



# Hotel Picasso \*\*\*\*\*

*Costes Variables o Direct Costing, reparto 1º y 2º. Análisis y cálculo de costes de los servicios y de márgenes y resultados. Separación de los costes fijos y variables por el método de los valores extremos y otros criterios*

Jose Ignacio González Gómez

Departamento de Economía, Contabilidad y Finanzas - Universidad de La Laguna

[www.jggomez.eu](http://www.jggomez.eu)

Ejercicio adaptado: elaboración jggomez

## 1 Enunciado

### 1.1 Características principales de la actividad

Hotel Picasso cuenta con la siguiente información obtenida de los registros facilitados por el departamento de administración vinculados a los servicios prestados

#### Actividad e Ingresos obtenidos

Ingresos y Costes Directos derivados de la prestación servicios en el periodo							
Ejercicio: 200X		Periodo: Año					
Nivel de ocupación:	75%						
Cliente Medio por habit.	2,1	Banquetes y Eventos	Hospedaje /Noches	Cafetería	Desayuno - Cena	Restaurante Almuerzo	Otros: Lencenría, Change..
	Notas						
Capacidad Real			300 hab/día				
Nivel de actividad e Ingresos	1						
Nº de Banquetes /Eventos		80 Eventos					
Nº asistentes/Clientes		12.000 Com	82.125 hab/año	18.250 tick	94.854 Com	112.100 Com	
Ingresos Reales o Estimados		360.000 €	1.478.250 €	118.625 €	426.845 €	728.654 €	35.000 €

Por otro lado, se dispone también de la información respecto a los costes directos del periodo de cada uno de los objetos del coste, es decir de los productos y servicios generados. Estos costes directos **por su naturaleza se consideran totalmente variables.**

#### Costes Directos Reales y Estimados

Costes Directos -C. Variables							
(Costes Reales y Etimados)		Banquetes y	Hospedaje	Cafetería	Restaurante		Otros:
	Notas	Eventos	/Noches		Desayuno - Cena	Almuerzo	Lencenría, Change..
Consumos: Relevé de Cocina	2	72.000 €		12.500 €	90.000 €	300.000 €	0 €
Servicios de catering	3	55.000 €					
Animacion y DJ	3	4.500 €		3.500 €			
Refuerzo de personal	4	1.500 €					
Otros costes vinculados	5	6.400 €	1.500 €				1.250 €
<b>Total Costes Directos</b>		<b>139.400 €</b>	<b>1.500 €</b>	<b>16.000 €</b>	<b>90.000 €</b>	<b>300.000 €</b>	<b>1.250 €</b>
Margen Bruto		220.600 €	1.476.750 €	102.625 €	336.845 €	428.654 €	33.750 €
Margen sobre los ingresos (%)		61%	100%	87%	79%	59%	96%
Margen sobre costes directos (%)		158%	98450%	641%	374%	143%	2700%

Nota 1: Según registros y control establecidos. Datos facilitados por administración y facturación

Nota 2: Relevé de cocina y economato y otros datos

Nota 3: Servicios directos contratados

Nota 4: Refuerzo de mano de obra a través de ETT y horas extras

Notas 5: Otros costes directos asociados como decoración, flores

Respecto a los costes semidirectos e indirectos, administración nos ofrece la siguiente matriz de localización y asignación de costes.

