

Elaboración de un Business Plan para la creación de una empresa de refit y mantenimiento náutico en el rango de las esloras medias

Trabajo de Fin de Grado



Facultad de Náutica de Barcelona
Universitat Politècnica de Catalunya

Trabajo realizado por:
Ricardo Galí Romero

y

Dirigido por:
Vasileios Myrthianos

Grado en Ingeniería en Sistemas y Tecnología Naval
Barcelona, 16 de Septiembre de 2017

Departamento de Empresa de la Facultad de Náutica de Barcelona



UNIVERSITAT POLITÈCNICA DE CATALUNYA
BARCELONATECH

Facultat de Nàutica de Barcelona

Resumen

Este trabajo consiste en hacer un Business Plan para el análisis de la viabilidad de una empresa que se dedique al refit náutico, es decir, la gestión de proyectos, tanto de reforma como también de mantenimiento básico.

Actualmente, en el sector de la náutica de recreo se pueden distinguir tres grandes grupos de embarcaciones: las pequeñas con eslora de hasta 10-15 metros, las de eslora media entre 15 y 30 metros y por último los denominados mega-yates o embarcaciones de gran eslora, de más de 30 metros.

Todas estas embarcaciones necesitan de un mantenimiento exhaustivo para su funcionamiento óptimo y hay empresas en lugares específicos dedicadas a realizar dichas tareas.

Se debe hacer hincapié en la importancia de una correcta gestión del proyecto de reforma y/o mantenimiento, dado que si no, una reforma entra en conflicto con la posterior, es más, en ocasiones es recomendable planificar adecuadamente para que no se repitan procesos de montaje y desmontaje al acceder a los sistemas de la embarcación de modo que se puedan ahorrar costes.

Hay que destacar que, éste ahorro se obtiene con un proyecto encabezado por un ingeniero naval y por lo tanto el cliente no debe preocuparse de nada, ni aspectos técnicos, ni cumplimiento de plazos, ni calidad de los trabajos, ni la organización llevada a cabo.

En embarcaciones pequeñas acostumbra a ser el propio armador el que realiza la gestión y organización de los mantenimientos ya que contratar una empresa de gestión puede tener un coste demasiado elevado.

Las embarcaciones de tamaño medio y de tamaño grande suelen tener una tripulación, encabezada por un patrón o un capitán, que se hace cargo de la gestión. Sin embargo, al tratarse de embarcaciones de una gran movilidad, a menudo al llegar al país de destino se encuentran con dificultades para dar con los profesionales más adecuados.

Por este motivo hay empresas como Marina Barcelona 92, en el puerto de Barcelona, o Servicios Técnicos Portuarios (STP) en Palma de Mallorca, especializadas en llevar a cabo tareas de mantenimiento y reforma las cuales tienen acuerdos comerciales con profesionales del sector y pueden garantizar un estándar de calidad en los trabajos a bordo.

Principalmente estas compañías están especializadas en embarcaciones de gran eslora, quedando las embarcaciones de tamaño medio un poco desamparadas. Este es el nicho de mercado que **ANIAN REFIT** pretende aprovechar.

Abstract

This final project consists in making a Business Plan for the analysis of the feasibility of a company that is dedicated to the nautical refit, that is to say, the management of projects, mainly of reform as well as basic maintenance.

Nowadays, in the recreational boating sector, three large groups of boats can be distinguished: small boats with lengths of up to 10-15 meters, medium lengths between 15 and 30 meters and finally the called mega-yachts or large boats, of more than 30 meters. All these boats need a comprehensive maintenance for their optimal operation and there are companies in specific places to carry out such tasks.

It is necessary to emphasize the importance of a correct management of the project of reform and/or maintenance given that if not one process moves to the next one. In small boats, it is usually the ship owner who performs the management and organization of maintenance, since hiring a management company can be too expensive.

Medium- and large-sized vessels usually have a crew, headed by a skipper or a captain, who takes over management. However, because they are highly mobile boats, they often find it difficult to find the most suitable professionals when arriving in the country of destination. For this reason, there are companies such as Marina Barcelona 92, in the port of Barcelona, or Port Technical Services (STP) in Palma de Mallorca, specialized in carrying out maintenance and renovation work, as they have commercial agreements with professionals in the sector and can guarantee a quality standard in the work on board.

Mainly these companies are specialized in boats of great length, being the boats of average size a little helpless. This is the niche market that **ANIAN REFIT** intends to take advantage of.

Índice

Resumen	i
Abstract	iii
Capítulo 1 Introducción	1
Capítulo 2 Resumen ejecutivo.....	2
Capítulo 3 Descripción de la compañía.....	4
3.1 Historia de la compañía.....	4
3.2 Misión de la compañía	5
3.3 Productos y servicios.....	6
3.3.1 Proyectos de Refit	6
3.3.2 Brokerage Náutico	8
3.4 Estado actual	9
3.5 Estado legal y propiedad	9
Capítulo 4 Entorno económico.....	10
Capítulo 5 Análisis de Mercado y Plan de Marketing.....	12
5.1 Análisis de mercado	12
5.2 Plan de Marketing.....	13
Capítulo 6 Equipo fundador y Organigrama	14
Capítulo 7 Operación interna del negocio	15
7.1 Costes Fijos	15
7.2 Costes Variables.....	17
7.3 Ingresos	18
Capítulo 8 Operación Financiera	20
8.1 Escenario pesimista Año 1.....	21
8.2 Escenario realista Año 1 y Pesimista Año 2.....	22
8.3 Escenario Optimista Año 1 y Realista Año 2.....	23
8.4 Segundo año desde la creación de la empresa.....	24
Capítulo 9 Evaluación financiera del negocio	27
Capítulo 10 Conclusiones.....	30
Bibliografía.....	32
Anexo 1. Detalle cuenta de ganancias y pérdidas y balance de Anian Refit	33



Capítulo 1 Introducción

El objetivo de este trabajo de final de grado es elaborar un Business plan para analizar la viabilidad de constituir una empresa especializada en servicios de gestión y mantenimiento a embarcaciones de eslora media, la cual garantice los mejores servicios con los mejores precios.

A grandes rasgos, un Business plan se considera necesario tanto para convencer a un posible inversor para ver si es un proyecto en el que merece la pena invertir o no, como para el propio emprendedor. Es esencial que un inversor tenga una imagen exacta de qué se pretende con la empresa descrita y obviamente, de las tasas de retorno de la inversión y la viabilidad de la misma. Por lo tanto, un Business plan debe ser un documento técnico, muy estudiado, claro y conciso.

Un business plan analiza las distintas fases previas a la creación de una empresa, teniendo en cuenta desde el ámbito legal, hasta el más puramente empresarial en función del entorno económico, político y social que se vive ahí donde se desee fundar la empresa.

Para hacer un estudio completo se tratará de obtener los datos más fidedignos posibles y al mismo tiempo se estudiarán distintos escenarios económicos y de ventas, los cuales clasificaremos en Pesimista, Realista y Optimista. Cada escenario depende de distintas variables y es difícil saber cuál de ellos se va a cumplir, pero es preciso saber que incluso en el peor de los casos, la empresa es viable.

