



# Hotel Dalton \*\*\*

*Análisis Coste-Volumen-Beneficio. Introducción al análisis de sensibilidad y toma de decisiones*

Jose Ignacio González Gómez

Departamento de Economía Financiera y Contabilidad - Universidad de La Laguna

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

Ejercicio adaptado de:

v.2.3

## 1 Enunciado

Nuestro hotel dispone de una capacidad total de habitaciones de 250 y los datos técnicos y económicos disponibles son los del cuadro adjunto.

## 2 Se pide:

- En la semana 25 se estima un nivel de ocupación del 60%, ¿Cuál es el nivel de subactividad y su coste ?
- Para la semana 25 y para el nivel de ocupación señalado del 60% ¿Cuál sería el precio mínimo para vender una habitación sin perder dinero?
- Para la semana 28 la tasa de ocupación es muy baja y para mejorarla hemos fijado un precio oferta de 25 € habitación/noche. Nos interesa conocer cuantas habitaciones deberemos facturar a ese precio para alcanzar el punto muerto semanal y nivel o tasa de actividad de ese pto muerto.
- Para la semana 30 las reservas son del 20% de la capacidad al precio inicial establecido (Precio medio habitación día). Con el fin de alcanzar el objetivo de beneficio semanal deseado se plantea un descuento sobre la tarifa oficial del 50% para las habitaciones libres (no vendidas o reservadas). ¿Cuántas habitaciones tendríamos que vender de más en esa semana para alcanzar el beneficio deseado? ¿Es posible alcanzar el objetivo?

Hotel Dalton ***	
<i>Habitaciones disponibles</i>	250 hab
<i>Tasa media de ocupación normal sobre habitaciones disponibles</i>	80%
<i>Coste de mantenimiento anual por Habitación (reforma, pintura, etc)</i>	400,0 €
<i>Tasa Turística sobre Vtas incluida en el precio a pagar al ayuntamiento</i>	3%
<b>Costes estimados diarios por habitación ocupada</b>	
<i>Limpieza y arreglo</i>	6,0 €/ha
<i>Artículos de bienvenida o amenities</i>	1,5 €/ha
<i>Agua, electricidad, ..</i>	4,5 €/ha
<i>Precio Medio Habitación Día</i>	30,0 €/ha
<i>Costes generales anuales del hotel:</i>	300.000,0 €
<i>Beneficio deseado semanal:</i>	800,0 €
<i>Nota: un año equivale a 52 semanas</i>	

Para facilitar la solución se presenta la siguiente plantilla que es necesario completar, acompañado de los cálculos necesarios para su desarrollo.

## Plantilla de trabajo

Costes variable habi. ocupada	
Costes fijos anuales del hotel	

### **Caso 1: Previsiones Semana 25 -Situación**

Tasa de subactividad: Act.Real o Pre/Activ. Normal	
(a) Costes Fijos Semana	
Coste de subactividad de la semana:	
(B) Total pernотaciones semana	
(C) Ingresos Previstos Semana	
(D) Coste variable por pernотación a la semana	
(E) Marg.Contribuc. a la semana(C-D)	
Resultado por semana (E-A)	
¿Cubierto los costes Fijos? Señale Si o No	
¿Precio minimo para vender una habitación sin perder dinero?	

### **Caso 2: Semana 28 oferta precio y calculo pto muerto**

(A) Precio Oferta	
(B) Coste variable por pernотación	
(C) Margen de Contrib por pernотación	
(D) Costes Fijos Semana	
(E) Punto Muerto Semanal	
(F) Nivel de actividad del punto muerto	

### **Caso 3: Previsiones semana 30 y beneficio deseado**

(A) Reservas provisionales semana 30	
Sobran pernотaciones para la semana	
(B) Ingresos provisionales	
(C) Total de costes variables al 20% de ocupación	
(D) Rtdos provisionales para el 20% de ocupación	
(E) Costes fijos semana	
(F) Beneficio deseado semana	800 €/sem
(G) Pendiente (parte de costes fijos +B° deseado)	
(H) Precio oferta	
(I) Coste variable por habitación	
(J) Margen de contribución por pernотación	
(K) Pto, muerto con beneficio deseado	
Tenemos campacidad (Si o No)	

