



Hotel Jazmín. Eficacia, Eficiencia y Productividad

Análisis de la eficacia, eficiencia, productividad y otros indicadores.

Jose Ignacio González Gómez

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

www.jggomez.eu

Ejercicio adaptado: elaboración jggomez

1 Enunciado

Hotel Jazmín presenta los siguientes estados analíticos y de gestión del pasado ejercicio económico y que queremos analizar bajo la perspectiva de la eficacia, eficiencia, productividad, así como de otros indicadores.

1.1 Cálculo del coste de los servicios

Así y respecto al coste de producción de los servicios presentamos el siguiente cuadro con las notas aclaratorias correspondientes:

Cálculo del Coste de Producción de los Servicios							
Ejercicio: 200X Período: Año							
<u>Actividad-Producción</u>	Objetos del Coste						
	Notas	Banquetes y Eventos	Hospedaje /Noches	Cafetería Nota A	Desayuno - Cena	Almuerzo	Otros: Lencenria,Change..
Dado		50 Eventos 6.250 Com	63.875 pax/año	45.500 tick	77.288 Com	91.341 Com	
Nº de Operarios:	92 oper Nota A	20 oper	50 oper	6 oper	6 oper	8 oper	2 oper
Costes Directos Reales y Estimados							
Consumos: Relevé de Cocina	Nota B	31.250 € 1.250 kg		10.800 € 360 kg	115.932 € 11.593 kg	319.694 € 21.313 kg	
Servicios de catering	Nota C	60.000 €		5.500 €			
Animación y DJ	Nota C	6.500 €					
Refuerzo de personal	Nota D	1.500 €					
Otros costes vinculados	Nota E	6.400 €	1.500 €				1.250 €
Total Costes Directos		105.650 €	1.500 €	16.300 €	115.932 €	319.694 €	1.250 €
Cost.Indirec.Dpto. Princ. Opartativos							
Cocina y Producción (claves de imputación)		6,5%		2,3%	24,3%	66,9%	
Según Reparto 1º y 2º	285.288 €	18.664 €		6.450 €	69.240 €	190.935 €	
Hospedaje (claves de imputación)			100%				
Según Reparto 1º y 2º	414.169 €		414.169 €				
Total Costes Indirectos		18.664 €	414.169 €	6.450 €	69.240 €	190.935 €	0 €
COSTE TOTAL DE LOS SERVICIOS		124.314 €	415.669 €	22.750 €	185.172 €	510.628 €	1.250 €
Ratios e indicadores							
Coste medio por Banquete y/o Evento		2.486 €					
Coste Medio por Comensal		19,9 €/com		1,25 €/tick	2,40 €/com	5,59 €/com	
Coste Medio por Habitación Noche			6,51 €/hab				

Nota A: Se han registrado un total de horas de operarios en cafetería: 1.100 hras-año a un coste de: 14,00 €/hr
 Nota B: Relevé de cocina y economato y otros datos
 Nota C: Servicios directos contratados
 Nota D: Refuerzo de mano de obra a través de ETT y horas extras
 Nota E: Otros costes directos asociados como decoración, flores

1.2 Análisis de resultados

Análisis de Resultados		Objetos del Coste					
<i>Nota F: Según registros y control establecidos. Datos facilitados por administración y facturación</i>							
	Notas	Banquetes y Eventos	Hospedaje /Noches	Cafetería	Desayuno - Cena	Almuerzo	Otros: Lencería,Change..
Actividad-Producción	Dado	50 Eventos 6.250 Com	63.875 hab/año	45.500 tick	77.288 Com	91.341 Com	0
Ingresos Netos Generados	Nota F	218.750 €	958.125 €	364.000 €	425.088 €	730.730 €	35.000 €
2.731.693 €	100,0%	8,8%	38,4%	5,1%	17,0%	29,3%	1,4%
Costes Produc. 1.259.783 €		124.314 €	415.669 €	22.750 €	185.172 €	510.628 €	1.250 €
Margen Bruto Generado		94.436 €	542.456 €	105.000 €	239.917 €	220.102 €	33.750 €
1.235.660 €	100,0%	7,6%	43,9%	8,5%	19,4%	17,8%	2,7%
Margen Sobre el Coste	98,1%	76,0%	130,5%	461,5%	129,6%	43,1%	2700,0%
Margen Sobre Ingresos	49,5%	43,2%	56,6%	82,2%	56,4%	30,1%	96,4%
Costes No Operativos							
Dirección y Comercial	120.597 €						
Estructura	140.246 €						
Subtotal		260.843 €					
Rtdo Neto		974.818 €					
Margen sobre el costes		64,1%					
Margen sobre el ingresos		39,1%					
Ratios e indicadores							
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	2.486,28 €/Ev 19,89 €/com	6,51 €/hab/noc	1,25 €/tick	2,40 €/com	5,59 €/com	--	--
Margen Bruto Unitario Medio	1.888,72 €/Ev 15,11 €/com	8,49 €/hab/noc	5,75 €/tick	3,10 €/com	2,41 €/com	---	---