En este trabajo de fin de grado se va a realizar el business plan de la empresa que denominaremos **Anian Refit** y que se detallará desde el Capítulo 2 al Capítulo 9, que serían los capítulos que se entregarían a cualquier posible inversor para que valorase si el proyecto es o no de su interés.

El capítulo 2 es el más importante para cualquier inversor porque da una imagen general del contenido de todo el business plan. Los inversores leen el *Resumen Ejecutivo* y si no capta su interés lo descartan.

Capítulo 2 Resumen ejecutivo

Anian Refit va a ser una empresa innovadora en la gestión de costes de cara a los armadores o propietarios de embarcaciones, los cuales a menudo son considerados en último lugar por las empresas que se dedican al mantenimiento o gestión en general de las embarcaciones.

Las esloras pequeñas no requieren de una gestión muy específica puesto que los sistemas y equipos instalados son sencillos, pero las esloras intermedias, de 15mts a 30mts. requieren de una gestión y organización que actualmente les es difícil de encontrar. Ese es el nicho de mercado que **Anian Refit** va a aprovechar, ya que los mega-yates encuentran mucha oferta por los amplios márgenes y el gran crecimiento de la flota.

Como nuestros potenciales clientes se ubicarán en distintas marinas, será interesante que la oficina esté ubicada en una marina, que no siendo necesariamente la más importante, esté en el punto medio de la zona del litoral en la que se va a trabajar principalmente.

El concepto innovador reside en la gestión de los márgenes generados por la empresa en cada trabajo realizado en una embarcación. El principio básico reside en proporcionar un descuento sobre el PVP al propietario de la embarcación, ofreciendo además de la reparación de algo concreto, la gestión de todas ellas en una.

Las empresas del sector, ofrecen a un cliente habitual un descuento razonable, pero que podría ser mucho más alto si se tuviera un mayor volumen de trabajo. Las empresas que se dedican a la gestión de embarcaciones obtienen márgenes y descuentos elevados por las empresas proveedoras de servicios, y además, en su mayoría están especializadas por sectores, es decir, en motores, en fibra, en velas, u otros. La idea consiste en dar al armador un sólo número de teléfono que lo gestione todo, de modo que pueda despreocuparse de plazos de entrega y calidades de los trabajos.

Aprovechando ese descuento obtenido por empresas proveedoras de servicios, podremos crear un margen adicional para **Anian Refit**, siempre ofreciendo un descuento sobre PVP al cliente. El volumen de ingresos de **Anian Refit** reside en el concepto de que la buena gestión tendrá la confianza del armador, por lo tanto la facturación incrementará por trabajos varios que se realicen en las embarcaciones en lugar de especializarse en uno concreto. De nuevo el armador sólo necesita un número de teléfono en su agenda de contactos, que siempre le conseguirá un mejor precio del que conseguiría llamando a puerta fría.

Anian Refit ofrece un servicio integral a todo propietario de barco, garantizando un precio inferior al de PVP, costes de gestión incluidos.

En cuanto al aspecto financiero, los índices de retorno de la inversión y de saneamiento de la empresa, ROE y ROA tienen valores positivos para el primer y segundo año únicamente en los escenarios Realista y Optimista. Los del escenario Realista del 10% y 26% respectivamente, en cuanto al ROE; y del 12% y 26,8% en cuanto al ROA. Los valores para el escenario Optimista son superiores, de 26% y 45,4% para primer y segundo año en lo que se refiere al ROE y de 26,8% y 38,9% serán los índices del ROA.

Sin embargo, el escenario Pesimista empieza generando pérdidas el primer año, arrojando un ROE de -7,2% y un ROA de -7,6%, aunque mejora para el segundo año con un ROE del 10% y un ROA del 12%.

Como se puede observar, es una empresa con perspectiva de crecimiento anual, y existe un pequeño riesgo de pérdida el primer año, aunque no se considera el escenario más factible.

El Valor Actual Neto (VAN) sirve para calcular el valor de la empresa con los intereses de retorno del capital, en este caso se ha considerado un 2% de interés, un poco superior al 1% o 1,5% que ofrecen los bancos por un depósito en la actualidad, debido al riesgo que conlleva el invertir en una empresa. Aún así, en el peor de los escenarios, el pesimista, el retorno de la inversión más el interés sería efectivo a partir del sexto año de constitución de la empresa.

Por último mencionar que se trata de un sector en pleno crecimiento en el que hay poca competencia, pero a bien seguro, más de una empresa tratará de imitar los principios de **Anian Refit**.

Capítulo 3 Descripción de la compañía

Nos encontramos ante la creación de una empresa en la que hay un Project Manager con experiencia en el sector y con el objetivo de crecer paulatinamente y afianzando escalones. **Anian Refit** se va a centrar en el refit y la reforma de embarcaciones, pero también puede enfocarse al aspecto comercial de compra-venta, ayudando a clientes a gestionar y encontrar una nueva embarcación o bien venderla la suya propia, por tratarse de un asesor técnico muy especializado y conocedor del mercado; por tanto, el negocio se dividirá en dos secciones que a fin de cuentas, compartirán muchos puntos.

3.1 Historia de la compañía

Esta nueva idea de negocio ha surgido tras 6 años de experiencia como patrón de distintas embarcaciones de recreo y tras haber sido colaborador de varias empresas del sector como por ejemplo, Iberoyatching, Catamaran Center o Marina Estrella; estas son empresas que como he podido comprobar obtienen ganancias casi exclusivamente por el cobro de comisiones, es decir, son básicamente intermediarios donde el cliente consigue el mismo trato y mismo precio, tanto si acude a una de estas empresas, como si acude directamente al industrial. Por este motivo, en ningún momento el cliente obtendrá una gestión integral ni un descuento sobre el PVP.

La razón de ser de **Anian Refit** es esencialmente profesionalizar y mejorar mi gestión, ya que tengo experiencia como patrón de distintas embarcaciones para las cuales he llevado a cabo proyectos de reforma, lo cual me ha permitido conocer distintas empresas de servicios, y he encontrado un nicho de mercado, el de las esloras medias. Por otro lado, también he conocido y trabajado en empresas de servicios locales que, únicamente captan los clientes de su puerto de trabajo y no son tan exitosas. Por este motivo, creo que puede ser beneficioso para los armadores ofrecer los servicios in-situ con una gestión responsable y eficaz. Además, el impulso para llevar a cabo esta idea, reside también en la satisfacción con la que los armadores

han recibido los descuentos y la gestión que he proporcionado hasta hoy, lo cual resulta motivador.

Es por ello que, a bien seguro, con una estructura mejor organizada, con objetivos y metas para alcanzar este proyecto que simplemente me ha ido apareciendo como casual, se puede crear una empresa con una clientela fiel y con potencial de crecimiento.

3.2 Misión de la compañía

La misión de **Anian Refit** es una gestión diligente y responsable focalizada en el ahorro de costes a los armadores y con los mejores servicios. **Anian Refit** prevé a medio y/o largo plazo integrar en la empresa a los industriales autónomos con los que cuente inicialmente de forma externa, de modo que la gestión de sus tiempos sea aún más eficiente y pudiendo así cumplir satisfactoriamente con el lema de **Anian Refit** “Efficient Yacht Management”.

La gran diferencia de **Anian Refit** con respecto a otras empresas de management y refit, reside en la movilidad, ya que no hay que olvidar que una embarcación averiada, no tiene facilidad para moverse de un puerto a otro.

