

Simulación en Gerencia General de Servicios

SIMSERV – Hoteles

Manual del Participante



Universidad Privada de Tacna
Facultad de Ciencias Empresariales
Laboratorio de Juego de Negocios

Simuladores LABSAG
© 2006 Michelsen Consulting S.A.C.



INTRODUCCIÓN

SIMSERV es una simulación de un centro turístico con tres hoteles. Usted y los miembros de su equipo gerencial serán responsables de la gestión de uno de los hoteles. Dependiendo de sus decisiones, proveerá un gran servicio a los turistas del centro turístico, obtendrá utilidades fabulosas o llevará al hotel a la quiebra.

SIMSERV es el único juego de negocios hecho especialmente para la toma de decisiones en organizaciones donde no hay producción manufacturera, es decir, en el enorme sector de servicios. Pero esto no lo hace sencillo o elemental. Al contrario. SIMSERV simula la vida al más alto nivel de las organizaciones más complejas y difíciles de dirigir pues tienen que operar las 24 horas del día todos los días del año, es decir, donde el nivel de exigencia en la calidad y productividad del servicio es la más estricta de todas. SIMSERV simula la toma de decisiones en tres hoteles de un centro turístico mediana. Los participantes toman la dirección de los tres hoteles e inmediatamente tienen que decidir asuntos de gran importancia.

Una de las grandes ventajas de simulaciones y juegos computarizados como SIMSERV es la capacidad de simular interacciones y relaciones de la vida real. Cada equipo de participantes en SIMSERV vive una experiencia algo diferente al otro debido al efecto de sus decisiones sobre los otros equipos. Aparte de esto, cada equipo está virtualmente forzado a conceptualizar y ver a su organización como un sistema total organizacional que consiste de interdependencias entre departamentos y entre las propias decisiones. El aumento de las tarifas para resolver un problema de flujo de caja, por ejemplo, crea problemas en el nivel de ocupación de las camas, el servicio y la buena voluntad de los turistas del centro turístico y las agencias de viajes hacia el hotel que se reflejará en la posibilidad de captar fondos a través nuevos visitantes. El reducir las tarifas de los cuartos reduce también la eficiencia operativa a causa de la mayor ocupación de las camas del hotel y resulta en problemas de flujo de caja. Así la dinámica de las organizaciones reales de servicio, puede incluirse y vivirse con toda fidelidad en un simulador computarizado.

En el pasado, los hoteles han colaborado entre sí para realizar festivales y ferias públicas, han litigado entre sí, han extraído un dineral del centro turístico, se han coludido sobre las tarifas de los cuartos, han servido sólo a los más pobres, o sólo a los más ricos, han cooperado y competido en infinidad de formas.



VISIÓN PANORÁMICA DE SIMSERV Y DE SU EQUIPO

En SIMSERV usted y otros participantes formarán un equipo de administración de la más compleja organización de servicio, un importante hotel de 4 estrellas en un centro turístico o “resort”, y lo harán por un número significativo de años. El éxito o fracaso de los servicios del hotel dependerá totalmente de sus decisiones.

Cada período, un año, analizará los resultados del año anterior simulado tomando luego, en base a esos datos, decisiones para el siguiente año. Se simulará el efecto de sus decisiones, y las decisiones de los otros dos hoteles, sobre el año de operación y sobre el centro turístico al que sirve el hotel. Los resultados serán tres reportes impresos: un estado de resultados y de ingresos, un balance contable y un informe de operaciones.

Al concluir su misión como miembros del Comité Ejecutivo de dirección del Hotel, su equipo presentará los resultados al Directorio. Esta presentación debe incluir los objetivos que ustedes se fijaron cuando tomaron la dirección de la organización, la estrategia que siguieron para lograr esos objetivos, y los resultados obtenidos con dicha estrategia.

El Hotel y el Centro turístico La Punta

El centro turístico donde está ubicado el Hotel se llama La Punta. Es una área costera visitada por aproximadamente 17,000 turistas internacionales anuales, cantidad muy cercana al promedio de los centros turísticos internacionales. A pocos kilómetros de la península donde están construidos los hoteles, hay un pueblo de aproximadamente 150,000 habitantes que proveen algunos servicios turísticos competitivos tales como hospedaje en casas de familia y pequeños hostales de menos de 2 estrellas, y toda la mano de obra para los hoteles. La historia de las características económicas y demográficas de La Punta puede encontrarse en la Tabla 1 a continuación. Esta Tabla también muestra algunos datos sobre 'días-cama' de demanda para hospedaje hotelero para turistas internacionales durante los últimos 10 años (un turista hospedado durante una semana genera 7 días cama). Estos datos deben ayudarle a establecer la demanda futura esperada en días-cama para su hotel.

