

**XXVII CONGRESO ARGENTINO DE PROFESORES  
UNIVERSITARIOS DE COSTOS**

**“EL NIVEL DE OCUPACIÓN EN TURISMO”**

**Rubén Ernesto Galle**

Contador Público

Facultad de Ciencias Económicas U.N.L.P

e-mail: [ruan0501@infovia.com.ar](mailto:ruan0501@infovia.com.ar)

Tandil, Noviembre de 2004

# **“EL NIVEL DE OCUPACIÓN EN TURISMO”**

## **INDICE**

### **Resumen**

#### **1. 1. Introducción**

**1.**

#### **1. 2. Análisis de la Demanda**

#### **1. 3. Definición de la Capacidad del Destino Turístico**

**1.**

#### **1. 4. Caso práctico**

#### **1. 5. Consideraciones finales**

**1.**

## **RESUMEN**

El presente trabajo está elaborado con el propósito que se pueda comprender la complejidad de la determinación de los niveles de ocupación en la actividad turística, en la que para que se pueda prestar un servicio acorde con las necesidades y satisfacción del turista, intervienen empresas o actividades disímiles, pero que interactúan entre sí, y por lo tanto son condicionantes unas de las otras.

En tal sentido se plantea la necesidad de coordinar las acciones a tomar en forma conjunta utilizando la planificación integrada de la “actividad”, es decir que todos los sectores empresarios vinculados a la actividad en conjunto con el sector gobierno (llámese Secretarías de Turismo p.ej.), definan los objetivos, y las acciones estratégicas a llevar a cabo; fundamentalmente porque los ciclos estacionales, inevitables, son el motivo principal de la caída de los niveles de ocupación de la actividad.

## 1. Introducción

Dentro del análisis decisorio del lanzamiento de cualquier actividad productiva o de servicios aparecen diversas variables (controlables y no controlables) que se deben tener en cuenta, evaluar y analizar, en la búsqueda de que funcionen armónicamente en favor del logro del objetivo planeado y el éxito del emprendimiento.

Entre esas variables, aparece como una de las más complejas en su tratamiento, definir y decidir sobre el **tamaño del emprendimiento y el nivel de capacidad de producción o prestación de servicios**. Puesto que convergen para su definición, otras, que son condicionantes, tales como, el monto de la inversión, el mercado, la tecnología, etc.

Se pueden definir distintos tipos de niveles de capacidad – de diseño, teórica, práctica, normal, presupuestada -, pero más allá de ello, se considera conveniente tener claro que cuando se habla de capacidad, tal término significa “*restricción*”, un “*límite superior*”.<sup>1</sup>

La capacidad teórica se basa en producir con plena eficiencia durante todo el tiempo, siendo teórica porque no tiene en cuenta el mantenimiento de la planta, ni interrupciones, ni unos cuantos de otros factores. Tal que si una empresa puede producir como máximo 5000 unidades por turno de ocho horas, durante todos los días del año; la capacidad teórica anual es de 5.475.000 unidades (5000 x 3 x 365). En tanto, la capacidad práctica, reduce a la capacidad teórica en las interrupciones de operaciones inevitables, tales como el tiempo de mantenimiento programado, días no laborables, etc. Por lo que en la misma empresa tomada en el ejemplo anterior, las unidades por turno son de 4000 y se trabaja 300 días al año, la capacidad práctica anual es de 3.600.000 unidades (4000 x 3 x 300).

La capacidad normal, se refiere a la utilización de la capacidad que tiene en cuenta el nivel de actividad que satisface la demanda promedio de los clientes durante un período, y considerando a su vez factores estacionales, cíclicos y/o de tendencias. Mientras que el nivel de capacidad presupuestado es el nivel de capacidad normal esperado para el próximo año (presupuesto anual). Estos últimos niveles de capacidad, aparentemente siempre deben coincidir, pero es posible también que puedan diferir, por ejemplo cuando existen períodos cíclicos pronunciados de demanda, o cuando el volumen presupuestado de un año, no es representativo de la tendencia de los últimos años o de la demanda de largo plazo.

Todos estos niveles de capacidad, conviven en las empresas y cada uno de ellos tiene su relevancia de acuerdo al requerimiento de información que se necesite para la toma de decisiones.

En tal sentido, es importante destacar, que a la capacidad de producción no utilizada se le suele denominar *capacidad ociosa*, es también común definir a la capacidad ociosa como la diferencia entre la producción posible de alcanzarse y la producción alcanzada.

---

<sup>1</sup> Horngren, Foster y Datar – Contabilidad de Costos, Un enfoque gerencial. Ed. Pearson Educación 2002, Décima Edición, Cap. 9

El profesor Oscar Osorio<sup>2</sup> plantea que la capacidad ociosa, debe dividirse en dos partes, dependiendo del momento en que se conozca o defina su aparición; siendo éstas la capacidad ociosa anticipada y la capacidad ociosa no anticipada o capacidad ociosa operativa.