Habitualmente un industrial que va a reparar algún sistema a una embarcación sólo se dedica a su trabajo. Pero nosotros consideramos que el propietario del barco, debe conocer la totalidad de las necesidades que tiene su embarcación y se le debe poder ofrecer el servicio de ponerla al día.

Inicialmente, el equipo será subcontratado y estará compuesto por profesionales de confianza que trabajan con la precisión requerida y paulatinamente, conforme la empresa vaya teniendo mayor volumen de trabajo, se irán integrando como personal de **Anian Refit**. Algunos de estos profesionales, ya son en la actualidad colaboradores del fundador de **Anian Refit**, y de hecho algunas de sus facturas se han tomado como referencia para la estimación de ingresos de la cuenta de ganancias y pérdidas.

En conclusión, **Anian Refit** pretende ser el nexo de unión y organización de distintas empresas del sector que hacen trabajos compatibles y no se hacen competencia directa, pero sí se

organizar para trabajar a la vez para un mismo cliente gestionado y supervisado por **Anian Refit**, lo cual incrementa la calidad del resultado y mejora los tiempos de entrega.

El servicio que se ofrece consiste en hacer que la embarcación que contrate a **Anian Refit** obtenga una gestión integral de su proyecto de modo que el armador y el patrón puedan, si lo desean, despreocuparse de todas las tareas que se deben llevar a cabo.

Se debe tener en cuenta que, nuestros clientes objetivo van a tener un poder adquisitivo promedio, por tanto los precios deben ser muy competitivos y la gestión impecable.

3.3 Productos y servicios

Principalmente **Anian Refit** ofrece dos productos actualmente que son el Refit y/o Mantenimiento y el Brokerage Náutico. Por el momento, la gestión del flujo de tripulaciones y abastecimientos son conceptos que **Anian Refit** no factura, porque tienen un peso específico prácticamente nulo a día de hoy.

3.3.1 Proyectos de Refit

Los proyectos son embarcaciones y en cada una de ellas se realizará la tarea correspondiente, en algunos mantenimientos básicos y en otras, se podrán reestructurar por completo al gusto del cliente. Se pretende agrupar a los distintos industriales de empresas diversas en un mismo proyecto para que no se hagan cosas por duplicado. Es decir, para pasar un cable y una tubería a veces es necesario desmontar el mismo mobiliario, por lo tanto, sólo se debería desmontar una vez para ahorrar tiempo y dinero. Si se contratan las tareas de forma individual a cada empresa especialista, esto nunca ocurriría.

La novedad del producto es la distribución de costes para el cliente y por lo tanto de ingresos para **Anian Refit**. Al ser una empresa del sector obtendrá descuentos de las empresas contratadas que rondarán entre el 15% y el 30%. Los descuentos se obtienen por medio del volumen de trabajo ofrecido a las empresas proveedoras de servicios y por el simple hecho de

ser una empresa del sector. El cual se aplicará directamente al cliente para que obtenga un ahorro directo, y no quiera saltarse la cadena que pasa por **Anian Refit** puesto que obtendría un precio más elevado por el mismo servicio. Un industrial o empresa del sector puede hacer descuentos a empresas del mismo sector que proporcionen clientes, por lo tanto, ése será el margen de beneficio de la empresa intermediaria, que no necesariamente quiere decir gestora.

El objetivo de **Anian Refit** es trasladar directamente los descuentos de las empresas proveedoras al cliente y cargar unos gastos de gestión del 7% al 15% dependiendo de la dificultad de la operativa desarrollada; es por ello que, el cliente, puede obtener como mínimo un descuento del 8% sobre el PVP sumando el 15% de la empresa proveedora y el 7% de **Anian Refit** sin tener la necesidad de invertir tiempo en la gestión. **Anian Refit** va a facilitar a los armadores el mantenimiento de sus embarcaciones y contribuirá positivamente al desarrollo de la náutica en Cataluña.

El resultado de ambas cosas proporciona al cliente final un ahorro entre el 8% y el 15% en los servicios que precisaba inicialmente; además una gestión responsable y coordinada, hará que las facturas sean de menor importe por el ahorro en mano de obra al evitar duplicidad de trabajos preparatorios.

Las empresas intermediarias aprovechan una ubicación preferencial en una marina para captar los clientes de a pie y por lo tanto tienen una movilidad reducida. Sin embargo, una de las premisas de **Anian Refit** es la fácil movilidad, por ello es importante ver qué industriales trabajan mejor y a precios más competitivos, para obtener mayores descuentos y que los desplazamientos no resulten un problema. Por lo tanto tener limitaciones de movilidad no parece tener sentido para el objetivo de la empresa.

Actualmente existen empresas náuticas con las que **Anian Refit** tiene acuerdos comerciales en cuanto a precios y a futuras colaboraciones como QMNnautic para pinturas (obra viva y muerta), Nautric para electricidad y electrónica naval, e Iberoyatching para motores ya sean Volvo Penta o bien Yanmar y EMV para arboladura y rigging. Lógicamente, **Anian Refit** tratará

de alcanzar acuerdos comerciales con otras empresas del sector para dar un servicio de mayor calidad, pero tras un estudio de mercado, las mencionadas son las empresas con mejor calidad-precio en el área de Barcelona a día de hoy.

Por lo tanto ambas partes obtienen beneficios, nos encontramos ante un escenario win-win en el que el cliente final obtiene un ahorro y una gestión eficiente de sus recursos y de su embarcación; y al mismo tiempo las empresas colaboradoras ajustan un poco sus márgenes pero aseguran un mayor volumen de trabajo.

3.3.2 Brokerage Náutico

En cuanto a la gestión del Brokerage, es decir la compra-venta de embarcaciones de segunda mano **Anian Refit** tiene un acuerdo con Yacht Sales Barcelona, la cual retribuye con un 2% del valor de venta de la embarcación que le haya proporcionado a la misma, deduciéndolo de su 10% nominal de trabajo. **Anian Refit** está en proceso de obtener un acuerdo similar con De Valk, empresa internacional dedicada al Brokerage náutico.

Por otro lado, si un cliente necesita asesoramiento para comprarse una embarcación se proporcionarán los servicios de consultoría y peritaje para evaluar la bondad de una embarcación para un cliente, y se acordará el porcentaje por la gestión con el cliente, pero no será mayor al 2% con peritaje y gastos aparte, ya que **Anian Refit** no es una empresa de brokerage sino que lo que pretende es dar un servicio eficiente a sus clientes y fidelizarlos; probablemente una embarcación de ocasión recién adquirida necesite de varios mantenimientos y cuidados que **Anian Refit** podrá realizar si ha tenido un trato adecuado con su cliente.

3.4 Estado actual

El estado actual es embrionario dado que el fundador es hoy en día autónomo y se va introduciendo progresivamente en el sector asegurando sus ingresos mínimos con la que hoy en día es su principal fuente de facturación, los servicios de patronía que debido a su estacionalidad, se desarrollan casi exclusivamente en la temporada de verano. A su vez, se va introduciendo en los servicios de brokerage y refit en temporadas de invierno, puesto que si el cambio de actividad fuese radical se necesitaría un crédito para empezar a operar. La intención es cambiar a la mayor brevedad la condición de autónomo por la constitución de una sociedad limitada que pueda empezar a operar y que tendrá beneficios fiscales y legales en la operativa, pese a que requiera de una inversión inicial que un autónomo no precisa.

