

CAPITULO VIII

EVALUACIÓN Y CONCLUSIONES.

1. Evaluación.....	129
2. Conclusiones.	134

CAPITULO VIII

EVALUACIÓN Y CONCLUSIONES.

1. Evaluación.

El presente proyecto ha llevado a cabo un análisis de viabilidad aplicado a una parte fundamental dentro de la organización y gestión hotelera, como es el servicio de lavandería. El propósito de ello ha sido, por un lado, descubrir las carencias y deficiencias mostradas por el servicio que está implantado en la actualidad, que es un servicio contratado con una empresa externa, y por otro investigar si existen otras estrategias o alternativas para abordar el servicio, valorarlas y dar la solución adecuada desde el punto de vista económico.

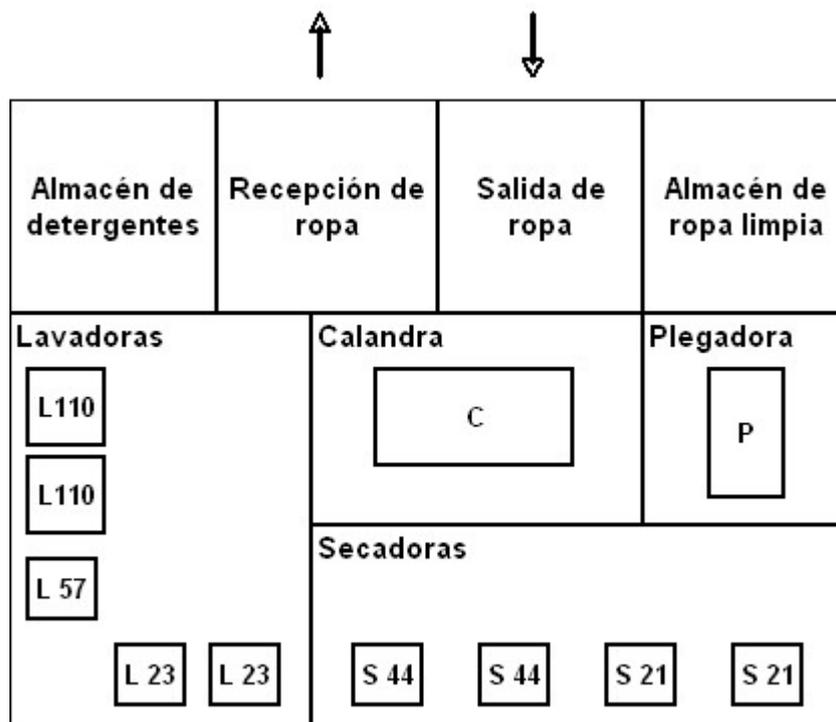
Para la consecución de estos objetivos varios han sido necesarios el desarrollo de unos pasos previos. En primer lugar, se han identificado, definido y enunciado las características del problema en la situación actual así como las características de la situación deseada teniendo en cuenta las restricciones de los propios hoteles y del grado de ocupación hotelera. Además se ha descrito como es el funcionamiento de una lavandería hotelera, lo que ha permitido ahondar en los pormenores del proceso, y conseguir una valiosa información cualitativa.

En segundo lugar, se ha estimado el grado de ocupación de los hoteles en el futuro para poder calcular los kilogramos de ropa que serán necesarios lavar según el mes en que nos encontremos. Esta estimación futura se ha realizado por dos métodos. Mediante la suposición de que el grado de ocupación mensual es una variable aleatoria con distribución normal y con ello calcular un intervalo de confianza para cada mes basándose en datos históricos. Si bien este método no es el más aconsejable puesto que no muestra como se comportará la variable, sino entre que valores estará comprendida. El otro

método utilizado, y más adecuado, es el de series temporales, que analiza el patrón de comportamiento, para así prever su evolución futura, suponiendo que las condiciones no variarán.

	Ocupación	Kilos mensuales
Enero	11,32%	15.866,65
Febrero	15,98%	20.225,94
Marzo	28,26%	56.649,35
Abril	16,34%	31.690,20
Mayo	17,88%	35.846,02
Junio	51,05%	99.040,73
Julio	59,34%	118.952,74
Agosto	71,97%	144.269,14
Septiembre	47,86%	92.839,39
Octubre	29,97%	60.084,94
Noviembre	16,32%	22.127,64
Diciembre	19,52%	27.356,25

También se ha realizado el diseño de la distribución en planta de una lavandería para poder analizar las necesidades de espacio de cada máquina así como el número de máquinas y empleados necesarios para poder abordar con éxito la producción diaria. Con todos estos datos se ha calculado el espacio mínimo que ha de tener la planta y su distribución.