La capacidad ociosa anticipada es la que se conoce y define en el momento que se fija el nivel de actividad previsto, consecuencia de una decisión en la que se determina la capacidad de producción que no se ha de utilizar. Mientras que la capacidad ociosa no anticipada o capacidad ociosa operativa es la que se conoce luego de efectuarse la producción y surge de comparar la producción realmente alcanzada con la fijada con anterioridad a la ejecución como objetivo o nivel de actividad previsto.

Visto el marco teórico conceptual general, se ahondará en las características propias de la actividad turística que por conjugar actividades satélites al atractivo turístico, que son heterogéneas entre sí, y en conjunto satisfacen la demanda de los clientes (turista). Es decir que es necesario de una planificación turística por parte del sector gobierno, que corresponda, en conjunto con las diversas actividades que conforman los eslabones de la cadena de valor integrada de turismo.<sup>3</sup>

En consecuencia, se pueden distinguir dos aspectos salientes respecto de la planificación turística en su conjunto, y ellos son:

- a. Planificación turística organizada desde el inicio: Se refiere a que existiendo un atractivo turístico natural, cultural, religioso, histórico, etc.; o bien la creación e instalación de un atractivo turístico artificial, se planifiquen todas las actividades, productos y servicios necesarios para que tal atractivo se transforme en un destino turístico, sostenible y sustentable.
- b. Planificación turística sobre estructuras preexistentes: En este caso el destino turístico ya existe y como tal cuenta con todas las estructuras, actividades, productos y servicios, y la planificación surge como una necesidad de coordinación, eficientización y racionalización de los recursos existentes.

Dentro de la planificación, cualquiera de ellas sea, entre otros, se debe definir la capacidad de absorción de la demanda del destino turístico, es decir la cantidad de turistas que se está dispuesto a recepcionar en conjunto con la posibilidad y disponibilidad para atenderlos, brindando la calidad del servicio integral que los satisfaga.

En la jerga turística, a los conceptos de capacidad y niveles de actividad enunciados, se los denominan **Capacidad de Ocupación y Niveles de Ocupación**.

Bullón<sup>4</sup> afirma que “para que un servicio turístico se convierta en oferta turística es imprescindible que el consumidor potencial conozca su existencia”, de lo que se desprende, que sólo lo que está en el mercado es la oferta potencial, que se transformará en oferta real cuando la demanda potencial (consumidor) realiza su consumo. Este concepto es fundamental, puesto que desde la óptica de la gestión esta situación de que exista una oferta potencial para una demanda probable, se traduce en el nivel de

---

<sup>2</sup> Osorio Oscar M. – La capacidad de Producción y los Costos – Ed. Macchi 1992, Segunda Edición

<sup>3</sup> Galle, Rubén E. – “Un enfoque preliminar para la gestión de la actividad turística” – Trabajo presentado en el VIII Congreso Internacional de Costos – Punta del Este – Uruguay 2003

<sup>4</sup> Roberto Bullón – Planificación del Espacio Turístico – Ed. Trillas – 1985

ocupación que tienen estas empresas, que en general denominamos capacidad. Y si bien puede haber excepciones, hay una serie de factores económicos, políticos, sociales que en conjunto con los ciclos estacionales produce una sub - ocupación de la capacidad de estas empresas.

Justamente, la capacidad ociosa es uno de los principales inconvenientes que afrontan los empresarios del turismo, y es el punto de partida para elaborar un sistema de gestión interna que permitan paliar tal situación a través de decisiones estratégicas apropiadas y la planificación integrada entre los actores privados y públicos.

En relación a lo enunciado en los últimos párrafos, respecto de la planificación integral, no escapa a ella, la coordinación de las diferentes actividades a efectos de la definición y fijación de las capacidades de ocupación de tales actividades. Para lo cual es menester considerar, como mínimo:

- a. La demanda probable de visitantes (turistas)
- b. La cantidad de atractivos a visitar
- c. El tiempo de visita de los distintos atractivos
- d. El tiempo de estadía mínima
- e. Los ciclos estacionales
- f. La disponibilidad de alojamiento para albergar a la demanda
- g. Los medios de transporte disponibles y su frecuencia

## **2. Análisis de la Demanda**

Para efectuar el análisis de la demanda, es prudente conocer los canales de información y promoción del destino turístico en caso de que exista y aplicar las estrategias comerciales apropiadas para los destinos nuevos o poco conocidos, esto es el punto de partida del conocimiento de la demanda probable que visitará el destino turístico y sobre tales resultados, se definirá el segmento de clientes a los que se quiere captar (nivel cultural – socioeconómico – costumbres – alimentación - privacidad), si se persigue posicionar al destino turístico como un lugar de visita masiva, o bien un destino exclusivo o elitista, por lo que a las características anteriores se le adicionarán la diferenciación por tarifas, confort, servicios, transportes internos, servicios de apoyo.

