



Análisis de costos laborales, en un negocio estacional

Estudio de caso: La Princesa SRL

Maximiliano Vasquez
Facultad de Ciencias Económicas
Carrera: Contador Publico
Año: 2015

Índice:

PROTOCOLO:	3
INTRODUCCIÓN:	7
CAPITULO N° 1:	9
Caracterización del Mercado Actual.....	10
Elementos de la Empresa.....	11
Diferencia entre Costos y Gastos.....	11
Ratios	13
CAPITULO N° 2: Análisis Normativo	14
Ley de Contrato de Trabajo	15
Convenio Colectivo	15
Modalidades de Contratación	16
CAPITULO N° 3: Estudio y Diagnóstico del Caso	23
Desagregación del Problema.....	24
Estudio de Caso	27
Análisis Documental	30
CAPITULO N° 4: Conclusiones y Propuesta Profesional	39
Estrategias para la optimización del desempeño laboral.....	40
Propuesta Profesional.....	48
Apéndice A	59
Apéndice B	63
Apéndice C	64
Bibliografía.....	65



PROCOLO

PLAN DE TRABAJO DE GRADUACIÓN
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
UNIVERSIDAD F.A.S.T.A

PROTOCOLO

A. TITULO DEL TRABAJO

Análisis de Costos Laborales en un negocio estacional

B. PROBLEMA.

Como optimizar la incorporación de nuevo personal, en un negocio estacional.

Estudio de caso: La Princesa S.R.L.

3. JUSTIFICACIÓN DEL TEMA.

La situación actual del país en conjunto con la economía mundial, provoca un análisis mucho más profundo al tomar decisiones, especialmente en este caso, en el ámbito laboral. Dicha situación tiene como consecuencia, incertidumbre en el empleador. Es por ello que el presente trabajo busca verificar las alternativas vigentes más pertinentes en cuanto a las modalidades de contratación establecidas por la Ley de Contrato de Trabajo y los Convenios Colectivos.

El presente análisis tendrá como objetivo disminuir el impacto de la estacionalidad que caracteriza al sector hotelero en la ciudad de Mar del Plata, el cual recibe un gran afluente turístico durante el periodo comprendido entre diciembre y marzo, y la temporada estival (julio), pero decrece de manera notoria, en los meses de Abril, Mayo, Junio, Agosto, Septiembre, Octubre y Noviembre, haciéndole cada vez más difícil a este sector, afrontar los costos fijos en esta época determinada.

El Convenio Colectivo correspondiente al Gremio Gastronómico de la Ciudad de Mar del Plata, Provincia de Buenos Aires, brinda alternativas que utilizadas eficientemente, ayudan a afrontar esta situación.

Además, se realizara un estudio pormenorizado de la Ley de Contrato de Trabajo y sus modalidades de contratación, el Convenio Colectivo de Gastronómicos, Leyes Nacionales

de Promoción de Empleo, y Leyes de reducción de Contribuciones Patronales. Para así poder determinar los costos y beneficios, que tiene la elección de una alternativa determinada, de acuerdo a la segmentación del sector.

4. OBJETIVO

OBJETIVO GENERAL.

* Determinar cuáles son las opciones contractuales más convenientes para lograr la optimización en los costos, en la incorporación de nuevo personal.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Caracterizar el Mercado Actual.
- Analizar el marco legal (Modalidades contractuales existentes, Modalidades utilizadas, Modalidades contractuales más eficientes).
- Evaluar el impacto del costo laboral, según el marco legal vigente.
- Diagnosticar la situación actual de la organización y sugerir las mejores alternativas contractuales para optimizar el desempeño laboral de los empleados y una consecuente mejora en los costos.
- Proponer alternativas posibles para la toma de decisiones.

METODOLOGÍA.

El presente trabajo es una investigación de carácter exploratorio - descriptivo -no experimental, del sector hotelero en la ciudad de Mar del Plata.

Continuará con una explicación de las modalidades contractuales y el marco legal.

Se llevará a cabo el estudio de un caso práctico realizado en el Hotel La Princesa de la Ciudad de Mar del Plata y finalmente se expondrán las respectivas conclusiones a las que se han abordado, con referencia a los costos laborales de la misma. Para ello se utilizarán diferentes herramientas de investigación:

- Documentales, mediante el análisis de los Estados Contables.
- Entrevista con el titular de la firma.
- Encuestas cerrada¹, las cuales se realizaron durante el primer semestre del 2015,

¹ Apéndice C

5. CRONOGRAMA

Actividades a realizar	Fecha de inicio	Fecha de finalización
Entrevista con el propietario	01-08-2015	15-08-2015
Estudio pormenorizado de la empresa	01-08-2015	15-08-2015
Análisis de las alternativas usadas	05-08-2015	10-08-2015
Propuesta de las alternativas recomendadas	01-07-2015	30-08-2015

INTRODUCCION

INTRODUCCION:

En el presente trabajo se busca verificar todas las modalidades vigentes de contratación establecidas por la Ley de Contrato de Trabajo y el convenio colectivo gastronómico, lo que lleva a estudiar en profundidad el caso propuesto, como así también la competencia de los profesionales al momento de asesorar a sus clientes.

Para la realización de este estudio será primordial realizar un Análisis Normativo, compuesto por el conocimiento de la ley de contrato de trabajo², del convenio colectivo gastronómico³, las modalidades contractuales (según la Ley de Contrato de Trabajo y según el Convenio Colectivo) y un Análisis Técnico compuesto por el lugar que ocupa la mano de obra dentro de la empresa, la diferencia entre los costos y los gastos⁴ y la importancia de los Ratios.

Para ello, es importante, conocer las políticas nacionales y provinciales (a través de la promoción del turismo en país, como así también a través de la creación de mayor cantidad de feriados), las cuales han logrado un fuerte reposicionamiento del destino MAR DEL PLATA, tanto a nivel nacional como internacional, lo que ha motivado la reactivación de un sector que durante muchos años ha estado estancado.

El segmento hotelero de Mar del Plata, en los últimos años, ha manifestado un fuerte y sostenido crecimiento. Ante este escenario del sector Hotelero en la ciudad de Mar del Plata, es que se puede decir que la competencia es muy fuerte.

Dispuesto el escenario, el empresario deberá buscar maximizar las utilidades a través de la optimización de los recursos y por ende la reducción de los costos fijos, variables y semivARIABLES.

Es importante aclarar que se llevara a cabo una segmentación del sector hotelero con el objeto de que no exista una distorsión en el análisis.

Es por ello, que presentada la segmentación se plantearan distintas alternativas correspondientes a las mismas.

² Ley 20744

³ 389/2004

⁴ Cristobal del Rio Gonzalez, Manual de: Costos, Presupuestos y, Adquisiciones y Abastecimientos

CAPITULO N° 1 CARACTERIZACION DEL MERCADO ACTUAL

CAPITULO N 1: Caracterización del Mercado Actual

El sector hotelero de la ciudad de Mar del Plata está caracterizado por una fuerte competencia entre los establecimientos que lo integran siendo cada vez más difícil destacarse del resto, ya sea por barreras edilicias, económicas y/o crediticias.

La hotelería en algunos sectores de la ciudad, se encuentra condicionada también por aspectos urbanísticos que impiden su expansión y desarrollo espacial, por lo que debe necesariamente obtenerse la mejora o diferenciación a partir de la remodelación de su actual estructura, de ser posible, y/o el mejoramiento de los servicios ofrecidos al cliente. El desafío de continuar invirtiendo, implica la necesidad de mantener la operatividad del hotel. Con la incorporación de los hoteles de cinco estrellas (Sheraton Mar del Plata, Costa Galana, Hermitage) y otros de menor incidencia, se generó un efecto de fuerte impacto, llevando al resto de la planta hotelera a mejorar sus productos y servicios, para satisfacer una demanda cada vez más exigente. Razón por la cual se buscará, evaluar la posibilidad de diferenciarse, dentro de una misma categoría, a través del servicio, la atención al cliente como ventaja competitiva, lo que lleva a estudiar el caso propuesto, como así también a la competencia y a las variables que afectan al mismo, teniendo la estacionalidad del negocio como variable esencial a tener en cuenta.

Se eligió como caso de análisis al Hotel La Princesa, ubicado en la ciudad de Mar del Plata, a 200 metros de Playa Grande, sobre la calle Alem, a 1 km de calle comercial Güemes, a 15 minutos en coche del centro de la ciudad y a 4 km de la terminal de autobuses.

Se detallara en este trabajo el significado de la empresa, como la combinación de recursos humanos, técnicos, materiales, y financieros, cuyo objetivo principal es la prestación de servicios a la comunidad, o la obtención de lucro (ganancias), coordinada por una autoridad encargada de tomar decisiones acertadas para el logro de los objetivos preestablecidos⁵, sus componentes y la clasificación de los costos que oficiarán como soporte teórico del mismo, entendiendo que son necesarias para mantener un equilibrio en la organización, teniendo a los empleados lo suficientemente satisfechos y motivados y una vez logrado esto, poder desarrollar una política de diferenciación mediante el servicio ofrecido a los clientes del establecimiento Hotelero.

⁵ Contabilidad de Costos, Análisis para la toma de decisiones, Aldo S. Torres, edición Revisada.

ELEMENTOS DE UNA EMPRESA⁶

- **Materiales**
Están formado por todos los bienes tangibles, tales como: inventarios, producto en proceso), herramientas de poca duración, mobiliario y equipo, maquinaria y equipo de planta, equipo de transporte, edificios, terrenos entre otros.)
- **Financieros**
Recurso monetario que pertenece a la empresa, tales como: el dinero que se encuentra depositado en las instituciones bancarias o financieras, cuentas de ahorro, cuentas a plazo, caja chica, caja general, temporales, inversiones a largo plazo, etc.)
- **Talento o capital humano**
Recurso más valioso de la entidad, el cual está formado por el personal que trabaja en la empresa, entre los que se puede mencionar: Accionistas, junta directiva, gerentes, jefes de departamento, supervisores, secretarias, ordenanzas, obreros, vigilantes, etc.
- **Técnicos**
Formado por el conjunto de sistemas y procedimientos aplicados a la empresa, ejemplo: sistemas contables manuales o computarizados, manual de cuentas, catálogo de cuentas, manual de políticas contables y administrativas, procedimientos de compras, contrataciones etc.

Visto el lugar que ocupa la mano de obra dentro de los elementos de la empresa, es importa también saber cuáles son gastos y cuales costos y así poder diferenciarlos.

DIFERENCIAS ENTRE COSTOS Y GASTOS⁷

Para propósitos de la contabilidad financiera, *el costo se define como un desembolso que se registra en su totalidad como un activo y se convierte en gasto cuando "rinde sus beneficios" en el futuro.* Por consiguiente, una cuenta de costo es una cuenta de activo. *El gasto se define como un desembolso que se consume corrientemente, o como un costo que "ha rendido ya su beneficio".*

Costo: Desembolso, egreso o erogación que reportará un beneficio presente o futuro, por tanto es capitalizable, es decir, se registra como un activo; cuando se produce dicho beneficio, el costo se convierte en gasto.

Gasto: Es un desembolso, egreso o erogación que se consume corrientemente, es decir en el mismo período en el cual se causa, o un costo que ha rendido su beneficio. Los gastos se

⁶ La gestión empresarial y los costos, Jorge Alberto Peralta, 2da edición.

⁷ Manual de: costos presupuestos y, adquisiciones y abastecimientos, Cristobal del Rio Gonzalez, 1er edición.

confrontan con los ingresos (es decir, se presentan en el Estado de Resultados) para determinar la utilidad o la pérdida neta de un período.

En el sector hotelero, los costos van a estar representados por:

- Sueldos y Jornales del Personal.
- Cargas Sociales del Personal.
- Amortización de los Bienes de Uso.
- Luz, Gas, Obras Sanitarias, Teléfono, Internet, Televisión por Cable.
- Limpieza y Desinfección.
- Insumos del Hotel.
- Ropa y Equipo de Trabajo.
- Otras erogaciones que generen ingresos presentes o futuros.

Y los Gastos van a estar representados por:

- Impuestos.
- Tasas.
- Imprenta.
- Librería.
- Publicidad y Propaganda.
- Insumos de Computación.
- Otras erogaciones que no generen ingresos presentes o futuros.

En el largo plazo, todos los costos tienen el mismo destino: resultado negativo. Mientras posean capacidad de generar un ingreso – a través de la venta – constituyen un activo. En cambio, los gastos son conceptos o desembolsos que se agotan en el mismo ejercicio de su devengamiento, y en consecuencia no tienen capacidad para generar ingresos futuros.

Consideramos conveniente también, definir determinados Ratios, que serán de importancia al momento de llevar a cabo el análisis, siendo los mismos indicadores de medida y comparación, a través de los cuales se puede analizar el estado actual o pasado de una organización en función a niveles óptimos definidos para ella.

Los mismos son a menudo utilizados en contabilidad, existiendo numerosos ratios financieros que se utilizan para evaluar el estado financiero global de empresas, compañías y corporaciones. Los ratios financieros pueden ser utilizados por los gerentes pertenecientes a la empresa, por los inversionistas que poseen acciones de la empresa, y por los acreedores de la empresa.

Ratios⁸: los definiremos como la razón o cociente de dos magnitudes relacionadas entre sí. Los ratios financieros o contables son los coeficientes que aportan unidades financieras de medida y comparación.

Se puede establecer la relación que presentan dos datos financieros y analizar el estado de una organización en base de sus niveles óptimos.

A continuación analizaremos alguno de ellos⁹:

Índice de Liquidez¹⁰: permite evaluar la capacidad del emisor para pagar sus pasivos en el corto plazo. Cuanto más alto es, más solvente se supone el emisor de los estados contables.

Activo Corriente / Pasivo Corriente=

Índice de Gestión¹¹: cuanto más alto es, menor es la proporción de las ventas que queda para absorber los gastos y generar ganancia.

Costos de Ventas / Ventas:

Índice de Rentabilidad de la Inversión¹²: Es un índice que mide la relación entre las utilidades o beneficios y la inversión que se utilizó para obtener tales utilidades o beneficios.

Utilidad Neta / Activo Total:

Margen Comercial¹³: Es la diferencia entre el precio de venta y el precio de compra, cuanto más alto es, mayor es la proporción de las ventas que queda para absorber los costos operativos y generar ganancias.

Ventas Netas – Costos de Ventas / Ventas Netas:

Rentabilidad Neta sobre Ventas¹⁴: Usa el beneficio neto luego de deducir costos, gastos e impuestos.

Utilidad Neta / Ventas Netas:

⁸ Estados Contables de la Empresa.

⁹ Enrique Fowler Newton, Análisis de Estados Contables, Tercera Edición.

¹⁰ Enrique Fowler Newton, Análisis de Estados Contables, Tercera Edición.

¹¹ Enrique Fowler Newton, Análisis de Estados Contables, Tercera Edición.

¹² Enrique Fowler Newton, Análisis de Estados Contables, Tercera Edición.

¹³ Enrique Fowler Newton, Análisis de Estados Contables, Tercera Edición.

¹⁴ Enrique Fowler Newton, Análisis de Estados Contables, Tercera Edición.



CAPITULO N° 2

ANÁLISIS NORMATIVO

CAPITULO N 2:

Para el análisis del caso, es necesario conocer la normativa jurídica, legal y laboral, la cual se encontrara representada por la ley de contrato de trabajo y el convenio colectivo, dado que los mismos funcionaran como limitación a la hora de la toma de decisiones empresariales y en lo relativo al asesoramiento. En primer término haremos referencia a:

Ley de contrato de trabajo¹⁵:

La Ley 20.744, fue sancionada por el congreso nacional, el 13 de mayo de 1976 y se puede definir, como el conjunto de principios y normas jurídicas que regula las relaciones que surgen del hecho social del trabajo dependiente. El trabajador es la parte más débil en la relación del trabajo; mientras los empleadores tienen los recursos suficientes para imponer determinadas condiciones del contrato, los trabajadores solo cuentan, a la hora de negociar con su fuerza de trabajo. Así nace el principio protectorio, enunciado en el Art 9 de la LCT y en el Art 14 bis de la CN, cuando dispone que: el trabajador en sus diversas formas gozara de la protección de las leyes.

