



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

*Costes Completos, reparto 1º y 2º. Análisis y cálculo de costes de los servicios y de márgenes y resultados*

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 empresa

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%	Congresos y Otros	Hospedaje /Noches	Piano Bar y Cafeterías	Restaurante	Otros:	
Cliente Medio por habit.	2,1				Desayuno - Cena	Almuerzo	Lencería, 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.

#### Costes Directos Reales y Estimados

Costes Directos Reales y Estimados							
	Notas	Congresos y Otros	Hospedaje /Noches	Piano Bar y Cafeterías	Restaurante	Otros:	
					Desayuno - Cena	Almuerzo	Lencería, Change..
Consumos: Relevé de Cocina	2	72.000 €		12.500 €	90.000 €	300.000 €	0 €
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>Margen Bruto</b>		<b>220.600 €</b>	<b>1.476.750 €</b>	<b>102.625 €</b>	<b>336.845 €</b>	<b>428.654 €</b>	<b>33.750 €</b>
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>											
6	<b>Elementos del coste</b>											
7				Nota	Importe (miles €)	Sig. %	Dptos. Auxiliares		Dpt. Princ. Operativos		Dpt. Princ. No Opera	
8							Ser. Técnico	Limpieza	Economato y Cocina	Hospedaje	Administ. y Comercial	Estructura
9	60-61	Consumos	Repuestos, Mat. Oficina, etc	6	15.500 €	1,67%	8.500 €		3.000 €	1.000 €	3.000 €	
10			Otros Consumos	7	13.450 €	1,45%	500 €	8.200 €	3.000 €	250 €	1.500 €	
11			Subtotal:	28.950 €		3,13%	9.000 €	8.200 €	6.000 €	1.250 €	4.500 € 0 €	
12	62	Servicios Exteriores	Servicios Profesionales Indep.	8	17.500 €	1,89%	1.500 €				16.000 €	
13			Publicidad y Rel.Públicas	9	25.000 €	2,70%			6.500 €		18.500 €	
14			Suministros (agua, luz, etc..)	10	75.000 €	8,10%		5.500 €	20.200 €	49.300 €		
15			Comunicaciones(Tlf,fibra,etc)	11	13.500 €	1,46%	500 €		450 €		12.000 € 550 €	
16			Otros Servicios	12	5.000 €	0,54%	1.500 €				3.500 €	
17			Subtotal:	136.000 €		14,68%	3.500 €	5.500 €	27.150 €	49.300 €	50.000 € 550 €	
18	63	Impues.	Impuestos locales	13	3.000 €	0,32%					3.000 €	
19			Otros impuestos	14	6.500 €	0,70%					6.500 €	
20			Subtotal:	9.500 €		1,03%	0 €	0 €	0 €	0 €	0 € 9.500 €	
21	64	Pers.	Costes Salariales	15	650.000 €	70,18%	75.000 €	125.000 €	200.000 €	160.000 €	90.000 €	
22			Subtotal:	650.000 €		70,18%	75.000 €	125.000 €	200.000 €	160.000 €	90.000 € 0 €	
23	68	Amr.	Amortizaciones	16	24.500 €	2,65%	800 €	250 €	1.500 €	14.425 €	1.200 €	6.325 €
24			Subtotal:	24.500 €		2,65%	800 €	250 €	1.500 €	14.425 €	1.200 €	6.325 €
25	OTROS		Fondos Insolvencias clientes,	17	4.800 €	0,52%					4.800 €	
26			Fondo Grandes Reparaciones	17	12.500 €	1,35%					12.500 €	
27			Coste de Oportunidad	17	60.000 €	6,48%					60.000 €	
28			Subtotal:	77.300 €		8,35%					77.300 €	
29	<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>
30							9,53%	15,00%	25,33%	24,29%	15,73%	10,11%

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. Clave de Repato: Basado en el histórico de consumo por estos conceptos

Nota 7: Consumo de repuestos, de aire acondicionado, piscina, etc. Clave de Reparto: Basado en el histórico de consumo por estos conceptos

Nota 8: Asesoría fiscal, contable, nóminas, etc.. Clave de Reparto: Según el objeto del servicio y su vinculación directa con cada departamento, así asesoría y similares serán costes localizados en el departamento de dirección y administración, etc.