Como se puede observar, este primer aspecto va a ser determinante de la capacidad receptiva del destino.

2.1. A modo de ejemplo se citarán dos destinos con atractivos similares respecto de la motivación buscada por el turista.

Motivación del turista: Sky

Destinos: BARILOCHE y LAS LEÑAS

En este ejemplo si bien el turista es probable que reúna requisitos similares, la forma y objetivos de planificación integrada a definido diferenciación de capacidades de ocupación y características propias de cada destino, dada tal diferenciación por tarifas, servicios, alojamiento.

2.2. En este caso se presenta que:

Motivación del turista: Sol – Playa – Descanso

Destinos: CARILO y MAR DEL PLATA

La planificación se ha estructurado con objetivos distintos, buscando diferenciación de turistas en cuanto al nivel socioeconómico, costumbres, privacidad; definiéndose en tal sentido las capacidades de ocupación de ambos destinos.

De la observación de estos ejemplos, se puede concluir que:

- a. En CARILO y LAS LEÑAS existe una planificación integrada en la que se han definido las capacidades de ocupación, basándose en las características de demanda deseable.
- b. En BARILOCHE la planificación define las capacidades de ocupación con objetivos más amplios, donde la demanda es variada en relación a la multiplicidad de atractivos disponibles, sin limitarse exclusivamente a la explotación del sky.
- c. En MAR DEL PLATA, el crecimiento constante de la demanda, con características tan diversas, no permite una planificación que defina las capacidades de ocupación, sino que crece en función del crecimiento de la demanda. Cuadro 1

| DESTINO       | CAPACIDAD OCUPACIÓN | ATRATIVOS | TRANSPORTE | CICLOS ESTACIONALES |
|---------------|---------------------|-----------|------------|---------------------|
| BARILOCHE     | ALTA                | VARIADOS  | VARIOS     | SI                  |
| LAS LEÑAS     | BAJA                | POCOS     | ALGUNOS    | SI                  |
| MAR DEL PLATA | ALTA                | VARIADOS  | MUCHOS     | SI                  |
| CARILO        | BAJA                | POCOS     | ALGUNOS    | SI                  |

Cuadro 1 – Comparación Destinos

### 3. Definición de la Capacidad del Destino Turístico

Luego de efectuado el análisis de la demanda, la capacidad de ocupación del conjunto de actividades que complementan el destino turístico, se encuentran íntimamente relacionados y corresponde analizarlos y efectuar la planificación en conjunto, dado que ya se ha definido mediante el estudio de la demanda que objetivos se persiguen.

Cuando el destino turístico es preexistente y por lo tanto cuenta con infraestructura suficiente para prestar los servicios de satisfacción al turista, dependerá de los objetivos de la planificación la reestructuración de la capacidad de ocupación. Esto es que si se pretende continuar con el crecimiento turístico, dado que la demanda así lo exige y ese crecimiento es viable, desde el punto de vista de espacios, edilicio, económico, medio ambiente; es decir que el crecimiento es sostenido y sustentable, se irán ampliando las

estructuras para permitir un mayor nivel de ocupación. Mientras que si el objetivo es mantener los niveles de ocupación existentes, por falta de espacios, preservación del medio ambiente u otros, la planificación deberá centrarse en la mejora continua de los servicios que se ofrecen al turista. Todo ello en armonía con estrategias de comercialización, información y difusión que permitan el mantenimiento de los niveles de visitantes alcanzados.

En cualquiera de los dos casos no debe descuidarse que los destinos turísticos están fuertemente influenciados por los ciclos estacionales, por consiguiente en las épocas de baja ocupación se deberán utilizar herramientas de gestión y estratégicas que permitan paliar el impacto negativo de tales ciclos.

En el caso que el destino turístico es nuevo, o bien siendo preexistente nació con una planificación organizada, esta planificación debe prever la fijación de los niveles de ocupación y su crecimiento programado, basándose en:

3.1. La cantidad de atractivos que posea el destino y el tiempo necesario que debe utilizar el turista para la visita de los mismos, estará diagramado en distintas excursiones alternativas, pudiendo optar el turista por las que tomará, en razón de su tiempo total disponible y su motivación sobre los atractivos; o bien, que tal diagramación de las excursiones esté organizada en paquetes que definen el tiempo mínimo de estada de los visitantes en el destino turístico.

