

# Características del diseño de un Sistema de Información integrado para hoteles

---

## Página de Aprobación

### **FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRACION**

El tribunal docente integrado por los abajo firmantes aprueba la Monografía:

#### **Título**

Características del diseño de un Sistema de Información integrado para hoteles.

#### **Autores**

Analía Ferrín

Verónica Ledo

#### **Tutor**

Cra. Cristina Altieri

#### **Co-Tutor**

Cra. Gabriela Pintos

#### **Carrera**

Contador Público

#### **Cátedra**

Introducción a la Contabilidad

#### **Puntaje**

.....

#### **Tribunal**

Profesor .....

Profesor .....

Profesor .....

**FECHA** .....

### AGRADECIMIENTOS

A los hoteles y personas que colaboraron con la información para la realización de esta Monografía.

A nuestra tutora Cristina Altieri y co-tutora Gabriela Pintos por el tiempo y dedicación puestos en este trabajo.

A los docentes por su aporte de conocimientos.

A la Facultad por la información académica brindada.

En general a cada una de las personas que han vivido con nosotras la realización de este trabajo y de la carrera toda.

Y sobre todo a nuestras familias por su invaluable apoyo, ánimo y por habernos dado la posibilidad de alcanzar este logro.

## RESUMEN

El objetivo del presente trabajo es investigar las características fundamentales en el diseño de un sistema de información integrado, en particular para el sector hotelero.

El estudio se limita a aquellos hoteles que cumplen con ser 4 y 5 estrellas según la clasificación del Decreto 284/997 del 15 de octubre de 1997, ubicados en Montevideo, Colonia y Salto.

Se busca brindar al Contador o Administrador que deba participar en el diseño de un sistema de información integrado para hoteles en Uruguay, una guía de los aspectos fundamentales que debe tener en cuenta.

Este trabajo se realizó en Uruguay en el año 2010, se investigó bibliografía sobre el tema específico y se realizaron cuestionarios y entrevistas a personas idóneas del sector hotelero uruguayo.

Las conclusiones se presentan en base a las etapas del método de análisis y diseño de sistemas de información según Walter Pérez Decarolis.

## DESCRIPTORES

Uruguay. Turismo. Sector hotelero. Hoteles 4 y 5 estrellas. Diseño. Sistema de información integrado. Etapas del método de análisis y diseño de sistemas de información.

**TABLA DE CONTENIDO**

---

	<b><u>Página</u></b>
<b>PORTADA</b>	<b>i</b>
<b>PAGINA DE APROBACION</b>	<b>ii</b>
<b>AGRADECIMIENTOS</b>	<b>iii</b>
<b>RESUMEN Y DESCRIPTORES</b>	<b>iv</b>
<b>TABLA DE CONTENIDO</b>	<b>v</b>
<b>1. CAPITULO 1 – INTRODUCCION</b>	<b>1</b>
1.1. Fundamentación del tema	<b>1</b>
<b>2. CAPITULO 2 – METODOLOGIA</b>	<b>4</b>
<b>3. CAPITULO 3 - MARCO TEORICO</b>	<b>7</b>
3.1. Sistemas de Información	<b>7</b>
3.1.1. Información y Sistemas	<b>7</b>
3.1.2. Atributos de la información	<b>9</b>
3.1.3. Elementos de un sistema de información	<b>11</b>
3.2. Ciclo de vida del diseño de un sistema	<b>12</b>
3.3. Metodología para el análisis y diseño de sistema de información	<b>14</b>
	<b>v</b>

---

Analía Ferrín  
Verónica Ledo

## Características del diseño de un Sistema de Información integrado para hoteles

---

3.3.1. Determinación de los objetivos del sistema de información	15
3.3.2. Identificación de los centros usuarios de información	15
3.3.3. Determinación de las necesidades y las carencias de información	16
3.3.4. Localización de las fuentes de datos y de información	17
3.3.5. Determinación de las comunicaciones y los portadores de información	18
3.3.6. Determinación de las normas y procedimientos	19
3.4. Sistemas de información contable y su relación con la integración	20
3.5. El papel estratégico del Sistema Contable con las Tecnologías de la información	21
3.6. Sistemas Integrados de Gestión	26
<b>4. CAPITULO 4- EL NEGOCIO HOTELERO</b>	<b>29</b>
4.1. Características del Negocio	29
4.2. Objetivos del negocio	31
4.3. Unidades administrativas	33
4.4. Las Cadenas Hoteleras	34
4.5. Contabilidad Hotelera	35
4.6. Tributación Uruguaya para hotelería	38
4.7. Principales Ratios del sector	42

<b>5.</b>	<b>CAPITULO 5 – TRABAJO DE CAMPO</b>	<b>44</b>
5.1.	Metodología del trabajo de campo	44
5.2.	Análisis de la información obtenida	49
5.2.1.	Identificación de los casos de estudio	49
5.2.2.	Unidades administrativas	50
5.2.3.	Complejidad de la empresa	51
5.2.4.	Organización interna	52
5.2.5.	Usuarios identificados	53
5.2.6.	Fuentes de información	54
5.2.7.	Relación con las cadenas internacionales	54
5.2.8.	Sistemas de información utilizados	56
5.2.9.	Tecnología	57
5.2.10.	Manuales y procedimientos	59
5.2.11.	Grado de inversión	60
5.2.12.	Contabilidad hotelera	61
5.2.13.	Objetivos y necesidades a atender	62
<b>6.</b>	<b>CAPITULO 6 – CONCLUSIONES</b>	<b>66</b>
6.1.	Determinación de los objetivos del sistema de información	68
6.2.	Identificación de los centros usuarios de información	70
6.3.	Determinación de las necesidades y las carencias de información	72

## Características del diseño de un Sistema de Información integrado para hoteles

---

6.4.	Localización de las fuentes de datos y de información	74
6.5.	Determinación de las comunicaciones y portadores de información	78
6.6.	Determinación de las normas y procedimientos	78
<b>7.</b>	<b>REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS</b>	<b>80</b>
<b>8.</b>	<b>ANEXOS</b>	<b>82</b>
Anexo A.	Información Ministerio de Turismo y Deporte del Uruguay	83
Anexo B.	Decreto 384/997	86
Anexo C.	Listado de Hoteles proporcionado por AHRU	93
Anexo D.	Cuestionario inicial	95
Anexo E.	Guía de entrevista para trabajo de campo	99
Anexo F.	Ejemplos de organigrama	103
Anexo G.	Ejemplo de Plan de Cuenta y Estado de Resultados según USAH	104

## CAPITULO 1 – INTRODUCCION

### 1.1. Fundamentación del tema

El sector turístico ocupa un papel relevante en las modernas economías.

Las tendencias del mercado indican un crecimiento sostenido del turismo en todo el mundo (Alcoy, Urquidi, Ripoll, Revista de Contabilidade do Maestrado em Ciências Contábeis da UERJ, Vol. 10, No 1, 2005).

El turismo es la principal actividad de ocio del siglo XXI, hay unos 160 millones de personas trabajando para la industria turística y genera unos 700 billones de dólares estadounidenses en concepto de ingresos fiscales en todo el mundo (Claver, Pereira, Molina, 2007).

En nuestro país el turismo es uno de los más importantes factores de desarrollo económico y social por lo cual está declarada una actividad de interés público según Ley No. 14335.

En el año 2009 los turistas que ingresaron al país fueron 2.098.780 logrando aproximadamente un 5% de incremento con respecto al año anterior, no alcanzando el punto máximo de visitantes logrado en el año 1997



## Características del diseño de un Sistema de Información integrado para hoteles

---

(<http://www.mintur.gub.uy/estadistica>, 2010-03-13). La mayor cantidad de turistas residen en Argentina que representan un 72.9%, seguido de residentes brasileros significando un 11.9%.

Este volumen de turistas generó para el país un ingreso bruto por turismo receptivo de U\$S 1.297.444.507 (<http://www.mintur.gub.uy/estadistica>, 2010-03-13).

En el año 2009 la estructura por rubro del sector turístico fue:

- Alojamiento (26%)
- Alimentación (24.20%)
- Compras (12%)
- Transporte (7.51%)
- Otros rubros (30.51%)

El 39.1% del alojamiento corresponde a hotelería, Anexo A.

Como toda empresa la industria hotelera necesita interactuar con su entorno: consumidores, personal, proveedores, gobierno, competidores, instituciones financieras y grupos de interés especial (sindicatos, medios, protección del consumidor). En esta interacción se genera una serie de información interna y externa relevante para el logro de los objetivos.

## Características del diseño de un Sistema de Información integrado para hoteles

---

Para que esta información sea un elemento estratégico debe ser precisa, oportuna, pertinente e íntegra; una herramienta eficiente para lograr estas características son los sistemas de información (Pérez Decarolis, 2002).

Consultados expertos en el sector hotelero uruguayo se observa actualmente, en el diseño, implantación y utilización de los sistemas de información no integrados problemas que impiden que sean medios eficientes para la gestión de la organización y para su entorno, transformándose en ocasiones en un obstáculo más que en una herramienta útil para todos los usuarios.

Por todo lo expuesto el objetivo del presente trabajo es investigar las características fundamentales a considerar en el diseño de un sistema de información integrado.

El alcance de este trabajo se basa en Hoteles de cuatro y cinco estrellas ubicados en Uruguay en los departamentos de Montevideo, Colonia y Salto.

## CAPITULO 2 - METODOLOGIA

Este trabajo es una investigación de tipo exploratorio, por lo cual no se plantearon ni verificaron hipótesis.

Se realizó una investigación bibliográfica preliminar para obtener una primera aproximación al tema de estudio. Con base en la investigación realizada, se establecieron los objetivos generales y particulares de la investigación y se elaboró un plan de trabajo preliminar.

En dicho plan de trabajo se establecieron los siguientes pasos a dar:

	2010-2011										
	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Set	Oct	Nov	Dic	Ene
Análisis de información de la bibliografía existente para definir el marco conceptual.											
Determinación del objetivo preliminar de investigación.											
Identificar los hoteles objeto de estudio.											
Determinación de la información a obtener y los métodos a utilizar para obtenerla.											
Análisis de la información obtenida											
Elaboración de conclusiones finales.											

## Características del diseño de un Sistema de Información integrado para hoteles

---

La investigación bibliográfica permitió la elaboración de un marco teórico que representa una breve reseña sobre los principales conceptos a tener en cuenta para la elaboración de un sistema de información integrado.

Se analizó críticamente la información para elegir el marco conceptual enfocándose en detectar las oportunidades de mejora en el diseño de un sistema de información integrado.

Siguiendo los pasos establecidos en el plan de trabajo se elaboró un cuestionario que se adjunta y se estableció que el mismo sería entregado vía mail a Gerentes Generales y Controllers (Controladores) de los hoteles de cuatro y cinco estrellas clasificados como tales en el Decreto 384/997 del 15 de Octubre de 1997, ubicados en los departamentos de Montevideo, Colonia y Salto Anexo B.

El objetivo de este cuestionario es obtener insumos necesarios para detectar las características fundamentales para el diseño de un sistema de información integrado para hoteles en Uruguay.

El cuestionario se realizó en base a las seis etapas del análisis y diseño de sistemas de información (Pérez Decarolis, 2002).

En base a las respuestas obtenidas del cuestionario se realizaron posteriormente las entrevistas personales con el fin de ampliar ésta información.

## Características del diseño de un Sistema de Información integrado para hoteles

---

Se decidió realizar entrevistas para la recopilación de información, además del cuestionario, ya que la entrevista es una conversación dirigida con un propósito específico, que se basa en un formato de preguntas y respuestas. En una entrevista el analista tiene la oportunidad de afinar una pregunta o un término difícil, cambiar el curso de las preguntas y responder a una mirada inquisitiva, y en general, tener el control sobre las circunstancias (Kendall, 2005).

Luego de realizadas las entrevistas se comenzó un análisis de la información obtenida contrastándola con la investigación bibliográfica realizada, para llegar así a las conclusiones finales que le brinde al Contador o Administrador que deba participar en el diseño de un sistema de información integrado para hoteles en Uruguay, una guía de los aspectos fundamentales que debe tener en cuenta.

## **CAPITULO 3 - MARCO TEORICO**

En este capítulo se busca presentar un marco teórico que brinde información sobre las características del diseño de un sistema de información integrado.

### **3.1. Sistemas de Información**

En primer lugar es relevante conocer y entender para el presente trabajo, qué se entiende por Sistemas de Información. Dado que es un término compuesto se analizó bibliografía sobre ambos conceptos y en su conjunto.

#### **3.1.1. Información y Sistema**

La información es uno de los tantos recursos que utilizan los administradores para cumplir con sus tareas cotidianas y en especial, un insumo de significativo valor para tomar decisiones en los distintos niveles jerárquicos de la empresa.

La información es el resultado del proceso de organizar datos de una manera ordenada y lógica, con el fin de proporcionar a las personas que las utilizan, un mejor conocimiento de la realidad que esos datos representan (Pérez Decarollis, 2002).

## Características del diseño de un Sistema de Información integrado para hoteles

---

Es necesario distinguir entre datos e información. Los datos son cifras y hechos crudos, sin analizar, son los elementos que sirven de base para la resolución de problemas o para la formación de un juicio. La información es el resultado del proceso de organizar datos de una manera ordenada y lógica con el fin de proporcionar a las personas que la utilizan, un mejor conocimiento de la realidad que esos datos representan.

“En términos simples un sistema, es una serie de elementos que funcionan en conjunto para alcanzar un objetivo, o varios objetivos en común, al aceptar una entrada, procesarla y producir una salida de manera organizada” (Oz, 2001).

Los componentes del sistema deben tener la suficiente coordinación para que éste funcione armónicamente.

Dentro de los sistemas posibles en una empresa, el relacionado con este trabajo es el Sistema de Información.

Podemos definir al Sistema de Información (SIF) como el conjunto formal de procesos que, operando sobre una colección de datos estructurados de acuerdo con las necesidades de una empresa, recopila, elabora y distribuye parte de la información necesaria para la operación de la empresa y para las actividades de dirección y control correspondientes (González, Méndez, Paletta, 2000).

Los sistemas de información administrativa pueden resultar muy valiosos para mejorar, no solo las decisiones institucionales sino también la eficiencia con la que los administradores desempeñan sus funciones directivas, gerenciales y de supervisión (Pérez Decarolis, 2002).

Oz, (2001) afirma que: “si se comprende el significado de las palabras “información” y “sistema”, casi puede intuirse la definición del término sistema de información: los sistemas de información son todos los elementos que funcionan en conjunto para procesar datos y producir información”.

Stoner y Wankel plantean otro concepto dentro del enfoque de sistema, el de sinergia.

La sinergia significa que cuando dos factores trabajan en conjunto, la obtención del resultado es mayor o mejor que la suma de sus productos cuando trabajan por separado (Oz, 2001.), lo que en el lenguaje de las organizaciones significa que al cooperar e interactuar los departamentos individuales de una organización, se vuelven más productivos que si cada uno actuara en forma aislada (Stoner, Wankel, 1989).

### **3.1.2. Atributos de la información**

Para que la información sea útil y genere valor para los administradores la organización y el entorno, debe reunir una serie de atributos (Penengo, 1996).



- **Calidad:** cuanto más exacta la información mayor calidad de la misma y mayor confianza de los usuarios. Debe tenerse presente, que el costo de obtención de la información aumenta a medida que mejora su calidad.

Para asegurar su calidad, hay que lograr que la información sea clara, evitando el riesgo de confusión o mala interpretación; uniforme, aplicando en todos los casos los mismos criterios técnicos; altamente precisa y confiables, reflejando con exactitud los hechos (Penengo, 1996).

- **Oportunidad:** la información es oportuna cuando llega a quién la va a utilizar o cuando éste puede acceder a ella justo en el momento que la necesita (Pérez Decarolis, 2002).
- **Cantidad:** es importante que la información sea selectiva, el contenido de la información debe ser adecuado a las necesidades, intereses y capacidades de interpretación de quienes hacen uso de ella (Pérez Decarolis, 2002). Se debe tener en cuenta que un aumento en la cantidad de información no necesariamente implica disponer de mayor riqueza informativa.
- **Relevancia:** la información es relevante si es aplicable a la situación presente, cuando una persona la necesita en una situación particular de toma de decisiones o resolución de un problema.

### 3.1.3. Elementos de un sistema de información

Los sistemas de información pueden resultar muy valiosos también en la eficiencia con la que los administradores desempeñan sus funciones.

Los elementos de un sistema de información son definidos por Walter Pérez Decarolis como: insumos, procesos, productos, control, y retroalimentación.

- Insumos: son los elementos vinculados con la recopilación de datos o registros de datos y de la información.
- Procesos: se requiere definir métodos y procedimientos necesarios para transformar los datos (insumos) en información (productos).
- Productos: estos representan el resultado del proceso o transformación de los insumos. Los productos pueden tomar la forma de documentos, informes y/o presentaciones.
- Control: verifica si los insumos que ingresan al sistema, las actividades de procesamiento y los productos obtenidos son los que se proyectaron previamente, de forma de detectar oportunamente las desviaciones que se pudieran producir.
- Retroalimentación: hace que la información obtenida del control sea utilizada con el objetivo de tomar las medidas correctivas que aseguren el apropiado funcionamiento del sistema, lo cual va a determinar que se logre el producto deseado originalmente.

Según Senn (1990):

“Todos los sistemas tienen niveles aceptables de desempeño denominados estándares y contra los que se comparan los niveles de desempeño actuales. La información proporcionada al comparar los resultados con los estándares junto con el proceso de reportar las diferencias a los elementos de control, recibe el nombre de retroalimentación”.

### **3.2. Ciclo de vida del diseño de un sistema**

Con base en la investigación bibliográfica realizada se identificó que en el diseño de un sistema de información se requiere de una serie de etapas que constituye un proceso lógico para su elaboración.

- Planeación: es el intento de controlar el desarrollo de acontecimientos futuros.