Tome nota, sin embargo, que su hotel recibió solamente una parte de los días-turista totales listados en la Tabla 1 porque hay otros dos hoteles que sirven al mismo centro turístico. Los tres hoteles disponibles para los turistas del centro turístico tienen 50, 200 y 300 camas respectivamente. Es posible que en su seminario, curso o clase haya más centros turísticos simulados por SIMSERV pero su hotel, uno de los tres, servirá solamente a un centro turístico.

Tabla 1. Características Demográficas y Económicas de la Comunidad

Año	Días estadia promedio	Población total del pueblo aledaño	% de turistas con más de 50 años	Ingreso familiar mensual de los turistas promedio en \$	Fracción cubierta por grandes operadores de turismo	Total días cama utilizados en La Punta
1	8.3	71,000	8.19	37,090	0.537	67,059
2	8.1	75,900	8.28	38,900	0.565	69,609
3	7.9	81,300	8.35	42,330	0.593	73,397
4	7.8	87,000	8.43	41,730	0.621	78,068
5	7.8	93,000	8.51	44,210	0.65	86,016
6	7.7	99,600	8.57	47,830	0.691	93,621
7	7.6	107,300	8.67	49,710	0.704	100,757
8	7.6	115,600	9.05	50,870	0.708	107,927
9	7.8	124,600	9.14	54,170	0.72	124,380
10	7.6	138,000	9.21	56,200	0.73	136,518

Al comienzo de su período administrativo encontrará suficiente capacidad instalada de camas para satisfacer la demanda del centro turístico. Además, su hotel será bastante solvente pues tendrá un préstamo mínimo y muy pocos pagos pendientes para amortizar hipotecas. Debido a la alta tasa de crecimiento de la población aledaña que provee la mano de obra y de visitantes internacionales al centro turístico, nunca se hicieron restricciones de zonificación urbana limitando la posibilidad de



construir pero ello podría ocurrir si es que pareciera que la capacidad ofertada de camas comienza a crecer a mayor ritmo que la demanda.

Aunque por lo general la demanda de camas depende directamente de cuales agencias de turismo tienen contratos con cuales hoteles, en su centro turístico todos los operadores tienen el privilegio de hospedar a un turista en los tres hoteles debido a su relativamente pequeño tamaño. Así la demanda de turistas se produce como resultado de su tamaño en camas y de lo que cobran por usar cada cama, cobro que es denominado 'tarifa de cuarto'. Esto provocó un cierto nivel de competencia en cuanto a tarifas en el pasado, amortiguada en buena parte por los pagos hechos por empresas de viajes turísticos privadas de una porción del costo de estadía por cuenta de sus clientes. Estos pagos de "terceros" han hecho que la competencia no haya sido tan fuerte como hubiera sido si los turistas hubieran tenido que pagar la tarifa completa de un cuarto.

En años pasados el hotel fue una institución pública sin propósito de lucro y por ello estuvo exceptuada del pago de impuestos. Bajo la nueva administración que usted integra, el hotel se ha convertido, luego de un proceso de privatización, en un hotel privado con objetivos de utilidades.

Objetivos y Estrategias

La implantación de la decisión de ser un hotel con objetivos de utilidades, depende muy claramente de los objetivos que ustedes establezcan para el hotel. Estos objetivos no sólo deben reflejar las necesidades del centro turístico sino también sus preferencias personales hacia la situación planteada. Los objetivos pueden incluir servicio al centro turístico, retorno a los accionistas por su inversión, rentabilidad, crecimiento, calidad promedio con rentabilidad etc.

Para lograr sus objetivos se necesitarán estrategias creativas. Usted podría decidir, por ejemplo, mantener los precios bajos en las tarifas y compensar las pérdidas con otros servicios. Puede decidir también cooperar con los otros hoteles y organizar conjuntamente actividades de promoción o puede decidir hacerlo independientemente. Otros asuntos que decidir son sus planes para reemplazar las camas, redimir deuda, operar instalaciones extra adicionales, el nivel de mano de obra y de ocupación, etc.

DECISIONES ANUALES REQUERIDAS



5

Cada año se tomarán dos decisiones obligatorias:

- El número de personal que se mantendrá durante el año expresado en términos de días-cama de capacidad.
- La tarifa de cuarto para el año completo.