Convenio Colectivo

El Convenio Colectivo de Trabajo 389/04 celebrado el 16 de septiembre de 2004, en el Expediente N° 1.072.062/03 del Registro del Ministerio de Trabajo, Empleado y Seguridad Social, entre la UNION DE TRABAJADORES HOTELEROS Y GASTRONOMICOS DE LA REPUBLICA ARGENTINA (UTHGRA, con fecha 2 de agosto de 1948 se constituye la FEDERACIÓN OBRERA ARGENTINA DE LA INDUSTRIA HOTELERA (FOAIH) la que tramita y obtiene, a través de la Resolución N° 49/49 de la Secretaría de Trabajo y Previsión de la Nación, la personería gremial que lleva el n°110.) y la FEDERACION EMPRESARIA HOTELERA GASTRONOMICA DE LA REPUBLICA ARGENTINA (FEHGRA, desde el 22 de febrero de 1941, representa a toda la actividad hotelera y gastronómica del país) obrante a fojas 119/175 del Expediente, citado en el Visto, N° 1.072.062/03, con ámbito de aplicación territorial en toda la República Argentina, que fuera oportunamente homologado por este Ministerio en su carácter de autoridad de aplicación.

Dentro del Convenio colectivo 389/04, analizaremos las modalidades contractuales. En primera instancia definiremos cual es el significado del término Modalidad Contractual.

¹⁵ <http://www.trabajo.gov.ar/left/estadisticas/otia/normativa/verNormativa.asp?id=15>

Modalidades contractuales:

En primera instancia y como principio general los contratos son por tiempo indeterminado, pero de existir razones objetivas que permitan apartarse del principio general, estos pueden ser: Contratos a plazo fijos, Contrato de Temporada, Contrato Eventual, Contrato de Equipo, Contrato de tiempo parcial, Contrato de Equipo, Contrato de regímenes especiales de colaboración.

En segunda instancia, definiremos cada una de las modalidades contractuales existentes en el Convenio Colectivo 389/04.

Modalidades de contratación:¹⁶

Las Empresas que integran las asociaciones afiliadas a FEHGRA son prestadoras de servicios tanto a los consumidores finales de los mismos como a terceras empresas clientes, que recurren a éstas efectos de contratar servicios alojamiento, comidas, catering, comedor, bar, confitería, atención de banquetes, convenciones y fiestas, adquisición de productos alimenticios bebidas y vinculados, etc...

Esta actividad involucra una importante inversión en inmuebles, equipamientos y tecnología y requiere de la aplicación de mano de obra con carácter intensivo, pero a la vez con un criterio dinámico, toda vez que depende –en términos cuantitativos y cualitativos- en forma permanente de las altas y bajas que se producen periódicamente en los niveles de demanda de sus servicios debido a las características estacionales de los movimientos turísticos nacionales e internacionales; de la aparición de nuevas modalidades en el ejercicio de las actividades comerciales y la desaparición de otras; de la generación o moda de nuevas zonas barriales o regionales para el desarrollo de la actividad gastronómica, hotelera o del esparcimiento y del decaimiento o desgaste de otras preexistentes; de los breves lapsos en que se desarrollan determinados eventos relacionados con demandas extraordinarias o puntuales de servicios de la actividad; de las diferentes capacidades / perfiles / conocimientos que se necesitan ante distintos requerimientos de servicios y su disminución o discontinuidad, que pueden recomendar dependientes capacitados y orientados al conocimiento en la atención de determinadas culturas o en el dominio de idiomas extranjeros, etc., y a las distintas necesidades complementarias que en cada uno de estos

¹⁶ Convenio Colectivo de Trabajo 389/04 celebrado entre la Unión de Trabajadores Hoteleros y Gastronómicos de la República Argentina (U.T.H.G.R.A.) y la Federación Empresaria Hotelera Gastronómica de la República Argentina (F.E.H.G.R.A.) obrante a fojas 119/175 del Expediente, citado en el Visto, N° 1.072.062/03.

campos se pudieran manifestar. Estas características, esenciales del servicio y actividades objeto del presente C.C.T., determinan la necesaria habilitación y utilización de todas aquellas modalidades de contratación laboral que resulten susceptibles de acompañar la necesaria dinámica requerida en el sistema de inicio, suspensión y cese de las relaciones de empleo requeridas en el plano general y en el específico de cada empresa, actividad o servicio, disminuyendo los costos operativos de forma tal que permitan incrementar el nivel de actividad y ocupación, y a la vez el reintegro de los trabajadores ya capacitados por las Empresas de las que se hubieran desvinculado.

Por lo tanto las partes reconocen la natural procedencia de la utilización de las diferentes modalidades de contratación laboral habilitadas por la Ley de Contrato de Trabajo, estableciendo en forma específica los criterios de interpretación que con respecto a cada caso a continuación se expresan:

CONTRATO POR TIEMPO INDETERMINADO – PERIODO DE PRUEBA:

Se acuerda que en los contratos de trabajo por tiempo indeterminado, sean de prestación continua o discontinua, part time o de jornada reducida, resultará de aplicación el periodo inicial de prueba de la extensión que dispusiera la legislación vigente al momento del inicio de la contratación; considerándose en su caso ampliado al máximo que la misma reservara al ámbito de la negociación colectiva.

Serán de aplicación en el lapso de periodo de prueba la totalidad de las cláusulas normativas y obligacionales del presente Convenio Colectivo de Trabajo.-

CONTRATO DE TRABAJO A PLAZO FIJO:

En el marco de las características y particularidades de la actividad las partes identifican diferentes hipótesis que podrían tornar viable recurrir a esta modalidad contractual temporaria.

El inicio de un nuevo emprendimiento o servicio que pudiera requerir de una determinada cantidad adicional de personal, sea por una nueva relación comercial entre el empleador y un tercero, la apertura de una nueva sucursal, la ampliación de las instalaciones existentes, la variación sustancial de las modalidades de servicio habituales, o bien la demanda de servicios puntuales o extraordinarios y transitorios que contemplaran o una fecha cierta o previsible de finalización, podrá ser considerado un supuesto de exigencia y justificación transitorio en los términos previstos en el art. 90 inc. b) de la L.C.T.

También se considerarán dentro de este supuesto los requerimientos adicionales, especiales o transitorios que pudieran solicitar los clientes en los servicios contratados, a modo de refuerzos, campañas, objetivos predeterminados, realizados en base a extensiones temporales predeterminadas de los mismos.

Serán de aplicación en el contrato de trabajo a plazo fijo la totalidad de las cláusulas normativas y obligacionales del presente Convenio Colectivo de Trabajo.-

CONTRATO DE TEMPORADA:

Toda vez que las demandas de servicios a las empresas puedan verse incrementadas repetitivamente en diferentes épocas del año calendario, ya sea por razones de mercado o de estacionalidad en el nivel general de la actividad de la misma, o particulares por constituir características específicas de determinada región geográfica o servicio; las empresas podrán recurrir a efectos de satisfacer la demanda de personal en esos ciclos estacionales en forma total o parcial, a la contratación de personal de temporada, conforme las pautas establecidas en los arts.96/98 de la L.C.T.

A tal fin se establece que se podrán configurar una o más temporadas en forma individual en cada empleador, servicio o cliente, cuyas características estacionales o de la demanda así lo demostraran, individualmente de la situación general del nivel de actividad/demanda de la empresa y/o del resto de los servicios prestados a terceros.

La duración de las temporadas estará determinada por las particularidades que se presenten en cada caso, y/o lo que se estipulara en acuerdos regionales o zonales entre las partes. Establecida la existencia de una temporada, se determinará provisionalmente la extensión total máxima estimada, lapso dentro del cual los contratos individuales de trabajo de temporada podrán establecer la existencia de plazos mínimos de convocatoria anual garantizada y máximos de tareas en el mismo. Dadas las características de típica estacionalidad y regionalización que la actividad pone de manifiesto en cada caso, se establece que a los efectos de la convocatoria previa al inicio de cada temporada, la comunicación a cargo de las empresas podrá realizarse a través de un aviso en una edición periodística de mayoritaria circulación en el lugar en el que se encuentre cada establecimiento, haciendo referencia en su caso a la temporada específica de que se trate.

En todo aquello relativo a la forma, modo y tiempo en los que se habrá de formular el pedido de plaza antes de la iniciación de la temporada para el perfeccionamiento del contrato; como asimismo las consecuencias legales que se derivarán de su cumplimiento, ya sea por parte del trabajador o del empleador, no obstante las pautas predeterminadas por las partes en el

presente artículo, en forma expresa manifiestan que podrán ser materias a regularse a través de las convenciones locales, zonales o regionales que se constituyeran a tal efecto, haciéndose así factible ajustar dichos procedimientos y pautas de administración a las necesidades y características propias de cada lugar.

Serán de aplicación en el Contrato de Trabajo de Temporada la totalidad de las cláusulas normativas y obligacionales del presente Convenio Colectivo de Trabajo.-

Teniéndose en cuenta la permanente capacitación que realizan las empresas a su personal, la característica discontinua de esta modalidad de contratación y la prioridad que a los trabajadores de temporada se les reconoce ante nuevas oportunidades de ocupación; los empleadores podrán ofrecer a estos trabajadores, fuera de temporada, desempeñar tareas ante demandas puntuales y/o extraordinarias, siendo remuneradas conforme a la categoría en la que se desempeñen. En los casos en que se produzcan reingresos, a los fines de la determinación de los derechos laborales del trabajador las empresas deberá considerar la antigüedad conforme lo establece el art.18 del al L.C.T.

CONTRATO DE TRABAJO EVENTUAL:

En el marco de las características y particularidades de la actividad las partes identifican diferentes hipótesis que podrían tornar viable recurrir a esta modalidad contractual temporaria. El inicio de un nuevo emprendimiento o servicio que pudiera requerir de una determinada cantidad adicional de personal, sea por una nueva relación comercial entre el empleador y un tercero, la apertura de una nueva sucursal, la ampliación de las instalaciones existentes, la variación sustancial de las modalidades de servicio habituales, o bien la demanda de servicios puntuales o extraordinarios y transitorios, podrá ser considerado un supuesto de exigencia extraordinaria y transitoria en los términos previstos en el art. 68 de la Ley 24.013.

En tal sentido, y sin perjuicio de la cantidad de dependientes que vinculados a cada empleador mediante otra/s de las diferentes modalidades de contratación reguladas en el presente Convenio, las empresas podrán asignar adicionalmente a la cobertura del nuevo servicio la cantidad de personal que consideren necesario vinculado directamente a través del contrato de trabajo eventual, por el lapso durante el cual requiera evaluar la cantidad necesaria de personal a asignar al mismo, o reforzar los planteles durante el periodo de inducción/capacitación, o confirmar en el tiempo si el servicio constituye una asignación transitoria o se consolida en los términos y plazos previstos en el artículo 72 inciso b) de la Ley 24.013. En este último caso, alcanzado el plazo límite las empresas podrán optar por

extinguir los contratos de trabajo eventual y cubrir las posiciones consolidadas con personal de carácter permanente.

Serán de aplicación en el Contrato de Trabajo Eventual la totalidad de las cláusulas normativas y obligacionales del presente Convenio Colectivo de Trabajo.-

REGIMEN ESPECIAL DE COLABORADORES EXTRA O TRANSITORIOS:

EXTRA COMUN: Se denomina personal EXTRA COMUN al contratado al sólo efecto de prestar servicios puntuales, transitorios y determinados, o bien extraordinarios y transitorios o discontinuos, o reforzar servicios existentes originados en necesidades operacionales extraordinarias y ocasionales o en ausencias temporarias de personal permanente por enfermedades y/o licencias, francos, etc...

En estos casos, las empresas realizarán la convocatoria que resultara necesaria teniendo en cuenta los requerimientos de las posiciones a cubrir, la capacitación, estilo, habilidades, conocimientos y/o perfil que pudiera resultar necesario para cada servicio.

Las personas que hubieran trabajado bajo esta modalidad no mantendrán su fuerza de trabajo a disposición de las empresas y solamente estarán vinculados a ellas a partir del momento en que aceptaren participar en una convocatoria de servicio y mientras dure su realización, en los términos contemplados en los artículos 99 y 100 de la L.C.T. En consecuencia, podrán abstenerse de intervenir o aceptar la convocatoria sin necesidad de expresar ninguna justificación, y sin que dicha circunstancia afecte o genere consecuencias en la posibilidad futura de ser convocados en próximas oportunidades.

Debido a que este personal resulta convocado únicamente a los fines de prestar servicios puntuales o transitorios u originados en necesidades operacionales transitorias extraordinarias u ocasionales, eventualmente podrá acumular tiempo en sucesivas prestaciones para un mismo empleador, en igual o diferente categoría o función, sin que dicha circunstancia pueda ser invocada como elemento de habitualidad o permanencia y/o que pueda ser utilizada como nota constitutiva de una relación laboral de tipo permanente o por tiempo indeterminado. Por lo tanto, una vez concluidas las causas o servicio por el que fuera contratado, cesará la relación laboral. Estos trabajadores serán siempre contratados por escrito, con expresión de causa que justifique el régimen o mención del personal efectivo transitoriamente reemplazado según el caso. Su remuneración y régimen de francos serán proporcionalmente iguales al del personal permanente de similar categoría profesional para el establecimiento. Al cesar la relación y como liquidación final el trabajador EXTRA COMUN, percibirá exclusivamente los salarios que hubiera devengado, los importes

proporcionales correspondientes por vacaciones no gozadas y sueldo anual complementario.

EXTRA EVENTOS O ESPECIAL:

Dadas las características y particularidades del sector hotelero y gastronómico, en las cuales se intercalan a la actividad ordinaria la realización de eventos de diversa naturaleza, congresos, exposiciones, fiestas, presentaciones, promociones, ferias, picos de demanda por circunstancias especiales, sin que ello pudiera determinarse como una actividad normal, constante y previsible; se contempla la posibilidad de instrumentar la vinculación de los colaboradores que fueran requeridos a los fines de satisfacer el nuevo nivel de demanda a producirse por el evento y lapso previsto a través de esta modalidad de contratación temporaria.

El valor de la remuneración de los trabajadores así contratados –EXTRA EVENTO O ESPECIAL - se calculará de la siguiente forma:

Si el evento para el cual fuera convocado observara una duración de uno o más días, con jornadas diarias de trabajo de hasta nueve (9) horas, por cada jornada diaria se abonará el importe resultante de dividir por el coeficiente 25 (veinticinco) al importe del salario básico mensual que correspondiera a la categoría profesional del trabajador, con más un adicional del 30 % (treinta por ciento) de dicho valor.

Al momento de realizarse la liquidación final por cese de la actividad, evento o servicio originario de la contratación, se incluirán los haberes diarios devengados conforme recién se determinara y se incorporará el importe proporcional correspondiente en concepto de sueldo anual complementario.

En caso de haber desempeñado tareas en forma continua por más de 20 jornadas, se adicionará el importe equivalente al salario proporcional correspondiente a un día de trabajo de 9 horas como compensación de la licencia anual ordinaria no gozada. En el caso de que la jornada diaria asignada fuera inferior a las cuatro (4) horas y treinta (30) minutos, en concepto de vacaciones no gozadas percibirá un importe equivalente al 50% del identificado en el párrafo anterior.

El adicional previsto para esta modalidad contractual, absorbe a la totalidad de los restantes adicionales convencionales de aplicación para el personal permanente de igual categoría y a la vez compensa en forma integral el no devengamiento de créditos indemnizatorios por extinción contractual en virtud de la naturaleza temporaria de esta modalidad de contratación.

