

Plan de empresa para la explotación de los amarres de varios puertos deportivos

Trabajo Final de Grado



Facultat de Nàutica de Barcelona
Universitat Politècnica de Catalunya

Trabajo realizado por:
Carlos Soley Bas

Dirigido por:
Vasileios Myrthianos

Grado en ingeniería y sistemas navales

Barcelona, abril de 2019

Departament d'organització d'empreses



UNIVERSITAT POLITÈCNICA DE CATALUNYA
BARCELONATECH

Facultat de Nàutica de Barcelona



UNIVERSITAT POLITÈCNICA DE CATALUNYA
BARCELONATECH

Facultat de Nàutica de Barcelona

Agradecimientos

A mi familia y amigos por su apoyo incondicional a lo largo de la carrera. A mis compañeros de Universidad por ser parte de este camino y al tutor del presente trabajo por su ayuda y orientación.



Abstract

My end-of-degree project consists in the realization of a business plan where the possibilities of success of a company from the exploitation of unoccupied moorings are studied. On that purpose this project will be divided into several blocks. In the first block, the history of the sector, the changes in trends and the economic moment will be analyzed. Besides the study of the competitors and their positions to know the strengths, weaknesses, type of clients and changes of a sector in constant transformation whose regeneration is due to tourism.

In the second block will establish the areas of exploitation of the company around the El Maresme, in which the plan of operations will be of most importance to understand how you can get to monetize those unoccupied moorings that nobody is using. The marketing plan will define the products and services to be offered in addition to the pricing policy and the target customer acquisition plan. In addition, a legal-fiscal plan will be developed to determine the most appropriate legal status for the company along with the registration of the company and the relationship with its suppliers.

Finally, in the third block will be a carried economic-financial analysis in which the calculation of costs, balances or changes in the rates stipulated due to changes in the concession of the port, defining the resources of the company will allow us to know if the business It is profitable or not.



Introducció	1
1. Resum	2
2. Descripció de la empresa	4
2.1 Història i Anàlisi de la oportunitat de negoci	5
3. Anàlisi del sector	6
3.1 Història de la nàutica esportiva a Espanya	6
3.2 La nàutica esportiva a partir de la dècada dels 60 i la seva expansió	7
3.3 Diversificació dels ports esportius a Espanya	9
3.4 Efecte de la crisi econòmica en el sector nàutic	11
3.5 El preu d'un amarre	13
3.6 Segmentació de l'indústria i distribució per CCAA	15
3.7 Localització de l'empresa, estudi meteorològic i zones d'exploració de l'empresa	17
3.7.1 Estudi meteorològic de la zona	18
3.7.2 Zones d'exploració de l'empresa	21
3.8 Anàlisi PEST	22
3.9 Forces de Porter i anàlisi de la competència i dels seus productes	29
3.9.1 Port de Mataró	32
3.9.2 Port esportiu de Blanes	33
3.9.3 Port Marina Palamós	34
3.10 Públic objectiu (buyer person)	35
3.11 Anàlisi intern	36
3.12 DAFO	38
3.13 CAME	40
3.14 Objectius	41
3.14.1 Curt termini (primera temporada)	41
3.14.2 Mitjà termini (segona i tercera)	41
4. Pla de Màrqueting	42
4.1 Definició de productes i serveis	42
4.2 Previsió del pla de comunicació del primer any	43
4.2.1 Determinació i explicació del procés de comunicació preventiva, durant la venda i post venda	43
4.2.2 Explicació i justificació dels mitjans i accions més adequats per donar a conèixer el servei	43
4.2.3 Determinació del pressupost mitjançant accions i campanyes concretes	45
4.2.4 Funcionament de la pasarella de pagament	46



4.3	Previsión de la política de precios y previsión de ventas	47
4.3.1	Análisis y determinación de la estrategia de precios adecuada	47
4.3.2	Previsión de ventas	48
4.3.3	Posicionamiento de la empresa	49
5.	Plan de operaciones y aprovisionamiento	50
5.1	Alquiler del amarre.....	50
5.2	Legislación para la obtención de un amarre	51
5.3	Plan de producción	51
5.4	Acuerdos y alianzas.....	52
5.5	Gestión de proveedores.....	55
6.	Organización y plan de recursos humanos	56
6.1.	Organigrama del proyecto.....	56
6.2	Definición de los puestos de trabajo: funciones y tareas.....	60
7.	Desarrollo del Plan Jurídico-Fiscal	62
7.1	Determinación de la forma jurídica y requerimientos generales de constitución de la empresa	62
7.2	Determinación de la forma jurídica	63
7.3	Registro de la empresa (AMAR-RE).....	64
7.3.1	Identificación de proveedores de servicios de asesoramiento jurídico.....	65
7.4	Previsión de la normativa específica del negocio	67
7.4.1	Disposiciones Generales	67
7.4.2	Obligaciones de los socios entre sí	69
7.4.3	Obligaciones de los socios hacia a terceros.....	70
7.4.4	De extinguirse la sociedad.....	71
8.	Plan Económico-Financiero.....	72
8.1	Plan de inversiones.....	72
8.2	Plan de financiación	72
8.2.1	Balance provisional de la situación	73
8.2.2	Plan de ventas e ingresos.....	74
8.2.3	Previsión de costes.....	78
8.3	Cuenta provisional de resultados	80
8.3.1	Punto de equilibrio.....	81
8.4	Previsiones de tesorería.....	82
8.5	Ratios.....	83
8.5.1	VAN (Valor actual neto)	83
8.5.2	TIR (Tasa interna de rentabilidad).....	83
9.	Plan de contingencia, riesgos y mitigación	84



10. Conclusiones	85
Referencias bibliográficas.....	87
Anexos.....	89



Índice de figuras

Figura 1- Velero amarrado en un puerto deportivo; Fuente: Cosasdebarcos.com.....	8
Figura 2-Vista aérea de las zonas de explotación de la empresa; Fuente: Google Earth.	21
Figura 3- Fuerzas de Porter; Fuente: 5fuerzasdeporter.com.	29
Figura 4- Vista aérea del puerto de Mataró; Fuente: Google Earth.	32
Figura 5- Vista aérea del puerto deportivo de Blanes; Fuente: Google Earth.	33
Figura 6- Vista aérea de Port Marina Palamós; Fuente: Google Earth.	34
Figura 7- DAFO; Fuente: Propia.	38
Figura 8- CAME; Fuente: www.reflexionesdeunemprendedor.es.	40
Figura 9- Mapa de posicionamiento; Fuente: Propia.	49
Figura 10- Vista aérea del Port del Masnou; Fuente: Google Earth.....	52
Figura 11- Vista aérea del Club Nàutic El Balís; Fuente: Google Earth.	53
Figura 12- Vista aérea del Club Nàutic Arenys de Mar; Fuente: Google Earth.	54
Figura 13- Organigrama de la empresa; Fuente: Propia.	56
Figura 14- Funciones del director y community manager; Fuente: Propia.	57
Figura 15- Funciones del técnico informático y comercial; Fuente: Propia.	58
Figura 16- Organigrama de la empresa en el segundo año; Fuente: Propia.	59
Figura 17- Funciones del comercial de AMAR-RE; Fuente: Propia.	61
Figura 18- Pautas al elegir la forma jurídica de la empresa; Fuente: ipyme.org	62
Figura 19- Esquema de la sociedad privada; Fuente: Propia.	63
Figura 20- Esquema del registro de AMAR-RE; Fuente: Propia.....	64
Figura 21- Servicios de Miasesoraiweb; Fuente: miasesoraiweb.com.....	65
Figura 22- Servicios de Grup Simon Assessors; Fuente: grupsimon.com	66
Figura 23- Organigrama de la composición de una sociedad civil; Fuente: Propia.	68

Índice de tablas

Tabla 1- Evolución de los puertos deportivos y amarres (1976-2009); Fuente: Federación Española de Asociaciones de Puertos Deportivos y Turísticos.	7
Tabla 2- Evolución de los puertos deportivos y amarres antes y después de la crisis; Fuente: Federación Española de Asociaciones de Puertos Deportivos y Turísticos.....	10
Tabla 3- Número de licencias de deportes náuticos y pesca deportiva (2004-2016); Fuente: Federación Española de Asociaciones de Puertos Deportivos y Turísticos.....	11
Tabla 4- Evolución de los precios de cesión y alquiler de amarre; Fuente: Federación Española de Asociaciones de Puertos Deportivos y Turísticos.	13
Tabla 5- Resultado de los ejercicios económicos del sector náutico (2012-2016); Fuente: Federación Española de Asociaciones de Puertos Deportivos y Turísticos.....	14
Tabla 6- Distribución por tamaño de las empresas del sector de la náutica; Fuente: Federación Española de Asociaciones de Puertos Deportivos y Turísticos.....	15
Tabla 7- Cifras del sector de la náutica según la comunidad autónoma; Fuente: Federación Española de Asociaciones de Puertos Deportivos y Turísticos.	16
Tabla 8- Temperaturas mínimas, medias y máximas en El Maresme; Fuente: Institut d'Estadística de Catalunya.....	18
Tabla 9- Precipitaciones medias en un año natural en El Maresme; Fuente: Weather-es.com	19
Tabla 10- Dirección media del viento, frecuencia y altura media del oleaje en El Maresme; Fuente: Puertos del Estado.....	20
Tabla 11- Tasa intertrimestral del PIB en España; Fuente: Instituto Nacional de Estadística.	23
Tabla 12- Evolución del Euribor; Fuente: BCE.	24
Tabla 13- Evolución de los parados en España. Fuente: Instituto Nacional de Estadística.	25
Tabla 14- Evolución del paro juvenil en España (2013-2018); Fuente: Instituto Nacional de Estadística.	26
Tabla 15- Evolución del IPC en España; Fuente: Instituto Nacional de Estadística.....	26
Tabla 16- Evolución del número de matriculaciones de recreo (2004-2017); Fuente: Asociación Nacional de Empresas Náuticas.	27
Tabla 17- Presupuesto campaña de marketing AMAR-RE; Fuente: Propia.....	45
Tabla 18- Comisión según volumen de transacción; Fuente: paypal.com	46
Tabla 19- Tarifas de los proveedores de AMAR-RE; Fuente: Propia.....	55
Tabla 20- Plan de inversiones de AMAR-RE; Fuente: Propia.....	72
Tabla 21- Balance provisional del primer año; Fuente: Propia.	73
Tabla 22- Balance provisional del segundo año; Fuente: Propia.....	73
Tabla 23- Balance provisional del tercer año; Fuente: Propia.	73
Tabla 24- Plan de ventas del escenario realista; Fuente: Propia.	74
Tabla 25- Plan de ventas del escenario optimista; Fuente: Propia.	74
Tabla 26- Plan de ventas del escenario pesimista; Fuente: Propia.	75
Tabla 27- Plan de ventas del segundo año, escenario realista; Fuente: Propia.....	75
Tabla 28- Plan de ventas del segundo año, escenario optimista; Fuente: Propia.	76
Tabla 29- Plan de ventas del segundo año, escenario pesimista; Fuente: Propia.	76
Tabla 30- Plan de ventas del tercer año, escenario realista; Fuente: Propia.	77
Tabla 31- Plan de ventas del tercer año, escenario optimista; Fuente: Propia.	77
Tabla 32- Plan de ventas del tercer año, escenario pesimista; Fuente: Propia.....	77
Tabla 33- Costes fijos de AMAR-RE en el primer año; Fuente: Propia.....	78



Tabla 34- Costes fijos de AMAR-RE en el segundo año; Fuente: Propia.	78
Tabla 35- Costes fijos de AMAR-RE en el tercer año; Fuente: Propia.....	79
Tabla 36- Resumen de los costes de AMAR-RE; Fuente: Propia.....	79
Tabla 37- Cuenta de resultados, previsión realista; Fuente: Propia.....	80
Tabla 38- Cuenta de resultados, previsión pesimista; Fuente: Propia.	80
Tabla 39- Cuenta de resultados, previsión optimista; Fuente: Propia.....	81
Tabla 40- Previsión de tesorería de AMAR-RE en el primer año; Fuente: Propia.....	82
Tabla 41- Ratios de AMAR-RE; Fuente: Propia.	83



Introducción

El objetivo del presente trabajo es analizar las posibilidades de éxito de una empresa cuya principal función es ocupar aquellos amarres que por la tendencia económica actual del sector no son rentables. La primera idea de negocio que se tuvo se basaba en realquilar embarcaciones de recreo que no estuvieran en uso, aunque una vez se estudió el mercado y las empresas competidoras se desechó. Fue durante una reunión con el tutor del trabajo, Vasileios Myrthianos, que surgió el concepto de negocio de AMAR-RE y sus elevadas probabilidades de éxito debido a que los amarres entre 8 y 12 metros son un segmento del mercado que no está cubierto del todo, hallando el nicho de mercado.

