrabilidad, y su control.

Sistemas de Costeo – Métodos – Formas

La acumulación o concentración de costos, según Giménez (2015), debe realizarse de manera ordenada, mediante la aplicación de sistemas que permitan registrar y acumular los costos siempre igual, según principios y normas que hacen al costeo, y respetando métodos y formas previamente elegidos y que son parte del sistema. Así, se pueden encontrar sistemas de costos por órdenes de producción o por procesos, con registro de operaciones en forma histórica o predeterminada, y mediante métodos de costeo por absorción, variable, directo o por actividades.

En el desarrollo de los sistemas de costos, tiene particular importancia el tratamiento de los costos financieros y no financieros, relacionados con la administración de inventarios

de mercaderías (costos de adquisición, de pedido, de mantenimiento, de faltantes, de calidad), los cuales pueden llegar a representar porcentajes significativos sobre el total de erogaciones de la organización (Horngren et al., 2012).

Estructura de Costos – Rentabilidad – Costo Objetivo

El objetivo financiero básico que busca todo proyecto u organización, es el generar un nivel suficiente de utilidades, para producir una rentabilidad y un flujo de efectivo que asegure su permanencia y crecimiento (Uribe, 2011). Es por ello la importancia de utilizar indicadores financieros que muestren la capacidad que tienen las ventas, el activo y el patrimonio neto de una organización, para generar utilidades, identificando si hay creación o destrucción de valor a partir de diversas decisiones adoptadas por la gerencia. Los indicadores más tradicionales e importantes al respecto, son los siguientes:

- margen bruto = utilidad bruta/ventas netas
- margen operacional = utilidad operación/ventas netas
- margen neto = utilidad neta/ventas netas
- rentabilidad del activo = utilidades/activos
- rentabilidad patrimonial = utilidades/patrimonio

Es así que la estructura de costos y gastos de una organización o de un proyecto, tiene una participación directa en todos los indicadores de rentabilidad antes mencionados, por lo que cualquier aumento o disminución de los costos y gastos, tendrán un efecto de aumento o disminución de estas rentabilidades.

Continuando con el análisis de la relación entre rentabilidad y costos, es aplicable al presente caso la visión de García Colín (2014), respecto a que ante la creciente globalización y alta presencia de competidores, los precios de venta de productos y servicios vienen determinados por el mercado. Bajo este supuesto, debemos considerar el precio competitivo que fija el mercado, y restarle al mismo el porcentaje de utilidad esperado, para así obtener el costo total objetivo, el cual dependerá de una estructura de costos, por ende, también objetivo. Así, cada área o responsable de las funciones de compras, producción, distribución, venta y administración, deberá realizar ajustes operativos y/o financieros, que logren reducir sus costos, siempre con la condición de no afectar la calidad del producto o servicio prestado.

Por todo lo dicho y como señala Peña Sánchez (2010), la búsqueda de la excelencia en el servicio hotelero brindado, debe acompañarse con un control de costo adecuado, es decir, es factible conseguir un alto estándar de calidad a partir de una estructura de costos que garantice la rentabilidad esperada del establecimiento.

Diagnóstico y discusión

Lo desarrollado hasta el momento en el presente TFG, sugiere que el activo que toda organización no debiera nunca prescindir o descuidar, es un sistema de información que brinde a la dirección un completo conocimiento de las circunstancias y hechos que acontecen en la empresa y en su entorno, para una toma de decisiones lo más acertada posible, aún en situaciones de alta incertidumbre y riesgo.

Es por ello que para el hotel Howard Johnson Carlos Paz, es una problemática crucial no contar con una correcta y acabada contabilidad de costos, que brinde informes relevantes y periódicos a la gerencia, más aún en el contexto de una pandemia sin precedentes, que impactó y seguirá impactando fuertemente a la sociedad en su conjunto, y a los rendimientos de casi toda actividad económica conocida.

La evidencia del problema declarado, radica en que el hotel no cuenta con sistemas de costeo y de control de inventarios, y tampoco con un software contable. Hay procedimientos que se registran en simples planillas de Excel, y las operaciones de compras y ventas no se cargan en forma diaria y automática en software de gestión alguno.

De la lectura y análisis realizado de los estados contables del hotel (ver Anexos I, II y III), para el año 2020 los costos operativos representaron un 75% del nivel de ventas, los gastos administrativos, comerciales y de financiación un 18%, y al considerar los demás gastos e ingresos y el impuesto a las ganancias, la rentabilidad neta fue del 4%, similar al de los dos años anteriores. Este porcentaje está muy por debajo de los márgenes promedios del rubro hotelero, más próximos a un 10%. Es decir, la rentabilidad prometida a los inversores se encuentra en valores aún lejanos.

Por otro lado, a pesar de detectarse en el hotel ciertos indicios positivos de crecimiento económico y financiero (ventas e inversiones en aumento, índices de rentabilidad del activo y patrimonio neto favorables), la gerencia manifiesta que como contrapartida a la estrategia

de atender a una gran variedad de públicos (parejas, familias, contingentes de estudiantes y jubilados), con el fin de contar con una demanda constante durante el año, los costos se están incrementando considerablemente, incluso en mayor nivel que el de las tarifas.

Con el crecimiento de costos mencionado y por los montos implicados, cualquier nivel de ineficiencia, aún el menor, puede provocar cuantiosas pérdidas. Por nombrar alguna, la existencia final de mercadería en el período 2018-2020 se incrementó en un 187%, cuando para el mismo período las ventas aumentaron solo un 43%, y con previsiones de crecimiento nada favorables para el 2021. Esto solo puede explicarse por una política deficiente en la gestión de inventarios.

Es también considerable el alto porcentaje de costos fijos con los que cuenta el hotel, cercano al 45% del total de sus costos, lo que significa que inclusive sin el desarrollo de actividad o servicio alguno (por no contar con huéspedes o no realizar eventos), se deben enfrentar muy altas erogaciones fijas.

La empresa cuenta entre sus activos con varios rodados, los cuales originan costos que, de no ser debidamente tratados y asignados por un sistema que analice su beneficio y rentabilidad, podrían estar generando también importantes costos de oportunidad. Esto se debe a las altas sumas de efectivo que inmovilizan su adquisición y mantenimiento, más aún al considerar que varios de los servicios prestados por los mismos, podrían ser tercerizados (traslados de huéspedes, excursiones, fletes).

Si se consideran los ejes de la misión organizacional del hotel bajo estudio, es decir alta calidad del servicio ofrecido y la mayor rentabilidad para los inversores, se observará que la problemática planteada y las propuestas de solución a implementar, se centrarán en la protección de ambos postulados.

Por ello, resulta imprescindible proponer a la gerencia del Howard Johnson Carlos Paz, una reducción y optimización de su estructura de costos, para atender cualquier contingencia o dificultad económica/financiera que pudiera ocasionar la actual pandemia, y mejorar también sus índices de rentabilidad, para tranquilidad de los inversores.

Esto se logrará a partir del análisis que determine aquellos costos sobre los cuales poder efectuar diferentes reducciones, siempre sin afectar la calidad de los servicios

prestados. En forma complementaria, se buscará establecer una reducción de toda la estructura de costos en un porcentaje objetivo a determinar, en sintonía con el precio que el mercado impone y el porcentaje de utilidad al cual se desee llegar.