Nota 9: Costes periodificados asociados con publicidad y relaciones públicas. Clave de Reparto: Según el objeto del servicio y su vinculación directa con cada departamento, así asesoría y similares serán costes localizados en el departamento de dirección y administración, etc.

Nota 10: Consumo de agua, gas, electricidad, etc. Clave de Reparto: Estimaciones internas y cálculos realizados basados en contadores generales de agua, luz, etc.

Nota 11: Teléfonos corporativos, servicio de internet y comunicaciones para los clientes, etc. Clave de Reparto: Basado en el histórico de consumo por estos conceptos

Nota 12: Servicio de Transfer Aeropuerto, Reparaciones, Arrendamientos, etc. Clave de Reparto: Basado en el histórico de consumo por estos conceptos

Nota 13: Vado, basura, letreros, terrazas, etc. Clave de Reparto: Se consideran como costes de estructura o generales al no tener un criterio racional de reparto a ningún centro o departamento

Nota 14: Licencias de apertura, etc. Clave de Reparto: Se consideran como costes de estructura o generales al no tener un criterio racional de reparto a ningún centro o departamento

Nota 15: Costes Salariales, Sueldos y salarios, Seguridad Social Empresa, Indemnizaciones, Horas extras, etc.. Clave de Reparto: Según nóminas y costes salariales de cada trabajador y centro al que está asignado. También se consideran los complementos salariales comunes como comedor, uniformes, etc adecuadamente prorrateadas

Nota 16: Amortizaciones del Inmovilizado Material e Inmaterial. Clave de Reparto: Según cálculos de amortización aplicados cada uno de los bienes inventariados en cada centro o departamento

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

**Las claves de subreparto son las siguientes**

		<b>Claves de Reparto y Subreparto</b>							
		Dptos. Auxiliares		Dpt. Princ. Operativos		Dpt. Princ. No Opera			
Dptos. Auxiliares	Notas	Ser. Técnico	Limpieza	Economato y Cocina	Hospedaje	Administ. y Comercial	Estructura		
		Ser. Técnico	18	2%	10%	48%	10%	30%	0%
		Limpieza	19	2%	5%	50%	5%	38%	0%

*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>	
	Congresos y Otros	Hospedaje /Noches	Piano Bar y Cafeterías	Desayuno - Cena	Almuerzo	Otros: Lencería, Change..		
<b><i>Economato y Cocina</i></b>	Según Relevé de Cocina							
<b><i>Hospedaje</i></b>		100%						

## 2 Se Pide

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

### 3 Solución

#### Solución del reparto secundario

	Dptos. Auxiliares		Dpt. Princ. Operativos		Dpt. Princ. No Opera	
	Ser. Técnico	Limpieza	Economato y Cocina	Hospedaje	Administ. y Comercial	Estructura
	Ser	Lim	Eco	Hos	Adm	Est
<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>
Ser. Técnico	0%	2%	10%	48%	10%	30%
	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
Limpieza	2%	0%	5%	50%	5%	38%
	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
<b>Total Reparto Secundario</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>
Debe ser = a	0 €	0 €				
Objetivo	0 €					

	A	B	C	D	E	F	G
		Dptos. Auxiliares		Dpt. Princ. Operativos		Dpt. Princ. No Opera	
		Ser. Técnico	Limpieza	Economato y Cocina	Hospedaje	Administ. y Comercial	Estructura
		Ser	Lim	Eco	Hos	Adm	Est
11							
12							
13							
14							
15	<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>
16	Ser. Técnico	0%	2%	10%	48%	10%	30%
17		0 €	1.822 €	9.112 €	43.735 €	9.112 €	27.335 €
18	<b>91.115,45 €</b>						
19	Limpieza	2%	0%	5%	50%	5%	38%
20		2.815 €	0 €	7.039 €	70.386 €	7.039 €	53.493 €
21	<b>140.772,31 €</b>						
22	<b>Total Reparto Secundario</b>	<b>0 €</b>	<b>0 €</b>	<b>250.800 €</b>	<b>339.097 €</b>	<b>161.850 €</b>	<b>174.503 €</b>
23							
24	Debe ser = a	0 €	0 €				
25	Objetivo	0 €					

