



Hotel Salinas SA

Introducción a la toma de decisiones. Decisiones sobre fabricar o comprar. Externalizar servicios.

Jose Ignacio González Gómez

Departamento de Economía Financiera y Contabilidad - Universidad de La Laguna

www.jggomez.eu

Ejercicio extraído y adaptado de: Vacas Guerrero, C., Bonilla Priego, M., Santos Cebrián, M. y Avilés Palacios, C. (2009): *Fundamentos de Contabilidad de Costes y de Gestión*. pp 223-224

Enunciado

Hotel Salinas Sol cuenta con un servicio interno de lavandería de la ropa de sus clientes y se plantea la posibilidad de externalizar este servicio. La oferta más ventajosa que ha recibido es que la empresa externa recoge y por un precio de 6 €/pieza las devuelve en un plazo no superior a las 6 horas (servicio ultrarrápido).

Según los datos históricos facilitados por el responsable de costes de la empresa tenemos la siguiente información relacionada con el citado servicio.

Costes Estimados Mensuales - Servicio de Lavandería	
Promedio estimado para un nivel de actividad mensual de:	1.000 uds
Costes Variables Indirectos (Art.limpieza, energía, etc)	1,5 €/ud
Mano de obra del servicio (*)	4,0 €/ud
Costes fijos propios (amortizaciones, seguros, etc)	1,0 €/ud
Costes fijos generales	1,0 €/ud
Total	7,5 €/ud
Precio medio que cobra el hotel a sus clientes asciende a:	10,0 €/ud

(*) Este coste está formado por personal fijo susceptible de ser despedido y por personal eventual, en ambos casos costes eliminables y por tanto pueden ser considerado como variable.

Se Pide

Analizar la posibilidad de subcontratar el servicio de lavandería de clientes sabiendo que a corto plazo el hotel no tiene posibilidad de llenar la capacidad ociosa con otros servicios.

Solución

Los ingresos obtenidos por la prestación del servicio a los clientes son un dato irrelevante, porque se seguirán cobrando tanto si continua la lavandería interior como si se externaliza el servicio.

El problema se resuelve comparando los costes que desaparecerían (costes variables más costes fijos propios del servicio) con el precio ofrecido por el subcontratista.

	Servicio Interno	Precio Subarriendo
Nivel de Actividad	1.000 uds	
Costes Variables Unitarios	5,5 €/ud	6,0 €/ud
= Margen de Cobertura Bruta	4,5 €/ud	4,0 €/ud
Costes Fijos Propios	1.000,0 €	
Coste Total Propio (Costes Variables + Costes Fijos Propios)	6.500,0 € 6,5 €/ud	6.000,0 € 6,0 €/ud
Debemos comprar o subcontratar		
Margen de Cobertura Neto:	3,5 €/ud	4,0 €/ud
	10,0 €/ud	35,0%
Da igual en el Pto:	4,5 .X - 1000 = 4 .X	
	2.000 uds	20.000,0 €

En principio y cómo podemos observar se produce un ahorro de 0,5 € por pieza, por lo que se considera que debe subcontratarse el servicio, pero hay que tener en cuenta que el coste fijo propio está calculado para un volumen de actividad de 1.000 piezas lavadas.

Si efectivamente se lávense estas piezas si resulta conveniente la subcontratación en cuanto que nos ahorraríamos 500 € al mes.

Lo mismo queda justificado haciendo uso del margen de cobertura neto.

La cuestión está en los costes fijos propios y a partir de que volumen de actividad interesaría realizar nosotros el servicio.

Cabría preguntarse entonces cual sería el número de piezas (X) con las que sería indiferente una u otra alternativa, es decir prestar el servicio o subcontratar.

Para ello estimamos hacemos la siguiente igualdad: $4,5 \cdot X - 1000 = 4 \cdot X$, lo que nos da 2.000 piezas al mes o un volumen de facturación del servicio de 20.000 € mensuales.

En la decisión final deberían ser tenidos en cuenta factores cualitativos que pueden ser importantes como calidad y rapidez en el servicio, coste de la cancelación de la subcontrata si no se obtuviesen los resultados esperados, coste de la cancelación del servicio que actualmente se presta (posibles despidos, venta de inmovilizado, etc.), valor estratégico del subservicio que se subcontrata (en este caso la importancia estratégica del servicio de lavandería para un hotel suele ser nula ya que no es un área principal del negocio).