La planeación de un sistema de información debe considerarse como la fase que precede al diseño de los sistemas. Dentro del plan de un sistema de información se plantea la posibilidad de adquirir nuevos sistemas, ya sea comprándolos o diseñándolos (Oz, 2001).

Esta planeación debería estar integrada en el plan estratégico general de la organización.

- Análisis: su propósito es determinar que necesidades debe satisfacer el sistema.

Los diseñadores se entrevistan con administradores y posibles usuarios para determinar las necesidades del negocio. Se realizan tres estudios de viabilidad: técnico, económico y operacional.

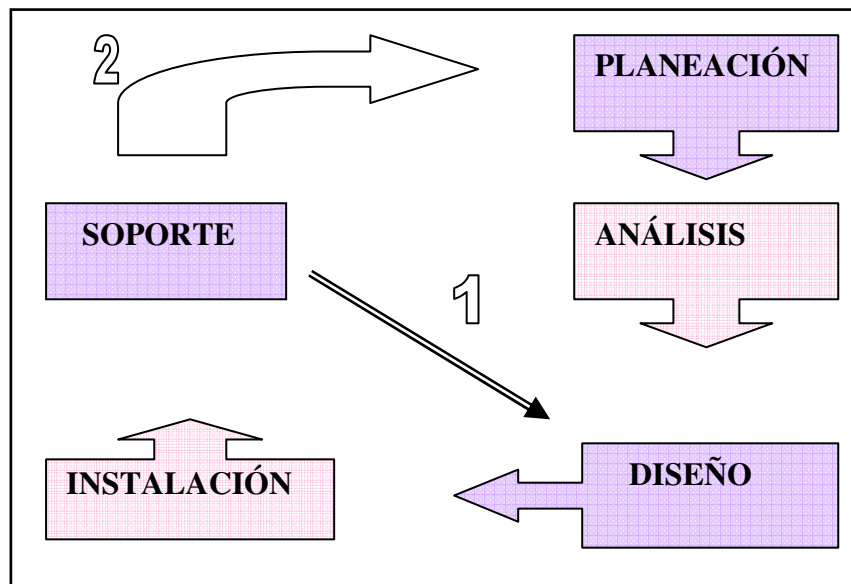
Luego de estos estudios corresponde definir requisitos específicos de los sistemas (Oz, 2001).

- Diseño: el propósito de esta etapa es buscar los medios necesarios para satisfacer todos los requisitos definidos en el informe elaborado en la etapa previa.
- Instalación: también llamada liberación del sistema, incluye dos pasos, capacitación y conversión.

Esto implica capacitar al personal para operar el nuevo sistema y cambiar las operaciones que se modifican al pasar de un sistema a otro.

Ciclo de vida de diseño del sistema (Oz, 2001)

Cuadro 3.1 Ciclo de vida de diseño del sistema



1- Aumento, modificación e interfaz con otros sistemas.

2- El sistema es obsoleto o su mantenimiento excede a sus beneficios.

### 3.3. Metodología para el análisis y diseño de sistema de información

Luego del análisis de la bibliografía existente sobre el tema de estudio, se decidió que la base del presente trabajo sería la metodología para el análisis y diseño de sistema de información que define Walter Pérez Decarolis.

A través de un cuidadoso trabajo de análisis, diseño y puesta en práctica de un sistema de información, se pueden evitar muchos de los problemas existentes con la misma.

Las etapas del método de análisis y diseño de sistemas de información son las siguientes: (Pérez Decarolis, 2002)

### **3.3.1. Determinación de los objetivos del sistema de información**

Consiste en definir en términos bien claros que es lo que se pretende del sistema de información: para qué se crea el sistema y que necesidades organizacionales se quieren atender a través del mismo.

Los objetivos definidos pueden abarcar desde temas muy generales hasta alcances más específicos en los distintos sectores y niveles de la organización.

Es importante que los objetivos definan en forma explícita el alcance institucional (una sola o varias unidades de la empresa).

### **3.3.2. Identificación de los centros usuarios de información**

Se deben identificar dentro del ámbito institucional que cubre el sistema todas las unidades que lo integran y en particular, los cargos y las personas que funcionan

como centros donde regularmente se toman decisiones o que participan en algunas de las etapas de los procesos decisorios.

También se deben identificar los centros (cargos y personas) encargados de poner en práctica las decisiones tomadas, así como los centros donde se realiza el seguimiento y la correspondiente evaluación de resultados. Estos potenciales usuarios de información pueden estar ubicados en diversos niveles jerárquicos.

Resulta importante, que los Analistas de Organización y Sistemas Administrativos realicen un esfuerzo por identificar a todas las unidades y los potenciales usuarios de la información que el sistema suministrará. La localización de estos centros puede realizarse después de que se hayan determinado los objetivos y el ámbito del sistema, o se puede realizar en forma simultánea.

### **3.3.3. Determinación de las necesidades y las carencias de información**

Es preciso conocer el tipo de información que requieren quienes se encuentran en los distintos niveles de decisión, ejecución y seguimiento. Y también los requisitos que debe reunir esa información para que tenga un valor efectivo.

Del diagnóstico que pueda formular el analista de sistema surgirán seguramente:

a) las necesidades de información (qué?, cuándo?, cuánto? y cómo?); b) las disponibilidades de información en relación a esas necesidades; c) las carencias de

información (información que se necesita pero no se dispone); d) información necesaria que está disponible; e) datos que se registran, información que se elabora y que sin embargo no se utiliza porque no se necesita.

Hay que tener especial atención con la información verbal e indocumentada, porque puede quedar fuera del análisis y no identificada.

El propósito principal de los sistemas de información que se crean o se mejoran, es precisamente atender de la mejor manera las necesidades de información que se detectan en los distintos niveles de una organización.

### **3.3.4. Localización de las fuentes de datos y de información**

Una vez que se han identificado los centros usuarios del sistema y el tipo y las características de la información de salida, se deben localizar las fuentes donde se pueden encontrar los datos que será necesario recoger y procesar, o la información ya elaborada, lista para que los usuarios puedan disponer de ella.

Las fuentes de información pueden ser internas o externas a la empresa, nacionales o extranjeras. Las internas pueden ser a su vez primarias, intermedias o de consolidación.

Las primarias son aquellas donde se registran los datos en su estado primario y con un reducido grado de tratamiento. Las intermedias, son las unidades donde se



reciben estos datos primarios y se elabora información primaria. Las fuentes de consolidación son las que reciben la información primaria de las fuentes intermedias y elaboran información integrada.

Hay que tener en cuenta la relación costo beneficio de cada fuente de información que se maneja o se puede llegar a manejar.

### **3.3.5. Determinación de las comunicaciones y los portadores de información**

Es importante identificar los canales de comunicación a través de los cuales deberán fluir los datos desde su estado primario hasta poder obtener la información elaborada y en condiciones de hacerla llegar a los usuarios que la necesitan.

Deben determinarse o revisar si ya existen los portadores de datos (formularios, documentos, fax, informes, libros, CD, consultas en pantallas o informes con formatos tipos).

Las tareas que se pueden realizar a través de estos portadores son básicamente de recolección, ordenamiento y sistematización, presentación, análisis, distribución, almacenamiento y recuperación de datos e información.

En el caso de utilizar formularios es fundamental redactar los correspondientes instructivos de uso para asegurar uniformidad y confiabilidad de la información.

La identificación de los nuevos formularios que deban diseñarse a efectos de poder capturar y procesar los datos a través de sistemas computacionales pueden requerir el ajuste de los procedimientos y operaciones vigentes.

### **3.3.6. Determinación de las normas y procedimientos**

Las normas y procedimientos que aseguran el flujo de datos entre las distintas fuentes que lo generan deben definir en forma clara: a) las funciones de las unidades administrativas; b) las tareas y responsabilidades de quienes están al frente de estas unidades; c) los procedimientos y métodos de trabajo.

Es fundamental que éstas se establezcan por escrito.

Los procedimientos deben definir no solo las tareas sino el tiempo límite para que la información esté disponible.

Es importante que los analistas documenten el sistema a través de manuales e instructivos donde se expresen los objetivos, se clarifiquen los roles de las unidades que intervienen. Esta base normativa puede servir para entrenar al personal que actúe como soporte humano del sistema, para evaluar periódicamente la calidad de la información de salida y ajustar los aspectos operativos cuando corresponda.

El cumplimiento progresivo de estas seis etapas, probablemente posibilitará que el sistema que se implemente reduzca en forma considerable los costos asociados a los problemas o errores que puedan surgir y asegure la disponibilidad de la información de calidad para mejorar la toma de decisiones en diferentes niveles jerárquicos de la organización.

### **3.4. Sistemas de información contable y su relación con la integración** (Arrigoni, Faride, 2003)

Dada la importancia de la integración a todos los niveles, se entendió necesario conocer en la actualidad la integración de la información contable.

Las últimas dos décadas, las empresas de software han dedicado importantes esfuerzos para desarrollar aplicaciones que faciliten la administración de datos en forma simple, eficiente y segura.

Más allá de las normas contables, los directivos e inversores manifiestan nuevas necesidades de información, ligadas, por ejemplo, a la valoración de activos intangibles, como el conocimiento o la satisfacción de la clientela. Hay pues, necesidades de información que no están cubiertas por los estados contables tradicionales: información sobre los riesgos a los que está sometida la empresa, el impacto medioambiental, la gestión del capital intelectual, la capacidad de

innovación, el grado de satisfacción de los clientes, la capacidad del aprendizaje y motivación de los empleados, son algunas.

Los sistemas de información contable y de gestión no están integrados, por el contrario, sigue existiendo la necesidad de incorporar datos de distintas fuentes al sistema, para lograr construir la información contable resultante de la gestión de la empresa.

La integración de un sistema busca poder utilizar los mismos datos ya ingresados para trabajar sin tener que duplicar el ingreso de información. También busca poder corroborarla y que esa información llegue a todos los usuarios que la requieran.

Una vez que los sistemas contables están integrados, hay otras áreas que merecen integrarse como por ejemplo, ventas, recursos humanos, servicios al cliente, marketing, entre otras.

**3.5. El papel estratégico del Sistema Contable con las Tecnologías de la Información** (Medina Garrido, Ene 2010, p 10-23, Fuente Académica Premier, Revista Partida Doble, Vol.21, Issue 217)

El papel del profesional contable está cambiando drásticamente en los últimos años, ya que se le están asignando responsabilidades en la planificación

estratégica y en el uso de los sistemas de información de la empresa en los niveles tácticos y estratégicos. En este sentido, es preciso que amplíe sus conocimientos en el campo de los sistemas de información empresariales y domine, al menos, aquellas herramientas que procesan y usan datos contables y financieros para el apoyo de la toma de decisiones de la empresa. Por todo esto se consideró relevante conocer los distintos sistemas existentes.

La contabilidad de gestión ha demostrado ser un instrumento eficaz para apoyar la formulación e implantación de la estrategia. Además, los avances tecnológicos, y sofisticadas técnicas de análisis a ellos asociados, permiten que la información contable sea una pieza clave en la mejora de la toma de decisiones.

Los siguientes sistemas representan una lista no exhaustiva de los sistemas de información más relevantes y sus aplicaciones en las organizaciones.

*Sistemas para el procesamiento electrónico de datos (EDP):* automatizan las transacciones rutinarias, estructuradas y repetitivas de la empresa.

Ejemplos típicos de estos son las aplicaciones de contabilidad, gestión de inventario, pedidos, facturación o gestión de nóminas.

Debido a la relativa independencia de las actividades de la empresa, es normal que cuenten con una gran variedad de sistemas EDP especializados e independientes.

Las bases de datos asociados a los sistemas EDP centralizan buena parte de los

datos operativos de la empresa, constituyendo una fuente de datos fundamental para la gestión, planificación y la toma de decisiones.

*Sistemas de planificación de recursos (ERP):* con el objetivo de que todos los “recursos de información” de la empresa estén disponibles para quien los necesite muchas empresas están implantando aplicaciones que automatizan los procesos internos y gestionan las cadenas de producción de información, estos tipos de aplicaciones son los que reciben el nombre de Sistemas de planificación de recursos. Un ERP es un software de gestión compuesto por diferentes módulos que ofrecen soluciones diseñadas para dar soporte a múltiples procesos de negocio.

La eficacia de los sistemas EDP y ERP como apoyo a la toma de decisiones se ve potenciada cuando son operados por usuarios cualificados y con conocimientos de los procesos de negocio de la empresa.

*Sistemas de información para la gestión (MIS):* son los sistemas de información que se desarrollan para ayudar en la labor a los directores funcionales de los distintos departamentos de la empresa. Los directores funcionales a este nivel táctico necesitan información sobre los estados de los proyectos y sobre el rendimiento de sus respectivos departamentos para planificar la asignación de recursos y controlar el correcto desarrollo de las operaciones. La información deberá ser selectiva, referida a las variables de control clave y estar resumida.

También se requiere que la información se pueda desagregar, bajo criterios predefinidos, permitiendo buscar las causas de desviaciones respecto a lo previsto. Existirán, tal y como ocurre con los EDP, distintos MIS aplicados a soportar las distintas necesidades específicas de cada departamento. Se pueden identificar, entre las más habituales, los MIS de marketing, de producción, financiero y de recursos humanos, que apoyarán la toma de decisiones tácticas en sus respectivas áreas.

*Sistemas para el soporte de las decisiones (DSS):* Los sistemas para el soporte de la decisión apoyan la toma de decisiones que plantean una incertidumbre moderada o alta en todos los niveles de dirección, especialmente en el nivel táctico. En un contexto de gran incertidumbre para la toma de decisiones se aplican los DSS ya que un MIS no es útil, porque aplican reglas de decisión previamente definidas.

*Sistemas de información para ejecutivos (EIS):* es un software que proporciona a los altos directivos información útil para la planificación, gestión y control estratégico de la empresa.

*Sistemas de inteligencia empresarial (BI):* se denomina al conjunto de tecnologías, estrategias y herramientas orientadas a la creación de conocimiento y a la toma de decisiones de los directivos mediante el análisis de datos existentes en la empresa.

Las tecnologías de BI filtran y transforman datos de los sistemas transaccionales operativos, así como otros datos internos y externos menos estructurados, en información más estructurada y con una visión de negocio.

*Sistemas de procesamiento analítico en línea (OLAP):* son herramientas orientadas a examinar de manera interactiva, rápida y flexible grandes cantidades de datos desde varias perspectivas, con el objetivo de extraer algún tipo de información útil para el decisor táctico y estratégico.

Las nuevas tecnologías de la información han demostrado ser muy útiles para la mejora de la eficiencia de la práctica contable y financiera en el nivel operativo. Sin embargo, la cada vez mayor integración de los Sistemas de Información Contable (SIC) con el resto de los sistemas de información en la organización, facilitada por esas mismas tecnologías de la información, y la creciente necesidad de las organizaciones modernas de explotar la información de la que disponen como “recurso” competitivo, hace que los sistemas de información que dan soporte a la contabilidad y a la gestión financiera se utilicen de forma cada vez más frecuente como fuentes de datos que alimentan a sistemas de soporte a la planificación, gestión, toma de decisiones y control de los niveles tácticos y estratégicos de la organización.

Este papel estratégico conferido al SIC se hace efectivo, por extensión, al profesional de la contabilidad y de las finanzas, lo que implica que éste deba



asumir su papel y participar en la gestión de los sistemas de información y en la planificación estratégica de su empresa. No se exige que el profesional de la contabilidad y las finanzas domine el mundo de los sistemas de información con la profundidad que lo haría un profesional de las tecnologías de la información, pero sí es preciso que cuente con los conocimientos que le habiliten para participar eficazmente en la definición, planificación, implantación y auditoría de los sistemas de información de carácter estratégico que se implanten en su organización.

### **3.6. Sistemas Integrados de Gestión**

Los Sistemas Integrados de Gestión, son definidos convencionalmente por Hammer como aquel software que le permite a una compañía automatizar e integrar la mayor parte de sus procesos de negocios, compartir datos y prácticas a todos los miembros de la organización y producir y acceder a la información en un ambiente de tiempo real (Hammer, 1999, Revista Gestión Vol IV).

Estos sistemas presentan las siguientes características principales:

- Son aplicaciones flexibles conformadas por agrupaciones de módulos que acompañan los procesos de una empresa.
- Son aplicables a distintos sectores o negocios sobre la base de la estandarización de los procesos.
- Integran la información en tiempo real.

## Características del diseño de un Sistema de Información integrado para hoteles

---

- Incorporan implícitamente las mejores prácticas de negocios a la lógica de los procesos.
- Transforman las tareas operativas.
- Procuran el surgimiento de nuevos roles y perfiles para el personal involucrado, así como el impacto en los procesos de aprendizaje organizacionales.
- Posibilitan compartir mayor información en toda la organización.
- Posibilitan el desarrollo de procesos que atraviesa la empresa desde el cliente al proveedor.
- Facilitan las tareas en equipos intersectoriales.
- Integran los clientes y proveedores al sistema de la empresa.
- Evitan duplicar información.
- Posibilitan el análisis de la información desde distintos puntos de vista.

En estos sistemas, subyace la idea de que en una organización están todos los datos internamente integrados, lo que implica, a grandes rasgos, que los datos se ingresan una sola vez e impactan en todos los lugares que corresponden dentro de la organización.

Según los estudios realizados por Benchmarking Partners, los principales beneficios obtenidos por los Sistemas Integrados son:

- Información integrada.
- Reducción de inventario.

## Características del diseño de un Sistema de Información integrado para hoteles

---

- Mejor utilización del personal.
- Mejoras en la productividad y la gestión de órdenes de compras.
- Reducción de los costos de tecnología de la información, de la operación de compras, de transporte, de logística y de mantenimiento.
- Mejoras en la entrega a tiempo.
- Facilita el control de gestión.
- Sistema flexible, rápida adaptación al entorno.
- Mejora la calidad y oportunidad de la información.
- Integración de procesos empresariales.

