



Hotel Jazmín Costes Variables - Decisiones V.1

Análisis y decisiones basadas en un modelo de Costes Variables.

Jose Ignacio González Gómez

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

www.jggomez.eu

Ejercicio adaptado: elaboración jggomez

1 Presentación

Presentamos a continuación los principales informes relacionados con el Sistema de Costes del Hotel Jazmín basado en el modelo Coste Variables o Direct Costing.

Ingresos y Costes Directos derivados de la prestación de servicios en el periodo							
Ejercicio: 200X	Banquetes y Eventos	Hospedaje /Noches	Cafetería	Desayuno - Cena	Almuerzo	Otros: Lencería, Change.	
Actividad del Periodo y Nivel de Ocupación 70%	50 Eventos 6.250 Com	63.875 hab/año	18.250 tick	77.288 Com	91.341 Com	0 Com	
Ingresos Reales y Estimados N1	218.750 €	958.125 €	127.750 €	425.088 €	730.730 €	35.000 €	
Costes Directos -C. Variables (Costes Reales y Etimados)							
	Notas	Banquetes y Eventos	Hospedaje /Noches	Cafetería	F&B Desayuno - Cena	Almuerzo	Otros: Lencería, Change..
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 €
Total Costes Directos		105.650 €	1.500 €	16.300 €	115.932 €	319.694 €	1.250 €
Margen Bruto		113.100 €	956.625 €	111.450 €	309.156 €	411.037 €	33.750 €
Margen sobre los ingresos (%)		52%	100%	87%	73%	56%	96%
Margen sobre costes directos (%)		107%	63775%	684%	267%	129%	2700%
<i>Nota 1: Según registros y control establecidos. Datos facilitados por administración y facturación</i>							
<i>Nota 2: Relevé de cocina y economato y otros datos</i>							
<i>Nota 3: Servicios directos contratados</i>							
<i>Nota 4: Refuerzo de mano de obra a través de ETT y horas extras</i>							
<i>Notas 5: Otros costes directos asociados como decoración, flores</i>							

Localización de Costes Semidirectos e Indirectos									
Reparto Primario y Secundario									
Estimado				Dptos. Auxiliares		Dpt. Princ. Operativos		Dpt. Princ. No Opera	
Real		Importe (miles €)	Sig. %	Ser. Técnico y manteni.	Limpieza y Lavandería	Cocina y Producción	Hospedaje	Dirección y Comercial	Estructura
<i>Elementos del coste</i>									
60-61 Consu	Repuestos, Mat. Oficina, etc	25.000 €	2,60%	8.500 €	5.600 €	3.600 €	4.500 €	1.500 €	1.300 €
	Otros Consumos	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.	12.000 €	1,25%	500 €	1.300 €	900 €	7.300 €	2.000 €	
	Publicidad y Rel.Públicas	25.000 €	2,60%			6.500 €	15.000 €	3.500 €	
	Suministros (agua, luz, etc..)	115.000 €	11,98%	100 €	18.500 €	35.500 €	60.500 €	400 €	
	Comunicaciones(Tif,fibra,etc)	13.500 €	1,41%	500 €		450 €	10.500 €	2.050 €	
	Otros Servicios	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 Impues	Impuestos locales	2.800 €	0,29%						2.800 €
	Otros impuestos	5.200 €	0,54%						5.200 €
	Subtotal:	8.000 €	0,83%	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	8.000 €
64 Pers	Costes Salariales	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 Amtz	Amortizaciones	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, etc	5.500 €	0,57%						5.500 €
	Fondo Grandes Reparaciones	15.500 €	1,61%						15.500 €
	Coste de Oportunidad	45.000 €	4,69%						45.000 €
	Subtotal:	66.000 €	6,87%						66.000 €
TOTAL DE COSTES (Fijos y Variables)		960.300 €	100,0%	85.425 €	153.050 €	255.520 €	277.550 €	103.380 €	85.375 €
Separación costes fijos y variables		CF:		34.170 €	61.220 €	102.208 €	83.265 €	80.000 €	85.375 €
		CV:		51.255 €	91.830 €	153.312 €	194.285 €	23.380 €	0 €
Reparto Secundario o Subreparto				Ser. Técnico y manteni.					
				55.986 €				2.799 €	
				Limpieza y Lavandería				8.398 €	
				95.459 €				25.194 €	
								5.599 €	
								13.997 €	
TOTAL SUBREPARTO								4.731 €	
								18.926 €	
								0 €	
								171.173 €	
								276.257 €	
								33.710 €	
								32.923 €	