Finalmente, lo anterior deberá ir acompañado de la implementación de un sistema de costeo y de control de inventarios, y de la utilización intensiva del software de gestión con el que ya cuenta el hotel, para poder aportar las herramientas necesarias para una correcta toma de decisiones en el corto y mediano plazo, minimizando el riesgo y garantizando el cumplimiento de la planificación y control de este y otros objetivos, por parte de la gerencia.

Plan de implementación

A partir de los diversos antecedentes presentados, del análisis de situación, de los conceptos tratados en el marco teórico, y del diagnóstico realizado, se expondrán a continuación los principales ejes y acciones que se llevarán a cabo, como parte del plan de implementación de la propuesta elegida, ante la problemática detectada.

Tomando como base los objetivos planteados (general y específicos), se determinará el alcance de la propuesta, sus acciones específicas, marco de tiempo y propuestas de evaluación de resultados, estimándose también los recursos involucrados y necesarios para su desarrollo.

Alcance y limitaciones

- Alcance de contenido: se aborda la temática de los costos organizacionales, respecto a su identificación y gestión para la producción de información útil para la gerencia del hotel.
- Alcance temporal: el presente estudio se realiza en el transcurso del primer semestre del calendario académico de la universidad, ciclo lectivo 2021, para su implementación en el semestre Julio – Diciembre del mismo año.
- Alcance geográfico: propuesta a ser implementada dentro de las instalaciones del hotel Howard Johnson, ubicado en la ciudad de Villa Carlos Paz.
- Alcance metodológico: se realizó un estudio con enfoque mixto, cuantitativo y cualitativo, e investigación de naturaleza documental, descriptiva y explicativa.
- Limitaciones: en el desarrollo del presente trabajo de investigación, se contó con toda la

información necesaria para su desarrollo. Por otro lado, se aclara que no se abordará el análisis y determinación de los costos unitarios de servicios y productos ofrecidos por el hotel, por cuanto el enfoque del estudio recae sobre la estructura general de costos de la organización, y la aplicación de medidas para su reducción y optimización.

Recursos involucrados

- Recursos Humanos: la propuesta no demandará la incorporación de nuevos empleados, aunque sí una activa participación del personal de todas las áreas del hotel, tendiente a incorporar en su labor diaria, los nuevos procedimientos y herramientas a implementar.
- Recursos Técnicos: se requerirán equipamientos y elementos con los cuales ya cuenta el hotel (computadoras, software de gestión, redes, internet, telefonía).
- Recursos Financieros: la propuesta demanda una inversión económica respecto a los honorarios profesionales que deberá facturar el estudio contable por el asesoramiento y acompañamiento en los nuevos sistemas y procedimientos a implementar. Considerando el arancel indicativo para servicios profesionales establecido por la Resolución N° 63/20 (CPCE CÓRDOBA, 2020), se detalla a continuación la inversión requerida:

Período de implementación	Carga horaria	Costo Unitario	Costo Total
Julio – Septiembre	30hs x mes = 90hs	\$ 2.034,00	\$ 183.060,00
Octubre – Diciembre	10hs x mes = 30hs	\$ 2.034,00	\$ 61.020,00
Inversión total			\$ 244.080,00

Figura 5: *Recursos Financieros*. Fuente: Elaboración Propia

Acciones y marco de tiempo

Se presentan a continuación, una serie de acciones y actividades que se han establecido como prioritarias, para la consecución de los objetivos planteados en la introducción del presente TFG.

Respecto al marco de tiempo a considerar para su implementación, se utilizará un diagrama de Gantt en donde se expondrán las distintas tareas y acciones, y el período de tiempo estimado que demandará la ejecución de cada una de ellas:

Tareas	Julio				Agosto				Septiembre				Octubre				Noviembre				Diciembre			
	Semana				Semana				Semana				Semana				Semana				Semana			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
<i>Acción Específica N° 1</i>	■																							
<i>Acción Específica N° 2</i>					■																			
<i>Acción Específica N° 3</i>									■															
<i>Acción Específica N° 4</i>									■															
<i>Acción Específica N° 5</i>													■											
<i>Acción Específica N° 6</i>																	■							

Figura 6. *Diagrama de Gantt*. Fuente: Elaboración Propia

Acción Específica N° 1

“Análisis de la actual estructura de costos del hotel: identificar y clasificar todos los costos inherentes a la actividad, determinar su relevancia, su posibilidad de control y maniobra”

Se designará un responsable para la realización de la presente acción, perteneciente a la nómina del personal administrativo (jefe o auxiliar), el cual deberá ser acompañado y asesorado en el proceso, por un integrante del staff del estudio contable. Este equipo así conformado, deberá realizar las siguientes tareas:

- Analizar los estados contables del hotel de los últimos tres períodos (2018, 2019, 2020), y estados intermedios de período 2021.
- Clasificar los diversos costos que componen la estructura de costos del hotel, según su función (operativos, administración, comercialización, financieros), comportamiento (fijos y variables), y relación con el objeto de costos (directos e indirectos).
- Determinar el porcentaje de participación e incidencia de cada grupo de costos, y su evolución en el período 2018-2020.
- Identificar la presencia de costos de calidad y costos de oportunidad.
- Realizar un reporte con el análisis del impacto de la estructura actual de costos sobre la rentabilidad de la empresa.

Acción Específica N° 2

“Determinar una nueva estructura de costos objetivo”

Se procederá a cuantificar la nueva estructura de costos del hotel, restando al volumen de ventas proyectado (según el precio que fija el mercado), el monto de utilidad esperado, es decir, aquel que brinde una rentabilidad cercana al 10%.

Así, y para lograr el resultado de la ecuación antes planteada, la estructura de costos en su conjunto deberá sufrir una reducción aproximada de un 8%. Con esto se lograría duplicar el nivel de rentabilidad actual, además de contar con un mayor margen de maniobra económica y financiera ante contingencias negativas que pudiera provocar la actual pandemia por el coronavirus.

Acción Específica N° 3

“Implementar los ajustes y reducciones de costos necesarios”

Para alcanzar el monto de la estructura de costos objetivo planteada, se realizarán los siguientes ajustes y cambios, siempre bajo la premisa de que su implementación no afecte la calidad de los servicios prestados:

- a) Mejoras en la política de compras: se contará con un solo responsable de todas las compras de mercaderías. Los Jefes de Mantenimiento y Housekeeping solo aportarán sugerencias e informes al responsable designado. El mayor porcentaje de la operatoria de compras se realizará con proveedores de gran magnitud, que puedan ofrecer una mejora en los costos de los diversos productos e insumos, envíos sin cargo y plazos de pago más flexibles. El objetivo es lograr una reducción de un 10% en los valores totales de Compras, de un 20% en Fletes, y de un 10% en Combustibles.
- b) Reducción de un 40% del stock de mercadería: esto será viable a partir de las mejoras en las políticas de compras y del control de inventarios a implementar. El ajuste posibilitará contar con un costo de ventas más preciso y representativo, y evitar importantes costos de oportunidad por inmovilizar grandes sumas de dinero, que podrían ser destinadas a inversiones más rentables, o para cumplimiento de objetivos de otras áreas que lo requieran.
- c) Reducción de un 10% de los gastos de personal: se encomendará la tarea al área de Recursos Humanos, con el objetivo de que realice únicamente una reducción del personal adicional contratado en los meses de temporada alta, apuntando al reemplazo

de dicha dotación mediante la tercerización de servicios no críticos de mantenimiento y limpieza.

