



# Hotel Jazmín \*\*\*\*\*

Costes Variables o Direct Costing, reparto 1º y 2º.  
Análisis y cálculo de costes de los servicios y de márgenes y resultados. Separación de los costes fijos y variables por el método de los valores extremos y otros criterios

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

## 1 Enunciado

### 1.1 Características principales de la actividad

Hotel Jazmín cuenta con la siguiente información obtenida de los registros facilitados por el departamento de administración vinculados a los servicios prestados

#### Actividad e Ingresos obtenidos

Ingresos y Costes Directos derivados de la prestación servicios en el periodo							
Ejercicio: 200X	Periodo: Año						
Nivel de ocupación:	70%	Banquetes y Eventos	Hospedaje /Noches	Cafetería	Restaurante		Otros: Lencenría, Change..
Cliente Medio por habit.	2,2				Desayuno - Cena	Almuerzo	
Notas							
<b>Capacidad Real</b>			250 hab/día				
<b>Nivel de actividad e Ingresos</b>	1						
Nº de Banquetes /Eventos		50 Eventos					
Nº asistentes/Clientes		6.250 Com	63.875 hab/año	18.250 tick	77.288 Com	91.341 Com	
Ingresos Reales o Estimados		218.750 €	958.125 €	127.750 €	425.088 €	730.730 €	35.000 €

Por otro lado, se dispone también de la información respecto a los costes directos del periodo de cada uno de los objetos del coste, es decir de los productos y servicios generados. Estos costes directos **por su naturaleza se consideran totalmente variables.**

#### Costes Directos Reales y Estimados

Costes Directos -C. Variables (Costes Reales y Etimados)							
Notas	Banquetes y Eventos	Hospedaje /Noches	Cafetería	Restaurante		Otros: Lencenría, Change..	
				Desayuno - Cena	Almuerzo		
Consumos: Relevé de Cocina	2	31.250 €		10.800 €	115.932 €	319.694 €	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 €
<b>Total Costes Directos</b>		<b>105.650 €</b>	<b>1.500 €</b>	<b>16.300 €</b>	<b>115.932 €</b>	<b>319.694 €</b>	<b>1.250 €</b>
<b>Margen Bruto</b>		<b>113.100 €</b>	<b>956.625 €</b>	<b>111.450 €</b>	<b>309.156 €</b>	<b>411.037 €</b>	<b>33.750 €</b>
<b>Margen sobre los ingresos (%)</b>		<b>52%</b>	<b>100%</b>	<b>87%</b>	<b>73%</b>	<b>56%</b>	<b>96%</b>
<b>Margen sobre costes directos (%)</b>		<b>107%</b>	<b>63775%</b>	<b>684%</b>	<b>267%</b>	<b>129%</b>	<b>2700%</b>

Nota 1: Según registros y control establecidos. Datos facilitados por administración y facturación

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

Notas 5: Otros costes directos asociados como decoración, flores

Respecto a los costes semidirectos e indirectos, administración nos ofrece la siguiente matriz de localización y asignación de costes.