Espacio requerido Neto:	66,65 m²
Almacén, y salas de recepción y salida de ropa:	100 m²
20% de espacio reservado a pasillos:	33,33 m²
Total de área requerida:	199,98 m²

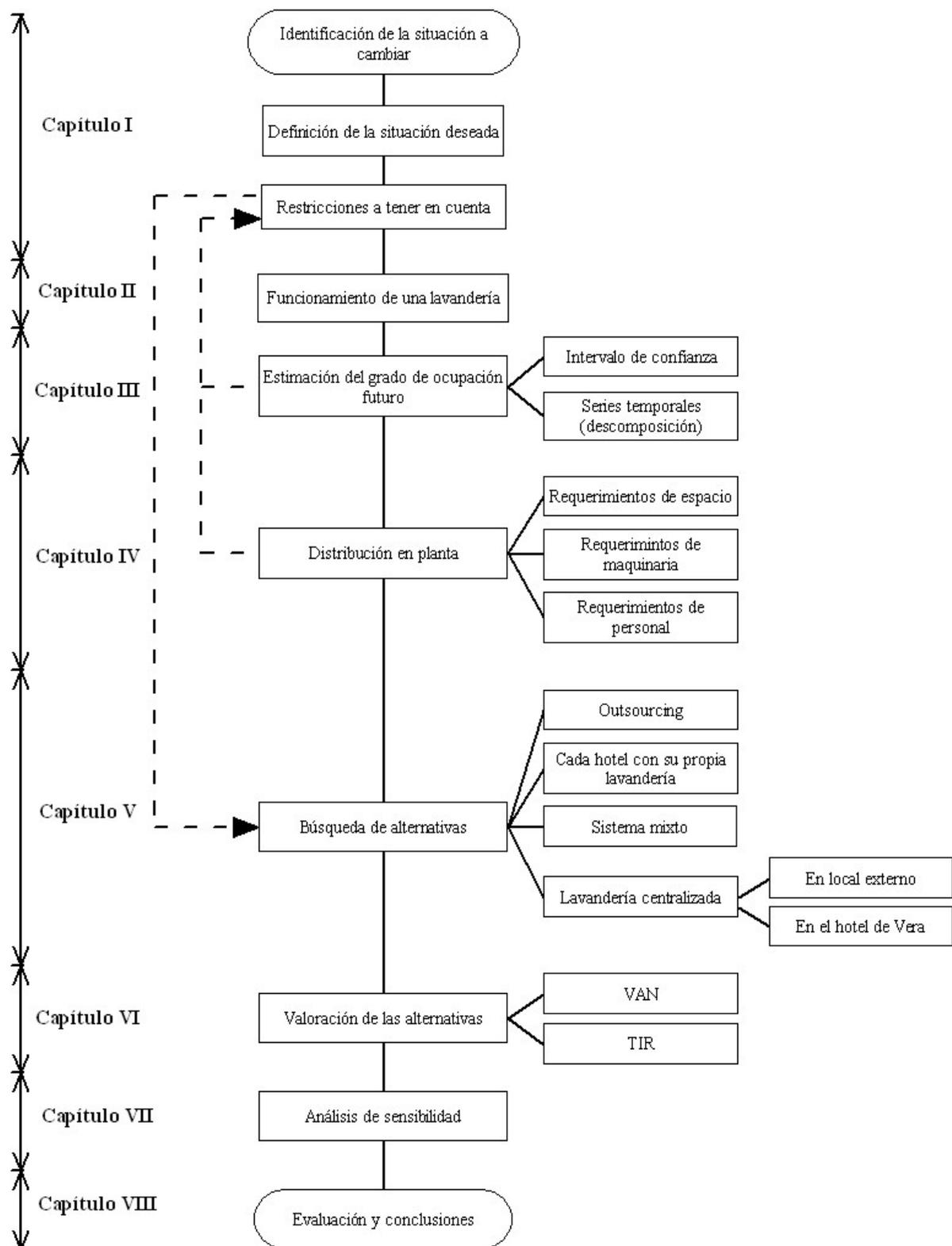
En tercer y último lugar, se ha efectuado una búsqueda de alternativas que cumplan las restricciones del problema definiendo en cada una de ellas sus ventajas y debilidades. Una vez definidas las alternativas se ha pasado a valorarlas desde el punto de vista económico mediante el Valor Actual Neto y la Tasa Interna de Rentabilidad. Para realizar esta valoración se ha tenido que definir un modelo que represente la realidad de una forma simplificada y para ello se han efectuado una serie de hipótesis que se pasan a resumir a continuación:

