



Caso TourVips

Direct Costing Perfeccionado Determinación del umbral de rentabilidad y nivel de ocupación del servicio. Análisis diferencial de diferentes políticas de precios. Análisis del beneficio diferencial

Departamento de Economía, Contabilidad y Finanzas Universidad de La Laguna

www.jggomez.eu

Ejercicio adaptado de: jggomez Libro de Buendía

1 Enunciado

ToursVips organiza excursiones de un solo día en autobús por los rincones más emblemáticos de nuestra Isla y para ello contrata los servicios de autobús a una empresa del sector. El arrendamiento es semanal y cubre 7 viajes.

Se cuenta con la siguiente información y estimaciones:

Datos técnicos. Capacidad de producción

Plazas disponibles:	65 plazas
Actividad: viajes semana:	7
Tasa de ocupación media (*):	55%

(*) Durante este último año la tasa de ocupación media por viaje ha alcanzado el 55%

Políticas comerciales

	Directa	Web	Hoteles	Otros	Total
Usuarios	20,0%	45,0%	30,0%	5,0%	100,0%
Comisión (*)	0,0%	30,0%	35,0%	20,0%	

Tabla 1: Política Comercial: Canales de comercialización

(*) Porcentaje de comisión sobre la tarifa estándar pactada

El servicio se comercializa a través de cuatro canales con sus respectivas comisiones que es descontado automáticamente de la tarifa cobrada al cliente y por tanto ingresándonos directamente la diferencia.

La distribución de usuarios por canal o composición de ventas presenta la combinación mostrada en la Tabla 1 donde el canal Web capta la mayoría de nuestros clientes (el 45%) seguido por los establecimientos hoteleros y similares que en conjunto concentran el 75% de nuestros clientes.

Respecto al precio general o tarifa estándar está fijada en 50 € por usuario del servicio.

Costes directos del servicio

Presentamos a continuación los costes vinculados directamente a la prestación del servicio.

Alquiler autobús con chofer (7 viajes a la semana)	2.300 €/semana
Guía turístico (€/quincena) (*)	1.000 €/quincena
Entradas a museos, monumentos, lugares de culto, etc.	4,00 €/ud
Seguros individuales de pasajeros, accidente, etc.	5,00 €/ud
Menú y degustaciones	6,00 €/ud

Tabla 2: Costes vinculados directamente a la prestación del servicio

(*) Con los guías turísticos tenemos acordado contratos quincenales con el fin garantizar una cierta estabilidad y seguridad para las partes (empresa-guía).

Costes indirectos del servicio

En este apartado hemos estimado los siguientes valores basados en nuestra experiencia y datos históricos disponibles.

Costes de administración	8.500 €/año
Presupuestos de comunicación	2.500 €/año
Impuestos, licencias y similares	1.750 €/año
Otros costes (alquiler, luz, etc...)	5.450 €/año

(*) Se considera que un año tiene aproximadamente 52 semanas

Con la información disponible,

2 Se pide:

1. Determinar la tarifa media ponderada deducida las comisiones percibidas por los distintos canales de comercialización, es decir el precio medio por billete percibido por la empresa.
2. Estimar el resultado de explotación semanal para un nivel de ocupación media al año por viaje calculada (55%). Además, estimar el resultado de explotación por usuario para ese nivel de ocupación o actividad del 55%
3. Estimar el número de viajeros correspondiente al punto muerto semanal. Calcule además la tasa de ocupación media por viaje correspondiente al umbral de rentabilidad.
4. Con el fin de aumentar la tasa de ocupación media al año por viaje se propone establecer una promoción temporal, en concreto una disminución del precio estándar del billete en un 10% y que supondrá (según estudios de mercado) un incremento en la tasa de ocupación media que ascenderá al 65% pero no afectará ni a la composición de las ventas según canales de distribución ni a las comisiones pactadas con los agentes. Justifique esta estrategia comercial a través de un análisis del beneficio diferencial semanal.

3 Solución Propuesta

Apartado A (Para todos evaluación continua y global. 0,5 ptos)

Determinar tarifa media ponderada

	Canales de comercialización				Total
	Directa	Web	Hoteles	Otros	
Usuarios	20,0%	45,0%	30,0%	5,0%	100,0%
Comisión (*)	0,0%	30,0%	35,0%	20,0%	

Considerando el peso relativo del uso de los canales de comercialización de nuestro servicio y las comisiones asociadas estimamos el precio medio por billete percibido por nuestra empresa.

50,00 €/ud	Tarifa media ponderada:	25%	75,0%	37,50 €/ud
------------	-------------------------	-----	-------	------------

Partiendo de una tarifa estándar de 50 €/usuario y considerando las diferentes comisiones comerciales según canal podemos estimar una de comisión media del 25% lo que implica que la tasa promedio ponderada corregida (descontada la comisión correspondiente según canal) es del 75 % y por tanto el ingreso neto percibido por usuario es de 37,50 €/ud.