Las personas que hubieran trabajado bajo esta modalidad no mantendrán su fuerza de trabajo a disposición de las empresas y solamente estarán vinculados a ellas a partir del momento en que aceptaren participar en una convocatoria de servicio y mientras dure su realización, en los términos contemplados en los artículos 99 y 100 de la Ley de Contrato de Trabajo. En consecuencia, podrán abstenerse de intervenir o aceptar la convocatoria sin necesidad de expresar ninguna justificación, y sin que dicha circunstancia afecte o genere consecuencias en la posibilidad futura de ser convocados en próximas oportunidades.

CONTRATO DE TRABAJO A TIEMPO PARCIAL:

Las particularidades de la actividad y la dinámica propia de los servicios que en cada caso requirieran ser cubiertos por las Empresas, determinan que las modalidades de contratación laboral ratificadas y reguladas en los puntos precedentes del presente convenio colectivo, puedan ser combinadas en su instrumentación y administración con modalidades de extensión de jornada en los términos previstos en el artículo 92 ter de la L.C.T.; debiendo en esos casos estar instrumentadas por escrito.

En esos casos, la jornada laboral podrá ser establecida en base a una cantidad predeterminada de horas por día, semana o mes, o una cantidad predeterminada de días laborables por semana o mes; no pudiendo superar en ningún caso en la sumatoria mensual las $\frac{2}{3}$ (dos terceras) partes de la jornada normal ordinaria máxima de la actividad de referencia. Los trabajadores que se desempeñaran bajo la modalidad part time, tendrán prioridad para la cobertura de vacantes similares de jornada completa de extensión.

Presentado el análisis normativo, es que en el siguiente capítulo realizaremos el estudio y diagnóstico del caso.

CAPITULO N° 3 ESTUDIO Y DIAGNOSTICO DEL CASO

CAPITULO N° 3 Desagregación del Problema

El servicio que presta el hotel es enteramente diferente, a cualquier otro servicio. En el área de alojamiento, una habitación que no ha sido vendida es una pérdida de ingresos irre recuperable.

Algunas de las características son:

- la actividad económica financiera del hotel es de tiempo corto en cuanto a su ciclo de operaciones, ya que las operaciones son prácticamente diarias, a diferencia de las actividades industriales o comerciales donde es largo el tiempo que transcurre desde la compra y recepción de las materias primas para la producción o mercancías para la venta y el momento de la venta del producto terminado, algunas veces muchos meses.
- La estructura de costos de un hotel: puede definirse¹⁷ como la expresión monetaria de los recursos de todo tipo empleados en el proceso de atención a los huéspedes y usuarios de los servicios del hotel; incluye las erogaciones por concepto de comestibles, bebidas, materiales de todo tipo, combustibles, energía y otros objetos de trabajo consumidos en el proceso, así como las erogaciones por la remuneración del trabajo, la depreciación de equipos, edificios y otros medios, la promoción y el marketing, el mantenimiento de las instalaciones, los impuestos y otros gastos que se originen como resultado de las actividades que desarrolle la entidad hotelera.

Los efectos de la inestabilidad de los ingresos y el efecto combinado de un alto porcentaje de costos fijos, fluctuaciones en los volúmenes de ventas y capacidad sobrante o sub utilizada, producen una condición de inestabilidad en las actividades que no es común en muchas otras actividades.

Mientras mayor sea el porcentaje de costos fijos, será más difícil mantener una adecuada productividad mediante la manipulación o control de los costos variables. En tales circunstancias, además de prestar una adecuada atención al control de los costos, debe existir una mayor preocupación por el incremento de los ingresos del hotel.

- La inestabilidad o fluctuación de los ingresos: una de las características más importantes de la actividad hotelera, lo constituye la variabilidad de su ciclo de operaciones, ya sea el ciclo anual, los días de la semana o las horas del día, lo que provoca una inestabilidad o fluctuación en los ingresos, con las consiguientes implicaciones en el resultado final de la actividad. La causa primaria o fundamental de la inestabilidad de los ingresos en los hoteles lo constituye, las características de su ciclo anual de operaciones, que se comporta por temporadas según las condiciones

¹⁷ Contabilidad de Costos, Análisis para la toma de decisiones, Aldo S. Torres, edición Revisada.

climatológicas o los eventos económico sociales, (estaciones del año, ferias y eventos internacionales de prestigio, feriados, etc.) que se producen, tanto del polo turístico emisor, como del polo receptor, o de su área geográfica de emplazamiento. Esta estructura de operación, con altibajos cíclicos da lugar a las denominadas temporadas altas o de máximo nivel de producción y a las temporadas bajas con escaso o ningún nivel de ingresos, lo que produce en muchos casos la necesidad del cierre total o parcial de la instalación hotelera durante la temporada baja. Todo ello se conoce como estacionalidad, la concentración de la actividad turística en ciertos periodos que se identifican como la temporada turística, y luego sufriendo una reducción en el ritmo e intensidad de la demanda de servicios.

El problema suscitado de la estacionalidad adquiere diferente intensidad según las características del centro receptor de los flujos turísticos, de su carácter unificado o diversificado que le confieren las actividades, y de la condición independiente, dependiente o interdependiente de la actividad turística, respecto de las restantes actividades.

El problema económico básico generado por la actividad estacional se plantea a partir las condiciones generadas por las variaciones de empleo y de salario en los trabajadores y de producción y beneficio de los empresarios.

La demanda concentra un entre un 40% y 50 % de enero a febrero, en tanto en los meses de marzo, julio, y diciembre entre un 9% y 10%. Más allá de la estación de verano, únicamente el mes de julio alcanza un valor significativo (del 9% y 10%). El resto de los meses varía entre 3% y el 5%. Dicha información podemos visualizarla a través del siguiente cuadro¹⁸, el cual se desprende del Sub-diario de ventas del Hotel, correspondiente al Ejercicio Contable Periodo 2015. Los mismos se encuentran expresados en pesos, a valores históricos, conforme a las Normas Contables Profesionales de Exposición y Valuación, emitidas por la Federación Argentina de Consejos Profesionales de Ciencias Económicas.

¹⁸Cuadro de elaboración propia, el cual se desprende del Sub-diario de ventas del Hotel, correspondiente al Ejercicio Contable Periodo 2015. Los mismos se encuentran expresados en pesos, a valores históricos, conforme a las Normas Contables Profesionales de Exposición y Valuación, emitidas por la Federación Argentina de Consejos Profesionales de Ciencias Económicas.

Periodo	Ventas	Porcentaje	Grado de Estacionalidad
jun-14	19.173,55	3%	Alta
jul-14	53.636,36	8%	Intermedia
ago-14	26.776,86	4%	Alta
sep-14	28.264,46	4%	Alta
oct-14	32.126,14	5%	Alta
nov-14	31.074,38	5%	Alta
dic-14	62.148,76	9%	Intermedia
ene-15	148.595,04	23%	Baja
feb-15	129.173,55	20%	Baja
mar-15	59.008,26	9%	Intermedia
abr-15	32.561,98	5%	Alta
may-15	33.305,79	5%	Alta

18

Ahora bien, las políticas de los organismos públicos y privados de la ciudad, han logrado un fuerte posicionamiento del destino MAR DEL PLATA, tanto en el nivel nacional como internacional, lo que ha producido la reactivación de un sector que durante muchos años ha estado estancado.

El segmento hotelero de Mar del Plata, en los últimos años, ha manifestado un fuerte y sostenido crecimiento, tanto en cantidad de establecimientos, como en su capacidad de servicio.

La existencia de hoteles de cinco estrellas (Sheraton Mar del Plata, Costa Galana, Hermitage, NH Gran Hotel Provincial) y otros de menor incidencia, generaron un efecto de fuerte impacto, llevando al resto de la planta hotelera a mejorar sus productos y servicios, para satisfacer una demanda cada vez más exigente. Cabe aclarar que si bien no son competencia directa, nos sirven para mostrar que en Mar del Plata hay hoteles para todo el público, lo cual provoca que el público cada vez sea más exigente.

La diferenciación a partir de la calidad de servicios, y en especial la necesidad de atender a los usuarios de todo el año, provoca una necesaria adaptación, debiendo los establecimientos asimilarse a la característica de los mejores hoteles, producto asimismo de la generalización en el mercado de insumos a precios adecuados.

La ciudad recibe más de 8.000.000.¹⁹ de turistas durante todo el año y dispone de más de 57.000²⁰ plazas hoteleras, distribuidas en hoteles de 1 a 5 estrellas, Apart hoteles, bed and

¹⁹Información brindada por la página de la municipalidad de General Pueyrredón <http://www.turismomardelplata.gov.ar/ASP/SP/La-ciudad.htm>

²⁰Información brindada por la página de la municipalidad de General Pueyrredón (<http://www.turismomardelplata.gov.ar/ASP/SP/hoteles-amarlaweb.asp>)

breakfasts, hostels, entre otros tipos de alojamiento, dicha información fue provista al 15 de noviembre de 2015.

La competencia directa existente, correspondiente a los Hoteles una estrella de la ciudad de Mar del Plata, se encontrará detallada en el Apéndice “A”,²¹:

La hotelería del área central de la ciudad, se encuentra condicionada por aspectos urbanísticos que impiden su expansión y desarrollo espacial, por lo que debe necesariamente obtenerse la mejora o diferenciación a partir de la remodelación de su actual estructura, y el mejoramiento de los servicios ofrecidos al cliente.

He aquí donde el empresario hotelero, debe intentar reducir los costos, para aplicarlos a la diferenciación de los servicios.

Estudio de caso: Hotel La Princesa 1 Estrella, Mar del Plata, Año 2015

Expuesto el entorno y el tipo de mercado, pasaremos a detallar como es la situación actual de la empresa. La misma por su reducido tamaño de estructura no posee organigrama, pero si podemos diferenciar la gerencia de los puestos básicos de: Mucama, Conserje y sereno. El Hotel La Princesa 1 Estrella, se ubica en la ciudad de Mar del Plata, a 200 metros de Playa Grande, sobre la calle Leandro N. Alem, a 1 km de calle comercial Güemes, a 15 minutos en coche del centro de la ciudad y a 4 km de la terminal de autobuses. Sus servicios son:

- Habitaciones cuentan con un ventilador y TV. También disponen de baño privado con ducha.
- Desayuno buffet muy completo en nuestra confitería, incluidos en la tarifa de la habitación.
- Calefacción individual.
- Parking privado en el establecimiento para automóvil y camioneta, con cargo adicional, Valet parking.
- Servicios de internet inalámbrico (wi-fi/Wireless). Pc para control de e-mails en lobby.

²¹ Información brindada por la página de la municipalidad de General Pueyrredón (<http://www.turismomardelplata.gov.ar/ASP/SP/hoteles-amarlaweb.asp>)





Cuenta con 24 habitaciones dobles, 3 habitaciones triples, 2 habitaciones cuádruples y 2 departamentos con capacidad para 5 personas, teniendo una capacidad máxima de plaza de para 75 pasajeros. El mismo cuenta con tres empleados en forma estable (repcionista, sereno, mucama).

Ahora bien, iniciaremos el diagnostico con el análisis documental de la empresa. Para ello examinaremos los Estados Contables de la empresa, los cuales fueron brindados por el estudio contable contratado por la empresa. A continuación veremos el Estado de Resultado y el Anexo de Gastos. Los mismos se encuentran expresados en pesos, a valores históricos, conforme a las Normas Contables Profesionales de Exposición y Valuación, emitidas por la Federación Argentina de Consejos Profesionales de Ciencias Económicas.

Análisis documental:

DENOMINACION DE LA SOCIEDAD: LA PRINCESA S.R.L.						
EJERCICIO FINALIZADO EL: 31/05/2015						
ANEXO N° B: INFORMACION REQUERIDA POR EL ARTICULO 64, INC. C LEY 19,550						
CONCEPTO	Total 31/05/2015	Total 31/05/2014	Costo de Servicios Prestados	Administración	Impositivos	Comercialización
Honorarios abonados	\$ 0,00	\$ 2.100,00				
Sueldos y Jornales	\$ 304.013,56	\$ 174.317,71	\$ 304.013,56			
Cargas Sociales	\$ 133.570,33	\$ 70.802,62	\$ 133.570,33			
Impuestos y tasas	\$ 32.535,47	\$ 23.015,38			\$ 32.535,47	
Amortizaciones	\$ 24.960,79	\$ 13.832,34	\$ 24.960,79			
Imprenta y Librería	\$ 5.357,36	\$ 2.557,71		\$ 5.357,36		
Luz, Gas, OSSE, teléfono y Cable	\$ 43.427,47	\$ 33.402,80	\$ 43.427,47			
Publicidad y propaganda	\$ 13.680,00	\$ 7.933,41				\$ 13.680,00
Varios	\$ 18.939,81	\$ 11.327,68		\$ 5.790,00		\$ 13.149,81
Limpieza y desinfección	\$ 15.037,40	\$ 8.345,96	\$ 15.037,40			
Insumos hotel	\$ 26.072,14	\$ 19.065,23	\$ 26.072,14			
Ropa y equipo de trabajo	\$ 11.090,89	\$ 7.251,79	\$ 11.090,89			
Combustible y lubricantes	\$ 4.691,34	\$ 2.471,23	\$ 4.691,34			
Insumos computación	\$ 4.350,59	\$ 2.387,45		\$ 4.350,59		
Impuesto Ingresos Brutos	\$ 21.923,97	\$ 11.197,32			\$ 21.923,97	
TOTALES	\$ 659.651,12	\$ 390.008,63	\$ 562.863,92	\$ 15.497,95	\$ 54.459,44	\$ 26.829,81
Las notas y anexos forman parte integrante de este estado						

DENOMINACION DE LA SOCIEDAD: LA PRINCESA S.R.L.
EJERCICIO FINALIZADO EL: 31/05/2015
**ESTADO DE
RESULTADOS**

	<u>31/05/2015</u>	<u>31/05/2014</u>
Ventas	\$ 655.845,15	\$ 410.618,19
Costo de Servicios Prestados	\$ 562.863,92	\$ 335.864,38
Resultado Bruto	\$ 92.981,23	\$ 74.753,81
Gastos de Administración	\$ 15.497,95	\$ 7.741,31
- Gastos de Comercialización	\$ 26.829,81	\$ 2.667,92
Gastos Impositivos	\$ 54.459,44	\$ 43.735,02
Resultado Neto	\$ - 3.805,97	\$ 20.609,56

Las notas y anexos forman parte integrante de este estado

Expuestos los mismos, se puede a través de la utilización de Ratios²², los cuales definiremos como: la razón o cociente de dos magnitudes relacionadas entre sí. Los ratios financieros o contables son los coeficientes que aportan unidades financieras de medida y comparación. Se puede establecer la relación que presentan dos datos financieros y analizar el estado de una organización en base de sus niveles óptimos.

A continuación analizaremos alguno de ellos:

²² Enrique Fowler Newton, Análisis de Estados Contables, Tercera Edición.

Índice de Liquidez²³: permite evaluar la capacidad del emisor para pagar sus pasivos en el corto plazo

$$\text{Activo Corriente} / \text{Pasivo Corriente} = 1,29$$

Lo cual indica que por cada peso de pasivo que poseemos, contamos con un peso veintinueve centavos para hacerle frente.

Índice de Gestión²⁴: cuanto más alto es, menor es la proporción de las ventas que queda para absorber los gastos y generar ganancia.

$$\text{Costos de Ventas} / \text{Ventas} = 0,86$$

Lo cual indica que por cada peso de venta, ochenta y seis centavos son costos directos, quedando solo catorce centavos para hacer frente a gastos y a los beneficios buscados. Uno de los más relevantes para nuestro trabajo, dado que del mismo se desprende el resultado obtenido.