**Matriz de Reparto Primario y Secundario (Asignación y Localización de Costes)**

	L	M	N	O	P	Q	R	S	T	U	V	W	
2	<b>Localización de Costes Semidirectos e Indirectos</b>												
3	<b>Reparto Primario y Secundario</b>												
4	<b>Estimado</b>												
5	<b>Real</b>			Nota	Importe (miles €)	Sig. %	<b>Dptos. Auxiliares</b>		<b>Dpt. Princ. Operativos</b>		<b>Dpt. Princ. No Opera</b>		
6	<b>Elementos del coste</b>						Ser. Técnico y manteni.	Limpieza y Lavandería	Cocina y Producción	Hospedaje	Dirección y Comercial	Estructura	
7	60-61	Repuestos, Mat. Oficina, etc	6	15.500 €	1,67%	8.500 €			3.000 €	1.000 €	3.000 €		
8		Otros Consumos	7	13.450 €	1,45%	500 €	8.200 €		3.000 €	250 €	1.500 €		
9		Subtotal:		28.950 €	3,13%	9.000 €	8.200 €		6.000 €	1.250 €	4.500 €	0 €	
10	62	Servicios Profesionales Indep	8	17.500 €	1,89%	1.500 €					16.000 €		
11		Publicidad y Rel.Públicas	9	25.000 €	2,70%				6.500 €		18.500 €		
12		Suministros (agua, luz, etc..)	10	75.000 €	8,10%		5.500 €		20.200 €	49.300 €			
13		Comunicaciones(Tif,fibra,etc)	11	13.500 €	1,46%	500 €			450 €		12.000 €	550 €	
14		Otros Servicios	12	5.000 €	0,54%	1.500 €					3.500 €		
15		Subtotal:		136.000 €	14,68%	3.500 €	5.500 €		27.150 €	49.300 €	50.000 €	550 €	
16	63	Impuestos locales	13	3.000 €	0,32%							3.000 €	
17		Otros impuestos	14	6.500 €	0,70%							6.500 €	
18		Subtotal:		9.500 €	1,03%	0 €	0 €		0 €	0 €	0 €	9.500 €	
19	64	Costes Salariales	15	650.000 €	70,18%	75.000 €	125.000 €		200.000 €	160.000 €	90.000 €		
20		Subtotal:		650.000 €	70,18%	75.000 €	125.000 €		200.000 €	160.000 €	90.000 €	0 €	
21	68	Amortizaciones	16	24.500 €	2,65%	800 €	250 €		1.500 €	14.425 €	1.200 €	6.325 €	
22		Subtotal:		24.500 €	2,65%	800 €	250 €		1.500 €	14.425 €	1.200 €	6.325 €	
23	OTROS	Fondos Insolvencias clientes	17	4.800 €	0,52%							4.800 €	
24		Fondo Grandes Reparaciones	17	12.500 €	1,35%							12.500 €	
25		Coste de Oportunidad	17	60.000 €	6,48%							60.000 €	
26		Subtotal:		77.300 €	8,35%							77.300 €	
27	<b>TOTAL DE COSTES</b>			<b>926.250 €</b>	<b>100,0%</b>	<b>88.300 €</b>	<b>138.950 €</b>		<b>234.650 €</b>	<b>224.975 €</b>	<b>145.700 €</b>	<b>93.675 €</b>	
28						<b>9,53%</b>	<b>15,00%</b>		<b>25,33%</b>	<b>24,29%</b>	<b>15,73%</b>	<b>10,11%</b>	
29	<i>Separación de costes fijos a nivel de centro o departamento</i>						Criterio B. % Fijo	Criterio B. % Fijo	Criterios A. Valores Extremos	Criterios A. Valores Extremos	Criterio C C. Fijo = 55.000 €	Criterio C C. Fijo = 93.675 €	

Con las siguientes notas aclaratorias al respecto:

Nota 6: Consumo de repuestos y material de oficina, productos de limpieza y de piscinas, etc..valor estimado

Nota 7: Consumo de repuestos, de aire acondicionado, piscina, etc

Nota 8: Asesoría fiscal, contable, nóminas, etc..

Nota 9: Costes periodificados asociados con publicidad y relaciones públicas

Nota 10: Consumo de agua, gas, electricidad, etc..

Nota 11: Teléfonos corporativos, servicio de internet y comunicaciones para los clientes, etc..

Nota 12: Servicio de Transfer Aeropuerto, Reparaciones, Arrendamientos, etc

Nota 13: Vado, basura, letreros, terrazas, etc.

Nota 14: Licencias de apertura, etc

Nota 15: Costes Salariales, Sueldos y salarios, Seguridad Social Empresa, Indemnizaciones, Horas extras, etc..

Nota 16: Amortizaciones del Inmovilizado Material e Inmaterial

Nota 17: Se incluyen Fondos para insolvencias de clientes, robos, grandes reparaciones, coste de oportunidad, etc

**Separación de los costes fijos y variables.**

Para la separación de los costes fijos y variables se han usado tres criterios que aparecen recogidos en la siguiente tabla.

- Método de los valores extremos. Aplicada a los centros operativos de Producción y Hospedaje donde se ha analizado el histórico de las semanas al año agrupadas en intervalos de 5 y resumido los costes totales de cada departamento y el nivel de actividad del mismo para cada intervalo o periodo. La actividad de producción se mide en número de comensales y la de hospedaje en número de noches facturadas.

