



Agencia Vv TF

Modelo de costes y toma de decisiones. Reparto 1º con separación de costes fijos y variables. Reparto 2º ajustado, costes fijos imputables más costes variables. Coste de producción del producto o servicio y estimación del resultado analítico -Según imputación racional

Jose Ignacio González Gómez

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

www.jggomez.eu

Ejercicio adaptado: *jggomez*

Ver 2.3

Contenido

1	Presentacion.....	2
1.1	Descripción de la actividad y modelo de costes.....	2
1.2	Información sobre la actividad del periodo.....	3
2	Se pide y plantillas	4
2.1	Tasa de subactividad, reparto primario y reparto secundario.....	4
2.2	Coste de producción y resultado analítico – Imputación racional	5
2.3	Otras cuestiones.....	6
2.3.1	Apartado A. Punto muerto general y por tipo de servicio en ingresos y pernoctaciones.....	6
2.3.2	Apartado B. Propietario elección Gestión VIP o alquiler larga duración	6
2.3.3	Apartado C. Evaluación de la estrategia de subir comisiones con caída de facturación	7
3	Solución.....	8
3.1	Tasa de subactividad, reparto primario y reparto secundario.....	8
3.2	Coste de producción y resultado analítico – Imputación racional	9
3.3	Otras cuestiones.....	10
3.3.1	Apartado A. Punto muerto general y por tipo de servicio en ingresos y pernoctaciones.....	10
3.3.2	Apartado B. Propietario elección Gestión VIP o alquiler larga duración	10
3.3.3	Apartado C. Evaluación de la estrategia de subir comisiones con caída de facturación	11
4	Anexo.....	12
4.1	Nota: Proceso general del modelo	12
4.2	Fuentes relacionadas	12

1 Presentacion

1.1 Descripción de la actividad y modelo de costes

Nuestra empresa se dedicada a la gestión de vivienda vacacionales en la isla de Tenerife actuando como coanfitriones ocupándonos de todo lo relacionado con la explotación de la actividad, desde el mantenimiento y limpieza, diseño de interiores y gestión de anuncios en las plataformas, seguimiento de precios dinámicos basados en nuestro algoritmo, licencias y control policial, servicio de recepción de huéspedes (24/7), etc...

Los servicios ofertados a los propietarios de las viviendas son dos modalidades:

- **Gestión A:** Creación del anuncio y sesión fotográfica en 2 plataformas online y gestión de las reservas (calendario) con optimización semanal de precios, administración de la tesorería (cobros y pagos) y asesoría legal. **Comisión por el servicio 20% del precio diario por estancia del alojamiento (pernoctación).**
- **Gestión VIP:** Incluye los servicios de “Gestión 20” en 5 plataformas online además de Check in y Check out de huéspedes, servicio de limpieza y tintorería, servicio de reporte de incidencias y mantenimiento y comunicación con los huéspedes 24/7 (antes, durante y después de su estancia). **Comisión por el servicio 40 % del precio diario por estancia del alojamiento (pernoctación).**

El modelo de gestión de costes se basa en los siguientes centros de costes:

- **2 Auxiliares:** dos departamentos “Informática” y Comercial y Administración”
- **3 Departamentos Principales,** dos operativos “Gestión de Reservas” y “Limpieza y Mantenimiento” y uno *no operativo* “Estructura o Generales”.

A través del ERP disponemos del reparto primario de costes semidirectos e indirectos del ejercicio así como información complementaria relacionada con las unidades de obra y de los criterios adoptados por la empresa para separar los costes fijos y variables.

Reparto Primario: Localización de Costes Semidirectos e Indirectos.						
	TOTAL	Dpt. Auxil.		Dpt. Princ. Operativos		Dpt. PN Opera
	Importe	Informática	Comercial - Administración	Gestión Reservas	Limpieza - Mantenim	Estructura Generales
Total Reparto 1º	520.200 €	100.000 €	120.000 €	25.200 €	150.000 €	125.000 €
Unidad de obra o actividad		N1 - Nota 1	N2 - Nota 2	N.3 Nota 3		
Separación costes fijos y variables		Criterio % Fijo 60%	Criterio % Fijo 40%	Valor Fijo 1.300 €	Val. Extremos Pernoctaciones	Valor Fijo 75.000 €

Ilustración 1

Información complementaria del manual de costes de la empresa sobre criterios de subreparto entre los centros y criterios de imputación de las principales operativas a los productos y servicios (Ilustración 2)

Notas reparte o imputación según	TOTAL	Informática	Comercial - Administración	Gestión Reservas	Limpieza - Mantenim	Estructura Generales
N1: horas mantenimiento	4.200 hr			1.000 hr	600 hr	2.600 hr
Tasa equivalente				2,5	2	0,5
N2: Estimación	100%			30%	20%	50%
N3- Nota 3 Producción Periodo. Al ser centros operativos, imputan sus costes a los servicios en función de nº de reservas y pernoctaciones				Según nº reservas	Según nº pernoctaciones	

Ilustración 2

1.2 Información sobre la actividad del periodo

Desde administración se nos facilita la siguiente información complementaria.