3.5 Estado legal y propiedad

Es necesario derivar la actividad de autónomo a la de empresa previo fundación de la misma; será una sociedad limitada unipersonal; en un principio tendrá una ventaja fiscal únicamente mientras no se redistribuyan los beneficios sino que se reinviertan, puesto que no tributarán IRPF los beneficios que se queden en la empresa para ser reinvertidos.

En caso de generar pérdidas, estas podrán ser compensadas en años posteriores a nivel impositivo. Podrá facturar con exención de IVA a las embarcaciones que tengan bandera no comunitaria.

Actualmente el fundador de la empresa es autónomo pero para este proyecto considera constituir una empresa principalmente por los beneficios a nivel impositivo, para evitar el IRPF variable y poder reinvertir los beneficios para el crecimiento de la empresa, ofrecer una imagen comercial más profesional y para proteger el patrimonio del socio teniendo una responsabilidad limitada.

Capítulo 4 Entorno económico

Anian Refit se va a desarrollar inicialmente en el entorno de Barcelona y alrededores, como es sabido España en general está en pleno crecimiento después de una recesión importante que empezó aproximadamente hace 10 años. El 30/05/2017 Cristóbal Montoro, Ministro de Economía, hizo unas declaraciones en las que dijo que el paro bajaría al 16% para final de año y que el PIB crecería en torno al 2,5%. Además, Barcelona en concreto es una ciudad que acoge turismo de todos los tipos y está en pleno crecimiento, los hoteles se encuentran con plena ocupación prácticamente durante los 6 meses de la temporada de verano.

Barcelona y en general España entera vive del turismo. En Barcelona en particular se da la circunstancia de que muchos armadores Europeos dejan sus embarcaciones hibernando, por su cercanía a Baleares y porque en caso de venir en invierno a ver su embarcación, se encuentran en una ciudad muy cosmopolita y que actualmente está de moda.

La banca empieza a volver a tener liquidez pese a que el estado recomienda más fusiones para este año, aunque pese a eso marzo ha tenido un 20% de incremento en la firma de hipotecas en tasa interanual, lo que quiere decir que la economía se está reactivando y la inversión vuelve a aumentar. La compraventa de pisos es el marcador más obvio de este hecho. España y en general todos los países del sur de Europa tienen una deuda que probablemente no vayan a poder devolver y que es posible que se condone parte de la misma. Pese a eso a día de hoy no es un impedimento para las PYMES, sino todo lo contrario, se están tomando medidas para que tengan mayores beneficios e incentivar la creación de las mismas con el fin de reactivar la economía.

En el largo plazo, podríamos encontrarnos con cierta incertidumbre política y económica debido a que el estado Español tiene una economía fluctuante y cíclica que en ocasiones es excesivamente social y en otras, pese a que beneficia a las Pymes, muy restrictiva. Sin embargo hay que tener presente que la marca Barcelona es muy poderosa y el turismo va a seguir estando en auge y no hay que olvidar que muchos de los clientes que suelen buscar management para embarcaciones, son extranjeros con cierto poder adquisitivo.

Capítulo 5 Análisis de Mercado y Plan de Marketing

5.1 Análisis de mercado

Nos encontramos ante un sector que lleva existiendo prácticamente toda la historia de la humanidad, pero que a nivel de recreo y con estas exigencias ha vivido un boom los últimos 50 años por todo el mundo y, en concreto en Barcelona se está explotando desde hace unos 25 años, principalmente por Marina Barcelona 92 y más adelante la Grand Marina de Vilanova. Sin embargo encontramos que estas empresas están en la actualidad, enfocadas a los llamados mega-yates y han dejado al sector de las esloras medias desamparado.

El mercado de las empresas de refit de mega-yates está en gran expansión en Barcelona y alrededores, nos encontramos con una de las empresas más emblemáticas y grandes en el Port Vell de Barcelona; se trata de Marina Barcelona 92 que empezó hace 25 años haciendo refits para embarcaciones de aproximadamente 25m pero ha ido creciendo junto con la eslora de las embarcaciones que acceden a ella hasta el punto de especializarse en mega-yates. En 2012 construyó un muelle seco de medidas Panamax, el más grande del mediterráneo para embarcaciones de recreo.

También cerca de Barcelona encontramos una marina cuyo varadero está especializado en grandes esloras, la Grand Marina de Vilanova. En concreto esta marina dispone únicamente de 49 amarres para embarcaciones de entre 25 y 120m y proporciona servicios y gestión de cualquier proyecto que precisen las embarcaciones amarradas o bien que accedan a su área técnica; la cual dispone de una explanada para realizar trabajos de mantenimiento de 30.000m² y en sólo cinco años operando, está estudiando la posibilidad de ampliarla.

En aguas españolas encontramos otra empresa que hace refit náutico situada en Palma de Mallorca, Servicios Técnicos Portuarios más conocida como STP- Palma, una empresa que ya

tiene 10 años de experiencia en servicios de mantenimiento a embarcaciones de hasta 60m de eslora en su varadero en una explanada de 70.000m² y también con embarcaciones a flote de hasta 120m.

En Marbella, en el Puerto José Banús se encuentran embarcaciones de gran eslora, sin embargo no cuentan con una empresa especializada en grandes esloras en su marina.

Como se puede comprobar el mercado de los mega-yates en España está suficientemente explotado con empresas muy maduras a cargo de todos los servicios necesarios para las mismas.

Sin embargo las medias esloras (15 a 30m) se encuentran totalmente desamparadas pese a que necesitan de menor planificación en la gestión de los proyectos, tanto de reforma como de mantenimiento. Por ello, dichas tareas recaen en el Patrón de la embarcación, en caso de que lo tenga o bien en el armador. Es muy común encontrar embarcaciones extranjeras desconocedoras de los servicios que se les puede proporcionar, e incluso qué empresa o con quien deben contar para obtener el mejor resultado dentro de su presupuesto.

5.2 Plan de Marketing

Se visitará inicialmente el Salón Náutico de Barcelona y el de Valencia, afianzando las relaciones que ya existen entre el fundador y diversas empresas de brokerage de modo que se capten clientes a nivel local, puesto que es en Barcelona donde se encuentra el mayor nicho de mercado por el constante crecimiento de las empresas de refit y su cada vez mayor enfoque a las grandes esloras. Y no sólo eso, sino que se considera más fácil afianzar posiciones ahí donde se va a operar mayoritariamente que empezar con una gran cantidad de desplazamientos.

También se contempla la creación de una web en la que se pueda hacer una muestra de servicios ofrecidos y permita captar clientes.

Capítulo 6 Equipo fundador y Organigrama

Inicialmente va a ser una empresa de un solo trabajador y por lo tanto el capital aportado por el mismo le dará una posesión de la totalidad de las acciones. Ricardo Galí el fundador tiene 6 años de experiencia en el sector y está aún en activo, en motoras y veleros entre 40 y 80 pies que son entre 12 y 24 metros. Los aspectos gestionados en estas embarcaciones han sido muy diversos, desde la gestión de chárter, pasando por el refit para propósitos determinados así como la compra-venta de embarcaciones. Siempre trabajando desde el punto de vista del armador y del patrón, por lo que conoce perfectamente las necesidades de los clientes.

