



# Buceo en Tenerife. Teno - Arona

## Análisis CVB, toma de decisiones

Jose Ignacio González Gómez

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

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

Ejercicio Basado

V.22

### Enunciado

Nuestra empresa organiza buceo en la isla de Tenerife concentrando su actividad en dos zonas Teno y Arona de diferente duración y requerimientos técnicos. Nuestras previsiones de actividad e ingresos semanales son las siguientes.

<b>Buceo en Tenerife. Teno - Arona</b>			
<i>Inmersión, abreviado como "Imm".</i>	Previsiones semanales		
	<u>Teno</u>	<u>Arona</u>	<u>Total</u>
Nº Inmersiones (In):	10 Imm	6 Imm	16 Imm
Nº clientes:	80 Ticket	72 Ticket	152 Ticket
Ingresos previstos:	4.800 €	5.040 €	9.840 €
<i>Nivel de actividad normal semanal</i>	200 Ticket		

Los costes asociados a estos niveles de actividad se presentan en el siguiente cuadro, así como los costes de estructura o generales anuales.

<b>Costes asociados con la actividad de la empresa</b>	
Comisión o incentivo a los instructores por inmersión	100 €/inm
Costes asociados por clientes - buceador (seguro, picnic, souvenir y otros)	15 €/clie
Coste por inmersión derivado de contratación de Barco- Taxi y otros servicios complementarios	70 €/inm
<b>Costes estimados anuales de carácter general de la empresa</b>	
<b>Un año equivale a 52 semanas</b>	
Inversión de la empresa:	60.000 €
Rentabilidad deseada anual sobre capital invertido:	30%
Costes generales o de estructura anual (alquiler, monitores, asesoría, amortización y otros)	150.000 €

Además, la empresa ha invertido en equipamiento e infraestructura para lo cual exige una tasa de rentabilidad mínima como la propuesta.

La empresa se plantea dos estrategias para el próximo ejercicio:

- **Estrategia 1.** Incremento de las comisiones a los recepcionistas de hoteles y otros intermediarios sobre el precio del ticket.
- **Estrategia 2.** Hemos negociado con los guías un porcentaje de comisión sobre el total de ingresos con el fin de aumentar el número de inmersiones semanales, en concreto las condiciones son las siguientes

<b>Estrategia empresarial 1 para el próximo ejercicio</b>	
Comisiones a los recepcionistas por ingresos por ticket (de cada ticket se le concede una comisión):	5%
<b>Estrategia empresarial 2 para el próximo ejercicio</b>	
Negociación con los instructores de un % de comisión sobre el total de ingresos del	20%
Esta estrategia implicaría un aumento en las inmersiones del	25%

**Se pide**

- a) Estimación de los resultados netos por semana considerando los costes fijos
- b) Estimación del coste de subactividad semanal
- c) Punto muerto a la semana ajustado a la rentabilidad deseada en nº de inmersiones y nº de tickets semanales o buceadores a la semana.
- d) Efecto de la estrategia 1 y nuevo punto muerto semanal ajustado a la rentabilidad deseada
- e) Partiendo de los datos iniciales evaluar el efecto de la estrategia 2 en el resultado de la empresa semanal.

Para facilitar la solución se presenta la siguiente plantilla que es necesario completar, acompañado de los cálculos necesarios para su desarrollo.

**Plantilla de trabajo**

**A. Estimación de los resultados netos por semana**  
considerando los costes fijos

	Teno	Arona	Total
<b>(a) Actividad</b>	10 Inm 62,50% 80 Ticket	6 Inm 37,50% 72 Ticket	16 Inm 100,00% 152 Ticket
<b>(b) Ingresos</b>	4.800 € 60,0 €/ticket 480,00 €/inm	5.040 € 70,0 €/ticket 840,00 €/inm	9.840 € 64,7 €/ticket 615,00 €/inm
<b>(c) Costes Variables</b> (d) =(c/d) %sob.ingresos			
<b>(e) = Margen contribución</b>			

**A. Estimación de los resultados netos por semana**  
considerando los costes fijos

Costes fijos semanales estimados:   
**Resultado neto estimado a la semana:**

**B. Estimación del coste de subactividad**

Tasa de subactividad   
 Tasa de actividad prevista   
 Coste derivado de la subactividad semanal:

