



# Balneario con Transfer

Otros casos de aplicación del análisis CVB. Punto de equilibrio por secciones

Jose Ignacio González Gómez

Departamento de Análisis Económico, Contabilidad y Finanzas

[www.jggomez.eu](http://www.jggomez.eu)

Ejercicio y adaptado: <sup>1</sup>García Suárez, J.L et al. (2013). **Ejemplo 11 pp 285-286**

Clasificación del caso. Objetivos del caso

1 Un solo producto vs multiproducto

**1.1 Un solo producto/servicio**

- 1.2 Combinación de productos en proporciones fijas
- 1.3 Combinación de productos en proporciones variables con margen comercial único
- 1.4 Combinación de productos en proporciones variables con margen comercial distinto
- 1.5 Combinación de productos con costes fijos a los productos

2 Aplicaciones clásicas del análisis CVB

**2.1 Punto de equilibrio y relacionados**

- 2.2 Margen de contribución unitario y ratio
- 2.3 Margen de seguridad y apalancamiento operativo
- 2.4 Ratio del margen de contribución
- 2.5 Ratio de sustitución
- 2.6 Planificación del beneficio: BAI-BDI

3 Otras aplicaciones del análisis CVB

- 3.1 Selección de inversiones productivas

**3.2 Punto de equilibrio por secciones**

## 1 Enunciado

Hotel Balneario Ritz es una empresa que cuenta con los servicios de hospedaje y balneario y cuyas aguas están especialmente indicadas para los tratamientos de belleza, piernas cansadas, relax, procesos reumatológicos, gástricos, respiratorios y dermatológicos.

Este establecimiento tiene habitaciones con conexión a internet, aire acondicionado, TV satélite, hilo musical, caja fuerte, teléfono, mini bar y baño completo.

Situado a pocos kilómetros del casco histórico de nuestra ciudad cuenta con el servicio de transfer lo que permite ampliar el recreo y ocio de nuestros clientes.

Este servicio se oferta con medios de la propia empresa y en un amplio horario para satisfacer las necesidades de los huéspedes.



El vehículo cuenta con plazas limitadas. Si estuviera lleno, el cliente debería esperar a la siguiente recogida.

<sup>1</sup> García Suárez, J.L, Arias Álvarez, A.M, Pérez Méndez, J.A, García Comejo, B, Machado Cabezas, A y Rodríguez Sánchez, P (2013): Cálculo, Análisis y Gestión de Costes. Guía práctica para su aplicación en la empresa. Delta Publicaciones

La información económica disponible es la siguiente:

- Capacidad de Producción

Habitacion. Disponibles y Camas	60 hab	120 Estan/día
Capacidad Máxima de Producción Mensual (30 días):		3.600 Estan/mes

- Conceptos de Costes e Ingresos Relacionados

<b>Conceptos de costes e ingresos relacionados</b>	
(1) Precio Medio de Estancia (día/persona) (P)	50,00 €/día
<b>Departamento de Producción - Hospedaje</b>	
(2) Coste Variable Unitario de Producción (CVp)	25,00 €/día
Margen de Contribución Unitario (P-CV)	25,00 €/día
(3) Costes Fijos Mensuales del Servicio de Producción u Hospedaje (CFp)	30.000 €/mes
<b>Departamento Transfer</b>	
(4) Coste Variable Unitario de Transfer (CVd)	8,50 €/día por pasaje
(5) Costes Fijos Mensuales Servicio Transfer (CFt)	4.000 €/mes
(6) Subcontratación del Servicio de Transfer	10,00 €/día por pasaje

Es necesario considerar las siguientes aclaraciones:

- N1. Precio medio de estancia. Incluye coste de estancia y su margen de beneficio por estancia. Además, en el precio se incorpora un suplemento del servicio transfer el cual se establece como precio de transferencia entre el departamento de hospedaje y transfer estableciendo su valor en el coste estimado si el servicio fuera subcontratado ver nota 6.
- N2. Coste variable unitario de producción. Este coste hace referencia al coste de estancia sin incluir el coste del transfer.
- N3. Sin incluir el coste del servicio de transfer
- N4. En este apartado se incluyen los seguros obligatorios y otros complementos
- N5. Incluye amortizaciones, gasolina por los viajes garantizados, sueldos, etc.
- N6. Es el coste medio que nos cobraría la subcontrata por pasajero y día con derecho a uso, independientemente del número de viajes que realice