(González, Méndez , Paletta, 2000)

## CAPITULO 4- EL NEGOCIO HOTELERO

En base a las entrevistas preliminares realizadas a personas expertas en el sector, y el análisis de la bibliografía relacionada con la actividad se buscó identificar las características del sector hotelero en general y en particular en Uruguay.

### 4.1. Características del Negocio

El negocio hotelero comparte muchos de los aspectos que caracterizan a cualquier otro negocio en cuanto a su gestión, ya sea relacionado con la producción de bienes o prestación de servicios, como ser la búsqueda permanente de la eficiencia, rentabilidad y sustentabilidad del negocio.

El sector hotelero comprende todos aquellos establecimientos que se dedican profesional y habitualmente a proporcionar alojamiento a las personas, a cambio de un precio con o sin servicios de carácter complementario (Mestres Soler, 2000).

La empresa hotelera tiene características propias y singulares a saber: (Mestres Soler, 2000)

- Pertenece al sector servicio.

## Características del diseño de un Sistema de Información integrado para hoteles

---

- Provoca un encuentro inmediato entre el productor y el consumidor.
- Produce contactos permanentes entre los diferentes componentes de la organización (personal y órganos jerárquicos).
- Necesita innovaciones rápidas y permanentes con relación a las necesidades y preferencias de los clientes, a las aspiraciones legítimas de los empleados y a las técnicas de producción.
- Es una industria de producción limitada (disponibilidad de habitaciones).
- El control de calidad definitivo se produce ex post.
- Algunos sectores internos del hotel generan una venta indirecta de los demás servicios del mismo.
- Dentro del concepto hotel se puede distinguir al menos tres tipos de negocio: empresas de prestación de servicios (alojamiento), empresa transformadora (cocina), empresa comercial (bar).
- Los hechos impredecibles dificultan la tarea de preveer en forma exacta los servicios a prestar con la debida antelación.
- Le impacta directamente la influencia directa derivada de la situación económica, política y social.
- La parte más importante del producto hotelero es el alojamiento, y éste no es susceptible de almacenamiento, lo cual implica que las habitaciones no

ocupadas de un determinado día son un ingreso perdido que no puede ser recuperado nunca (el inventario es extremadamente perecedero).

- La venta de los servicios de los hoteles (microproductos) tiene características propias: validez limitada en el tiempo y rigidez en el espacio.

Por sus características no se puede adaptar el turismo en general y la hotelería en particular a la doctrina del Marketing de los productos industriales. Estos últimos se producen en un lugar y se consumen en otro, en cambio en el turismo el producto se consume en el lugar de producción.

- La permanencia en las operaciones durante las 24 horas sin interrupción afecta directamente al volumen de la plantilla.

Estos motivos hacen que la industria hotelera necesite profundos estudios previos específicos sobre la información necesaria para su gestión.

### **4.2. Objetivos del negocio.** (Alvarez, Calcagno, 1999)

Según estudio realizado por Alvarez y Calcagno en Uruguay en el año 1999 en hoteles cuatro y cinco estrellas se identifican los siguientes objetivos del negocio hotelero:

- Captación del mercado: mercado potencial y mercado cautivo, con el fin de mantener al máximo el porcentaje de ocupación de los establecimientos (Market Share-Participación de Mercado).
- Calidad de servicio: cualificado por la excelencia de la prestación de los servicios que ofrece el establecimiento, como recepción, comunicación, alojamiento, alimentos y bebidas, transporte y seguridad.
- Rentabilidad: se busca el equilibrio entre el beneficio y la rentabilidad máximos, con base en un incremento de la productividad de los medios y decremento de los gastos.
- Imagen: se asegura el prestigio del hotel con base en los servicios prestados, seguridad, orden y limpieza, responsabilidad y comodidades ofrecidas.
- Competitividad: en ocupación, calidad y responsabilidad de los servicios prestados frente a la competencia.
- Crecimiento: se busca ampliación y crecimiento tanto en imagen como en dimensión con base en el autofinanciamiento.
- Estabilidad: se equilibran los problemas coyunturales desfavorables con sus posiciones socio-económicas y tecnológicas.
- Servicios a la comunidad: se crean fuentes de trabajo, se fomenta la influencia turística y cultural, y se captan divisas para el país.

#### 4.3. Unidades administrativas

Es relevante conocer para el presente trabajo cuáles son las unidades administrativas de un hotel que se necesitan integrar.

La forma en que están ordenadas las unidades que componen un organismo y la relación que guardan sus unidades entre sí constituye lo que se denomina la estructura organizacional. Se representa mediante gráficos o diagramas que reciben el nombre de organigramas (Pini, 1990).

Las principales unidades administrativas que pueden identificarse en un hotel de acuerdo a las entrevistas preliminares realizadas son:

- Alojamiento: que tiene a su cargo las actividades de recepción, reservas, limpieza de habitaciones, áreas públicas y lavandería.
- Alimentos y Bebidas: que tiene a su cargo las actividades de cocina, restaurante, cafetería, bar, room-service, frigobar, banquetes y convenciones.
- Administración y Finanzas: facturación, proveedores, compras, bodega, contabilidad financiera y de gestión, análisis y control.
- Comercialización: promoción, publicidad y ventas.
- Relaciones Públicas: eventos y entretenimientos al huésped.



- Recursos Humanos: a cargo de la gestión técnica de recursos humanos.
- Servicios Generales: seguridad, mantenimiento y vigilancia.
- Actividades Diversas brindadas al h esped: salas de juego, piscina-sauna, instalaciones deportivas, tiendas, peluquería y garaje.

#### **4.4. Las Cadenas Hoteleras**

Realizadas las entrevistas se pudo detectar la importancia de las cadenas hoteleras en los hoteles de cuatro y cinco estrellas en Uruguay y su influencia en los sistemas utilizados.

Las cadenas internacionales son las formas m as utilizadas para la internacionalización existente actualmente en el sector hotelero.

Se identifican diferentes tipos de hoteles (Chocho, Fazzio, Garbarino, 2003):

- Hoteles independientes: estos no tienen relación con cadenas internacionales.
- Hoteles pertenecientes a cadenas hoteleras: se identifican diversos contratos entre ellos contrato de gerenciamiento y contrato de franquicia.

- Contrato de gerenciamiento: el propietario delega la explotación del hotel a un tercero, dicho tercero puede ser una persona física o una cadena hotelera.
- Franquicia: puede abarcar diferentes aspectos según cada caso. En términos generales es una licencia que brinda la cadena hotelera para operar un hotel usando su marca registrada, incluye el uso de diferentes canales de comercialización y a veces los manuales de operación.

### **4.5. Contabilidad Hotelera**

Se consideró relevante conocer las particularidades de la contabilidad hotelera ya que influye en los sistemas de información a utilizar.

Los Estados Contables de los hoteles en Uruguay no se rigen por normas específicas, así como tampoco se exige la elaboración y presentación de informes específicos de la actividad hotelera.

Ante esta situación, se vuelve muy difícil disponer de criterios uniformes en la elaboración de Estados Contables en la industria hotelera en su conjunto, ocasionando dificultades al momento de la comparación de información por la falta de uniformidad.

## Características del diseño de un Sistema de Información integrado para hoteles

---

En el ámbito internacional es una práctica profesional recomendada seguir las directivas de la American Motel and Hotel Association (AMHA) para la confección de Estados Contables uniformes de la industria del alojamiento, las cuáles se denominan “Uniform System of Accounts for Hotels (USAH)” (Mondón, Rudolph, 2003).

El USAH es por definición un sistema uniforme de cuentas, pero no es un plan contable propiamente dicho, va más allá, ya que permite obtener los resultados de explotación por ramas de actividad a través de la imputación de sus costos directos, relegando la imputación de los indirectos a la fase final ([www.ulpgc.es](http://www.ulpgc.es), 16-01-2011).

El prestigio y la importancia de las instituciones hoteleras, profesionales y educativas que han revisado y patrocinado el USAH durante más de ocho décadas, han permitido que este sistema se convierta en prácticamente la norma o sistema contable básico de la actividad del alojamiento a escala internacional.

Este sistema no se aparta y de hecho es consistente con las normas y principios de contabilidad generalmente aceptados. Fue diseñado con el fin de clasificar, organizar y presentar la información financiera de los hoteles de manera tal que la uniformidad permitiera la comparación de los datos financieros entre los distintos hoteles.

## Características del diseño de un Sistema de Información integrado para hoteles

---

El sistema permite obtener una rápida información de la gestión del hotel.

La determinación de márgenes y resultados de explotación son sus elementos más importantes.

El sistema se basa en no imputar los costos indirectos o gastos generales a los distintos centros operativos que generan ingresos y de esta manera cargarlos al resultado del conjunto.

En la clasificación de los costos de explotación se distinguen tres tipos diferentes:

- Costo de los artículos vendidos.
- Costo del personal .
- Otros costos .

El sistema permite su aplicación, para todos los hoteles con independencia de tamaño y estructura y posibilita establecer comparaciones entre distintos hoteles a efectos analíticos de gestión y de resultados; basta únicamente una adaptación a la legislación del país donde se aplique (Mestres Soler, 2000).

Mediante la utilización del sistema, es posible obtener resultados e indicadores promedio para la industria hotelera. De esta manera, cada organización dispone de información de referencia sobre la media del sector de hoteles con similares características, para hacer comparables las cifras y permitir el control de gestión.

Esto no significa que el hotel debe considerar la media del sector como los objetivos a alcanzar por su organización. El promedio del sector es únicamente un patrón de comparación, existiendo muchas razones por la cual los resultados pueden diferir.

Tanto las características de la industria hotelera como del sistema contable que aplica requiere la racionalización de los servicios administrativos, habiéndose impuesto en muchos hoteles la mecanización. En la actualidad va ganando terreno la información mediante potentes paquetes integrados de gestión hotelera.

### **4.6. Tributación Uruguay para hotelería**

Dado las particularidades y complejidad identificadas en la tributación para hoteles en Uruguay, se consideró relevante realizar un análisis de los impuestos fundamentales para que los mismos sean considerados en el sistema de información.

El concepto de “servicio de alojamiento” podemos encontrarlo en las normas que regulan el IVA, concretamente en el literal c) del artículo 101° del Decreto 220/998 que establece en forma textual:

“Artículo 101°.- Tasa mínima. (10%)- Pagarán la tasa mínima del tributo las operaciones relativas a los siguientes bienes y servicios:

- c) los servicios relacionados con hospedajes que los hoteles y apart-hoteles presten a sus pasajeros, que comprenden el hospedaje y todos aquellos que les sean cargados en cuenta al pasajero, con excepción del servicio de restaurante.

En los casos en que la tarifa por el hospedaje incluya pensión completa y media pensión, el servicio estará también gravado a esta tasa”.

En este sentido, interesa destacar qué se entiende por servicios relacionados con hospedajes. Al respecto la Consulta N° 3.902 de 9/11/99 establece que se trata de una “prestación compleja que comprende un conjunto de servicios que exceden la mera puesta a disposición de una habitación al pasajero”, y complementa diciendo que se incluyen “aquellos conceptos que además de éste –refiriéndose al hospedaje-, sean cargados en cuenta al pasajero, con la única excepción del servicio de restaurante”.

En síntesis, el “alojamiento” comprendería todos los servicios anexos que se carguen en la cuenta del huésped, a menos que se trate del restaurante, no pactado en la tarifa negociada (es decir los casos que no sean media pensión, ni pensión completa).

Con la intención de hacer más competitivas las tarifas hoteleras el Poder Ejecutivo ha introducido dos modificaciones a lo mencionado anteriormente.

El Decreto 267/001 establece que durante el período comprendido entre el lunes siguiente a la finalización de la Semana de Turismo y el 15 de noviembre de cada año (“fuera de alta temporada”) los servicios de “alojamientos turísticos” prestados por “hoteles, apart-hoteles, hosterías y moteles estarán comprendidos en la exoneración prevista en el artículo 589 de la Ley N° 17.296”. Esto significa que no se deben facturar con IVA.

Por otra parte, también se dispone que la exoneración no será aplicable cuando los servicios se presten a contribuyentes del IVA es decir empresas que tengan N° de RUT salvo que se trate de Agencias de Viajes inscriptas en el Ministerio de Turismo conforme al Decreto N° 3/997 de 3 de enero de 1997.

Posteriormente el Decreto 377/02 en el Artículo 10° agrega que se incluye en el concepto de exportación de servicios para el Impuesto al Valor Agregado a los servicios prestados por hoteles relacionados con el hospedaje a no residentes, tanto en alta como en baja temporada.

A tales efectos se entenderá por:

- a) Hoteles, a los establecimientos inscriptos como Hotel, Apart Hotel, Motel u Hostería, de acuerdo a lo dispuesto por el Decreto N° 384/997 de 15 de octubre de 1997.
- b) Servicios prestados por hoteles, a los de hospedaje y todos aquellos que sean cargados en cuenta al pasajero, con excepción del de restaurante.

c) No residentes, a aquellas personas que acrediten tal calidad mediante la exhibición del correspondiente documento de identidad. La entidad prestadora del servicio deberá conservar adjunto a la vía de la factura que quede en su poder, fotocopia del referido documento.

En consecuencia, los servicios de alojamiento (en sentido amplio) tendrán tres tratamientos tributarios según la época del año:

- A) gravados a la tasa mínima durante la alta temporada –desde el 16 de noviembre hasta el primer lunes posterior a Semana de Turismo- para personas físicas residentes, y durante todo el año, para contribuyentes de IVA.
- B) exonerados durante el período definido como baja temporada –desde el lunes siguiente a Semana de Turismo hasta el 15 de noviembre-, si el contratante es persona física residente.
- C) exportación de servicios (gravados “tasa cero”)- en cualquier época del año, siempre que el contratante sea un no residente.

La incorporación del concepto de exportación de servicios significa para la empresa, la devolución en efectivo del IVA que ha debido pagar a la hora de comprar los bienes y servicios que hicieron posible dicha exportación.

Estas características tributarias generan dificultades para el procesamiento y generación de la información en la hotelería uruguaya.



#### **4.7. Principales Ratios del sector**

El análisis de ratios complementa a la contabilidad como herramienta de gestión.

El análisis de ratios tiene tres aplicaciones principales, ayudar al diagnóstico de una situación, vigilar el comportamiento de la empresa y ayudar a planificar para el futuro (Alvarez, Calcagno, 1999).

Se entiende por ratio toda relación numérica que de algún modo muestre un criterio sobre los diversos aspectos de la situación de una empresa en marcha.

Los ratios se construyen a partir de la información que surge del Estado de Situación Patrimonial y del Estado de Resultados del hotel, así como de toda aquella información extra contable de tipo cuantitativo y cualitativo que brinden los sistemas de información. Los ratios más importantes que brindan información respecto a la operación hotelera según estudio realizado por Mondón y Rudolph en Uruguay en el año 2003 son los siguientes:

## Características del diseño de un Sistema de Información integrado para hoteles

**Cuadro 4.1 Ratios**

<b>RATIO</b>	<b>CONCEPTO</b>	<b>FORMA DE CÁLCULO</b>
<b>Habitaciones</b>		
Porcentaje de ocupación	Mide el nivel de ocupación	Habitaciones ocupadas / Habitaciones disponibles
Tarifa promedio de habitaciones	Mide el ingreso medio por habitación ocupada	Total ingresos habitaciones / Habitaciones ocupadas
Personal por habitación	Mide la relación existente entre el personal del hotel y las habitaciones	Personal ocupado / Número de habitaciones
Estadía promedio	Mide el promedio de días que pasan los pasajeros hospedados en el hotel	Habitaciones vendidas / Arribos de pasajeros
Ingresos por habitación disponible	Mide el ingreso medio por habitación disponible	Total ingresos habitaciones / Habitaciones disponibles
Doble Ocupación	Mide el promedio de huéspedes por habitación ocupada	Total de huéspedes / Habitaciones ocupadas
<b>Alimentos y Bebidas</b>		
Rotación de inventario	Mide el número de veces que rota el inventario	Costo de ventas / Inventario promedio
Tarifa promedio por cubierto	Mide el ingreso promedio por cubierto servido	Total ingresos alimentos / Cubiertos servidos
Costo promedio por cubierto	Mide el porcentaje de costo por comida servida	Total gastos alimentación / Ingresos venta alimentos
Porcentaje de ocupación del restaurante	Mide el nivel de ocupación del restaurante	Total de clientes de un día o turno / Número de asientos
Clientes del Hotel en el restaurante	Porcentaje de clientes del hotel que consumen en el restaurante	Cubiertos servidos / Número de huéspedes
<b>Otros</b>		
Rotación de Activo Fijo	Mide la capacidad de utilización del activo fijo	Ingresos / Activo Fijo promedio
Razón corriente	Mide la capacidad de la empresa de hacer frente a sus obligaciones de corto plazo	Activo Corriente / Pasivo Corriente
Cuentas por cobrar como % de los ingresos	Mide el % que representan las cuentas a cobrar en el total de ingresos	Promedio de cuentas a cobrar / Ingresos totales
Ingresos por otros servicios por huésped	Promedio de ingresos por servicios anexos	Total de servicios anexos / Número de huéspedes

(Mondón, Rudolph, 2003)

## CAPITULO 5 – TRABAJO DE CAMPO

### 5.1. Metodología del trabajo de campo

Este trabajo se realizó en Uruguay en el período comprendido entre Agosto y Diciembre del año 2010.

En una primera etapa se orientó la búsqueda en conocer todos aquellos hoteles que cumplían con las características de este trabajo, es decir hoteles de cuatro y cinco estrellas en Uruguay.