<b>Separación de los costes fijos y variables a nivel de centro</b>						
<i>(a) Variable de la actividad: Número de comensales atendidos en desayunos, cenas y almuerzos.</i>						
<i>Método de los valores extremos</i>						
<b>Ultimo Histórico Semanas del año</b>	..1-10	..11-20	..21-30	..31-40	..41-50	Total
Costes Cocina Totales Semana(€)	46.930	44.584	43.410	45.757	53.970	234.650
Nº de Comensales Semana (nº)	41.391	37.252	35.182	39.321	53.808	206.954
Costes Hospedaje Total Semana(€)	40.945	44.995	44.995	44.995	49.045	224.975
Nº de pernотaciones Semana (nº)	13.961	16.425	16.425	16.425	18.889	82.125
<i>(b) Estimación de costes fijos como % de los costes totales <b>20%</b></i>						
<i>(c) Cantidad estimada de total de costes fijos para el periodo</i>						

- b) Para otros departamentos se ha establecido en base a la experiencia y datos históricos un nivel del 20% de costes fijos sobre los costes totales
- c) Para otros departamentos se ha establecido un nivel concreto de costes fijos basado en los componentes histórico de los elementos que componen los costes totales del centro o departamento.

Las claves de subreparto son las siguientes

<b>Claves de Reparto y Subreparto</b>							
	Notas	Dptos. Auxiliares Ser. Técnico y manteni.	Limpieza y Lavandería	Dpt. Princ. Operativos Cocina y Producción	Hospedaje	Dpt. Princ. No Opera Dirección y Comercial	Estructura
Ser. Técnico y manteni.	18		2%	10%	48%	10%	30%
Limpieza y Lavandería	19		2%	5%	50%	5%	38%

*Nota 18: Porcentaje de tiempo y partes de trabajo demandado*  
*Nota 19: Según estimaciones*

Claves de imputación

Claves de imputación de los centros principales operativos a los objetos del coste son las siguientes:

<b>Claves de Imputación</b>	<b>Objetos del Coste</b>					
	Banquetes y Eventos	Hospedaje /Noches	Cafetería	Desayuno - Cena	Almuerzo	Otros: Lencería, Change...
<b>Cocina y Producción</b>	Según Relevé de Cocina					
<b>Hospedaje</b>	100%					

**2 Se Pide**

- a) Analice y comente el cuadro de localización de los costes directos e indirectos
- b) Resuelva el reparto primario y secundario
- c) Cálculo del coste de los productos y servicios de la empresa, por el Método del Coste Variable. Determine los principales ratios e indicadores relacionados con el coste de los servicios. Analice e interprete los resultados
- d) Análisis de resultados según Método Direct Costing. Determine los principales ratios e indicadores relacionados con los resultados de los servicios. Analice e interprete los resultados

### 3 Solución

#### Separación de costes fijos y variables a nivel de centro de costes

<b>Separación de costes fijos y variables</b>						
	Dptos. Auxiliares		Dpt. Princ. Operativos		Dpt. Princ. No Opera	
	Ser. Técnico y manteni.	Limpieza y Lavandería	Cocina y Producción	Hospedaje	Dirección y Comercial	Estructura
	<b>Ser</b>	<b>Lim</b>	<b>Coc</b>	<b>Hos</b>	<b>Dir</b>	<b>Est</b>
<b>Reparto 1º</b>	<b>88.300 €</b>	<b>138.950 €</b>	<b>234.650 €</b>	<b>224.975 €</b>	<b>145.700 €</b>	<b>93.675 €</b>
<b>Separación de costes fijos y variables</b>	Criterio B. % Fijo 20%	Criterio B. % Fijo 20%	Criterios A. Valores Extremos 206.954 Com Ver **	Criterios A. Valores Extremos 82.125 hab/año Ver **	Criterio C 55.000 €	Criterio C 93.675 €
Costes Fijos	<b>17.660 €</b>	<b>27.790 €</b>	117.325 €	89.990 €	<b>55.000 €</b>	<b>93.675 €</b>
Costes Variables	<b>70.640 €</b>	<b>111.160 €</b>	117.325 €	134.985 €	<b>90.700 €</b>	<b>0 €</b>