Nivel Deseado de Personal (expresado en días-turista)	<input type="text"/>
Tarifa Deseada de Cuarto-Cama	<input type="text"/>
Construcción Regular de Nuevas Camas	<input type="text"/>
Construcción Urgente de Nuevas Camas	<input type="text"/>
Número de Unidades de Casa Reposo	<input type="text"/>
Número de Unidades Peluquería	<input type="text"/>
Número de Unidades de Tiendas	<input type="text"/>
Número de Unidades Teatro	<input type="text"/>
Número de Unidades de Casino	<input type="text"/>
Número de Unidades de Ecoturismo	<input type="text"/>
Transferencia a Cuenta de Valores Negociables	<input type="text"/>
Transferencia a Cuenta Hipoteca	<input type="text"/>
Transferencia a Cuenta Préstamo	<input type="text"/>
Transferencia a Hotel 1	<input type="text"/>
Transferencia a Hotel 2	<input type="text"/>
Transferencia a Hotel 3	<input type="text"/>
Tipo de Encuesta al Centro Turístico Requerida	<input type="text"/>

La Decisión de Personal

Como todos los servicios, los hoteles dependen de la mano de obra que emplean contratada en el pueblo aledaño a La Punta. La decisión más básica que debe tomarse cada año es el nivel de personal que debe estar disponible durante el año. Si el nivel de personal es demasiado bajo pero al mismo tiempo ingresan muchos turistas al hotel, habrá un fuerte costo de sobre-tiempo y una muy baja calidad del servicio. Si el nivel de personal es demasiado alto, el costo del personal que se quedará haciendo poco trabajo, o sin hacerlo, también será muy oneroso. Para ayudarlo a tomar esta decisión, debe analizar muy cuidadosamente la Tabla 1 de datos demográficos del centro turístico y la Tabla 2 que contiene datos comparativos entre hoteles.

La Tabla 1 revela la tendencia en la demanda de días-cama en el centro turístico, y al analizarla junto con otros factores demográficos subyacentes, debe ser capaz de obtener una buena estimación de la demanda para el año que viene. Para saber cual ha sido la porción que le tocó a su hotel de la demanda total consulte la Tabla 2 donde se muestra para cada año la demanda comparativa de cada hotel en días-cama.

Los datos de la Tabla 1 serán actualizados en sus informes de la computadora cada año de tal forma que pueda continuar pronosticando y proyectando su demanda. Esta información será analizada en mayor detalle en la sección "Resultados de las decisiones"

Una vez que ha decidido cual nivel de personal mantener expresado en días-cama, el computador contratará y empleará el número adecuado de personas para servir en el número de días cama que usted especificó. El costo de la mano de obra requerida para operar el hotel es por lo tanto el número de días con mano de obra multiplicado por el costo-por-día-cama en su hotel. Este costo es sólo de mano de obra y varía por hotel. La Tabla 2 muestra por ejemplo que el costo-por-día-cama del hotel 1 fue en el año 10 de 119.27, para el hotel 2 de 137.61 y para el hotel 3 de 165.14. Este costo aumenta anualmente a una tasa del nueve por ciento.



El personal del hotel siendo profesional, puede manejar y atender a una cantidad sorprendentemente grande de demanda en turistas en exceso de lo que usted programó atender, pero se les debe pagar sobre-tiempo. El primer 10 % de exceso sobre lo programado se paga como tiempo y medio y el siguiente 10 % de exceso como doble tiempo. Toda la demanda de turistas más allá del 20 % de días-cama programados es simplemente rechazada sin atención con la consiguiente pérdida de buena voluntad y reducción en la calidad de servicio del hotel en el centro turístico. En ningún caso, sin embargo, los días cama recibidos pueden exceder la capacidad de camas del hotel que es de 365 multiplicado por el número de camas. Por otro lado, si el personal excede a la demanda, el 25 % del costo por exceso de personal puede ser recuperado por el hotel a través de recortes en el sobre-tiempo y adelantos de vacaciones.

Estos no son los únicos costos de personal. Cada vez que se aumente el personal por encima del nivel del año anterior se tendrá que contratar personal adicional al doble de costo-por-día-cama incrementado. Igualmente cuando se reduce el nivel de personal se incurre en un costo que es igual a una vez el costo por día cama de decremento. En ambos casos los cargos son por esa sola vez.

La decisión de Tarifa

La segunda decisión requerida es la fijación de la tarifa de habitación o cama. Un dato importante para tomar esa decisión es el costo de habitación que tiene actualmente. El costo de habitación o cama se da en la Tabla 2 junto con otros datos relevantes tales como costos de construcción de camas y elementos del balance.