- d) Reducción del consumo energético en un 5%: se buscará adquirir paneles solares para proveer de energía a calderas que climatizen piletas de natación y jacuzzi, incrementar el uso de sensores de movimiento para el encendido y apagado automático de luces en el interior y exterior de las instalaciones del hotel, y realizar un recambio paulatino de equipos de aire acondicionado que no cuenten con tecnología de bajo consumo tipo “inverter”.
- e) Reducción de un 20% del rubro Rodados: se efectuará la venta de un rodado que implique un monto aproximado a la reducción propuesta (\$ 5.000.000), y cuya prestación de servicio, de ser relevante, pueda ser reemplazada vía tercerización. Este ajuste producirá una importante reducción en el consumo de combustible (un 20% aprox.), en depreciaciones (\$ 500.000), y en menor medida en impuestos y seguros. Por otro lado, liberará también un importante flujo de efectivo, para realización de inversiones o para cumplimiento de objetivos de otras áreas que lo requieran.
- f) Reducción de un 20% en gastos de comercialización: se encargará la tarea al área de Marketing, cuyos responsables deberán implementar diversas medidas tendientes al logro del objetivo (por ejemplo: mayor publicidad a través de internet y redes sociales, reducir las comisiones pagadas a OTAS vía mayores ventas en línea a través de la página web del hotel, y de marketing por correo electrónico).
- g) Reducción de un 40% de los costos financieros: se encargará al área de Finanzas el análisis de medidas tendientes a lograr la mencionada reducción, principalmente de intereses bancarios. Se recomendará analizar las distintas opciones que ofrece hoy el mercado (cancelación de préstamos por otros con tasas diferenciales por la pandemia, cambios de cheques a menor tasa vía aval SGR), y disminuir el uso de adelantos en cuentas corrientes, a partir de las futuras mejoras en el flujo de efectivo, originado en ajustes en otros rubros y áreas.

Acción Específica N° 4

“Elección del sistema de costeo y de control de inventarios”

Se tendrá en cuenta para la realización de la presente acción, las características

particulares del rubro hotelero, tipo de clientela, la estructura organizacional, variedad de servicios prestados, insumos y productos utilizados, clasificación e importancia de los distintos rubros de costos, y los recursos que brindan los sistemas de gestión a utilizar (Flexxus y Arion).

Sistema de costeo

Se implementará un método de costeo de tipo por órdenes de trabajo, a partir del cual, para conocer el costo unitario de las diversas opciones de alojamiento o el costo de realización de un determinado evento, se utilizarán Hojas de Costo, de fácil y rápida confección con la información provista por los sistemas de gestión. Una de las cuestiones que favorece la elección de este tipo de costeo, es la alta proporción de costos directos presentes (casi un 70%).

Así, el conjunto de costos es asignado en primera medida, a los distintos centros de costos que se establezcan (alojamiento, administración, comercialización, financiación, etc.), de acuerdo a distintas tasas de apropiación que se determinen. Por último, desde los diversos centros se asignarán los costos a los servicios generadores de ingresos, en forma directa para costos de tal naturaleza, y para los costos indirectos, mediante cuotas de asignación (cantidad de unidades, horas máquinas, costo de mano de obra, costos de material, superficies, etc.). Estas cuotas deberán ser calculadas al final de cada año, para evitar la estacionalidad presente en este tipo de actividad.

Se optará por un criterio de cálculo de costos de tipo integral o por absorción, por ser el utilizado actualmente en la presentación de estados contables, y debido a la importante participación de costos fijos respecto a la estructura total (casi el 50%). Igualmente, con un sistema de costeo integral correctamente implementado y con las herramientas que brindan los sistemas de gestión, es factible realizar también un costeo variable, si se desea analizar la contribución marginal global, o de un servicio en particular.

Por último, se utilizará tanto el método de costos históricos como predeterminados, atendiendo a la necesidad de fijar costos al final de un período, para valuación o exposición, o en forma presupuestada, para un mejor control de los objetivos planteados.

Control de inventarios

Se modifica el sistema utilizado actualmente de diferencia de inventario (periódico), para llevar adelante un sistema de inventario permanente, y así poder conocer en cualquier momento que se desee el costo de las ventas, el resultado que está generando la actividad y el saldo de la cuenta mercaderías.

Al tratarse de bienes mayormente homogéneos, se sugiere un método de inventario tipo PEPS (el primer precio que ingresa es el que primero en salir), debido a que con el marco inflacionario presente en Argentina en los últimos años, este método permite que la existencia final de mercaderías quede valuada en los costos más altos.

Este tipo de inventario es también posible y sencillo de aplicar, gracias a los softwares de gestión con que se cuentan, debiendo igualmente realizarse en forma periódica, recuentos físicos de mercaderías para corroborar la exactitud de la información provista por el sistema, como también la detección de desperfectos o roturas, para su reclamo y contabilización.

En referencia a la reposición de mercadería, se recomienda continuar con el sistema “Just in Time” para el común de las mercaderías, y contar con stock para cubrir demandas por tres meses, para los cinco productos más importantes, atendiendo particularmente a las características de estacionalidad en la demanda hotelera.

Por último, se implementará una orden de requerimiento de insumos y materiales, por parte de los distintos departamentos funcionales (limpieza, lavandería, mantenimiento, administración), que permita imputar costos y controlar consumos.

Acción Específica N° 5

“Establecer pautas para el uso intensivo de los softwares de gestión del hotel”

Para la implementación del sistema de costeo y de control de inventarios, es muy importante remarcar que el hotel cuenta ya con dos softwares de gestión, Flexxus y Arion, los cuales son compatibles para su trabajo en conjunto, y aportan todas las opciones y herramientas necesarias para el mencionado fin.

Las tareas a llevar a cabo en la presente acción, son:

- a) Recorrer las instalaciones del hotel, para verificar la correcta disposición y dotación de equipamiento informático necesario en áreas relacionadas con la gestión de compras, ventas y almacenamiento.
- b) Revisar el actual Plan de Cuentas de la contabilidad del hotel, a efectos de actualizar e incorporar los conceptos para nuevos registros, eventos, operaciones y movimientos, que surjan con la implementación del sistema. Cuanto mayor grado de detalle y amplitud tenga el plan de cuentas, más útil será y mejor representará la realidad económica, financiera y operativa de la empresa.
- c) Se designará el personal responsable de la carga de datos en los sistemas de gestión, quienes podrán acceder a capacitaciones en el uso de estas herramientas, a través de numerosos videos y tutoriales gratuitos que la firma Flexxus ofrece en su sitio web.
- d) Se realizará la carga diaria en los sistemas de gestión mencionados, de todo evento de registración contable, o no contable pero que se determine importante para la claridad y eficiencia de la información provista por el sistema.

Acción Específica N° 6

“Instrumentar la confección de presupuestos e informes, para la planificación y control de costos por parte de la gerencia”

Al momento de realizar esta acción, se contará ya con un sistema que brinde información instantánea y oportuna para uso de la gerencia, a efectos de poder tomar decisiones, establecer objetivos, planificar actividades y evaluar desempeños.

Para que la planificación y control de costos se pueda efectuar con eficiencia y eficacia, no solo deberemos contar con un sistema que recopile datos, sino también con una gerencia que oriente esfuerzos que mejoren utilidades, de la mano de las herramientas que la contabilidad de costos puede ofrecer.