El estudio de mercado en el análisis previo alertó de la fuerte competitividad del sector, puesto que está compuesto en su gran mayoría por pequeñas empresas emergentes las cuáles llevan poco tiempo en funcionamiento. Por lo que la premisa principal a la hora de iniciar el proyecto emprendedor era asesorarse correctamente para no cometer ningún error, contactando con Gerard Poch ingeniero naval de El Balís, para conocer la tendencia del mundo naval y las causas por las que se ha podido hallar el nicho de mercado anteriormente mencionado. Para el correcto desarrollo del plan de empresa se estudiaron los principios de la náutica de recreo en España antes de la Guerra Civil y los numerosos cambios que ha sufrido a medida que nos acercamos a los años actuales. Por otra parte, el incremento del número de Puertos Deportivos y amarres no ayudó en la democratización del sector, el cual desde sus inicios se vio como una actividad clasista debido a los altos costes que suponen adquirir y mantener una embarcación.

Una vez localizada la empresa y su zona de explotación, se procederá a negociar las tarifas de los amarres puesto que la comisión por zona de amarraje ocupada será la principal fuente de ingresos. Debido a la variabilidad de las tarifas y el porcentaje de ocupación según el tipo de temporada del año se realizarán las previsiones económicas correspondientes definiendo la estructura y actividad de la empresa durante los próximos tres ejercicios.

1. Resumen ejecutivo

En este plan de empresa se han estudiado las posibilidades de éxito de AMAR-RE, una empresa que se dedica a ocupar los amarres desocupados de varios puertos deportivos y clubes náuticos que abarcan esloras entre 8 y 12 metros de eslora, ofreciendo a particulares la posibilidad de amarrar su embarcación durante su ruta por el Mediterráneo, obteniéndose una comisión por dicha ocupación.

Primeramente, se ha llevado a cabo una investigación macroeconómica que ha comprendido la historia, los competidores y las zonas de explotación del proyecto emprendedor. El sector de la náutica resultó duramente damnificado en la época de crisis puesto que ha estado en consonancia con el momento económico del país desde sus inicios añadiéndose la desaparición, durante dicha recesión, de la clase media la cual representaba un amplio volumen de consumidores. Mientras se estudiaba la transición de la náutica durante el paso de los años hasta los tiempos actuales se mantuvieron varias reuniones con responsables de numerosos clubes náuticos y puertos deportivos en los que se observó que la tendencia actual, una vez iniciada la recuperación económica, se dirigía hacia la compra/alquiler de embarcaciones cuya eslora es superior a los 15 metros, quedándose los amarres entre 8 y 12 metros vacíos. Allí se halla el nicho de mercado para AMAR-RE, tratando de ocupar varios de ellos alrededor de los puertos y clubes náuticos en el momento en que el alquiler de amarres se encuentra en mínimos históricos. La empresa estará regentada por Carlos, que actuará como director, contando con otro socio principal efectuando las funciones de informático a la vez que colabora con la inversión inicial. Se prevé la inclusión de una tercera persona que actuará como comercial cuya tarea principal será la renegociación de los contratos de explotación con los puertos y clubes náuticos puesto que el beneficio principal es la comisión obtenida por ocupación de los amarres. En cuanto a los competidores, el análisis previo recalcó la fuerte competitividad del sector, puesto que está compuesto en su gran mayoría por pequeñas empresas emergentes las cuáles llevan poco tiempo en funcionamiento, por lo que se debía asegurar el buen hacer del proyecto en un mercado tan disputado. Se implementará una estrategia a la hora de marcar los precios, intentando desmarcarse de la competencia con tarifas que reflejen la calidad y profesionalidad de los servicios a ofrecer. Además, se ha realizado un proceso de selección para determinar la zona de explotación más adecuada para llevar a cabo el proyecto emprendedor en el que destaca El Maresme por varias razones: condiciones climáticas, proximidad con grandes ciudades, buena comunicación mediante carreteras y su tradición pesquera.

El análisis interno indica que la principal problemática se encuentra en la fuerte estacionalidad. El sector náutico obtiene su mayor rendimiento económico durante la temporada alta que engloba desde julio hasta finales de agosto, mientras que el resto del año se llevan a cabo los preparativos para afrontar la siguiente temporada. Debido al poco margen de maniobra para enfrentar los bajos beneficios en los meses de hibernación, se han concretado reuniones con profesionales para preparar un plan de acción, aunque se confía en la total ocupación de los amarres ya que las tarifas en los meses de baja navegabilidad tienen un coste mucho más reducido. Todas las estrategias anteriormente meditadas surgen a partir de la creación del esbozo de un perfil de cliente tipo el cual será el principal generador de ingresos. El usuario será un hombre de mediana edad, con un poder adquisitivo medianamente alto que navega solo o con familia por ocio. Para atraer la atención de estos potenciales clientes, la empresa se anunciará a través de los programas que más oyentes tienen en horario matinal en Cataluña además de contar con un standing en el Salón Náutico que se realiza una vez al año. Por ello, se tratará de explotar las redes sociales más utilizadas actualmente como Instagram y Facebook para llegar a la mayor masa de gente posible, así como se contratará a diversos “influencers” que darán un gran impulso al proyecto emprendedor. El funcionamiento será el siguiente: el cliente a través de la página web seleccionará la zona y el tipo de amarraje, las horas de entrada y salida y deberá rellenar un formulario con los datos de la embarcación y los personales. Una vez realizada la reserva, se procederá al pago del alquiler mediante una pasarela de pago a través de terceras aplicaciones. Una vez en el puerto deportivo o club náutico en cuestión, el propietario deberá firmar un contrato de alquiler temporal en el que se reflejarán las cláusulas por parte de AMAR-RE y el acuerdo previo de explotación de la zona de amarre.

Una de las principales virtudes del negocio será su baja inversión inicial ya que únicamente contemplará la adquisición de los amarres previamente seleccionados para su explotación, gastos de notaría aparte. A pesar de ello, será necesaria la financiación de la empresa mediante un crédito ICO de 50000€ que contemplará los gastos en publicidad, el material para los socios y la baja liquidez del primer ejercicio. Gracias a la comisión obtenida por la ocupación de los amarres se espera devolver la totalidad del crédito al final del primer año por lo que se podrán reinvertir los beneficios con la finalidad de expandir el proyecto. Durante la elaboración del análisis económico-financiero se ha comprobado la viabilidad de la empresa. Para dicho fin se han calculado los costes (de inversión y fijos) y se han estimado las ventas y los ingresos para los próximos 3 años, a más del cálculo de los ratios cuyo resultado permitirán conocer el estado del proyecto emprendedor y su evolución para los próximos ejercicios. Entre estos destacan el VAN y el TIR de los que se obtienen valores positivos, afirmándose la viabilidad del negocio.

2. Descripción de la empresa

Se realizará un plan de empresa a partir de la explotación de los amarres de varios puertos deportivos situados en El Maresme con el objetivo que los clientes los usen durante sus trayectos, consiguiendo rentabilizar aquellos amarres desocupados del puerto. Para llevar a cabo el propósito, se deberá contactar con los puertos que sean de interés para el negocio, además de tener en cuenta la importancia de que los resultados a obtener se aproximen a la mayor realidad posible.

Debido al bajo conocimiento del mundo de las embarcaciones de recreo, se ha llevado a cabo un proceso de estudio y selección de información previo en el que primeramente se han estudiado los orígenes en España y la evolución que ha sufrido hasta los días actuales. También se ha analizado el sector desde varios puntos de vista, el primero siendo el económico, con el propósito de comparar el funcionamiento de éste en los momentos precrisis hasta los lógicos cambios que sufrió durante la decaída económica general del país. Dicho análisis macroeconómico debe concienciar de las posibles dificultades que se tendrán al iniciar el proyecto. Todo ello con el propósito de ejemplificar una empresa la cual se deberá probar su rentabilidad en un sector que ha sufrido constantes cambios y que por definición es muy competitivo.

El proyecto emprendedor será responsabilidad del CEO, cuya principal función será velar por los intereses como start-up, además de cumplir con los objetivos propuestos a principios de año, actuando por otra parte como director principal. Durante el primer ejercicio la empresa estará compuesta por el director y un socio, que actuará como informático, que se encargará del mantenimiento de la página web y que los procesos de selección y reserva de amarres lleguen a buen puerto. Los criterios considerados a la hora de elegir la forma jurídica de la empresa son varios: dinero a invertir, número de socios, capital social o complicaciones administrativas, etc. Las cuantiosas inversiones previstas y el amplio mercado de pymes en el que se encuentra el sector han hecho decantarse por la formación de una sociedad civil, amén de las ventajas burocráticas (pocos trámites y sencillos) y fiscales en cuanto al impuesto por renta.

El estudio microeconómico será de suma importancia debido a que revelará cuáles son los puntos fuertes de las empresas del sector y en cuales se deberá mejorar si se quiere obtener el éxito empresarial, por lo que la toma de decisiones será crucial para el buen devenir del proyecto.

2.1 Historia y Análisis de la oportunidad de negocio

El hecho de haber vivido en la zona del Maresme me ha permitido ver desde cerca cómo es la vida en los puertos. Por ello, debido a los problemas por los que ha pasado el mundo náutico después de la crisis global que afectó a todos los sectores del país, se tuvo la iniciativa de crear un negocio que tuviera la misma rentabilidad que utilidad en el mundo naval con el propósito de mejorar dicho sector. La idea del proyecto emprendedor surgió en una tutoría con Vasileios Myrthianos, mi tutor para el Trabajo de Final de Grado, puesto que la primera idea de negocio no era lo suficientemente ambiciosa por lo que había que pensar en algo innovador y de impacto inmediato.