Tabla 2. Datos comparativos de Hoteles (al fin de año 10)

HOTEL	1	2	3
Tamaño en camas	50	200	300
Capacidad en camas	18,250	73,000	109,500
Costo construcción por cama (\$)	15,000	17,000	20,000
Costo por día cama (\$)	119.27	137.61	165.14

HISTORIAL DE DÍAS TURISTA			
Año	1	2	3
1	6,659	24,101	36,299
2	6,912	25,017	37,680
3	7,288	26,379	39,730
4	7,752	28,058	42,258
5	8,541	30,914	46,561
6	9,297	33,647	50,677
7	10,005	36,212	54,550
8	10,717	38,789	58,421
9	11,792	45,127	67,461
10	12,338	49,672	74,508

BALANCE EN MILES \$			
ACTIVOS			
Efectivo	137.5	250	325
Valores negociables	0	0	0
Terreno	180	800	1,425
Edificios	720	3,200	5,700
Equipo	180	1,100	2,600
Total	1,217.5	5,350	10,050
PASIVOS Y CAPITAL			
Préstamo por pagar	20	50	65
Hipototeca por pagar	40	70	90
Capital general	1,157.5	5,230	9,895
Total	1,217.5	5,350	10,050



Puede fijar la tarifa de cama en cualquier monto que quiera pero debe recordar que tarifas excesivamente altas causarán sentimientos de mala voluntad entre los visitantes al centro turístico. Tarifas muy bajas, por otro lado, pueden causar sobre-tiempos y costos de sobre-ocupación conforme la demanda de camas exceda a sus expectativas. Además, las tarifas bajas pueden no llegar a cubrir sus costos fijos y de depreciación causando pérdidas. Por último, recuerde que su costo de personal aumenta a una tasa de 9 % al año.

Para ayudarlo a determinar cómo está siendo recibida entre los turistas del centro turístico su tarifa de habitación-cama, el reporte anual de operaciones incluye el número de días turista perdidos por su hotel a causa de cualquiera de varios motivos:

- No hubieran podido pagar sus tarifas.
- Había insuficiente personal para atenderlos.
- Habían insuficientes camas para atenderlos.

En vez de atenderse en un hotel más grande o más pequeño del mismo centro turístico, estos turistas perdidos buscarán tratamiento fuera del centro turístico utilizando ofertas informales de hospedaje casero en un pueblo aledaño. Antes de tomar la primera decisión usted debe decidir, como parte de su estrategia, si desea atender a todos los que vienen al hotel, no importe el motivo, o solo una fracción de la demanda.

Decisiones Adicionales

En cualquier momento podrá tomar decisiones adicionales sobre el arrendamiento financiero de facilidades y construcción, transferencias financieras, y estudios de mercado del centro turístico. Cada una de esas decisiones posibles se discute en detalle a continuación.

Construcción de camas

Incluye no sólo las camas sino la porción del edificio y demás instalaciones que se requieren para físicamente hacer crecer al hotel. Las camas y el edificio se supone tendrán una vida útil de 30 años y por lo tanto un 30avo de cada cama del hotel se supone que se consume y desgasta ("deprecia") cada año. Puede usted dejar que se contraiga su hotel conforme se van gastando estas camas, reemplazarlas como parte de su programa regular de construcción o, alternativamente, expandir la capacidad más allá de su tamaño actual.

La construcción de camas tiene un costo que varía entre hoteles. Se muestra entre los datos de la Tabla 2. El costo de construcción de camas también aumenta 9 % al año. Las camas que son construidas en forma normal y sin apuro alguno, son cargadas al costo correspondiente al año en que se ordenan pero están disponibles para uso de turistas a los dos años. La forma de pago es de 30 % al final del año actual y el saldo al final del siguiente año. Las camas estarán disponibles al principio del año siguiente a este último. Así, si se ordenaran \$ 30,000 de camas en el Año 1, habrá que pagar \$ 9,000 en el año 1, \$ 21,000 en el año 2 y las camas estarán disponibles físicamente al principio del Año 3.

Las camas pueden construirse de emergencia pero en ése caso costarán 50 por ciento más y deben ser financiadas totalmente en el año en que son ordenadas. La ventaja es que estarán disponibles el siguiente año. Por ejemplo, las camas del ejemplo de arriba costarían \$ 45,000 pero estarán disponibles en el Año 2. Tanto la construcción normal como de emergencia de camas debe ser registrada en la Hoja de Decisión cada año.

Los costos de construir camas son financiados de su cuenta en efectivo. Sin embargo, para solventar los gastos operativos es necesario que mantenga en ella un saldo de dinero en efectivo de \$ 500 por cama instalada en su hotel. Si los costos de construcción exceden el dinero que dispone en su cuenta de efectivo, el saldo excedente es cargado contra sus valores negociables. Si hay aun así más que pagar, la cantidad de dinero se obtiene automáticamente aumentando su hipoteca.