Se deberán realizar presupuestos económicos de la organización, y presupuestos por departamentos, en los cuales se contemplen los ajustes ya realizados, y adicionar aquellos que deban considerarse en función a objetivos y a las expectativas que presente el mercado.

Se implementará también la confección mensual de informes y reportes (de compras, ventas, costos, rentabilidad, ratios), los cuales posibilitarán controlar y evaluar la

correspondencia o el desfasaje de las expectativas, con respecto a la realidad. Esta retroalimentación permitirá ejecutar medidas correctivas a tiempo, evitando importantes improductividades de tipo físicas, económicas y financieras.

Evaluación del impacto de la implementación

A efectos de realizar una evaluación del impacto logrado con la presente propuesta, se utilizarán diversas mediciones que brinden información útil a tal fin.

Por un lado, y tal como se plantea en el marco teórico, todo ajuste y cambio en los costos de una organización, producirán modificaciones en los niveles de rentabilidad de la empresa, siendo este uno de los ejes de la propuesta respecto a brindar un mejor nivel de rentabilidad, más cercano a los niveles comprometidos con los inversores.

Se procedió al cálculo de la nueva estructura de costos del hotel, considerando las propuestas de reducciones, y se confeccionó el nuevo estado de resultados obtenido con dichas modificaciones (ver Anexos IV y V). Vale aclarar que se trabajó bajo el supuesto de igualdad de operaciones y montos respecto al período 2020, a fin de facilitar la comparación.

El resultado final arrojó una mejora en la rentabilidad superior al 100%:

	Actual	Propuesta
Utilidad Neta	\$ 14.239.286,11	\$ 29.941.413,13
Rentabilidad	4,30%	9%

Figura 7: *Mejora de la rentabilidad*. Fuente: Elaboración Propia

Asimismo, otros indicadores importantes a considerar respecto a la conveniencia en la implementación de la propuesta, es el análisis de la relación costo-beneficio que aporta. Una forma de cuantificar esta relación, se obtiene calculando el ROI (Retorno sobre la Inversión) y el ROA (Retorno sobre los Activos). Para el presente caso, se alcanzan los siguientes resultados:

$$\begin{aligned} \text{ROI} &= (\text{Beneficio de la propuesta} - \text{Inversión}) / \text{Inversión} * 100 \\ &= 15.702.127,02 - 244.080,00 / 244.080,00 = 63,33 \text{ (6.333\%)} \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{ROA} &= \text{Utilidad Neta} / \text{Activo Total} * 100 \\ &= 29.941.413,13 / 120.937.962,60 = 0,2476 \text{ (25\%)} \end{aligned}$$

Estos resultados demuestran también la conveniencia en la aplicación de la presente propuesta, y asumir la inversión que ello implica sin mayor riesgo económico y financiero. El retorno de la inversión es de sesenta y tres veces el monto invertido (6.333%), y el retorno sobre los activos se incrementó más del doble respecto a la situación original (de un 12% a un 25%).

Conclusiones y recomendaciones

El hotel Howard Johnson Carlos Paz, ha logrado en poco tiempo posicionarse como uno de los principales referentes hoteleros en el segmento de alta categoría de la villa serrana.

Para ello, debió llevar adelante una política de fuerte inversión en sus instalaciones y en la adquisición de bienes de uso y mercaderías, principalmente con el objetivo de ampliar su oferta de servicios y diversidad de huéspedes (parejas, familias, contingentes).

Sin embargo, al analizar el crecimiento de sus ventas, se observa que el resultado no alcanzó las expectativas planteadas, esto provocado en parte por el impacto de la crisis del coronavirus, como también por el gran crecimiento de costos derivados de dicha estrategia, tanto de tipo operativos (infraestructura), como de oportunidad (inmovilización de grandes sumas de dinero), y hasta financieros (excesiva dependencia de productos bancarios).

Por dicho motivo, el objetivo del presente trabajo busca contrarrestar esta problemática, a partir de la implementación de una política de reducción y optimización de costos, y de la mejora del sistema de información presente en la organización. Con todo ello, se proveerá a la gerencia del hotel de las herramientas necesarias para morigerar los riesgos externos, eliminar las improductividades internas y lograr mayor eficiencia en la planificación y control de objetivos y actividades.

Tal como plantea Horngren, Datar y Rajan (2012), lo fundamental aquí es la adopción de medidas y acciones que logren primero, identificar, reducir y optimizar la estructura de costos de la organización, para así contar con un sistema de costeo eficiente que facilite el control. Así, dicho monitoreo evita el crecimiento de costos y gastos, y la reducción produce mayor rentabilidad futura.

Es importante destacar también, que el ahorro o reducción de costos no solo produce

beneficios económicos, sino que ayuda además al cumplimiento de diversos objetivos en distintas áreas de la organización. Por mencionar algunos, la utilización de nuevas tecnologías para reducir el consumo energético, ayuda a la concreción del objetivo del hotel de alcanzar la certificación “Oro” del programa Hoteles más Verdes; la menor dotación de personal en temporada alta, provoca mayor capacitación y compromiso del personal existente en adquirir nuevas habilidades y conocimientos, haciendo menos rutinaria su labor; la disminución de gastos en publicidad, focaliza la visión de los departamentos de marketing y de ventas en las nuevas tecnologías y canales de difusión, propiciando el recambio de técnicas tradicionales, en consonancia con lo que sucede en todo el mundo.

En definitiva, con los cambios propuestos a través de las diversas acciones específicas a implementar, se alcanza el objetivo principal planteado en el presente trabajo, incrementando los niveles de rentabilidad del 4,3% al 9%, sin resentir la calidad de los servicios prestados, y generando también, información clave respecto a departamentos y circuitos críticos del accionar organizacional (compras e inventarios principalmente). Además, se obtiene un excelente resultado en el retorno sobre la inversión requerida (ROI=63,33), con un bajo nivel de recursos necesarios (\$244.080,00).

Por último, y como cierre del presente trabajo, se efectúan algunas recomendaciones a la gerencia del hotel, destacando la importancia de su análisis en la búsqueda de la mejora continua en servicios prestados y sus costos derivados:

- Determinar el costo unitario de los distintos servicios ofrecidos por el hotel, para su comparación con los valores que habitualmente impone el mercado, analizando su rentabilidad individual y conveniencia de prestación.
- Fomentar la capacitación y especialización del personal administrativo y gerencial, en materia de costos (desde cursos y actualizaciones, hasta especializaciones y posgrados).
- Analizar la implementación futura de un sistema de costeo más avanzado, que permita una mayor precisión y detalle en la obtención de resultados e informes (por ejemplo, el sistema “ABC”).
- Implementar acciones y capacitación en otras áreas de la organización (ventas, housekeeping, mantenimiento), para lograr uniformidad de criterios en la utilización

de sistemas de gestión y generación de información útil, periódica y certera para la toma de decisiones.

- Aplicar un plan de reducción continua de costos fijos del hotel, en áreas donde se puedan practicar estrategias efectivas de reemplazo y tercerización (rodados, mantenimiento, limpieza, seguridad, recreación).
- Analizar estrategias tendientes a contrarrestar la estacionalidad de la actividad hotelera, a partir del crecimiento de la unidad de negocio “Servicios y Eventos”. Para ello, será necesario propiciar uniones estratégicas con otros actores del sector (competidores, gobierno), para lograr posicionar a Villa Carlos Paz como un referente nacional y regional en la realización de congresos y eventos de todo tipo.