Por el momento se podría operar sin necesidad de contratar a nadie más exceptuando la intervención de un gestor que ayudase a hacer las distintas declaraciones de IVA trimestrales y presentar las cuentas anuales. Sin embargo, en cuanto el volumen de negocio lo permita y lo requiera, el primer empleado que se contrataría sería una administrativo/a que ayude con la contabilidad y administración de la empresa para que el fundador pudiera dedicarse más de lleno a gestionar los proyectos.

Los siguientes pasos serían encontrar a un electricista y electrónico de confianza y un mecánico para incorporarse en la empresa y poder disponer de ellos de forma más autónoma.

La idea es crear una empresa con una infraestructura muy ligera para que no haya un exceso de costes fijos en temporada baja, dado que nos encontramos ante un mercado con una alta estacionalidad y que funciona por proyectos e interesa tener pocas obligaciones económicas. Sin embargo, hay que tener en cuenta que es conveniente tener un equipo suficientemente capaz y entrenado para los picos de trabajo y por eso se contratará personal fijo cuando en cuanto la empresa pueda soportar sus gastos fijos en temporadas de baja actividad con facilidad.

Capítulo 7 Operación interna del negocio

Es una empresa de servicios integrales para embarcaciones, principalmente de mantenimiento y reforma por lo tanto necesita de trabajadores que puedan realizar las distintas tareas. Como se ha mencionado antes, inicialmente se subcontratarán servicios a otras empresas con las que ya se tienen acuerdos de colaboración y de precios especiales. Los ingresos provendrán directamente de los clientes en concepto de gestión y management.

Con estos ingresos se debería de hacer frente a costes fijos y variables y generar un margen de beneficio para el inversor o emprendedor.

7.1 Costes Fijos

Los fijos inicialmente serán una línea de teléfono móvil y un espacio de coworking con servicio de secretariado y recepción de correo, con posibilidad de uso esporádico de salas de reuniones. La idea consiste en minimizar los costes fijos de modo que la oficina tenga un coste reducido y se pueda prescindir de ella en temporada baja, si es preciso, puesto que no hay contrato de permanencia. Además estos espacios disponen de precios con el formato de tarifa plana que incluyen impresión, fax, servicio de secretariado y WiFi.

El coste de creación de una empresa SL es de **3000€** que se amortizarán a diez años y por lo tanto se considerará una amortización anual de **300€**.

El salario del socio se establecerá en **1000€** que supondrán un coste empresa mensual de **1300€** al mes aproximadamente. La empresa siempre desembolsa más dinero del que percibe el empleado dado que debe contribuir a la seguridad social por el trabajador que tiene en nómina, un 30% es una cuantía correcta para ofrecer una buena contribución a la seguridad social.

Se contará con los servicios de la empresa Coworking Barcelona de Barcelona que para las necesidades actuales de **Anian Refit** cumple con todos los requisitos por un precio de **225€** mensuales. Estos supondrán los únicos costes fijos que afrontará la empresa mensualmente. Además se debe incluir en los costes fijos mensuales la cuota de autónomos de 2017 que asciende a **277,58€**.

Un móvil con una tarifa plana de datos que tendrá un coste mensual de **30€**.

Para los costes de consumibles varios que generalmente se cuantifican como variables, como papel, tóner y material de oficina, se establecerá un consumo promedio mensual y por lo tanto se introducirán dentro de los fijos con un gasto mensual aproximado de **40€**.

En la apertura de la empresa se va a contemplar un coste de creación de web que será de **1200€** con coste de mantenimiento anual de **100€** aproximadamente; el coste anual se contabilizará dentro de los fijos y el de creación se amortizará a 10 años y por lo tanto se considerará una amortización anual de **120€**.

Costes Fijos	
Creación SL	25,00 €
Creación Web	10,00 €
Sueldo socio	1.300,00 €
Cuota de autónomos	277,58 €
Coworking	2.700,00 €
Móvil	30,00 €
Mantenimiento web	8,33 €
Material oficina	40,00 €
Coste fijo mensual	4.675,91 €

7.2 Costes Variables

Lo demás supondrá desplazamientos a los distintos lugares de trabajo que serán variables en función de los lugares en los que se encuentren las distintas embarcaciones. Inicialmente vamos a contar un gasto por kilómetro de 0,20€ contando con la amortización del vehículo que ya está comprado por parte del fundador.

Debemos tener en cuenta que esta empresa no precisa de compra de materias primas, y no tendrá stock, ya que éstas las proporcionarán las empresas subcontratadas. Tampoco habrá costes de financiación de los pedidos ya que los clientes siempre harán una provisión de fondos para iniciar los trabajos en la embarcación.

Por lo tanto se va a considerar una función de costes variables anuales siendo Q los kilómetros de:

$$C_v = 0,20xQ$$

La cantidad de kilómetros promedio por embarcación se va a dividir en los dos tipos de actividades del fundador que son, por una lado embarques y por otro el management.

Se estiman unos 350km por embarcación en la que se embarca o se ejerce de patrón. Y al mismo tiempo unos 300km por embarcación en gestión. Esta información será útil más adelante para la cuenta de ganancias y pérdidas.

Y la función de costes totales anuales responde a la siguiente ecuación.

$$C_T = 4686,51 + 0,20xQ$$

7.3 Ingresos

Los ingresos también se van a dividir en las dos vertientes del negocio que se llevarán a cabo. Puesto que las funciones de ingresos van a ser distintas y la operativa y fiabilidad de los ingresos también.

Actualmente en verano el fundador únicamente puede hacerse cargo de sus embarques, en cambio el management queda un poco descuidado, la ventaja es que el management tiene una gran caída de demanda dado que las embarcaciones en verano deben estar ya listas para navegar. El fundador se encuentra enrolado en 5 barcos distintos en los que se embarca prácticamente full time los meses de Junio, Julio y Agosto, un año normal se obtienen por lo menos unas **10-11 semanas** de embarque, con un salario diario de **150€** con todos los gastos a bordo pagados; los costes por lo tanto aplicados a esta operativa corresponden a los desplazamientos de una a otra ya desglosados anteriormente. Se trabajan todos los días de la semana en las semanas de embarque. Para años siguientes se considerará un incremento del salario diario puesto que con IVA actualmente se están pagando **180€** y la experiencia del fundador será demostrable en mayor medida.

La función de ingresos de los embarques por lo tanto resulta muy sencilla de obtener teniendo en cuenta la variable D (días):

$$I(D) = 150 \times D$$

A su vez, la operativa del management más enfocada a la temporada de invierno también se divide en dos vertientes, las embarcaciones en las que se ayuda a gestionar la venta rinden un 2% de su valor de venta, mientras que las embarcaciones en las que se realiza una gestión de mantenimiento y un programa de mejoras retribuyen un 7% de la facturación realizada, y como ya se ha explicado anteriormente, incluso con ese margen los propietarios de las embarcaciones obtienen un beneficio económico y administrativo de dicha gestión.

Se empezará considerando un ingreso por ventas de embarcaciones de un 30% del valor total que se podría obtener si se vendiesen todas, que ascendería actualmente a **35850€** con las 4 que tiene el fundador a su disposición. Más adelante con la profesionalización de la venta y la entrada en mercados Europeos se considerará de un 40% y es probable que el máximo ingreso esperado aumente, ya que el producto a vender sea de mejor calidad y se puedan captar más clientes.