<i>Nota ** Valores Extremos:</i>						
		Coste	Actividad	$CVP = (C_{max} - C_{min}) / (X_{max} - X_{min})$	o Tasa Variable:	
Cocina y Producción	Máximo	53.970 €	53.808 Com	0,57 €/com	206.954 Com	234.650 €
	Mínimo	43.410 €	35.182 Com			117.325 €
	Diferen.	10.559 €	18.626 Com			117.325 €
Hospedaje	Máximo	49.045 €	18.889 hab	1,64 €/hab	82.125 hab/año	224.975 €
	Mínimo	40.945 €	13.961 hab			134.985 €
	Diferen.	8.099 €	4.928 hab			89.990 €

#### Solución del reparto secundario

Partiendo del siguiente cuadro

<b>Reparto Primario y Secundario</b>						
	Dptos. Auxiliares		Dpt. Princ. Operativos		Dpt. Princ. No Opera	
	Ser. Técnico y manteni.	Limpieza y Lavandería	Cocina y Producción	Hospedaje	Dirección y Comercial	Estructura
	<b>Ser</b>	<b>Lim</b>	<b>Coc</b>	<b>Hos</b>	<b>Dir</b>	<b>Est</b>
<b>Reparto 1º</b>	<b>70.640 €</b>	<b>111.160 €</b>	<b>117.325 €</b>	<b>134.985 €</b>	<b>90.700 €</b>	<b>0 €</b>
Ser. Técnico y manteni.	0% <b>0 €</b>	2% <b>0 €</b>	10% <b>0 €</b>	48% <b>0 €</b>	10% <b>0 €</b>	30% <b>0 €</b>
Limpieza y Lavandería	2% <b>0 €</b>	0% <b>0 €</b>	5% <b>0 €</b>	50% <b>0 €</b>	5% <b>0 €</b>	38% <b>0 €</b>
<b>Total Reparto Secundario</b>	<b>70.640 €</b>	<b>111.160 €</b>	<b>117.325 €</b>	<b>134.985 €</b>	<b>90.700 €</b>	<b>0 €</b>

<b>Reparto Primario y Secundario</b>						
	Dptos. Auxiliares		Dpt. Princ. Operativos		Dpt. Princ. No Opera	
	Ser. Técnico y manteni.	Limpieza y Lavandería	Cocina y Producción	Hospedaje	Dirección y Comercial	Estructura
	Ser	Lim	Coc	Hos	Dir	Est
<b>Reparto 1º</b>	<b>70.640 €</b>	<b>111.160 €</b>	<b>117.325 €</b>	<b>134.985 €</b>	<b>90.700 €</b>	<b>0 €</b>
Ser. Técnico y manteni.	0%	2%	10%	48%	10%	30%
	<b>0 €</b>	<b>1.458 €</b>	<b>7.289 €</b>	<b>34.988 €</b>	<b>7.289 €</b>	<b>21.868 €</b>
<b>72.892,36 €</b>						
Limpieza y Lavandería	2%	0%	5%	50%	5%	38%
	<b>2.252 €</b>	<b>0 €</b>	<b>5.631 €</b>	<b>56.309 €</b>	<b>5.631 €</b>	<b>42.795 €</b>
<b>112.617,85 €</b>						
<b>Total Reparto Secundario</b>	<b>0 €</b>	<b>-0 €</b>	<b>130.245 €</b>	<b>226.282 €</b>	<b>103.620 €</b>	<b>64.662 €</b>