**C. Pto muerto a la semana ajustado a la rentabilidad deseada**  
en nº de rutas y nº de tickets semanales

Costes fijos a la semana:   
 Rentabilidad deseada semanal:   
 Subtotal:   
 Pto. Muerto semanal ajustado a la rentabilidad deseada:   
 Ingresos a la semanas:

**D. Estrategia 1 Efecto de la estrategia y nuevo pto muerto semanal**  
ajustado a la rentabilidad deseada

Δ Costes variables por ticket   
 Varic. Margen Contribución   
 Pto. Muerto semanal ajustado a la rentabilidad deseada:   
 Ingresos a la semanas:

**E. Estrategia 2 Efecto de la estrategia en el resultado de la empresa semanal**

Efecto de la estrategia Δ √ 25% Inmersiones   
 Tickets   
 Ingresos   
 Marg. de contribución: 49,2%   
 Comisión a los vendedores: 20%   
 Costes fijos semanales:   
 Resultado neto estimado a la semana:

## Solución

a) Apartado

<b>A. Estimación de los resultados netos por semana</b> considerando los costes fijos			
	Teno	Arona	Total
<b>(a) Actividad</b>	10 Inm	6 Inm	16 Inm
	62,50%	37,50%	100,00%
	80 Ticket	72 Ticket	152 Ticket
<b>(b) Ingresos</b>	4.800 €	5.040 €	9.840 €
	60,0 €/ticket	70,0 €/ticket	64,7 €/ticket
	480,00 €/inm	840,00 €/inm	615,00 €/inm
<b>(c) Costes Variables</b>	2.900 €	2.100 €	5.000 €
	36,3 €/ticket	29,2 €/ticket	32,9 €/ticket
(d) =(c/d)	290,00 €/inm	350,00 €/inm	312,50 €/inm
%sob.ingresos	60,4%	41,7%	50,8%
<b>(e) = Margen contribución</b>	1.900 €	2.940 €	4.840 €
	23,8 €/ticket	40,8 €/ticket	31,8 €/ticket
	190,00 €/inm	490,00 €/inm	302,50 €/inm
	39,6%	58,3%	49,2%

  

<b>A. Estimación de los resultados netos por semana</b> considerando los costes fijos	
Costes fijos semanales estimados:	2.885 €
<b>Resultado neto estimado a la semana:</b>	<b>1.955 €</b>

b) Apartado

<b>B. Estimación del coste de subactividad</b>	
Tasa de subactividad	24,00%
Tasa de actividad prevista	76,00%
<b>Coste derivado de la subactividad semana:</b>	<b>692,31 €</b>

c) Apartado

<b>C. Pto muerto a la semana ajustado a la rentabilidad deseada</b> en nº de rutas y nº de tickets semanales	
Costes fijos a la semana:	2.885 €
Rentabilidad deseada semanal:	346 €
Subtotal:	3.231 €
Pto. Muerto semanal ajustado a la rentabilidad deseada:	10,68 Inm
	101,46 Ticket
Ingresos a la semanas:	6.568,3 €

d) Apartado

<b>D. Estrategia 1 Efecto de la estrategia y nuevo pto muerto semanal</b> ajustado a la rentabilidad deseada		
Δ Costes variables por ticket	3,237 €/ticket	36,13 €/ticket
Varic. Margen Contribución		28,61 €/ticket
		271,75 €/inm
Pto. Muerto semanal ajustado a la rentabilidad deseada:		112,94 Ticket
		11,89 Inm
Ingresos a la semanas:		7.311,6 €

e) Apartado

<b>E. Estrategia 2 Efecto de la estrategia en el resultado de la empresa semanal</b>			
Efecto de la estrategia $\Delta \nabla$	25%	Inmersiones	20,00 Inm
		Tickets	190,0 Ticket
		Ingresos	12.300 €
Marg. de contribución:	49,2%		6.050,0 €
Comisión a los vendedores:	20%		2.460 €
Costes fijos semanales:			2.885 €
Resultado neto estimado a la semana:			705 €