



# Hotel Arona Playa Toma de Decisiones - Decisiones V.1

*Análisis y toma de decisiones basadas en un modelo de Direct Costing.*

**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

## Caso Hotel Arona Playa

### Presentación del modelo de costes Direct Costing o Costes Directos Variables

Presentamos a continuación los principales costes y resultados del Hotel Arona Playa según el modelo de costes que hemos diseñado basado en el sistema costes Directos o Direct Costing.

#### Total reparto secundario

REPARTO SECUNDARIO AJUSTADO

<u>Nota</u>	Dptos. Auxiliares		Dpt. Princ. Operativos		Dpt. Princ. No Operativos		Total
	Servicio Técnico	Limpieza	Economato - Cocina	Hospedaje	Administrativa - Comercial	Estructura	
<b>Total Reparto Primario</b>	92.550 €	130.550 €	230.530 €	172.950 €	135.925 €	159.745 €	922.250 €
Servicio Técnico	74.040 €		15,00% 11.106,0 €	25,00% 18.510,0 €	5,00% 3.702,0 €	55,00% 40.722,0 €	74.040 €
Limpieza	104.440 €		5,00% 5.222,0 €	45,00% 46.998,0 €	2,50% 2.611,0 €	47,50% 49.609,0 €	104.440 €
<b>Total Reparto Secundario</b>	-74.040 €	-104.440 €	16.328 €	65.508 €	6.313 €	90.331 €	
<b>Total Reparto Primario y Secundario</b>	0 €	0 €	141.132 €	200.193 €	67.238 €	90.331 €	498.894 €

## Coste de los servicios

<b>CALCULO DEL COSTE DE LOS SERVICIOS</b>						
Hotel Arona Playa	2021	Nivel de Actividad: 75%				
	TOTAL	Congresos y otros	Hospedaje / Noches	Producción F&B		
				Piano Bar y Cafeterías	Desayunos-Cenas	Almuerzos
<b>Actividad (clientes, comensales..)</b>	<u>Nota</u>	80 Eventos 12.000 Com	82.125 hab/año	18.250 tick	94.854 Com #####	
<b>Costes Directos Variables</b> <u>Etapa 1</u>						
<a href="#">Consumos Relevé</a>	474.500 €	72.000 €		12.500 €	90.000 €	300.000 €
<a href="#">Servicios de Catering</a>	55.000 €	55.000 €				
<a href="#">Animación y Dj</a>	8.000 €	4.500 €		3.500 €		
<a href="#">ETT Refuerzo personal</a>	1.500 €	1.500 €				
<a href="#">Otros servicios directos</a>	9.150 €	6.400 €	1.500 €			1.250 €
Subtotal:	548.150 €	139.400 €	1.500 €	16.000 €	90.000 €	300.000 €
						1.250 €
<b>Princ. Operat. (Variables)</b> <u>Etapa 2</u>						
<a href="#">Economato - Cocina</a>	100,00%	15,17%		2,63%	18,97%	63,22%
	141.132 €	21.415 €		3.718 €	26.769 €	89.230 €
Hospedaje	200.193 €		200.193 €			
Subtotal:	341.325 €	21.415 €	200.193 €	3.718 €	26.769 €	89.230 €
<b>Total Costes de los Servicios</b>	<b>889.475 €</b>	<b>160.815 €</b>	<b>201.693 €</b>	<b>19.718 €</b>	<b>116.769 €</b>	<b>389.230 €</b>
						<b>1.250 €</b>