Cálculo del Coste de Producción de los Servicios							
Ejercicio: 200X Período: Año							
<i>Actividad-Producción</i>	Objeto del Coste						
	Notas	Banquetes y Eventos	Hospedaje /Noches	Cafetería	Desayuno - Cena	Almuerzo	Otros: Lencenría, Channe
	Dado	50 Eventos 218.750 Com	63.875 hab/año	18.250 tick	77.288 Com	91.341 Com	
Costes Directos -C. Variables							
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 €			
Refuerzo de personal	4	1.500 €					
Otros costes vinculados	5	6.400 €	1.500 €				1.250 €
Total Costes Directos		105.650 €	1.500 €	16.300 €	115.932 €	319.694 €	1.250 €
Cost.Indirec. P. O Variables							
Cocina y Producción (claves de imputación)		6,5%		2,3%	24,3%	66,9%	
Según Reparto 1º y 2º		171.173 €	11.198 €	3.870 €	41.544 €	114.561 €	
Hospedaje (claves de imputación)			100%				
Según Reparto 1º y 2º		276.257 €	276.257 €				
Total Costes Indirectos		11.198 €	276.257 €	3.870 €	41.544 €	114.561 €	0 €
COSTE DE LOS SERVICIOS (variables)		116.848 €	277.757 €	20.170 €	157.476 €	434.254 €	1.250 €
Ratios e indicadores							
Coste medio por Banquete y/o Evento		2.337 €					
Coste Medio por Comensal		0,5 €/com		1,11 €/tick	2,04 €/com	4,75 €/com	
Coste Medio por Habitación Noche			4,35 €/hab				

Análisis de Resultados	Objeto del Coste						
	Notas	Banquetes y Eventos	Hospedaje /Noches	Cafetería	Desayuno - Cena	Almuerzo	Otros: Lencenria, Channe
<u>Actividad-Producción</u>	Dado	50 Eventos 218.750 Com	63.875 hab/año	18.250 tick	77.288 Com	91.341 Com	0
Ingresos Netos Generados 2.495.443 €	1 100,0%	218.750 € 8,8%	958.125 € 38,4%	127.750 € 5,1%	425.088 € 17,0%	730.730 € 29,3%	35.000 € 1,4%
Costes Produc. 1.007.756 €		116.848 €	277.757 €	20.170 €	157.476 €	434.254 €	1.250 €
Margen Bruto Generado 1.487.688 €	100,0%	101.902 € 6,8%	680.368 € 45,7%	107.580 € 7,2%	267.612 € 18,0%	296.476 € 19,9%	33.750 € 2,3%
Margen Sobre el Coste	147,6%	87,2%	245,0%	533,4%	169,9%	68,3%	2700,0%
Margen Sobre Ingresos	59,6%	46,6%	71,0%	84,2%	63,0%	40,6%	96,4%
<u>Costes No Operativos (Variables)</u>							
Dirección y Comercial	33.710 €						
Estructura	32.923 €						
Margen Neto Generado	1.421.055 €						
<u>Costes Fijos</u>							
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 €						
Total Costes de Estructura	446.238 €						
Rtdo del Ejercicio o Neto	974.817 €						
Rtdo sobre costes totales	67,0%			Rtdo del ejercicio / (Coste de produccion+costes de estructura)			
Rdto sobre los ingresos	39,1%			Rtdo del ejercicio / Ingresos netos generados			
<u>Ratios e indicadores</u>							
Ingreso Unitario Medio	4.375,00 €/Ev 1,00 €/com	15,00 €/hab/noc	7,00 €/tick	5,50 €/com	8,00 €/com	--	
Coste Unitario Medio	2.336,97 €/Ev 0,53 €/com	4,35 €/hab/noc	1,11 €/tick	2,04 €/com	4,75 €/com	--	
Margen Bruto Unitario Medio	2.038,03 €/Ev 0,47 €/com	10,65 €/hab/noc	5,89 €/tick	3,46 €/com	3,25 €/com	---	