Índice de Rentabilidad de la Inversión²⁵: Es un índice que mide la relación entre las utilidades o beneficios y la inversión que se utilizó para obtener tales utilidades o beneficios.

$$\text{Utilidad Neta} / \text{Activo Total} = - 0,014.$$

El mismo nos muestra una relación desfavorable, tanto en su valor como en su signo.

Margen Comercial²⁶: Es la diferencia entre el precio de venta y el precio de compra, cuanto más alto es, mayor es la proporción de las ventas que queda para absorber los costos operativos y generar ganancias.

$$\text{Ventas Netas} - \text{Costos de Ventas} / \text{Ventas Netas} = 0,14.$$

El mismo se complementa con el Índice de Gestión, mostrando cual es el margen de las ventas deducidos los costos directos.

²³ Enrique Fowler Newton, Análisis de Estados Contables, Tercera Edición.

²⁴ Enrique Fowler Newton, Análisis de Estados Contables, Tercera Edición.

²⁵ Enrique Fowler Newton, Análisis de Estados Contables, Tercera Edición.

²⁶ Enrique Fowler Newton, Análisis de Estados Contables, Tercera Edición.

Rentabilidad Neta sobre Ventas²⁷: Usa el beneficio neto luego de deducir costos, gastos e impuestos.

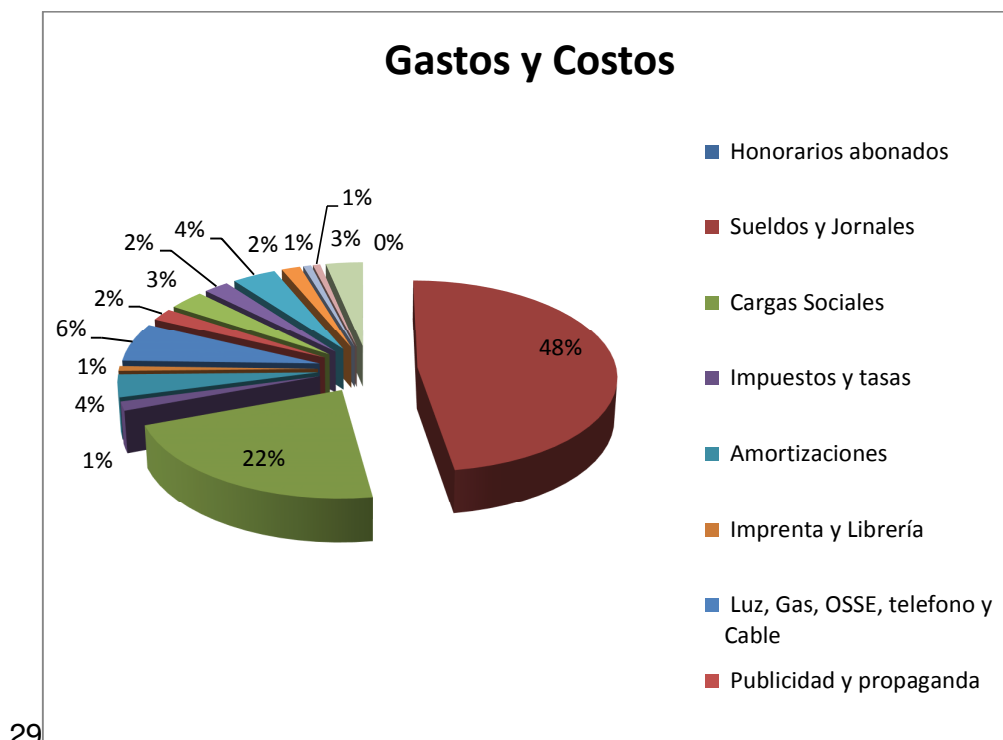
Utilidad Neta / Ventas Netas: -0,0058.

Muestra que por cada peso de venta cuanto es la utilidad que se obtiene, hay que tener en cuenta que este índice va a ser negativo debido a que el resultado del ejercicio es desfavorable.

Con respecto al incremento de los costos por el servicios prestados (costos directos), es del 60%, al igual que el aumento en los Ingresos por Servicios.

Mientras tanto la relación que existe entre los costos y los ingresos aumento de manera desfavorable (pasando de un 82% al 86%). También si bien los costos indirectos disminuyeron 0,01, (pasaron de ser 0,13 a 0,12), no alcanzo para revertir el resultado negativo del ejercicio.

Expuesto los datos que surgen de la realidad contable, y analizados algunos de sus índices, se puede ver como es la distribución porcentual de los costos, en el siguiente gráfico²⁸:



29

²⁷ Enrique Fowler Newton, Análisis de Estados Contables, Tercera Edición.

²⁸ Gráfico de elaboración propia.

La misma muestra, que el mayor porcentaje del costo del servicio, corresponde a los sueldos y cargas sociales.

Ahora bien para tener una visión más simplificada y dirigida a los puntos de análisis, a continuación se exponen los datos del mes de julio de 2015, el cual es un mes importante de referencia, debido al caudal de pasajeros que recibe por las vacaciones de invierno. Cabe aclarar que por el tipo de negocio estacional que es, no todos los meses del año son igual, como así tampoco el mes de julio de los distintos años-

Ocupación del Mes:

Ingresos:

Tipo	Doble	Triple	Cuadruple	Quintuple
Cantidad	24	3	4	2
Plazas	48	9	8	10
Precio	\$ 296	\$ 445	\$ 593	\$ 741
Ocupacion	144	30	16	12
Ingresos	\$ 42.624	\$ 13.350	\$ 9.488	\$ 8.892
	\$ 74.354			

Egresos:

EMPLEADOS PLANTA PERMANENTE										
Empleado	Sueldo Bruto	No Remunerativo	Sueldo Bruto + No Remunerativo	Jubilacion 1%	Ley 19.032 3%	Obra Social 3%	Retencion Sindical 2,5%	Seguro de Vida y Sepelio 1%	Total Descuentos	Sueldo Neto
Sereno	\$ 9.486,80	\$ 1.154,00	\$ 10.640,80	\$ 1.043,55	\$ 284,60	\$ 284,60	\$ 237,17	\$ 94,87	\$ 1.944,79	\$ 8.696,01
Recepcionista	\$ 11.106,22	\$ 1.369,00	\$ 12.475,22	\$ 1.221,68	\$ 333,19	\$ 333,19	\$ 277,66	\$ 111,06	\$ 2.276,78	\$ 10.198,44
Mucama	\$ 10.286,00	\$ 1.251,00	\$ 11.537,00	\$ 1.131,46	\$ 308,58	\$ 308,58	\$ 257,15	\$ 102,86	\$ 2.108,63	\$ 9.428,37
Subtotal	\$ 30.879,02	\$ 3.774,00	\$ 34.653,02	\$ 3.396,69	\$ 926,37	\$ 926,37	\$ 771,98	\$ 308,79	\$ 6.330,20	\$ 28.322,82
Empleado	Cargas Sociales	Seguro de Vida y Sepelio 1%	Fondo de Convenio 2%	Contribucion Extraordinaria Julio 2015	Subtotal	Sueldo Bruto + No Remunerativo	Subtotal	Total		
Sereno	\$ 2.893,16	\$ 94,87	\$ 189,74	\$ 100,00	\$ 3.277,76	\$ 10.640,80	\$ 3.277,76	\$ 13.918,56		
Recepcionista	\$ 3.388,00	\$ 111,06	\$ 222,12	\$ 100,00	\$ 3.821,19	\$ 12.475,22	\$ 3.821,19	\$ 16.296,41		
Mucama	\$ 3.136,49	\$ 102,86	\$ 205,72	\$ 100,00	\$ 3.545,07	\$ 11.537,00	\$ 3.545,07	\$ 15.082,07		
Subtotal	\$ 9.417,65	\$ 308,79	\$ 617,58	\$ 300,00	\$ 10.644,02	\$ 34.653,02	\$ 10.644,02	\$ 45.297,04		

De los cuadros correspondientes a egresos expondremos, el significado de cada concepto:

- Sueldo Bruto: es la sumatoria del Sueldo Básico, Alimentación, Complemento de Servicio, Presentismo, Antigüedad.
- No Remunerativo: corresponde a Gratificación No Remunerativa para los meses de Junio, Julio y Agosto de 2015.
- Jubilación, Ley 19.032, Obra Social, Retención Sindical, Seguro de Vida y Sepelio, todos estos corresponden a deducciones que sufre el empleado, en las cuales el empleador actúa como agente de retención, para luego ingresarlos al ente recaudador correspondiente.
- Sueldo Neto: corresponde al monto que el empleado recibe al finalizar el mes, por la prestación de sus servicios.
- Cargas Sociales, Seguro de Vida y Sepelio, Fondo de Convenio y Contribución Extraordinaria, corresponden a las erogaciones correspondientes al sistema integrado de obligaciones de la seguridad social, a U.T.G.R.A. y F.E.H.G.R.A.

Se desprende del análisis de los datos expuestos anteriormente que: como resultado de la suma entre el Sueldo Bruto, la Suma No Remunerativa, Cargas Sociales, Seguro de Vida y Sepelio, Fondo de Convenio y Contribución Extraordinaria, obtenemos el "Total", el cual

representa el costo que conlleva tener cada empleado. En este caso el costo Total de los tres empleados de planta permanente es de \$ 45.297,04.- Estos son: según la unidad de costo, Directo; según la función en que se incurren, de Producción; según su comportamiento, Fijos Discrecionales; y de acuerdo al tiempo en que se cargan, del Periodo.

Ahora bien, expuesto los datos correspondientes al mes de julio (el cual fue seleccionado teniendo su grado de estacionalidad "Intermedia"), a continuación haremos referencia a las encuestas²⁹ que se realizaron a los pasajeros del hotel, para conocer la opinión de los mismos, durante el primer semestre del 2015, por parte de la empresa en función a cuestiones que considera importante.

Las encuestas buscaron obtener información de:

- A) Introducción: se buscó verificar la primera impresión que tuvo el pasajero: atención del personal, rapidez y cortesía, estética del mobiliario.
- B) Habitación: como encontró el pasajero el lugar donde pasara su estadía: limpieza, confortabilidad, ruidos molestos.
- C) Confitería/Bar: que le pareció el servicio de bar y los productos que ofrecía.
- D) Desayuno Buffet: calidad del servicio, atención, variedad y tiempo de espera.
- E) Como nos conoció: para saber cuál fue el canal, por el cual nos conoció el pasajero.

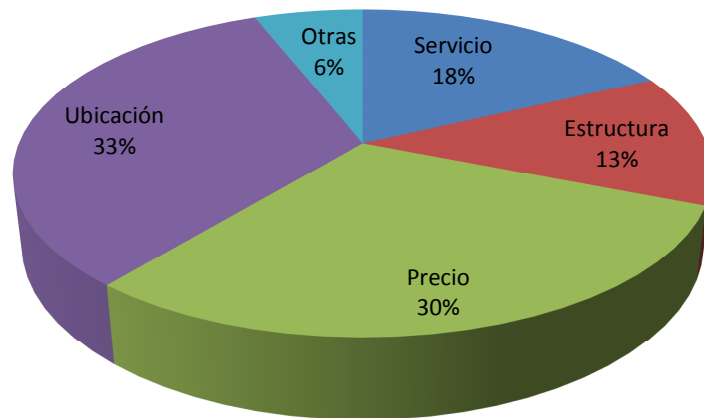
Estas preguntas tienen como objetivo descubrir si la atención al cliente o servicio ofrecido es una potencial ventaja competitiva y si es factible desarrollarla y utilizarla para lograr una diferenciación ostensible ante la competencia directa.

A continuación expresamos los resultados obtenidos³⁰:

²⁹ Apéndice C.

³⁰ Gráfico de elaboración propia, correspondiente a encuestas realizadas durante el Periodo 01/01/2015 a 30/06/2015, a 684 pasajeros del hotel.-

Encuesta de Satisfacción



31

Los resultados muestran, que si bien las personas estaban conformes con el servicio en general, la gran mayoría resalto la falta de personal, reflejada en demora a la hora de su ingreso y al momento de brindarse el servicio de desayuno (si bien el trato y atención de los empleados era acorde y amable). Se desprende de la opinión y experiencia, que esto podría mejorar en gran medida y utilizarlo como ventaja competitiva. Dicha situación es importante para el pasajero al momento de volver a elegir al hotel como destino (teniendo en cuenta, la gran cantidad de alternativas de alojamiento en la ciudad, y que la diferenciación tiene que estar por el lado del servicio que se presta). El precio es importante para los clientes, pero en un mercado altamente competitivo y dinámico, no se puede basar el establecimiento en una política diferenciadora de precios, no siendo estable a largo plazo. La ubicación es altamente favorable. Como conclusión, diremos que el servicio ofrecido es importante para los huéspedes, existiendo una potencialidad enorme en este aspecto ya que la importancia obtenida en esta variable se da sin ninguna intención política por parte del establecimiento para conseguirla.

Es por ello, que finalizado el análisis de las pruebas documentales y la entrevista con el representante de la empresa, que surgen las siguientes cuestiones. Los pasajeros, mostraron un claro descontento con el servicio recibido, siendo el mismo insuficiente en algunos momentos de su estadía como consecuencia de verse el personal sobrepasado por la ocupación del hotel. Ahora bien, también destacaron la buena predisposición del personal,

siendo que el inconveniente no era producto de falta de voluntad, sino de la falta de recursos humanos. Dadas las condiciones del tipo de mercado y la estacionalidad de la actividad, el representante de la empresa expreso: "que si bien la situación que se desprende de las entrevistas es real, ve imposible contratar más gente para cubrir los puestos, dado la importante injerencia que tienen los mismos en los costos del hotel".

Es por ello que en el siguiente capítulo se intentara guiar a la empresa a potenciar sus fortalezas, y convertirla así en una ventaja competitiva necesaria para diferenciarse de su competencia directa, a través de un mejor servicio, con costos acordes al tipo de negocio.

CAPITULO N° 4 CONCLUSIONES Y PROPUESTA PROFESIONAL

Capítulo 4: Estrategias para la optimización del desempeño laboral

Luego del análisis e información que surge del capítulo anterior, y en vista de cuáles son las falencias de la empresa, es que se llevara a cabo un estudio y desarrollo de las posibles soluciones a los problemas que se desprendieron del estudio de caso, teniendo en cuenta también, la aparición de una nueva variable que es la del buen servicio, la cual no había sido tomada en cuenta y surge de la investigación como un punto de gran relevancia.

Es oportuno destacar que dadas las condiciones del tipo de mercado y la estacionalidad del mismo, es que se decidió realizar el análisis del mes de julio³¹ (el cual junto con los meses de marzo y diciembre concentra cada uno entre un 9% a 10% de la demanda), el cual cuenta con una estacionalidad intermedia de ocupación, generando ello, la necesidad de aumentar la nómina del personal.

Dicha necesidad, también fue observada por el representante de la empresa, el cual expreso en la entrevista: “que si bien la situación que se desprendió de las entrevistas es real, ve imposible contratar más gente para cubrir los puestos, dado la importante injerencia que tienen los mismos, en los costos del hotel durante todo el año”. Por lo expuesto, se pueden apreciar algunas de las ideas que tenía para hacer frente a esta falencia. Las mismas son:

- Tercerizar el servicio de limpieza.
- Incorporar dos personas al personal.

En base a su proposición se presenta a continuación el siguiente análisis para determinar la viabilidad de una u otra alternativa.

En primera instancia, detallaremos la situación actual, correspondiente al Periodo Julio de 2015:

³¹Cuadro de elaboración propia, de página 26.

