

Máster en Dirección  
y Gestión Hotelera



Módulo Costes y Cuadro  
de Mando en hotelería

**Principales costes en las empresas de servicios  
de Hostelería y Restauración**  
*Evaluación de los principales elementos del coste  
en restauración y hotelería.*

*Jose Ignacio González Gómez*  
Dpto. de Economía, Contabilidad y Finanzas - Universidad de La Laguna

## Contenido

1	Consumos y criterios de valoración y estimación en el sector de hostelería y restauración.....	2
1.1	Cuestiones generales relacionadas.....	2
1.1.1	Elemento clave en la determinación del beneficio, fórmula del consumo .....	2
1.1.2	Función de almacén y administrativas relacionadas.....	3
1.2	Métodos de control y gestión de inventarios. Clasificación ABC. Tipos de inventario.....	3
1.3	El tratamiento de las diferencias de inventario .....	4
1.3.1	Causas y tipos: normal y extraordinarias.....	4
1.3.2	Caso Propuesto Economato y Bodega Hotel Resina .....	4
1.4	Criterios de valoración de inventarios.....	4
1.4.1	Criterios formales: PMP, LIFO, FIFO, etc.....	4
1.4.2	Criterios no formales. Método de los Minoristas, Detallista, de Menudeo o «retailing.....	5
1.4.3	Ejemplo Boutique moda hotel.....	5
2	Estimación del coste salarial, coste hora .....	7
2.1	Concepto de coste de personal.....	7
2.2	Radiografía del gasto en restauración.....	8
2.3	Elementos y componentes del coste de personal.....	8
2.4	Ejemplo de costes salariales relacionados .....	9
2.5	El calendario laboral y la determinación del coste hora.....	9
2.6	Ejemplo de estimación de coste hora .....	10
3	Estimación de otros costes: de oportunidad y de subactividad.....	11

# 1 Consumos y criterios de valoración y estimación en el sector de hostelería y restauración

## 1.1 Cuestiones generales relacionadas

### 1.1.1 Elemento clave en la determinación del beneficio, fórmula del consumo

Significación relevante en torno a un 30% de los costes de explotación del periodo y que junto con la mano de obra representan casi el 70% de los costes generales de las empresas del sector turístico.

De forma genérica podemos definir las existencias como aquellos bienes que posee la empresa destinados a la comercialización o transformación. En la mayoría de las empresas la inversión en este concepto es notablemente significativa lo que exige una correcta valoración, control y gestión.

### Elemento clave en la determinación del beneficio, necesidad de una correcta valoración

**Economato - almacenes. Ejemplo hostelería**

- **Productos perecederos**
- **Productos no perecederos**
- **Bebidas... Vinos. Licores ...**
- **Menaje y cristalería**
- **Repuestos...**
- **Almacén de productos de limpieza...**
- **Otros...**