En el primer caso, es el turista el que fija el tiempo de estada en el destino turístico. Mientras que en el otro caso, se está forzando al turista a permanecer en el destino turístico, como mínimo, el tiempo programado en el paquete.

3.2. Durante el tiempo que permanezca en el destino, requerirá para satisfacción de sus necesidades mínimas el servicio de alojamiento y restauración que en función de la demanda prevista y el tiempo de programación del paquete van a definir la capacidad hotelera necesaria en el destino, debiéndose tener en cuenta además de los probables turistas que no compran paquetes y programan por sí mismos sus estadías.

3.3. Deberá proveérsele al turista de los servicios de transportes internos (colectivos, transfer, taxis, remises) que satisfagan sus requerimientos durante su estadía. Y para fijar la capacidad de transportes internos que se definirán por la cantidad de turistas por contingente multiplicada por los contingentes que conviven durante el mismo tiempo de estadía, a los que habrá que adicionarles el uso que hacen del transporte los habitantes estables (comunidad receptiva) del destino turístico.

3.4. La programación de los paquetes turísticos y las capacidades de ocupación hoteleras están vinculadas con los medios de transporte existentes entre los lugares de origen de los turistas y el destino turístico, sus frecuencias y las restricciones de tales medios de transporte respecto del lugar de destino, tales como:

- A. Destinos con accesos restringidos
  - Destinos donde existen transportes regulares
  - Destinos donde disminuye la frecuencia en T. Baja
- B. Destinos donde los medios de comunicación son variados

En relación con las frecuencias de este transporte, debe tenerse en cuenta, las fluctuaciones por los cambios de temporada.



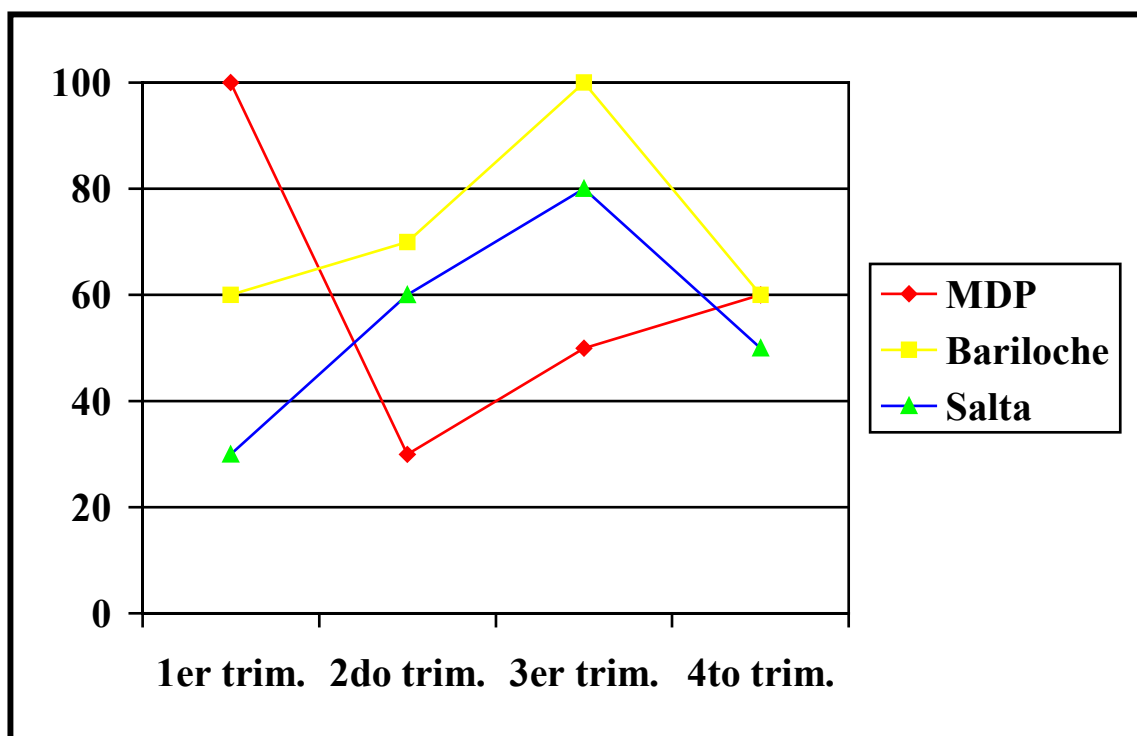
Las frecuencias de viajes (aéreos y/o terrestres) son de vital importancia para tomar decisiones en épocas de baja temporada (baja ocupación).  
Dependiendo del lugar y los medios de comunicación

3.5. Todos estos aspectos están condicionados por los ciclos estacionales y la competencia con otros destinos turísticos.