Calculo del coste de producción de los servicios y análisis de resultados

<b>Cálculo del Coste de Producción de los Servicios</b>							
Ejercicio: 200X Período: Año							
<u>Actividad-Producción</u>	<b>Objetos del Coste</b>						
	Notas	Banquetes y Eventos	Hospedaje /Noches	Cafetería	Desayuno - Cena	Almuerzo	Otros: Lencenría, Change
	Dado	80 Eventos 12.000 Com	82.125 hab/año	18.250 tick	94.854 Com	112.100 Com	
<b>Costes Directos -C. Variables</b>							
Consumos: Relevé de Cocina	2	72.000 €		12.500 €	90.000 €	300.000 €	
Servicios de catering	3	55.000 €					
Animación y DJ	3	4.500 €		3.500 €			
Refuerzo de personal	4	1.500 €					
Otros costes vinculados	5	6.400 €	1.500 €				1.250 €
<b>Total Costes Directos</b>		<b>139.400 €</b>	<b>1.500 €</b>	<b>16.000 €</b>	<b>90.000 €</b>	<b>300.000 €</b>	<b>1.250 €</b>
<b>Cost. Indirec. P. O Variables</b>							
Cocina y Producción (claves de imputación)		15,2%		2,6%	19,0%	63,2%	
Según Reparto 1º y 2º	<b>130.245 €</b>	<b>19.763 €</b>		<b>3.431 €</b>	<b>24.704 €</b>	<b>82.347 €</b>	
Hospedaje (claves de imputación)			100%				
Según Reparto 1º y 2º	<b>226.282 €</b>		<b>226.282 €</b>				
<b>Total Costes Indirectos</b>		<b>19.763 €</b>	<b>226.282 €</b>	<b>3.431 €</b>	<b>24.704 €</b>	<b>82.347 €</b>	<b>0 €</b>
<b>COSTE DE LOS SERVICIOS (variables)</b>		<b>159.163 €</b>	<b>227.782 €</b>	<b>19.431 €</b>	<b>114.704 €</b>	<b>382.347 €</b>	<b>1.250 €</b>
<b>Ratios e indicadores</b>							
Coste medio por Banquete y/o Evento		1.990 €					
Coste Medio por Comensal		13,3 €/com		1,06 €/tick	1,21 €/com	3,41 €/com	
Coste Medio por Habitación Noche			2,77 €/hab				

Análisis de Resultados	Objetos del Coste						
	Notas	Banquetes y Eventos	Hospedaje /Noches	Cafetería	Desayuno - Cena	Almuerzo	Otros: Lencenria, Chango
<b><i>Actividad-Producción</i></b>	Dado	80 Eventos 12.000 Com	82.125 hab/año	18.250 tick	94.854 Com	112.100 Com	0
<b>Ingresos Netos Generados</b> 3.147.374 €	1 100,0%	360.000 € 11,4%	1.478.250 € 47,0%	118.625 € 3,8%	426.845 € 13,6%	728.654 € 23,2%	35.000 € 1,1%
<b>Costes Produc.</b> 904.677 €		159.163 €	227.782 €	19.431 €	114.704 €	382.347 €	1.250 €
<b>Margen Bruto Generado</b> 2.242.696 €	100,0%	200.837 € 9,0%	1.250.468 € 55,8%	99.194 € 4,4%	312.141 € 13,9%	346.307 € 15,4%	33.750 € 1,5%
<b>Margen Sobre el Coste</b>	247,9%	126,2%	549,0%	510,5%	272,1%	90,6%	2700,0%
<b>Margen Sobre Ingresos</b>	71,3%	55,8%	84,6%	83,6%	73,1%	47,5%	96,4%
<b><i>Costes No Operativos (Variables)</i></b>							
Dirección y Comercial	103.620 €						
Estructura	64.662 €						
<b>Margen Neto Gnerado</b>	<b>2.074.414 €</b>						
<b><i>Costes Fijos</i></b>							
Ser. Técnico y manteni.	17.660 €						
Limpieza y Lavandería	27.790 €						
Cocina y Producción	117.325 €						
Hospedaje	89.990 €						
Dirección y Comercial	55.000 €						
Estructura	93.675 €						
<b>Total Costes de Estructura</b>	<b>401.440 €</b>						
<b>Rtdo del Ejercicio o Neto</b>	<b>1.672.974 €</b>						
Rtdo sobre costes totales	<b>128,1%</b>		Rtdo del ejercicio / (Coste de produccion+costes de estructura)				
Rtdo sobre los ingresos	<b>53,2%</b>		Rtdo del ejercicio / Ingresos netos generados				
<b><i>Ratios e indicadores</i></b>							
Ingreso Unitario Medio	4.500,00 €/Ev 30,00 €/com	18,00 €/hab/noc	6,50 €/tick	4,50 €/com	6,50 €/com	--	
Coste Unitario Medio	1.989,54 €/Ev 13,26 €/com	2,77 €/hab/noc	1,06 €/tick	1,21 €/com	3,41 €/com	--	
Margen Bruto Unitario Medio	2.510,46 €/Ev 16,74 €/com	15,23 €/hab/noc	5,44 €/tick	3,29 €/com	3,09 €/com	---	