Otros datos: (Actividad , Ingresos del periodo, ...)			Valores extremos por bimestres		
	Gestión A	Gestión VIP	Periodo	Nº Pernoctac.	Costes Rep 1º
Nº Viviendas (Vv) en gestión	40	30	Ener- Febre	4.070 per	27.254 €
Nº de reservas promedio/año por Vv:	40 res/año		Marz-Abril	3.561 per	23.846 €
Tasa media ocupación al año:	87,7%		Mayo-Junio	4.200 per	25.000 €
Nº de pernoctaciones media por reserva:	8 per		Julio-Agosto	3.730 per	24.978 €
Precio medio por pernoctación	70,00 €/per	70,00 €/per	Sept-Octubre	3.900 per	26.116 €
Comisión por servicio sobre el precio por pernoctación	20%	40%	Noviem- Diciem	2.939 per	22.806 €
			Total	22.400 per	150.000 €
Actividad del periodo - ejercicio 2022:	1.600 res	1.200 res			
	12.800 per	9.600 per			
Estimación de actividad máxima y normal en el periodo (nº de reservas):	Máxima	Normal			
	3.000 res	2.900 res			

Ilustración 3

La empresa de gestión mide su actividad en base al número de reservas tramitadas.

2 Se pide y plantillas

En base a la información disponible se pide

2.1 Tasa de subactividad, reparto primario y reparto secundario

Tal y como se muestra en la plantilla siguiente (Ilustración 4) se debe calcular la **tasa de subactividad**, **completar el reparto primario** separando los costes fijos y variables siguiendo el modelo de **imputación racional** finalizando con el **reparto secundario**.

1) Nivel de actividad y de subactividad
Tasa de Actividad : Tasa de subactividad

2) Reparto 1º con separacion de costes fijos y variables. Coste de subactividad

	Dpt. Auxil.		Dpt. Princ. Operativos		Dpt. PN Opera	TOTAL
	Informática	Comercial - Administración	Gestión Reservas	Limpieza - Mantenim	Estructura Generales	
(A) Reparto 1º						
(B) Costes fijos				Val.Extrem		
(C) Costes variable						
(D) Subactividad						
(E) Costes fijos imputables (B-D)						
(F) Rep. 1º Ajusta (C+E)						

3) Reparto 2º ajustado, costes fijos imputables más costes variables

Informática						
Tasa equivalente						
Reparte						
Comercial - Administración						
Reparte						
Resultado Subreparto						

N. Valores Extremos $CVP = (C_{max} - C_{min}) / (X_{max} - X_{min})$ o Tasa Variable:

	Max:	Min	Difere	Tasa CV.	
Costes del departamento					Coste variable
Nivel de actividad del dpto.					Coste fijo

Ilustración 4

2.2 Coste de producción y resultado analítico - Imputación racional

Una vez realizado el reparto secundario anterior se solicita estimar el coste de producción de los servicios y el resultado analítico disponiendo de la siguiente plantilla (Ilustración 5).

Tal y como se muestra en la plantilla siguiente se debe calcular la **tasa de subactividad**, **completar el reparto primario** separando los costes fijos y variables siguiendo el modelo de **imputación racional** finalizando con el **reparto secundario**.

4) Coste de producción del producto o servicio - Imputación Racional						
	Gestión A		Gestión VIP		Total	
	Nº Reservas	Nº Pernoctac.	Nº Reservas	Nº Pernoctac.	Nº Reservas	Nº Pernoctac.
Producción /Servicios	1.600 res	12.800 res	1.200 res	9.600 res	2.800 res	22.400 res
Costes Directos:	0 €		0 €		0 €	
Dpt. Princ. Operativos						
Gestión Reservas Según nº reservas						
Limpieza - Mantenim Según nº pernoctaciones						
Total Costes						
Costes Unitarios						
5) Resultado Analítico Estimado - Imputación Racional						
	Gestión A		Gestión VIP		Total	
	Nº Reservas	Nº Pernoctac.	Nº Reservas	Nº Pernoctac.	Nº Reservas	Nº Pernoctac.
Servicios - Ingresos Brutos						
Comisión por servicio	20%		40%			
Ingresos Propietarios						
- Costes Producción						
= Margen Bruto						
Costes No Operativos de Estructura y Subactividad						
Estructura Generales						
(D) Subactividad						
Resultado Analítico						