Para esto se envió mail a la Asociación de Hoteles y Restaurantes del Uruguay (AHRU) solicitando un listado con los hoteles que según sus registros cumplían con esta clasificación. Luego de recibido el mismo se verificaron los datos en comparación con la información que presenta la página del Ministerio de Turismo y Deporte, y se identificó que el listado de hoteles enviado por AHRU (si bien son todos hoteles cuatro y cinco estrellas) no comprende todos los hoteles que existen en Uruguay. Se volvió a consultar con AHRU y se nos aclaró que la lista enviada es de los hoteles que están asociadas a la organización.

## Características del diseño de un Sistema de Información integrado para hoteles

---

Para constatar los datos de hoteles cuatro y cinco estrellas del Uruguay se utilizó información de la página web ([www.uruguaynatural.gub.uy](http://www.uruguaynatural.gub.uy)) del Ministerio de Turismo y Deporte por indicación del mismo.

El listado de hoteles recibido se encuentra en el Anexo C.

Tal como se determinó en el plan de trabajo del capítulo dos, luego de definir la información que se necesitaba para el presente trabajo, se elaboró el cuestionario inicial, el cual se ubica en el Anexo D, en base al método de análisis y diseño de sistemas de información definido en el Marco Teórico.

Luego se definieron las personas a entrevistar: Gerentes Generales y Controllers (Controlador). Para tomar esta decisión se consideró que estos cargos gerenciales eran los que más podían aportar información sobre todo el hotel y en particular sobre la administración del mismo, dado que tienen una visión y conocimiento general de todo el hotel y sus procedimientos y que la información a relevar es la necesaria para analizar el proceso del diseño de un sistema de información integrado.

Con el fin de obtener mayor información y una visión más amplia, se decidió incluir a la lista para entrevistar al Director General Ejecutivo de Sacramento Management, empresa dedicada al gerenciamiento hotelero en Uruguay, que

## Características del diseño de un Sistema de Información integrado para hoteles

---

actualmente tienen a su cargo varios hoteles de cuatro y cinco estrellas, a algunos de los cuales se les envió el cuestionario inicial.

En consecuencia, las entrevistas realizadas corresponden a 4 hoteles además de la entrevista adicional al Director General Ejecutivo de Sacramento Management.

Posteriormente, luego de identificados los hoteles y cargos de donde se consideraba relevar información, se trató de ubicar vía telefónica o por mail a las personas que ocupaban estos cargos en los distintos hoteles. De la lista inicial de 30 hoteles, se obtuvo un total de 17 contactos de mail para enviar un cuestionario inicial.

Se testeó con anticipación el cuestionario con dos personas que desempeñan los distintos cargos que posteriormente se entrevistarán, con el fin de identificar si el mismo brindaba la información necesaria y era comprensible para los futuros encuestados, y con base a sus sugerencias se realizaron las modificaciones pertinentes.

Posteriormente se envió el cuestionario a todos los contactos obtenidos. Fueron enviados en más de una oportunidad y el tiempo de espera de respuesta fue de veinte días. Las respuestas representan un 47 % de los cuestionarios enviados.

Para completar la información obtenida de las respuestas a los cuestionarios enviados, posteriormente se hicieron entrevistas personalizadas cuya guía se adjunta en el Anexo E. En esta etapa se solicitó entrevista a todas las personas que contestaron el cuestionario inicial. Las entrevistas fueron solicitadas para realizar en el período de noviembre-diciembre del año 2010 y se obtuvo respuesta de cuatro de los ocho casos que respondieron el cuestionario inicial. Las personas entrevistadas fueron Controller de Four Points, Posada del Virrey y Gerente General de Radisson Colonia del Sacramento, además de otro hotel ubicado en Montevideo que solicitó reservar su nombre.

La elaboración de la guía de entrevista se realizó en función de las etapas del método de análisis y diseño de sistemas de información y en base a las respuestas obtenidas en el cuestionario enviado inicialmente.

En cuanto al tipo de preguntas las mismas fueron abiertas, ya que brinda los siguientes beneficios:

- Se obtienen respuestas con mayores detalles.
- Puede derivar en preguntas no consideradas.
- Genera interés en el entrevistado y facilita sus respuestas.
- Permite respuestas con mayor espontaneidad.

## Características del diseño de un Sistema de Información integrado para hoteles

---

Al terminar esta etapa se realizó un análisis de la información obtenida en los cuestionarios y entrevistas.

Cabe señalar que la información y datos obtenidos dependen del grado de apertura y confiabilidad de los distintos entrevistados.

No se verificó la información obtenida con fuentes de datos alternativas, y esto implica una grave limitación que no se pudo superar ya que no se dispuso del acceso necesario.

Como última etapa se desarrollan las conclusiones finales, siguiendo para la elaboración del informe las etapas del método de análisis y diseño de sistemas de información, contrastando la investigación bibliográfica realizada con los resultados de nuestro trabajo de campo, con el fin de brindar información sobre los aspectos fundamentales que un Contador o Administrador debe tener en cuenta al momento de implementar un Sistema de Información Integrado para hotelería en el Uruguay.

## **5.2. Análisis de la información obtenida**

### **5.2.1. Identificación de los casos de estudio**

Todos los hoteles de los cuáles se obtuvo información para este trabajo se instalaron en Uruguay entre el año 2000 y 2008 en los departamentos de Montevideo, Colonia y Salto.

Existe una marcada diferencia entre los clientes objetivos principales que tiene un hotel en Montevideo o en el Interior del país. En los casos de estudio del presente trabajo se identifica que los hoteles instalados en el interior apuntan en un primer lugar a turistas y en segundo lugar a empresarios. En cambio, los hoteles instalados en Montevideo apuntan al sector empresarial en primer lugar y en algunos casos se observa como cliente objetivo prioritario los tripulantes de aerolíneas, sin descuidar el sector turístico pero sin ser el principal objetivo. De las respuestas obtenidas del cuestionario se identificó que el 87,5% tienen como cliente objetivo empresarios y un 100 % turistas.

Se observó que conocer el cliente objetivo de cada hotel, si bien es importante para determinar las estrategias de venta de la empresa, no va a modificar o influenciar significativamente el diseño de un sistema de información integrado.



Si bien todos los hoteles son cuatro o cinco estrellas, se observó una tendencia despareja al relacionar la cantidad de estrellas, con la cantidad de habitaciones y empleados existentes. Se pudieron apreciar hoteles de 4 estrellas con mayor cantidad de habitaciones que los de 5 estrellas. Esto es así ya que la categorización de los hoteles no se realiza en función de la cantidad de habitaciones, sino de las características estructurales de los mismos. Esta categorización está establecida en el Decreto 284/997 del 15 de octubre de 1997 que se adjunta en el Anexo B.

### **5.2.2. Unidades administrativas**

Todos los hoteles a los que se les envió el cuestionario y respondieron identifican las siguientes unidades administrativas:

- Alojamiento.
- Alimentos y bebidas.
- Administración y finanzas.
- Servicios generales.
- Actividades diversas brindadas al huésped.

En ninguna de las respuestas recibidas se mencionó las restantes unidades administrativas que se identificaron en el Capítulo No.4.

Es importante la diferenciación de hoteles con o sin restaurante, ya que la operativa es más compleja cuando se tiene restaurante y por lo tanto los sistemas deben integrar más procesos.

### 5.2.3. Complejidad de la empresa

Se considera que el grado de complejidad de una empresa hotelera es una característica que influye significativamente en el diseño de un sistema de información integrado, dado que cuanto más compleja la organización o mayor cantidad de servicios prestados son mayores la cantidad de procesos a integrar en el sistema. Este grado de complejidad, en el presente trabajo, se midió en función de la cantidad de habitaciones, cantidad de empleados y principalmente los servicios que presta, no siendo éstas las únicas formas de medir la complejidad de la organización.

En el cuestionario enviado inicialmente se consultó sobre:

- Cantidad de habitaciones.
- Cantidad de empleados.
- Cantidad de servicios que presta.

Las respuestas obtenidas sobre este punto se resumen en el siguiente cuadro:

**Cuadro 5.1 Resumen por hotel**

<b>HOTELES</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>
<b>Cantidad de estrellas</b>	5	4	5	5	4	4	4	4
<b>Cantidad de habitaciones</b>	60	13	135	202	80	74	59	30
<b>Cantidad de empleados</b>	58	10	70	190	50	55	26	25
<b>Cantidad de servicios</b>	2	1	s/d	3	2	5	5	1

#### **5.2.4. Organización interna**

Con el fin de conocer la organización interna de los hoteles se consultó si tenían por escrito organigramas, manuales de procedimientos, manuales de organización y otros manuales (ética, calidad).

Del cuestionario se observó que el 50 % de los hoteles que respondieron no posee manuales de procedimientos de organizaciones vinculadas que se apliquen en su empresa. El 37,5 % no posee manuales de procedimientos a nivel de cada unidad administrativa.

El 37,5 % no cuenta con cronogramas de tareas para cumplir con las obligaciones de cada unidad administrativa.

Se observó que el 12,5% posee organigrama por escrito.

También se consultó sobre la información informal; el 37,5 % considera que la información informal que maneja su empresa en relación a la formal no es significativa, en cambio el 25 % considera que es muy significativa.

Los organigramas que nos brindaron solo cubren hasta la línea de mandos medios,  
Anexo F.

#### 5.2.5. Usuarios identificados

En base a las respuestas obtenidas se identifican como usuarios con poder de decisión en la organización en un 100 % de los hoteles a los gerentes generales y en segundo lugar con un 62,5 % a los jefes de sección. Se destaca que el 100 % de los hoteles que respondieron consideran que a nivel de encargado o supervisores no poseen poder de decisión en la organización.

Todos los empleados del hotel son usuarios del sistema con distintos niveles de acceso dependiendo de los cargos y funciones que desempeñan.

El 62,5 % considera como usuarios externos que demandan información a los clientes y al Estado y en segundo lugar a los proveedores (25 %). En las respuestas al cuestionario no se consideró como usuario externo de información a la competencia, pero ampliada la información en las entrevistas en cuanto a la relación con la competencia, el 100 % identificó que la información que comparte con la misma es básicamente de ocupación, tarifa promedio, referencias de deudores y proveedores y salarios promedios de los cargos no superiores.

#### **5.2.6. Fuentes de información**

El 100 % de los hoteles que respondieron considera que se maneja información de fuentes nacionales, internas y externas a la organización. El 50 % utiliza también fuentes de información extranjera.

Las fuentes externas más utilizadas son las asociaciones vinculadas con un 62,5 % y el Estado y competencia con un 50 %.

Ninguno de los hoteles que respondieron considera en el cuestionario a los clientes como una fuente de información externa a la organización. Pero en las entrevistas el 100 % destacó la utilización de encuestas de satisfacción para conocer los requerimientos de sus huéspedes, siendo utilizado para proyectar mejoras continuas en los servicios e instalaciones del hotel.

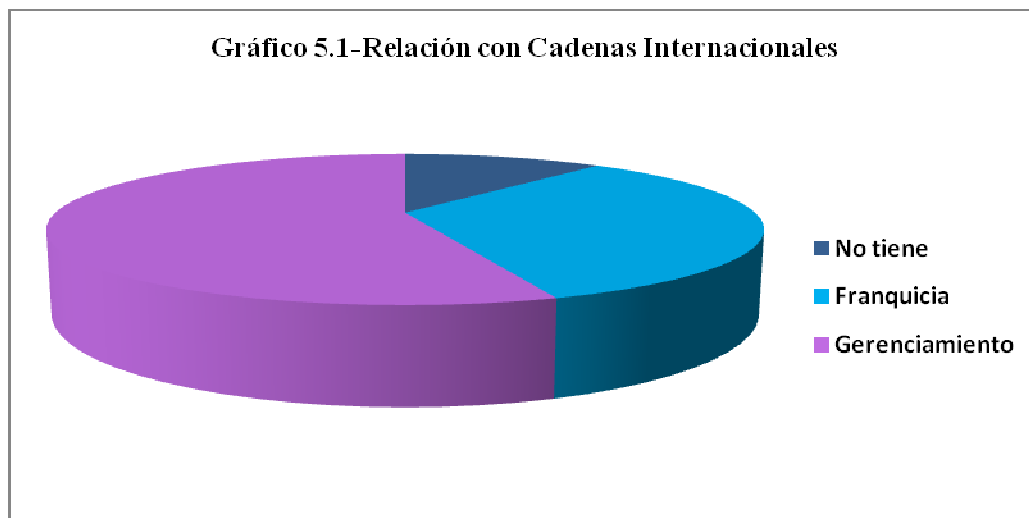
Se debe considerar si las fuentes de información externas deben integrarse o no con el sistema.

#### **5.2.7. Relación con las cadenas internacionales**

En base a las respuestas de los cuestionarios y principalmente en función de la información de las entrevistas realizadas, se detectó que una característica fundamental que influye en el sistema de información que utiliza un hotel es la relación con cadenas internacionales o los contratos de gerenciamiento que tiene,

debido a que un hotel relacionado a una cadena internacional se diferencia de otros al tener que acatar directrices que limitan su libertad de acción, pero tienen el beneficio de utilizar los canales de comercialización de la cadena entre otras cosas.

En el presente trabajo se clasifica la relación de los hoteles con las cadenas internacionales en función de los tipos de contratos existentes entre la cadena y el hotel. Los contratos que se identificaron fueron de gerenciamiento y/o de franquicia.



Se identificó que aquellos hoteles que tienen contrato de franquicia con cadenas internacionales o contratos de gerenciamiento cuentan con Misión y Visión por escrito, no así los hoteles independientes.

Las cadenas internacionales a las que pertenecen los hoteles de los cuáles se obtuvo información son Starwood (Sheraton) y Carlson (Radisson).

Pertenecer a estas cadenas impone a los hoteles, además de cumplir con estándares específicos de la marca, incorporar en sus sistemas de información los sistemas corporativos utilizados por las mismas a nivel de reservas y ventas, por lo que se considera ésta como una característica que influye significativamente en el diseño de un sistema de información integrado para hoteles.

### **5.2.8. Sistemas de información utilizados**

Los hoteles que pertenecen a cadenas internacionales están obligados a utilizar los sistemas de gestión hotelera Opera (venta de alojamiento y servicios anexos) y Micros (venta de restaurante). Esto hace que las cadenas puedan acceder en tiempo real a través de Internet a los datos de ingresos de Habitaciones, Servicios Anexos y Restaurante.

Esta imposición de utilizar en el front-office los sistemas corporativos implica necesariamente que en el back-office se deba contar con un sistema que sea compatible con los impuestos por las cadenas para integrar la información. De las respuestas obtenidas en las entrevistas se destaca la utilización del sistema CM Soluciones Informáticas en el back-office.

En cuanto a los hoteles independientes de los casos de estudio los sistemas que utilizan y se relacionan entre sí a través de interfaces desarrolladas a medida son, Jayg con Memory y CM con Quipus. Uno de los hoteles independientes utiliza Opera tanto para las reservas como para la administración no necesitando interfaces para su integración.

Es importante a la hora de diseñar un sistema integrado de información, conocer los sistemas actuales que se manejan en la hotelería.

### **5.2.9. Tecnología**

Se observó que la tecnología es una característica que toma diferentes valores en los distintos hoteles, según las aplicaciones informáticas que poseen. De esas aplicaciones informáticas se buscó saber cuáles revisten la calidad de integradas o aisladas, y en el caso de ser integradas cuáles son los módulos utilizados y si los mismos son o no adquiridos en un mismo paquete de software.

De las respuestas recibidas del cuestionario se observa que el 100 % procesa los datos en forma electrónica. Solo uno de los casos de estudio utiliza un sistema desarrollado a medida, los restantes utilizan un sistema informático estándar.

Un 75 % no considera que se elabore o procese información innecesaria.



## Características del diseño de un Sistema de Información integrado para hoteles

---

En cuanto a la falta de integración de la información el 62,5 % considera que a causa de esto se realizan tareas repetitivas en los distintos centros. Este mismo porcentaje representa a los que utilizan más de un sistema de información para su funcionamiento en una misma unidad administrativa.

Las aplicaciones relacionadas que se utilizan actualmente en los hoteles no abarcan todas las unidades administrativas claves para la gestión del mismo sino solo algunas. Esas áreas usan aplicaciones aisladas por ejemplo software para check in y check out, y reservas.

Se observó además que en todos los casos los sistemas poseen módulos que no son utilizados para la operativa del hotel.

Se detectó que todas las unidades administrativas del hotel están relacionadas entre sí pero no integradas ya que utilizan distintos sistemas de información que se deben relacionar a través de interfaces para lograr así unificar los datos.

Por otra parte se identificó que la liquidación de sueldos y jornales de estos hoteles se realiza en un sistema totalmente independiente a los sistemas de información utilizados para la gestión.

En la actualidad Internet desempeña un papel significativo, ya que a través de esta red los clientes pueden realizar las reservas de sus habitaciones por medio de la

página Web del hotel o de su cadena internacional, tarea que venían efectuando las Agencias de Viajes.

Las páginas Web mencionadas en las entrevistas fueron:

- [www.smreservas.com/reservas](http://www.smreservas.com/reservas)
- [www.radisson.com](http://www.radisson.com)
- [www.starwoodhotels.com/sheraton/index.html](http://www.starwoodhotels.com/sheraton/index.html)

Todos los entrevistados hacen hincapié en la importancia de las nuevas formas de distribución y comercialización (reservas y ventas) de los productos turísticos a través de las nuevas tecnologías de la información. Consideran la utilización de estas nuevas tecnologías imprescindibles por su capacidad para recoger, analizar y ordenar la información.

### **5.2.10. Manuales y procedimientos**

El 100 % de los hoteles no poseen instructivos que guíen a los usuarios en la utilización de los distintos canales y portadores de información. En todos los casos se transmiten los conocimientos en forma verbal y solo se tiene la capacitación inicial de los proveedores del sistema, en el momento de instalar o actualizar los mismos.

Los sistemas que se utilizan actualmente son Opera, Micros, Jayg, CM, Memory y Quipus, todos son sistemas estándares y en algunos casos se desarrollaron aplicaciones específicas.

