



Hotel Daute Costes Variables - Decisiones v.1

Análisis y decisiones basadas en un modelo de Costes Variables.

Jose Ignacio González Gómez

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

www.jggomez.eu

Ejercicio adaptado: elaboración jggomez

Presentación

Presentamos a continuación los principales informes de presupuestos relacionados con el Sistema de Costes del Hotel Daute basado en el modelo Coste Variables o Direct Costing.

Nivel de Actividad, Ingresos de los Servicios y Costes Directos Variables

HOTEL DAUTE. <u>Presupuestos de Ingresos y Costes Directos estimados</u> derivados de la prestación de servicios en el Periodo							
Ejercicio: 200X	Eventos	Hospedaje /Noches	Piano Bar	F&B		Pistas y Change	
				Desay. -Cena	Almuerzo		
Actividad del Periodo y Nivel de Ocupación	50 Eventos 6.250 Com	59.313 hab/año	18.250 tick	84.816 Com	84.816 Com	0 Com	
Ingresos Reales y/o Estimados N1	218.750 €	889.688 €	127.750 €	466.493 €	678.535 €	35.000 €	
Costes Directos -C. Variables (Costes Reales y Etimados)							
	Notas	Eventos	Hospedaje /Noches	Piano Bar	F&B		Pistas y Change
					Desay. -Cena	Almuerzo	
Consumos: Relevé de Cocina	2	31.250 €		10.800 €	127.224 €	212.040 €	0 €
Servicios de catering	3	60.000 €					
Animacion y DJ	3	6.500 €		5.500 €			
Refuerzo de personal	4	1.500 €					
Otros costes vinculados	5	6.400 €	1.500 €				1.250 €
Total Costes Directos		105.650 €	1.500 €	16.300 €	127.224 €	212.040 €	1.250 €
Nota 1: Según registros y control establecidos. Datos facilitados por administración y facturación. Datos reales e históricos							
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							
Nota 5: Otros costes directos asociados como decoración, flores							

Sobre el Nivel de Actividad: El nivel de actividad del hotel se mide globalmente y para todos los servicios en base al total de habitaciones potenciales a facturar al año. En este sentido tenemos los siguientes datos:

Capacidad Teórica Máxima Anual: 91.250 hab/año

Capacidad o Actividad Normal Anual: **75%** sobre teórica o máxima

Respecto al reparto 1º y 2º y separación de los costes fijos y variables contamos con la siguiente información:

HOTEL DAUTE. Presupuestos de Costes Semidirecto e Indirectos. Reparto Primarios y Secundario

(se consideran todos como semivariabes y la separación se producen a nivel de centro o dpto una vez realizado el reparto primario y secundario)

			Importe (€)	Sig. %	Dpto. Auxiliares		Princ. Operativos		Princ. No Operativos	
Costes Directos (Costes Variables)			105.650 €		Servicio Técnico	Limpieza	F&B	Hospedaje	Administración	Estructura
Estimado	Real	Nota								
60-61 Otros Consumos	Estimados		250.000	10,7%	15.000	75.000	72.500	35.000	15.000	37.500
62 Servicios Exteriores	Estimados		450.000	19,2%	11.000	35.000	75.000	255.000	25.000	49.000
63 Impuestos	Reales		40.000	1,7%						40.000
64 Personal	Estimados		1.380.000	58,8%	150.000	350.000	350.000	260.000	195.000	75.000
68 Amortizaciones	Reales		45.000	1,9%	1.500	1.500	5.600	10.000	6.000	20.400
Otros	Nota A		75.000	3,2%						75.000
Total Reparto 1*			2.240.000		177.500	461.500	503.100	560.000	241.000	296.900
Servicio Técnico			177.500				10%	30%	10%	50%
Limpieza			461.500				17.750	53.250	17.750	88.750
Total Reparto 2*			2.240.000				10%	65%	5%	20%
Separación costes fijos y variables:			100,0%	Nota B	0	0	567.000	913.225	281.825	477.950
Costes Fijos:			30%				170.100	273.968		
Costes Variables:			70%				396.900	639.258		

Nota A. Incluye Insolvencias de clientes, Fondos para Grandes Reparaciones, Coste de Oportunidad

Nota B Respecto a la Separación de los Costes Fijos y Variables. En base a los estudios técnicos desarrollados, los Centros Principales Operativos separan los costes según los % estimados considerandose sus costes fijos como propios. Los Centros Principales No Operativas son 100 % costes fijos de estructura o generales

Estimación del coste de producción de los servicio: Ejercicio: 200X

Actividad del Periodo y Nivel de Ocupación	Notas	Eventos	Hospedaje /Noches	Piano Bar	F&B		Pistas y Change
					Desay. - Cena	Almuerzo	
	Dado	50 Eventos	59.313	18.250	84.816	84.816	0
		6.250 Com	hab/ año	ticket	Comensales Periodo		
Costes Directos Variables		105.650	1.500	16.300	127.224	212.040	1.250
Costes Semidirectos e Indirectos Principales Operativas							
F&B	Nota C	8,2%	0,0%	2,8%	33,4%	55,6%	0,0%
		32.527,3	0,0	11.241,4	132.424,2	220.707,0	0,0
Hospedaje	Nota D		639.258				
Total Coste de Producción Presupuestado	Calcula	138.177	640.758	27.541	259.648	432.747	1.250
Estandar de Indicadores		2.764	10.803	1.509	3,06	5,10	
Coste Medio del Servicio		€/evento	€/habi.noch	€/ticket	€/comensal		
Nota C. Según Relevé de Cocina		22,1					
Nota D. 100% a hospedaje		€/comensal					