En cuanto al management parece que es donde puede haber más potencial pese a ser un tema delicado y difícil puesto que la captación de un cliente habitual que confíe la gestión resulta costosa. Sin embargo, se puede considerar un incremento anual acumulado del 10-15% puesto que es un sector en auge en el mercado náutico. En estos momentos el fundador prevé una facturación del primer año de aproximadamente **4000€**.

Capítulo 8 Operación Financiera

Se van a estudiar los balances en la creación y a los 12 meses hasta cumplir el segundo año para tener una previsión del incremento de patrimonio de la empresa.

Para ello se estudian los gastos mensuales y se contempla su cuantía durante todo el año puesto que antes de empezar, al menos debemos asegurar la continuidad de la empresa durante el primer ejercicio.

BALANCE T=0		Meses	Total
ACTIVOS			
Circulantes			
Cash Flow		1	0,00 €
Kms 6000		1	0,00 €
Fijos			
Cuota autónomos	277,58 €	12	3.330,96 €
Móvil	30,00 €	12	360,00 €
Coworking	225,00 €	12	2.700,00 €
Creación de Web	1.200,00 €	1	1.200,00 €
Mantenimiento Web	100,00 €	1	100,00 €
Sueldo	1.300,00 €	12	15.600,00 €
Material oficina	40,00 €	12	480,00 €
Creación SL	3.000,00 €	1	3.000,00 €
Total Activo			26.770,96 €
PATRIMONIO			
Amortizaciones			0,00 €
Beneficios/Perdidas			0,00 €
Pasivo			0,00 €
Patrimonio + Pasivo		0	26.770,96 €

Tabla 1 - Balance Situación en la Creación

Se necesitan **26.770,96€** para garantizar la cobertura de los gastos mínimos contraídos por la empresa que los pondrá el socio fundador como Capital Social, con el objetivo de no tener préstamos y costes financieros.

A continuación se presentarán unas simulaciones de las distintas cuentas de explotación con los distintos escenarios y los balances pesimistas, realistas y optimistas a un año de la creación de la empresa.

8.1 Escenario pesimista Año 1

CUENTA DE GANANCIAS Y PERDIDAS AÑO 1 Pesimista		BALANCE T=12 Pesimista	
Ingresos Actividad		ACTIVOS	
Días embarcados (10 semanas)	10.500,00 €	Circulantes	
Embarcaciones vendidas (20%)	7.170,00 €	Cash Flow	21.057,50 €
Management	4.187,50 €	Kms 6000	0,00 €
Gastos actividad		Fijos	0,00 €
Salarios	15.600,00 €	Cuota de autónomos	0,00 €
Coworking	2.700,00 €	Móvil	0,00 €
Móvil	360,00 €	Coworking	0,00 €
Cuota de autónomos	3.330,96 €	Creación de Web	1.200,00 €
Creación Web	120,00 €	Mantenimiento Web	0,00 €
Mantenimiento de web	100,00 €	Sueldo	0,00 €
Creación SL	300,00 €		
Km (4000km)	800,00 €	Material oficina	0,00 €
Material oficina	480,00 €	Creación SL	3.000,00 €
RESULTADO EXPLOTACIÓN	-1.933,46 €	Total Activo	25.257,50 €
Gasto Financiero	0,00 €		
Ingreso Financiero	0,00 €	PATRIMONIO	26.770,96 €
RESULTADO FINANCIERO		Amortizaciones	420,00 €
RESULTADO ANTES IMPUESTOS	-1.933,46 €	Beneficios/Perdidas	-1.933,46 €
Impuesto de Sociedades (30%)	0,00 €	Pasivo	-1.513,46 €
RESULTADO EJERCICIO	-1.933,46 €	Patrimonio + Pasivo	25.257,50 €

Tabla 2 - Cuenta de Ganancias y Pérdidas y Balance Año 1 Pesimista

La cuenta de ganancias y pérdidas en el caso pesimista da resultados negativos de **-1.933,46€** puesto que se ha considerado una facturación de embarcaciones en venta muy baja,

únicamente el 20% de la posible facturación total de las embarcaciones de las que actualmente dispone el fundador serían vendidas. Es decir, se estima un porcentaje del valor total que se podría obtener vendiendo todas las embarcaciones disponibles, se hace así porque no se sabe qué embarcación se venderá primero y por lo tanto se establece un ingreso promedio.

Se han considerado únicamente 10 semanas de embarque sobre una temporada que tiene 12 semanas altas, más picos en puentes y diversos festivos. Con un salario que se cobraba hace 5 años como se ha mencionado en el capítulo de los ingresos de 150€/día, cuando actualmente se están cobrando en todas las empresas localizadas en Barcelona entre 170€ y 190€.

Y los ingresos por management se contemplan en una fase muy inicial en la que durante los 6 meses de invierno sólo se facturan **4187,50€**.

8.2 Escenario realista Año 1 y Pesimista Año 2

CUENTA DE GANANCIAS Y PERDIDAS AÑO 1 Realista		BALANCE T=12 Realista	
Ingresos Actividad		ACTIVOS	
Días embarcados (11 Semanas)	11.550,00 €	Circulantes	
Embarcaciones vendidas (30%)	10.755,00 €	Cash Flow	26.855,00 €
Management	5.750,00 €	Kms 6000	0,00 €
Gastos actividad		Fijos	0,00 €
Salarios	15.600,00 €	Cuota autónomos	0,00 €
Coworking	2.700,00 €	Móvil	0,00 €
Móvil	360,00 €	Coworking	0,00 €
Cuota de autónomos	3.330,96 €	Creación de Web	1.200,00 €
Creación Web	120,00 €	Mantenimiento Web	0,00 €
Mantenimiento de web	100,00 €	Sueldo	0,00 €
Km (6000km)	1.200,00 €	Material oficina	0,00 €
Creación SL	300,00 €	Creación SL	3.000,00 €
Material oficina	480,00 €		
RESULTADO EXPLOTACIÓN	3.864,04 €	Total Activo	31.055,00 €
Gasto Financiero	0,00 €		
Ingreso Financiero	0,00 €	PATRIMONIO	26.770,96 €
RESULTADO FINANCIERO		Amortizaciones	420,00 €
RESULTADO ANTES IMPUESTOS	3.864,04 €	Beneficios/Perdidas	3.864,04 €
Impuesto de Sociedades (30%)	1.159,21 €	Pasivo	4.284,04 €
RESULTADO EJERCICIO	2.704,83 €	Patrimonio + Pasivo	31.055,00 €

Tabla 3 - Cuenta de Ganancias y Pérdidas y Balance Año 1 Realista

Como se puede apreciar la cuenta de ganancias y pérdidas en el caso realista ya obtiene números positivos con un resultado del ejercicio de **2.705,83€**; esto es debido a que de las 12 semanas de temporada ya se consideran 11 de embarque con puentes fuera de temporada incluidos que aún es una estimación relativamente conservadora teniendo en cuenta que los días de embarque se siguen cobrando a 150€/día.