Bibliografía

- Agencia Télam. (2021). *Para el FMI, la economía argentina crecerá 5,8% en 2021*. Recuperado el 15/04/2021 de <https://www.telam.com.ar/notas/202104/549780-fmi-economia-argentina-crecimiento-2021.html>.
- Arenas, Noelia Elizabeth. (2014). *Diseño de un sistema de información de costos: aplicación a un apart hotel* (Trabajo final de grado). Mendoza, Universidad Nacional de Cuyo. Facultad de Ciencias Económicas. Dirección URL del informe: <https://bdigital.uncu.edu.ar/6708>. Fecha de consulta del artículo: 25/04/21.
- Argentina.gob.ar. (2021). *Ley N° 27.563, Ley de sostenimiento y reactivación productiva de la actividad turística*. Recuperado el 23/04/2021 de <https://www.argentina.gob.ar/economia/politicatributaria/covid19/sostenimiento#:~:text=la%20actividad%20tur%C3%ADstica-,Ley%20N%C2%B0%2027.563%2C%20Ley%20de%20sostenimiento%20y,productiva%20de%20la%20actividad%20tur%C3%ADstica&text=Se%20aprueba%20la%20ley%20de,el%20plazo%20de%20180%20d%C3%ADas.&text=Incentivos%20a%20la%20venta%20de%20servicios%20tur%C3%ADsticos%20nacionales>.
- Bermúdez, I. (14 de abril de 2021). Salario mínimo: acumula una pérdida del 36% frente a la inflación. *Diario Clarín*. Recuperado de https://www.clarin.com/economia/salario-minimo-acumula-perdida-36-frente-inflacion_0_RRVeC9wLQ.html.
- Borda Bossana, Giordano Faustino y Bartmus, Marcos. (2017). *Mejorar costos de un hotel a través de inversiones*. (Proyecto de Grado). Instituto Aeronáutico Argentino (Córdoba). Recuperado de <https://rdu.iua.edu.ar/handle/123456789/496>.

Claver Cortés, E., Pereira Moliner, J., & Molina Azorín, J. F. (2007). Impacto del tamaño, el tipo de gestión y la categoría sobre el desempeño de los hoteles españoles. *Cuadernos de Turismo*, (19). Recuperado a partir de <https://revistas.um.es/turismo/article/view/13861>.

Córdoba Turismo. (2021). *Localidad de Villa Carlos Paz*. Recuperado el 15/04/2021 de <https://www.cordobaturismo.gov.ar/localidad/villa-carlos-paz>.

CPCE CÓRDOBA (Consejo Profesional de Ciencias Económicas de Córdoba). (2020). *RESOLUCIÓN 63/20. RESOLUCIÓN 71/08 (T.O. 17.12.2020). ARANCELES INDICATIVOS PARA SERVICIOS PROFESIONALES*. Recuperado el 22/06/2021 de <https://cpceba.org.ar/media/download/noticias/Res63-20-.pdf>.

Defensoría del Pueblo. (2021). *Coronavirus: nuevas restricciones a la circulación*. Recuperado el 13/04/2021 de <https://defensoria.org.ar/noticias/coronavirus-nuevas-restricciones-a-la-circulacion>.

Del Río González, C. (2011). *Costos I: históricos*. México: Cengage Learning.

Dinatale, M. (05 de abril de 2021). Cuáles son las 10 propuestas de salvataje a las pymes que preparó el Gobierno. *Diario El Cronista*. Recuperado de <https://www.cronista.com/economia-politica/coronavirus-argentina-las-10-propuestas-de-salvataje-a-las-pymes-que-preparo-el-gobierno>.

DW. (2021). *Argentina enfrenta segunda ola de COVID con economía exhausta*. Recuperado el 13/04/2021 de <https://www.dw.com/es/argentina-enfrenta-segunda-ola-de-covid-con-econom%C3%ADa-exhausta/a-57139721>.

El diario de Carlos Paz. (2021). *Pandemia: Córdoba no se adhiere a las nuevas restricciones*. Recuperado el 20/04/2021 de

<https://www.eldiariodecarlospaz.com.ar/provincial/2021/4/15/pandemia-cordoba-no-se-adhiere-las-nuevas-restricciones-113403.html>.

FEHGRA (Federación Empresaria Hotelera Gastronómica de la República Argentina). (2021). *FEHGRA: Récord en desaparición de empresas y destrucción de puestos de trabajo*. Recuperado el 22/04/2021 de <https://www.hotelesygastronomiacordoba.com/fehgra-record-en-desaparicion-de-empresas-y-destruccion-de-puestos-de-trabajo>.

García Colín, J. (2014). *Contabilidad de Costos* (4ª Ed.). México: McGraw-Hill Interamericana.

Giménez, C. M. (2015). *Sistemas de costos*. (1ª Ed.). Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Argentina: La Ley.

Horngren, C.T., Datar, S.M. y Rajan, M.V. (2012). *Contabilidad de Costos. Un enfoque gerencial* (14ª Ed.). México D.F, México: Pearson Educación.

INDEC (Instituto Nacional de Estadística y Censos de la República Argentina). (2021). *Encuesta de ocupación hotelera. Enero de 2021*. Informes técnicos / Vol. 5, n° 49. Turismo Vol. 5, n° 6. Recuperado el 15/04/2021 de https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/eoh_03_216DF8544D1C.pdf.

Info Agro. (2020). *En medio de la sequía arden las sierras de Córdoba*. Recuperado el 13/04/2021 de <https://infoagro.com.ar/en-medio-de-la-sequia-arden-las-sierras-de-cordoba>.

Kanenguiser, M. (15 de abril de 2021). La inflación fue del 4,8 por ciento en marzo y es la más alta desde que Alberto Fernández es presidente. *Infobae*. Recuperado de <https://www.infobae.com/economia/2021/04/15/la-inflacion-fue-del-48-por-ciento-en-marzo-y-llego-al-426-por-ciento-en-el-ultimo-ano>.

La Jornada Web. (2021). *Se llenó el lago San Roque y brilla la 'cola de novia'*. Recuperado el 20/04/2021 de <http://www.lajornadaweb.com.ar/2021/02/11/se-lleno-el-lago-san-roque-y-brilla-la-cola-de-novia>.

La Política On line. (2021). *Argentina es el país con mayor turismo interno de la región durante la pandemia*. Recuperado el 20/04/2021 de <https://www.lapoliticaonline.com/nota/132886-argentina-es-el-pais-con-mayor-turismo-interno-de-la-region-durante-la-pandemia>.

Llobet, M. (29 de marzo de 2021). El Senado busca declarar la emergencia turística. *La Agencia de Viajes*. Recuperado de <https://argentina.ladevi.info/emergencia-turistica/el-senado-busca-declarar-la-emergencia-turistica-n29655>.

News Line Report. (2020). *Según proyecciones la publicidad digital será la más favorecida de 2021*. Recuperado el 25/04/2021 de <https://www.newslinereport.com/negocios/nota/segun-proyecciones-la-publicidad-digital-sera-la-mas-favorecida-de-2021-#:~:text=En%202021%2C%20se%20prev%C3%A9%20que,%2C9%25%20proyecto%20en%202020>.