#### Calculo del coste de producción de los servicios y analisis de resultados

J	K	L	M	N	O	P	Q	R	S
<b>Cálculo del Coste de Producción de los Servicios</b>									
Ejercicio: 200X		Periodo: Año							
<b>Objetos del Coste</b>									
		Notas	Congresos y Otros	Hospedaje /Noches	Piano Bar y Cafeterías	Desayuno - Cena	Almuerzo	Otros: Lencenría, Champagne	
<u>Actividad-Producción</u>		Dado	80 Eventos 12.000 Com	82.125 hab/año	18.250 tick	94.854 Com	112.100 Com		
<b>Costes Directos Reales y Estimados</b>									
Consumos: Relevé de Cocina		2	72.000 €		12.500 €	90.000 €	300.000 €		
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>	
<b>Cost.Indirec.Dpto. Princ.Opertativos</b>									
Economato y Cocina (claves de imputación)			15,2%		2,6%	19,0%	63,2%		
Según Reparto 1º y 2º		250.800 €	38.056 €		6.607 €	47.570 €	158.567 €		
Hospedaje (claves de imputación)				100%					
Según Reparto 1º y 2º		339.097 €		339.097 €					
<b>Total Costes Indirectos</b>			<b>38.056 €</b>	<b>339.097 €</b>	<b>6.607 €</b>	<b>47.570 €</b>	<b>158.567 €</b>	<b>0 €</b>	
<b>COSTE TOTAL DE LOS SERVICIOS</b>			<b>177.456 €</b>	<b>340.597 €</b>	<b>22.607 €</b>	<b>137.570 €</b>	<b>458.567 €</b>	<b>1.250 €</b>	
<b>Ratios e indicadores</b>									
Coste medio por Banquete y/o Evento			2.218 €						
Coste Medio por Comensal			14,8 €/com		1,24 €/tick	1,45 €/com	4,09 €/com		
Coste Medio por Habitación Noche					4,15 €/hab				

J	K	L	M	N	O	P	Q	R	S
<b>Análisis de Resultados</b>									
<b>Objetos del Coste</b>									
		Notas	Congresos y Otros	Hospedaje /Noches	Piano Bar y Cafeterías	Desayuno - Cena	Almuerzo	Otros: Lencenría, Champagne	
<u>Actividad-Producción</u>		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>		1	360.000 €	1.478.250 €	118.625 €	426.845 €	728.654 €	35.000 €	
3.147.374 €		100,0%	11,4%	47,0%	3,8%	13,6%	23,2%	1,1%	
<b>Costes Produc. 1.138.047 €</b>			177.456 €	340.597 €	22.607 €	137.570 €	458.567 €	1.250 €	
<b>Margen Bruto Generado</b>			182.544 €	1.137.653 €	96.018 €	289.275 €	270.087 €	33.750 €	
2.009.327 €		100,0%	9,1%	56,6%	4,8%	14,4%	13,4%	1,7%	
<b>Margen Sobre el Coste</b>		176,6%	102,9%	334,0%	424,7%	210,3%	58,9%	2700,0%	
<b>Margen Sobre Ingresos</b>		63,8%	50,7%	77,0%	80,9%	67,8%	37,1%	96,4%	
<b>Costes No Operativos</b>									
<b>Administ. y Comercial</b>		161.850 €							
<b>Estructura</b>		174.503 €							
<b>Subtotal</b>			336.353 €						
<b>Rtdo Neto</b>		1.672.974 €							
Margen sobre el costes		113,5%							
Margen sobre el ingresos		53,2%							
<b>Ratios e indicadores</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			2.218,20 €/Ev 14,79 €/com	4,15 €/hab/noc	1,24 €/tick	1,45 €/com	4,09 €/com	--	
Margen Bruto Unitario Medio			2.281,80 €/Ev 15,21 €/com	13,85 €/hab/noc	5,26 €/tick	3,05 €/com	2,41 €/com	---	