En primer lugar se analizarán los ciclos estacionales, que salvo algunos destinos turísticos, que si bien, sufren disminuciones de demanda, mantienen durante todo el año sus niveles de turismo; la mayoría de los destinos turísticos tienen sus Temporadas Altas y sus Temporadas Bajas. Obviamente los inconvenientes se producen en las épocas de temporadas bajas, en donde el nivel de ocupación disminuye sensiblemente y se produce la denominada Capacidad Ociosa, y esto es así en todos los eslabones de la cadena turística; dado que se debe determinar una capacidad de ocupación que permita atender al turismo en temporada alta, para lo cual se efectúan las inversiones y se montan las infraestructuras, que inevitablemente son excesivas para la atención del turismo en baja temporada.

Por otra parte se debe tener en cuenta que los niveles de ocupación, también se ven condicionados por la competencia entre destinos turísticos, que coinciden en temporadas altas; lo que puede producir capacidad ociosa en un destino turístico (p. ej. "B"), porque el destino turístico "A" aplicó mejores estrategias de comercialización que el destino turístico "B", lo que impulsó al turismo a volcarse al "A".

Y también pueden competir destinos turísticos que no coinciden en sus temporadas altas, pero que en sus ciclos medios (cuando pasan de Temporada Alta a Temporada Baja y viceversa), compiten con niveles de ocupación por debajo de los normales. Cuadro 2.



Cuadro 2 – Nivel de Ocupación – Competencia

Esta planificación integrada de las actividades que en conjunto definen el Destino Turístico y el Producto Turístico, se debe realizar con objetivos de conjunto que permitan que cada una de las actividades en sí mismas sean rentables y que proporcionen a la demanda (Turista), satisfacción al cliente y calidad de servicio.

Por lo tanto, definir las capacidades de ocupación en forma aislada y no planificada de manera integrada, acarreará que alguna de ellas experimenten niveles de ocupación bajos (capacidad ociosa) aún en las épocas de Alta Temporada.

De todos modos, y en razón de los ciclos estacionales, las inversiones que deben efectuar los empresarios del turismo, que en general son de elevado volumen de capital, deben diseñarse en función de los niveles de ocupación de las temporadas altas, conociéndose con anticipación la ociosidad de las temporadas bajas (ociosidad anticipada).

De hecho, si ocasionalmente se visita, por ejemplo, Termas de Río Hondo en época veraniega o bien Villa Gesell en invierno, se observarán hoteles, restaurantes y comercios en general, totalmente cerrados, mientras que los que mantienen el servicio durante todo el año, lo hacen con niveles de ocupación bajos.

#### **4. Caso práctico**

Seguidamente se analizará un caso, que permite ejemplificar, un estudio de planificación integral enfocado a la fijación de la capacidad de ocupación.

- a. La isla WAWA, ubicada en el Mar del Caribe, ofrece como atractivos turísticos, playas de arenas finas y blancas, aguas cálidas, vegetación exuberante contando con una reserva de fauna natural sorprendente a los turistas comunes y con un alto grado de contenido científico para los especialistas en la materia.
- b. Cuenta con 3 hoteles de categoría cuatro estrellas con capacidad total de alojamiento para 800 personas, equipados para brindar todos los servicios conexos al alojamiento, tales como, restaurantes, comercios, gimnasio, piscinas etc., se brinda servicio all inclusive con tarifas iguales en los tres hoteles.
- c. En el lugar existe un aeropuerto internacional (50 km. de distancia a los hoteles), al que llegan vuelos semanales de 5 países, transportando un promedio de 600 pasajeros por semana en temporada alta (marzo a agosto) y vuelos semanales desde 3 países que transportan en promedio 120 científicos durante todo el año. Los vuelos que arriban a la isla dejan turistas por un tiempo de estadía de 7 días y llevan de regreso a sus lugares de origen a los turistas que arribaron la semana anterior.
- d. Existe una empresa de transporte que brinda el servicio aeropuerto – hoteles con una flota de 3 micros con capacidad para 40 personas cada uno. Además posee 2 combis que prestan el servicio de traslado desde los hoteles a la reserva natural.
- e. Los vuelos regulares semanales arriban los días lunes (2 vuelos entre las 9:00 horas y las 11:00 horas, con aproximadamente 90 pasajeros cada uno; y 3 vuelos entre las 14:00 horas y las 16:00 horas con aproximadamente 140 pasajeros cada uno).

El gobierno de la isla, está tratando de impulsar la afluencia de turismo y se encuentra en conversaciones con operadores mayoristas que sugieren adecuar las capacidades de ocupación en aproximadamente un 60% a efectos de brindar servicios al incremento de la demanda que será transportada en 2 vuelos charter semanales, que arribarán al aeropuerto los días miércoles a las 8:00 horas y a las 16:00 horas, transportando cada

uno aproximadamente 140 pasajeros. Para lo cual en virtud de un análisis de la demanda se espera para la próxima temporada alta alrededor de 900 turistas por semana. Se está buscando inversores que construyan un hotel de categoría 5 estrellas, con capacidad para 300 plazas, que brinde servicios también all inclusive, pero acordes a la categoría con tarifas un 30% superior a la de los hoteles actuales.