## Análisis de resultados

	TOTAL	Congresos y otros	Hospedaje / Noches	Producción F&B		
				Piano Bar y Cafeterías	Desayunos-Cenas	Almuerzos
<b>Actividad (clientes, comensales..)</b>	<u>Nota</u>	80 Eventos 12.000 Com	82.125 hab/año	18.250 tick	94.854 Com	112.100 Com
Ingresos netos	3.147.374 €	360.000 €	1.478.250 €	118.625 €	426.845 €	728.654 €
Total Costes Operativos <u>Etapa 3</u>	<b>889.475 €</b>	<b>160.815 €</b>	<b>201.693 €</b>	<b>19.718 €</b>	<b>116.769 €</b>	<b>389.230 €</b>
<b>Margen Bruto Total (MB)</b>	<b>2.257.899 €</b>	<b>199.185 €</b>	<b>1.276.557 €</b>	<b>98.907 €</b>	<b>310.076 €</b>	<b>339.424 €</b>
<b>Costes No Operativos</b> <u>Etapa 2</u>	67.238 €					
Administra.- Comercial	90.331 €					
Estructura						
<b>Costes Fijos Propios</b>	<b>423.356 €</b>					
<b>Resultado Analítico</b>	<b>1.676.974 €</b>					

**Se pide:**

Tomando en consideración la información disponible en nuestro modelo de costes, se pide dar respuesta a las siguientes cuestiones:

- A. Si aumentamos los precios de venta de nuestros servicios un 10% ¿Cuánto debería venderse para seguir ganando el mismo importe que en la situación inicial?
- B. Si los costes variables aumentaran un 8%, ¿Cuál sería el nuevo punto muerto de la empresa?
- C. En el caso de coincidir las dos situaciones anteriores, aumento del 10% del precio de venta y del 8% de los costes variables, ¿Cuánto debería venderse para que el beneficio fuese del 15% del volumen de ventas?
- D. Con el fin de incentivar el incremento de ocupación se establecen unas comisiones a los agentes intermediarios de T.O del 6% sobre el volumen de ingresos derivados del servicio hospedaje. Se desea analizar como repercute el coste medio por habitación noche (cuanto implica en incremento del coste directo), así como en el margen bruto total por noche de hospedaje.
- E. Para el próximo periodo (ejercicio) se prevé una caída de la tasa de ocupación media diaria a 190 habitaciones. Con el fin de amortiguar el impacto de esta caída en los resultados del hotel se establece una revisión de los costes fijos de cada departamento (personal y otras partidas relacionadas) del 5% del previsto para todo el ejercicio que debe ejecutar cada responsable. Se pide estimar el coste derivado de la subactividad antes y después de adoptar las medidas.
- F. En una reciente revisión de las previsiones para el próximo ejercicio, se estima que la tasa de ocupación media diaria será 210 habitaciones día. Se desea conocer en cuanto se tendrían que reducir los costes fijos totales del hotel para que el coste derivado de subactividad no supere los 100.000 € anual.
- G. Debido al bajo nivel de ocupación del comedor en horario de almuerzo, se está planteando una reducción del 10% en la tarifa media por comensal con el objeto de aumentar la asistencia. ¿Cuánto tendrá que ser el incremento mínimo de comensales para compensar la revisión de tarifa?
- H. Con el fin de alcanzar un beneficio o margen bruto mensual de 10.000 € en el Piano – Bar del Hotel Arona Playa hemos contratado los servicios de un animador cuyo coste asciende a 1.500 €/mes. Deseamos conocer el incremento en el volumen de facturación mensual de este servicio, así como del número de tique aproximado para alcanzar el citado objetivo.

## Solución

### Apartado A

a) Si aumentamos los precios de venta de nuestros servicios un 10%  
 ¿Cuánto debería venderse para seguir ganando el mismo importe que en la situación inicial?