Ocupación del Mes:
Ingresos:

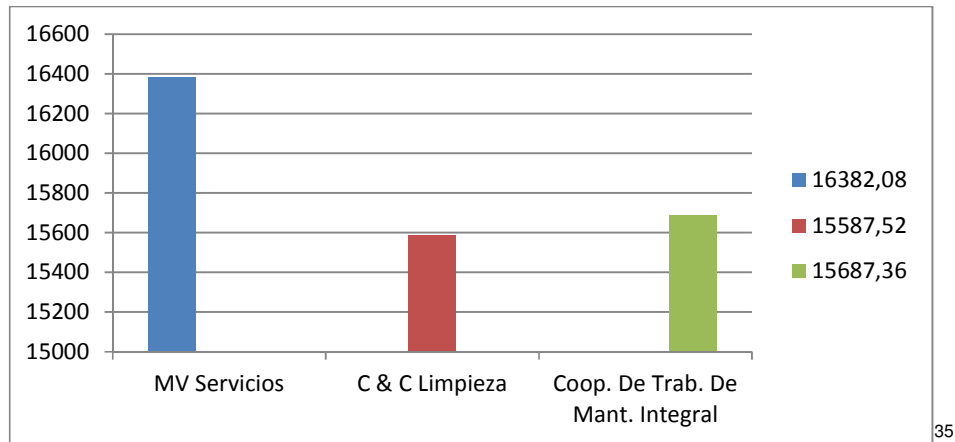
Tipo	Doble	Triple	Cuadruple	Quintuple
Cantidad	24	3	4	2
Plazas	48	9	8	10
Precio	\$ 296	\$ 445	\$ 593	\$ 741
Ocupacion	144	30	16	12
Ingresos	\$ 42.624	\$ 13.350	\$ 9.488	\$ 8.892
	\$ 74.354			

Egresos:

EMPLEADOS PLANTA PERMANENTE										
Empleado	Sueldo Bruto	No Remunerativo	Sueldo Bruto + No Remunerativo	Jubilacion 1%	Ley 19.032 3%	Obra Social 3%	Retencion Sindical 2,5%	Seguro de Vida y Sepelio 1%	Total Descuentos	Sueldo Neto
Sereno	\$ 9.486,80	\$ 1.154,00	\$ 10.640,80	\$ 1.043,55	\$ 284,60	\$ 284,60	\$ 237,17	\$ 94,87	\$ 1.944,79	\$ 8.696,01
Recepcionista	\$ 11.106,22	\$ 1.369,00	\$ 12.475,22	\$ 1.221,68	\$ 333,19	\$ 333,19	\$ 277,66	\$ 111,06	\$ 2.276,78	\$ 10.198,44
Mucama	\$ 10.286,00	\$ 1.251,00	\$ 11.537,00	\$ 1.131,46	\$ 308,58	\$ 308,58	\$ 257,15	\$ 102,86	\$ 2.108,63	\$ 9.428,37
Subtotal	\$ 30.879,02	\$ 3.774,00	\$ 34.653,02	\$ 3.396,69	\$ 926,37	\$ 926,37	\$ 771,98	\$ 308,79	\$ 6.330,20	\$ 28.322,82
Empleado	Cargas Sociales	Seguro de Vida y Sepelio 1%	Fondo de Convenio 2%	Contribucion Extraordinaria Julio 2015	Subtotal			Sueldo Bruto + No Remunerativo	Subtotal	Total
Sereno	\$ 2.893,16	\$ 94,87	\$ 189,74	\$ 100,00	\$ 3.277,76			\$ 10.640,80	\$ 3.277,76	\$ 13.918,56
Recepcionista	\$ 3.388,00	\$ 111,06	\$ 222,12	\$ 100,00	\$ 3.821,19			\$ 12.475,22	\$ 3.821,19	\$ 16.296,41
Mucama	\$ 3.136,49	\$ 102,86	\$ 205,72	\$ 100,00	\$ 3.545,07			\$ 11.537,00	\$ 3.545,07	\$ 15.082,07
Subtotal	\$ 9.417,65	\$ 308,79	\$ 617,58	\$ 300,00	\$ 10.644,02			\$ 34.653,02	\$ 10.644,02	\$ 45.297,04

Expuesta la situación actual, daremos lugar al análisis de la primera alternativa solicitada por la empresa, la cual fue el pedido de cotización a tres empresas de prestación de servicios de limpieza, para cubrir la plaza correspondiente al puesto de mucama. Los mismos son por periodos mensuales y por jornadas de 8 horas diarias. A continuación se detallan las empresas y valores:

1. MV Servicios³², con un valor de \$ 16.382,08, (valor de la hora 78,76). Cotización correspondiente al Mes de Julio de 2015.
2. C & C Limpieza³³, con un valor de \$ 15.587,52, (valor de la hora 74,94). Cotización correspondiente al Mes de Julio de 2015.
3. Cooperativa de Trabajo de Mantenimiento Integral³⁴, con un valor de \$ 15.687,36, (valor de la hora 75,42). Cotización correspondiente al Mes de Julio de 2015.



El puesto a cubrir por estas empresas, se asimila con el de la mucama. Limpieza general de las zonas comunes del hotel, puesta a punto de las habitaciones, servicio de buffet y desayuno.

Expuesta la primera alternativa (tercerizar el servicio de limpieza), daremos lugar al análisis de la segunda alternativa, la cual es: Incorporación de dos personas al personal.

El cálculo se realizó para el supuesto de incorporar un recepcionista y una mucama, ambos con jornada completa de 48 horas semanales, correspondientes al Convenio Colectivo 389/04. A continuación se expone el costo que tendrá dicha propuesta:

³² Teléfono 4757473, Alberti N° 4152, Mar del Plata,

³³ Teléfono 4894305, Magallanes N° 4522, Mar del Plata.

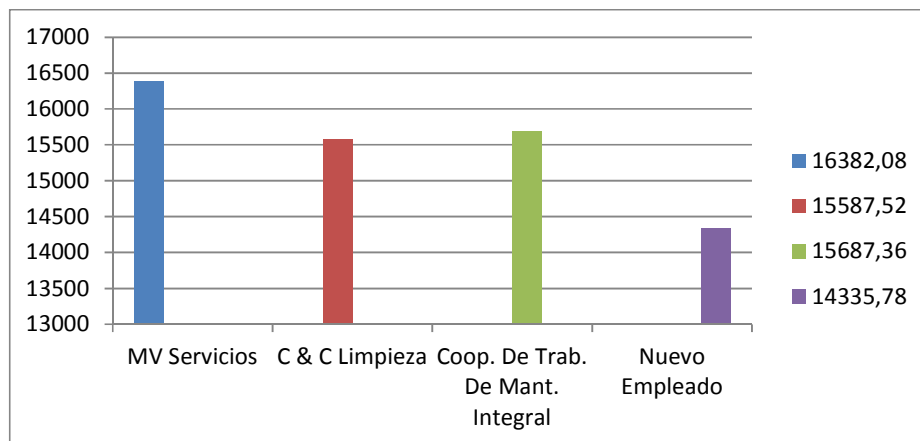
³⁴ Teléfono 4817934, Irigoyen N°1549, Mar del Plata.

³⁵ Gráfico de Elaboración Propia.- Reúne las tres solicitudes de cotización a Empresas de Servicios.

NUEVOS EMPLEADOS										
Empleado	Sueldo Bruto	No Remunerativo	Sueldo Bruto + No Remunerativo	Jubilacion 1%	Ley 19.032 3%	Obra Social 3%	Retencion Sindical 2,5%	Seguro de Vida 1%	Total Descuentos	Sueldo Neto
Recepcionista	\$ 10.041,24	\$ 1.369,00	\$ 11.410,24	\$ 1.104,54	\$ 301,24	\$ 301,24	\$ 251,03	\$ 100,41	\$ 2.058,45	\$ 9.351,79
Mucama	\$ 9.938,19	\$ 1.251,00	\$ 11.189,19	\$ 1.093,20	\$ 298,15	\$ 298,15	\$ 248,45	\$ 99,38	\$ 2.037,33	\$ 9.151,86
Subtotal	\$ 19.979,43	\$ 2.620,00	\$ 22.599,43	\$ 2.197,74	\$ 599,38	\$ 599,38	\$ 499,49	\$ 199,79	\$ 4.095,78	\$ 18.503,65

Empleado	Cargas Sociales	Seguro de Vida y Sepelio 1%	Fondo de Convenio 2%	Contribucion Extraordinaria Julio 2015	Subtotal	Sueldo Bruto + No Remunerativo	Subtotal	Total
Recepcionista	\$ 3.179,28	\$ 100,41	\$ 200,82	\$ 100,00	\$ 3.580,51	\$ 11.410,24	\$ 3.580,51	\$ 14.990,75
Mucama	\$ 2.748,44	\$ 99,38	\$ 198,76	\$ 100,00	\$ 3.146,59	\$ 11.189,19	\$ 3.146,59	\$ 14.335,78
Subtotal	\$ 5.927,72	\$ 199,79	\$ 399,59	\$ 200,00	\$ 6.727,10	\$ 22.599,43	\$ 6.727,10	\$ 29.326,53

Expuesta las dos alternativas, se puede apreciar en el siguiente cuadro comparativo, cual es el valor de contratar una persona a través de la tercerización de servicios (llevando a cabo las actividades de una mucama) y un empleado bajo el régimen de relación de dependencia (mucama).



36

Del siguiente cuadro comparativo, se desprende que el costo de la tercerización de servicios, es mayor, al costo de emplear una persona bajo el régimen de relación de dependencia.

Para lo cual a continuación detallaremos alguno de los puntos, que dan lugar a este mayor costo.

³⁶ Gráfico de elaboración propia.

La tercerización tiene como puntos a favor que podrían tomarse en cuenta:

- Disminución del personal fijo (punto muy importante al momento de realizar planes de financiación ante la Administración Federal de Ingresos Públicos).
- Contar con supervisión permanente sobre las tareas desarrolladas.
- Mejorar la calidad del servicio
- No verse afectado por faltas, vacaciones o reemplazos.
- No asumir costos laborales.

Todas estas ventajas que se pueden ver, son las que incrementan el valor del servicio, debido a que siempre vamos a tener a una persona enviada por la empresa evitando las ausencias por licencias ordinarias, o especiales. Bajo esta modalidad se reducen los costos por presentismo, reemplazos e indemnización por desvinculación.

Como desventajas se puede decir que solamente cubre un solo puesto (mucama), siendo que la intención de la empresa es sumar dos personas a la planta, otra está relacionada con tener personas ajenas a la empresa trabajando en el lugar, siendo que el Hotel es pequeño y busca dar un ambiente cálido y familiar, aspecto que no se puede lograr con personas que no sienten como propio el lugar. Por último, otra desventaja es la rotación del personal con la que cuentan este tipo de empresas, con respecto a la asignación del lugar de trabajo, por lo que la persona nunca se adapta al lugar y siempre es un volver a empezar con la persona enviada, por lo que puede perderse el control sobre el producto final y verse afectada la calidad.

Ahora bien, con respecto al aumento de dos personas a la planta del hotel, presenta como ventajas, la no rotación del personal, el conocimiento de los mismos del funcionamiento del lugar y las tareas a realizar, como así también lograr el ambiente cálido y familiar que se le pretende dar al lugar. Como desventajas, se puede ver el hecho de cubrir las licencias ordinarias y especiales, y también la limitación al uso de planes de financiación de la Administración Federal de Ingresos Públicos. La resolución 3616 de AFIP y sus

modificaciones, indican cuales son las causales de caducidad del plan de facilidades de pago³⁷.

Art. 13.- la caducidad del plan de facilidades de pago, operara de pleno derecho y sin necesidad de que medie intervención alguna por parte de este Organismo cuando se produzca alguna de las siguientes causales:

- a) Se registre, respecto de lo consignado en la declaración jurada F.931 para el periodo fiscal inmediato anterior vencido a la fecha de adhesión, una disminución de la cantidad de empleados obrante en las sucesivas declaraciones juradas cuyos vencimientos operen durante todo el periodo de cumplimiento del plan. A tal efecto, se consideraran las declaraciones juradas vencidas hasta el mes inmediato anterior al momento en que se verifique la caducidad. Asimismo, será condición de caducidad la falta de presentación de las declaraciones juradas de los citados periodos posteriores, o
- b) Se registre la falta de cancelación de Una (1) cuota, en las fechas de débito previstas en el Artículo 10.

Expuestas las dos alternativas, y siendo la opción de Incorporar dos personas al personal, la más conveniente, expondremos cual sería el resultado de adicionar a la situación actual, la alternativa correspondiente a la Incorporación de dos personas al personal, para el periodo de julio, con una estacionalidad intermedia.

Ingresos:

Tipo	Doble	Triple	Cuadruple	Quintuple
Cantidad	24	3	4	2
Plazas	48	9	8	10
Precio	\$ 296	\$ 445	\$ 593	\$ 741
Ocupacion	144	30	16	12
Ingresos	\$ 42.624	\$ 13.350	\$ 9.488	\$ 8.892
	\$			74.354

³⁷ <http://infoleg.mecon.gov.ar/infolegInternet/anexos/215000-219999/218028/texact.htm>

Egresos Situación Actual:

EMPLEADOS PLANTA PERMANENTE										
Empleado	Sueldo Bruto	No Remunerativo	Sueldo Bruto + No Remunerativo	Jubilacion 1%	Ley 19.032 3%	Obra Social 3%	Retencion Sindical 2,5%	Seguro de Vida y Sepelio 1%	Total Descuentos	Sueldo Neto
Sereno	\$ 9.486,80	\$ 1.154,00	\$ 10.640,80	\$ 1.043,55	\$ 284,60	\$ 284,60	\$ 237,17	\$ 94,87	\$ 1.944,79	\$ 8.696,01
Recepcionista	\$ 11.106,22	\$ 1.369,00	\$ 12.475,22	\$ 1.221,68	\$ 333,19	\$ 333,19	\$ 277,66	\$ 111,06	\$ 2.276,78	\$ 10.198,44
Mucama	\$ 10.286,00	\$ 1.251,00	\$ 11.537,00	\$ 1.131,46	\$ 308,58	\$ 308,58	\$ 257,15	\$ 102,86	\$ 2.108,63	\$ 9.428,37
Subtotal	\$ 30.879,02	\$ 3.774,00	\$ 34.653,02	\$ 3.396,69	\$ 926,37	\$ 926,37	\$ 771,98	\$ 308,79	\$ 6.330,20	\$ 28.322,82

Empleado	Cargas Sociales	Seguro de Vida y Sepelio 1%	Fondo de Convenio 2%	Contribucion Extraordinaria Julio 2015	Subtotal	Sueldo Bruto + No Remunerativo	Subtotal	Total
Sereno	\$ 2.893,16	\$ 94,87	\$ 189,74	\$ 100,00	\$ 3.277,76	\$ 10.640,80	\$ 3.277,76	\$ 13.918,56
Recepcionista	\$ 3.388,00	\$ 111,06	\$ 222,12	\$ 100,00	\$ 3.821,19	\$ 12.475,22	\$ 3.821,19	\$ 16.296,41
Mucama	\$ 3.136,49	\$ 102,86	\$ 205,72	\$ 100,00	\$ 3.545,07	\$ 11.537,00	\$ 3.545,07	\$ 15.082,07
Subtotal	\$ 9.417,65	\$ 308,79	\$ 617,58	\$ 300,00	\$ 10.644,02	\$ 34.653,02	\$ 10.644,02	\$ 45.297,04

Egresos por incorporar dos personas al personal

NUEVOS EMPLEADOS										
Empleado	Sueldo Bruto	No Remunerativo	Sueldo Bruto + No Remunerativo	Jubilacion 1%	Ley 19.032 3%	Obra Social 3%	Retencion Sindical 2,5%	Seguro de Vida 1%	Total Descuentos	Sueldo Neto
Recepcionista	\$ 10.041,24	\$ 1.369,00	\$ 11.410,24	\$ 1.104,54	\$ 301,24	\$ 301,24	\$ 251,03	\$ 100,41	\$ 2.058,45	\$ 9.351,79
Mucama	\$ 9.938,19	\$ 1.251,00	\$ 11.189,19	\$ 1.093,20	\$ 298,15	\$ 298,15	\$ 248,45	\$ 99,38	\$ 2.037,33	\$ 9.151,86
Subtotal	\$ 19.979,43	\$ 2.620,00	\$ 22.599,43	\$ 2.197,74	\$ 599,38	\$ 599,38	\$ 499,49	\$ 199,79	\$ 4.095,78	\$ 18.503,65

Empleado	Cargas Sociales	Seguro de Vida y Sepelio 1%	Fondo de Convenio 2%	Contribucion Extraordinaria Julio 2015	Subtotal	Sueldo Bruto + No Remunerativo	Subtotal	Total
Recepcionista	\$ 3.179,28	\$ 100,41	\$ 200,82	\$ 100,00	\$ 3.580,51	\$ 11.410,24	\$ 3.580,51	\$ 14.990,75
Mucama	\$ 2.748,44	\$ 99,38	\$ 198,76	\$ 100,00	\$ 3.146,59	\$ 11.189,19	\$ 3.146,59	\$ 14.335,78
Subtotal	\$ 5.927,72	\$ 199,79	\$ 399,59	\$ 200,00	\$ 6.727,10	\$ 22.599,43	\$ 6.727,10	\$ 29.326,53

Concluido el análisis de este escenario, se desprende del mismo que: si tenemos en cuenta los valores de los tres empleados en planta permanente y las dos incorporaciones (según el pedido del representante, para un periodo de estacionalidad intermedia), tenemos un costo total de 74.623,57. Al compararlo con los ingresos que fueron 74.354, obtenemos un resultado NEGATIVO de 269,57.- faltando aun cubrir costos indirectos. Razón por la cual, esta propuesta es de imposible aplicación.