1.3 Objetivos y estándar

1.3.1 Objetivos globales para el Hotel

Se han establecido los siguientes objetivos generales relacionados con las siguientes variables para el ámbito general del hotel:

Global Empresa		
Variables:	Objetivo:	Real:
Producción-Actividad		
(N1) Nº de PAX	60.000 pax/año	
(N2) Ingresos Explotación	2.800.000 €/año	?????????
(N3) Costes Totales	1.500.000 €/año	
Recurso: Factor Trabajo		
(N4) Nº de Operarios	95 oper/año	
(N5) Coste asociado al uso del factor (3/4)	12.000 €/Oper	?????????

N1: Nº de huéspedes
N2: Ingresos Netos de Explotación
N3: Costes Totales de Explotacion Anual
N4: Nº de Trabajadores promedio. Consumo de factores medidos en terminos de operarios directos medios contratados al año
N5: Coste derivado del empleo o consumo del factor. En este caso cantidad de costes por empleado

1.3.2 Objetivos y estándar del servicio Restauración

Servicios de Restauración (Desayunos, Almuerzos, Cenas)		
Variables:	Objetivo:	Real:
Producción-Actividad		
(N6) Nº Comensales	170.000 Com	
(N7) Ingresos del servicio	1.200.000 €	?????????
(N8) Costes Totales del Servicio	710.000 €	
Recurso-Factor: Kg de Consumo de Alimentos		
(N9) Cantidad de Factor Consumido	28.000 kg	?????????
(N10) Coste del consumo del factor	550.000 €	

N6: Nº de comensales en Desayunos-Cenas-Almuerzos
N7: Ingresos directos e indirectos derivados del servicio
N8: Costes directos e indirectos asociados al servicio
N9: Kg Consumo de MP según Relevé de Cocina
N10: Coste del Consumo de MP en Desayunos, Almuerzos y Cenas

1.3.3 Objetivos y estándar del servicio Cafeterías

Servicio de Cafetería		
Variables:	Objetivo:	Real:
Producción-Actividad		
(N11) Nº Tickets	44.000 tick	
(N12) Ingresos del servicio	350.000 €	?????????
(N13) Costes Totales del Servicio	187.000 €	
Recurso-Factor: Horas de Operarios en Cafetería		
(N14) Cantidad de Factor Consumido	1.150 hr de opr	?????????
(N15) Coste del consumo del factor	15.500 €	

N11: Nº de tickets
N12: Ingresos directos del servicio
N13: Costes directos e indirectos asociados al servicio
N14: Registro o estimación del total de horas de operarios en cafetería.
Total horas: 1.100 horas-año
N15: Coste hora operario de cafetería por el total de horas consumidas a un coste de: 14,00 €/hr

2 Se Pide

Analizada la información disponible, se requiere:

- Para el total de la empresa y vinculado al factor trabajo determinar la eficacia, eficiencia técnica y económica, así como la productividad global y del recurso trabajo. Calcular los indicadores de Coste Medio y Resultado Medio por Pax
- Para el servicio "Restauración" y vinculado al factor Kg de Alimentos determinar la eficacia, eficiencia técnica y económica, así como la productividad global y del recurso Kg de alimentos. Calcular los indicadores de Coste Medio y Resultado Medio por comensal
- Para el servicio "Cafetería" y vinculado al factor horas de operario determinar la eficacia, eficiencia técnica y económica, así como la productividad global y del recurso horas de operarios. Calcular los indicadores de Coste Medio y Resultado Medio por ticket