Ilustración 5

2.3 Otras cuestiones

2.3.1 Apartado A. Punto muerto general y por tipo de servicio en ingresos y pernoctaciones.

Partiendo de los resultados anteriores, se pide:

6) Otras Cuestiones - Partiendo de la información de las ilustraciones anteriores			
6.1 Apartado A		Gestión A	Gestión VIP
1) ¿A cuánto asciende los ingresos brutos por reserva para el propietario de Vv según tipo de contrato?			
2) ¿A cuánto asciende el margen bruto que obtiene la agencia por pernoctación según tipo de contrato?			
3a) Calcular el punto muerto asumiendo como costes fijos el total de costes no operativos de estructura y de subactividad en terminos de pernoctaciones e ingresos totales.			
Costes No Operativos de Estructura y Subactividad (Total Costes Fijos)		130.903 €	
Margen Bruto por Pernoctación			
Pto muerto en pernoctaciones e ingresos:			
3b) Punto muerto anterior según tipo de contrato.		Total	Gestión A
En pernoctaciones			
En ingresos (€)			

Ilustración 6

2.3.2 Apartado B. Propietario elección Gestión VIP o alquiler larga duración

6.2 Apartado B	
4) Vv o alquiler larga duración.	
Un propietario tiene su vivienda en régimen Gestión VIP y se está planteando abandonar y ponerla en alquiler de larga duración. Valorar y justificar si esta es la opción más adecuada considerando los ingresos netos mensuales de alquiler de larga duración propuestos a continuación.	
¿A partir de cuantas reservas al año le interesa al propietario cederlo con la opción Gestión VIP?	
Ingresos netos mensuales de alquiler	750 €/mes ¿Nº de reservas/año?

Ilustración 7

2.3.3 Apartado C. Evaluación de la estrategia de subir comisiones con caída de facturación

6.3 Apartado C

5) Subida de las comisiones de agencia (Gestión A y Gestión VIP) por incremento de los costes fijos (de estructura y subactividad)

La agencia de Vv ha visto incrementando sus costes fijos anuales (de estructura y subactividad), ante lo cual ha decidido revisar las comisiones lo que provocara una caída de los ingresos brutos derivado de la bajada de las pernотaciones, ver tabla adjunta.

Nuevos costes fijos (de estructura y subactividad)		200.000 €/año		Caída de reservas
				10,0%
	Gestión A	Gestión VIP	Nº de reservas promedio/año por Vv:	
Comisiones Antes	20%	40%		
Comisiones Nuevas	30%	50%	40 res/año	
Caída de la facturación	10%	10%	36 res/año	

Se pide evaluar el resultado analítico de esta estrategia, determinando el margen bruto y nuevo punto muerto de la agencia, tanto en euros como pernотaciones y por tipo de servicio

Ilustración 8

3 Solución

3.1 Tasa de subactividad, reparto primario y reparto secundario

SOLUCION		<u>Proceso general del modelo</u>					
1) Nivel de actividad y de subactividad							
Tasa de Actividad (AR/AN):		96,6%		Tasa de subactividad		3,4%	
2) Reparto 1º con separacion de costes fijos y variables. Coste de subactividad							
		Dpt. Auxil.		Dpt. Princ. Operativos		Dpt. PN Opera	TOTAL
		Informática	Comercial - Administración	Gestión Reservas	Limpieza - Mantenim	Estructura Generales	
(A) Reparto 1º		100.000 €	120.000 €	25.200 €	150.000 €	125.000 €	520.200 €
(B) Costes fijos		60%	40%	1.300 €	Val.Extrem	75.000 €	246.192 €
		60.000 €	48.000 €		61.892 €		
(C) Costes variable		40.000 €	72.000 €	23.900 €	88.108 €	50.000 €	274.008 €
(D) Subactividad		2.069 €	1.655 €	45 €	2.134 €	2.586 €	8.489 €
(E) Costes fijos imputables (B-D)		57.931 €	46.345 €	1.255 €	59.758 €	72.414 €	237.703 €
(F) Rep. 1º Ajusta (C+E)		97.931 €	118.345 €	25.155 €	147.866 €	122.414 €	511.711 €
3) Reparto 2º ajustado, costes fijos imputables más costes variables							
Informática	97.931 €	0 hr	0 hr	1.000 hr	600 hr	2.600 hr	4.200 hr
Tasa equivalente		0,0 hr	0,0 hr	2.500,0 hr	1.200,0 hr	1.300,0 hr	5.000,0 hr
		0%	0%	50,00%	24,00%	26,00%	100%
Reparte		-97.931 €	0 €	48.966 €	23.503 €	25.462 €	0 €
Comercial - Administración	118.345 €	0%	0%	30%	20%	50%	100%
Reparte		0 €	-118.345 €	35.503 €	23.669 €	59.172 €	0 €
Resultado Subreparto		0 €	0 €	109.624 €	195.038 €	207.048 €	511.711 €
N. Valores Extremos		CVP = (Cmax – Cmin)/(Xmax – Xmin) o Tasa Variable:					
		Max:	Min	Difere	Tasa CV.		
Costes del departamento		27.254 €	22.806 €	4.449 €	3,93 €/per	Coste variable	88.108 €
Nivel de actividad del dpto.		4.070 per	2.939 per	1.131 per	22.400 per	Coste fijo	61.892 €