Las embarcaciones vendidas se consideran en un 30% del valor total que se podría facturar del total de la flota que se dispone para la venta, que es un valor relativamente asequible puesto que únicamente vendiendo una se alcanzaría dicho valor.

Y los ingresos por management se ven moderadamente aumentados ya que se contempla disponer de una cuarta embarcación en gestión en invierno, que podría ser muy asequible únicamente paseando por el salón náutico de Barcelona o de Mallorca.

8.3 Escenario Optimista Año 1 y Realista Año 2

CUENTA DE GANANCIAS Y PERDIDAS AÑO 1 Optimista		BALANCE T=12 Optimista	
Ingresos Actividad		ACTIVOS	
Días embarcados (11 semanas)	13.860,00 €	Circulantes	
Embarcaciones vendidas (40%)	14.340,00 €	Cash Flow	32.950,00 €
Management	6.350,00 €	Kms 6000	0,00 €
Gastos actividad		Fijos	0,00 €
Salarios	15.600,00 €	Cuota autónomos	0,00 €
Coworking	2.700,00 €	Móvil	0,00 €
Móvil	360,00 €	Coworking	0,00 €
Cuota de autónomos	3.330,96 €	Creación de Web	1.200,00 €
Creación Web	120,00 €	Mantenimiento Web	0,00 €
Mantenimiento de web	100,00 €	Sueldo	0,00 €
Km (8000km)	1.600,00 €	Material oficina	0,00 €
Creación SL	300,00 €	Creación SL	3.000,00 €
Material oficina	480,00 €		
RESULTADO EXPLOTACIÓN	9.959,04 €	Total Activo	37.150,00 €
Gasto Financiero	0,00 €		
Ingreso Financiero	0,00 €	PATRIMONIO	26.770,96 €

RESULTADO FINANCIERO		Amortizaciones	420,00 €
RESULTADO ANTES IMPUESTOS	9.959,04 €	Beneficios/Perdidas	9.959,04 €
Impuesto de Sociedades (30%)	2.987,71 €	Pasivo	10.379,04 €
RESULTADO EJERCICIO	6.971,33 €	Patrimonio + Pasivo	37.150,00 €

Tabla 4 - Cuenta de Ganancias y Pérdidas y Balance Año 1 Optimista

Finalmente en el escenario optimista se puede ver un crecimiento de la facturación notorio que arroja un resultado del ejercicio de **6.971,33€** que corresponde a 11 semanas de embarque con un salario de 180€/día de embarque que se sitúa en la media de los ingresos por servicios de patronía en el área de Barcelona y Baleares.

Las embarcaciones vendidas se considera que ascienden al 40% de las disponibles para la venta, cifra que va a ser el porcentaje máximo de ventas a considerar, y por lo tanto los ingresos por Brokerage sólo podrían aumentar en caso de incremento de embarcaciones en venta o bien en caso de introducir embarcaciones de mayor precio de venta.

El incremento de los ingresos en management corresponde a la gestión de dos embarcaciones más de las que se gestionan en el caso pesimista que son tres.

8.4 Segundo año desde la creación de la empresa

Para el segundo año de creación de la empresa se van a decalar los valores del primer año, es decir, se suprimirá el caso pesimista del primer año y el escenario realista del primer año se considerará un resultado pesimista para el segundo.

El escenario pesimista sería conseguir una semana más de embarque en un año, haciendo 11 semanas de la temporada sin contar ni puentes ni festivos. Obtener al menos una embarcación más en management y aumentar las ventas de embarcaciones del 20% al 30% se consideran metas alcanzables en el primer año, y por lo tanto sería difícil no mantener esa facturación para el segundo o incluso incrementarla. Por ello estas condiciones antes descritas para un escenario realista en el primer año, se consideran pesimistas para el segundo.

Recordaremos los valores de beneficios que se obtendrían en el que sería el caso pesimista del segundo año y su balance con un **Resultado del Ejercicio** de **2.704,83€** y un **Patrimonio + Pasivo** de **31.055,00 €**

Por otro lado para el segundo año de facturación se considerará un escenario realista lo que para el primero era optimista, once semanas de embarque cobradas con un salario promedio actualizado; obtener dos embarcaciones en gestión una por año de vida de la empresa y afianzar las otras 3 con las que ya se empieza; y vender el 40% de las embarcaciones. Estos datos arrojarían un **Resultado del Ejercicio** de **6.971,33€** y un **Patrimonio + Pasivo** de **37.150,00€**.

Finalmente, analizamos los datos para el segundo ejercicio con un escenario optimista:

CUENTA DE GANANCIAS Y PERDIDAS AÑO 2 Optimista		BALANCE T=24 Optimista	
Ingresos Actividad		ACTIVOS	
Días embarcados (12 semanas)	15.120,00 €	Circulantes	
Embarcaciones vendidas (40%)	19.140,00 €	Cash Flow	40.360,00 €
Management	8.100,00 €	Kms 6000	0,00 €
Gastos actividad		Fijos	0,00 €
Salarios	15.600,00 €	Cuota autónomos	0,00 €
Coworking	2.700,00 €	Móvil	0,00 €
Móvil	360,00 €	Coworking	0,00 €
Cuota de autónomos	3.330,96 €	Creación de Web	1.200,00 €
Creación Web	120,00 €	Mantenimiento Web	0,00 €
Mantenimiento de web	100,00 €	Sueldo	0,00 €
Km (10000km)	2.000,00 €	Material oficina	0,00 €
Creación SL	300,00 €	Creación SL	3.000,00 €
Material oficina	480,00 €		
RESULTADO EXPLOTACIÓN	17.369,04 €	Total Activo	44.560,00 €
Gasto Financiero	0,00 €		
Ingreso Financiero	0,00 €	PATRIMONIO	26.770,96 €
RESULTADO FINANCIERO		Amortizaciones	420,00 €
RESULTADO ANTES IMPUESTOS	17.369,04 €	Beneficios/Perdidas	17.369,04 €
Impuesto de Sociedades (30%)	5.210,71 €	Pasivo	17.789,04 €
RESULTADO EJERCICIO	12.158,33 €	Patrimonio + Pasivo	44.560,00 €

Tabla 5 - Cuenta de Ganancias y Pérdidas y Balance Año 2 Optimista

Los resultados de la cuenta de ganancias y pérdidas optimista del segundo año, empieza a dar unas buenas cifras con **12.158,33€** que implican una explotación total a precio de mercado de las semanas de alquiler en temporada alta.

Un incremento de precio de las embarcaciones en venta accediendo a clientes con mayor poder adquisitivo dentro del rango de las esloras medias.

Y por último unas buenas cifras de management que permiten tener prácticamente una persona ocupada todo el invierno.

Capítulo 9 Evaluación financiera del negocio

Se van a analizar distintos parámetros financieros como son el ROE, el ROA y el VAN que da la empresa considerando un arranque desde el caso pesimista.