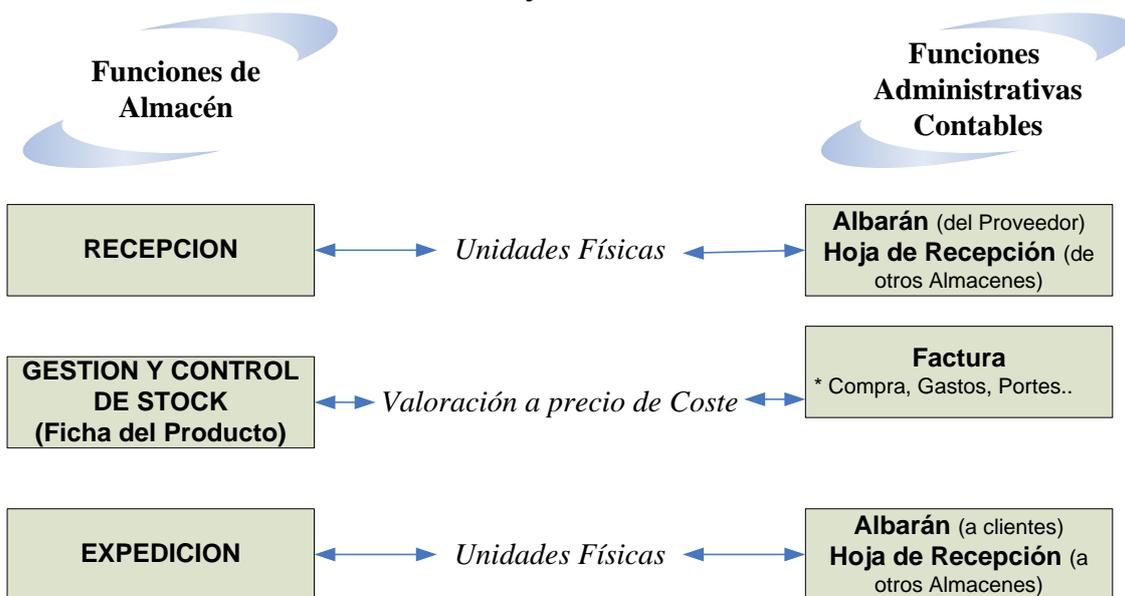
**Existencias Iniciales + Compras = Existencias Finales + Salidas**

**Consumo = Compras +/- Variación de Existencias (EI-EF)**

**Ejemplo:** Economato del Hotel, producto Jamón Ibérico Superior de Bellota

Fecha	Concepto	Precio Unitario	Cantidad	
1-01-20xx	Exist.Iniciales	100 €	500,0Kg	¿Cuánto es el beneficio bruto que ha generado el producto?
15-04-20xx	Compras	105 €	100,0Kg	
7-08-20xx	Ventas	127 €	300,0Kg	¿Cuál es el margen promedio que se le ha ganado a la mercancía?
12-09-20xx	Compras	110 €	250,0Kg	
19-10-20xx	Ventas	135 €	300,0Kg	¿Cuál es el valor de las existencias finales?
22-11-20xx	Compras	120 €	400,0Kg	
20-12-20xx	Ventas	139 €	300,0Kg	

### 1.1.2 Función de almacén y administrativas relacionadas



### 1.2 Métodos de control y gestión de inventarios. Clasificación ABC. Tipos de inventario

#### Plan ABC de Control de Almacén

	A	B	C
Relevancia en Unidades	10%	30%	60%
Relevancia Económica	70%	25%	5%
Control	Registro Detallado  Control Permanente	Registro Detallado o por Familias  Mensual Estimado	Por Familias o Estimación  Anual

**Cada gama de productos requiere una atención distinta**

Tipos de inventario: Periódico, permanente o cíclico

- Inventario Periódico
- Inventario Permanente
- Inventario Permanente con control periódico

### 1.3 El tratamiento de las diferencias de inventario

#### 1.3.1 Causas y tipos: normal y extraordinarias

**Mermas:** Fenómenos fisico-químicos que alteran la cantidad de lo almacenado, como la evaporización de los líquidos o el arrastre eólico de los artículos en forma de polvo almacenado al aire libre.

**Roturas:** Destrucción de artículos almacenados por negligencia de los operarios, por almacenamientos defectuosos o voluntarios.

**Hurtos:** Desaparición inadvertida de objetos del almacén con ánimo de lucro. Pueden ser internos, del propio personal, o externos, transportistas, clientes, etc..

**Obsolescencia:** Depreciación técnica que impide el uso de lo almacenado, bien como material para ser fabricado, bien como producto para ser vendido. Si es recuperable, deberá pasar por un proceso de reciclaje para ser técnicamente válido.

**Caducidad:** Una especificación de la obsolescencia en el sentido de que lo almacenado no es útil por haber superado la vida máxima permitida (fármacos, por ejemplo).