Instalaciones Auxiliares

Cada hotel tiene su complemento normal de instalaciones para atender a los turistas hospedados tales como cocinas, comedores, lavanderías, generación de agua caliente etc. Para generar demanda adicional en el centro turístico cada hotel puede contratar, sobre una base anual, instalaciones auxiliares adicionales a las normales a un buen número de concesionarios. Estas instalaciones auxiliares son ofrecidas por concesionarios, generalmente empresas especializadas en cada ramo, quienes aportan edificios prefabricados con todos los elementos necesarios instalados en su interior, que pueden ser ensamblados en el terreno del hotel y conectados a través de cables eléctricos y tuberías al sistema permanente del hotel. Las equipos de ecoturismo náutico consistentes en embarcaciones especialmente dedicadas para visitar una Reserva Natural situada en un pequeño archipiélago a unas 8 millas de distancia del centro turístico en donde puede observarse en estado natural una gran variedad de animales y aves marinas. El muelle público en donde se acoderan las embarcaciones de ecoturismo atiende no solamente a los huéspedes del hotel sino también a pescadores locales y a turistas que se alojan en la población aledaña.

Están disponibles seis tipos de instalaciones auxiliares con los costos, ingresos y capacidades que se muestran en la Tabla 3. No se requiere dar un adelanto para alquilar estas instalaciones. El costo fijo se carga al hotel al final del año en que fueron alquiladas y las instalaciones deben ser re-ordenadas en la Hoja de Decisión cada año si desea retenerlas. Puede arrendarse cualquier número de cualquier tipo de instalaciones. El arrendamiento a un concesionario durante un año no significa compromiso de arrendamiento para el año siguiente.

La demanda en el centro turístico para las instalaciones auxiliares en el pasado se muestra en la Tabla 4 pero hasta el año 10 todavía ningún hotel las ha ofrecido. Si más de un hotel arrienda la misma instalación, la demanda del centro turístico para el servicio se dividirá en partes iguales entre los hoteles que lo ofrecen. La demanda para las instalaciones auxiliares es totalmente independiente de la demanda regular de días-cama, es decir, del hospedaje de turistas, y no la afecta en modo alguno. La oferta de las instalaciones auxiliares para servir al centro turístico genera buena voluntad aumentando la calidad del servicio, pero si fueran insuficientes los clientes simplemente buscarán servicio fuera del centro turístico en el pueblo aledaño.

TRANSFERENCIA FINANCIERAS

Es posible que quiera pasar excesos de efectivo de una cuenta a otra del hotel, o aun entre hoteles. Existen en SIMSERV cuatro tipos de transferencias. Las transferencias se hacen al principio de un año y no deben reducir el saldo de efectivo debajo del nivel mínimo requerido. Si intenta hacerlo aparecerá una nota impresa en el informe anual de operaciones. En consecuencia, si comienza el año con el mínimo aceptable de efectivo, no se permitirá ninguna transferencia durante el año.

Tabla 3. Características económicas de Instalaciones y Servicio Auxiliares

Servicio	Costo Anual por Unidad (\$)	Ingresos (\$)	Capacidad
Casa de Reposo 3 Edad	400,000 + 10/día-cama	30/día-cama	21,900 días-cama/año
Peluquería Damas	75,000 + 15/persona	10/persona	2,500 visitas/año
Tiendas	360,000 + 200/m ²	400/m ²	3,160 m ² /año
Teatro Shows Musicales	90,000 + 10/persona	15/persona	10,000 personas/año
Casino	130,000	20/días-c	9,125 días-c/año
Ecoturismo Náutico	100,000 + \$8/persona	20/persona	30,000 personas/año

Tabla 4. Demanda años 7 a 10 de Instalaciones y Servicios Auxiliares

Año	Casa de Reposo	Peluquería Damas	Tiendas (m ²)	Teatro (personas)	Casino	Ecoturismo Náutico
7	4,900		1,888	2,450	3,430	16,170
8	9,680	970	2,870	3,870	3,860	19,360
9	15,630	2,080	2,193	5,730	4,690	24,490
10	20,100	3,010	2,362	7,040	5,030	27,140



Valores Negociables

Si tiene superávit de efectivo puede mover el dinero hacia varias cuentas del hotel o aun entre hoteles, habiendo para ello cuatro tipos de transferencias disponibles. Las transferencias se hacen al principio del año y no deben reducir el saldo mínimo de efectivo. Si trata de hacerlo recibirá una nota al respecto en el informe anual de operación. Si hacer una transferencia lo dejaría debajo del mínimo de efectivo requerido, entonces no se realizarán las transferencias. El superávit de efectivo podría querer invertirlo en valores negociables (certificados de depósito) que ganan interés a una tasa de 10 por ciento al año. Se adquieren colocando una cifra positiva en la Hoja de Decisión y se venden colocando una cifra negativa. Debido a que la transferencia ocurre al principio del año, ganan intereses (que son abonados a su cuenta de efectivo) en el año en que son comprados y no en el año en que son vendidos. Tenga mucho cuidado, sin embargo. Aun cuando los valores pueden ser comprados fácilmente en cantidades hasta de un millón, solo pueden ser vendidos en paquetes de menos de \$ 100,000 (sin arriesgar el principal) por vez.