Ilustración 9

3.2 Coste de producción y resultado analítico - Imputación racional

4) Coste de producción del producto o servicio - Imputación Racional							
		Gestión A		Gestión VIP		Total	
		Nº Reservas	Nº Pernoctac.	Nº Reservas	Nº Pernoctac.	Nº Reservas	Nº Pernoctac.
Producción /Servicios		1.600 res	12.800 per	1.200 res	9.600 per	2.800 res	22.400 per
Costes Directos:		0 €		0 €		0 €	
<u>Dpt. Princ. Operativos</u>							
Gestión Reservas		57,14%		42,86%		100,00%	
Según nº reservas		62.642,36 €		46.981,77 €		109.624 €	
Limpieza - Mantenim		57,14%		42,86%		100,00%	
Según nº pernoctaciones		84.494,74 €		63.371,05 €		147.866 €	
Total Costes		147.137,10 €		110.352,83 €		257.489,93 €	
Costes Unitarios		91,96 €/res	11,50 €/per	91,96 €/res	11,50 €/per	91,96 €/res	11,50 €/per
5) Resultado Analítico Estimado - Imputación Racional							
		Gestión A		Gestión VIP		Total	
		Nº Reservas	Nº Pernoctac.	Nº Reservas	Nº Pernoctac.	Nº Reservas	Nº Pernoctac.
Servicios - Ingresos Brutos		1.600 res	12.800 per	1.200 res	9.600 per	2.800 res	22.400 per
		896.000 €		672.000 €		1.568.000 €	
Comisión por servicio		20%	179.200 €	40%	268.800 €	448.000 €	
Ingresos Propietarios		716.800 €		403.200 €		1.120.000 €	
- Costes Producción		147.137,10 €		110.352,83 €		257.489,93 €	
= Margen Bruto (€)		32.062,90 €		158.447,17 €		190.510,07 €	
...MB (%)		17,89%		58,95%		42,52%	
Costes No Operativos de Estructura y Subactividad							
				Estructura Generales		122.414 €	
				(D) Subactividad		8.489 €	
				Resultado Analítico		59.607 €	

Ilustración 10

3.3 Otras cuestiones

3.3.1 Apartado A. Punto muerto general y por tipo de servicio en ingresos y pernотaciones.

6) Otras Cuestiones - Partiendo de la informacion de las ilustraciones anteriores					Gestión A	Gestión VIP
6.1 Apartado A						
1) ¿A cuánto asciende los ingresos brutos por reserva para el propietario de Vv según tipo de contrato?					448,0 €/res	336,0 €/res
2) ¿A cuánto asciende el margen bruto que obtiene la agencia por pernотación según tipo de contrato?					2,50 €/per	16,50 €/per
3a) Calcular el punto muerto asumiendo como costes fijos el total de costes no operativos de estructura y de subactividad en terminos de pernотaciones e ingresos totales.						
Costes No Operativos de Estructura y Subactividad (Total Costes Fijos)					130.903 €	
Margen Bruto por Pernотación					8,50 €/per	
Pto muerto en pernотaciones e ingresos:					15.391 per	1.077.403 €
3b) Punto muerto anterior según tipo de contrato.					Total	Gestión A Gestión VIP
					100%	57% 43%
En pernотaciones					22.400 per	12.800 per 9.600 per
En ingresos					1.568.000 €	896.000 € 672.000 €

