



Hotel del Norte

Introducción a la toma de decisiones. Ejercicio completo. Aceptar o no oferta especial con capacidad ociosa o a plena capacidad. Estimación del pedido mínimo.

Jose Ignacio González Gómez

Departamento de Economía Financiera y Contabilidad - Universidad de La Laguna

www.jggomez.eu

Ejercicio extraído y adaptado de: jggomez

V.2.0

Enunciado

Hotel del Norte situado en la costa noreste de la isla tiene una demanda con un fuerte componente estacional asociado a la climatología.

La capacidad máxima de producción del hotel lo configuran 400 camas distribuidas en 10 plantas contando cada planta con 20 habitaciones. Lo normal, según las dimensiones de las habitaciones son dos camas, en algunas habitaciones se puede acoplar una tercera excepcionalmente.

Por otro lado, el nivel de actividad previsto, según contratos suscritos y comprometidos, para la próxima temporada de primavera es la que se detalla en el cuadro adjunto.

Hotel del Norte	
Capacidad Máxima de Producción	
Plantas destinadas a Hospedaje	10 plantas
Habitaciones por Planta	20 hab
Total Camas Máximo día (pernoctaciones día)	400 cam
Nº de Pernoctaciones Día (normal o estandar)	80% 320 cam
Ocupación Media Prevista para la Próxima Primavera (Mar-Abri-May)	
Para los proximas dias (Total Dias):	92 días
Total Meses:	3 mes
Reservas - contratos previstos:	
Total camas o pernoctaciones promedio día para la temporada:	285 cam
% Ocupación Promedio Día:	89,1%

En base a la actividad prevista los ingresos y costes estimados son los siguientes:

Ingresos y costes previstos para el trimestre (según ocupación prevista)	
Precio Medio por Cliente Día o pernoctación (Pvp)	35,00 € pernoc
Costes Variables por cama/día (alimentos, limpieza, etc..)	15,00 € pernoc Por pernoctación
% de comisión de intermediarios promedio PVp	15%
Costes Fijos Estructura Anual del Establecimiento	250.000 €
Costes Fijos por Planta y Mes (Luz, agua, personal extra, etc...)	2.500 €

Se Pide

1. Estimar el resultado analítico previsto para la temporada de invierno según las previsiones expuestas.
2. **Pedidos Especiales: T.Operador Crisis Norte de África.** Ante la crisis de la zona del Magreb varios T.O se han puesto en contacto con nuestro hotel, realizando la siguiente demanda para el citado periodo. ***En este caso no hay comisiones de intermediarios***

T.Operador: Español	
Precio día/cama (por pernoctación):	22,00 € día/cama
Nº de camas demandas	80 cam/día
Periodo comprometidos (días)	92 días
Total Pernoctaciones	7.360 percnoc

¿Debe aceptar la oferta o este “nuevo pedido”, justifique la respuesta aplicando el criterio de rentabilidad y de capacidad disponible

Solución

Apartado 1

Como se puede observar se tiene previsto cerrar dos plantas que no son necesarias abrir con el fin de ajustar los costes fijos al nivel de ocupación previsto en la medida de los posible, evidentemente.

Previsión de Resultados para el Periodo y Nivel de Actividad Previsto			
Total Pernoctaciones en el Periodo:	92 días	285 cam/día	26.220 pernoc
Habitaciones y Plantas demandadas	143 Hab/día	8 plantas	
Sobrante:	17 Hab/día		
Ingresos Previstos:	35,00 €/ pern		917.700,0 €
- Costes Variables Industrial	15,00 €/ pern		393.300,0 €
= Margen Industrial Variable	20,00 €/ pern		524.400,0 €
- Costes de Comerciales	5,25 €/ pern		137.655,0 €
= Margen Bruto	14,75 €/ pern		386.745,0 €
	Costes Fijos por Planta		60.000,0 €
	Costes Fijos Estructura Anual del Establecimiento		62.500,0 €
	= Rtdo del Periodo y Actividad		264.245,0 €

Apartado 2

Oferta/Pedido Especial: T.Operador: Español			
Periodo comprometidos (días)	92 días	3 mes	80 cam/día
Total Pernoctaciones			7.360 pernoc
Ingresos Previstos:	22,00 €/ pern		161.920,0 €
- Costes Variables Industrial	15,00 €/ pern		110.400,0 €
= Margen Industrial Variable	7,00 €/ pern		51.520,0 €
- Costes de Comerciales	0,00 €/ pern		0,0 €
= Margen Bruto	7,00 €/ pern		51.520,0 €
Aplicación del Criterio de Rentabilidad			
1. ¿Cubre sus costes variables?			
	SI	Aceptamos la Oferta/Pedido Especial	
Aceptado Condicional			
Aplicación del Criterio de Capacidad			
2. ¿Hay capacidad suficiente? - ¿Hay recursos ociosos?			
	NO	46 camas faltan	
Habitaciones libres para nivel previsto de actividad de 285 camas contratadas o 8 plantas ocupadas	17 Hab/día	34 cam/día	
¿Pedido Mínimo?			
3. ¿Es necesario un incremento de costes fijos para atender la oferta/pedido?			
Si, es necesario abrir nueva planta/s			
Nuevas Plantas Necesarias:	2 plantas		Si podemos
¿Podemos?	0 plantas		
Tiempo de Uso	3 meses		
Coste Fijos Incrementados:	15.000 €		
= Resultado Aceptación del Pedido:	36.520,0 €		
Pedido Cubre CF ACEPTADO			
4. ¿Sustitución de Producción Actual?			
MC Unitario Actual - MC Unitario Pedido/Oferta	-7,75 €/serv		
No acepto la sustitución de pedido...	-57.040,0 €		