El producto que ofrecer son diferentes tipos de amarres situados en varios puertos deportivos alrededor de la Costa del Maresme con el propósito de que clientes particulares dejen sus embarcaciones allí a cambio de una comisión para la empresa explotadora previo acuerdo con el puerto en cuestión. Actualmente, el problema que tienen dichos puertos deportivos es la dificultad de ocupar amarres para embarcaciones entre 8 y 12 metros de eslora ya que la tendencia actual indica que las embarcaciones predilectas por los aficionados a la náutica son de más de 15 metros de eslora. Dicha tendencia desemboca en largos tiempos de espera para poder amarrar la embarcación a un club o puerto cercano. Por otra parte, se observa que la mayor parte de amarres cuya eslora es inferior a 15 metros están desocupados, hallando el nicho de mercado de la empresa. Por ello, la solución que se ofrece es contactar con particulares cuyas embarcaciones se encuentren en el anterior rango de esloras comentadas para que amarren sus barcos en los clubes con los que se tienen acuerdos de explotación. De esta manera, el puerto consigue ocupar aquellos amarres huérfanos y la empresa obtiene un beneficio por realizar las tareas de intermediario entre ambas partes.

3. Análisis del sector

3.1 Historia de la náutica deportiva en España

Un puerto deportivo es antes que nada un puerto, es decir: "lugar en la costa o en las orillas de un río que, por sus características, naturales o artificiales, sirve para que las embarcaciones realicen operaciones de carga y descarga, embarque y desembarco, etc." (RAE, 2001).

Los primeros concesionarios de puertos deportivos españoles surgieron a través de la asociación de aficionados a la náutica, quienes fundaban sociedades sin ánimo de lucro (clubes náuticos) para poder practicar su afición. Actualmente, sin embargo, los concesionarios son también sociedades de inversión que realizan la obra para la obtención de beneficios mediante su explotación. Siguiendo a Gregorio Méndez de la Muela (2008), la náutica española fue siempre impulsada por la familia real, siendo los tres clubes más emblemáticos el Real Club Náutico de Barcelona, el Sporting Club de Bilbao, y el Real Club Náutico de Palma, manifestación de este apoyo. El primero y club decano es sin embargo el Real Club del Mediterráneo de Málaga, fundado en 1873. Ahora bien, a pesar de que estas asociaciones están en la génesis de la náutica deportiva española, los clubes náuticos no eran meros lugares de reunión de las élites locales, siendo por tanto más bien clubes sociales que deportivos, al menos hasta principios del siglo XX.

Es en 1906 se funda la Federación Española de Clubs Náuticos, formada por 8 clubes y una masa social de casi 2.900 componentes, cuyos orígenes estaban en la Federación Cantábrica (Alonso, 2003). Es en este periodo cuando la náutica deportiva española sienta sus bases, existiendo concesiones desde muy pronto (el Club Náutico de Ibiza, por ejemplo, consigue la primera concesión de amarres en el Puerto de Ibiza en 1927) promovidas por diferentes Clubes Náuticos. España sufrió una gran recesión debido a la Guerra Civil (1936-1939) que afectó a todos los niveles y sumió al país en una gran depresión de la que no se recuperaría hasta unos años más adelante. Tras el periodo transitorio marcado por la Guerra Civil Española, se inició un lentísimo proceso de recuperación a todos los niveles, que en el caso de la náutica no empezaría a sentirse hasta 1942 con el retorno de las competiciones a remo y a vela, las regatas internacionales o la aparición de nuevos puertos y adecuación de los ya existentes para fomentar el mundo de la náutica.

3.2 La náutica deportiva a partir de los años 60 y su posterior expansión

Desde su auge a mediados de los años 60, la importancia de la náutica de recreo en España ha ido creciendo y cristalizando en la aparición de más y más servicios relacionados con esta práctica deportiva: astilleros, empresas de chárter, escuelas náuticas... Fue en esta época cuando empezó a regularse esta actividad mediante el Decreto 735/1966 de 24 de marzo, que introdujo el concepto de puerto deportivo como aquel destinado a las embarcaciones deportivas. En 1960 se celebra la primera edición del Salón Náutico, conocido anteriormente como la Feria de Junio. Se ha de considerar que en aquella época no había puertos deportivos como tales, por lo que las embarcaciones se vendían condicionadas al amarre.

Fue también en estos años, concretamente en 1965, cuando se regularon las titulaciones náuticas necesarias para patronear una embarcación deportiva: capitán de yate, patrón de yate, patrón de embarcaciones deportivas a motor de 1ª clase, patrón de embarcaciones deportivas a motor de 2ª clase y patrón de embarcaciones deportivas a vela. Las primeras titulaciones existentes se remontaban al conductor de embarcaciones de recreo de 1934 o los títulos de capitán y patrón de embarcaciones de recreo de 1951.

Entre 1976 y 1983 prácticamente se duplicaron el número de amarres de uso recreativo y se realizaron nuevos cambios en las titulaciones que se podían conseguir en una escuela náutica; a partir de 1982 se estabilizó el número de títulos expedidos entre los 6.000 y los 7.000 anuales. Este estancamiento se mantuvo durante toda la década de los 80 y no varió hasta la reactivación económica de España en los años 90.

Puertos deportivos y amarres. Evolución 1976-2009

EVOLUCIÓN DEL NÚMERO DE PUERTOS DEPORTIVOS (1976-2009)										
Año	1976	1987	1992	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Puertos	131	204	232	274	315	321	323	329	352	355

EVOLUCIÓN DEL NÚMERO DE AMARRES (1976-2009)										
Año	1976	1987	1992	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Amarres	24.305	48.514	64.938	92.604	107.894	106.795	107.772	112.258	122.949	123.963

Fuente: FEAPDT

Tabla 1- Evolución de los puertos deportivos y amarres (1976-2009); Fuente: Federación Española de Asociaciones de Puertos Deportivos y Turísticos.

Dicha época fue el gran boom de la náutica en España y en 1991 se llegó al máximo de titulaciones expedidas por las escuelas náuticas en un año: 19.472. Además, se aprovechó el momento para cursar nuevos títulos, como el patrón de yate de altura o el PER, que rápidamente se convirtió en el título más expedido.



Figura 1- Velero amarrado en un puerto deportivo; Fuente: Cosasdebarcos.com

Fue durante estos años cuando más se democratizó la práctica de la náutica de recreo, debido al buen estado de salud de la economía nacional; se crearon 28 nuevos puertos deportivos, alcanzando un total de 232 instalaciones que daban cabida a más de 64.000 embarcaciones de recreo. Dicha coyuntura se mantuvo hasta 2006, y el sector de la náutica deportiva siguió creciendo hasta que, en 2007, empezó un proceso de caída debido a la crisis económica del país. La recesión que sumió al país se tradujo en una importante disminución de las titulaciones y matriculaciones, siendo la náutica uno de los sectores de ocio más afectados.

3.3 Diversificación de los puertos deportivos en España

El amplio kilometraje de costas que tiene España permite presentar una inmejorable oferta de actividades relacionadas con el turismo náutico. Según el último informe de la Federación Española de Asociaciones de Puertos Deportivos y Turísticos (FEADPT), en 2015 se contabilizaron 375 puertos deportivos, cuya capacidad permite albergar alrededor de 130.000 amarres, si bien la contabilidad de éstos es realmente complicada debido a que algunos solo se usan en temporada alta y otros no tienen el reconocimiento oficial de zona de amarraje. La mayor parte de la oferta de amarres corresponde a amarres de base o alquilados/vendidos a los propietarios de embarcaciones mientras que un 10 y un 15% de los amarres están reservados para el cliente denominado “transeúnte”, es decir, que se desplaza de un punto a otro de la costa. Con el tiempo, los puertos deportivos y clubes náuticos han ido obteniendo cada vez más importancia debido a la inclusión de varias actividades náuticas a realizar en sus instalaciones.

Cabe mencionar que la gestión de los puertos deportivos puede llevarse a cabo por distintos agentes y fórmulas administrativas, que incluyen: Comunidad Autónoma (concesión y gestión directa), Autoridades portuarias (concesión y gestión directa), y Clubes Náuticos, cuya gran inversión para desarrollar estas infraestructuras provoca que todas las nuevas concesiones sean sociedades anónimas. Por tanto, según la gestión se encontrarán varios precios para un mismo amarre, dato que será muy importante a la hora de establecer relaciones comerciales en los diversos puertos y clubes náuticos del lugar, puesto que no todos los clientes estarán dispuestos a pagar grandes cantidades por un amarre. En definitiva, las zonas de explotación de la empresa serán las claves para el éxito del proyecto. A pesar de la recesión económica que asoló el país desde el 2007, cabe destacar que siempre ha habido un aumento constante tanto de puertos deportivos como de amarres en España de manera que el crecimiento es constante a la demanda. Una de las razones para justificar este desarrollo, al menos en Cataluña, es la actuación de El Plan de Puertos cuya aprobación supuso la creación de 6000 nuevas plazas para embarcaciones debido a la buena aceptación por parte del turismo náutico.

Como se puede apreciar en el gráfico, la crisis moderó el imparable aumento de amarres y puertos deportivos en España, aunque a partir del año 2015, último año del que se tienen informes, el crecimiento de éstos continuaba siendo proporcional a la demanda.

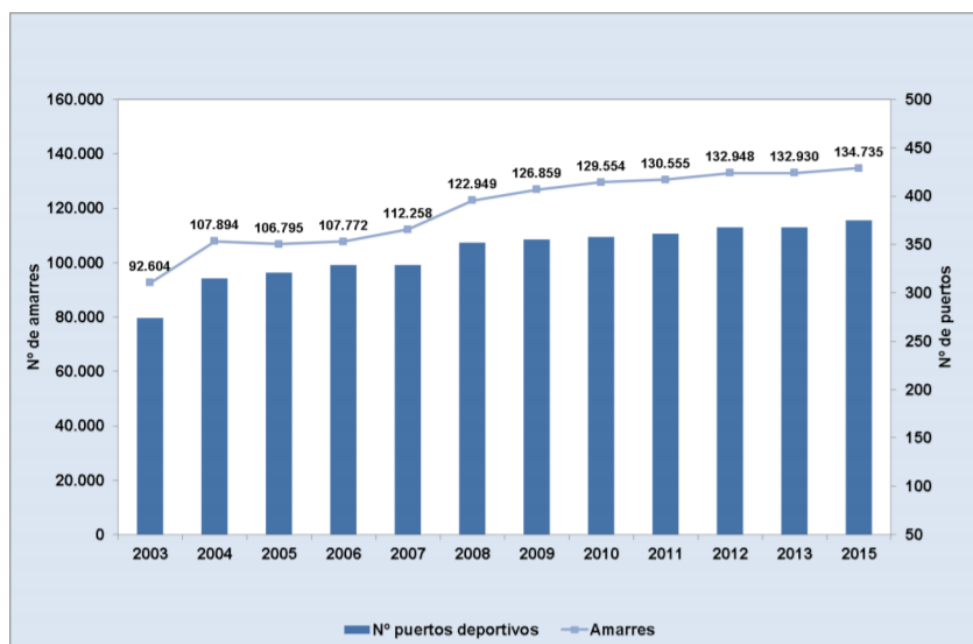


Tabla 2- Evolución de los puertos deportivos y amarres antes y después de la crisis; Fuente: Federación Española de Asociaciones de Puertos Deportivos y Turísticos.