Al ser la mayoría de estos sistemas extranjeros los programadores se encuentran a distancia, es por esto que las consultas y el soporte se hace a través de la web, mail o visitas programadas por ejemplo una vez al año, generando mayores dificultades y retrasos en las soluciones a un problema determinado.

Se observó que la transferencia de información entre los sectores se hace a través del mail y de informes en planillas Excel.

### **5.2.11. Grado de inversión**

Otro factor que determina los sistemas de información utilizados es el grado de inversión que los hoteles están dispuestos a hacer, en hardware, software y capacitación de empleados. En algunos casos, se debe prever un costo adicional por despidos que surjan necesariamente por el cambio de sistema debido a la falta de adaptación del personal existente.

Se observó que para este tipo de desarrollos el nivel de inversión que se destina no es el suficiente lo que genera muchas veces el desarrollo de “parches” a los

sistemas actuales. Estos “parches” evitan además un cambio organizacional radical.

Como herramienta de gestión la informática aumenta la rapidez y eficiencia de las operaciones internas de los hoteles y permite a los empleados disponer de más tiempo para atender a los clientes. La integración en un sistema de gestión único permite a los hoteles controlar las operaciones internas (front-office, back-office, alimentos y bebida, administración, personal y contabilidad) y las externas (reservas, marketing y distribución).

### **5.2.12. Contabilidad hotelera**

Se detectó que en cuanto a la contabilidad de estos hoteles, el plan de cuentas se elabora siguiendo los criterios del Decreto 103/991 pero para los informes de gestión se utiliza la agrupación de cuentas diferenciales (pérdidas y ganancias) establecida en el USAH que hace comparable la información entre los distintos hoteles.

Se detalla el Plan de Cuenta y el formato de presentación de los Resultados según USAH utilizados por uno de los hoteles en el Anexo G.

Durante las entrevistas se observó que la hotelería en sí, y en particular en Uruguay, tiene características propias que destacan el 100 % de los entrevistados

y que se deben tener en cuenta al momento de identificar las características fundamentales que requiere un sistema de información integrado para este sector.

Elas son:

- Doble moneda: Utilización de dos monedas para facturación y registro contable.
- Facturado-Devengado: Se distingue entre la venta devengada que es utilizada para los reportes a nivel de gestión de la venta facturada que se utiliza para las obligaciones fiscales.
- Legislación tributaria en la hotelería uruguaya.

Estas características generan que los sistemas estándar que utilizan deban ser adaptados solicitando desarrollos específicos.

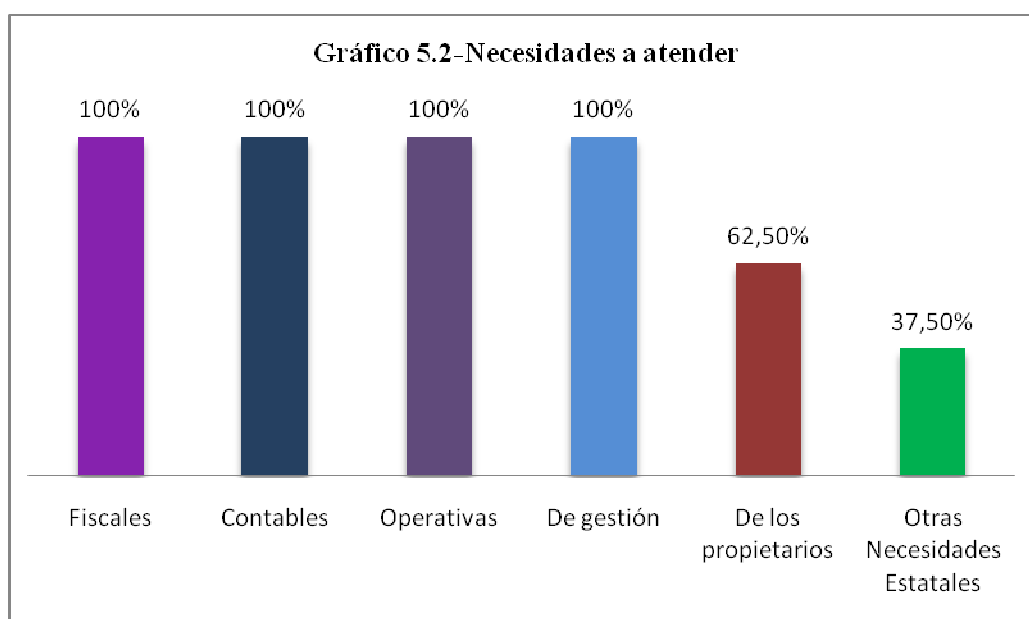
### **5.2.13. Objetivos y necesidades a atender**

En cuanto a las necesidades que buscan atender con un sistema integrado el 100 % de los hoteles que respondieron consideran necesario cubrir necesidades fiscales, contables, operativas y de gestión. Un 62,5% de los hoteles consideran también importante atender las necesidades de los propietarios. En cambio solo el 37,5 % considera importante atender necesidades estatales, como por ejemplo INE, BCU, Ministerio de Turismo y Deporte.

## Características del diseño de un Sistema de Información integrado para hoteles

---

Por otra parte se detectó que a nivel de los cargos de las personas entrevistadas la información solicitada por los Organismos Estatales representa en sí un formalismo más que una necesidad para la gestión, dándole prioridad a la información necesaria para el gerenciamiento.



La información que actualmente consideran que necesitan y no disponen los entrevistados depende de él, o los sistemas de información que utilizan. Se detectó que en todas las áreas hay carencias de información, o la misma no está en tiempo y forma a causa de los múltiples sistemas utilizados en un mismo hotel.

## Características del diseño de un Sistema de Información integrado para hoteles

---

Por ejemplo, en uno de los hoteles entrevistados se nos informó que al manejar distintos sistemas uno para reservas, ventas y facturación, y otro para administración, para obtener los resultados necesarios para la gestión se deben realizar varios procesos antes de emitir la información de los resultados mensuales. Diariamente deben enviarse a través de un archivo las ventas desde Opera que es el sistema utilizado en ventas y facturación a CM que es el sistema usado en contabilidad.

Las personas entrevistadas buscan en un sistema integrado de información contar con una herramienta para la gestión diaria que permita realizar el trabajo de forma más ágil, destacando el cumplimiento de los atributos de la información (calidad, oportunidad, cantidad, relevancia).

La necesidad operativa que buscan atender a través de un sistema integrado es que al momento de confirmar una reserva se accionen todos los procesos operativos siguientes en las distintas unidades administrativas, logrando una mejor calidad de servicio para el huésped de la forma más eficiente para el hotel. Por ejemplo al momento de tener una reserva confirmada el encargado de alimentos y bebida conoce la cantidad de desayunos y por lo tanto el stock mínimo necesario para ese servicio. En el caso de habitaciones al conocer las reservas confirmadas con anticipación puede prever el stock de amenities necesarios. Se entiende por amenities, los pequeños artículos de aseo personal que se colocan en el cuarto de baño de la habitación.

En cuanto a las necesidades de gestión destacan la importancia de obtener la información al día para la correcta toma de decisiones que permitan lograr el objetivo de maximizar los resultados operativos del hotel. Por ejemplo información real y continua sobre reservas confirmadas, niveles de ventas y costos de ventas, para comparar con lo presupuestado.



## CAPITULO 6 – CONCLUSIONES

En este capítulo, contrastaremos la investigación bibliográfica realizada, con lo analizado a partir de los resultados del trabajo de campo, con el fin de arribar a las conclusiones finales sobre cuáles son las características fundamentales que un Contador o Administrador debe tener en cuenta en el diseño de un sistema de información integrado para hoteles en Uruguay.

Un adecuado sistema de información integrado es una herramienta clave en la administración del negocio hotelero, brindando toda la información para la gestión, operativa y control diario. Un software de estas características realiza la tarea de integración de la información, y los administradores pueden destinar más tiempo a descubrir cómo está funcionando el negocio y concentrarse en mejorarlo.

La tecnología se ha convertido en los últimos años en uno de los factores claves de éxito de las empresas, para su actuación en mercados cada vez más competitivos.

Cuando un hotel decide invertir en un Sistema Integrado, debe tener en cuenta que su diseño, instalación y seguimiento será un cambio importante para la organización en su totalidad. Los Sistemas Integrados de Información forman

## Características del diseño de un Sistema de Información integrado para hoteles

---

parte de la innovación y del avance tecnológico. La introducción de este tipo de sistemas en un hotel puede generar diversos beneficios.

Dentro de los beneficios se destacan: mejor integración de la información, mejora en la productividad de la gestión, reducción de costos de las transacciones. Los sistemas no solo deben satisfacer los beneficios operativos, sino también las metas de tiempo y costo.

Aunque los Sistemas Integrados resultan beneficiosos también generan un alto costo de inversión.

Antes de instalar un Sistema de Información Integrado, se debe analizar la relación costo-beneficio, de forma de identificar si el proyecto es viable o no de acuerdo a las características que presenta el hotel.

Es importante que el sistema sea capaz de adaptarse a los inevitables cambios del entorno en que se desarrolla la actividad del hotel.

Las conclusiones finales se presentan en función a las seis etapas de la metodología para el análisis y diseño de sistemas de información.

### **6.1. Determinación de los objetivos del sistema de información**

De acuerdo a lo relevado en las entrevistas, uno de los objetivos fundamentales de un Sistema de Información Integrado es obtener una herramienta útil para la gestión, y que permita a los distintos usuarios, desarrollar sus tareas en forma ágil así como obtener información en tiempo y forma por parte de quienes deben tomar decisiones. En particular en la hotelería la información en tiempo real para la gestión es fundamental ya que es una empresa que brinda su servicio los 365 días del año, las 24 horas del día.

Se busca en especial que cada una de las unidades administrativas cuente con la información integral del hotel para maximizar beneficios, ya que por ejemplo una habitación que está disponible y limpia pero no se informa a reserva su disponibilidad en tiempo real para la venta, es una pérdida que luego no se puede recuperar, dado que una habitación no es susceptible de almacenamiento.

En primer lugar el Contador o Administrador deberá conocer los objetivos del hotel, para eso es importante conocer la Misión y Visión del mismo.

Se deberá tener en cuenta todas las áreas a integrar, en particular tener especial cuidado si el hotel cuenta con restaurante ya que esto implica que el sistema tendrá más complejidad al momento de integrarse.

Es fundamental conocer si el hotel posee algún tipo de relación con las distintas cadenas internacionales, ya que la pertenencia a las mismas influye en los sistemas de información a utilizar, y genera la obligación de informar a la casa matriz, con frecuencia con formatos diferentes y en períodos diferentes a los establecidos por la operativa uruguaya. La necesidad de preparar informes con diferentes criterios o con diferente periodicidad es uno de los mayores obstáculos para integrar en forma efectiva un sistema.

El Contador o Administrador debe conocer a priori el nivel de inversión que el hotel está dispuesto a realizar. Asimismo, es distinto cuando se desarrolla un sistema desde el inicio de actividad del hotel que cuando se quiere modificar el sistema de información ya existente.

Se debe tener en cuenta además de los costos de implantación de software y desarrollo, el costo de capacitación, adaptación o rechazo del sistema por parte del personal, así como la posibilidad de que se generen costos por despidos.

Cuando se decide implementar un sistema estándar se debe tener en cuenta todos los módulos que abarca el mismo, para determinar si cubre las áreas que se desean integrar y además detectar si existen módulos que no serán utilizados e igual generan costo de adquisición.

## 6.2. Identificación de los centros usuarios de información

Es fundamental conocer la estructura organizativa, relevar la misma, y en caso de existir organigrama, verificar que este refleje la verdadera estructura organizativa del hotel, para identificar todas las unidades que lo integran. Asimismo se debe identificar los cargos y las personas que toman decisiones, que ponen en práctica las mismas y que evalúan los resultados.

Se recomienda realizar entrevistas con los responsables de cada área, para conocer los distintos procesos que se llevan a cabo en cada una ellas, dado que los distintos cargos tienen distintos requerimientos del sistema, por ejemplo los gerentes apuntan a las tareas más operativas y gerenciales, mientras que los controllers tienen una visión más contable y administrativa.

La interrelación entre las diversas áreas de la organización es crítica, ya que las mismas tienen diversas perspectivas y necesidades de información.

Se debe identificar todas las unidades administrativas a integrar, en general en hoteles de 4 y 5 estrellas las unidades administrativas son:

- Alojamiento: recepción, reservas, limpieza de habitaciones, áreas públicas y lavandería.
- Alimentos y bebidas: cocina, restaurante, cafetería, bar, room service, frigobar, banquetes y convenciones.

## Características del diseño de un Sistema de Información integrado para hoteles

---

- Administración y finanzas.
- Comercialización.
- Servicios generales: seguridad, mantenimiento y vigilancia.
- Actividades diversas brindadas al huésped.

En cada unidad administrativa es necesario conocer los usuarios del sistema y el nivel de seguridad que debe aplicar a cada uno de ellos.

Actualmente la competencia, los proveedores y el Estado no son considerados usuarios del sistema, ya que la información que se le brinda es limitada y selectiva. Como usuario externo solo se consideran a las cadenas internacionales.

El Contador o Administrador que esté involucrado en el diseño de un sistema de información integrado para hoteles, debe tener en cuenta que parte de la riqueza de ese nuevo sistema será brindar información a otros potenciales usuarios que hoy en día no son considerados como tales pero que requieren información que a largo plazo se debe brindar, por ejemplo proveedores, competencia, INE, BCU, Ministerio de Turismo y Deporte, Intendencias, Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.

### **6.3. Determinación de las necesidades y las carencias de información**

La contabilidad de gestión y la tributación de un hotel tienen particularidades que no cubren todos los sistemas de información que hoy se usan en Uruguay. Esto hace que se elaboren muchos informes extras a aquellos que surgen de los sistemas utilizados para poder tener información. El Contador o Administrador deberá prestar especial atención a todos estos informes secundarios por fuera de los sistemas, que implican muchas veces reiteración de procesos y que se encuentran tan incorporados en el personal que hace que no las identifiquen como una carencia de información. Cualquier Sistema de Información Integrado debería tener en cuenta cada uno de esos informes para que los mismos sean parte del sistema.

Las carencias y necesidades de información deben ser detectadas tanto a nivel operativo como de gestión.

Por ejemplo el sistema debe considerar en las siguientes unidades administrativas:

- Reservas: brindar información sobre disponibilidad y estado de las habitaciones.

Por estado de habitación se entiende si están limpias o no, o bloqueadas por mantenimiento. La misma información debe conocer de las salas de eventos.

Para el caso de reservas por Web la integración con el sistema del hotel debe ser automática, es decir, que al momento de reservar por Web el estado de la habitación disponible se modifique en el sistema.

Dado que la satisfacción del huésped es un objetivo de los hoteles, es recomendable que el sistema brinde la posibilidad de completar características, preferencias, requisitos del huésped, para que dicha información pueda ser utilizada por las distintas unidades administrativas.

- Habitaciones: permitir a la Gobernanta (jefe de mucamas) conocer el estado de las habitaciones, cantidad de check in y check out del día, para preveer las necesidades de amenities, planificación de libres del personal. Debe tener acceso a la información de reservas sobre preferencias, requisitos y características de huésped.

El módulo de habitaciones que utilice la Gobernanta debe permitirle cargar directo a la cuenta del huésped los consumos de frigobar y lavandería.

- Alimentos y Bebidas: dado los costos significativos de esta unidad administrativa, para el presupuesto, planificación, control y análisis de los mismos, es fundamental que el sistema brinde datos estadísticos varios, como por ejemplo, platos más vendidos y cantidad de cubiertos.

Por otra parte el sistema debe permitir la receta específica de cada plato con su costo asociado, para que al momento del consumo en restaurante el stock y el costo de ese plato se cargue directo a bodega y contabilidad.



- Administración: emitir todos los informes que se utilizan para la gestión, fundamentalmente la presentación de resultados en base al USAH.

El sistema debería integrar la liquidación de haberes y jornales y hacer la registración contable en forma automática.

Es importante para la gestión que este sistema brinde información de venta facturada y devengada, así como permitir utilizar dos o más monedas.

Es recomendable que el sistema brinde la información de ratios más utilizados en la hotelería, como por ejemplo Tarifa promedio de habitaciones, Ingresos por habitación disponible, Costo promedio por cubierto.

#### **6.4. Localización de las fuentes de datos y de información**

Dado que la hotelería pertenece al sector servicios, es importante tener en cuenta los requisitos y necesidades de los huéspedes. Para esto, se utilizan distintas encuestas de satisfacción que luego de su análisis proporcionan información útil para la toma de decisiones. Se recomienda al Contador o Administrador conocer y entender la información que se procesa de estas encuestas.

Un dato fundamental que debe manejar el sistema de información para brindar a todas las áreas son las reservas existentes confirmadas, ya que esto dispara los distintos procesos operativos de un hotel.

Cada vez más las nuevas formas de distribución y venta son una fuente de datos e información que deben manejar en línea los distintos sistemas de información. Por lo que es recomendable en la hotelería, que se integre la página Web del hotel al sistema de información donde se procesan estas reservas.

Es importante que el Contador o Administrador detecte todos los informes que se realizan para la transferencia de información entre los distintos sectores del hotel, para que al diseñar el sistema los mismos estén contemplados e integrados.

Por ejemplo algunos informes para las distintas áreas que debe contemplar el sistema son:

Administración y Finanzas:

- Estado de Situación Patrimonial según Decreto 103/91 y que el mismo pueda emitirse en dos monedas.
- Estado de Resultados según normas de USAH. Que sea a tres columnas donde se especifique el real del mes, el presupuestado de ese mes y el resultado de ese mes en el ejercicio anterior de modo de comparar desviaciones.
- Informe de Costos de Alimentos y Bebidas predefinidos en el sistema, donde aparezcan los ingresos por ventas de un período y los costos reales asociados a esa venta. Para esto es imprescindible que el sistema permita

cargar las recetas de cada plato y el costo se reconozca concomitantemente con las ventas y no cuando se compra para la elaboración.

