



Nauticus SA

Introducción a la toma de decisiones. Añadir o suprimir un producto o línea de productos. Prestar o subcontratar un servicio

Jose Ignacio González Gómez

Departamento de Economía Financiera y Contabilidad - Universidad de La Laguna

www.jggomez.eu

Ejercicio extraído y adaptado de: jggomez

Enunciado

Nauticus SA, es una empresa de turismo orientada a los deportes náuticos, en concreto, los servicios que presta son cuatro:

1. Excursiones en Kayak. Son excursiones diarias en este tipo de piraguas en los diversos parajes costeros más atractivos de la zona. Precio por servicio 100 €
2. Velero “weekend”. Este servicio consta del disfrutar de un fin de semana (dos días y una noche) de navegación y contacto con la mar en los lugares más atractivos de la costa, bajo el régimen de todo incluido. Precio por pasaje 400 €.
3. Pesca deportiva, de altura. La oferta consiste en un día (12 horas) de pesca de altura en nuestras aguas que sirve como un acuario de paso de una incontable cantidad de grandes especies marinas en donde se pueden lograr pescas de hasta 470 kilos. Precio por persona y día 180 €
4. Buceo “weekend”. Curso de buceo básico de dos días, que incluye: tutorías, inmersiones en piscina y en mar, manuales, seguro, uso de equipo, libreta de inmersión y certificado. Precio del curso por persona es 150 €.

En el siguiente cuadro presentamos los costes y demanda prevista para el presente ejercicio económico.

	Kayak	Velero “weekend”	Pesca Deportiva	Buceo “weekend”
Consumo de Materias Primas	18,0 €/Serv	90,0 €/Serv	40,0 €/Serv	50,0 €/Serv
Mano de Obra Directa	12,0 €/Serv	60,0 €/Serv	30,0 €/Serv	35,0 €/Serv
Costes Fijos Propios	10,0 €/Serv	50,0 €/Serv	20,0 €/Serv	52,0 €/Serv
Costes Fijos Grales Asignados	20,0 €/Serv	100,0 €/Serv	50,0 €/Serv	30,0 €/Serv
Total Coste de Producción	60,0 €/Serv	300,0 €/Serv	140,0 €/Serv	167,0 €/Serv
Ventas Previstas (Servicios)	2.000 serv	900 serv	2.200 serv	1.000 serv
Precio Medio del Servicio	100,0 €/serv	400,0 €/serv	180,0 €/serv	150,0 €/serv

(*) Los costes fijos propios son los ocasionados por los equipos e instalaciones utilizados exclusivamente en la prestación de cada uno de los servicios., calculados para la producción/venta prevista. Los costes fijos generales de la empresa ascienden a 271.000 €

Solo el consumo de materias primas y mano de obra directa se consideran variables al ser, en el caso de esta última personal autónomo como son monitores, guías, marineros, etc.

La empresa pretende dejar de prestar el servicio de buceo por su nula rentabilidad.

Se Pide

Obtener el resultado analítico previsto de la empresa total y por tipo de servicio así como analizar la decisión de dejar de prestar el servicio de buceo sabiendo que a corto plazo la empresa no tiene posibilidad de cubrir la capacidad ociosa que se quedaría libre con otros servicios. Punto Muerto del servicio Buceo “weekend”.

Solución

En este caso y en concreto en el servicio Buceo “weekend” observamos como el precio de venta no cubre el coste completo. Pero los costes fijos de la empresa no son relevantes porque, aun eliminando este servicio de buceo estos no desaparecerían. Efectuando un análisis desde la óptica de ingresos y costes diferenciales podemos señalar que:

- Ingresos diferenciales son todos.
- Costes diferencias: los costes variables y los costes fijos propios del servicio de buceo, porque si se elimina el producto desaparecerán.

El margen de contribución unitario o margen industrial variable unitario en el servicio de Buceo asciende a 65,0 €/serv es decir un 43,3% sobre los ingresos del citado servicio.