		Antes	Ahora
<i>Ingresos Netos del Periodo</i>			
(A)	% de incremento <b>10%</b>	<u>3.147.374 €</u>	3.462.111 €
<i>Cambio en el Margen de Contribución Δ</i>			
(B)	Costes Variables (N.1)	1.047.044 € 33,3%	1.047.044 € 30,2%
(C)	Margen contribución 1- (B/A)	<b>66,7%</b>	<b>69,8%</b>
(D)	<i>Costes Fijos + Beneficio deseado</i>		
	Costes Fijos (N.2)	423.356 €	423.356 €
	Beneficio deseado	<u>1.676.974 €</u>	<u>1.676.974 €</u>
	Costes fijos mas beneficio	<u>2.100.330 €</u>	<u>2.100.330 €</u>
<b>Pto. Muerto Ajustado = (CF + Beneficio) / Margen de Contribución (D/C)</b>			
Resultado se debe facturar:		<b>3.010.920,7 €</b>	
Margen de Seguridad:		4,3% 136.453,3 €	

#### N.1: Costes Directos Variables + Costes Indirectos Variables

Costes Directos Variables		Etapa 1
<u>Consumos Relevé</u>		474.500 €
<u>Servicios de Catering</u>		55.000 €
<u>Animación y Dj</u>		8.000 €
<u>ETT Refuerzo personal</u>		1.500 €
<u>Otros servicios directos</u>		9.150 €
Subtotal:		548.150 €

#### REPARTO SECUNDARIO AJUSTADO

Dptos. Auxiliares	Dpt. Princ. Operativos	Dpt. Princ. No Operativos	Total
Servicio Técnico	Limpieza	Economato - Cocina	Hospedaje
74.040 €	104.440 €	124.804 €	134.685 €
		15,00%	25,00%
		11.106,0 €	18.510,0 €
		5,00%	45,00%
		5.222,0 €	46.998,0 €
-74.040 €	-104.440 €	16.328 €	65.508 €
0 €	0 €	141.132 €	200.193 €
		60.925 €	0 €
		3.702,0 €	40.722,0 €
		2.611,0 €	49.609,0 €
		6.313 €	90.331 €
		67.238 €	90.331 €
			498.894 €

## N.2: Costes Directos Variables + Costes Indirectos Variables

	TOTAL
Actividad (clientes, comensales..)	
Ingresos netos	3.147.374 €
Total Costes Operativos <small>Etapas 3</small>	889.475 €
<b>Margen Bruto Total (MB)</b>	<b>2.257.899 €</b>
<b>Costes No Operativos</b> <small>Etapas 2</small>	
Administra.- Comercial	67.238 €
Estructura	90.331 €
<b>Costes Fijos Propios</b>	<b>423.356 €</b>
<b>Resultado Analítico</b>	<b>1.676.974 €</b>

**Apartado B**

b) Si los costes variables aumentaran un 8%, ¿Cuál sería el nuevo punto muerto de la empresa?

	Antes	Ahora	
(A) <i>Ingresos Netos del Periodo</i>	3.147.374 €	3.147.374 €	
(B) Costes Variables (N.1)	1.047.044 €	1.047.044 €	
% incremento <b>8%</b>	1.047.044 €	1.130.807 €	<b>83.764 €</b>
<i>Cambio en el Margen de Contribución</i> ▼	33,3%	35,9%	
(C) Margen contribución 1- (B/A)	<b>66,7%</b>	<b>64,1%</b>	
(D) Costes Fijos (N.2)	423.356 €	423.356 €	
Punto Muerto de la Empresa	634.405,2 €	660.756,9 €	

## Apartado C

- c) En el caso de coincidir las dos situaciones anteriores, aumento del 10% del precio de venta y del 8% de los costes variables, ¿Cuánto debería venderse para que el beneficio fuese del 15% del volumen de ventas?

		Antes	Ahora
<u>Ingresos Netos del Periodo</u>			
(A) Incremento del precio Δ	<b>10%</b>	3.147.374 €	3.462.111 €
(B) Increm. Variables (N.1) Δ	<b>8%</b>	1.047.044 €	1.130.807 €
(C) Margen contribución 1- (B/A)		66,73%	67,34%
(D) Costes Fijos (N.2)		423.356 €	
Pto Muerto Ajustado al Objetivo Deseado			
(E) Beneficio deseado/ventas	<b>15%</b>		
<i>Pto. Muerto Ajustado = Costes Fijos / (% Margen de Contribución - % Benef. Deseado) D/(C-E)</i>			<b>808.894,36 €</b>