### 3 Solución

<b>Caso 1: Previsiones Semana 44 -Situación</b>		<b>50 hab</b>
Ocupación promedio diaria	<b>50%</b>	25,0 hab
(A) Total pernотaciones semana	7 días	175,0 per
(B) Precio Tarifa Oficial:	50,0 €/ha	8.750,00 €
(c) Coste variable por pernотación		
<i>Coste diario</i>	10,50 €/ha	
<i>Tasa Turística</i>	2,50 €/ha	
<i>Subtotal</i>	13,00 €/ha	2.275,00 €
(d) Margen contribución (b-c)	6.475,00 €	37,00 €/ha
(e) Costes Fijos Semana		
<i>Costes generales anuales:</i>	300.000,0 €	5.769,23 €/sem
<i>Coste anual por habitación:</i>	250,0 €	240,38 €/sem
		6.009,62 €/sem
Resultado provisional (d-e)		465,38 €
¿Cubierto los costes Fijos?		<b>CUBIERTOS</b>
Cubierto los costes fijos precio minimo habitacion dia = costes variables unitario		13,0 €/ha

<b>Caso 2: Situación Semana 46 y calculo pto muerto</b>		
Ocupación promedio diaria	<b>44%</b>	22,0 hab
(A) Total pernотaciones semana	7 días	154,0 per
(B) Precio Tarifa Oficial:	50,0 €/ha	7.700,00 €
(c) Coste variable por pernотación		
<i>Coste diario</i>	10,50 €/ha	
<i>Tasa Turística</i>	2,50 €/ha	
<i>Subtotal</i>	13,00 €/ha	2.002,00 €
(d) Margen contribución (b-c)	5.698,00 €	37,00 €/ha
(e) Costes Fijos Semana		
<i>Costes generales anuales:</i>	300.000,0 €	5.769,23 €/sem
<i>Coste anual por habitación:</i>	250,0 €	240,38 €/sem
		6.009,62 €/sem
(f) Resultado provisional (d-e)		-311,62 €
¿Cubierto los costes Fijos?		<b>NO Cubiertos</b>
<b>Cambio en tarifa - oferta</b>		
(g) Precio oferta:	30,0 €/ha	
(h) Nuevo Marg.Contr.Unit (g-c)	18,0 €/ha	
(i) Pto Muerto (f/h)	18 per	540,00 €

<b>Caso 3: Previsiones semana 49 y beneficio deseado</b>		
Ocupación promedio diaria	<b>50%</b>	25,0 hab
(A) Total pernотaciones semana	7 días	175,0 per
(B) Precio Tarifa Oficial:	50,0 €/ha	8.750,00 €
(c) Coste variable por pernотación		
<i>Coste diario</i>	10,50 €/ha	
<i>Tasa Turística</i>	2,50 €/ha	
<i>Subtotal</i>	13,00 €/ha	2.275,00 €
(d) Margen contribución (b-c)	6.475,00 €	37,00 €/ha
(e) Costes Fijos Semana		
<i>Costes generales anuales:</i>	300.000,0 €	5.769,23 €/sem
<i>Coste anual por habitación:</i>	250,0 €	240,38 €/sem
		6.009,62 €/sem
(f) Resultado provisional (d-e)		465,38 €
Beneficio deseado semana:		800,00 €/sem
¿Cubierto costes fijos y beneficio deseado?		<b>NO Cubiertos</b>
Falta:		-334,62 €
<b>Cambio en tarifa - oferta</b>		
(g) Precio oferta:	25,0 €/ha	
(h) Nuevo Marg.Contr.Unit (g-c)	13,25 €/ha	
(i) Pto Muerto (f/h)	26 per	650,00 €
<b>Imposible no tengo capacidad de habitaciones</b>		