#### CAUSAS Y TIPOS: Normales y extraordinarias

#### 1.3.2 Caso Propuesto Economato y Bodega Hotel Resina

#### Ecuación básica de inventarios y estimación de consumos y márgenes básicos

**EXISTENCIAS INICIALES + COMPRAS = EXISTENCIAS FINALES + CONSUMOS (VTAS AL COSTE) +/- Δ Inventarios**

	Caso 1		Caso 2		Caso 3	
	Sin diferencias de inventarios		Con diferencias de inventario Diferencia		Con Diferencias de Inventarios Normales y Extraordinarias	
	Enunciado	Solucion	Enunciado	Solucion	Enunciado	Solucion
Existencias Iniciales	100,00 €		100,00 €		100,00 €	
Compras Netas	500,00 €		500,00 €		500,00 €	
Existencias Finales	350,00 €		275,00 €		150,00 €	
Consumos/ Vtas al coste	250,00 €		250,00 €		250,00 €	
Diferencias de Inventarios:	0,00 €	0%	75,00 €	30%	200,00 €	80%
	No hay dife. Inventarios		Dif. de Inver. Normal		Dif. Normal y Extraordinarias	
Normales hasta el: 60%		0,00 €		75,00 €		150,00 €
Extraordinarios el resto 40%		0,00 €		0,00 €		50,00 €
Consumos del Periodo Ajustado	250,00 €		325,00 €		400,00 €	
		Margen		Margen		Margen
Ventas Netas o Ingresos por Vtas	1.250,00 €	1.000,00 €	1.250,00 €	925,00 €	1.250,00 €	850,00 €
<b>Margen sobre el coste.....</b>		400,0%		284,6%		212,5%
<b>Margen sobre ventas.....</b>		80,0%		74,0%		68,0%

*Si la diferencia de inventario es <= 60% sobre el consumo entonces son normales, en caso contrario el resto que sobrepasa se considera extraordinaria*

### 1.4 Criterios de valoración de inventarios

#### 1.4.1 Criterios formales: PMP, LIFO, FIFO, etc..

Los criterios comunes reconocidos por la literatura contable internacional para la valoración de existencias se encuentran:

- Coste Promedio o Coste Medio Ponderado

- El PEPS (FIFO)
- UEPS (LIFO)
- Otros: NIFO – HIFO - Coste Estándar - Método de los Minoristas (NIC 2) - Método de la Utilidad Bruta

Estos ya están estudiados en otras asignaturas o materias.

#### 1.4.2 Criterios no formales. Método de los Minoristas, Detallista, de Menudeo o «retailing».

El método de los minoristas ha tenido un importante respaldo por los expertos contables por su utilidad especialmente en las empresas del sector comercial y restauración.

Es utilizado frecuentemente en las empresas de ventas al por menor y restauración, cuando hay un gran número de artículos que rotan velozmente, que tienen márgenes similares y para los cuales es impracticable usar otros métodos de cálculo de costes. Consiste en valorar las existencias, previamente clasificadas por grupos homogéneos de productos, a precios de venta esperados en el mercado (en situaciones normales), deducido el margen de ventas correspondiente.

Es decir, se basa en clasificar las existencias en inventario por grupos de partidas que tienen aproximadamente el mismo porcentaje de margen y en valorarlas al precio de venta al por menor menos un margen medio.

Así, el coste de las existencias se determina deduciendo del precio de venta del artículo en cuestión, un porcentaje apropiado de margen bruto. El porcentaje que se usa debe tener en cuenta la parte de las existencias que se han marcado por debajo de su precio de venta original. Frecuentemente se utiliza un porcentaje medio para cada sección o departamento comercial.”

#### 1.4.3 Ejemplo Boutique moda hotel

La empresa ***boutique moda hotel*** presenta la siguiente información referente al periodo N.

Información Inicial		
	Valores a Precio de Coste	Valores a Precio de Venta
Inventario Inicial (N)	70.000,00 €	
Compras Netas (N)	30.000,00 €	
Valor de las Compras (PVP)		46.500,00 €
<i>Margen Comercial Bruto</i>	55,0%	
Ventas Netas (N)		70.000,00 €

Se pide valorar el inventario final de la empresa por el Método Minorista

**Solución**

Partiendo de los datos iniciales podemos de determinar el inventario final valorado a precio de venta como la diferencias entre las ventas netas del periodo y la mercancía disponible para la venta valoradas a precio de venta.