Dicho aumento viene determinado según la región, provincia o tramo de costa, aunque los factores que inciden directamente sobre la demanda son:

- Tradición marítima: Por diversos factores geográficos e históricos algunas sociedades tienen una larga y arraigada tradición vinculada a la práctica de las diferentes clases de navegación (militar, comercial, pesquera...).
- Promoción pública de la práctica de los deportes náuticos y de la navegación de ocio: A pesar de que cada vez son más asequibles las embarcaciones y las instalaciones náuticas para un público más amplio, la promoción pública de los deportes náuticos entre la juventud, las ayudas a la práctica de la navegación y a la construcción de los puertos y dársenas.
- Afición a la práctica de los deportes náuticos. Las anteriores cuestiones han influido en crear una importante afición a los deportes y a la navegación turística que, en muchas ocasiones, se fomenta desde la infancia. Ello incide en una demanda de embarcaciones e instalaciones náuticas de todo tipo.

3.4 Efecto de la crisis económica en el sector náutico

El sector náutico ha estado en consonancia con el estado económico del país a lo largo de toda su historia. Aunque en los inicios se estableciera en España como una actividad reservada para las clases sociales más altas, el estado de bienestar en el que se instauró el país desde principios de los 90 y la posterior entrada en el Euro provocaron un enorme crecimiento económico y, por lo tanto, una mayor afluencia de clientes aficionados a la náutica. A partir del 2001 el número de matriculaciones y ventas de embarcaciones aumentó considerablemente, alcanzando entre 2003 y 2004 números equiparables a los ya conseguidos en la época de los 90. A partir del 2007 se inicia una fuerte recesión en la que durante un periodo de 5 años el sector sufre un gran desplome que afecta tanto a las matriculaciones como al número de amarres en los puertos deportivos y sus respectivas licencias, tal y como se puede apreciar en la siguiente tabla:

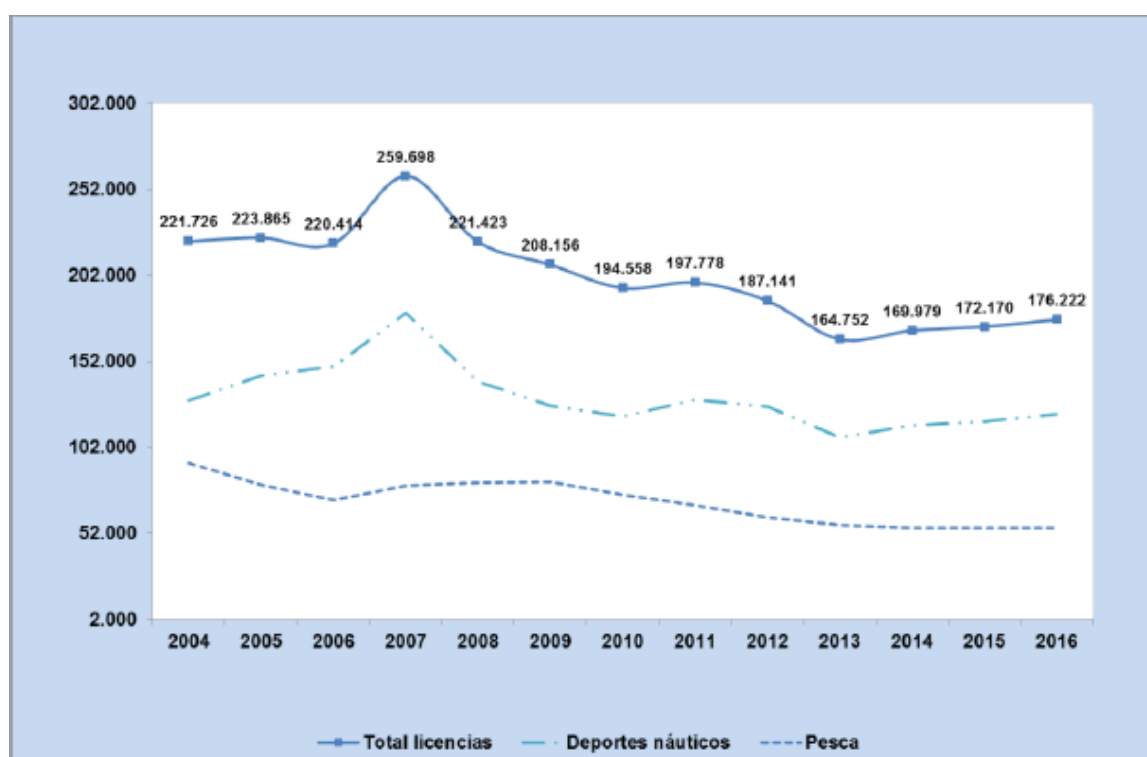


Tabla 3- Número de licencias de deportes náuticos y pesca deportiva (2004-2016); Fuente: Federación Española de Asociaciones de Puertos Deportivos y Turísticos.

Para tener una referencia clara, en 2009 el número de matriculaciones de embarcaciones de recreo cayó entre un 40 y un 45%, lo que indica que el hundimiento de la economía del país desembocó en la pérdida de gran parte del turismo náutico. Hubo varios factores que afectaron al sector y se resumen en:

- Desaparición de la clase media: el hecho de que la clase media, que representaban una gran parte de los consumidores del chárter náutico, perdiera poder adquisitivo derivó en el abandono de las embarcaciones menos de 10 metros de eslora y por tanto supusieron grandes pérdidas para el sector.
- Los gobiernos de la época se limitaron a cubrir la demanda mediante la apertura de puertos deportivos y no apostaron por la democratización del sector, el cual desde sus inicios solo se vio como una actividad clasista debido a los altos costes que supone adquirir y mantener una embarcación.
- Una de las principales barreras del sector es el impuesto que se aplica a todas aquellas embarcaciones que superan los 8 metros de eslora. Al adquirir una embarcación, se debe abonar un 33% de sobrecoste desglosado en un 12% en concepto del impuesto de matriculación (único país de Europa que lo aplica) y el 21% en concepto del IVA. Desde la náutica recreativa se ha pedido al gobierno una mejora de la fiscalidad que se traduciría en mayores ventas y beneficios, creación de empleo, de cara a crear un plan de ayuda al sector.

3.5 El precio de un amarre

La crisis que asoló a España afectó lógicamente al precio de los amarres en los puertos deportivos. El alquiler y venta de un amarre puede variar según la región y localización del puerto, aunque la media en 2009 se situó en 2.107,89 €/m² en el caso de la venta y en 131,04 €/m² en el caso del alquiler, produciendo a nivel general un descenso del 1,68% en el precio de venta y de un 9% en el caso de las tarifas de alquiler. Por ello, aunque el número de amarres y puertos deportivos hayan aumentado paulatinamente el precio ha continuado a la baja. Según Federación Española de Asociaciones de Puertos Deportivos y Turísticos el precio medio de cesión de amarres se ha reducido un 36,4% en los últimos ocho años, pasando de los 1.989€ en el año 2008 a los 1.265€ en 2015. Asimismo, las tarifas medias de alquiler anual de amarres de 10 m se han reducido en el mismo período desde los 146,59 a los 113,67 €/m².

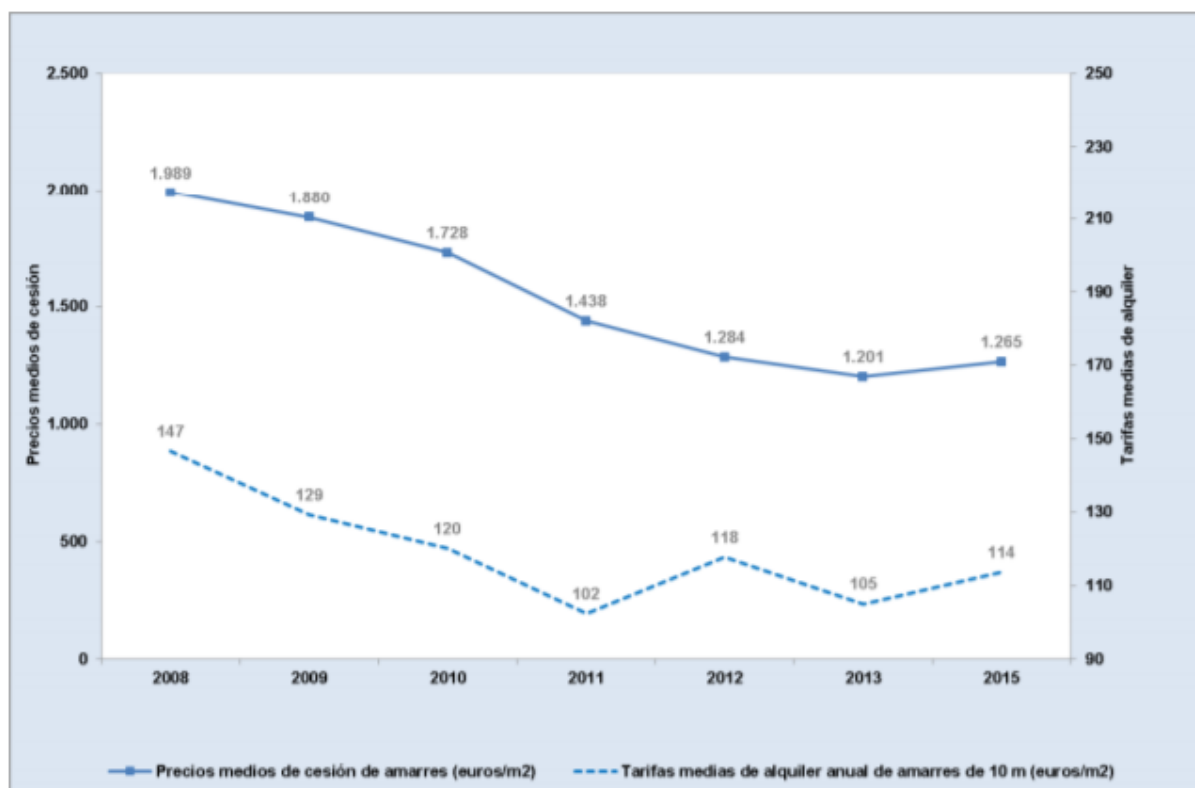


Tabla 4- Evolución de los precios de cesión y alquiler de amarre; Fuente: Federación Española de Asociaciones de Puertos Deportivos y Turísticos.

Dicho gráfico aporta un panorama muy esperanzador ya que la información obtenida indica que es el momento adecuado para invertir, puesto que los precios por alquiler de amarre están en mínimos históricos y el gran número de éstos (entre 8 y 12 metros) que se encuentran desocupados generan un nicho de mercado que debe aprovecharse.