Las restricciones que se presentan son: en primer lugar, un único medio de transporte con frecuencias que determinan el tiempo de estadía de los turistas, y en segundo término la necesidad de adecuar el transfer entre el aeropuerto y los hoteles, que actualmente es insuficiente. Y por último la rigidez provocada por las frecuencias de vuelos que restringe el tiempo de estadía que el turista o grupo de turistas pueda elegir.

|                           | Temporada   |            |             |            | Totales |            |
|---------------------------|-------------|------------|-------------|------------|---------|------------|
|                           | Alta        | % Nivel de | Baja        | % Nivel de | Año     | % Nivel de |
|                           | Pza/mes/sem | Ocupación  | Pza/mes/sem | Ocupación  | Plazas  | Ocupación  |
| <b>Situación Actual</b>   |             |            |             |            |         |            |
| Alojamiento Disponible    | 3200        | 100,00     | 3200        | 100,00     | 38400   | 100,00     |
| Ocupación promedio        | 2880        | 90,00      | 480         | 15,00      | 20160   | 52,50      |
| Capacidad Ociosa          | 320         | 10,00      | 2720        | 85,00      | 18240   | 47,50      |
| <b>Situación Esperada</b> |             |            |             |            |         |            |
| Alojamiento Disponible    | 4400        | 100,00     | 4400        | 100,00     | 52800   | 100,00     |
| Ocupación                 | 4000        | 90,91      | 480         | 10,91      | 26880   | 50,91      |
| Capacidad Ociosa          | 400         | 9,09       | 3920        | 89,09      | 25920   | 49,09      |

- Se observa que en cualquiera de las dos situaciones, habrá que buscar paliativos para mejorar el nivel de ocupación en baja temporada.
- Siendo importante destacar que se debe analizar la conveniencia de que un solo hotel brinde servicios a los científicos en temporada baja y que los demás cierren, lo que generaría una reducción de costos fijos operacionales.
- El ampliar la capacidad de ocupación para atender al incremento de turismo en alta temporada, redundaría en un aumento de la capacidad ociosa anualizada.

|  |       |
|--|-------|
| Alojamiento Disponible en Situación actual: 800 personas durante 4 sem. $(800 \times 4) =$                 | 3200  |
| Ocupación promedio en Situación actual: 600 tur. + 120 cient. durante 4 sem.<br>$(600 + 120) \times 4 =$   | 2880  |
| Alojamiento disponible año en Situación actual: $3200 \times 12 =$   | 38400 |
| Ocupación promedio año en Situación actual: $(2880 \times 6) + (480 \times 6) =$                           | 20160 |
| Alojamiento Disponible en Situación esperada: 1100 personas durante 4 sem. $(1100 \times 4) =$             | 4400  |
| Ocupación promedio en Situación esperada: 840 tur. + 120 cient. durante 4 sem.<br>$(840 + 120) \times 4 =$ | 4000  |
| Alojamiento disponible año en Situación esperada: $4400 \times 12 =$                                       | 52800 |
| Ocupación promedio año en Situación actual: $(4000 \times 6) + (480 \times 6) =$                           | 26880 |

A efectos de continuar con el desarrollo del caso, se consignan los siguientes supuestos:

1. Los vuelos regulares arriban al aeropuerto los días lunes en los siguientes horarios 9:00 horas, 11:00 horas, 14:00 horas, 15:00 horas y 16:00 horas; y parten de regreso a los lugares de origen a las 11:30 horas, 13:00 horas, 15:30 horas, 17:00 horas y 20:00 horas respectivamente.
2. El tiempo de desembarque y aduana de los pasajeros que llegan es de 45 minutos y el tiempo de embarque y migraciones de los pasajeros que regresan es de 1:00 hora, los pasajeros que regresan deben estar en el aeropuerto 2:00 horas antes de la partida del vuelo.
3. El trayecto hotel – aeropuerto y aeropuerto – hotel es de aproximadamente 1:00 hora.
4. El vuelo que transporta a los científicos arriba y parte los días martes.