Para medir la relación entre los beneficios obtenidos en un periodo de tiempo en función de los activos totales de la empresa emplearemos el ROA.

$$ROA = \frac{\text{Beneficios antes de impuestos}}{\text{Activos totales}}$$

Para medir la relación entre los beneficios obtenidos después de impuestos y la inversión realizada por el inversor utilizaremos el ROE.

$$ROE = \frac{\text{Beneficios después de impuestos}}{\text{Capital Social (Patrimonio)}}$$

ROA	Año 1	Año 2
Pesimista	-0,07655	0,12443
Realista	0,12443	0,26808
Optimista	0,26808	0,38979
ROE		
Pesimista	-0,07222	0,10104
Realista	0,10104	0,26041
Optimista	0,26041	0,45416

Los índices de ROA y de ROE son crecientes en los tres casos del primer al segundo año, de hecho en el caso pesimista el segundo año recupera las pérdidas obtenidas en el primero. Para un inversor es una buena inversión puesto que a un plazo medio similar al que debería dejar un depósito obtiene una rentabilidad superior a la que le daría un banco, aunque con mayor riesgo. En el peor de los casos, el pesimista, el segundo año el inversor obtiene un 3% neto del

capital sumando primer y segundo año y para el tercero hay perspectivas de seguir creciendo y esa es mayor rentabilidad que la que se obtiene hoy en día en el mercado.

En casos como el realista y el optimista, el inversor obtiene una gran rentabilidad ya desde el primer año, un 10% que es un valor que sólo los mejores fondos de inversión están dando.

Por último analizaremos el VAN que es el Valor Actual Neto, el valor que tiene la empresa considerando un interés promedio que se esté obteniendo actualmente por el capital depositado en un banco, que puede ser entorno a un 1-1,5% y lo incrementaremos al 2% por el riesgo que puede tener depositarlo en una empresa en lugar de un banco.

$$VAN(i) = \sum_{t=1}^n \frac{C_t}{\left(1 + \frac{i}{100}\right)^t} - C_0$$

$$VAN(2\%)_{Pesimista} = \frac{-1933,46}{(1 + 0,02)} + \frac{2704,83}{(1 + 0,02)^2} - 26770,96 = -26066,71$$

$$VAN(2\%)_{Realista} = \frac{2704,83}{(1 + 0,02)} + \frac{6971,33}{(1 + 0,02)^2} - 26770,96 = -17418,54$$

$$VAN(2\%)_{Optimista} = \frac{6971,33}{(1 + 0,02)} + \frac{12158,33}{(1 + 0,02)^2} - 26770,96 = -8250,11$$

Como se puede comprobar únicamente el caso pesimista justo recupera un pequeño porcentaje de la inversión inicial en los dos primeros años, lo cual quiere decir que se tardaría más en recuperar el capital invertido.

En el caso realista hay un retorno de la inversión interés incluido de unos 5 años y en el caso optimista el retorno de la inversión sería a partir del tercer año en ambos casos obteniendo un 2% de interés sobre el capital invertido.

Capítulo 10 Conclusiones

Como se puede observar en los distintos balances, cuentas de ganancias y pérdidas y en el análisis financiero, abrir una empresa con la intención de explotarla desde el punto de vista del Management y Brokerage tiene ciertos riesgos y sería necesario afianzar y asegurar los clientes a medio plazo para que ésta fuese rentable. Si bien es cierto que las pérdidas del primer año en el caso pesimista ascienden únicamente a **-1933,46€**, importe que podría considerarse como pequeñas pérdidas, superar ese valle inicial en los años próximos resulta harto difícil. Sin embargo, según las normas de la agencia tributaria, la creación de una empresa tiene un beneficio fiscal que un autónomo no tiene, y es que se puede prorratear esa pérdida en los próximos años hasta generar un beneficio equivalente.

En caso de dar comienzo a una empresa con éste propósito, pese a que el método de facturación sea muy razonable para los clientes, precisa de un mayor volumen de clientes, y es necesario asegurar esos ingresos en alguna de las líneas de negocio antes de fundar la empresa. No cabe ninguna duda de que una empresa con esta convicción, la de abaratar costes a sus clientes, y no expoliarlos como hacen otras PYMES del sector, sería muy beneficiosa para acercar a la población al mar.

También sería necesario estudiar el caso de dar de baja los servicios de secretaría en periodos de temporada baja, lo que ayudaría a disminuir las pérdidas en el caso pesimista del primer año y a aumentar los ingresos en los años venideros.

En el caso optimista se puede ver que la empresa ya podría contratar un segundo empleado a partir del segundo año, por lo menos a tiempo parcial o durante unos meses para así poder reinvertir los beneficios generados y dar un servicio más completo y continuado a los clientes, ya que en la temporada de embarques la gestión se deja un poco de lado.

El estudio y análisis de un business plan para la creación de una empresa contiene muchas variables que escapan al ámbito de la ingeniería como son obviamente todos los conceptos empresariales, que al final se basan en argumentos numéricos y asumibles; por otro lado hay

mucha normativa y leyes que se deben cumplir; es especialmente difícil encontrar toda la normativa vigente aplicable a una Sociedad Limitada lo cual me ha llevado mucho tiempo de análisis y estudio.

Este trabajo de fin de grado consiste en un análisis más depurado de mi actividad como autónomo, tanto como patrón así como gestor de embarcaciones. Por razones varias me he visto involucrado principalmente en la gestión de embarcaciones y de sus mantenimientos, así como de las reparaciones y preparaciones para propósitos distintos de embarcaciones privadas que pasan a ser de alquiler y viceversa.

Por un cliente que tenía descubrí el mundo del Brokerage y más adelante estuve trabajando en Catamaran Center, una empresa de compra-venta de embarcaciones. Fue entonces cuando me percaté del interés que tenía respecto a los servicios que ofrecía a mis clientes.

Viniendo de la ingeniería Naval que me apasiona, despertó mi curiosidad empresarial. Este trabajo ha sido para mí un aprendizaje a marchas forzadas del mundo empresarial, de cómo analizar costes e ingresos esperados y constatar el elevado coste que tiene el mantener una infraestructura.

Viendo el compromiso de ingresos que requiere una empresa y la inversión que no se puede desatender porque si no se convierte ipso facto en una pérdida; mi situación actual como autónomo me permite tener el tiempo suficiente para mis estudios y me descarga de responsabilidades directas, por lo que considero que el paso de crear una empresa debo de darlo más adelante.

Pese a todo ello he podido comprobar que mi idea de gestión de costes beneficiando a los clientes es posible y viable, dejando un margen de beneficios a mi favor. Sin embargo, requiere de un cierto volumen de clientes fidelizados para hacer frente a todas las obligaciones que conlleva una empresa.

Bibliografía

- [1] Barringer, Bruce R. *Preparing Effective Business Plans* Second Edition
- [2] Agencia Tributaria Española (www.agenciatributaria.es)
- [3] Bufete Garrigues (www.garrigues.com)
- [4] Marina Barcelona 92 (www.mb92.com)
- [5] Servicios Técnicos Portuarios Palma (www.stp-palma.com)
- [6] Entrevista personal con Mir, Ramon NAUTRIC (www.nautric.com)
- [7] Entrevista personal con Rodrigo, Joaquim Qmnautic (www.qmnautic.com)
- [8] Entrevista personal con Planas, Jaume Diseños Náuticos (www.jpvelas.com)
- [9] Apuntes de clase de la asignatura Gestión y Organización de Empresas, Facultad de Náutica del Dr. Vasileios Myrthianos

Anexo 1. Detalle cuenta de ganancias y pérdidas y balance de Anian Refit

Se adjuntará una hoja de excel en la que se detallan todos los cálculos de las tablas que se han llevado a cabo de forma externa al documento.