Ilustración 11

3.3.2 Apartado B. Propietario elección Gestión VIP o alquiler larga duración

6.2 Apartado B				
4) Vv o alquiler larga duración.				
Un propietario tiene su vivienda en régimen Gestión VIP y se está planteando abandonar y ponerla en alquiler de larga duración. Valorar y justificar si esta es la opción más adecuada considerando los ingresos netos mensuales de alquiler de larga duración propuestos a continuación.				
¿A partir de cuantas reservas al año le interesa al propietario cederlo con la opción Gestión VIP?				
Ingresos netos mensuales de alquiler:	750 €/mes	¿Nº de reservas/año?		
Solución				
Gestión VIP	Reservas al año:	40 res/año	Alquiler larga duración	
	Ingres. Propieta. por reserva:	336,0 €/res	Ingreso mes:	750 €/mes
	Total año:	13.440 €		9.000 €
A partir de cuantas reservas al año le interesa al propietario disponerlo en regimen de V.v				
Nº de reservas/año	27 res/año	Implica una tasa de ocupacion anual:	59,2%	

Ilustración 12

3.3.3 Apartado C. Evaluación de la estrategia de subir comisiones con caída de facturación

6.3 Apartado C

5) Subida de las comisiones de agencia (Gestión A y Gestión VIP) por incremento de los costes fijos (de estructura y subactividad)

La agencia de Vv ha visto incrementando sus costes fijos anuales (de estructura y subactividad), ante lo cual ha decidido revisar las comisiones lo que provocara una caída de los ingresos brutos derivado de la bajada de las pernoctaciones, ver tabla adjunta.

Nuevos costes fijos (de estructura y subactividad)		200.000 €/año		Caída de reservas
				10,0%
		Gestión A	Gestión VIP	Nº de reservas promedio/año por Vv:
Comisiones Antes	20%	40%		
Comisiones Nuevas	30%	50%		40 res/año
Caída de la facturación	10%	10%		36 res/año

Se pide evaluar el resultado analítico de esta estrategia, determinando el margen bruto y nuevo punto muerto de la agencia, tanto en euros como pernoctaciones y por tipo de servicio

Solución					
			Gestión A	Gestión VIP	Total
Δ de Comisiones Nuevas			30%	50%	
Efecto Δ V Marg.Contrib. (p-cv)					
Ingresos de agencia			268.800 €	336.000 €	604.800 € ↑
- Coste Producc. Variable			147.137 €	110.353 €	257.490 € →
= Nuevo Margen Bruto (€)			121.663 €	225.647 €	347.310 € ↑
...MB (%)			45,3%	67,2%	57,4%
Efecto Δ V Caída de reservas					
Ingresos agencia			241.920 €	302.400 €	544.320 € ↓
Resultado analítico de estrategia					
			Nuevo Margen Bruto (€):	312.579 €	
			Nuevos costes fijos:	200.000 €	↑
			Resultado Analítico	112.579 €	↑
Nuevo Punto Muerto					
			Nuevos Costes Fijos:	200.000 €	↑
			Margen Bruto por Pernoctación:	15,50 €/per	↑
				12.899 per	↓
			Pto muerto en pernoctaciones e ingresos:	902.940 €	↓
Pto muerto según tipo contrato:			Gestión A	Gestión VIP	Total
Nº de reservas			1.440 res	1.080 res	2.520 res ↓
Nº de pernoctaciones			11.520 per	8.640 per	20.160 per ↓
Significación			57,14%	42,86%	100,00%
En pernoctaciones			7.371 per	5.528 per	12.899 per
En ingresos			515.965 €	386.974 €	902.940 €

4 Anexo

4.1 Nota: Proceso general del modelo

- 1) Nivel de actividad y de subactividad
- 2) Reparto 1º con separación de costes fijos y variables. Coste de subactividad
- 3) Reparto 2º ajustado, costes fijos imputables más costes variables
- 4) Coste de producción del producto o servicio, según **imputación racional**
- 5) Resultado analítico
- 6) Otras cuestiones

4.2 Fuentes relacionadas

[Gestión de viviendas vacacionales en Tenerife | Noma Holidays](#)

[Weguest, especialistas en gestión de alojamientos turísticos - Weguest](#)

[ProfitHome - Gestión de alquiler vacacional en Canarias](#)

[Pide ayuda con tu alojamiento a un coanfitrión experimentado en Airbnb](#)

[Coanfitriones experimentados - Centro de ayuda de Airbnb](#)