Hipotecas

Cuando la construcción de camas excede el mínimo requerido de efectivo en su cuenta así como todos los valores negociables, entonces automáticamente se constituyen y amplían hipotecas. El interés a pagar por la hipoteca es de trece por ciento al año. Las hipotecas pueden ser pagadas usando un registro positivo en la Hoja de Decisión que causará que el monto sea retirado de su cuenta de efectivo.

Préstamos

Son automáticamente aprobados usando la línea de crédito existente cuando el hotel, a causa de pérdidas operativas, u otras causas, cae debajo del saldo mínimo de efectivo (\$ 500 por cama) que necesita para operar durante el año.

Préstamo/Activos, R	Interés, i
R < 15 %	20 %
15 < R < 25 %	23 %
25 < R < 40 %	27 %
R > 40 %	32 %

El interés que cobra el banco depende del riesgo medido por el monto del préstamo en comparación con los activos del hotel. Los préstamos son pagados, como las hipotecas, a través de una cifra positiva registrada en la Hoja de Decisión.

Transferencias entre Hoteles

Por varias razones los hoteles pueden querer transferir fondos entre ellos. Por ejemplo, una campaña de festivales locales conjunta es normalmente más eficiente que festivales hechos competitivamente. Además un hotel podría querer prestar a otro hotel el exceso de efectivo a un interés mayor al que está disponible en los valores negociables, es decir, a través del sistema bancario paralelo, a un interés que es menor al de los préstamos e hipotecas. Estas transferencias se hacen a través de la Hoja de Decisión.

ENCUESTA EN EL CENTRO TURÍSTICO

En vez de tratar de pronosticar la demanda de días-cama el próximo año, podría contratar a un consultor para encuestar a los turistas que visitan el centro turístico y producir un pronóstico aunque naturalmente tiene que ser distinto y bastante más capacitado que uno de esos encuestadores de opinión pública o de 'ratings' de medios, generalmente poco confiables por su metodología rudimentaria. El resultado del estudio del Consultor es un estimado de la demanda del centro turístico en general, basado en la probabilidad de re-compra y en las referencias boca-a-boca que harán los visitantes, y de la demanda para su hotel suponiendo, y estas suposiciones son extremadamente importantes, que todas las condiciones (tales como márgenes por cama-cuarto) se mantengan relativamente estables durante el año en curso. Las encuestas se ordenan registrando un 1 ó un 2 en la Hoja de Decisión. Dos niveles de encuesta están disponibles:

Tipo 1: Con exactitud dentro del 10 % (si las condiciones se mantienen) cuesta \$ 5,000.

Tipo 2: Con exactitud dentro del 5 % y cuesta \$ 15,000

RESULTADOS DE LAS DECISIONES



10

Informes Anuales

Los resultados de sus decisiones operativas producen tres reportes distintos.

El Estado de Resultados

También llamado 'Estado de Ganancias y Pérdidas' presenta los ingresos de su organización. Está dividido en dos secciones cada una compuesta de una porción de ingresos y otra de gastos como se muestra en la Tabla 5. La primera sección consiste de los resultados operativos y es una indicación de la calidad de sus decisiones basada primordialmente en costos variables. La segunda porción indica los efectos de los costos fijos y otras transacciones financieras sobre el ingreso anual.

Tabla 5. Ejemplo de Estado de Resultados Estado de Resultados - Hotel 1 Año 14 Centro turístico 1