### Comprobación:

Ingresos Previstos:	808.894,36 €
Margen de Contribución: 67,34%	544.690,37 €
Costes Fijos	423.356 €
Resultado del Periodo:	121.334,15 €
Significa sobre ingresos	<b>15%</b>

## Apartado D

- d) Con el fin de incentivar el incremento de ocupación se establecen unas comisiones a los agentes intermediarios de T.O del 6% sobre el volumen de ingresos derivados del servicio hospedaje. Se desea analizar como repercute el coste medio por habitación noche (cuanto implica en incremento del coste directo), así como en el margen bruto total por noche de hospedaje.

Las comisiones son unos costes variables directos del servicio de hospedaje y por tanto se detraen de los ingresos y afectan tanto coste medio por habitación que se ve incrementado así como su implicación en una derivación en el margen bruto por noche.

Antes	Ahora
82.125 hab/año	82.125 hab/año

(A) Ingresos y Rtdos Servicio Hospedaje

a1 Ingresos netos	1.478.250 €	1.478.250 €
a2 Costes Operativos:	201.693 €	290.388 €
a3 % increm. Δ Comisiones T.O (a3*a1)	<b>6%</b>	
(B) Margen Bruto Total	1.276.557 €	1.187.862 €
Coste medio por habitación noche	2,46 €/hab	3,54 €/hab
	15,54 €/hab	14,46 €/hab
		43,98%
		-6,95%

### N.3: Análisis de Resultados

	TOTAL	Congresos y otros	Hospedaje / Noches	Producción F&B			Otros: Lencería - Change..
				Piano Bar y Cafeterías	Desayunos-Cenas	Almuerzos	
<b>Actividad (clientes, comensales..)</b>		80 Eventos 12.000 Com	82.125 hab/año	18.250 tick	94.854 Com	112.100 Com	
Ingresos netos	3.147.374 €	360.000 €	1.478.250 €	118.625 €	426.845 €	728.654 €	35.000 €
Total Costes Operativos	889.475 €	160.815 €	201.693 €	19.718 €	116.769 €	389.230 €	1.250 €
<b>Margen Bruto Total (MB)</b>	2.257.899 €	199.185 €	1.276.557 €	98.907 €	310.076 €	339.424 €	33.750 €
<b>Costes No Operativos</b>							
Administrativa - Comercial	67.238 €						
Estructura	90.331 €						
<b>Costes Fijos Propios</b>	423.356 €						
<b>Resultado Analítico</b>	1.676.974 €						

## Apartado E

- e) Para el próximo periodo (ejercicio) se prevé una caída de la tasa de ocupación media diaria a 190 habitaciones. Con el fin de amortiguar el impacto de esta caída en los resultados del hotel se establece una revisión de los costes fijos de cada departamento (personal y otras partidas relacionadas) del 5% del previsto para todo el ejercicio que debe ejecutar cada responsable. Se pide estimar el coste derivado de la subactividad antes y después de adoptar las medidas.

	<u>Normal</u>	<u>Del periodo</u>	<u>Próximo Ejercicio</u>	
Ocupacion Media Prevista	300 hab/dia	225 hab/dia	190 hab/dia	
Nivel de actividad	100%	75%	63%	
Tasa de subactividad	0%	25%	37%	
<u>Coste de subactividad sin ajuste</u>				
(A) Total Costes Fijos	423.356 €			
	Costes de subactividad	105.839 €	155.231 €	47%
	Costes a Imputar	317.517 €	268.126 €	
(B) Reducción de costes fijos	<b>5%</b>		<u>21.168 € (A*B)</u>	
Coste de subactividad corregido es de:	105.839 €	<u>134.063 €</u>	27%	
Esta reducción de costes fijos del periodo es insuficiente				

## Apartado F

- f) En una reciente revisión de las previsiones para el próximo ejercicio, se estima que la tasa de ocupación media diaria será 210 habitaciones día. Se desea conocer en cuanto se tendrían que reducir los costes fijos totales del hotel para que el coste derivado de subactividad no supere los 100.000 € anual.