- Los tres hoteles tienen el mismo grado de ocupación.

- La ocupación diaria se ha estimado igual a la ocupación mensual media.
- El total de la inversión está financiado con fondos propios.
- La tasa de inflación en el horizonte de análisis es constante y del 3,5%.
- La tasa de rentabilidad mínima exigida o tasa de descuento se considera constante para el horizonte de análisis en el 12%.
- Al existir incertidumbre sobre los kilos a lavar anualmente, se ha supuesto que siguen una distribución normal con media 712938 y varianza de 108276 kilos.
- Se ha estimado un horizonte de análisis de 10 años.

Alternativas	VAN	TIR	Payback
Lavandería centralizada en local externo	821.036	25,97%	6
Lavandería centralizada en hotel de Vera	1.239.906	56,12%	3
Cada hotel con su propia lavandería	1.104.788	49,92%	3
Sistema mixto	42.870	15,11%	9

En resumen, se ha supuesto que las consecuencias futuras de una decisión de inversión son determinísticas, o sea que son predecibles con certeza total. Es obvio pensar que esto no es así, pues los hechos futuros son impredecibles. Para probar la robustez del modelo y de la decisión tomada con él, se ha desarrollado un análisis de sensibilidad, donde se ha demostrado la factibilidad de la decisión tomada en primera instancia, realizar una lavandería centralizada en el hotel de Vera. Sólo podría verse alterada si se pudiese negociar con una empresa externa para la realización del servicio a un precio inferior a 0,405 €/kg de ropa lavada.



A pesar de todo esto existen aún una serie de consideraciones a tener en cuenta como pueden ser consideraciones de tipo estratégico, político, etc.

2. Conclusiones.

Desde el punto de vista económico la alternativa a elegir sería el centralizar la lavandería en el hotel de Vera. Pero en el caso de que la empresa decida, por motivos estratégicos o de política de empresa, que los hoteles sean entes independientes se podría elegir la alternativa de crear en cada hotel su propia lavandería, ya que si bien no tiene el mayor VAN como la primera opción, se sigue creando valor.

Algo parecido resultaría de la tercera alternativa, centralizar el servicio en una lavandería externa, si la empresa gestora de los hoteles tomase la decisión de realizar esta alternativa para vender al exterior de manera que se cree valor, ya sea porque la empresa lo ha observado directamente o porque ha realizado un estudio de mercado.

El enfoque tradicional del VAN posee la deficiencia de suponer que las inversiones son todo o nada. Es decir, los flujos de caja que el proyecto promete generar pueden reemplazarse por sus valores medios esperados y éstos se pueden tratar como valores conocidos desde el principio del análisis. Este supuesto implica ignorar que la empresa puede alterarlos al adaptar su gestión a las condiciones imperantes en el mercado durante toda la vida del proyecto. Esta flexibilidad crea valor para el proyecto de inversión, valor que el método VAN, por ejemplo, es incapaz de reflejar.

En todo caso, los métodos clásicos de valoración de proyectos, que son idóneos cuando se trata de evaluar decisiones de inversión que no admiten demora (ahora o nunca), infravaloran el proyecto si éste posee una flexibilidad operativa (se puede hacer ahora, o más adelante, o no hacerlo) u oportunidades de crecimiento contingentes. Lo que sucede cuando la directiva puede sacar el máximo partido del riesgo de los flujos de caja.

La valoración de proyectos a través de la metodología de las opciones reales

se basa en que la decisión de invertir puede ser alterada fuertemente por: la irreversibilidad, la incertidumbre y el margen de maniobra del decisor.

Esta sería otra metodología a ensayar para estudiar la valoración de las alternativas propuestas.