Considerando la peor época ya pasada, el presente y futuro se divisan muy esperanzadores debido a que el mercado se encuentra en pleno auge con un total de 3700 empresas según ANEN (Asociación Nacional de Empresas Náuticas) obteniendo unos ingresos de más de 3.000 millones de euros anuales, según cifras referidas al año 2016. La recuperación económica se puede constatar en el siguiente gráfico:

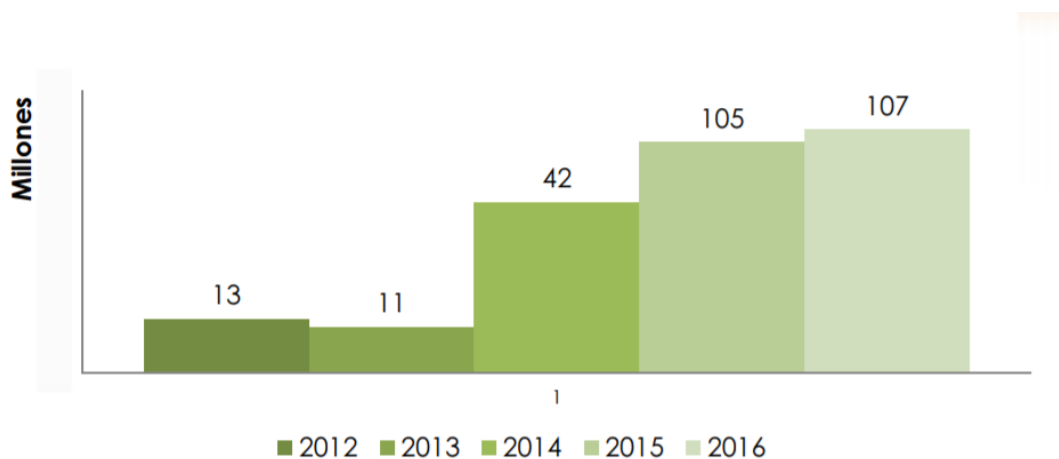


Tabla 5- Resultado de los ejercicios económicos del sector náutico (2012-2016); Fuente: Federación Española de Asociaciones de Puertos Deportivos y Turísticos.

En el 2014 los beneficios superan a los del 2012 y 2013 juntos y que en el 2015 y 2016 el buen momento económico no sólo continúa, sino que además genera unos ingresos muy superiores a los años anteriores.

En cuanto a lo que incumbe este plan de empresa, la mejoría del sector se traduce en un aumento de las matriculaciones de embarcaciones de alquiler impulsando la necesidad de más zonas temáticas para realizar actividades náuticas, nuevas rutas alrededor de las costas y provocando el aumento del número de amarres ocupados en los puertos deportivos. Dicho aumento viene motivado por varias razones, aunque la más común es el hecho de que la mayoría de los propietarios usan su embarcación alrededor de 10 días al año y añadiendo el mantenimiento, seguro y costes del amarre hace que sustentar un barco sea en estos momentos una ardua tarea. Por ello se cree que es un momento óptimo para invertir puesto que la mayoría de los aficionados siguen la corriente del alquiler de embarcaciones ya que reduce considerablemente los gastos en comparación a la adquisición de cualquier navío.

3.6 Segmentación de la industria y distribución por CCAA

El tejido productivo del sector de la náutica de recreo está compuesto mayoritariamente por microempresas, en el caso de los puertos deportivos un 80,2% de las empresas relacionadas tienen de 1 a 9 trabajadores.

	De uno a 9 empleados/as	De 10 a 49 empleados/as	De 50 a 250 empleados/as	Más de 250 empleados/as	Total
Construcción, reparación y mantenimiento de embarcaciones	85,2%	13,2%	1,5%	0,1%	100%
Motores	57,1%	28,6%	14,3%	0,0%	100%
Material eléctrico y electrónico	72,2%	16,7%	8,3%	2,8%	100%
Otras actividades industriales	70,4%	24,7%	4,9%	0,0%	100%
Distribución de productos de náutica	93,1%	5,7%	1,0%	0,2%	100%
Comercio al por menor de accesorios	95,2%	4,8%	0,0%	0,0%	100%
Alquiler de embarcaciones	99,3%	0,6%	0,1%	0,0%	100%
Puertos deportivos	80,2%	18,0%	1,7%	0,0%	100%
Servicios empresariales y recreativos (incluidos clubes náuticos)	87,4%	10,8%	1,8%	0,0%	100%
Formación	97,1%	2,9%	0,0%	0,0%	100%
Total	90,6%	8,2%	1,1%	0,1%	100%

Tabla 6- Distribución por tamaño de las empresas del sector de la náutica; Fuente: Federación Española de Asociaciones de Puertos Deportivos y Turísticos.

A medio plazo se espera un crecimiento de los puertos deportivos en España debido a los planes de remodelación y ampliación de sus instalaciones. Además, se cuenta con las empresas que se dedican a las actividades náuticas entre las que destacan las de kayak, submarinismo y pesca deportiva. Anualmente los puertos deportivos generan unos ingresos directos de unos 500 millones de euros. Uno de los aspectos más importantes de esta actividad es la capacidad de multiplicación de los ingresos inducidos, unos 2.150 millones de euros anuales. Algo similar ocurre con los empleos vinculados a este segmento: 5.586 puestos de trabajo directos y 50.200 indirectos.

En la actualidad, el 60,85% de los puertos deportivos se encuentra en aguas del Mediterráneo, si bien se detecta una paulatina redistribución de la oferta. En la vertiente mediterránea, los puertos continúan concentrándose en Islas Baleares, Cataluña y Andalucía. Atendiendo al número de amarres, la comunidad número uno es Cataluña, con el 23,8% del total, seguida de Baleares (16,9%) y la Comunidad Valenciana (15,4%).

	Valores absolutos				Distribución porcentual			
	Nº de empresas	Nº de empleos	Ingresos de explotación (M€)	Valor añadido (M€)	Nº de empresas	Nº de empleos	Ingresos de explotación (M€)	Valor añadido (M€)
Cataluña	719	3.657	823,5	194,1	19,5%	18,5%	26,8%	21,0%
Balears, Illes	658	2.994	407,9	171,0	17,8%	15,2%	13,3%	18,5%
Andalucía	565	2.810	228,6	102,7	15,3%	14,2%	7,4%	11,1%
Comunitat Valenciana	498	2.287	216,6	79,0	13,5%	11,6%	7,1%	8,6%
Galicia	378	2.220	235,2	81,2	10,2%	11,3%	7,7%	8,8%
Canarias	238	1.356	122,5	53,3	6,4%	6,9%	4,0%	5,8%
Madrid, Comunidad de	220	2.491	766,3	157,0	6,0%	12,6%	24,9%	17,0%
País Vasco	116	767	166,5	47,7	3,1%	3,9%	5,4%	5,2%
Murcia, Región de	111	457	37,1	13,3	3,0%	2,3%	1,2%	1,4%
Cantabria	39	293	37,3	13,3	1,1%	1,5%	1,2%	1,4%
Asturias, Principado de	34	124	6,8	3,1	0,9%	0,6%	0,2%	0,3%
Aragón	32	60	7,6	1,1	0,9%	0,3%	0,2%	0,1%
Castilla - La Mancha	30	74	7,4	2,4	0,8%	0,4%	0,2%	0,3%
Castilla y León	16	53	2,3	1,3	0,4%	0,3%	0,1%	0,1%
Extremadura	16	29	2,1	0,6	0,4%	0,1%	0,1%	0,1%
Melilla	7	15	1,2	0,9	0,2%	0,1%	0,0%	0,1%
Ceuta	7	14	1,5	0,5	0,2%	0,1%	0,0%	0,1%
Navarra, Comunidad Foral de	6	12	0,6	0,4	0,2%	0,1%	0,0%	0,0%
Rioja, La	2	5	0,4	0,1	0,1%	0,0%	0,0%	0,0%
Total	3.694	19.718	3.071,4	923,1	100%	100%	100%	100%

Tabla 7- Cifras del sector de la náutica según la comunidad autónoma; Fuente: Federación Española de Asociaciones de Puertos Deportivos y Turísticos.

Por ello, aunque Cataluña sea la comunidad que más empresas tiene relacionadas con el sector náutico, será el lugar donde colocar la sede social de la empresa puesto que la estabilidad económica actual, la influencia de tener a Barcelona como gran urbe relativamente cerca y la explotación en una zona tradicional marinera son argumentos suficientes como para asentar en este lugar las bases del proyecto. En consecuencia, se procederá a realizar el proceso de selección de las zonas de explotación de la empresa a partir de estudios del lugar en los que se concluirá con qué empresas se deben materializar las relaciones comerciales para la explotación de los amarres.

3.7 Localización de la empresa, estudio meteorológico y zonas de explotación de la empresa

Indudablemente, Barcelona y sobre todo la zona del Maresme, presentan unas condiciones envidiables para la práctica del turismo náutico siendo uno de los sitios más importantes del mercado español debido a la luminosidad mediterránea del paisaje y su idónea situación geográfica, se ha convertido en zona residencial y turística de primera magnitud, acogiendo en los últimos años parte de su nueva población con origen en la ciudad de Barcelona que ha trasladado su primera residencia a la vecina comarca del Maresme. Las razones por las cuales dicha zona tiene tan buena consideración son:

- Dispone de un acceso rápido y frecuente a las principales capitales europeas. Para aquellos practicantes de actividades náuticas no residentes en Barcelona, desplazarse hasta el lugar puede realizarse de manera rápida y frecuente gracias a los múltiples vuelos que enlazan a los aeropuertos de Barcelona y Girona, con las grandes capitales europeas. Las cuales se encuentran en la mayoría de los casos a menos de 3 horas entre vuelo y desplazamiento.
- La Costa del Maresme dispone de unas condiciones meteorológicas ideales para la navegación gracias a la suavidad del clima. En este entorno meteorológico la navegación es fácil y segura entre mayo y octubre temporadas donde difícilmente se dan malas condiciones, a excepción de chubascos ocasionales en julio y agosto. En invierno, la navegación no suele presentar tampoco grandes problemas. Excepto en los cambios de estación cuando son frecuentes los vientos de Tramontana.
- El litoral está bordeado por numerosas y extensas playas que quedan enmarcadas por las colinas que llegan hasta la orilla del mar. Con varios puertos que tienen un gran espacio dedicado a embarcaciones deportivas y modernas instalaciones para alojar a los barcos de paso. Debido a su antigua tradición náutica, durante el verano muchos veleros se detienen en sus singladuras mediterráneas.

3.7.1 Estudio meteorológico de la zona

Debido a su situación geográfica, El Maresme se caracteriza por tener templados inviernos y suaves veranos. La proximidad con el mar le aporta una elevada humedad, aunque no se dan cambios de temperatura importantes. Se ha llevado a cabo un estudio meteorológico con el propósito de conocer si las condiciones de navegabilidad son buenas, ya que la elección de una zona con elevado tráfico de embarcaciones será de vital importancia si se quiere rentabilizar lo más rápido posible la inversión hecha. Por este motivo se analizarán los elementos del clima que más afectan a la navegación:

-Temperatura:

La temperatura media, a lo largo de la costa, oscila entre los 15,5 y 16,5°C. Las temperaturas de la estación calurosa oscilan de 23 a 24°C, siendo inferiores hacia el interior. Debido a la suavidad del clima la estación calurosa comprende, además de junio, julio y agosto, también septiembre, con una temperatura media superior a 21°C. En cuanto a las estaciones más frías -meses de diciembre, enero y febrero-, las temperaturas medias del litoral oscilan alrededor de 9,5°C con tendencia hacia la baja a medida que se avanza al interior. Así, Calella tiene 8° C en enero, que son 6,2° C en el Montnegre. Las heladas son más frecuentes en enero y febrero y se producen por una estratificación térmica del aire atmosférico, que se ve favorecida por un tiempo de calma, es decir, por la disminución de la intensidad de las brisas nocturnas.

	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Temperatura media (°C)	9.8	10.7	12.5	14.6	17.7	21.4	24.1	23.8	21.7	17.6	13.4	10.7
Temperatura min. (°C)	6.6	7.4	9	10.7	13.8	17.5	20.3	20.2	18.3	14.4	10.3	7.7
Temperatura máx. (°C)	13.1	14.1	16.1	18.6	21.7	25.3	27.9	27.5	25.1	20.9	16.5	13.7

Tabla 8- Temperaturas mínimas, medias y máximas en El Maresme; Fuente: Institut d'Estadística de Catalunya.