- Informes de stock de inventarios, con alertas de stock mínimos y máximos por rubro de mercadería. Ejemplo: amenities, suministros de limpieza, alimentos.
- Apertura de saldos de deudores y acreedores, con información por ejemplo de antigüedad de la deuda.
- Estadísticas varias y ratios según cuadro 4.1.

### Alimentos y bebidas:

- Informe de cantidad de cubiertos por día. Detallando los cubiertos por huéspedes, por externos, media pensión, a la carta, desayuno.
- Estadísticas de platos más vendidos.
- Informe que contemple la cantidad de huéspedes que se estima van a desayunar al siguiente día (según reservas y previsiones) y este informe indique qué mercadería y cantidad de la misma debe tener en cocina para enfrentar a esta demanda.

### Reservas

- Listado de ocupación, con habitaciones disponibles, en mantenimiento, bloqueadas.
- Listado de tarifas vigentes, y que sea de muy fácil acceso dentro del sistema.

- Listado de convenios por agencias o empresas vigentes, que indique políticas, beneficios, obsequios, etc.

### Marketing y venta

- Listado de nacionalidad por huésped.
- Cantidad de habitaciones vendidas por agencia o empresas.
- Estadísticas sobre eventos realizados.
- Informe sobre encuesta de satisfacción de clientes.

### Habitaciones

- Listado de check in y check out del día.
- Estado de las habitaciones, sucias, limpias, en mantenimiento.
- Informe que en base a la cantidad de huéspedes en el hotel (según reservas y previsiones) determine la cantidad que debe tenerse en stock para cubrir las necesidades de amenities.

### Mantenimiento

- Listado de averías, que los jefes de las distintas áreas puedan cargar diariamente al sistema las solicitudes y el jefe de mantenimiento pueda verlas.

### **6.5. Determinación de las comunicaciones y portadores de información**

Es fundamental que el sistema de información que se decida utilizar, ya sea a medida o estándar, permita el ingreso y egreso de datos a través de planillas Excel. Estas planillas son una aplicación útil y dinámica para la elaboración de información y permite su manipulación dependiendo de las necesidades del usuario, pueden llegar a enlazar varias hojas de cálculos para su consolidación, además de proveer una amplia variedad de gráficos y diagramas.

Es importante que se definan los distintos niveles de seguridad que permite el acceso sólo a la información que necesita cada usuario.

Dada la gran cantidad de información que se transfiere entre los distintos usuarios del propio hotel a través del mail, una buena herramienta es que desde el mismo informe emitido del sistema, se tenga la opción de enviar automáticamente por mail y no guardar para luego anexar dicho informe al correo.

### **6.6. Determinación de las normas y procedimientos**

El Contador o Administrador debe conocer, en caso que el hotel pertenezca a una cadena, cuáles son las normas y procedimientos que éstas imponen, para poder considerarlas al diseñar el sistema para que sean compatibles a éste.

El sistema debe ser flexible a los cambios normativos en Uruguay para el sector, como por ejemplo, el cambio de temporada, lo que implica una modificación en las tasas de IVA a aplicar.

Si bien en el Uruguay no existen normas contables específicas para la confección de Estados Contables, o para la elaboración y presentación de información de tipo contable para establecimientos hoteleros, a nivel internacional se recomienda seguir con los lineamientos de la “*American Motel and Hotel Association*” (AMHA) para la confección de Estados Contables uniformes de hoteles (USAH), así como de información especial de tipo contable.

El USAH permite clasificar, organizar y presentar la información financiera de los hoteles de manera uniforme haciendo comparable los datos financieros entre los distintos hoteles. Permite además obtener una rápida información de la gestión del hotel.

La determinación de márgenes y resultados de explotación son los elementos más importantes del USAH.

Por este motivo es fundamental que el Contador o Administrador que se involucre con el sector hotelero conozca el “*Uniform System of Accounts for Hotels*”, dado que los informes de gestión que emita el sistema es recomendable sean en función del USAH

### REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Amat, O. *Contabilidad y Finanzas de Hoteles*. Ediciones EADA.
- Kendall, Uso de Cuestionarios, *Cambio organizacional parte III*
- Kendall, La entrevista, *Cambio organizacional parte III*
- Mestres Soler, J. (2000). *Técnicas de Gestión y Dirección Hotelera*. Ediciones Gestión.
- Oz, E. (2001). *Administración de Sistemas de Información*. Ediciones Thompson Learning, México.
- Penengo, M. (1996). *Introducción a los Sistemas de Información*, Editorial Técnica.
- Pérez, W. (2002), *Documento No. 15 Aspecto Organizacionales del Análisis y Diseño de sistema de información*, Oficina de apunte del CCEEA
- Senn, J. (1990). *Sistema de Información para la Administración*. Editorial Iberoamericana, México.
- Stoner, J., Wankel, C. (1989). *Administración*. Prentice-Hall Hispanoamericana, México.

- Medina, J.A., Ene 2010. *El papel estratégico del Sistema Contable con las Tecnologías de las Información*. Fuente Académica Premier, Revista Partida Doble, Vol.21, Issue 217, p 10-23
- Ministerio de Turismo y deporte. (2010). *Visitantes ingresados a Uruguay en los últimos 60 años*, [en línea],
- Disponible en: <http://www.mintur.gub.uy/estadistica/Nac60anos10.pdf>  
[Consultado el 13 de marzo de 2010].
- Ministerio de turismo y deporte. (2010). *Ingresos Brutos por turismo receptivo por trimestre según destino principal de viaje*, [en línea],
- Disponible en:  
<http://www.mintur.gub.uy/estadistica/ING%20destin2010.pdf>  
[Consultado el 13 de marzo de 2010]
- Ministerio de turismo y deporte. (2010). *Visitantes ingresados a Uruguay por trimestre según lugar de residencia*, [en línea],
- Disponible en:  
<http://www.mintur.gub.uy/estadistica/RES10%20trim.pdf>  
[Consultado el 13 de marzo de 2010]
- Trabajos Monográficos de la Facultad de Ciencias Económicas y Administración



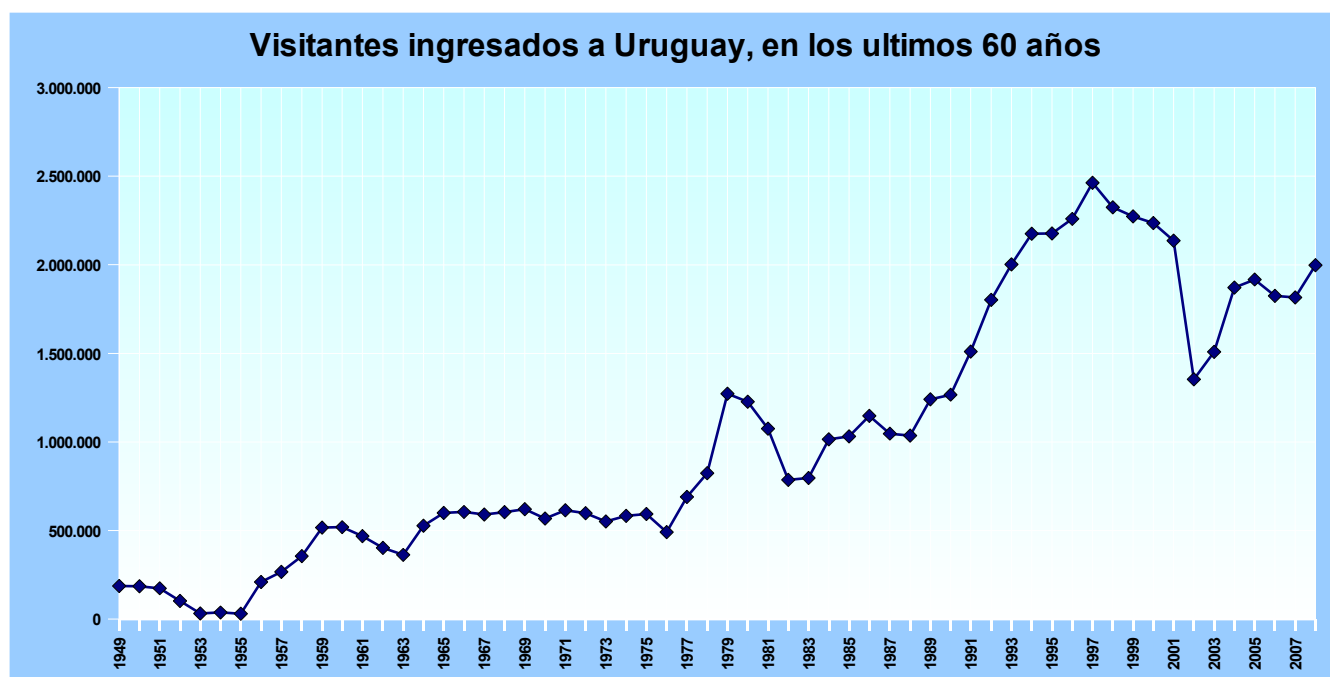
## **ANEXOS**

## Visitantes ingresados a Uruguay en los últimos 60 años Período: 1950 a 2009

AÑO	VISITANTES	AÑO	VISITANTES	AÑO	VISITANTES
1950	185.653	1970	567.261	1990	1.267.040
1951	174.415	1971	614.504	1991	1.509.962
1952	102.946	1972	597.560	1992	1.801.672
1953	31.763	1973	551.926	1993	2.002.543
1954	37.405	1974	582.476	1994	2.175.457
1955	30.925	1975	593.515	1995	2.176.930
1956	210.217	1976	491.707	1996	2.258.616
1957	266.583	1977	690.143	1997	2.462.532
1958	356.154	1978	823.389	1998	2.323.993
1959	516.245	1979	1.272.000	1999	2.273.164
1960	518.963	1980	1.227.086	2000	2.235.887
1961	469.053	1981	1.074.707	2001	2.136.446
1962	403.102	1982	786.170	2002	1.353.872
1963	362.318	1983	797.082	2003	1.508.055
1964	526.961	1984	1.014.517	2004	1.870.858
1965	599.950	1985	1.031.373	2005	1.917.049
1966	604.857	1986	1.147.881	2006	1.824.340
1967	591.015	1987	1.046.940	2007	1.815.281
1968	604.189	1988	1.035.980	2008	1.997.884
1969	619.953	1989	1.240.431	<b>2009</b>	<b>2.098.780</b>

FUENTE: Ministerio de Turismo y Deporte en base a datos de la Encuesta de Turismo Receptivo y Dirección Nacional de Migración.

NOTA: No incluye información de visitantes de Cruceros.



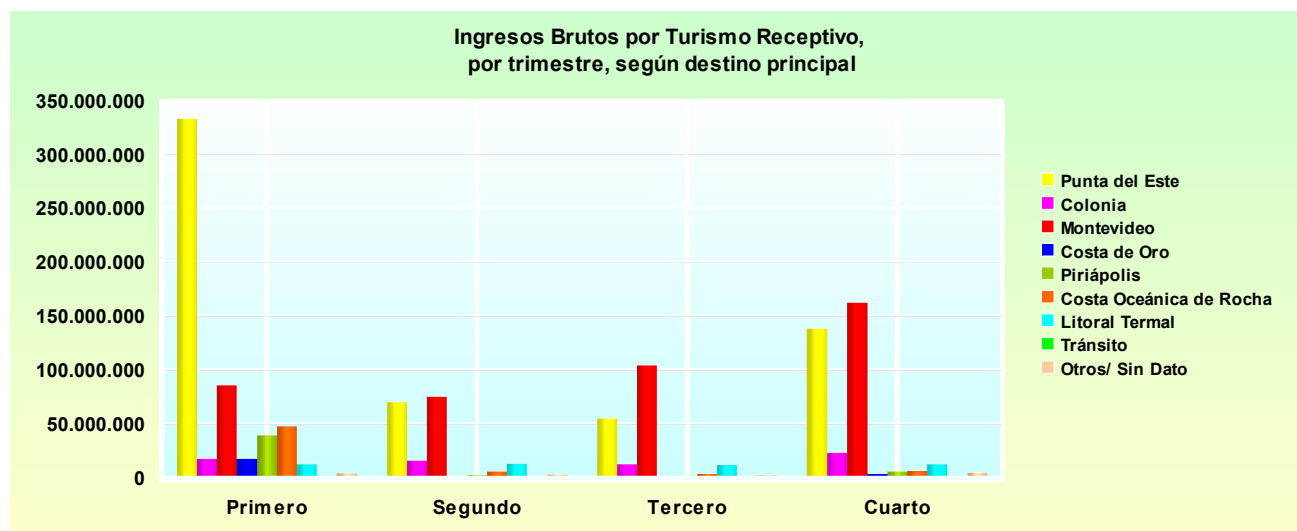
## Ingresos Brutos por Turismo Receptivo, por trimestre, según destino principal del viaje Año 2009

*Expresado en dólares corrientes*

DESTINO DEL VIAJE	T R I M E S T R E				TOTAL	Porcentaje
	Primero	Segundo	Tercero	Cuarto		
Punta del Este	332.773.463	70.072.708	54.788.612	138.338.626	<b>595.973.409</b>	45,9%
Colonia	17.653.126	15.907.825	12.507.648	22.853.753	<b>68.922.352</b>	5,3%
Montevideo	86.070.927	75.072.492	104.517.536	162.603.477	<b>428.264.432</b>	33,0%
Costa de Oro	17.651.673	1.285.325	1.523.111	3.862.982	<b>24.323.091</b>	1,9%
Piriápolis	39.212.798	2.593.601	1.667.043	6.035.103	<b>49.508.545</b>	3,8%
Costa Oceánica de Rocha	47.877.704	5.753.889	3.853.253	6.652.407	<b>64.137.253</b>	4,9%
Litoral Termal	12.816.354	13.064.932	12.278.950	12.830.267	<b>50.990.503</b>	3,9%
Tránsito	399.157	158.228	37.031	139.503	<b>733.919</b>	0,1%
Otros/ Sin Dato	4.110.878	3.053.171	2.652.854	4.774.100	<b>14.591.003</b>	1,1%
<b>TOTAL</b>	<b>558.566.080</b>	<b>186.962.171</b>	<b>193.826.038</b>	<b>358.090.218</b>	<b>1.297.444.507</b>	<b>100,0%</b>

FUENTE: Ministerio de Turismo y Deporte en base a datos de la Encuesta de Turismo Receptivo

NOTA: no incluye los ingresos de divisas por Cruceros



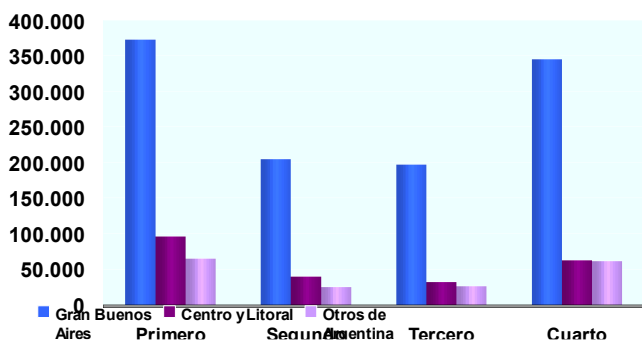
## Visitantes ingresados a Uruguay, por trimestre, según lugar de residencia Año 2009

LUGAR DE RESIDENCIA	T R I M E S T R E				T O T A L	Porcentaje
	Primero	Segundo	Tercero	Cuarto		
<b>Argentina</b>	<b>533.459</b>	<b>269.947</b>	<b>256.536</b>	<b>469.737</b>	<b>1.529.679</b>	<b>72,9%</b>
Gran Buenos Aires	372.395	204.880	197.249	345.173	1.119.697	53,3%
Centro y Litoral	95.877	39.766	32.735	62.604	230.982	11,0%
Otros de Argentina	65.187	25.301	26.552	61.960	179.000	8,5%
<b>Brasil</b>	<b>85.647</b>	<b>51.155</b>	<b>42.502</b>	<b>70.409</b>	<b>249.713</b>	<b>11,9%</b>
Porto Alegre	26.686	13.121	8.140	18.188	66.135	3,2%
Otros Sur	39.446	27.228	23.269	34.255	124.198	5,9%
San Pablo	13.438	8.720	8.289	14.311	44.758	2,1%
Otros de Brasil	6.077	2.086	2.804	3.655	14.622	0,7%
<b>Paraguay</b>	<b>25.407</b>	<b>7.072</b>	<b>5.806</b>	<b>8.608</b>	<b>46.893</b>	<b>2,2%</b>
<b>Chile</b>	<b>20.537</b>	<b>9.872</b>	<b>10.350</b>	<b>21.948</b>	<b>62.707</b>	<b>3,0%</b>
<b>Norteamérica</b>	<b>28.026</b>	<b>14.799</b>	<b>15.211</b>	<b>22.987</b>	<b>81.023</b>	<b>3,9%</b>
<b>Resto de América</b>	<b>5.641</b>	<b>7.358</b>	<b>3.677</b>	<b>10.245</b>	<b>26.921</b>	<b>1,3%</b>
<b>Europa</b>	<b>26.613</b>	<b>18.226</b>	<b>18.530</b>	<b>31.599</b>	<b>94.968</b>	<b>4,5%</b>
<b>Otros / sin Datos</b>	<b>1.111</b>	<b>963</b>	<b>1.558</b>	<b>3.244</b>	<b>6.876</b>	<b>0,3%</b>
<b>T O T A L</b>	<b>726.441</b>	<b>379.392</b>	<b>354.170</b>	<b>638.777</b>	<b>2.098.780</b>	<b>100,0%</b>
<b>Porcentaje</b>	<b>34,61%</b>	<b>18,08%</b>	<b>16,88%</b>	<b>30,44%</b>	<b>100,00%</b>	

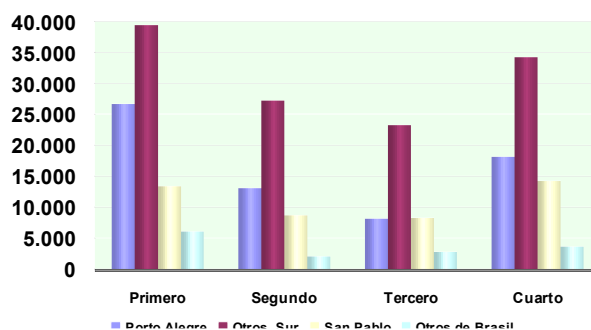
FUENTE : Ministerio de Turismo y Deporte en base a datos de la Encuesta de Turismo Receptivo.