ESTADO DE RESULTADOS-HOTEL 1 PARA AÑO 14 CTRO TURISTICO 1	
=====	
INGRESOS	
SERV. RUTINARIOS	2434891.
SERV. AUXILIARES	0.
TOTAL	2434891.
GASTOS	
GASTOS TURISTAS HOSPEDADOS	2143588.
COSTOS SERV. AUXILIARES	0.
MULTA POR SOBRE-OCUPACION	0.
MULTA POR SUB-OCUPACION	9260.
PRIMA SOBRETIEPO	0.
GASTOS CONTRATAR-DESPEDIR	0.
TOTAL	2152848.
UTILIDAD OPERATIVA NETA	282043.
OTROS INGRESOS	
DE OTROS HOTELES	0.
INTERESES VALORES NEGOCIABLES	0.
CAMPAÑA COLECTA	0.
TOTAL	0.
OTROS GASTOS	
TRANSFERIDO DE OTROS HOTELES ,	0.
INTERES HIPOTECA	14041.
INTERES PRESTAMO	19676.
COSTO EVENTOS	0.
COSTO ENCUESTA	0.
DEPRECIACION	29372.
TOTAL	63089.
UTILIDAD NETA OTRAS FUENTES	-63089.
INGRESO TOTAL-GASTO TOTAL	218954.

1

En la sección operacional, los ingresos de las tarifas de cuarto-cama y los de las instalaciones auxiliares se listan separadamente para facilitar el análisis. Los gastos se listan igualmente excepto que hay cuatro



categorías de gastos adicionales. Sobre-tiempo y costo de contratar-despedir ya fueron discutidos. Dos gastos adicionales resultan de excesiva o insuficiente ocupación.

- **Sobre-ocupación.** Cada hotel tiene un nivel de ocupación al que opera más eficientemente y no es el 100 %. Aquí se supone que el nivel eficiente es 85 % de capacidad. Para niveles de ocupación más allá del 93.5 %, la congestión inherente que ocurre resulta en una reducción de la eficiencia y calidad de la atención que se estima en forma proporcional a los gastos de turistas y al grado de sobre-ocupación:

$$\text{Monto de ineficiencia} = 2 \times \text{Gastos de Turistas hospedados} \times (\% \text{ ocupación} - 93.5\%) / 85\%$$

- **Sub-ocupación.** Operar a mucho menos del 85 % de capacidad significa no utilizar las ventajas de economía de escala normales y resulta también en ineficiencias en el uso de recursos escasos. Esta ineficiencia tiene un costo en SIMSERV cuando el nivel de ocupación cae por debajo del 68 %, y el costo es calculado como una especie de multa proporcional al valor del capital de las camas sub-utilizadas:

$$\text{Monto de ineficiencia} = 0.05 \times (\# \text{ camas}) \times (\text{costo de construcción original de las camas}) \times (85\% - \% \text{ ocupación})$$

$$\text{Costo de construcción original de las camas} = \text{Hotel 1: } 15,000 \quad \text{Hotel 2: } 17,000 \quad \text{Hotel 3: } 20,000$$

Tome nota que el costo o multa se incurre solamente si la ocupación cae por debajo de 68 %

Los demás componentes del Estado de Resultados son fáciles de comprender. La depreciación refleja el valor perdido en las camas desgastadas (1/30 de las camas del hotel se gastan cada año)

El Balance

Los componentes del balance mostrado en la Tabla 8 ya han sido discutidos en gran parte. La construcción y depreciación de camas se reflejan en la cuenta de "Edificios". La cuenta Capital General es un indicador general de la salud de la organización financieramente hablando porque no es afectado por las transferencias internas tales como de efectivo a valores negociables, y refleja la rentabilidad y capacidad de utilidades del hotel.

El Informe de Operación

Aparece en la Tabla 8 como 'Información Operacional' y es una ayuda para analizar los resultados de las decisiones tomadas en el año anterior. La mayoría de los renglones se explican por sí solos pero algunos merecen una mención especial:

- **Razón de días-cama reales a ordenados.** esta razón indica la exactitud de su pronóstico de días cama si es que ordenó un cierto número de personal en base a él.
- **Estimación días-cama.** Estas dos líneas son resultado de las encuestas hechas en el centro turístico.
- **Tarifa promedio ponderada de cuarto.** le da una idea de las tarifas que están cobrando los demás hoteles en su centro turístico. El valor es ponderado por el número de camas de cada hotel.

El promedio o media ponderada toma en cuenta que a menudo las cantidades que entran a un promedio no son igualmente importantes en el fenómeno que se describe. Por ejemplo si a su hotel le ofrecen tres inversiones a 4, 5 y 6 %, la rentabilidad promedio será de $4+5+6/3=5\%$ solamente si invierte igual cantidad en cada uno de las tres inversiones. Pero si su hotel decide invertir \$ 1,000 a 4%, \$ 2,000 a 5 % y \$ 20,000 a 6 %, la rentabilidad promedio será de 5.83 %.