-Precipitaciones:

En El Maresme las precipitaciones no suelen ser abundantes, aunque se caracteriza por llover durante unas etapas diferenciadas. Deben mencionarse los eventuales aguaceros de finales de verano y otoño que descargan con mucha violencia, sin olvidar las lluvias de primavera cuya suavidad es proporcionalmente directa a la duración que tienen. Otro aspecto que destacar de las precipitaciones en esta zona del litoral es su irregularidad, donde no se presentan dos años iguales a nivel de lluvias.

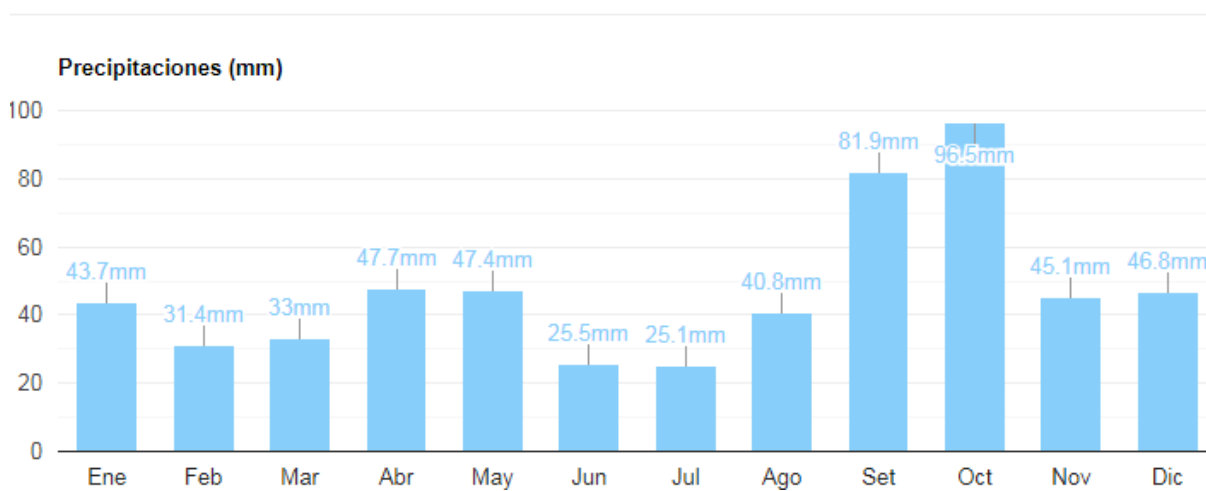


Tabla 9-Precipitaciones medias en un año natural en El Maresme; Fuente: Weather-es.com

-Viento y oleaje

En cuanto a los vientos, la brisa marina sopla en dirección SSW, cuya intensidad varía durante verano e invierno. Las brisas nocturnas, más templadas que el aire en tierra, evitan en parte las heladas en los meses fríos. También se encuentran algunos levantes cuyos húmedos vientos son procedentes del NE y E que se hacen presentes durante el otoño, invierno y primavera. La principal problemática se encuentra cuando sopla el viento local de la zona: el garbí. De componente SSW, alcanza la mayor intensidad durante los meses de junio, julio y agosto. En cuanto al oleaje, en el mar Mediterráneo es más frecuente la aparición de grandes olas durante el invierno, mientras que durante el verano lo más común es encontrar la mar en calma ya que al no contar con mares de fondo el recorrido de la ola no es tan largo. A pesar de ello, durante las fuertes lluvias torrenciales generadas en verano la probabilidad de encontrar un fuerte oleaje aumenta, dando lugar al fenómeno natural de olas desproporcionalmente grandes “freak waves” que pueden dar más de un susto durante la navegación.

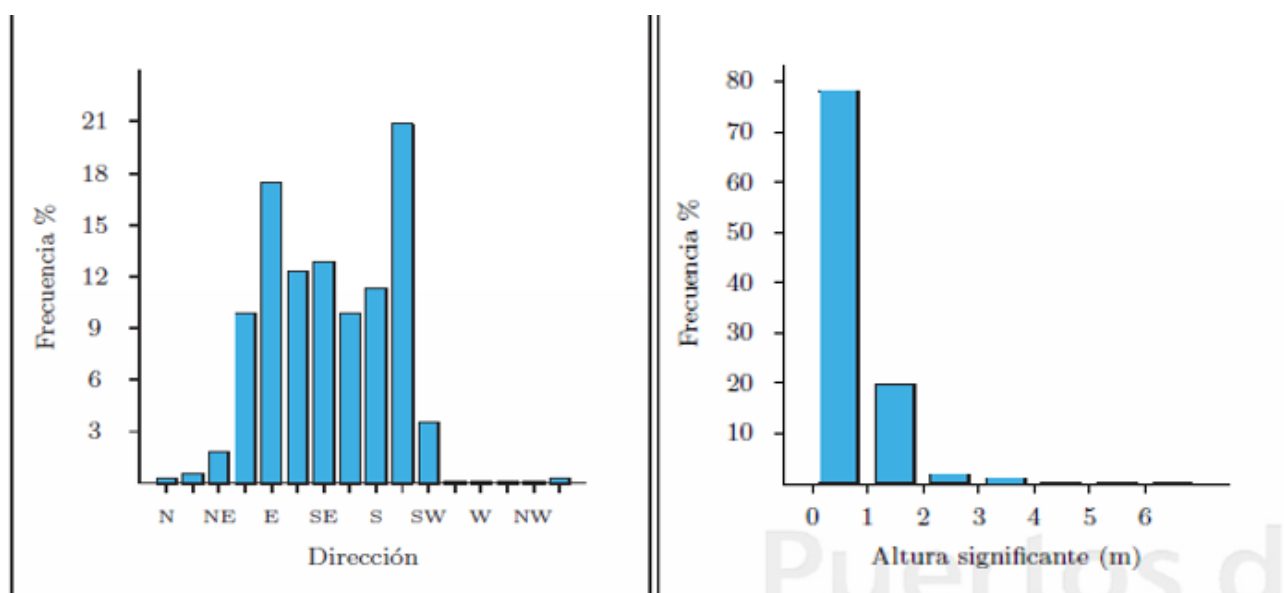


Tabla 10- Dirección media del viento, frecuencia y altura media del oleaje en El Maresme; Fuente: Puertos del Estado.

3.7.2 Zonas de explotación de la empresa

Una vez estudiadas las condiciones climatológicas de la Costa del Maresme, se realizará un pequeño estudio de mercado en el cual se analizarán los puertos deportivos y los clubes náuticos de la zona con el objetivo de encontrar los candidatos más adecuados al proyecto. Para dicho propósito será de suma importancia tener en cuenta varios aspectos como la localización, precios y valoración general de los clientes. En consecuencia, se han elegido los siguientes 3 puertos:

-Puerto del Masnou: su proximidad a una gran ciudad como Barcelona y la variedad de oferta de amarres que presenta han resultado cruciales para la elección. Este puerto dispone de todas las necesidades en su zona de amarraje además de unas tarifas muy competentes para la localización que tiene. Se trabajará para atraer a todas las embarcaciones que provengan de Barcelona y alrededores ya que su inclusión resultará clave para el devenir del proyecto emprendedor.

-CN El Balís: Resulta la empresa más familiar de las 3 con las que se trabajará debido al gran impacto que tienen sus socios en cada una de las decisiones que se toman desde la dirección.

-CN Arenys de Mar: caracterizado por su tradición pesquera, es la empresa que ofrece una mayor oferta de amarres entre 8 y 12 metros debido a que la mayor parte de la flota de embarcaciones que contiene abarcan dichos rangos de eslora.

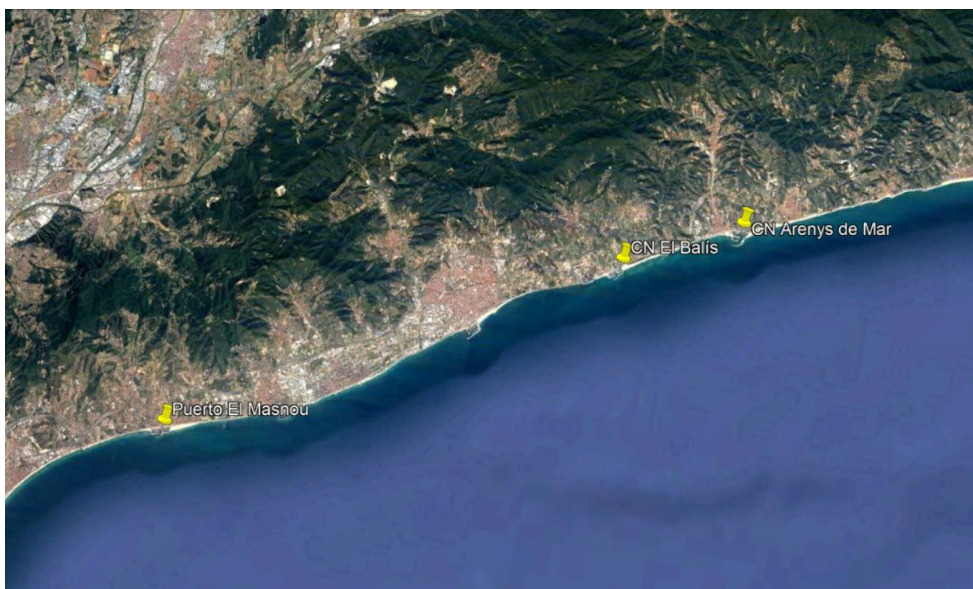


Figura 2-Vista aérea de las zonas de explotación de la empresa; Fuente: Google Earth.

3.8 Análisis PEST

Político - legales:

España es una monarquía parlamentaria en la que los poderes gubernamentales recaen sobre un presidente electo por la mayoría del Congreso de los Diputados, constituido por todas las fuerzas políticas con representación del país. Su inclusión en la Unión Europea en el 1986 fue tardía debido a la dictadura que se arraigó durante un largo periodo de tiempo, pero muy beneficiosa por varias razones. Una de las más importantes fue la recuperación a todos los niveles que tuvo el país, ya que en el momento de adherirse era considerada una de las economías más frágiles de Europa. En el momento actual, la política en España pasa por momentos muy delicados debido a los numerosos episodios de corrupción que han ocurrido en muchos partidos políticos, así como la inestabilidad debido a las confrontaciones continuadas en varias Comunidades Autónomas, creando un clima político muy poco esperanzador que junto al auge de organizaciones extremistas desestabilizan aún más el país. Este panorama influye mucho en la confianza de la población española puesto que se encuentran engañados, decepcionados y a la deriva sin una respuesta ni un plan de acción por parte de la clase política. Dichos conflictos han traspasado al panorama internacional, ya que la inestabilidad del país ha comportado la fuga de numeroso capital exterior hacia países mucho más estables económica y socialmente.