| <b>Movimiento de pasajeros</b>         |                                  |       |       |       |       |              |
|--|----------------------------------|-------|-------|-------|-------|--------------|
| <b>Días Lunes</b>                      |                                  |       |       |       |       |              |
| <b>Pasajeros que regresan</b>          | Horario de partida de los vuelos |       |       |       |       |              |
|  | 11:30                            | 13:00 | 15:30 | 17:00 | 18:00 |              |
| Horario de salida del hotel            | 8:00                             | 10:30 | 12:00 | 14:00 | 15:00 |              |
| Horario de llegada al aeropuerto       | 9:00                             | 11:30 | 13:00 | 15:00 | 16:00 |              |
| Cantidad de pasajeros                  | 90                               | 90    | 140   | 140   | 140   |              |
| Pasajeros por micro                    | 40                               | 40    | 40    | 40    | 40    |              |
| Necesidad de asientos                  | 90                               | 90    | 140   | 140   | 140   |              |
| Asientos disponibles                   | 120                              | 0     | 120   | 120   | 120   |              |
| Asientos faltantes / sobrantes         | 30                               | -90   | -20   | -20   | -20   |              |
| Necesidad de ampliación (asientos)     | 0                                | 120   | 40    | 40    | 0     |              |
| <b>Pasajeros que llegan</b>            | Horario de arribo de los vuelos  |       |       |       |       |              |
|  | 09:00                            | 11:00 | 14:00 | 15:00 | 16:00 |              |
| Trámite en aeropuerto                  | 0:45                             | 0:45  | 0:45  | 0:45  | 0:45  |              |
| Horario de salida del aeropuerto       | 10:30                            | 12:30 | 15:30 | 16:30 | 17:30 |              |
| Horario de llegada al hotel            | 11:30                            | 13:30 | 16:30 | 17:30 | 18:30 |              |
| Cantidad de pasajeros                  | 90                               | 90    | 140   | 140   | 140   |              |
| Pasajeros por micro                    | 40                               | 40    | 40    | 40    | 40    |              |
| Necesidad de asientos                  | 90                               | 90    | 140   | 140   | 140   |              |
| Asientos disponibles (inc. ampliación) | 120                              | 120   | 160   | 160   | 160   |              |
| Asientos faltantes / sobrantes         | 30                               | 30    | 20    | 20    | 20    |              |
|  |                                  |       |       |       |       | <b>Total</b> |
| Pasajeros Transportados                | 180                              | 180   | 280   | 280   | 280   | 1200         |
| Asientos disponibles (ida y vuelta)    | 240                              | 0     | 240   | 320   | 240   | 1080         |
| Ampliación de flota (as. - ida y vta)  | 0                                | 240   | 80    | 80    | 0     | 400          |
| Total asientos con ampliación          |                                  |       |       |       |       | 1480         |
| Nivel de ocupación días lunes          |                                  |       |       |       |       | 81,08%       |
| Nivel de ociosidad días lunes          |                                  |       |       |       |       | 18,92%       |

- De este análisis se desprende que para poder atender la demanda de los días lunes se requiere una ampliación de 5 micros de 40 asientos cada uno.
- La totalidad de las unidades trabajan 8 horas promedio cada una.
- Con los 3 micros existentes no puede afrontar la demanda de vuelos de la mañana por la frecuencia de llegada y partida de los vuelos. Y tampoco puede afrontar la demanda de la tarde por el mismo motivo y porque además la cantidad de pasajeros a transportar supera la capacidad de los micros.

**Movimiento de pasajeros****Días Martes**

En este día hay un solo vuelo y la relación de uso de la capacidad, considerando la ampliación de la flota es:

|                                     | Total  |
|-------------------------------------|--------|
| Pasajeros Transportados             | 240    |
| Asientos disponibles (ida y vuelta) | 240    |
| Asientos no utilizados              | 1240   |
| Total asientos con ampliación       | 1480   |
| Nivel de ocupación días martes      | 16,22% |
| Nivel de ociosidad días martes      | 83,78% |

- En este caso la ociosidad tiene un crecimiento importante, siendo que hay 5 micros que están parados todo el día y 3 con un solo viaje.