## 2 SE PIDE:

1. Determinar el punto muerto del departamento de producción u hospedaje considerando que en el precio establecido de estancia por día de 50 €/día se incluye el servicio de transporte y el cual se ha establecido como precio de transferencia al departamento de transfer por el valor del coste de subcontratación fijado en 10 €/día por cliente. Por tanto, los ingresos derivados del servicio de hospedaje asciende a 40 €/día por cliente (50-10)
2. Determinar la elección más adecuada sobre mantener el departamento o sección de transfer o subarrendarlo
3. Calcular el punto de equilibrio total considerando la opción de transfer propia

### 3 Solución

Si se considera únicamente la sección o departamento de producción u hospedaje, el precio que esta sección establece por el servicio exclusivamente de estancia es 50 €/día menos el coste supletorio por servicio de transfer establecido el mismo en 10 €/día. Por tanto, el precio por este servicio será de 40€ día.

<b>Punto de Equilibrio Dpto de Producción - Estancia</b>			
$Q_p = \frac{CF_p}{P_p - CV_p}$	<b>CF<sub>p</sub>:</b>	30.000 €	2.000 Estan/mes
	<b>P<sub>p</sub>:</b>	40,00 €/día	
	<b>CV<sub>p</sub>:</b>	25,00 €/día	100.000 €/mes
			56% Subactividad

De esta forma el punto de equilibrio mensual para el Dpto. de Hospedaje se alcanza con 2.000 estancias al mes o lo que es lo mismo un volumen de facturación por el servicio de estancia de 100.000 € mensuales, lo que implica un nivel de ocupación del 56% de la capacidad.

Para la sección de transfer el precio establecido es el precio de transferencia y que es en el que incurriríamos si subcontratásemos el servicio, recordemos 10€/día y el coste variable es de 8,5 €/día.

<b>Punto de Equilibrio del Dpto o Servicio de Transfer</b>			
$Q_D = \frac{CF_t}{P_t - CV_t}$	<b>CF<sub>t</sub>:</b>	4.000 €	2.667 Estan/mes
	<b>P<sub>t</sub>:</b>	10,00 €/día	
	<b>CV<sub>t</sub>:</b>	8,50 €/día	133.333 €/mes
			74% Subactividad

Estos resultados indican que por debajo de 2.000 estancias al mes el departamento de hospedaje del balneario no es rentable es deficitario, genera pérdidas.

Respecto al servicio de transfer, se observa que por encima de 2.667 estancias al mes resulta más conveniente mantener un sistema propio de transfer que subcontratarlo. O lo que es lo mismo a partir de un nivel de actividad superior al 74 % de ocupación o de facturación mensual de 133.333 €/mes resulta más conveniente mantener un sistema propio de transfer que subcontratarlo.

Para un volumen de actividad o facturación situadas entre ambas cantidades en estancias o nivel de actividad lo mejor es producir el servicio de hospedaje, pero subcontratar el transfer.

En el caso del punto de equilibrio global para la empresa en su conjunto, manteniendo el servicio de transfer como propio el resultado sería la facturación de 2.061 estancias al mes, lo que podría interpretarse erróneamente como la cantidad por debajo de la cual no interesa producir el servicio de hospedaje, cuando realmente interesa producir por encima de 2,000 estancias al mes, aunque sin mantener una infraestructura para ofrecer el servicio de transfer que debería ser subcontratado mientras no se alcancen las 2.667 estancias mensuales.

<b>Punto de Equilibrio Global con Transfer Propio</b>			
$Q_T = \frac{CF_T}{P_T - CV_T}$	<b>CF<sub>T</sub>:</b>	34.000 €	2.061 Estan/mes
	<b>P<sub>T</sub>:</b>	50,00 €/día	
	<b>CV<sub>T</sub>:</b>	33,50 €/día	103.030 €/mes
			57% Subactividad

En realidad, con 2061 estancias se obtiene un beneficio de la actividad de hospedaje que compensa la pérdida que produce el servicio de transfer:

- Bº de Hospedaje =  $(2.061 - 2.000) \cdot (40 - 25) = 915 \text{ €}$
- Bº de Transfer Propio =  $(2.061 - 2.667) \cdot (10 - 8,50) = -915 \text{ €}$

Por tanto, la decisión adecuada para 2.061 estancias/mes sería producir las habitaciones y utilizar la subcontratación para el transfer, con lo cual se obtendría realmente el siguiente resultado:

Para 2.061 Estan/mes	
Margen contr. Unitario	25,00
Ingresos:	51.515 €
Costes Fijos Hospedaje	30.000 €
Transfer Subcontrata	10,00 €/día por pasaje
	20.606 €
Resultado previsto mes	909 € aprox. 915