En el caso del sector náutico, la visión elitista que se ha tenido desde los inicios de la náutica no ha ayudado a su expansión. Antes de la década de los 90 se realizaron varios cambios legislativos con el objetivo de potenciar la economía náutica y se realizaron grandes inversiones para la construcción de puertos y de escuelas náuticas donde se expiraron numerosos títulos. A pesar de ello, numerosas asociaciones reclaman nuevas reformas debido a que no se ha reformado la burocracia del sector. En consecuencia, se piden cambios en la legislación con el objetivo de impulsar el sector de las embarcaciones de recreo uno de los cuáles es la derogación del impuesto de matriculación para aquellas embarcaciones cuya eslora es superior a 8 metros. No obstante, el gobierno intenta calmar al sector prometiendo revisiones en años venideros, por lo que se continúa confiando en la gran fuente de ingresos de España: el turismo. En definitiva, se espera que durante el tiempo que el proyecto emprendedor esté en marcha las decisiones políticas no afecten de manera muy severa a la salud financiera de la empresa.

Económicos:

La situación macroeconómica es importante porque, por regla general, la decisión de invertir se toma en los ciclos expansivos de la actividad económica. Conocer las tasas de crecimiento, inflación, tipos de interés o la balanza comercial es fundamental. Evidentemente, la realidad del país hay que entenderla en un contexto global, pero, en cualquier caso, el hecho de saber si la economía es estable o no es fundamental para el devenir de la empresa.

-PIB: Producto Interior Bruto

El producto interior bruto expresa el valor monetario de la producción de bienes y servicios de demanda final de un país o región durante un período determinado de tiempo, normalmente un año. Es usado como objeto de estudio de la macroeconomía. Se utiliza como referencia en el crecimiento de un país y en la calidad de vida de la sociedad. Como podemos observar en el gráfico, el PIB de los últimos años vuelve a estar en positivo tras los años de la crisis. El último dato ofrecido por el INE es de un crecimiento del 2,4%. Tras los datos de los años 2010-2014 donde el PIB estuvo en valores negativos, coincidiendo con la crisis, la situación vuelve a ser positiva, aunque esto no significa que la economía del país este recuperada, pero al menos, si vuelve a crecer.

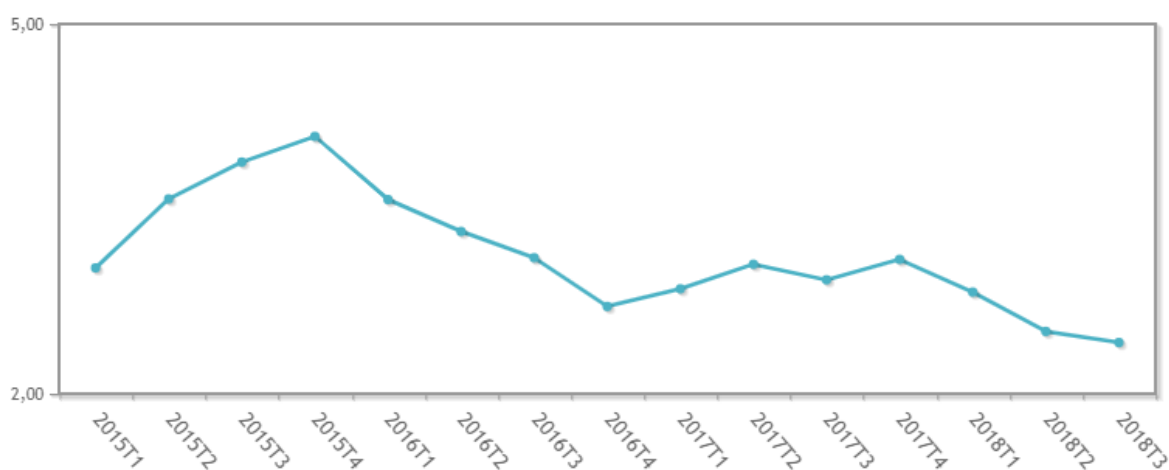


Tabla 11-Tasa Inter trimestral del PIB en España; Fuente: Instituto Nacional de Estadística.

-Tipo de interés.

El continuo descenso de los tipos de interés, con un mínimo histórico actual de -0.626%, favorece a las empresas ya que los costes de los préstamos cada vez son más baratos, pudiendo así encontrar financiación para la inversión inicial con poco riesgo ya que será más factible devolver el capital en los plazos previstos. En la actualidad, se comenta que a pesar de que la inflación aumente de forma paulatina, la economía continúa en un lento proceso de recuperación que se alargará varios años aún hasta hallar la anhelada estabilidad económica. En el caso de España, el mercado más afectado será (de nuevo) el inmobiliario. No obstante, los bancos están sacando fórmulas nuevas para obtener préstamos a tipo fijo en el que se pagará de principio a fin lo mismo, debido a lo cual se confirma el óptimo momento para invertir en proyectos emprendedores ya que el riesgo es relativamente bajo.



Tabla 12- Evolución del Euribor; Fuente: BCE.

-Tasa de desempleo.

La tasa de desempleo, pese a ser todavía muy alta con respecto a valores precrisis, sigue una tendencia a la baja, situándose en 3.461.128 parados, un 17.8% de la población activa. En cuanto a la distribución de empleo por sexos, encontramos porcentajes similares en hombres y mujeres con un 16.2% y 19.7% respectivamente, por lo que lentamente el país se acerca a la equidad laboral.

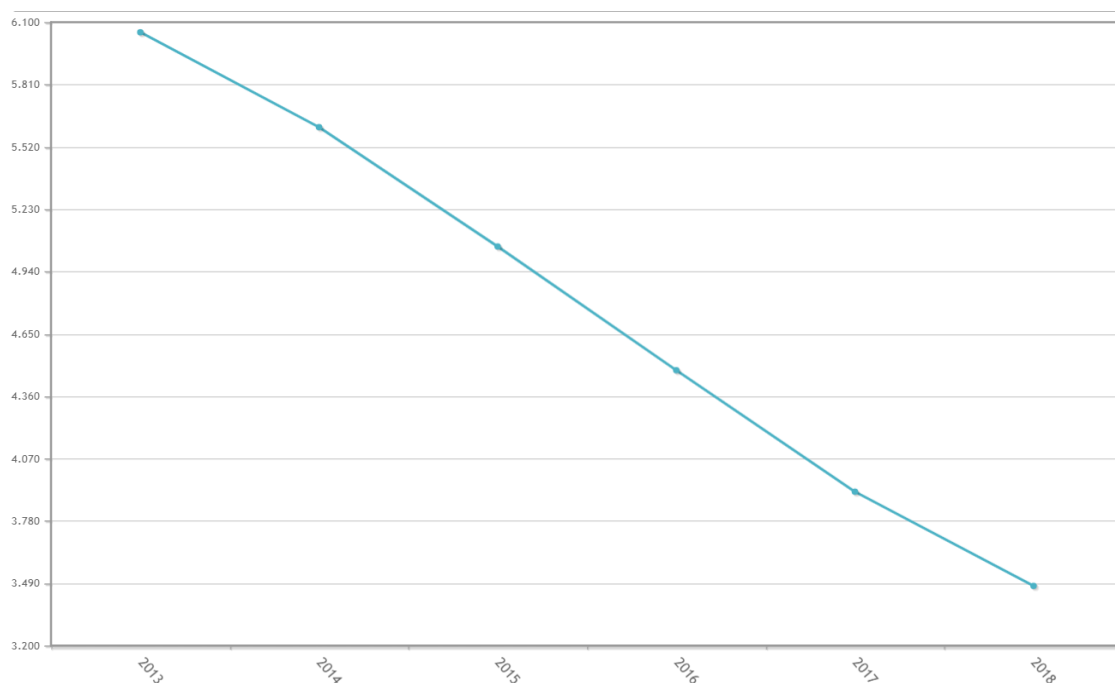


Tabla 13- Evolución de los parados en España. Fuente: Instituto Nacional de Estadística.

La mayor brecha la encontramos en el paro juvenil, que llegó a un alarmante 60% en 2013, aunque en 2018 se encuentra alrededor del 33,8%. Hay varias causas para justificar los obstáculos que se encuentran los jóvenes para obtener empleo y básicamente se resumen en: poco conocimiento y menos experiencia laboral. Para revertir la situación se apuesta por la implantación de programas de emprendedores, la normalización de las prácticas laborales en los que se puede aprender un oficio mediante la formación profesional o realizar reformas para fomentar la reincorporación de los parados.

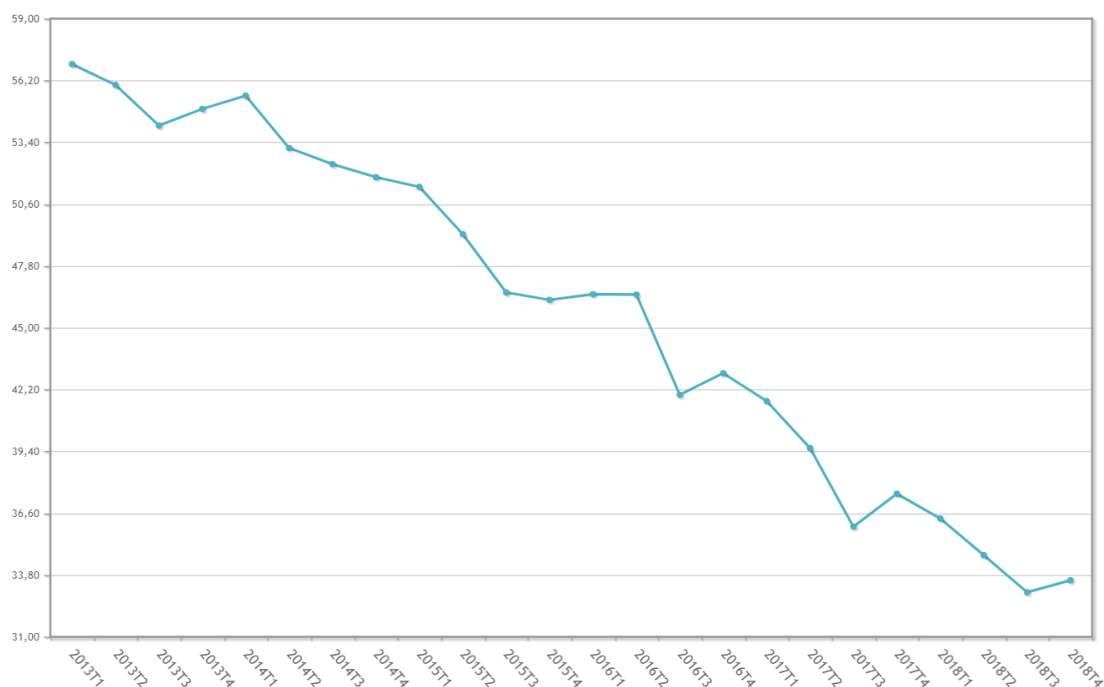
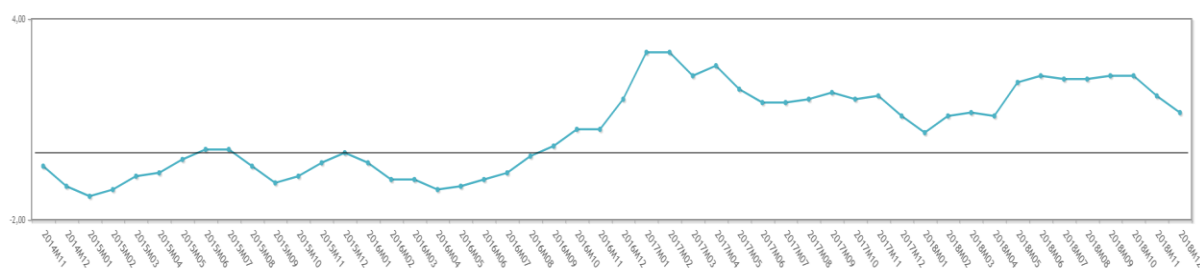


Tabla 14- Evolución del paro juvenil en España (2013-2018); Fuente: Instituto Nacional de Estadística.