Considerando los costes fijos propios del citado servicio y las ventas estimadas del mismo podemos observar como el beneficio diferencial o margen de contribución neto asciende a 13.000 €, por tanto para ese nivel de facturación, 1.000 servicios, si interesa mantenerlo por que cubre sus costes propios y contribuye a amortizar los costes generales o de estructura.

	Kayak	Velero “weekend”	Pesca Deportiva	Buceo “weekend”	Total
Ventas Previstas (Servicios)	2.000 serv 100,0 €/serv 200.000,0 €	900 serv 400,0 €/serv 360.000,0 €	2.200 serv 180,0 €/serv 396.000,0 €	1.000 serv 150,0 €/serv 150.000,0 €	6.100 serv 181,3 €/serv 1.106.000,0 €
- Coste Industrial Variable	30,0 €/serv 60.000,00 €	150,0 €/serv 135.000,00 €	70,0 €/serv 154.000,00 €	85,0 €/serv 85.000,00 €	71,1 €/serv 434.000,00 €
= Margen Industrial Variable	70,0 €/serv 140.000,00 € 70,0%	250,0 €/serv 225.000,00 € 62,5%	110,0 €/serv 242.000,00 € 61,1%	65,0 €/serv 65.000,00 € 43,3%	110,2 €/serv 672.000,00 € 60,8%
- Costes Comerciales Variables	0,0 €/serv 0,00 €	0,0 €/serv 0,00 €	0,0 €/serv 0,00 €	0,0 €/serv 0,00 €	0,0 €/serv 0,00 €
= Margen Comercial Bruto	70,0 €/serv 140.000,00 € 70,0%	250,0 €/serv 225.000,00 € 62,5%	110,0 €/serv 242.000,00 € 61,1%	65,0 €/serv 65.000,00 € 43,3%	110,2 €/serv 672.000,00 € 60,8%
- Costes Fijos Propios	10,0 €/serv 20.000,00 €	50,0 €/serv 45.000,00 €	20,0 €/serv 44.000,00 €	52,0 €/serv 52.000,00 €	26,4 €/serv 161.000,00 €
= Margen de Contribución Neto	60,0 €/serv 120.000,00 € 60,0%	200,0 €/serv 180.000,00 € 50,0%	90,0 €/serv 198.000,00 € 50,0%	13,0 €/serv 13.000,00 € 8,7%	83,8 €/serv 511.000,00 € 46,2%
- Costes Fijos Comunes Asignados	20,0 €/serv 40.000,00 €	100,0 €/serv 90.000,00 €	50,0 €/serv 110.000,00 €	30,0 €/serv 30.000,00 €	44,3 €/serv 270.000,00 €
= Resultado Analítico estimado:	40,0 €/serv 80.000,00 € 40,0%	100,0 €/serv 90.000,00 € 25,0%	40,0 €/serv 88.000,00 € 22,2%	-17,0 €/serv -17.000,00 € -11,3%	39,5 €/serv 241.000,00 € 21,8%

Es decir eliminando los cursos de buceo no desaparecerían los 30.000 € de costes fijos generales que absorbería y que pasaran a ser soportados por los restantes productos, con la consiguiente disminución de los beneficios globales de la empresa.

Por tanto si eliminamos el servicio de buceo los beneficios de la empresa disminuirán en 13.000 €, que es la cantidad de costes fijos generales absorbidos por este servicio.

En todo este razonamiento no debemos de olvidar que se tratan de ventas previstas y existe el riesgo de no alcanzar el objetivo, por tanto sería interesante conocer las ventas mínimas (umbral de rentabilidad o punto muerto) a partir de las cuales interesaría mantener el servicio:

$$\text{Punto Muerto del Servicio: } \frac{\text{Costes Fijos Propios}}{\text{Margen Comercial Bruto}} = 800 \text{ servicios o } 120.000 \text{ €}$$

Como se ha podido comprobar, los costes relevantes han sido los costes variables y los costes fijos propios. Esta regla podría no aplicarse en el caso de que hubiera razones estratégicas para mantenerlo en el mercado, por ejemplo, por estar el producto en periodo de introducción en un mercado nuevo.