**Matriz de Reparto Primario y Secundario (Asignación y Localización de Costes)**

**Localización de Costes Semidirectos e Indirectos**

**Reparto Primario y Secundario**

Estimado				Dptos. Auxiliares		Dpt. Princ. Operativos		Dpt. Princ. No Opera		
Real				Ser. Técnico y manteni.	Limpieza y Lavandería	Cocina y Producción	Hospedaje	Dirección y Comercial	Estructura	
Elementos del coste		Nota	Importe (miles €)	Sig. %						
60-61 Consumo	Repuestos, Mat. Oficina, etc	6	25.000 €	2,60%	8.500 €	5.600 €	3.600 €	4.500 €	1.500 €	1.300 €
	Otros Consumos	7	15.000 €	1,56%	250 €	2.500 €	3.500 €	3.500 €	1.500 €	3.750 €
Subtotal:			40.000 €	4,17%	8.750 €	8.100 €	7.100 €	8.000 €	3.000 €	5.050 €
62 Servicios Exteriores	Servicios Profesionales Indep.	8	12.000 €	1,25%	500 €	1.300 €	900 €	7.300 €	2.000 €	
	Publicidad y Rel.Públicas	9	25.000 €	2,60%			6.500 €	15.000 €	3.500 €	
	Suministros (agua, luz, etc..)	10	115.000 €	11,98%	100 €	18.500 €	35.500 €	60.500 €	400 €	
	Comunicaciones(Tif,fibra,etc)	11	13.500 €	1,41%	500 €		450 €	10.500 €	2.050 €	
	Otros Servicios	12	9.500 €	0,99%			2.570 €	6.000 €	930 €	
Subtotal:			175.000 €	18,22%	1.100 €	19.800 €	45.920 €	99.300 €	8.880 €	0 €
63 Impuestos	Impuestos locales	13	2.800 €	0,29%						2.800 €
	Otros impuestos	14	5.200 €	0,54%						5.200 €
Subtotal:			8.000 €	0,83%	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	8.000 €
64 Pers	Costes Salariales	15	650.000 €	67,69%	75.000 €	125.000 €	200.000 €	160.000 €	90.000 €	
	Subtotal:		650.000 €	67,69%	75.000 €	125.000 €	200.000 €	160.000 €	90.000 €	0 €
68 Amt	Amortizaciones	16	21.300 €	2,22%	575 €	150 €	2.500 €	10.250 €	1.500 €	6.325 €
	Subtotal:		21.300 €	2,22%	575 €	150 €	2.500 €	10.250 €	1.500 €	6.325 €
OTROS	Fondos Insolvencias clientes,	17	5.500 €	0,57%						5.500 €
	Fondo Grandes Reparaciones	17	15.500 €	1,61%						15.500 €
	Coste de Oportunidad	17	45.000 €	4,69%						45.000 €
Subtotal:			66.000 €	6,87%						66.000 €
<b>TOTAL DE COSTES</b>			<b>960.300 €</b>	<b>100,0%</b>	<b>85.425 €</b>	<b>153.050 €</b>	<b>255.520 €</b>	<b>277.550 €</b>	<b>103.380 €</b>	<b>85.375 €</b>
					<b>8,90%</b>	<b>15,94%</b>	<b>26,61%</b>	<b>28,90%</b>	<b>10,77%</b>	<b>8,89%</b>
<i>Separación de costes fijos a nivel de centro o departamento</i>				Criterio B. % Fijo	Criterio B. % Fijo	Criterios A. Valores Extremos	Criterios A. Valores Extremos	Criterio C C. Fijo = 80.000 €	Criterio C C. Fijo = 85.375 €	

Con las siguientes notas aclaratorias al respecto:

Nota 6: Consumo de repuestos y material de oficina, productos de limpieza y de piscinas, etc..valor estimado

Nota 7: Consumo de repuestos, de aire acondicionado, piscina, etc

Nota 8: Asesoría fiscal, contable, nóminas, etc..

Nota 9: Costes periodificados asociados con publicidad y relaciones públicas

Nota 10: Consumo de agua, gas, electricidad, etc..

Nota 11: Teléfonos corporativos, servicio de internet y comunicaciones para los clientes, etc..

Nota 12: Servicio de Transfer Aeropuerto, Reparaciones, Arrendamientos, etc

Nota 13: Vado, basura, letreros, terrazas, etc.

Nota 14: Licencias de apertura, etc

Nota 15: Costes Salariales, Sueldos y salarios, Seguridad Social Empresa, Indemnizaciones, Horas extras, etc..

Nota 16: Amortizaciones del Inmovilizado Material e Inmaterial

Nota 17: Se incluyen Fondos para insolvencias de clientes, robos, grandes reparaciones, coste de oportunidad, etc

**Separación de los costes fijos y variables.**

Para la separación de los costes fijos y variables se han usado tres criterios que aparecen recogidos en la siguiente tabla.

- Método de los valores extremos. Aplicada a los centros operativos de Producción y Hospedaje donde se ha analizado el histórico de las semanas al año agrupadas en intervalos de 5 y resumido los costes totales de cada departamento y el nivel de actividad del mismo para cada intervalo o periodo. La actividad de producción se mide en número de comensales y la de hospedaje en número de noches facturadas.