Es por ello, que expuestas las dos alternativas, y en vistas de que el resultado obtenido es desfavorable, (aun aplicando la opción más conveniente, que es la de Incorporar dos

empleados al personal) que damos lugar a este trabajo, el cual se centró en buscar la mejor alternativa posible, al problema de los costos laborales en un negocio estacional.

Concluido el análisis de las propuestas solicitadas por la empresa, es que damos lugar a la propuesta profesional.

Propuesta Profesional:

Partiendo de la base que es un negocio estacional y muy fluctuante, y habiendo decidió realizar el análisis en función del mes de julio³⁸ (el cual junto con los meses de marzo y diciembre concentra cada uno entre un 9% a 10% de la demanda), el cual cuenta con una estacionalidad intermedia de ocupación. Se puede afirmar que el aumento del caudal se ve los fines de semana, los días durante los cuales se llevan a cabo convenciones en la ciudad, congresos o cualquier otro tipo de evento de esta índole, por ello y en vista de la variación que posee la curva de demanda del servicio, que contratar dos empleados más durante toda el mes, si bien mejoraría el servicio de los fines de semana, días de eventos o convenciones, más de la mitad de esos días serían ociosos, dado que la ocupación del hotel no demandaría tanto personal. Por lo cual es que se propone a través de la modalidad de trabajo eventual común, eliminar esos momentos y costos ociosos y ocuparlos en cubrir de mejor forma los días de mayor caudal. Es fundamental destacar que esta modalidad que se expone, no es muy utilizada por los empresarios, ello se debe al desconocimiento y a la falta de asesoramiento profesional, el cual es escaso en este tipo de empresas pequeñas.

La propuesta se realizó contratando 3 personas. A continuación detallaremos los costos de dicha alternativa:

Recibo de Haberes por Empleado:

Recepcionista - Ingreso 01/07/2015	Sumas Remunerativas	No Remunerativas	Descuentos
Basico	\$ 2.944,65		
Alimentacion 10%	\$ 294,46		
Complemento de Servicio 12%	\$ 353,36		
Presentismo 10%	\$ 294,46		
Aguinaldo Proporcional	\$ 375,13		
Gratificacion No Remunerativa		\$ 529,94	
Jubilacion 11%			\$ 468,83
Ley 19.032 3%			\$ 127,86
Obra Social 3%			\$ 269,28
Retencion Sindical 2,5%			\$ 106,55
Seguro de Vida 1%			\$ 42,62
SubTotal	\$ 4.262,06	\$ 529,94	\$ 1.015,14

³⁸Cuadro de elaboración propia, de página 26. Correspondiente a la estacionalidad de la Empresa.

Mucama - Ingreso 01/07/2015	Sumas Remunerativas	No Remunerativas	Descuentos
Basico	\$ 2.690,32		
Alimentacion 10%	\$ 269,03		
Complemento de Servicio 12%	\$ 322,84		
Presentismo 10%	\$ 269,03		
Aguinaldo Proporcional	\$ 342,74		
Gratificacion No Remunerativa		\$ 484,26	
Jubilacion 11%			\$ 428,34
Ley 19.032 3%			\$ 116,82
Obra Social 3%			\$ 246,03
Retencion Sindical 2,5%			\$ 97,35
Seguro de Vida 1%			\$ 38,94
SubTotal	\$ 3.893,97	\$ 484,26	\$ 927,47

Mucama - Ingreso 01/07/2015	Sumas Remunerativas	No Remunerativas	Descuentos
Basico	\$ 2.690,32		
Alimentacion 10%	\$ 269,03		
Complemento de Servicio 12%	\$ 322,84		
Presentismo 10%	\$ 269,03		
Aguinaldo Proporcional	\$ 342,74		
Gratificacion No Remunerativa		\$ 484,26	
Jubilacion 11%			\$ 428,34
Ley 19.032 3%			\$ 116,82
Obra Social 3%			\$ 246,03
Retencion Sindical 2,5%			\$ 97,35
Seguro de Vida 1%			\$ 38,94
SubTotal	\$ 3.893,97	\$ 484,26	\$ 927,47

El siguiente cuadro permite ver, el valor de los 3 empleados adicionales en conjunto.

EMPLEADOS EXTRA COMUN										
Empleado	Sueldo Bruto	No Remunerativo	Sueldo Bruto + No Remunerativo	Jubilacion 1%	Ley 19.032 3%	Obra Social 3%	Retencion Sindical 2,5%	Seguro de Vida 1%	Total Descuentos	Sueldo Neto
Recepcionista	\$ 4.262,06	\$ 529,94	\$ 4.792,00	\$ 468,83	\$ 127,86	\$ 269,28	\$ 106,55	\$ 42,62	\$ 1.015,14	\$ 3.776,86
Mucama	\$ 3.893,97	\$ 484,26	\$ 4.378,23	\$ 428,34	\$ 116,82	\$ 246,03	\$ 97,35	\$ 38,94	\$ 927,47	\$ 3.450,76
Mucama	\$ 3.893,97	\$ 484,26	\$ 4.378,23	\$ 428,34	\$ 116,82	\$ 246,03	\$ 97,35	\$ 38,94	\$ 927,47	\$ 3.450,76
Subtotal	\$ 12.050,00	\$ 1.498,46	\$ 13.548,46	\$ 1.325,50	\$ 361,50	\$ 761,34	\$ 301,25	\$ 120,50	\$ 2.870,09	\$ 10.678,37

Empleado	Cargas Sociales	Seguro de Vida y Sepelio 1%	Fondo de Convenio 2%	Contribucion Extraordinaria Julio 2015	Subtotal	Sueldo Bruto + No Remunerativo	Subtotal	Total
Sereno	\$ 1.586,34	\$ 42,62	\$ 85,24	\$ 100,00	\$ 1.814,20	\$ 4.792,00	\$ 1.814,20	\$ 6.606,20
Recepcionista	\$ 1.449,75	\$ 38,94	\$ 77,88	\$ 100,00	\$ 1.666,56	\$ 4.378,23	\$ 1.666,56	\$ 6.044,79
Mucama	\$ 1.449,75	\$ 38,94	\$ 77,88	\$ 100,00	\$ 1.666,56	\$ 4.378,23	\$ 1.666,56	\$ 6.044,79
Subtotal	\$ 4.485,83	\$ 120,50	\$ 241,00	\$ 300,00	\$ 5.147,33	\$ 13.548,46	\$ 5.147,33	\$ 18.695,79

Expuesto los costos, a continuación veremos un modelo de contrato de trabajo extra común³⁹: **Apéndice "B"**, y detallaremos las características de esta modalidad contractual y el porqué de su elección.

Características:

Modalidad de Contratación EXTRA COMUN⁴⁰: Se denomina personal EXTRA COMUN al contratado al sólo efecto de prestar servicios puntuales, transitorios y determinados, o bien extraordinarios y transitorios o discontinuos, o reforzar servicios existentes originados en necesidades operacionales extraordinarias y ocasionales o en ausencias temporarias de personal permanente por enfermedades y/o licencias, francos, etc.

En estos casos, las empresas realizarán la convocatoria que resultara necesaria teniendo en cuenta los requerimientos de las posiciones a cubrir, la capacitación, estilo, habilidades, conocimientos y/o perfil que pudiera resultar necesario para cada servicio.

Las personas que hubieran trabajado bajo esta modalidad no mantendrán su fuerza de trabajo a disposición de las empresas y solamente estarán vinculados a ellas a partir del

³⁹ Convenio Colectivo de Trabajo 389/04 celebrado entre la Unión de Trabajadores Hoteleros y Gastronómicos (U.T.H.G.R.A.) y la Federación Empresaria Hotelera Gastronómica de la República Argentina (F.E.H.G.R.A.)

⁴⁰ Convenio Colectivo de Trabajo 389/04 celebrado entre la Unión de Trabajadores Hoteleros y Gastronómicos (U.T.H.G.R.A.) y la Federación Empresaria Hotelera Gastronómica de la República Argentina (F.E.H.G.R.A.)

momento en que aceptaren participar en una convocatoria de servicio y mientras dure su realización, en los términos contemplados en los artículos 99 y 100 de la L.C.T. En consecuencia, podrán abstenerse de intervenir o aceptar la convocatoria sin necesidad de expresar ninguna justificación, y sin que dicha circunstancia afecte o genere consecuencias en la posibilidad futura de ser convocados en próximas oportunidades.

Debido a que este personal resulta convocado únicamente a los fines de prestar servicios puntuales o transitorios u originados en necesidades operacionales transitorias extraordinarias u ocasionales, eventualmente podrá acumular tiempo en sucesivas prestaciones para un mismo empleador, en igual o diferente categoría o función, sin que dicha circunstancia pueda ser invocada como elemento de habitualidad o permanencia y/o que pueda ser utilizada como nota constitutiva de una relación laboral de tipo permanente o por tiempo indeterminado.

Por lo tanto, una vez concluidas las causas o servicio por el que fuera contratado, cesará la relación laboral. Estos trabajadores serán siempre contratados por escrito, con expresión de causa que justifique el régimen o mención del personal efectivo transitoriamente reemplazado según el caso. Su remuneración y régimen de francos serán proporcionalmente iguales al del personal permanente de similar categoría profesional para el establecimiento. Al cesar la relación y como liquidación final el trabajador EXTRA COMUN, percibirá exclusivamente los salarios que hubiera devengado, los importes proporcionales correspondientes por vacaciones no gozadas y sueldo anual complementario.

Se considera oportuno exponer, cuales son los puntos en que se diferencian el Contrato Eventual y el Contrato Extra Común.

Contrato Eventual:

1. Se encuentra regulado por el Artículo 99, de la Ley 20.744.-
2. Enumera las situaciones que abarca, pero con la salvedad de que sea en los casos que no pueda preverse un plazo cierto para la finalización.
3. Se permite su utilización para sustituir transitoriamente a trabajadores permanentes, no así a los trabajadores que no prestan servicios habitualmente.
4. No se permite su utilización, en el caso de que la empresa haya suspendido o despedido trabajadores, durante los últimos 6 meses.
5. Duración: no podrá exceder los seis meses por año y hasta un máximo de un año en un periodo de tres años.

Contrato Extra Común:

1. Se encuentra regulado por el Artículo 7.6.1, del Convenio Colectivo de Trabajo 389/04 celebrado entre la Unión de Trabajadores Hoteleros y Gastronómicos (U.T.H.G.R.A.) y la Federación Empresaria Hotelera Gastronómica de la República Argentina (F.E.H.G.R.A.).
2. Enumera las situaciones que abarca, sin salvedades en cuanto a la posibilidad o imposibilidad de que pueda o no preverse un plazo cierto para la finalización.
3. Se permite su utilización para sustituir transitoriamente a trabajadores permanentes, y también los trabajadores que no prestan servicios habitualmente.
4. No existe condicionante para su utilización, en el caso de que la empresa haya suspendido o despedido trabajadores, durante los últimos 6 meses.

En cuanto al porqué de la elección de esta modalidad Extra Común por sobre las demás, a continuación enumeraremos las cuestiones que se consideran importantes destacar:

1. La misma se encuentra contemplada específicamente en el Convenio Colectivo de Trabajo 389/04 celebrado entre la Unión de Trabajadores Hoteleros y Gastronómicos (U.T.H.G.R.A.) y la Federación Empresaria Hotelera Gastronómica de la República Argentina (F.E.H.G.R.A.).
2. Contempla las necesidades planteadas por la empresa, como ser: servicios puntuales, transitorios y determinados, o bien extraordinarios y transitorios o discontinuos, o reforzar servicios existentes originados en necesidades operacionales extraordinarias y ocasionales o en ausencias temporarias de personal permanente por enfermedades y/o licencias, francos
3. Es una modalidad que se gesta como transitoria u originada en necesidades operacionales transitorias extraordinarias u ocasionales, eventualmente podrá acumular tiempo en sucesivas prestaciones para un mismo empleador, en igual o diferente categoría o función, sin que dicha circunstancia pueda ser invocada como elemento de habitualidad o permanencia y/o que pueda ser utilizada como nota constitutiva de una relación laboral de tipo permanente o por tiempo indeterminado.
4. Dicha modalidad finaliza, una vez concluidas las causas o servicio por el que fuera contratado
5. Serán contratados por escrito (modelo de contrato, Apéndice B), con expresión de causa que justifique el régimen o mención del personal efectivo transitoriamente reemplazado según el caso.
6. En cuanto a la liquidación de sus haberes, su remuneración y régimen de francos serán

proporcionalmente iguales al del personal permanente de similar categoría profesional para el establecimiento.

7. Liquidación Final: Al cesar la relación y como liquidación final el trabajador EXTRA COMUN, percibirá exclusivamente los salarios que hubiera devengado, los importes proporcionales correspondientes por vacaciones no gozadas y sueldo anual complementario.