3 Solución

3.1.1 Hotel Jazmín: Eficacia, eficiencia, productividad y otros indicadores

Global Empresa			
Eficaz - Eficiente Técnico - Ineficiente Económico			
	Variables:	Objetivo:	Real:
Producción-Actividad			
(N1) Nº de PAX		60.000 pax/año	63.875 pax/año
(N2) Ingresos Explotación		2.800.000 €/año	2.731.693 €/año
(N3) Costes Totales		1.500.000 €/año	1.259.783 €/año
Recurso: Factor Trabajo			
(N4) Nº de Operarios		95 oper/año	92 oper/año
(N5) Coste asociado al uso del factor (3/4)		12.000 €/Oper	13.693 €/Oper
ANALISIS			
1.- Eficacia		106,5%	Eficaz
2- Eficiencia del Factor Trabajo			
Eficiencia Técnica	60.000 pax/año	63.875 pax/año	
	95 oper/año	92 oper/año	
	631,6 pax/oper	694,3 pax/oper	
Eficiente			
Eficiencia Económica	12.000 €/Oper	13.693 €/Oper	
	60.000 pax/año	63.875 pax/año	
	0,20 €/pax	0,21 €/pax	
Ineficiente			
3.- Productividad e Índices			
Prod. del Factor Trabajo (1/4):	632 pax/oper	694 pax/oper	9,9%
Productividad Global (2/3):	1,87 Ing/Cos	2,17 Ing/Cos	16,2%
Coste Medio por Pax (3/1)	25,0 €/pax	19,7 €/pax	-21,1%
Resultado Medio por Pax (2-3/1)	21,7 €/pax	23,0 €/pax	6,4%

3.1.2 Servicio de Restauración: Eficacia, eficiencia, productividad y otros

Servicios de Restauración (Desayuno, Almuerzos, Cenas)			
Ineficaz - Ineficiente Técnico - Eficiente Económico			
	Variables:	Objetivo:	Real:
Producción-Actividad			
(N6) Nº Comensales		170.000 Com	168.629 Com
(N7) Ingresos del servicio		1.200.000 €	1.155.818 €
(N8) Costes Totales del Servicio		710.000 €	695.800 €
Recurso-Factor: Kg de Consumo de Alimentos			
(N9) Cantidad de Factor Consumido		28.000 kg	32.906 kg
(N10) Coste del consumo del factor		550.000 €	435.626 €
ANALISIS			
1.- Eficacia		99,2%	Ineficaz
2- Eficiencia del Factor Kg de Consumo de Alimentos			
Eficiencia Técnica	170.000 Com	168.629 Com	
	28.000 Kg	32.906 Kg	
	6,07 com/kg	5,12 com/kg	
Ineficiente			
Eficiencia Económica	550.000 €	435.626 €	
	170.000 Com	168.629 Com	
	3,24 €/com	2,58 €/com	
Eficiente			
3.- Productividad e Índices			
Prod. del Factor o Recurso (6/9):	6,07 com/kg	5,12 com/kg	-15,6%
Productividad Global (7/8):	0,14 Ing/Cos	0,15 Ing/Cos	3,0%
Coste Medio por Comensal (8/6)	4,18 €/Com	4,13 €/Com	-1,2%
Resultado Medio por Comensal (7-8/6)	2,88 €/Com	2,73 €/Com	-5,4%

3.1.3 Servicio de Cafetería: Eficacia, eficiencia, productividad y otros

Servicio de Cafetería		
Eficaz - Eficiente Técnico - Eficiente Económico = EFECTIVO		
Variables:	Objetivo:	Real:
Producción-Actividad		
(N11) Nº Tickets	44.000 tick	45.500 tick
(N12) Ingresos del servicio	350.000 €	364.000 €
(N13) Costes Totales del Servicio	187.000 €	185.172 €
Recurso-Factor: Horas de Operarios en Cafetería		
(N14) Cantidad de Factor Consumido	1.150 hr de opr	1.100 hr de opr
(N15) Coste del consumo del factor	15.500 €	15.400 €
ANALISIS		
1.- Eficacia	103,4% Eficaz	
2- Eficiencia del Factor horas de operario en cafeteria		
Eficiencia Técnica	44.000 tick	45.500 tick
	1.150 hr de opr	1.100 hr de opr
	38,26 tick/hr	41,36 tick/hr
	Eficiente	
Eficiencia Económica	15.500 €	15.400 €
	44.000 tick	45.500 tick
	0,35 €/tick	0,34 €/tick
	Eficiente	

3.- Productividad e Indices

<i>Prod. del Factor o Recurso (11/14):</i>	38,26 tick/hr	41,36 tick/hr	8,1%
<i>Productividad Global (12/13):</i>	1,87 lng/Cos	1,97 lng/Cos	5,0%
<i>Coste Medio por ticket (13/11)</i>	4,25 €/tick	4,07 €/tick	-4,2%
<i>Resultado Medio por ticket (12-13/11)</i>	3,70 €/tick	3,93 €/tick	6,1%