Aplicando el porcentaje sobre el coste al inventario final anterior, obtenemos la valoración de los inventarios a precio de coste.

Valor del Inventario Final por el Método Minorista.

	Valores a Precio de Coste	Valores a Precio de Venta
Inventario Inicial (N)	70.000 €	108.500 €
+ Compras Netas (N)	30.000 €	46.500 €
= Mercancía Disponible para la Venta	100.000 €	155.000 €
- Ventas Netas (N)		70.000 €
= Inventario Final a PVP		85.000 €
% del Coste sobre Ingresos (100000/155000)		64,52%
Inventario Final al Coste (85000 x 0,6452)	54.842 €	

## 2 Estimación del coste salarial, coste hora

### 2.1 Concepto de coste de personal

El coste de la mano de obra está representado por la retribución total del esfuerzo humano aplicado al proceso de producción o servicio que realiza a la empresa.

Este tipo de costes ha tenido y tiene en muchas empresas una relevancia de primer orden por su importante peso en la estructura general de costes en los costes generales y es precisamente por este motivo por el que consideramos necesario profundizar en el tratamiento exhaustivo de este componente.

	A	B	C	D	E	F	G	H	
1	<b>GASTOS DEL PERIODO (Contabilidad) - RADIOGRAFIA DEL GASTO</b>								
2		Asignac. Estimada Indirec.	Gasto Año 20XX		Estimación de Coste (Relevancia)				
3		Asigna.Calculada Directa	Monetario	%	Dpto. Almacenaje	Dpto. Transportes	Dpto. Administra.	Dpto. Otros	
4	<i>Conceptos /Detalles</i>								
5	60-61 Consumos	Combustible	41.500 €	7,3%					
6		Aceites y Similares	5.200 €	0,9%					
7		Repuestos	12.500 €	2,2%					
8		Material de Oficina	7.700 €	1,4%					
9		Otros	39.250 €	6,9%					
10		Rappels por Compras	2.175 €	0,4%					
11		Dtos pronto pago	1.150 €	0,2%					
12			102.825 €	18,1%					
13		62 Servicios Externos	Seguros	17.000 €	3,0%				
14			Asesoría Fiscal/Nóminas	5.000 €	0,9%				
15			Publicidad y Rel. Publ	1.450 €	0,3%				
16			Telefonía Fija y Movil	2.780 €	0,5%				
17	Otras Comunicaciones		700 €	0,1%					
18	Asistencia Técnica		2.820 €	0,5%					
19	Arrendamientos		4.850 €	0,9%					
20	Seguridad y Limpieza		10.000 €	1,8%					
21	Reparaciones		6.100 €	1,1%					
22	Otras Servicios		4.910 €	0,9%					
23	Transportes	2.625 €	0,5%						
24	Otros Gastos Directos	1 €	0,0%						
25		58.236 €	10,2%						
26	63 Impuestos	Impuestos Locales	3.500 €	0,6%					
27		Vados	2.600 €	0,5%					
28		Otros Impuestos	3.650 €	0,6%					
29		Impuestos Grles	1.800 €	0,3%					
30		11.550 €	2,0%						
31	64 Personal	Sueldos y Salarios	234.720 €	41,3%					
32		Seguridad Social	98.480 €	17,3%					
33		Dietas y Plus	16.100 €	2,8%					
34		Mutuas y Otros	7.000 €	1,2%					
35		Vestuario	7.000 €	1,2%					
36		Fondo de Pensiones	3.000 €	0,5%					
37		Otras Gtos Sociales	7.400 €	1,3%					
38			373.700 €	65,7%					

**RADIOGRAFIA DEL GASTO**

65,7%

¿Cuál es el coste anual del jefe de cocina de nuestro hotel?  
 ¿Ha cuánto ascienden los costes del personal de recepción?  
 ¿Cuánto es el coste hora de un camarero?  
 ¿Cuánto supone el tener una hora de socorrista en la piscina?  
 ¿Cómo afecta un aumento del 5% del salario base en el coste hora laboral?