Expuesto los datos, se desprende de los mismos:

Situación Actual:

Ingresos⁴¹:

Tipo	Doble	Triple	Cuadruple	Quintuple
Cantidad	24	3	4	2
Plazas	48	9	8	10
Precio	\$ 296	\$ 445	\$ 593	\$ 741
Ocupacion	144	30	16	12
Ingresos	\$ 42.624	\$ 13.350	\$ 9.488	\$ 8.892
	\$ 74.354			

Egresos Situación Actual⁴²:

EMPLEADOS PLANTA PERMANENTE										
Empleado	Sueldo Bruto	No Remunerativo	Sueldo Bruto + No Remunerativo	Jubilacion 1%	Ley 19.032 3%	Obra Social 3%	Retencion Sindical 2,5%	Seguro de Vida y Sepelio 1%	Total Descuentos	Sueldo Neto
Sereno	\$ 9.486,80	\$ 1.154,00	\$ 10.640,80	\$ 1043,55	\$ 284,60	\$ 284,60	\$ 237,17	\$ 94,87	\$ 1.944,79	\$ 8.696,01
Recepcionista	\$ 11.106,22	\$ 1.369,00	\$ 12.475,22	\$ 1.221,68	\$ 333,19	\$ 333,19	\$ 277,66	\$ 111,06	\$ 2.276,78	\$ 10.198,44
Mucama	\$ 10.286,00	\$ 1.251,00	\$ 11.537,00	\$ 1.131,46	\$ 308,58	\$ 308,58	\$ 257,15	\$ 102,86	\$ 2.108,63	\$ 9.428,37
Subtotal	\$ 30.879,02	\$ 3.774,00	\$ 34.653,02	\$ 3.396,69	\$ 926,37	\$ 926,37	\$ 771,98	\$ 308,79	\$ 6.330,20	\$ 28.322,82
Empleado	Cargas Sociales	Seguro de Vida y Sepelio 1%	Fondo de Convenio 2%	Contribucion Extraordinaria Julio 2015	Subtotal			Sueldo Bruto + No Remunerativo	Subtotal	Total
Sereno	\$ 2.893,16	\$ 94,87	\$ 189,74	\$ 100,00	\$ 3.277,76			\$ 10.640,80	\$ 3.277,76	\$ 13.918,56
Recepcionista	\$ 3.388,00	\$ 111,06	\$ 222,12	\$ 100,00	\$ 3.821,19			\$ 12.475,22	\$ 3.821,19	\$ 16.296,41
Mucama	\$ 3.136,49	\$ 102,86	\$ 205,72	\$ 100,00	\$ 3.545,07			\$ 11.537,00	\$ 3.545,07	\$ 15.082,07
Subtotal	\$ 9.417,65	\$ 308,79	\$ 617,58	\$ 300,00	\$ 10.644,02			\$ 34.653,02	\$ 10.644,02	\$ 45.297,04

⁴¹ Ingresos Julio 2015, Pagina 41.-

⁴² Egresos Julio 2015, Pagina 41.-

Egresos Empleados Extra Común⁴³

EMPLEADOS EXTRA COMUN										
Empleado	Sueldo Bruto	No Remunerativo	Sueldo Bruto + No Remunerativo	Jubilacion 1%	Ley 19.032 3%	Obra Social 3%	Retencion Sindical 2,5%	Seguro de Vida 1%	Total Descuentos	Sueldo Neto
Recepcionista	\$ 4.262,06	\$ 529,94	\$ 4.792,00	\$ 468,83	\$ 127,86	\$ 269,28	\$ 106,55	\$ 42,62	\$ 1.015,14	\$ 3.776,86
Mucama	\$ 3.893,97	\$ 484,26	\$ 4.378,23	\$ 428,34	\$ 116,82	\$ 246,03	\$ 97,35	\$ 38,94	\$ 927,47	\$ 3.450,76
Mucama	\$ 3.893,97	\$ 484,26	\$ 4.378,23	\$ 428,34	\$ 116,82	\$ 246,03	\$ 97,35	\$ 38,94	\$ 927,47	\$ 3.450,76
Subtotal	\$ 12.050,00	\$ 1.498,46	\$ 13.548,46	\$ 1.325,50	\$ 361,50	\$ 761,34	\$ 301,25	\$ 120,50	\$ 2.870,09	\$ 10.678,37
Empleado	Cargas Sociales	Seguro de Vida y Sepelio 1%	Fondo de Convenio 2%	Contribucion Extraordinaria Julio 2015	Subtotal			Sueldo Bruto + No Remunerativo	Subtotal	Total
Sereno	\$ 1.586,34	\$ 42,62	\$ 85,24	\$ 100,00	\$ 1.814,20			\$ 4.792,00	\$ 1.814,20	\$ 6.606,20
Recepcionista	\$ 1.449,75	\$ 38,94	\$ 77,88	\$ 100,00	\$ 1.666,56			\$ 4.378,23	\$ 1.666,56	\$ 6.044,79
Mucama	\$ 1.449,75	\$ 38,94	\$ 77,88	\$ 100,00	\$ 1.666,56			\$ 4.378,23	\$ 1.666,56	\$ 6.044,79
Subtotal	\$ 4.485,83	\$ 120,50	\$ 241,00	\$ 300,00	\$ 5.147,33			\$ 13.548,46	\$ 5.147,33	\$ 18.695,79

Expuesto los datos, se desprende de los mismos, que se poseen ingresos por 74.354⁴⁴.-, egresos por los tres empleados de planta permanente 45.297,04⁴⁵, egresos por los tres empleados extra común 18.695,79⁴⁶.-, obteniendo un resultado positivo de: 10.361,17.-

Es oportuno destacar que en el Análisis llevado a cabo de la propuesta solicitada por la empresa, la mejor alternativa arrojaba un resultado Negativo, por un valor de 269,57.-

En el siguiente gráfico⁴⁷, se puede apreciar, los ingresos que se obtuvieron, los egresos correspondientes a los empleados de planta permanente, los egresos correspondientes a los empleados de la propuesta de la empresa, y los egresos correspondientes a los empleados bajo el régimen extra común.

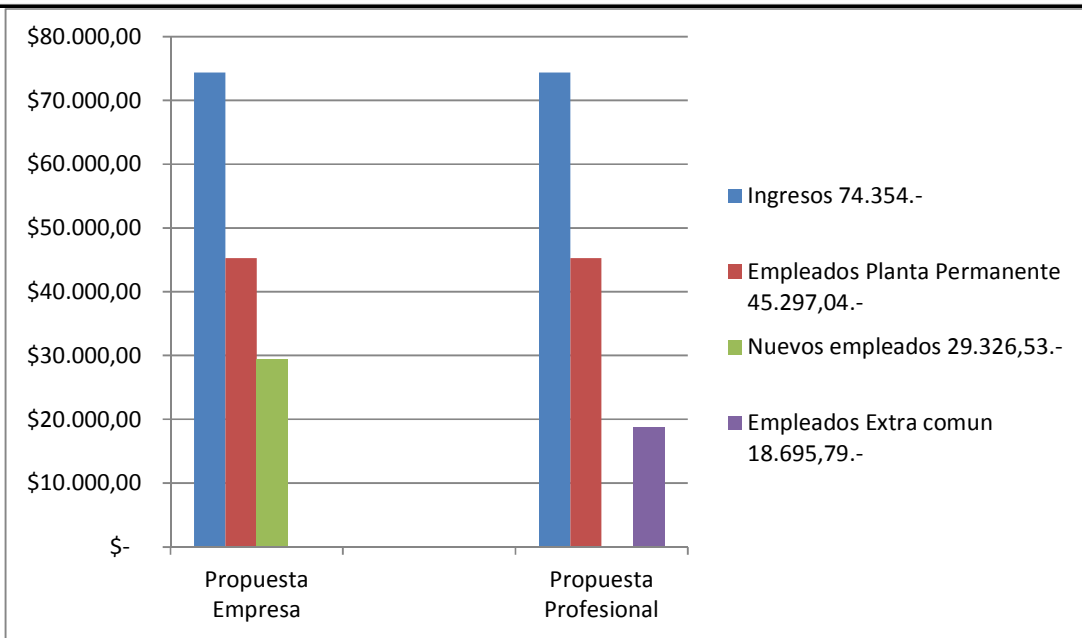
⁴³ Egresos Empleados Extra Común, Pagina 50.-

⁴⁴ Ingresos Julio 2015, Pagina 41.-

⁴⁵ Egreso de los tres empleados de planta permanente, Pagina 41.-

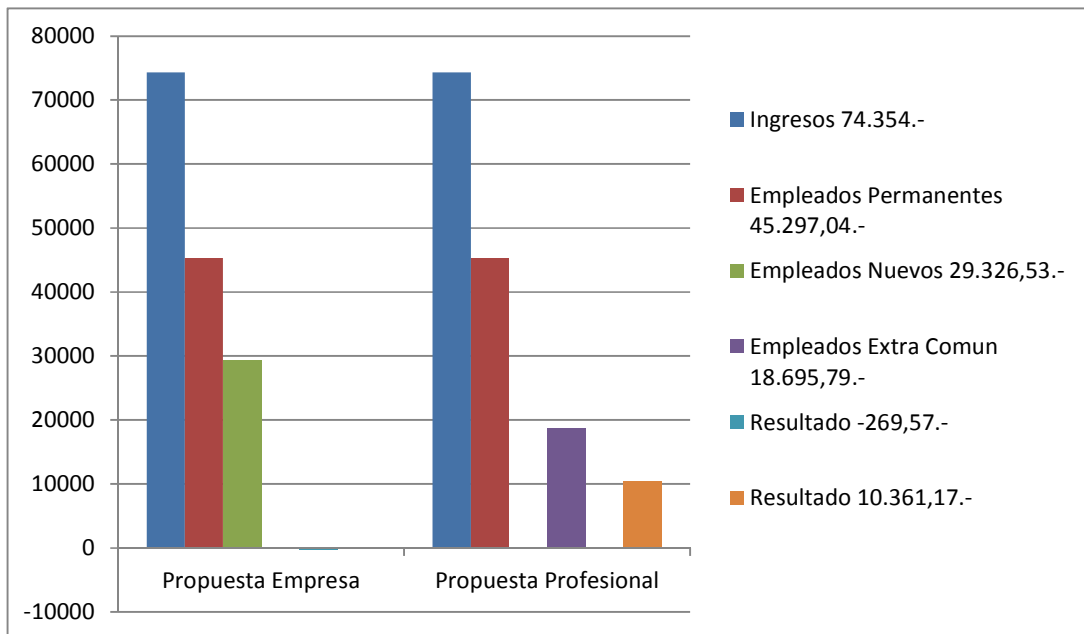
⁴⁶ Egreso de los tres empleados extra común, Página 50.-

⁴⁷ Gráfico de elaboración propia.



47

En el siguiente gráfico⁴⁸, se puede apreciar, los ingresos que se obtuvieron, los egresos correspondientes a los empleados de planta permanente, los egresos correspondientes a los empleados de la propuesta de la empresa, los egresos correspondientes a los empleados bajo el régimen extra común, y el resultado que se obtiene en cada alternativa.



48

⁴⁸ Gráfico de elaboración propia.

Vistos todos los escenarios, se puede decir, que la propuesta profesional es la más acorde y conveniente para hacer frente a la estacionalidad del mercado, a las falencias y necesidades de la empresa, debido a que la misma contempla eliminar ociosidad, costos y a su vez aumentar el servicio prestado a un costo inferior, a través de la utilización de la modalidad de contratación extra común, la cual no es muy utilizada por los empresarios, debido al desconocimiento y a la falta de asesoramiento profesional, el cual es escaso en este tipo de empresas pequeñas. Como síntesis de las cuestiones analizadas en valores y en gráfica, se puede decir que se logro optimizar la incorporación de nuevo personal, sin impactar de sobremanera los costos fijos actuales, mediante la eficiente elección de la modalidad contractual, para un contexto de negocio estacional, obteniendo el siguiente resultado del escenario planteado: ingresos por 74.354⁴⁹.-, egresos por los tres empleados de planta permanente 45.297,04⁵⁰, egresos por los tres empleados extra común 18.695,79⁵¹.-, resultado positivo del periodo: 10.361,17.-. Es importante destacar, que esta modalidad no sería de aplicación para los periodos de Alta estacionalidad (Ocupación Baja), debido a que según se desprende de los sub-diarios⁵² de venta de la empresa, la ocupación de los mismos, no amerita el aumento de la nómina, teniendo en cuenta la baja demanda del servicio, el bajo ingreso y el alto costo que ya posee de los empleados de planta permanente.

Para lo cual se puede decir, que la propuesta profesional puede ser aplicada tanto para los periodos de Intermedia estacionalidad (Ocupación intermedia), como para los de Baja estacionalidad (Ocupación Alta), permitiendo su implementación en el corto y largo plazo de igual forma. Para lo cual en el siguiente cuadro⁵³ se puede apreciar la cantidad de visitantes

⁴⁹ Ingresos Julio 2015, Pagina 41.-

⁵⁰ Egreso de los tres empleados de planta permanente, Pagina 41.-

⁵¹ Egreso de los tres empleados extra comunes, Página 50.-

⁵² Cuadro de Elaboración Propia, que se desprende de los Estados Contables, Paginas 30 Y 31.-

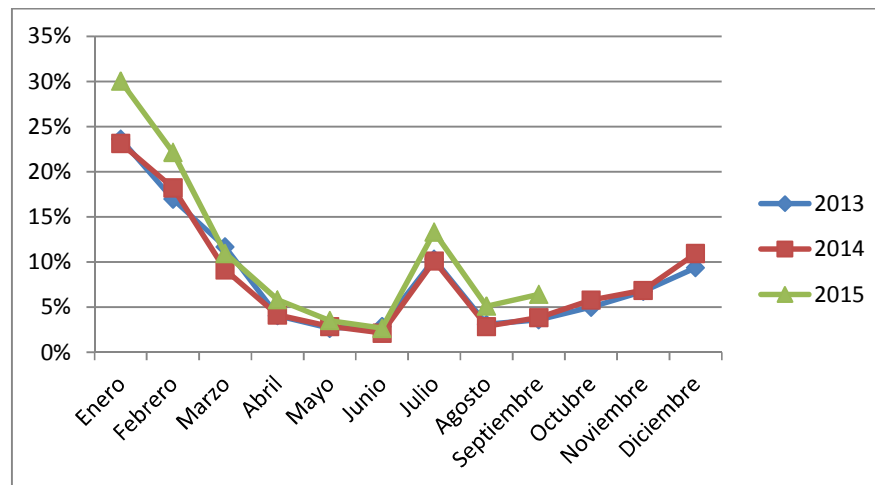
⁵³ Cuadro de elaboración propia.- Información suministrada por la EOH.

que recibió la ciudad de Mar del Plata, en los Periodos 2013, 2014 y 2015:

Periodo	2013	2014	2015
Enero	1.046.034	1.007.391	1.027.086
Febrero	751.189	792.923	757.302
Marzo	516.738	396.814	374.861
Abril	178.975	179.624	199.179
Mayo	118.146	124.450	120.055
Junio	126.900	92.510	91.313
Julio	456.668	440.917	455.035
Agosto	137.291	124.800	174.786
Septiembre	160.296	167.100	218.897
Octubre	221.550	251.200	
Noviembre	298.916	298.400	
Diciembre	415.531	475.800	

53

Ahora bien, partiendo de los datos brindados por el cuadro⁵³ correspondiente a la cantidad de visitantes que recibe la ciudad de Mar del Plata, se desprende el siguiente gráfico⁵⁴:

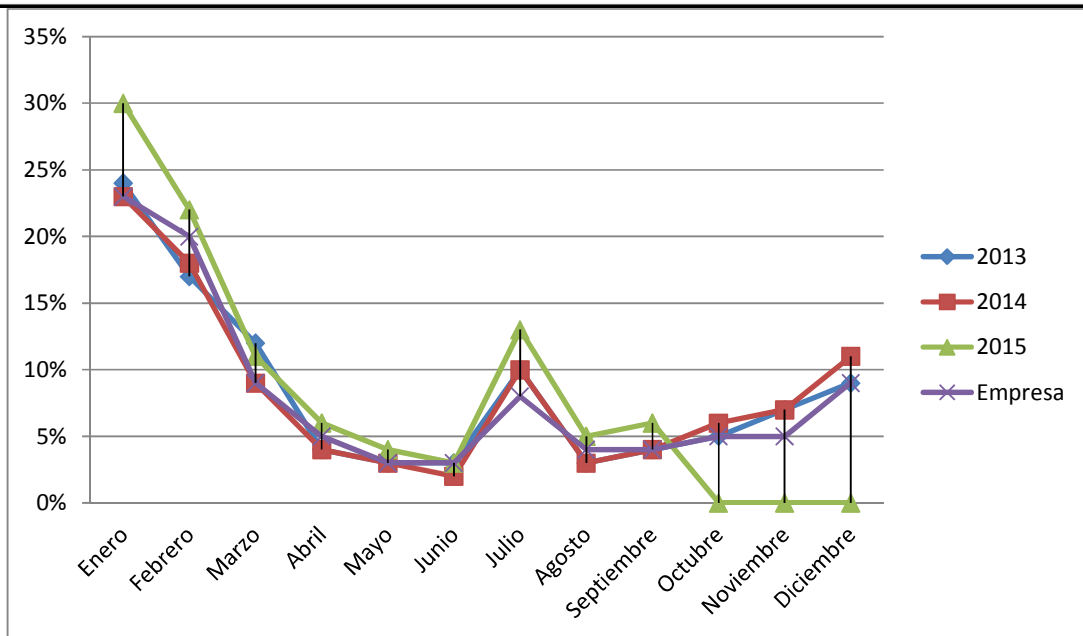


54

El cual muestra los porcentajes de ocupación en los distintos meses del año, para los periodos 2013, 2014 y 2015. A continuación en el siguiente gráfico⁵⁵ se expondrán los datos correspondientes a la estacionalidad de la empresa y la estacionalidad del mercado:

⁵⁴ Cuadro de elaboración propia.- Información suministrada por la EOH, Pagina 57.