<b>Separación de los costes fijos y variables a nivel de centro</b>						
<i>(a) Variable de la actividad: Número de comensales atendidos en desayunos, cenas y almuerzos. Método de los valores extremos</i>						
<b>Ultimo Histórico Semanas del año</b>	..1-10	..11-20	..21-30	..31-40	..41-50	Total
Costes Cocina Totales Semana(€)	51.104	48.038	46.505	49.571	60.303	255.520
Nº de Comensales Semana (nº)	33.726	30.353	28.667	32.040	43.844	168.629
Costes Hospedaje Total Semana(€)	49.681	55.510	55.510	55.510	61.339	277.550
Nº de pernoctaciones Semana (nº)	10.859	12.775	12.775	12.775	14.691	63.875
<i>(b) Estimación de costes fijos como % de los costes totales</i>			<b>40%</b>			
<i>(c) Cantidad estimada de total de costes fijos para el periodo</i>						

- b) Para otros departamentos se ha establecido en base a la experiencia y datos históricos un nivel del 40% de costes fijos sobre los costes totales
- c) Para otros departamentos se ha establecido un nivel concreto de costes fijos basado en los componentes histórico de los elementos que componen los costes totales del centro o departamento.

**Las claves de subreparto son las siguientes**

<b>Claves de Reparto y Subreparto</b>		Dptos. Auxiliares		Dpt. Princ. Operativos		Dpt. Princ. No Opera	
	Notas	Ser. Técnico y manteni.	Limpieza y Lavandería	Cocina y Producción	Hospedaje	Dirección y Comercial	Estructura
Ser. Técnico y manteni.	18		5%	15%	45%	10%	25%
Limpieza y Lavandería	19		5%	10%	60%	5%	20%

*Nota 18: Porcentaje de tiempo y partes de trabajo demandado*  
*Nota 19: Según estimaciones*

**Claves de imputación**

Claves de imputación de los centros principales operativos a los objetos del coste son las siguientes:

<b>Claves de Imputación</b>	<b>Objetos del Coste</b>				
	Banquetes y Eventos	Hospedaje /Noches	Cafetería	Desayuno - Cena	Almuerzo
<b>Cocina y Producción</b>	Según Relevé de Cocina				
<b>Hospedaje</b>	100%				

**2 Se Pide**

- a) Analice y comente el cuadro de localización de los costes directos e indirectos
- b) Resuelva el reparto primario y secundario
- c) Cálculo del coste de los productos y servicios de la empresa, por el Método del Coste Variable. Determine los principales ratios e indicadores relacionados con el coste de los servicios. Analice e interprete los resultados
- d) Análisis de resultados según Método Direct Costing. Determine los principales ratios e indicadores relacionados con los resultados de los servicios. Analice e interprete los resultados

### 3 Solución

#### Separación de costes fijos y variables a nivel de centro de costes

	Dptos. Auxiliares		Dpt. Princ. Operativos		Dpt. Princ. No Opera	
	Ser. Técnico y manteni.	Limpieza y Lavandería	Cocina y Producción	Hospedaje	Dirección y Comercial	Estructura
	Ser	Lim	Coc	Hos	Dir	Est
<b>Reparto 1º</b>	<b>85.425 €</b>	<b>153.050 €</b>	<b>255.520 €</b>	<b>277.550 €</b>	<b>103.380 €</b>	<b>85.375 €</b>
<b>Separación de costes fijos y variables</b>	Criterio B. % Fijo	Criterio B. % Fijo	Criterios A. Valores Extremos	Criterios A. Valores Extremos	Criterio C	Criterio C
	40%	40%	168.629 Com Ver **	63.875 hab/año Ver **	80.000 €	85.375 €
Costes Fijos	<b>34.170 €</b>	<b>61.220 €</b>	102.208 €	83.265 €	<b>80.000 €</b>	<b>85.375 €</b>
Costes Viariables	<b>51.255 €</b>	<b>91.830 €</b>	153.312 €	194.285 €	<b>23.380 €</b>	<b>0 €</b>