## 2.2 Radiografía del gasto en restauración

### Cuenta de Explotación de un establecimiento tipo

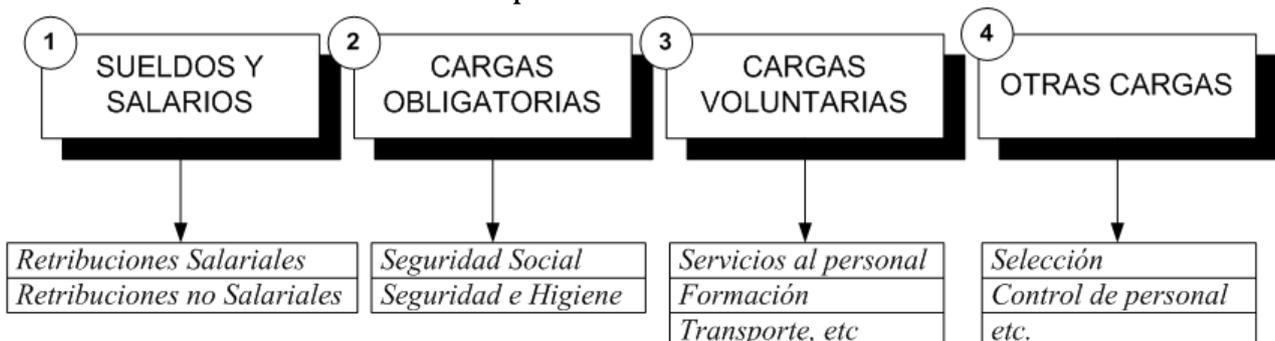
Concepto	Muy Bien	Ideal	Mal
<b>A – Ventas %</b>	100 %	100 %	100 %
<b>B – Materia prima</b>	27 %	< 30 %	> 40 %
<b>C – Personal</b>	31 %	< 35 %	> 37 %
<b>Coste primario B + C</b>	58 %	< 65 %	> 77 %
<b>D – Gastos Generales</b>	8 %	< 10 %	> 15 %
Funcionamiento	Energía y agua	Mantenimiento	Reparaciones
	Impuestos y tasas locales	Reposiciones	Lavado ropa
		Seguros	Otros
Gestión	Teléfono	Imprenta	Material oficina
	Oficina	Marketing	Otros
<b>E – Costes de ocupación</b>	7%	< 8 %	> 12 %
	Alquiler	Amortizaciones	Intereses
<b>F – Rdo. Bruto</b>	27 %	17 %	(-4 %)
Impuestos	7 %	7 %	3 %
<b>G – Rdo. Neto</b>	20 %	10 %	(-7 %)

Fuente:

<https://www.segittur.es/opencms/export/sites/segitur/.content/galerias/descargas/proyecto-s-en/Gestin-de-Restauracin.pdf>

## 2.3 Elementos y componentes del coste de personal

- El problema del devengo y del pago en el factor trabajo (nómina de febrero y julio)
- Determinación de los componentes del coste salarial