2 Se Pide

Con la información disponible se pide dar respuesta a las siguientes cuestiones:

- Estimar la Tasa de Costes Fijos sobre los Costes Totales de Producción e interpretar su significado.
- Calcular los márgenes netos unitarios medios de cada servicio considerando que los costes variables no operativos se distribuyen según el porcentaje de ingresos generados sobre el total.
- En base al margen neto unitario anterior, calcular el punto de muerto para el servicio Hospedaje, para Almuerzo y para Cafetería considerando solo los costes fijos de los centros operativos afectados en proporción a la cantidad de costes variables imputados de cada centro a los servicios.
- Considerando el apartado anterior estimar el nuevo punto muerto total o absoluto de los tres servicios señalados repartiendo los costes fijos de los centros auxiliares, así como no operativos en función del volumen de ingresos generados o estimados.

3 Solución

Cuestión A		
	Importe	Significación
A Costes Directos Variables:	560.326 €	38,54%
B Costes Operativos Variables (Dpt Princ. Operativ):	447.430 €	30,77%
C Costes de Producción de los Servicios (A+B):	1.007.756 €	
D Total Costes Fijos (Operativos y No Operativos):	446.238 €	30,69%
E <i>Tasa de costes Fijos sobre el Total de Costes de Producción (D/C)</i>	44,28%	

De cada 100 € de Costes de Produccion le corresponden 44,28 € de costes fijos o de estructura general

Cuestión B		Banquetes y Eventos	Hospedaje /Noches	Cafetería	Desayuno - Cena	Almuerzo	Otros. Lencenria,Change
Actividad	50 Eventos 218.750 Com	63.875 hab/año	18.250 tick	77.288 Com	91.341 Com	0	
Ingresos	2.495.443 € 100,00%	218.750 € 8,77%	958.125 € 38,39%	127.750 € 5,12%	425.088 € 17,03%	730.730 € 29,28%	35.000 € 1,40%
Margen Bruto Generado		101.902 €	680.368 €	107.580 €	267.612 €	296.476 €	33.750 €
Costes Variables No Operativos							
Dirección y Com	33.710 €						
Estructura	32.923 €						
Total:	66.633 €	5.841,03 €	25.583,73 €	3.411,16 €	11.350,65 €	19.511,86 €	934,57 €
Margen Neto Unitario	1.921,21 €/Ev 0,44 €/com	10,25 €/hab/noc	5,71 €/tick	3,32 €/com	3,03 €/com		

Cuestión C y D		Servicios		
		Hospedaje /Noches	Cafetería	Almuerzo
Cuestión C				
A Margen Neto Unitario		10,25 €/hab/noc	5,71 €/tick	3,03 €/com
Costes Fijos Propios derivados de los Dpto. Principales Operativos				
	<i>Cocina y Producción</i>	0,00%	2,26%	66,93%
	102.208 €	0,00 €	2.310,87 €	68.404,67 €
	<i>Hospedaje</i>	100,00%	0,00%	0,00%
	83.265 €	83.265,00 €	0,00 €	0,00 €
B Total Costes Fijos Propios		83.265,00 €	2.310,87 €	68.404,67 €
C Pto Muerto Propio		8.122,60 hab	404,9 tick	22.559 Com
Costes Fijos Propios derivados de los Dpto. Auxiliares y Prin. No Operativos				
Cuestión D				
D Participación en los Ingresos		38,39%	5,12%	29,28%
Auxiliares:	95.390 €	36.624,98 €	4.883,33 €	27.932,65 €
No Operativ.	165.375 €	63.495,71 €	8.466,09 €	48.426,06 €
E Costes Fijos Aux+No Ope.		100.120,68 €	13.349,42 €	76.358,71 €
F Pto Muerto Global (B+E)/A		9.766,89 hab	2.338,8 tick	25.183 Com