NOTA: No incluye información de visitantes de Cruceros.

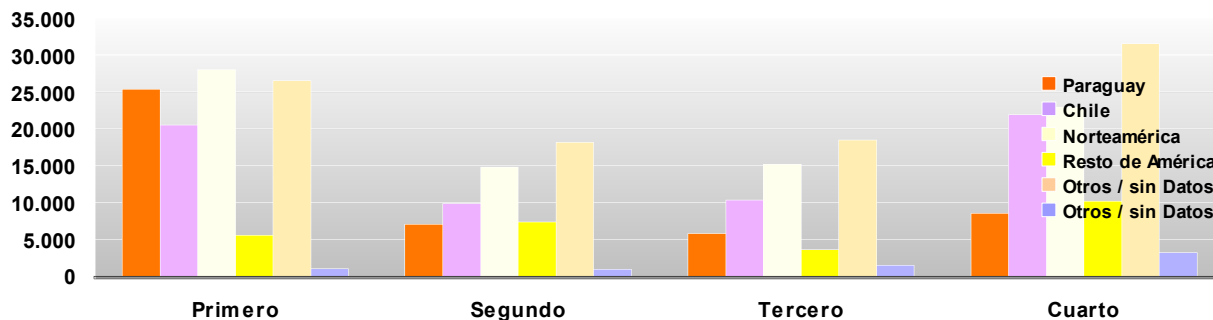
**RESIDENTES ARGENTINOS,  
POR TRIMESTRE**



**RESIDENTES BRASILEÑOS  
POR TRIMESTRE**



**OTRAS NACIONALIDADES**



**ANEXO B -**

**DECRETO 384/97 DE 15/10/1997**

**Visto:** Los Decretos del Poder Ejecutivo 230/985 del 12 de junio de 1985 y 476/991 de 5/9/991, que establecen la clasificación por grupos y categorías de Hoteles, Paradores, Moteles y Pensiones, y Aparta. Hoteles respectivamente.

**Resultando:** Que la actual realidad en el Sector turismo, ha puesto de manifiesto la necesidad de modificar y adecuar la reglamentación vigente.

**Considerando: I)** Que resulta necesario dotar a la Industria de un instrumento regulador eficaz, que se adapte a los constantes cambios del mercado turístico, y que indique con claridad al usuario los servicios y niveles de confort de los establecimientos clasificados;

**II)** Que deben unificarse los criterios y parámetros de clasificación, con la finalidad de mejorar los servicios que se prestan, y poder competir con la oferta regional;

**III)** Que con la participación directa de los sectores interesados, se logrará una clasificación acorde con la realidad existente, posibilitando el control de la calidad de los servicios, mediante una verificación eficaz de los parámetros de clasificación.

**Atento:** A lo expresado, a lo establecido por el Decreto Ley No. 14.335 de 23/12/74 y Artículo 84 de la Ley No. 15.851 de 24/12/986.

**El Presidente de la República,**

**DECRETA:**

**Artículo 1º.-** Son alojamientos turísticos aquellos establecimientos en los cuales se presta al turista el servicio de hospedaje mediante contrato, por un período no inferior a una pernoctación, pudiendo ofrecer servicios complementarios.

**Artículo 2º.-** Dentro de los alojamientos turísticos y de acuerdo a los servicios ofrecidos, existirán las siguientes clases:

Hotel

Apart. Hotel

Hosterías

Moteles

**Artículo 3º.- HOTEL:** Es aquel establecimiento que puede prestar al huésped - mediante contrato de hospedaje - , alojamiento, desayuno, recepción, y otros servicios, sin perjuicio de los demás que para cada categoría se indiquen y con una capacidad mínima de 10 habitaciones con 20 plazas.

**Artículo 4º.-** Para que un establecimiento pueda ser clasificado en el grupo de Hoteles, deberá, sin perjuicio de las condiciones exigidas para la categoría que le corresponda, ocupar la totalidad de un edificio o parte del mismo completamente independizado, constituyendo sus dependencias de un todo homogéneo, con entradas, ascensores y escaleras de uso exclusivo.

**Artículo 5º.- APART HOTEL:** Son aquellos establecimientos que prestan al turista el servicio de hospedaje en apartamentos que integran una unidad de administración y explotación común, ofreciendo además algunos de los servicios propios del Hotel, sin perjuicio de los demás que se indiquen para la categoría. Cada apartamento estará compuesto como mínimo de un ambiente que por sus medidas se considere divisible en dormitorio y estar, debidamente amoblado y equipado, debiendo contar en todos los casos con baño privado y kitchenette.

**Artículo 6º.- HOSTERÍA:** Establecimiento ya sea de valor histórico o recreación histórica o con significado local, que brinde los servicios mínimos de un hotel; servicio de alojamiento, desayuno, portería y personal de servicio.

**Artículo 7º.- MOTEL:** Es aquel establecimiento ubicado fuera de los Centros

Urbanos, o contiguos a rutas de importancia y/o a lugares de relevancia turística, que presta servicios mínimos de hotel, alojamiento, desayuno, portería y personal de servicio.

**Artículo 8º.-** Los alojamientos turísticos serán clasificados en cinco categorías simbolizadas por una, dos, tres, cuatro y cinco estrellas.

Se asignarán las siguientes categorías para cada clase de establecimientos de alojamiento:

CATEGORÍA CLASE DE Alojamiento APLICABLE

\*\*\*\*\* Hotel (H) Apart-Hotel (AH) Hostería(HS)----

\*\*\*\* Hotel Apart-Hotel Hostería ----

\*\*\* Hotel Apart-Hotel Hostería Motel

\*\* Hotel Apart-Hotel Hostería Motel

\* Hotel Apart-Hotel Hostería Motel

**Artículo 9º.-** La clasificación será realizada a través de la verificación de los parámetros de clasificación y la evaluación de los ítems constantes de las matrices de evaluación determinadas en el ANEXO 1 que forma parte del presente Decreto.

**Artículo 10.-** Incluyese en la clase apart-hotel, todo tipo de establecimiento que ofrezca alojamiento no incluido en las otras clases mencionadas en el Artículo 2º y con la capacidad mínima indicada en el Artículo 3º, estando constituido en bloques de unidades o independientes tipo bungalows.

**Artículo 11.-** La comisión podrá proponer otras clases de alojamiento a efectos de su inclusión por el Poder Ejecutivo en la reglamentación y en la determinación de las matrices de clasificación correspondientes.

**Artículo 12.-** Las especificaciones de cada ítem de la matriz de clasificación, como su forma de evaluación, incluyendo depreciaciones derivadas del

monitoreo, la conservación y mantenimiento de los establecimientos, se establecerán en manual a ser elaborado por el Ministerio de Turismo.

A cada ítem se le atribuirá un número determinado de puntos, siendo la clasificación del establecimiento la resultante de la suma de puntos, de acuerdo a las matrices contenidas en el ANEXO 1 que forma parte de este Decreto.

Todos los establecimientos deberán cumplir las condiciones generales y los ítems determinados a cada categoría en la matriz correspondiente a cada clase. El total de habitaciones deberán cumplir en un 80% como mínimo las exigencias determinadas en la matriz, para cada categoría, debiendo compensarse el resto con puntos de rubros no obligatorios.

**Artículo 13.-** La determinación del puntaje en la matriz correspondiente será realizada por cada establecimiento, en carácter de declaración jurada, presentándola para su ratificación a una Comisión denominada Comisión de Clasificación, integrada por 4 representantes del Ministerio de Turismo y 3 representantes de los alojamientos turísticos elegidos por votación de sus respectivas agremiaciones; 1 representante por las Asociaciones Nacionales, y los restantes por las Asociaciones Locales.

Dicha comisión funcionará en la órbita del Ministerio de Turismo. Las Asociaciones tanto locales como nacionales tendrán un plazo de un mes desde la vigencia del presente decreto para elegir sus representantes e integrar la Comisión. En caso contrario la Comisión podrá funcionar con los delegados del Ministerio de Turismo únicamente.

**Artículo 14.-** La comisión podrá ratificar o rectificar la clasificación, u observar la misma por no adaptarse en su totalidad a los parámetros establecidos. La empresa podrá en un plazo de 30 días presentar sus objeciones o aceptar la clasificación realizada.

**Artículo 15.-** La categoría en que se incluya un alojamiento turístico, tendrá una vigencia de dos años, a partir de la fecha de su otorgamiento. Transcurrido dicho



plazo la misma caducará automáticamente, debiendo los interesados presentar en un plazo no menor a 60 días previos al vencimiento una nueva solicitud de clasificación de acuerdo al procedimiento previsto en los artículos anteriores.

**Artículo 16.-** Sin perjuicio de ello, los titulares de los establecimientos podrán solicitar en cualquier momento, la inclusión en una categoría distinta a la que tuviese señalada, con una nueva matriz de evaluación, y justificando las razones en que fundan su solicitud.

**Artículo 17.-** El Ministerio de Turismo, a través de la Comisión de Clasificación, podrá revisar de oficio durante el período de vigencia la categoría otorgada a un establecimiento, asignándole otra inferior, cuando su estado de conservación, prestación de los servicios o modificación sustancial de las instalaciones, no se ajuste a la categoría otorgada. Asimismo si se constata falsedad en la declaración jurada original, se sancionará al establecimiento infractor con multas cuyo monto sugerirá la Comisión de Clasificación al Ministerio de Turismo, de acuerdo con los criterios establecidos en el Cap. VII del Decreto Ley No. 14.335 de 23/12/974.

**Artículo 18.-** Toda modificación sustancial de la estructura, característica o sistema de explotación o tenencia de los establecimientos, que pueda afectar a su clasificación, deberá ser notificada al Ministerio de Turismo.

**Artículo 19.-** En la publicidad, propaganda impresa, correspondencia, papelería, facturas y demás documentación de los alojamientos turísticos, deberá indicarse de forma que no induzca a confusión, la clase y categoría en que están clasificados.

**Artículo 20.-** En todos los alojamientos turísticos, luego de otorgada su categorización, será obligatoria la exhibición junto a la entrada principal y en la

recepción, de la placa en la que figurará el distintivo o inscripción correspondiente al grupo y categoría del establecimiento de que se trate.

**Artículo 21.-** La placa distintiva consistirá en un rectángulo de metal en el que sobre fondo azul turquesa, figurará en blanco la letra y la denominación correspondiente al grupo y el tipo de categoría a la que pertenezca el establecimiento, en forma y dimensiones que se indican en el dibujo inserto como Anexo II que forma parte de este Decreto.

**Artículo 22.-** A los efectos del artículo anterior las siglas correspondientes a las distintas clases de alojamientos turísticos, según su grupo y categorías serán las siguientes:

Hoteles H

Apart. Hoteles AH

Hosterías HS

Moteles M

**Artículo 23.-** El Ministerio de Turismo confeccionará los distintivos para cada grupo y categoría así como la placa correspondiente, los cuales serán entregados a cada establecimiento en el momento de notificarle la resolución administrativa relativa a su categorización.

**Artículo 24.-** Ningún establecimiento podrá usar denominación o indicativo distinto de los que le correspondan por su grupo y categoría.

**Artículo 25.-** Los servicios prestados por los establecimientos clasificados conforme al presente decreto, deberán estar de acuerdo al mínimo exigido para la categoría en que estén incluidos. La observancia de tal exigencia será controlada por el Ministerio de Turismo.

**Artículo 26.-** La violación a las normas contenidas en el presente decreto o a las resoluciones que para su aplicación dicte el Ministerio de Turismo, serán

sancionadas atendiendo a la gravedad de las faltas, con multas cuyo monto será sugerido al Ministerio de Turismo por la Comisión de Clasificación, siguiendo los criterios del Decreto Ley No. 14.335 de 23 de diciembre de 1974, pudiéndose asimismo de acuerdo a la falta, disponer por el Ministerio de Turismo la clausura temporal del establecimiento con un máximo de tres años.

**Artículo 27.-** Dispónese que cualquier establecimiento que brinde hospedaje y se encuentre comprendido en las definiciones del presente decreto, deberá registrarse en el Ministerio de Turismo para poder desarrollar las actividades de su giro.

**Artículo 28.-** Norma transitoria. Los establecimientos de hospedaje, actualmente inscriptos en el Registro de Operadores turísticos del Ministerio de Turismo, que posean o no categorización, dispondrán de un plazo de nueve meses a partir de la fecha de vigencia del presente decreto, para presentar la solicitud de categorización de acuerdo al mismo.

**Artículo 29.-** A los efectos del Decreto No. 788/986 de 26 de noviembre de 1986 y modificativos y del Decreto No. 227/987 de 30 de abril de 1987 quedan incluidos los Apart-Hotel y Hosterías.

La categorización 5 estrellas corresponde a Lujo.

La categorización 3 y 4 estrellas corresponde a Primera Categoría.

**Artículo 30.-** Derógase el Decreto No. 230/985 del 12 de junio de 1985 y Decreto No. 476/991 de 5 de setiembre de 1991, así como todas las disposiciones que se opongan directa o indirectamente al presente Decreto.

Ver Anexo 1 en el "Diario Oficial" de fecha 5.11.1997.

(Pub. D.O. 5.11.97)

**ANEXO C -**

**Listado de Hoteles proporcionado por AHRU**

**Montevideo:**

- Radisson Victoria Plaza Hotel
- Sheraton Montevideo
- Four Point
- Cala di Volpe
- Belmont House
- Embajador
- Crytal Palace
- Holyday in
- NH Columbia
- Armond Suite
- Regency Zonamérica Hotel de Campo
- Balmoral
- Hotel Lafayette
- Plaza Fuerte
- Hotel Tryp
- Pedro Figari
- Days Inn Obelisco
- Palladium Hotel

**Colonia:**

- Four Seasons
- Radisson Colonia del Sacramento Hotel & Casino
- Days Inn Casa del Sol

- El Mirador
- Posada del Gobernador
- Posada del Virrey
- Nirvana

**Salto:**

- Arapey Thermal Resort & Spa
- Los Naranjos
- Horacio Quiroga
- Oasis Termal
- Solar del Acuario

**ANEXO D -  
CUESTIONARIO INICIAL**

**1** *¿Cuál es el tamaño actual de la empresa?*

- Cantidad de empleados
- Cantidad de habitaciones
- Cantidad de puntos de venta
- Cantidad de estrellas


**2** *¿Qué necesidades organizacionales quiere atender a través de un sistema de información integrado para la hotelería? (marcar X lo que corresponda)*

- Fiscales
- Contables
- Operativas
- Otras necesidades estatales
- De gestión
- De lo propietarios
- Otras organizaciones vinculadas
- Otros  
especificar \_\_\_\_\_


**3** *¿Que unidades administrativas tiene su hotel?*

- Alojamiento
- Alimentos y Bebida
- Administración y Finanzas
- Comercialización
- Relaciones publicas
- Recursos Humanos
- Servicios generales
- Actividades diversas brindadas al huésped


Otros  
especificar \_\_\_\_\_

## Características del diseño de un Sistema de Información integrado para hoteles

---

- 4** *¿Fuera de la organización cuales son los usuarios que demandan tener información de este sistema integrado?*
- Proveedores
- Clientes
- Estado
- Competencia
- .
- Otros \_\_\_\_\_
- 
- 5** *¿Cuales son sus clientes objetivos?*
- Turistas
- Empresarios
- Tripulante de aerolíneas
- Otros
- 6** *¿Cuáles son los cargos que tienen poder de decisión gerenciales en su organización?*
- Gerencia general
- Gerente funcional
- Jefes de sección
- Encargados o Supervisores
- 7** *¿Considera que se elabora o procesa información que no es necesaria para la organización o su entorno?*
- Si
- No
- 8** *¿Considera que por falta de integración de la información se realizan tareas repetitivas en distintos centros de usuarios?*
- Si
- No

## Características del diseño de un Sistema de Información integrado para hoteles

---

- 9** *¿El volumen de la información informal que maneja la empresa es significativo en comparación con la información formal?*
- Muy significativo
- Poco significativo
- No es significativo
- 10** *¿Cuáles son las fuentes de información que maneja?*
- Interna
- Externa
- Nacional
- Extranjera
- 11** *Si maneja fuentes de información o datos externa a la empresa; a cuales de las siguientes recurre:*
- Clientes
- Proveedores
- Competencia
- Estado
- Asociaciones vinculadas al sector
- 12** *¿Cómo se procesan los datos para la elaboración de la información?*
- Manual
- Electrónica
- 13** *¿Los sistema informático que actualmente utiliza en su empresa es?*
- A medida
- Estándar
- 14** *¿En un mismo centro de responsabilidad necesitan utilizar mas de un sistema de información para su funcionamiento?*
- Sí
- No



Características del diseño de un Sistema de Información integrado  
para hoteles

---

- 15 **¿Cuentan con un manual de procedimientos y métodos de trabajo a nivel de cada departamento?**  
Si   
No
- 16 ***¿Existe un cronograma de tareas para cumplir en tiempo y forma con las obligaciones de cada departamento?***  
Si   
No
- 17 ***¿Cuenta con manuales de procedimientos de organizaciones vinculadas que se apliquen en su empresa?***  
Si   
No
- 18 ***Especifique su relación con una cadena internacional***  
No Tiene   
Franquicia   
Gerenciamiento   
Otras

**ANEXO E –**

**GUIA PARA LA ENTREVISTA**

**1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN**

- 1.1 Nombre del Hotel:
- 1.2 Nombre de la persona entrevistada:
- 1.3 Cargo que ocupa:
- 1.4 Fecha de la entrevista:

**2. DETERMINACIÓN DE LOS OBJETIVOS DEL SISTEMA**

- 2.1 ¿En qué año se instaló su hotel en Uruguay?
- 2.2 ¿Cuenta con Misión y Visión de su hotel por escrito?
- 2.3 ¿Podría brindarnos la misma?
- 2.4 Según el cuestionario inicial enviado hemos detectado que se le da mayor importancia a cubrir necesidades fiscales que otras estatales como ser INE o BCU entre otras, ¿Por qué considera que es así?
- 2.5 ¿Cuenta su hotel con un sistema de información integrado?
- 2.6 Si cuenta con un sistema de información integrado ¿Que objetivos busca con el mismo?
- 2.7 Si no cuenta con un sistema de información integrado ¿Por qué?
- 2.8 ¿Le parece necesario un sistema de información integrado para su hotel?
- 2.9 ¿Por qué?

