

# ANÁLISIS Y CONTROL FINANCIERO DE LA EXPLOTACIÓN HOTELERA

## La construcción y el análisis de la Cuenta de Resultados por Tipo de Cliente del hotel "USALISTO"

El hotel "USALISTO" presenta en el año 2008 los siguientes datos de ingresos por departamentos:

DEPARTAMENTOS	Habitaciones	Restauración	Alquiler salas
<b>INGRESOS</b>			
Nº servicios	2.000	800	100
Precio medio	100,00 €	35,00 €	200,00 €

En los precios medios no están descontadas las comisiones sobre ventas. Además de estos departamentos operativos, el hotel "USALISTO" tiene unos departamentos de ESTRUCTURA. Los COSTES DIRECTOS durante 2008 fueron (importes en €):

DEPARTAMENTOS	Habitaciones	Restauración	Alquiler salas	Estructura
<b>GASTOS DIRECTOS</b>				
Materias primas y aux.	30.000	9.800	2.000	0
Coste personal	56.000	10.080	6.200	7.000
Lavanderías	8.000	280	400	0
Reparaciones	11.000	8.000	3.500	0

El hotel "USALISTO" lleva un sistema de contabilidad analítica por el que reparte los GASTOS DIRECTOS DE ESTRUCTURA en función del porcentaje de producción de cada departamento operativo sobre el total.

Los importes y las claves de reparto de COSTES INDIRECTOS son:

GASTOS INDIRECTOS	IMPORTE	CLAVE DE REPARTO
Publicidad	15.000 €	% sobre producción presupuestada
Comisiones sobre ventas	13.613 €	% sobre producción real
Transportes	9.000 €	% sobre producción real
Créditos incobrables	5.000 €	% sobre producción real
Energías y suministros	5.000 €	% En base a lectura de contadores
Arrendamientos	10.000 €	% m <sup>2</sup> de superficie
Amortizaciones	4.000 €	% Distribución de inmovilizado
Gastos financieros	8.000 €	% Distribución de inmovilizado

Las claves de reparto de costes indirectos **PARA LOS DEPARTAMENTOS** durante 2008 son:

<b>CLAVES DE REPARTO DE GASTOS INDIRECTOS</b>					
	Habitaciones	Restauración	Alquiler salas	Estructura	TOTAL
% sobre producción presupuestada	75,00%	15,00%	10,00%	0,00%	100,00%
% sobre producción real	80,65%	11,29%	8,06%	0,00%	100,00%
% m <sup>2</sup> de superficie	60,00%	10,00%	30,00%	0,00%	100,00%
% En base a lectura de contadores	80,00%	5,00%	15,00%	0,00%	100,00%
% Distribución de inmovilizado	85,00%	5,00%	10,00%	0,00%	100,00%

El hotel "USALISTO" tiene segmentado su mercado a efectos de análisis de rentabilidad en tres TIPOS DE CLIENTE:

- CONVENCIONES, CONGRESOS E INCENTIVOS (CCI)
- CLIENTES DE OCIO (OCIO)
- TRIPULACIONES Y PASAJEROS (AER)

La distribución del nº de servicios por segmentos sobre el total es:

<b>% NUMERO SERVICIOS / SEGMENTOS</b>	CCI	OCIO	AER	TOTAL
% N° habitaciones ocupadas	35,00%	40,00%	25,00%	100%
% N° cubiertos	37,50%	50,00%	12,50%	100%
% N° salas alquiladas	100,00%	0,00%	0,00%	100%

Los precios medios de los servicios por segmentos son (todos los precios en €):

<b>PRECIOS MEDIOS / SEGMENTOS</b>	CCI	OCIO	AER	TOTAL
Habitaciones	129,00	79,00	93,00	100,00
Restauración	40,00	35,00	20,00	35,00
Alquiler de salas	200,00	0,00	0,00	200,00

La información de los GASTOS SEGMENTABLES disponible es:

- Los gastos de PUBLICIDAD del ejercicio, corresponden a una campaña que se realizó para el segmento CCI por 5.000€, y a otra campaña que se realizó para el segmento OCIO por 10.000€.
- Las COMISIONES SOBRE VENTAS corresponden a incentivos del segmento CCI por 1.000€ y a comisiones de intermediación de las agencias en segmento OCIO por 12.613€.
- El gasto por TRANSPORTES corresponde íntegramente a minibuses para las tripulaciones.
- Las insolvencias que se han producido en 2008, una por importe de 2.000€ corresponde a una agencia dedicada a la intermediación en clientes de OCIO, y otra por 3.000€ se corresponde con una línea aérea que alojaba tripulaciones en el hotel.

A) Elaborar la **CUENTA DE RESULTADOS POR DEPARTAMENTOS** del hotel "USALISTO" en el año 2008, siguiendo criterios de distribución de COSTES COMPLETOS, determinando:

1. La cifra de VENTAS POR DEPARTAMENTOS considerando que, a nivel interno, se quieren presentar TODAS las comisiones sobre ventas como mayor importe de los GASTOS y sin descontarlas en la cifra de ingresos.
2. La cifra de RESULTADO OPERATIVO BRUTO POR DEPARTAMENTO y TOTAL, así como el PORCENTAJE DE MARGEN OPERATIVO BRUTO POR DEPARTAMENTO Y TOTAL.
3. La cifra de RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS POR DEPARTAMENTO y TOTAL así como el PORCENTAJE DE MARGEN DE RESULTADO ANTES DE IMPUESTO SOBRE VENTAS POR DEPARTAMENTO.
4. En base a la Cuenta de Resultados por Departamentos del año 2008, determinar si hay algún departamento que, desde el punto de vista de la mejora de la RENTABILIDAD GLOBAL del hotel "USALISTO", sea conveniente que deje de existir. Justificar la respuesta.

B) Determinar cuál será la CIFRA DE VENTAS que figurará en la CONTABILIDAD FINANCIERA, teniendo en cuenta que el importe total de COMISIONES SOBRE VENTAS asciende a 13.613€ y su distribución es:

- Corresponden a comisiones por servicios de intermediación, en los que las agencias actúan en nombre propio: 13.000€.
- El resto (613€) son comisiones correspondientes a clientes enviados al hotel "USALISTO" por las agencias, actuando éstas en nombre del hotel.

C) Elaborar la **CUENTA DE RESULTADOS POR TIPO DE CLIENTE** del año 2008 del hotel "USALISTO", con criterios de distribución de COSTES COMPLETOS, determinando:

1. La CIFRA DE VENTAS POR TIPO DE CLIENTE, considerando que, a nivel interno, se quieren presentar TODAS las comisiones sobre ventas como mayor importe de los GASTOS y sin descontarlas en la cifra de ingresos.
2. Determinar los COSTES DIRECTOS y los COSTES SEGMENTABLES por TIPO DE CLIENTE, obteniendo el RESULTADO OPERATIVO SEGMENTADO POR CADA TIPO DE CLIENTE y el GLOBAL (además de los márgenes).
3. Determinar los GASTOS INDIRECTOS POR TIPO DE CLIENTE, así como el RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS POR TIPO DE CLIENTE, y el MARGEN ANTES DE IMPUESTOS POR TIPO DE CLIENTE.

4. En base a los márgenes de la CUENTA DE RESULTADOS POR TIPO DE CLIENTE clasificar los segmentos o tipos de cliente del hotel "USALISTO" en GANADORES, MARGINALES y PERDEDORES.
5. Establecer las posibles acciones a realizar con los TIPOS DE CLIENTE O SEGMENTOS PERDEDORES, derivadas del análisis de la CUENTA DE RESULTADOS POR TIPO DE CLIENTE.