Ortiz Vázquez, Paulina. (2019). *Mejora del sistema del control de inventarios de las amenidades y suministros del departamento de ama de llaves del hotel The Westin Santa Fe México City*. (Proyecto Terminal). Universidad Abierta y a Distancia de México. Recuperado de <http://www.repositorio.unadmexico.mx:8080/jspui/handle/123456789/254>.

Parada, P. (2015). *Análisis PESTEL, una herramienta del estudio del entorno*. Obtenido de <http://www.pascualparada.com/analisis-pestel-una-herramienta-de-estudio-del-entorno>.

- Peña Sánchez, A. D. J. (2010). *Contabilidad Hotelera de Restaurantes y de Gestión* (1ª Ed.) Cartagena, Colombia: Universidad Libre Sede Cartagena.
- Pérez, R., Aspiolea, L., Ahu, M., & Sorí, Y. (2017). Modelo de gestión estratégica de costo para instalaciones hoteleras. *Universidad&Ciencia*, 6, 452-475. Recuperado de <http://revistas.unica.cu/index.php/uciencia/article/view/963>.
- Porter, M. (2000). *Estrategia Competitiva. técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia* (1ª Ed.) México: Compañía Editorial Continental.
- Revista Mercado. (2020). *Impuesto a la riqueza y desaliento a la inversión*. Recuperado el 25/04/2021 de <https://mercado.com.ar/economia-y-politica/impuesto-a-la-riqueza-y-desaliento-a-la-inversion>.
- Rojas, J.L., & Introducción, I. (2002). *Procedimiento para la elaboración de un análisis FODA como una herramienta de planeación estratégica en las empresas*. Recuperado a partir de <https://www.uv.mx/iiesca/files/2012/12/herramienta2009-2.pdf>.
- Sardi, M. (12 de marzo de 2021). La imagen de Alberto Fernández cae a la mitad y Macri sube 5 puntos. *Revista Noticias*. Recuperado de <https://noticias.perfil.com/noticias/politica/la-imagen-de-alberto-fernandez-cae-a-la-mitad-y-macri-sube-5-puntos.phtml>.
- Suárez, M. M. (2020). ¿Cómo realizar una gestión de costos en el rubro hotelero para la mejor toma de decisiones? *INQUIETUD EMPRESARIAL*, 19(2), 39-51. Recuperado a partir de https://revistas.uptc.edu.co/index.php/inquietud_empresarial/article/view/8939.
- Telam. (2021). *Argentina recibirá casi 5 millones de dosis de la vacuna AstraZeneca durante mayo*. Recuperado el 15/05/2021 de

<https://www.telam.com.ar/notas/202105/553848-argentina-dosis-astrazeneca-mayo.html>.

Travel Latam. (2021). *Argentina fortalece el desarrollo de ecoturismo y turismo aventura*.

Recuperado el 25/04/2021 de <https://es.travel2latam.com/nota/65249-argentina-fortalece-el-desarrollo-de-ecoturismo-y-turismo-aventura>.

UCA: la pobreza en el país subió al 44,2% y la indigencia a 10,1%. (04 de diciembre de

2020). *Diario El Economista*. Recuperado de <https://eleconomista.com.ar/2020-12-uca-la-pobreza-en-el-pais-subio/#:~:text=ENVIAR->

,UCA%3A%20la%20pobreza%20en%20el%20pa%C3%ADs%20subi%C3%B3%20al%2044%2C2,la%20indigencia%20a%2010%2C1%25&text=Adem%C3%A1s%20el%2034%2C9%25,del%20mismo%20per%C3%ADodo%20de%202019.

Uribe Marín, R. (2011). *Costos para la toma de decisiones*. (1ª Edición). Colombia:

McGraw-Hill Interamericana.

Anexo I

Clasificación de costos

Hotel Howard Johnson Carlos Paz

	<u>al 31/12/2020</u>	<u>al 31/12/2019</u>	<u>al 31/12/2018</u>	<u>Tipo</u>			
				<u>Directo</u>	<u>Indirecto</u>	<u>Fijo</u>	<u>Variable</u>
Costo de Ventas							
Mercaderías (Insumos)	146.346.294,11	128.632.321,85	87.727.099,57	D			V
Otros Costos de Ventas							
Sueldos y Jornales	32.200.217,00	28.081.809,25	27.531.185,54	D		F	
Cargas sociales	11.845.059,00	10.330.075,95	10.127.525,45	D		F	
Uniformes y equipos	493.733,00	430.584,55	422.141,72		I	F	
Industria y comercio	714.136,00	622.798,01	610.586,28		I		V
I.B. Córdoba	11.064.770,00	9.649.585,92	9.460.378,35		I		V
Inmobil. y Autom.	667.053,00	581.736,92	570.330,32		I	F	
Otros impuestos y tasas	205.796,00	179.474,69	175.955,58		I	F	
Electricidad	5.960.512,00	5.198.162,52	5.096.237,76		I		V
Telefonía y comunicac.	385.099,00	335.844,84	329.259,65		I		V
Servicios médicos	329.689,00	287.521,78	281.884,10		I	F	
Otros servicios	5.406.867,00	4.715.328,71	4.622.871,29		I	F	
Servicios por import.	-	-	-		I	F	
Insumos varios	2.660.438,00	2.320.167,98	2.274.674,49		I	F	
Alquileres y expensas	293.180,00	255.682,28	250.668,90		I	F	
Mantenim. Bs. de uso	10.889.235,00	9.496.501,84	9.310.295,93		I	F	
Fletes	2.207.396,00	1.925.070,05	1.887.323,58		I	F	
Seguros generales	1.346.348,00	1.174.150,09	1.151.127,54		I	F	
Combust. automotores	8.109.293,91	7.072.115,22	6.933.446,29		I		V
Gastos generales	4.510.553,13	3.933.653,38	3.856.522,93		I	F	
Embalajes	3.179.419,00	2.772.771,31	2.718.403,25		I	F	
Gastos por importación	-	-	-		I	F	
Administración							
Honorarios profes.	838.968,00	693.148,57	679.564,08		I	F	

Gastos judiciales	62.000,00	51.223,90	50.220,00		I	F
Imprenta y librería	222.253,00	183.623,63	180.024,93		I	F
Movilidad y viáticos	234.573,00	193.802,31	190.004,13		I	F
Gastos Varios adm.	74.228,00	61.326,57	60.124,68		I	F
Otros gastos	172.586,00	142.589,16	139.794,66		I	F
Depreciaciones	6.065.347,43	3.489.846,77	3.489.846,77		I	F
Comercialización						
Publicidad y Propag.	4.976.301,76	10.889.767,86	7.013.516,74	D		F
Comisiones pagadas	6.607.152,96	14.266.592,44	9.210.619,16	D		F
Financiación						
Impuesto a los débitos	5.475.893,80	2.464.152,21	2.217.736,99		I	F
Intereses bancarios	31.906.861,42	13.268.249,39	13.008.087,64		I	F
Intereses impositivos	1.289.446,20	2.658.698,00	-		I	F
Intereses planes pago	824.496,00	1.558.696,00	-		I	F
Total	307.565.195,72	267.917.073,94	211.577.458,25			