<i>Nota ** Valores Extremos:</i>		Coste	Actividad	CVP = ( Cmax – Cmin )/(Xmax – Xmin) o Tasa Variable:		
Cocina y Producción	Máximo	60.303 €	43.844 Com	0,91 €/com	168.629 Com	255.520 €
	Mínimo	46.505 €	28.667 Com			153.312 €
	Diferen.	13.798 €	15.177 Com	Costes Variables		102.208 €
Hospedaje	Máximo	61.339 €	14.691 hab	3,04 €/hab	63.875 hab/año	277.550 €
	Mínimo	49.681 €	10.859 hab			194.285 €
	Diferen.	11.657 €	3.833 hab	Costes Fijos		83.265 €

#### Solución del reparto secundario

Partiendo del siguiente cuadro

	Dptos. Auxiliares		Dpt. Princ. Operativos		Dpt. Princ. No Opera	
	Ser. Técnico y manteni.	Limpieza y Lavandería	Cocina y Producción	Hospedaje	Dirección y Comercial	Estructura
	Ser	Lim	Coc	Hos	Dir	Est
<b>Reparto 1º</b>	<b>51.255 €</b>	<b>91.830 €</b>	<b>153.312 €</b>	<b>194.285 €</b>	<b>23.380 €</b>	<b>0 €</b>
Ser. Técnico y manteni.	0%	5%	15%	45%	10%	25%
	<b>0 €</b>	<b>0 €</b>	<b>0 €</b>	<b>0 €</b>	<b>0 €</b>	<b>0 €</b>
Limpieza y Lavandería	5%	0%	10%	60%	5%	20%
	<b>0 €</b>	<b>0 €</b>	<b>0 €</b>	<b>0 €</b>	<b>0 €</b>	<b>0 €</b>
<b>Total Reparto Secundario</b>	<b>51.255 €</b>	<b>91.830 €</b>	<b>153.312 €</b>	<b>194.285 €</b>	<b>23.380 €</b>	<b>0 €</b>
Debe ser = a	<b>0 €</b>	<b>0 €</b>				
Objetivo	<b>0 €</b>					

<b>Reparto Primario y Secundario</b>						
	<b>Dptos. Auxiliares</b>		<b>Dpt. Princ. Operativos</b>		<b>Dpt. Princ. No Opera</b>	
	Ser. Técnico y manteni. <b>Ser</b>	Limpieza y Lavandería <b>Lim</b>	Cocina y Producción <b>Coc</b>	Hospedaje <b>Hos</b>	Dirección y Comercial <b>Dir</b>	Estructura <b>Est</b>
<b>Reparto 1º</b>	<b>51.255 €</b>	<b>91.830 €</b>	<b>153.312 €</b>	<b>194.285 €</b>	<b>23.380 €</b>	<b>0 €</b>
Ser. Técnico y manteni. <b>55.986,47 €</b>	0% <b>0 €</b>	5% <b>2.799 €</b>	15% <b>8.398 €</b>	45% <b>25.194 €</b>	10% <b>5.599 €</b>	25% <b>13.997 €</b>
Limpieza y Lavandería <b>94.629,32 €</b>	5% <b>4.731 €</b>	0% <b>0 €</b>	10% <b>9.463 €</b>	60% <b>56.778 €</b>	5% <b>4.731 €</b>	20% <b>18.926 €</b>
<b>Total Reparto Secundario</b>	<b>0 €</b>	<b>0 €</b>	<b>171.173 €</b>	<b>276.257 €</b>	<b>33.710 €</b>	<b>32.922 €</b>