Para encontrar la media ponderada 'mp' de un conjunto de números x_1, x_2, \dots, x_n , cuya importancia relativa se expresa numéricamente por un conjunto de números (o pesos) correspondientes, p_1, p_2, \dots, p_n , se debe usar la siguiente fórmula:

$$mp = (p_1x_1 + p_2x_2 + \dots + p_nx_n) / (p_1 + p_2 + \dots + p_n) = (p \cdot x) / p$$

- **Costo cuarto este período.** Es el costo de un cuarto para su hotel con 9 % de incremento anual.
- **Costo construcción cama este período.** Da el costo total para camas en el año actual incluyendo camas de urgencia, camas normales ordenadas en este período y camas normales ordenadas en el período previo. A continuación de esta información se imprimen algunas notas relevantes y luego se



Tabla 6. Ejemplo de Balance Hotel 1 Año 14

BALANCE FIN.- HOTEL 1 PARA AÑO 14					
=====					
EFFECTIVO	232926.	PRESTAMO		98381.	
VALORES NEGOCIABLES	0.	HIPOTECA		108010.	
TERRENO	180000.	PASIVOS TOTALES		206391.	
EDIFICIOS	741786.				
EQUIPO	180000.	CAPITAL GENERAL		1128321.	
ACTIVOS TOTALES	1334712.	PASIVOS TOTALES & CAPITAL		1334712.	
==== INFORMACION OPERACIONAL =====					
TRANSF. INTERNAS					
TRANSF. A VALORES NEGOCIABLES				0.	
TRANSF. A HIPOTECA				0.	
TRANSF. A PRESTAMO				0.	
TOTAL				0.	
DATOS OPERACIONALES					
DIAS TURISTAS SERVIDOS				11067.69	
DIAS TURISTA PERDIDOS				2696.20	
OCUPACION REAL, PORCENTAJE				61.88	
RAZON DIAS TURISTAS REALES A ORDENADOS				.83	
PROMEDIO POND. TARIFA CAMA				263.46	
COSTO CAMA ESTA AÑO				168.35	
COSTO CONSTRUCCION CAMA ESTE AÑO				39899.85	
NUMERO ACTUAL DE CAMAS				47.00	
CAMAS EMERGENCIA PXMO AÑO				.00	
CAMAS NUEVAS PXMO AÑO				2.00	
CAMAS NUEVAS PXMOS 2 AÑOS				2.00	
HOTEL RENTABLES NO PUEDEN HACER COLECTAS					
UTILIZACION DE SERVICIOS AUXILIARES HOTEL, 1					
CASA REPOSO				.00	
PELUQUERIA				.00	
TIENDAS				.00	
TEATRO				.00	
CASINO				.00	
ECOTURISMO				.00	
AÑO FUTURO	EST.PROM	POBLACION	% SOBRE 55	ING.FAM.PROM	% ASEGURADO
15	7.947	174115.	.0961	6529.	.767
16	7.896	180559.	.0971	6719.	.781
17	7.936	191162.	.1009	7093.	.816
18	8.332	207655.	.1072	7674.	.874

1

RESULTADOS COMPARATIVOS

	H1	H2	H3
INGRESO TOTAL-GASTO TOTAL	218954.	-11404350.	-1616285.
TARIFAS CAMA	220.00	280.00	260.00

Finalmente aparece un pronóstico sobre la composición demográfica de la población aledaña al centro turístico que tendrá la misma nomenclatura de la tabla 1. Las proyecciones pueden ser consideradas como muy precisas para los siguientes dos años, dentro de un 5% para un año después y dentro de un



10% para un año más tarde de este último. Cada juego de resultados anuales actualizará este pronóstico en el reporte de operaciones para que usted pueda determinar sus requerimientos de personal futuros.

VERIFICACIÓN DE RESULTADOS

Para ayudar a su equipo a comprender de donde vienen las cifras de los reportes anuales usted debe terminar el ejercicio de la siguiente página. Allí se lista un cierto número de renglones del reporte cuyo cálculo ha sido explicado en páginas precedentes. Use las cifras del reporte anual más reciente que tenga y liste las nuevas cifras. Haga luego los cálculos para cada concepto (diferente de cero) que hizo la computadora en base a su reporte y cualquier otro parámetro necesario. Para renglones con ceros, explique porqué tienen ése cero y calcule el valor del parámetro sobre el cual el computador dio cero como resultado.

- Gastos de Turistas:

$$GT = DPO \times CCU - 0.25 \times CCU \times (DPO - DPS)$$

En donde:

DPO = días turistas ordenados

DPS = días turistas servidos

CCU = costo de cuarto

- Gastos de Contratar / Despedir:

$$(\text{días-cama ordenados periodo actual} - \text{días-cama ordenados periodo anterior}) \times CCU \times V$$

En donde:

V = 2 si es contratar y V= 1 si es despedir