Anexo II

Estructura de costos

Hotel Howard Johnson Carlos Paz

<u>COSTO DE VENTAS</u>	<u>al 31/12/2020</u>	<u>A.V.</u>	<u>A.H.</u>	<u>al 31/12/2019</u>	<u>A.V.</u>	<u>A.H.</u>	<u>al 31/12/2018</u>	<u>A.V.</u>
Existencia inicial	23.777.654,07	-	240%	19.188.789,93	-	174%	7.000.000,00	-
Insumos Alojamiento	14.502.564,19	-	263%	11.768.718,02	-	194%	4.000.000,00	-
Insumos Servicios y Eventos	9.275.089,88	-	209%	7.420.071,91	-	147%	3.000.000,00	-
Compras	177.628.248,00	-	78%	133.221.186,00	-	33%	99.915.889,50	-
Mercaderías Totales	177.628.248,00	-	78%	133.221.186,00	-	33%	99.915.889,50	-
Existencia final	55.059.607,96	-	187%	23.777.654,07	-	24%	19.188.789,93	-
Insumos Alojamiento	21.703.710,32	-	192%	9.275.089,88	-	25%	7.420.071,91	-
Insumos Servicios y Eventos	33.355.897,64	-	183%	14.502.564,19	-	23%	11.768.718,02	-
TOTAL Costo de Ventas	146.346.294,11	47,60%	67%	128.632.321,85	48%	47%	87.727.099,57	41,40%
<u>OTROS COSTOS DE VENTAS</u>	<u>al 31/12/2020</u>	<u>A.V.</u>	<u>A.H.</u>	<u>al 31/12/2019</u>	<u>A.V.</u>	<u>A.H.</u>	<u>al 31/12/2018</u>	<u>A.V.</u>
Sueldos y Jornales	32.200.217,00	10,50%	17%	28.081.809,25	10,50%	2%	27.531.185,54	13,00%
Cargas sociales	11.845.059,00	3,90%	17%	10.330.075,95	3,90%	2%	10.127.525,45	4,80%
Uniformes y equipos	493.733,00	0,20%	17%	430.584,55	0,20%	2%	422.141,72	0,20%
Industria y comercio	714.136,00	0,20%	17%	622.798,01	0,20%	2%	610.586,28	0,30%
Ingresos brutos Córdoba	11.064.770,00	3,60%	17%	9.649.585,92	3,60%	2%	9.460.378,35	4,50%
Inmobiliario y automotores	667.053,00	0,20%	17%	581.736,92	0,20%	2%	570.330,32	0,30%
Otros impuestos y tasas	205.796,00	0,10%	17%	179.474,69	0,10%	2%	175.955,58	0,10%
Electricidad	5.960.512,00	1,90%	17%	5.198.162,52	1,90%	2%	5.096.237,76	2,40%
Telefonía y comunicaciones	385.099,00	0,10%	17%	335.844,84	0,10%	2%	329.259,65	0,20%
Servicios médicos	329.689,00	0,10%	17%	287.521,78	0,10%	2%	281.884,10	0,10%
Otros servicios	5.406.867,00	1,80%	17%	4.715.328,71	1,80%	2%	4.622.871,29	2,20%
Servicios por importación	0	-	-	0	-	-	0	-
Insumos varios	2.660.438,00	0,90%	17%	2.320.167,98	0,90%	2%	2.274.674,49	1,10%
Alquileres y expensas	293.180,00	0,10%	17%	255.682,28	0,10%	2%	250.668,90	0,10%
Mantenimiento Bs. de uso	10.889.235,00	3,50%	17%	9.496.501,84	3,50%	2%	9.310.295,93	4,40%
Fletes	2.207.396,00	0,70%	17%	1.925.070,05	0,70%	2%	1.887.323,58	0,90%
Seguros generales	1.346.348,00	0,40%	17%	1.174.150,09	0,40%	2%	1.151.127,54	0,50%
Combustibles automotores	8.109.293,91	2,60%	17%	7.072.115,22	2,60%	2%	6.933.446,29	3,30%
Gastos generales	4.510.553,13	1,50%	17%	3.933.653,38	1,50%	2%	3.856.522,93	1,80%
Embalajes	3.179.419,00	1,00%	17%	2.772.771,31	1,00%	2%	2.718.403,25	1,30%
Gastos por importación	0	-	-	0	-	-	0	-
TOTAL Otros C.V.	102.468.794,04	33,30%	17%	89.363.035,28	33,40%	2%	87.610.818,90	41,40%

<u>ADMINISTRACION</u>	<u>al 31/12/2020</u>	<u>A.V.</u>	<u>A.H.</u>	<u>al 31/12/2019</u>	<u>A.V.</u>	<u>A.H.</u>	<u>al 31/12/2018</u>	<u>A.V.</u>
Honorarios profesionales	838.968,00	0,30%	23%	693.148,57	0,30%	2%	679.564,08	0,30%
Gastos judiciales	62.000,00	0,00%	23%	51.223,90	0,00%	2%	50.220,00	0,00%
Imprenta y librería	222.253,00	0,10%	23%	183.623,63	0,10%	2%	180.024,93	0,10%
Movilidad y viáticos	234.573,00	0,10%	23%	193.802,31	0,10%	2%	190.004,13	0,10%
Gastos Varios adm.	74.228,00	0,00%	23%	61.326,57	0,00%	2%	60.124,68	0,00%
Otros gastos	172.586,00	0,10%	23%	142.589,16	0,10%	2%	139.794,66	0,10%
Depreciaciones	6.065.347,43	2,00%	74%	3.489.846,77	1,30%	0%	3.489.846,77	1,60%
TOTAL de Administración	7.669.955,43	2,50%	60%	4.815.560,90	1,80%	1%	4.789.579,25	2,30%
<u>COMERCIALIZACION</u>	<u>al 31/12/2020</u>	<u>A.V.</u>	<u>A.H.</u>	<u>al 31/12/2019</u>	<u>A.V.</u>	<u>A.H.</u>	<u>al 31/12/2018</u>	<u>A.V.</u>
Publicidad y Propaganda	4.976.301,76	1,60%	-29%	10.899.767,86	4,10%	55%	7.013.516,74	3,30%
Comisiones pagadas	6.607.152,96	2,10%	-28%	14.266.592,44	5,30%	55%	9.210.619,16	4,40%
TOTAL de Comercialización	11.583.454,72	3,80%	-29%	25.166.360,30	9,40%	55%	16.224.135,90	7,70%
<u>FINANCIACION</u>	<u>al 31/12/2020</u>	<u>A.V.</u>	<u>A.H.</u>	<u>al 31/12/2019</u>	<u>A.V.</u>	<u>A.H.</u>	<u>al 31/12/2018</u>	<u>A.V.</u>
Impuesto a los debitos	5.475.893,80	1,80%	147%	2.464.152,21	0,90%	11%	2.217.736,99	1,00%
Intereses bancarios	31.906.861,42	10,40%	145%	13.268.249,39	5,00%	2%	13.008.087,64	6,10%
Intereses impositivos	1.289.446,20	0,40%	-	2.658.698,00	1,00%	-	0	0,00%
Intereses planes de pago	824.496,00	0,30%	-	1.558.696,00	0,60%	-	0	0,00%
TOTAL de Financiación	39.496.697,42	12,80%	159%	19.949.795,60	7,40%	31%	15.225.824,63	7,20%
TOTAL Costos del Ejercicio	307.565.195,71	100%	45%	267.927.073,94	100%	27%	211.577.458,26	100%