Análisis de Resultados Presupuestados Ejercicio: 200X

Ingresos Reales y/o Estimados N1	218.750	889.688	127.750	466.493	678.535	35.000
Total Costes Variables	138.177	640.758	27.541	259.648	432.747	1.250
= Margen de Contribución Bruto	80.573	248.930	100.209	206.845	245.788	33.750
	12,9 €/com	4,20 €/h.n	5,49 €/tick	2,4 €/com	2,9 €/com	
Costes Fijos Propios F&B	Nota E			170.100		
Nota E. Se distribuyen según los costes totales de producción				63.788	106.313	
Costes Fijos Propios Hospedaje		273.968				
= Margen de Contribución Neto	80.573	-25.038	100.209	143.057	139.475	33.750
<i>Resultado Bruto del Periodo</i>	472.026	12,9 €/com	-0,42 €/h.n	5,49 €/tick	1,7 €/com	1,6 €/com
Costes Fijos Generales						
Administración	281.825					
Estructura	477.950					
Resultado del Periodo	-287.749					

Se Pide

1. Estimar la tasa de subactividad y el coste derivada de ella en el periodo. Calcular el resultado del periodo corregido (quitando) el coste de subactividad
2. Para el servicio de habitaciones, cuantas habitaciones faltaron por facturar para alcanzar el pto muerto propio del servicio
3. Para el nivel de actividad del periodo estimar la tasa de costes generales sobre los costes directos variables. Para los servicios de Eventos y Almuerzos estimar la tasa de costes semidirectos e indirectos variables sobre los costes directos variables e interpretar su significado. Igualmente estimar la tasa de costes fijos propios en relación a los costes directos variables para los citados servicios.
4. Se prevé un incremento de los costes de personal del servicio de limpieza en un 5%, ¿en cuánto afectaría al coste total del Servicio de Habitaciones y al coste unitario por noche de hospedaje?

1 Solución

Cuestión A		
A	Actividad Máxima o Teórica	91.250 hab/año
B	Actividad Normal:	75% 68.438 hab/año
C	Actividad Real:	59.313 hab/año
D	Costes Fijos Totales	1.203.842,50 €
E	Tasa de Subactividad: 1-(c/b):	13%
F	Coste de la Subactividad (D*E)	160.512,33 €
G	Rtdo del Periodo Corregido	-287.749 € -127.236,35 €

Cuestión B		
A	Costes Fijos Propios del Servicio:	273.968 €
B	Margen Bruto de Contribución Unitario:	4,20 €/h.n
C	Previsión de Habitaciones Facturadas:	59.313 hab/año
D	Pto Muerto Propio del Servicio (A/B)	65.278,2 hab
E	Habitaciones que faltan (D-C):	5.965,680 hab

Cuestión C		
Para un nivel de actividad medio del: 65%		
<u>General de la empresa</u>		
A	Costes Directos Variables del Periodo	463.964
B	Costes Fijos Generales del Periodo	759.775
C	Tasa de Costes Fijos Generales sobre Costes Directos Variables	164%
<i>De cada 100 € de Costes Directos Variables le corresponden 164 € de Costes Generales o Estructura para el nivel de actividad</i>		

Para el Servicio de Eventos		
E	Costes Directos Variables del Servicio	105.650 €
F	Costes Semi e Indirectos Variables del Servicio	32.527 €
G	Tasa de Costes Indirectos Variables sobre Costes Directos Variables	30,8%
<i>De cada 100 € de Costes Directos Variables le corresponden 30,8 € de suplemento Costes Indirectos Variables</i>		
H	Costes Fijos Propios del Servicio	0 €
I	Tasa de Costes Fijos Propios sobre Costes Directos Variables	0,0%

Para el Servicio de Almuerzos		
J	Costes Directos Variables del Servicio	212.040 €
K	Costes Semi e Indirectos Variables del Servicio	220.707 €
L	Tasa de Costes Indirectos Variables sobre Costes Directos Variables	104,1%
	<i>De cada 100 € de Costes Directos Variables le corresponden 104,1 € de suplemento Costes Indirectos Variables</i>	
M	Costes Fijos Propios del Servicio	106.313 €
N	Tasa de Costes Fijos Propios sobre Costes Directos Variables	50,1%
	<i>De cada 100 € de Costes Directos Variables de Almuerzos le corresponden 50,1 € de suplemento costes fijos propios</i>	

Cuestión D		
	Significación de los Costes de Personal sobre el total del Dpto	75,84%
	Incremento del coste de personal	20,00%
	Nueva Significación de los Costes de Personal sobre el total del Dpto	91,01%
	Efecto en los costes totales del Dpto afectado	15,17%
	<u>Repercusión en el Dpto de Hospedaje</u>	
	Costes Antes de Limpieza:	299.975
	Costes Nuevos de Limpieza:	345.475
	Variación:	45.500
	<u>Efecto en el Coste Unitario:</u>	
	Costes Variables:	31.850 70%
	Total de Habitaciones Noche:	59.313
	Incremento del coste por noche	0,537