**3. IDENTIFICACIÓN DE LOS CENTROS DE USUARIOS**

- 3.1 ¿Cuenta con un organigrama establecido por escrito?
- 3.2 ¿Podría brindarnos el mismo?
- 3.3 ¿Por qué considera que la competencia no es un usuario que demande información de su sistema?
- 3.4 ¿Cuáles unidades administrativas de su hotel están integradas?
- 3.5 ¿Cómo están integradas?
- 3.6 ¿Considera importante que se desarrolle un sistema de información que integre todas las unidades administrativas de su hotel?

**4. DETERMINACIÓN DE LAS NECESIDADES Y CARENCIAS DE LA  
INFORMACIÓN**

- 4.1 ¿Qué información actualmente considera usted que necesita y no dispone?
- 4.2 ¿Qué necesidades operativas específicas busca atender con un sistema integrado de información?
- 4.3 En cuanto a las necesidades contables, ¿cuales busca atender?
- 4.4 ¿y de gestión?
- 4.5 ¿Recibe en tiempo y forma la información necesaria para la toma de decisiones?

**5. LOCALIZACIÓN DE LAS FUENTES DE DATOS Y DE INFORMACIÓN**

5.1 ¿Por qué no considera a los clientes como fuente de información externa?

5.2 ¿Qué información necesita de las fuentes de información externas a su hotel?

**6. DETERMINACIÓN DE LAS COMUNICACIONES Y DE LOS PORTADORES DE INFORMACIÓN**

6.1 ¿Cuales son los portadores para recolectar y distribuir la información entre las distintas unidades administrativas?

6.2 ¿Existen instructivos que guíen a los usuarios en la utilización de los distintos portadores de información?

6.3 ¿Qué sistema estándar o a medida usa?

6.4 En caso de ser a medida ¿quien lo diseño y cual fue el proceso de elaboración del mismo?

6.5 El o los sistemas que utiliza ¿cubre todos las unidades administrativas o solo algunas?

6.6 ¿Utilizan todos los módulos del software que posee?

**7. DETERMINACION DE LAS NORMAS Y PROCEDIMIENTOS**

7.1 ¿Qué información le requiere la cadena a la que pertenece?

7.2 ¿Esa cadena tienen un sistema de información al que su organización debe acceder obligatoriamente?

7.3 ¿Posee un plan de cuenta que nos pueda brindar?

7.4 ¿En base a que normas creo su plan de cuenta?

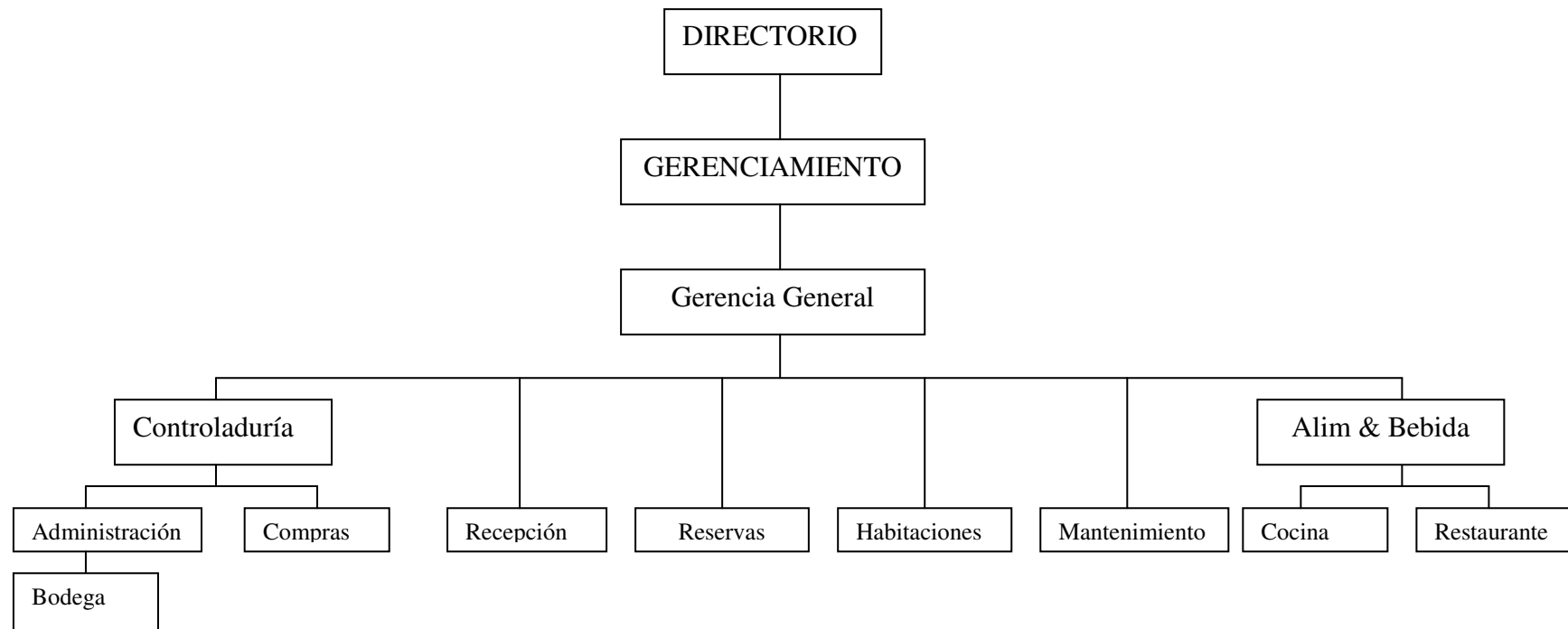
7.5 ¿Utiliza y/o conoce el sistema de cuentas USAH?

7.6 ¿De donde obtiene la información necesaria para la gestión?

7.7 ¿Cómo se procesa la información necesaria para la gestión?

**ANEXO F –**

**EJEMPLO DE ORGANIGRAMA RECIBIDOS**



ANEXO G –

EJEMPLO PLAN DE CUENTA

PLAN DE CUENTA	
Cód. Cuenta	Nombre
<b>1</b>	<b>ACTIVO</b>
<b>111</b>	<b>ACTIVO CORRIENTE</b>
<b>11101</b>	<b>DISPONIBILIDADES</b>
1110101	CAJA
1110102	BANCOS
<b>11102</b>	<b>INVERSIONES TEMPORARIAS</b>
<b>11103</b>	<b>CREDITOS POR VENTAS</b>
1110301	DEUDORES VARIOS
1110302	DEUDORES POR CANJE
1110303	DEUDORES EMPRESAS MN
1110304	DEUDORES EMPRESAS ME
1110305	DEUDORES INDIVIDUALES MN
1110306	DEUDORES INDIVIDUALES ME
1110307	DEUDORES POR AGENCIA MN
1110308	DEUDORES POR AGENCIAS ME
1110309	DEUDORES TARJETA CREDITO M/E
1110310	DEUDORES TARJETA CREDITO M/N
1110311	TARJETAS AL COBRO
1110312	DEUDORES EN GESTION
1110314	CREDITOS ESPECIALES
<b>11104</b>	<b>OTROS CREDITOS</b>
1110401	IVAS COMPRAS PLAZA
1110402	CERTIFICADOS SOLICITADOS
1110403	CERTIFICADOS RECIBIDOS
1110404	ANTICIPO FISCALES
1110405	COFIS
1110406	RETENCION TARJETAS CREDITO OTROS CREDITOS DIVERSOS
1110407	MONTEVIDEO
1110408	OTROS CREDITOS DIVERSOS HOTEL
1110409	CREDITOS A DEVENGAS
<b>11105</b>	<b>BIENES DE CAMBIO</b>
1110501	Alimentos Hotel
1110502	Bebidas Hotel
1110503	Amenities Hotel
1110504	Suministros De Limpieza Hotel
1110505	Suministros Imprenta Y Papeleria Hotel
1110506	Suministros De Mantenimientos Vs Hotel
1110507	Sum. De Bombitas Y Fluorescentes Hotel
1110508	Suministros De Piscina Hotel
1110509	Suministros Pintura Y Decoracion Hotel
1110510	Gas A Granel Hotel
1110511	Art. De Merchandising Hotel
1110512	Habanos Y Cigarrillos Hotel
1110513	Otros Combustibles Hotel
1110514	Sum. De Botiquin Hotel

**2 PASIVO**

**211 PASIVO CORRIENTE**

**21101 DEUDAS COMERCIALES**

- 2110101 ACREEDORES VARIOS MDEO. MN
- 2110102 ACREEDORES VARIOS MDEO ME
- 2110103 ACREEDORES CERT. IVA MDEO
- 2110104 ACREEDORES VARIOS HOTEL M/N
- 2110105 ACREEDORES VARIOS HOTEL M/E
- 2110106 ACREEDORES POR CANJE M/E
- 2110107 CHEQUES DIFERIDOS A PAGAR MDEO
- 2110108 CHEQUES DIF.A PAGAR HOTEL
- 2110109 ACREEDORES VARIOS CASINO MN
- 2110110 ACREEDORES VARIOS CASION ME  
ACREEDORES POR IMPORTACION
- 2110111 CASINO  
CHEQUES DIFERIDOS A PAGAR
- 2110112 CASINO
- 2110113 CONFORMES A PAGAR CASINO

**21102 DEUDAS FINANCIERAS**

- 2110201 PRESTAMOS Banco xxx
- 2110202 PRESTAMOS Banco xxx
- 2110203 PRESTAMOS Banco xxx
- 2110204 DOCUMENTOS A PAGAR MDEO.
- 2110205 DOCUMENTOS A PAGAR HOTEL

**21103 DEUDAS DIVERSAS**

- 2110301 DEUDAS DIVERSAS MDEO.
- 2110302 DEUDAS DIVERSAS HOTEL
- 2110303 GASTOS A DEVENGAR
- 2110304 GASTOS A FACTURAR
- 2110305 INGRESOS PENTA A DEVENGAR
- 2110306 ANTICIPOS DE CLIENTES
- 2110307 PROVISIONES
- 2110308 PREVISIONES DE ACTIVOS

**212 PASIVO NO CORRIENTE**

**21201 DEUDAS FINANCIERAS**

- 2120101 PRESTAMOS Banco xxx
- 2120102 PRESTAMOS Banco xxx
- 2120103 PRESTAMOS Banco xxx

**21202 DEUDAS DIVERSAS**

**3 PATRIMONIO**

**321 RESULTADOS**

**32101 RESULTADO DEL EJERCICIO**

- 3210102 RESULTADO DEL EJERCICIO  
**RESULTADO EJERCICIO**

**32102 ANTERIORES**

- RESULTADO EJERCICIOS
- 3210201 ANTERIORES



## Características del diseño de un Sistema de Información integrado para hoteles

---

<b>4</b>	<b>INGRESOS</b>
41101	INGRESOS HABITACIONES
4110101	HABITACIONES
4110102	HABITACIONES NEGOCIO
4110103	HABITACION OCIO
	INGRESO ALIMENTOS BEBIDAS Y
41102	OTROS
4110201	INGRESO DE ALIMENTOS
4110202	INGRESO DE BEBIDAS
4110203	INGRESO DE TELEFONIA
4110204	INGRESOS DE LAVANDERIA
4110205	OTROS INGRESOS
4110206	INGRESOS FINANCIEROS
4110207	INGRESOS DIVERSOS
<b>5</b>	<b>PERDIDAS</b>
	<b>COSTO BIENES VENDIDOS Y SERV.</b>
<b>511</b>	<b>PRESTADOS</b>
5110101	COSTO DE ALIMENTOS
5110102	COSTO BEBIDAS
5110103	COSTO DE TELEFONIA
5110104	COSTO DE LAVANDERIA
	COSTO VTAS ARTICULOS
5110105	MERCHANDISING
5110106	COSTO DE HABANOS Y CIGARRILLOS
51102	PERSONAL HOTEL
5110201	SUELDOS Y SALARIOS HOTEL
5110202	LEYES SOCIALES HOTEL
5110203	OTROS GASTOS PERSONAL HOTEL
51103	OTROS GASTOS HOTEL
5110301	REPOSICIONES
5110302	SUMINISTROS
5110303	OTROS
	<b>GASTOS DE ADMINISTRACION Y</b>
<b>512</b>	<b>VENTAS</b>
51201	PERSONAL GAV
5120101	SUELDOS Y SALARIOS GAV HOTEL
5120102	LEYES SOCIALES GAV HOTEL
	OTROS GASTOS DEL PERSONAL GAV
5120103	HOTEL
51203	COSTOS ENERGETICOS
5120301	COSTOS ENERGETICOS HOTEL
51204	PROMOCION Y PUBLICIDAD
5120401	PROMOCION HOTEL
5120402	PUBLICIDAD HOTEL
51205	COMUNICACIONES
5120501	COMUNICACIONES HOTEL
51206	REPARACIONES Y MANTENIMIENTO
5120601	REPARACIONES HOTEL
5120602	MANTENIMIENTO HOTEL
5120603	MATERIALES HOTEL

## Características del diseño de un Sistema de Información integrado para hoteles

---

51207	GASTOS DE OFICINA
5120701	GASTOS DE OFICINA HOTEL
51208	COMISIONES TARJETAS DE CREDITO
5120801	COMISIONES TARJETA DE CREDITO
51209	GASTOS BANCARIOS
5120901	GASTOS BANCARIOS
51210	HONORARIOS
5121001	HONORARIOS HOTEL
51211	SEGUROS
5121101	SEGUROS HOTEL
51212	OTROS GASTOS
5121201	OTROS GASTOS HOTEL
51213	COMISIONES
5121301	COMISIONES HOTEL
51214	IMPUESTOS
5121401	IMPUESTOS DGI HOTEL
5121402	IMPUESTOS OTROS HOTEL
51215	AMORTIZACIONES
5121501	AMORTIZACIONES HOTEL
	<b>GASTOS NO DEPT.-RESULTADOS</b>
<b>513</b>	<b>DIVERDOS</b>
<b>514</b>	<b>RESULTADOS FINANCIEROS</b>
5140101	DIFERENCIA DE CAMBIO GANADA
5140102	INTERESES GANADOS
5140201	DIFERENCIA DE CAMBIO PERDIDA
5140202	INTERESES PERDIDOS

Nota: Para el registro contable los distintos sectores se agrupan de la siguiente manera; Centros de costos operativos (habitaciones, recepción, reservas, cocina, restaurante, lavandería, áreas publicas)

Centro de costos no distribuibles (gerencia, administración, marketing y venta, mantenimiento, animación)

	<b>PRESENTACIÓN DE RESULTADOS SEGÚN USAH</b>
	<b><u>CONCEPTOS:</u></b>
<b>A</b>	<b><u>INGRESOS</u></b>
	HABITACION
	ALIMENTOS & BEBIDAS
	TELEFONIA
	SPA
	OTROS INGRESOS OPERATIVOS
	<b>TOTAL INGRESOS</b>
<b>B</b>	<b><u>COSTOS</u></b>
	ALIMENTOS Y BEBIDAS
	TELEFONIA
	SPA
	<b>TOTAL</b>
<b>C</b>	<b><u>PERSONAL</u></b>
	HABITACION
	ALIMENTOS Y BEBIDAS
	SPA
	<b>TOTAL</b>
<b>D</b>	<b><u>OTROS GASTOS</u></b>
	HABITACION
	ALIMENTOS Y BEBIDAS
	SPA
	OTROS INGRESOS OPERATIVOS
	<b>TOTAL</b>
	<b><u>BENEFICIO DEPARTAMENTAL OPERATIVO (A-B-</u></b>
<b>E</b>	<b><u>C-D)</u></b>
	HABITACION
	ALIMENTOS Y BEBIDAS
	TELEFONIA
	SPA
	OTROS INGRESOS OPERATIVOS
	<b>TOTAL</b>
	<b><u>GASTOS NO DISTRIBUIBLES</u></b>
<b>F</b>	<b><u>GASTOS PERSONAL</u></b>
	ADMINISTRACION Y GERENCIA
	MARKETING Y VENTAS
	ANIMACION
	REPARACIONES Y MANTTO.
	<b>TOTAL</b>
<b>G</b>	<b><u>OTROS GASTOS</u></b>
	ADMINISTRACION Y GERENCIA
	MARKETING Y VENTAS
	ANIMACION
	REPARACIONES Y MANTTO.
	ENERGIA
	<b>TOTAL</b>
	<b>GOP RESULTADO OPERATIVO BRUTO (E-F-G)</b>
	RESERVA PARA REEMPLAZO
	HONORARIOS SOBRE BENEFICIO (GOP)
	ALQUILER
	<b>NOP RESULTADO OPERATIVO NETO</b>