⁵⁵ Gráfico de elaboración propia.- Comparativo entre la estacionalidad de la empresa y la estacionalidad del sector hotelero general.



55

Como se puede apreciar, del mismo se desprende que la estacionalidad del sector hotelero de la ciudad de Mar del Plata, en los Periodos 2013, 2014 y 2015, es similar a la sufrida por la empresa, observando que el comportamiento de la curva de demanda es similar año a año, sin tener cambios significativos. Por lo que se puede concluir, que a pesar del esfuerzo que realiza el Ente Municipal de Turismo de la ciudad de Mar del Plata, instalando políticas que tienden a disminuir el efecto estacional a lo largo del año, a través de la instalación la ciudad como centro de convenciones a nivel nacional, se prevé que la curva no variara significativamente los próximos 5 años. Expuesto esto, se puede decir, que se podrá replicar en el largo plazo la propuesta profesional planteada.

Apéndice "A"

- Adriatico, Av. De los Trabajadores N° 2749, Teléfono 484-0313.
- Akira, Maipú N° 3119, Teléfono 473-9079.
- Alma Viva, Alsina N° 2583, Teléfono 451-1576.
- Alpino, Balcarce N° 2999, Teléfono 493-1034.
- Ambar, Brown N° 1640, Teléfono 486-0050.
- Andora, Catamarca N° 1153, Teléfono 493-6525.
- Apa, Falucho N° 1548, Teléfono 486-3131.
- Apa Aeronáutica, Córdoba N° 2229, Teléfono 495-8839.
- Aquilano, Alberti N° 1741, Teléfono 495-5123.
- Arenas, Av. Mario Bravo N° 390, Teléfono 467-1600.
- Atlas, Olavarría N° 2675, Teléfono 451-1690.
- Benidorm, Catamarca N° 1025, Teléfono 495-7608.
- Bermudas, 3 de Febrero N° 2484, Teléfono 493-2631.
- Berry, Belgrano N° 2164, Teléfono 495-1551.
- Bolívar, Balcarce N° 2986, Teléfono 495-0709.
- Bosnia Housing, 11 de Septiembre N° 4033, Teléfono 491-8138.
- Carilo, Av. Constitución N° 4002, Teléfono 479-1985.
- Cavour, España N° 342, Teléfono 473-5806.
- Cecil S, Güemes N° 2357, Teléfono 451-3473.
- Cervante, Santiago del Estero N° 2181, Teléfono 495-1049.
- Chila, Gascón N° 2536, Teléfono 493-5710.
- Corales, Av. Independencia N° 648, Teléfono 473-7697.
- Dallas Center, Belgrano N° 2368, Teléfono 410-1290.
- Dante, Olavarría N° 2461, Teléfono 451-5258.
- Dany, Sarmiento N° 2867, Teléfono 451-2203.
- Del Carmen, Rivadavia N° 2515, Teléfono 494-9530.
- Del Faro, Diagonal Vélez Sarfield, Teléfono 467-3851.
- Del Mar, Entre Ríos 2765, Teléfono 495-5693.
- Del Paseo, Rivadavia N° 2567, Teléfono 495-5200.
- Del Plata, Alvarado N° 2037.
- Del Rey, Rawson N° 2150, Teléfono 494-9060.
- Di Sorrento, Ayacucho N° 3728, Teléfono 473-6791.

-
- Dion, Santa Fe N° 1634, Teléfono 491-1048.
 - Don Bosco, Av. Luro N° 4808, Teléfono 472-3125.
 - Dorado, Tucumán N° 2928, Teléfono 496-0707.
 - El Albergue de los Tres Reyes, Tripulantes del Fournier N° 2252, Teléfono 484-2754.
 - El Atelier, 9 de Julio N° 3434, Teléfono 473-9953.
 - Electra, 3 de Febrero N° 2752, Teléfono 495-0882.
 - Empire, Sarmiento N° 2340, Teléfono 451-3308.
 - Fama, Falucho N° 1575, Teléfono 451-6686.
 - Flavicrist, Calle 64, Teléfono 460-5079.
 - Franci, Sarmiento N° 2742, Teléfono 486-3740.
 - Galeon, Buenos Aires N° 2431, Teléfono 495-9200.
 - Gladiador, Catamarca N° 1229, Teléfono 494-4293.
 - Gran Hotel Antares, Buenos Aires N° 2642, Teléfono 494-5317.
 - Hawaii, Chacabuco N° 3146, Teléfono 475-3875.
 - Lelsi, 25 de Mayo N° 3129, Teléfono 495-3843.
 - Impala, Sarmiento N° 2883, Teléfono 451-2536.
 - Kansas, Castelli N° 1670, Teléfono 486-0092.
 - Koala, Lamadrid N° 2763, Teléfono 495-2564.
 - Kube, Salta N° 928, Teléfono 410-4200.
 - La Huella, Planta Santa Isabel de Chapadmalal, Teléfono 469-9010.
 - Lacar, Salta N° 874, Teléfono 473-8082.
 - Le Mirage, Brown N° 2535, Teléfono 493-3070.
 - Lepanto, San Martín N° 3015, Teléfono 495-0409.
 - Little, Lamadrid N° 2641, Teléfono 493-8146.
 - Loma Alegre, Brown N° 958, Teléfono 451-3070.
 - Lores, Falucho N° 1552, Teléfono 451-2156.
 - Los Ángeles, Alem N° 2642, Teléfono 451-5376.
 - Los Leños, Catamarca N° 1306, Teléfono 495-2351.
 - Lucia del Mar, Av. de los Trabajadores N° 725, Teléfono 480-0764.
 - Luminton, Balcarce N° 3027, Teléfono 495-6444.
 - M y M, Alvarado N° 1442, Teléfono 451-0436.
 - Maico, España N° 1287, Teléfono 473-3085.
 - Mar, Gascón N° 1410, Teléfono 451-7269.
 - Marini, Av. de los Trabajadores N° 3009, Teléfono 485-0915.

-
- Mecohue, España N° 252, Teléfono 474-0102.
 - Mendez, Castelli N° 1852, Teléfono 495-9596.
 - Meu Lar, Jujuy N° 917, Teléfono 474-0628.
 - Mirage, 9 de Julio N° 2642, Teléfono 492-3661.
 - Molise, Mitre N° 1989, Teléfono 495-2762.
 - Nadai, Alberti N° 1961, Teléfono 494-0521.
 - Nueva España, Santiago del Estero N° 2450, Teléfono 495-4292.
 - Nueva Italia, Av. Luro N° 4794, Teléfono 472-5016.
 - Nuevo Dell Acqua, Sarmiento N° 2640, Teléfono 451-2557.
 - Nuevo Don Bosco, Av. Luro N° 4756, Teléfono 474-5303.
 - Nuevo Hotel Roma, Castelli N° 2138, Teléfono 495-8496.
 - Nuevo Raglan, Bolívar N° 2556, Teléfono 492-1623.
 - O sole Mio, Av. Independencia N° 1277, Teléfono 495-6685.
 - Odeon, Moreno N° 2281, Teléfono 493-6888.
 - Olimpia, Av. Libertad N° 3266, Teléfono 495-6606.
 - Ollantay, Corrientes N° 2550, Teléfono 495-0689.
 - Palacio, Alberti N° 2056, Teléfono 495-6546.
 - Parissienes, Sarmiento N° 2438, Teléfono 486-2269.
 - Pergamino, Tucumán N° 2728, Teléfono 495-7927.
 - Perla Central, Salta N° 955, Teléfono 474-7545.
 - Pino, Catamarca N° 867, Teléfono 473-2504.
 - Posada Punto Mogotes, Pacheco N° 2105, Teléfono 484-4380.
 - Posta del Sol, Gascón N° 1632, Teléfono 451-7726.
 - Premier, Brown N° 1563, Teléfono 451-2502.
 - Reba, Av. Mario Bravo N° 688, Teléfono 467-1890.
 - Rivo, Acevedo N° 2115, Teléfono 484-1285.
 - Rosmar, Buenos Aires N° 3023, Teléfono 494-8466.
 - Rucalen, Buenos Aires N° 2532, Teléfono 493-0090.
 - San Jorge, Alsina N° 2353, Teléfono 451-6434.
 - San Lorenzo, Alsina N° 2654, Teléfono 451-5661.
 - San Roque, Buenos Aires N° 2676, Teléfono 495-6217.
 - Sarmiento, Sarmiento N° 2524, Teléfono 486-4434.
 - Selyrox, Calle 439 N° 98, Teléfono 467-2323.
 - Shelton, Sarmiento N° 2426, Teléfono 451-5615.



- Sol, Las Heras N° 2723, Teléfono 493-8161.
- Talcahuano, Talcahuano N° 133.
- Tivoli, Salta N° 1462, Teléfono 495-4947.
- Tony, Olavarría N° 2554, Teléfono 451-5172.
- Trebol, Corrientes N° 2243, Teléfono 492-5090.

Apéndice "B"

CONTRATO DE TRABAJO EXTRA COMUN

Entre Juan Perez, en nombre y representación de La Princesa SRL, con domicilio en Alem N° 3528 de la ciudad de Mar del Plata, en adelante EL CONTRATANTE y el/la Sr./a..... DNI, con domicilio en, Mar del Plata, en adelante EL CONTRATADO se conviene la celebración del presente Contrato de Trabajo para la prestación de servicios en carácter de EXTRA COMUN de conformidad a lo prescripto en el Art. 7.6.1 del CCT 389/04, en base a las cláusulas que se detallan a continuación:

PRIMERA: EL CONTRATADO prestara tareas en carácter de trabajador EXTRA de conformidad a lo prescripto por el citado artículo del Convenio Colectivo Gastronómico en el Establecimiento denominado, HOTEL LA PRINCESA, sito en Alem N°3528 de esta ciudad.-

SEGUNDA: EL CONTRATADO declara expresamente conocer el carácter de transitorio efímero y extraordinario de su contratación originada en la necesidad de prestar servicios extraordinarios / necesidades ocasionales de la empresa / ausencias temporales de personal y que ella no le otorga estabilidad ni permanencia cesando la vinculación una vez finalizada la tarea para la cual fuera contratado.

TERCERA: La presente contratación tendrá vigencia exclusivamente los días..... de de 2015, finalizado los cuales quedara sin efecto sin otorgar a EL CONTRATADO derecho o reclamo o indemnización de ningún tipo.

CUARTA: Durante su vigencia EL CONTRATADO se desempeñara en la categoría profesional de Conforme lo establece el CCT 389/04.

QUINTA: Su jornada de labor será la comprendida en el horario dea horas.

SEXTA: EL CONTRATADO percibirá por la tareas objeto del presente la remuneración los jornales correspondientes a la labor desempeñada de conformidad a lo prescripto por el Art 7.6.1 tomándose al efecto como base el sueldo que para la Categoría profesional desempeñada establece el Convenio aplicable con más incidencia del SAC, antigüedad y vacaciones proporcionales.

SEPTIMA: A los efectos derivados del presente, las partes se someten voluntariamente a la jurisdicción de los Tribunales del Trabajo del Departamento Judicial de Mar del Plata, renunciando expresamente a todo otro fuero que pudiera corresponder.

En prueba de conformidad, se firman dos (2) ejemplares de un mismo tenor y a un solo efecto, en la ciudad de Mar del Plata, a los días del mes de de 2015.

Apéndice "C"

Su valoración nos será muy útil para mejorar tanto nuestras instalaciones como el servicio que prestamos. Por favor, dedique 5 minutos a completar esta encuesta. Muchas Gracias.

Por favor, digáenos su grado de satisfacción en los siguientes aspectos **Habitación**

Introducción:

	Muy satisfecho	Satisfecho	Neutral	Insatisfecho
Atención del personal	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Cortesía y rapidez en el check in	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Decoración y mobiliario	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Calidad de la información recibida	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

Habitación:

	Muy satisfecho	Satisfecho	Neutral	Insatisfecho
Limpieza y servicio de mucama	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Confortabilidad de la cama	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Decoración y mobiliario	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Calidad de los productos de aseo	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Insonoridad	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

Confitería / Bar:

	Muy satisfecho	Satisfecho	Neutral	Insatisfecho
Atención del servicio	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Variación de productos en menú	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

Desayuno buffet:

	Muy satisfecho	Satisfecho	Neutral	Insatisfecho
Atención del servicio	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Variación de productos en menú	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Tiempo de espera	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

Como nos conoció / Calidad de la información que obtuvo en:

	Muy satisfecho	Satisfecho	Neutral	Insatisfecho
Redes Sociales	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Anuncios publicitarios	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Recomendaciones	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Despegar.com / Booking.com	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Otro	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

Sugerencias:

Si desea que le enviemos información sobre nuestras ofertas y actividades, por favor, dejénosmo su mail:

BIBLIOGRAFIA

- Convenio Colectivo de Trabajo 389/04 celebrado entre la Unión de Trabajadores Hoteleros y Gastronómicos de la República Argentina (U.T.H.G.R.A.) y la Federación Empresaria Hotelera Gastronómica de la República Argentina (F.E.H.G.R.A.) obrante a fojas 119/175 del Expediente, citado en el Visto, Nº 1.072.062/03.
- Datos de la Secretaria de Turismo. Municipalidad de General Pueyrredón. Recuperado el 15 de Noviembre de 2015.
<http://www.turismomardelplata.gov.ar/ASP/SP/La-ciudad.htm>
- Datos de la Secretaria de Turismo. Municipalidad de General Pueyrredón. Recuperado el 15 de Noviembre de 2015.
<http://www.turismomardelplata.gov.ar/ASP/SP/hoteles-amarlaweb.asp>
- Datos de la Secretaria de Turismo. Municipalidad de General Pueyrredón. Recuperado el 15 de Noviembre de 2015.
<http://www.turismomardelplata.gov.ar/ASP/SP/hoteles-amarlaweb.asp>
- Datos suministrados por la Encuesta de Ocupación Hotelera. Recuperado el 15 de Noviembre de 2015. <http://desarrolloturistico.gob.ar/estadistica/eoh>
- Fowler Newton Enrique, Análisis de Estados Contables, Tercera Edición.
- Gonzalez Cristobal del Rio, Manual de: costos presupuestos y, adquisiciones y abastecimientos, 1er edición.
- Hierezuelo Ricardo D., Grisolia Julio A, Derechos y Deberes en el Contrato de Trabajo.
- Ley de Contrato de Trabajo. (Ley 20.744)
- Leyes fundamentales del trabajo: sus reglamentos y anotaciones complementarias, Colección legislativa, 3da edición actualizada.
- Lopez María Elena, Grisolia Julio A., Remuneraciones.
- Peralta Jorge Alberto, La gestión empresarial y los costos, 2da edición.
- Piña María Estela, Régimen Laboral en la Pequeña y Mediana Empresa.
- Torres Aldo S., Contabilidad de Costos, Análisis para la toma de decisiones, edición Revisada.
- Vazquez Juan Carlos, Costos, 2da edición.