Referencia:

A.V.: Análisis Vertical (% participación)

A.H.: Análisis Horizontal (variación interanual)

	2020	2019	2018
Costos Directos	66%	72%	67%
Costos Indirectos	34%	28%	33%

	2020	2019	2018
Costos Fijos	44%	43%	48%
Costos Variables	56%	57%	52%

	2020	2019	2018
Costos Operativos	80,9%	81,4%	82,8%
Costos Administración	2,5%	1,8%	2,3%
Costos Comercialización	3,8%	9,4%	7,7%
Costos Financiación	12,8%	7,4%	7,2%

Anexo III
Cálculos Ratios Financieros
Hotel Howard Johnson Carlos Paz

Datos

	2020	2019	2018
Activo	\$ 120.937.962,60 (+64%)	\$ 86.782.401,32 (+18%)	\$ 73.829.263,94
Patrimonio Neto	\$ 72.233.256,18 (+52%)	\$ 57.993.970,06 (+22%)	\$ 47.492.319,85
Ventas	\$ 330.357.647,78 (+43%)	\$ 285.331.848,88 (+24%)	\$ 230.265.479,10
Utilidad Bruta	\$ 81.542.559,64 (+48%)	\$ 67.336.491,75 (+23%)	\$ 54.927.560,63
Utilidad Operación	\$ 62.289.149,49 (+84%)	\$ 37.354.570,55 (+10%)	\$ 33.913.845,47
Utilidad Neta	\$ 14.239.286,11 (+19%)	\$ 10.501.650,21 (-12%)	\$ 11.992.319,85

Cálculos

Rentabilidad del activo = utilidades/activos

Rentabilidad patrimonial = utilidades/patrimonio

Margen bruto = utilidad bruta/ventas netas

Margen operacional = utilidad operación/ventas netas

Margen neto = utilidad neta/ventas netas

Ratios

	2020	2019	2018
Rentab. Activo	12%	12%	16%
Rentab. Patrimonial	20%	18%	25%
Margen Bruto	25%	24%	24%
Margen Operacional	19%	13%	15%
Margen Neto	4%	4%	5%

Anexo IV

Ajustes Estructura de Costos

Hotel Howard Johnson Carlos Paz

	<u>Actual</u>	<u>Con ajustes</u>
Costo de Ventas		
Existencia inicial	23.777.654,07	23.777.654,07
Insumos Alojamiento	14.502.564,19	14.502.564,19
Insumos Servicios y Eventos	9.275.089,88	9.275.089,88
Compras	177.628.248,00	159.865.423,20 a)
Mercaderías Totales	177.628.248,00	159.865.423,20
Existencia final	55.059.607,96	38.541.725,57 b)
Insumos Alojamiento	21.703.710,32	15.192.597,22
Insumos Servicios y Eventos	33.355.897,64	23.349.128,35
Total Costo de Ventas	146.346.294,11	145.101.351,70
Otros Ingresos y egresos		
Resultado venta bienes de uso	640.204,95	640.204,95
Recuperos varios	0	0
Alquileres cobrados	0	0
Juicios e indemnizaciones	-1.526.063,00	-1.526.063,00
Diferencia de cambio	0	0
TOTAL Otros Ingresos y Egresos	-885.858,05	-885.858,05
Otros Costos de Ventas		
Sueldos y Jornales	32.200.217,00	28.980.195,30 c)
Cargas sociales	11.845.059,00	10.660.553,10 d)
Uniformes y equipos	493.733,00	493.733,00
Industria y comercio	714.136,00	714.136,00
Ingresos brutos Córdoba	11.064.770,00	11.064.770,00
Inmobiliario y automotores	667.053,00	667.053,00
Otros impuestos y tasas	205.796,00	205.796,00
Electricidad	5.960.512,00	5.662.486,40 e)
Telefonía y comunicaciones	385.099,00	385.099,00
Servicios médicos	329.689,00	329.689,00
Otros servicios	5.406.867,00	5.406.867,00
Servicios por importación	0	0
Insumos varios	2.660.438,00	2.660.438,00
Alquileres y expensas	293.180,00	293.180,00

Mantenimiento Bs. de uso	10.889.235,00	10.889.235,00
Fletes	2.207.396,00	1.765.916,80 f)
Seguros generales	1.346.348,00	1.346.348,00
Combustibles automotores	8.109.293,91	5.676.505,74 g)
Gastos generales	4.510.553,13	4.510.553,13
Embalajes	3.179.419,00	3.179.419,00
Gastos por importación	0	0
TOTAL Otros costos de Ventas	102.468.794,04	94.891.973,47

Administración

Honorarios profesionales	838.968,00	1.083.048,00 h)
Gastos judiciales	62.000,00	62.000,00
Imprenta y librería	222.253,00	222.253,00
Movilidad y viáticos	234.573,00	234.573,00
Gastos Varios adm.	74.228,00	74.228,00
Otros gastos	172.586,00	172.586,00
Depreciaciones	6.065.347,43	5.565.347,43 i)
TOTAL de Administración	7.669.955,43	7.414.035,43

Comercialización

Publicidad y Propaganda	4.976.301,76	3.981.041,41 j)
Comisiones pagadas	6.607.152,96	5.285.722,37 k)
TOTAL de Comercialización	11.583.454,72	9.266.763,78

Financiación

Impuesto a los débitos	5.475.893,80	5.475.893,80
Intereses bancarios	31.906.861,42	19.144.116,85 l)
Intereses impositivos	1.289.446,20	1.289.446,20
Intereses planes de pago	824.496,00	824.496,00
TOTAL de Financiación	39.496.697,42	26.733.952,85

Referencias:

- | | |
|------------------|----------------------------|
| a) Reducción 10% | g) Reducción 30% |
| b) Reducción 30% | h) Aumento de \$ 244.080 |
| c) Reducción 10% | i) Reducción de \$ 500.000 |
| d) Reducción 10% | j) Reducción 20% |
| e) Reducción 5% | k) Reducción 20% |
| f) Reducción 20% | l) Reducción 40% |

Anexo V

Estado de Resultado Comparado

Hotel Howard Johnson Carlos Paz

	<u>Actual</u>	<u>Con Ajustes</u>
Ventas Netas		
Ventas Alojamientos	200.135.385,85	200.135.385,85
Ventas Servicios y Eventos	130.222.261,94	130.222.261,94
Total Ventas del Ejercicio	330.357.647,78	330.357.647,78
 Costos		
Costos de Venta	146.346.294,11	145.101.351,70
Otros costos de venta	102.468.794,04	94.891.973,47
Total Costos de Ventas	248.815.088,15	239.993.325,17
 Resultado Bruto	 81.542.559,64	 90.364.322,61
 Gastos		
Administración	7.669.955,43	7.414.035,43
Comercialización	11.583.454,72	9.266.763,78
 Resultado Actividad Principal	 62.289.149,49	 73.683.523,41
 Resultado Financiero	 39.496.697,42	 26.733.952,85
 Resultado NETO	22.792.452,07	46.949.570,56
 Otros Ingresos y Egresos	 -885.858,05	 -885.858,05
 Resultado antes de Imp. a las Ganancias	21.906.594,02	46.063.712,51
 Impuesto a las Ganancias	7.667.307,91	16.122.299,38
 Resultado Final	 14.239.286,11	 29.941.413,13
 Rentabilidad	 4,3%	 9%