Coste Salarial = 1 + 2 + 3 + 4

## 2.4 Ejemplo de costes salariales relacionados

### Ejemplo de costes salariales y relacionados

	Categoría 1	Categoría 2	Categoría 3	Categoría 4	Categoría 5
1 Sueldo Bruto Anual	14.075,00 €	19.300,00 €	24.400,00 €	40.000,00 €	100.000,00 €
2 Seg. Social Empresa ±	29,90% 4.208,00 €	29,90% 5.771,00 €	29,90% 7.296,00 €	29,90% 11.960,00 €	12,29% 12.291,00 €
3 Seg. Social Trabajador ±	6,35% 894,00 €	6,35% 1.226,00 €	6,35% 1.549,00 €	6,35% 2.540,00 €	2,61% 2.610,00 €
4 IRPF ±	8,34% 1.174,00 €	11,99% 2.315,00 €	14,87% 3.628,00 €	17,90% 7.158,00 €	32,45% 32.453,00 €
5 Coste Laboral para la Empresa (1+2)	18.283,00 €	25.071,00 €	31.696,00 €	51.960,00 €	112.291,00 €
6 Salario Neto Anual del Trabaj. (1-3-4)	12.007,00 €	15.759,00 €	19.223,00 €	30.302,00 €	64.937,00 €
7 Salario Bruto Mensual (1/12)	1.173 €/mes	1.608 €/mes	2.033 €/mes	3.333 €/mes	8.333 €/mes
8 Salario Neto Mensual (6/12)	1.001 €/mes	1.313 €/mes	1.602 €/mes	2.525 €/mes	5.411 €/mes

*Los % son valores medios estimados, depende en muchos casos de las situaciones particulares de cada empleado*

## 2.5 El calendario laboral y la determinación del coste hora

El calendario laboral de un sector determinado podría ser estimado tal y como se recoge en el siguiente cuadro:

Calendario laboral según convenio colectivo para el ejercicio en curso	
Días Naturales del Año:	365
Sábados y Domingos	54
Fiestas no recuperables	12
Vacaciones retribuidas	21
Permisos (promedio)	5
Imprevistos (enfermedad, etc.)	8
Días de Trabajo Disponibles	265
Jornada Laboral (horas)	8 Horas
Total Horas Disponibles	2.120 Horas

Por tanto, conocidos los costes salariales anuales y la estimación de horas disponibles anuales, tal y como hemos visto en los apartados precedentes, el coste salarial por hora de mano de obra es inmediato a través del cociente de las cantidades anteriormente citadas.

$$\text{Coste salarial por hora} = \frac{\text{Costes Anuales Estimados}}{\text{Horas Estimadas de Trabajo al Año}}$$

### 2.6 Ejemplo de estimación de coste hora

Días Naturales del Año:	365	Calendario laboral según convenio colectivo para el ejercicio en curso - Sector Hostelería - Convenio Provincial
Sábados y Domingos	54	
Fiestas no recuperables	12	
Vacaciones retribuidas	21	
Permisos (promedio)	5	
Imprevistos (enfermedad, etc.)	8	
<b>Días de Trabajo Disponibles Año</b>	<b>265</b>	
Jornada Laboral (horas)	8	
<b>Hras Disponibles Año/ trabajador</b>	<b>2.120 Horas</b>	

#### Estimación del Coste hora y día del personal del servicio de Restaurante Central Hotel Mar 4 Estrellas (año en curso)

	Camareros y Metres	Ayudantes de Cocina	Cocinero	Jefe Cocina	Total Dpto.
Nº personas	6	4	2	1	13
Horas Disponible total/año	12.720 hr	8.480 hr	4.240 hr	2.120 hr	27.560 hr
Coste Total Año	203.220	122.600	108.900	64.250	498.970
Coste Hora por Categoría	16,0 um/hr	14,5 um/hr	25,7 um/hr	30,3 um/hr	18,1 um/hr
Coste Día por persona	127,81 um	115,66 um	205,47 um	242,45 um	144,84 um

### **3 Estimación de otros costes: de oportunidad y de subactividad.**

#### *Coste de oportunidad....*

*..... aquellos que sufre de alguna forma las empresas por adoptar unas decisiones de inversión y no otras, por llevar acabo un determinado proceso productivo y no centrarse en otra alternativa. En otras palabras, desde que unos recursos financieros se vinculan o materializan en un equipo, se está renunciando a percibir el interés que tales recursos devengarían si fuesen colocados con las seguridades precisas en una inversión de naturaleza financiera (obligaciones, bonos, etc..). Desde que un empresario decide aportar su trabajo está renunciando a la remuneración que podría obtener si sus servicios profesionales los pusiera al servicio de otro.*