	<u>Normal</u>	<u>Del periodo</u>	<u>Próximo Ejercicio</u>
Ocupación Media Prevista	300 hab/dia	225 hab/dia	210 hab/dia
Nivel de actividad	0%	75%	70%
(A) Tasa de subactividad	100%	25%	30%
<u>Coste de subactividad sin ajuste</u>			
(B) Total Costes Fijos	423.356 €		
(C)	Coste de Subactividad Máxima Admisible:		<b>100.000 €</b>
(D) Total Costes Fijos Ajustados (C/A)		<b>333.333 €</b>	
(E) Reducción de los costes fijos (B-D):		<b>90.023 €</b>	
<u>Comprobación</u>			
Total Costes Fijos del Periodo:		333.333 €	
Coste de Subactividad:	30%		100.000 €
Costes a Imputar a los productos/servicios:			<b>233.333 €</b>

Por tanto todos los departamentos del hotel tendrán que hacer un esfuerzo para que en conjunto reduzcan el total de costes fijos en lo establecido en el punto E quedándose finalmente en un volumen total según apartado D

### Apartado G

- g) Debido al bajo nivel de ocupación del comedor en horario de almuerzo, se está planteando una reducción del 10% en la tarifa media por comensal con el objeto de aumentar la asistencia. ¿Cuánto tendrá que ser el incremento mínimo de comensales para compensar la revisión de tarifa?

	Producción F&B - Almuerzo	Por comensal
(A) Actividad e Ingresos	112.100 Com	728.654 €
(B) Total Costes Operativos		<u>389.230 €</u>
(C) Margen Bruto Total		339.424 €

#### Valoración de la estrategia

(D)	✓ Disminución de tarifa: (%*A)	<b>10,0%</b>	5,85 €/com
(E)	✓ Margen Bruto Total	2,38 €/com	40,65%
(F)	Variación en el Margen Bruto	-0,65 €/com	-21,47%
(G)	Por tanto por cada comensal perdemos (G/E):	-27,34%	
(I)	Para compensar tendríamos que incrementar los comensales en:	27,34%	

#### **COMPROBACION**

Comprobación para 100 Com	Incremento	27,34 Com
Perdidas cambio tarifa (F*I) -65,00	Comensales	65,0 €

## Apartado H

- h) Con el fin de alcanzar un beneficio o margen bruto mensual de 10.000 € en el Piano – Bar del Hotel Arona Playa hemos contratado los servicios de un animador cuyo coste asciende a 1.500 €/mes. Deseamos conocer el incremento en el volumen de facturación mensual de este servicio, así como del número de tique aproximado para alcanzar el citado objetivo.

	Piano Bar Hotel Arona Playa		
(A)	Ingreso Medio por Tiquet:	6,50 €/tiq	
(B)	Margen Bruto por Tiquet:	5,62 €/tiq 86,5%	Antes Variación
(C)	Beneficio Deseado Mensual:	10.000 €	8.242 € 21,3%
(D)	Costes Fijos Propios Mes (Animador):	1.500 €	
(E)	Pto. Muerto para Objetivo - Facturación Mes (C+D)/B:	2.045,07 tiq/mes 13.292,9 €/mes	1.520,83 tiq/mes 9.885,4 €/mes 34,5%

Para aumentar el beneficio deseado en un 21,3% incurriendo en incremento de costes fijos de contratación de animados necesitamos un incremento de facturación del 34,5 %

### COMPROBACION

Ingresos	13.292,9 €/mes
	2.045,07 tiq/mes
Costes Variables (1%- Mb por tiquet):	13,5% 1.792,9 €/mes
Margen Bruto Total	11.500,0 €/mes
- Coste Fijo Propio (Animador)	-1.500,0 €/mes
Beneficio Estimado Mensual:	10.000,0 €/mes