Apartado B (Para todos evaluación continua y global. 1,5 ptos)

Estimación del resultado de explotación semanal

Capacidad de producción por semana

Considerando los datos relacionados con la actividad prevista y capacidad, procedemos a estimar el resultado de explotación semanal.

Viajes Semana: 7 viajes	Tarifa estándar:	50,00 €/ud
Pasajeros/semana: 245 usuario	Tasa de ocupación media:	55%

Ingresos, costes fijos, variables y estimación del resultado

Precio medio por billete	37,50 €/ud
Usuarios semana (55%)	135 usuario
Ingresos previstos	9.384,4 €/semana

Los ingresos netos estimados semanales se obtienen considerando el número de usuarios correspondiente a una tasa de ocupación promedio del 55% es decir 135 usuarios semanales a una tarifa media de 37,50 € arroja un volumen de ingresos global semanal de 9.384,4 €

Ingresos

Precio medio por billete	37,50 €/ud
Usuarios semana (55%)	134,75 €/ud
Ingresos previstos	9.384,4 €/semana

Costes variables del servicio

Entradas a museos, monumentos, lugares de culto, etc	4,0 €/usuario	1.001 €
Seguros individuales de pasajeros, accidente, etc.	5,0 €/usuario	1.251 €
Menú y degustaciones	6,0 €/usuario	1.502 €
Subtotal:	15,0 €/usuario	3.754 €

Margen de contribución

22,5 €/usuario 5.631 €/semana

Costes fijos semanales

Alquiler autobús con chofer (7 viajes a la semana)	2.300 €/semana
Guía turístico (€/quincena) (*)	500 €/semana
Costes de administración	163 €/semana
Presupuestos de comunicación	48 €/semana
Impuestos, licencias y similares	34 €/semana
Otros costes (alquiler, luz, etc..)	105 €/semana
Subtotal:	3.150 €/semana

Estimación del resultado

Resultado de explotación semanal:	2.481 €/semana
Resultado de explotación por usuario:	9,9 €/semana

Calculados los costes variables por usuario que incluyen el menú degustación, seguros, entradas, etc.. así como los costes fijos semanales obtenemos el resultado de explotación semanal para el nivel de ocupación del 55% y que asciende a 9,9 €/usuario.

Apartado C (Para todos evaluación continua y global. 1,5 pts)**Punto de equilibrio semanal y tasa de ocupación**

Considerando la fórmula del punto muerto $Q = \frac{\text{Costes Fijos}}{\text{Margen contribución unitario}}$ y tomando los cálculos anteriores, tenemos como el punto de equilibrio se alcanza con 140 usuarios a la semana o lo que es lo mismo con una tasa de ocupación del 31%.

Usuarios totales a la semana:	140 usuarios / semana
Ingresos netos semanales:	5.250 €/semana
Usuarios por viaje:	20 pasajeros /viaje
Tasa de ocupación:	31 %

Apartado D (Para todos evaluación continua y global. 1,5 pts)**Justificar la conveniencia de adoptar la estrategia de variación de precios**

Para analizar si esta estrategia conviene o no haremos un análisis diferencial de los ingresos, costes y resultados que cambian con la decisión de disminuir el 10% el precio de tasa estándar de nuestros servicios y que repercute en un aumento de la tasa de ocupación media hasta el 65%.

Este tipo de análisis de costes e ingresos diferenciales nos permite identificar y ponderar los factores que justifican la adopción o no de una decisión

Condiciones de la estrategia

	Situación	Variación	Estrategia
<i>Tarifa media ponderada corregida:</i>	37,50 €/ud	-10,0%	33,75 €/ud
<i>Tasa de ocupación media:</i>	55%	Aumenta	65%
	250 usuario	46 usuario	296 usuario

Variación de los ingresos:

	Situación actual	Estrategia planteada	Diferencia
Efecto cambio tarifa	37,50 €/ud 250 usuario 9.384 €	33,75 €/ud 250 usuario 8.446 €	-938 €
Efecto cambio tasa de ocupación	37,50 €/ud 250 usuario 9.384 €	37,50 €/ud 296 usuario 11.091 €	1.706 €

Variación de los ingresos 768 €

Variación de los costes variables totales: 683 €

Variación en los costes fijos: No se producen cambios 0 €

Beneficio diferencial semanal 85 €

Por tanto, rebajando un 10 % el precio de la tarifa y aumentando la tasa de ocupación al 65% el resultado final será un incremento del beneficio de 85 €/semana

Por tanto y para el caso que nos ocupa nos interesa rebajar el precio ya que esta acción presenta un efecto positivo en el resultado derivado del aumento de la tasa de ocupación.