Calculo del coste de producción de los servicios y analisis de resultados

<b>Cálculo del Coste de Producción de los Servicios</b>							
Ejercicio: 200X    Periodo: Año							
<b>Objetos del Coste</b>							
<u>Actividad-Producción</u>	Notas	Banquetes y Eventos	Hospedaje /Noches	Cafetería	Desayuno - Cena	Almuerzo	Otros: Lencería, Change
	Dado	50 Eventos 6.250 Com	63.875 hab/año	18.250 tick	77.288 Com	91.341 Com	
<b>Costes Directos -C. Variables</b>							
Consumos: Relevé de Cocina	2	31.250 €		10.800 €	115.932 €	319.694 €	
Servicios de catering	3	60.000 €					
Animacion y DJ	3	6.500 €		5.500 €			
Refuerezo de personal	4	1.500 €					
Otros costes vinculados	5	6.400 €	1.500 €				1.250 €
<b>Total Costes Directos</b>		<b>105.650 €</b>	<b>1.500 €</b>	<b>16.300 €</b>	<b>115.932 €</b>	<b>319.694 €</b>	<b>1.250 €</b>
<b>Cost.Indirec. P. O Variables</b>							
Cocina y Producción (claves de imputación)		6,5%		2,3%	24,3%	66,9%	
Según Reparto 1º y 2º	<b>171.173 €</b>	<b>11.198 €</b>		<b>3.870 €</b>	<b>41.544 €</b>	<b>114.561 €</b>	
Hospedaje (claves de imputación)			100%				
Según Reparto 1º y 2º	<b>276.257 €</b>		<b>276.257 €</b>				
<b>Total Costes Indirectos</b>		<b>11.198 €</b>	<b>276.257 €</b>	<b>3.870 €</b>	<b>41.544 €</b>	<b>114.561 €</b>	<b>0 €</b>
<b>COSTE DE LOS SERVICIOS (variables)</b>		<b>116.848 €</b>	<b>277.757 €</b>	<b>20.170 €</b>	<b>157.476 €</b>	<b>434.254 €</b>	<b>1.250 €</b>
<b>Ratios e indicadores</b>							
Coste medio por Banquete y/o Evento		2.337 €					
Coste Medio por Comensal		18,7 €/com		1,11 €/tick	2,04 €/com	4,75 €/com	
Coste Medio por Habitación Noche			4,35 €/hab				

Análisis de Resultados		Objetos del Coste						
		Notas	Banquetes y Eventos	Hospedaje /Noches	Cafetería	Desayuno - Cena	Almuerzo	Otros: Lencería, Champagne
<b>Actividad-Producción</b>		Dado	50 Eventos 6.250 Com	63.875 hab/año	18.250 tick	77.288 Com	91.341 Com	0
<b>Ingresos Netos Generados</b>	1	218.750 €	958.125 €	127.750 €	425.088 €	730.730 €	35.000 €	
<b>2.495.443 €</b>	100,0%	8,8%	38,4%	5,1%	17,0%	29,3%	1,4%	
<b>Costes Produc. 1.007.755 €</b>		116.848 €	277.757 €	20.170 €	157.476 €	434.254 €	1.250 €	
<b>Margen Bruto Generado</b>		101.902 €	680.368 €	107.580 €	267.612 €	296.476 €	33.750 €	
<b>1.487.688 €</b>	100,0%	6,8%	45,7%	7,2%	18,0%	19,9%	2,3%	
<b>Margen Sobre el Coste</b>	147,6%	87,2%	245,0%	533,4%	169,9%	68,3%	2700,0%	
<b>Margen Sobre Ingresos</b>	59,6%	46,6%	71,0%	84,2%	63,0%	40,6%	96,4%	
<b>Costes No Operativos (Variables)</b>								
Dirección y Comercial		33.710 €						
Estructura		32.922 €						
<b>Margen Neto Gnerado</b>		<b>1.421.056 €</b>						
<b>Costes Fijos</b>								
Ser. Técnico y manteni.		34.170 €						
Limpieza y Lavandería		61.220 €						
Cocina y Producción		102.208 €						
Hospedaje		83.265 €						
Dirección y Comercial		80.000 €						
Estructura		85.375 €						
<b>Total Costes de Estructura</b>		<b>446.238 €</b>						
<b>Rtdo del Ejercicio o Neto</b>		<b>974.818 €</b>						
Rtdo sobre costes totales		<b>67,0%</b>						Rtdo del ejercicio / (Coste de produccion+costes de estructura)
Rdto sobre los ingresos		<b>39,1%</b>						Rtdo del ejercicio / Ingresos netos generados
<b>Ratios e indicadores</b>								
Ingreso Unitario Medio		4.375,00 €/Ev 35,00 €/com	15,00 €/hab/noc	7,00 €/tick	5,50 €/com	8,00 €/com		--
Coste Unitario Medio		2.336,97 €/Ev 18,70 €/com	4,35 €/hab/noc	1,11 €/tick	2,04 €/com	4,75 €/com		--
Margen Bruto Unitario Medio		2.038,03 €/Ev 16,30 €/com	10,65 €/hab/noc	5,89 €/tick	3,46 €/com	3,25 €/com		---