**Movimiento de pasajeros****Días Miércoles**

|                                     | Horario de partida de los vuelos |  |     |              |
|-------------------------------------|----------------------------------|--|-----|--------------|
|                                     | 11:30                            |  |     | 18:00        |
| <b>Pasajeros que regresan</b>       |                                  |  |     |              |
| Horario de salida del hotel         | 8:00                             |  |     | 15:00        |
| Horario de llegada al aeropuerto    | 9:00                             |  |     | 16:00        |
| Cantidad de pasajeros               | 140                              |  |     | 140          |
| Pasajeros por micro                 | 40                               |  |     | 40           |
| Necesidad de asientos               | 140                              |  |     | 140          |
| Asientos disponibles (4 micros)     | 160                              |  |     | 160          |
| Asientos faltantes / sobrantes      | 20                               |  |     | 20           |
|                                     |                                  |  |     |              |
|                                     | Horario de arribo de los vuelos  |  |     |              |
|                                     | 08:00                            |  |     | 16:00        |
| <b>Pasajeros que llegan</b>         |                                  |  |     |              |
| Trámite en aeropuerto               | 0:45                             |  |     | 0:45         |
| Horario de salida del aeropuerto    | 9:30                             |  |     | 17:30        |
| Horario de llegada al hotel         | 10:30                            |  |     | 18:30        |
| Cantidad de pasajeros               | 140                              |  |     | 140          |
| Pasajeros por micro                 | 40                               |  |     | 40           |
| Necesidad de asientos               | 140                              |  |     | 140          |
| Asientos disponibles (4 micros)     | 160                              |  |     | 160          |
| Asientos faltantes / sobrantes      | 20                               |  |     | 20           |
|                                     |                                  |  |     |              |
|                                     |                                  |  |     | <b>Total</b> |
| Pasajeros Transportados             | 280                              |  | 280 | 560          |
| Asientos disponibles (ida y vuelta) | 320                              |  | 320 | 640          |
| Asientos no utilizados              |                                  |  |     | 840          |
| Total asientos con ampliación       |                                  |  |     | 1480         |
| Nivel de ocupación días miércoles   |                                  |  |     | 37,84%       |
| Nivel de ociosidad días miércoles   |                                  |  |     | 62,16%       |

- La ampliación de la flota en la magnitud de 5 micros, no sólo genera ociosidad por la menor utilización de la capacidad, sino que además tiene parados 3 micros durante todo el día

#### Cuadro resumen del nivel de ocupación del transporte

| DIAS      | Pasajeros Transport. | As. Dispon. c/ ampliación | Nivel de Ocupación | Nivel de Ociosidad |
|-----------|----------------------|---------------------------|--------------------|--------------------|
| Lunes     | 1200                 | 1480                      | 81,08%             | 18,92%             |
| Martes    | 240                  | 1480                      | 16,22%             | 83,78%             |
| Miércoles | 560                  | 1480                      | 37,84%             | 62,16%             |
| Jueves    | 0                    | 1480                      | 0,00%              | 100,00%            |
| Viernes   | 0                    | 1480                      | 0,00%              | 100,00%            |
| Sábado    | 0                    | 1480                      | 0,00%              | 100,00%            |
| Domingo   | 0                    | 1480                      | 0,00%              | 100,00%            |
| Total     | 2000                 | 10360                     | 19,31%             | 80,69%             |

Se considera que los micros están disponibles  
Todos los días de la semana, horario de 8 hs.  
Tomando como base el día Lunes

La empresa deberá analizar la conveniencia de la ampliación de la flota, vía adquisición de micros, o alquilar 5 micros los días lunes y 1 micro los días miércoles.

O trabajar con otra alternativa de transporte, que le permita la utilización de los micros en los días y horarios que están sin ocupación.

Pero a su vez en este caso no se tuvo en cuenta, que hacer con los micros en los meses de temporada baja.

La idea de ejemplificar con un caso la problemática de los niveles de ocupación en el turismo, es solamente la exposición de una situación muy dable y probable en la actividad turística, pretendiendo que se tenga en cuenta la información relevante y las conexiones entre los distintos actores (que en este caso se tomaron unos pocos) y sin ánimo de encontrar y presentar una solución (que puede haber muchas o ninguna), sino por el contrario poner énfasis en los inconvenientes que se van presentando y tomar algún criterio que permita continuar con el análisis.

#### 5. Consideraciones Finales

Como corolario relevante de la planificación turística integrada, en este caso para determinar y fijar el nivel de ocupación del destino turístico, se observa como deberán ir adaptándose las empresas vinculadas a la actividad de turismo ante decisiones estratégicas del conjunto de los actores que intervienen en el destino turístico.

Que además surgen situaciones en las que alguna o algunas empresas pueden quedar fuera de mercado porque no se adaptan a los cambios o las alternativas de cambio se tornan poco o nada rentables.

Y por último, el interrogante que nos plantea los niveles de ocupación en la actividad turística:

**¿Siempre la actividad turística trabaja y convive con niveles de ociosidad?**

## **Bibliografía**

Horngren, Foster y Datar – Contabilidad de Costos, Un enfoque gerencial. Ed. Pearson Educación 2002, Décima Edición, Cap. 9

Osorio Oscar M. – La capacidad de Producción y los Costos – Ed. Macchi 1992, Segunda Edición

Galle, Rubén E. – “Un enfoque preliminar para la gestión de la actividad turística” – Trabajo presentado en el VIII Congreso Internacional de Costos – Punta del Este – Uruguay 2003

Roberto Bullón – Planificación del Espacio Turístico – Ed. Trillas – 1985

Horngren, Sundem y Stratton – Introducción a la Contabilidad Administrativa. Ed. Pearson Educación 2001, Undécima Edición