-IPC: Índice de Precios al Consumo.

El Índice de Precios de Consumo es un índice económico en el que se valoran los precios de un predeterminado conjunto de bienes y servicios, conocido como “cesta familiar”. Mide los cambios en el nivel de precios de una canasta de bienes y servicios de consumo adquiridos por los hogares, es decir, nos permite saber si se ha encarecido o abaratado el precio de los artículos que generalmente constituyen el consumo del hogar. Según el INE, en el mes de diciembre de 2018 el IPC se sitúa en el 0.9%, encadenando varios meses de inflación.



En la actualidad, la economía está aún acercándose a la estabilidad precrisis, pero las numerosas actuaciones de los gobiernos anteriores para combatir dicha recesión han tenido consecuencias negativas que rememoran épocas pasadas como la pérdida de poder adquisitivo de la población, gran diferenciación entre clases sociales y una situación política insostenible. Como se ha comentado antes, en 1990 España alcanzó un gran nivel de prosperidad económica que se vio reflejado en la náutica de recreo puesto que fue la época con mayor número de matriculaciones. Fue durante estos años cuando más se democratizó la práctica de la náutica de recreo, debido al buen estado de salud de la economía nacional; se crearon 28 nuevos puertos deportivos, alcanzando un total de 232 instalaciones que daban cabida a más de 64.000 embarcaciones de recreo. Esta coyuntura se mantuvo hasta 2007, año en el que se produjo la famosa crisis económica que asoló el país. Para recrear un poco la situación solo hace falta observar en la tabla 16 la estrepitosa caída del número de matriculaciones en comparación con los años anteriores.

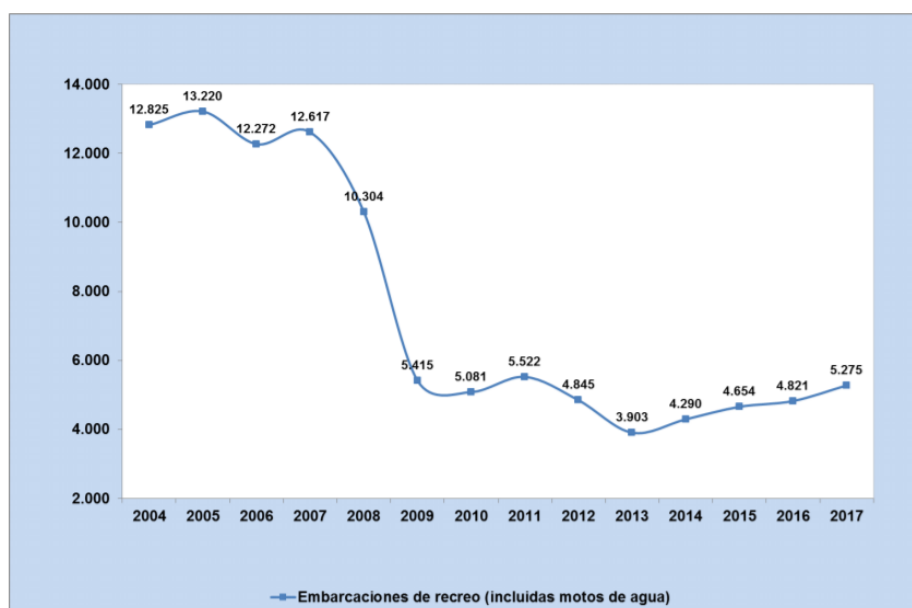


Tabla 16- Evolución del número de matriculaciones de recreo (2004-2017); Fuente: Asociación Nacional de Empresas Náuticas.

En resumen, la náutica ha sido uno de los sectores de ocio más afectados por la desaceleración de la economía, y toca enfrentarse a nuevos retos para mantener a flote un sector muy ligado a la historia de España.

Socioculturales:

Los años de bienestar económico en España supusieron un impacto muy positivo en el sector náutico puesto que su impulso atrajo la atención de aquella clase media acomodada que podían costearse sus primeras experiencias en la mar debido al buen momento económico-social. El hecho que las actividades náuticas dejaran de verse como algo exclusivo de las clases más altas derivó en un aumento de las matriculaciones y permisos de navegación, de número de puertos y amarres...

En la actualidad, una vez superada la crisis, se prevé un aumento progresivo como en los últimos años puesto que la recuperación económica actual hará reflotar a aquella clase media que sufrió un retraso respecto a la tendencia de los últimos tiempos. Por ello, a medida que dichas clases vuelvan a ser fuertes en cuanto a capacidad de poder adquisitivo el sector podrá obtener unos beneficios aún mayores.

Tecnológicos:

Vivimos en la era del auge de la tecnología. El uso de ésta es prácticamente obligado en cualquier negocio nuevo y en los negocios existentes deben adaptarse para no quedar obsoletos. El propósito de la empresa es todos los trámites se hagan mediante una página web donde los clientes podrán seleccionar directamente los días que pasarán amarrados al puerto destino. El auge de la tecnología deriva en un creciente mercado tecnológico cuyo uso ya es un hábito más en las personas, prácticamente cualquier persona en edad laboral sabe utilizar o utiliza uno a diario, por lo que será de suma importancia anunciar las posibles novedades mediante las redes sociales ya que Internet llega a todas partes y a un precio muy competitivo.

3.9 Fuerzas de Porter y análisis de la competencia y de sus productos

Se va a utilizar el análisis de las 5 fuerzas de Porter para estudiar el sector, permitiendo analizar el nivel de competencia de la empresa. Las conclusiones derivadas determinarán la intensidad de competencia y rivalidad de la industria, obteniendo una relación entre las oportunidades a invertir y la rentabilidad de dicha acción.

Las cinco fuerzas son:



Figura 3- Fuerzas de Porter; Fuente: 5fuerzasdeporter.com.

-Poder de negociación del cliente:

El análisis se centrará en la persona física que decide rentar el amarre para su embarcación en uno de los puertos, puesto que es la que otorgará los ingresos y a la vez la que puede reducir las ventas debido a un cambio a la competencia, por lo que su poder de negociación será alto. Las claves para no perder la afluencia de clientes y que éstos no nos dejen por la competencia será llevar a cabo una serie de ajustes como garantizar la calidad del producto en vistas a la mejora continua, renovación en cuanto a la variedad de amarres, fuerte inversión en campañas publicitarias y eventos especiales.

-Poder de negociación del proveedor:

El amarre es el producto final de la empresa y por tanto el sustento principal de ingresos. Por ello, se realizará un plan de actuación para negociar de la manera más beneficiosa posible la obtención de nuevas y mejores plazas para dejar la embarcación presentando periódicamente nuevos arrendamientos. Por lo que el poder de negociación será bajo.

-Amenaza de nuevos competidores:

Cuanto más fácil sea entrar, mayor será la amenaza. Así que, si se trata de montar un pequeño negocio, la entrada de nuevos competidores al mercado será muy fácil. Es un sector muy atractivo en el que muchas nuevas compañías intentarán entrar a competir. Las barreras del sector pueden ser la inversión inicial necesaria, diferenciación del producto, legalidad, trámites administrativos, etc. El acceso no es difícil, ya que no se necesita una inversión inicial fuerte ni hay excesivas trabas administrativas. La mayor barrera para la empresa propia y las venideras será la gran competitividad que hay en el mercado puesto que el sector está compuesto en su gran mayoría de microempresas relacionadas con las embarcaciones de recreo. Poder de negociación medio.

-Amenaza de productos o servicios sustitutos:

Los servicios o productos sustitutos son los que cumplen la misma función que el servicio prestado, pudiendo hacer que un cliente se decante por otra empresa. El precio, satisfacción del cliente, cantidad de productos similares, etc. son factores que hay que tener en cuenta para que un cliente elija unos servicios u otros. En dicho sector, hay productos realmente sustitutos ya que todos son muy similares, pero si el del proyecto cumple las necesidades exigidas por el cliente, no debería preocupar en exceso la existencia del resto de productos siempre y cuando se cumplan las necesidades exigidas por el cliente y ofrezcan las mismas soluciones que las del resto de productos competencia. Poder de negociación bajo.

-Rivalidad entre los competidores existentes:

La rivalidad entre competidores es decisiva a la hora de posicionar la empresa, utilizando mecanismos como el marketing, el precio, nuevos productos o mejorar los servicios o garantías que puedan dar otras empresas. En este sentido, las empresas no son completamente independientes, ya que sus movimientos dependen de las acciones que tomen otras compañías competidoras del sector, con el fin de intentar ser una de las empresas líderes. Cuanta más competencia, más difícil es encontrar empresas con altos beneficios ya que estos se reparten más, perdiendo atractivo el sector. Es decir, cuantos menos competidores, más atractivo y rentable será el sector. Algunos de los factores que afectan a la rivalidad entre competidores son, principalmente, el número de competidores, la tasa de crecimiento del sector o la diferenciación del producto. Los principales competidores serán aquellos puertos y clubes náuticos ya ubicados alrededor de la zona. Poder de negociación alto.

-Amenaza de nuevos competidores

En cuanto a la amenaza de nuevos competidores únicamente se contemplan a aquellas empresas que alejen a los clientes de realizar rutas con sus propias embarcaciones.

Desde la crisis se han puesto en marcha diversos negocios basados en la explotación de chárteres, aunque no se les supone una competencia tan grande debido a que la mayoría de los alquileres no superan la semana de contrato y se realiza entre particulares. Otra posible amenaza al negocio serían las empresas que se encargan de explotar el turismo náutico, ya sea mediante excursiones marítimas en grupo, la práctica de submarinismo o de la pesca deportiva.

La competencia son aquellas empresas que ofrecen servicios o productos que cubren las mismas necesidades que las del proyecto emprendedor. Se analizarán varias empresas que actúan en la costa catalana debido a la dificultad por conseguir tarifas e informes de puertos deportivos situados únicamente en El Maresme (zona de explotación).

3.9.1 Port de Mataró

Conocido en sus inicios como “Puerto de Mataró SA” debido a las numerosas entidades que participaron en el proyecto, estuvo rodeado de polémicas por la ubicación de éste, derivando en la cancelación a solo unos meses de comenzar las obras. No fue hasta el 10 de abril de 1988 que se puso la primera piedra del que iba a ser uno de los puertos más importantes, cumpliendo con las expectativas de ser el puerto de la capital del Maresme. A pesar de ello, la gestión privada del Port de Mataró no pudo mantenerse con el paso de los años y en el 1996 pasó a ser un organismo gestionado públicamente, aunque sin perder la esencia ni su constante apuesta por la modernidad y la excelencia. Las características de este puerto deportivo son las que se presentan a continuación:

- Número de amarres: 1080 amarres
- Servicios propios de la marina: Servicio de varadero, agua, luz, servicio de reparaciones y mantenimiento, gas, etc.
- Eslora mínima y máxima que acoge la marina: eslora mínima de 7 metros y máxima de 30 metros.
- Tipo de embarcaciones:
- Número de buques abandonados: alrededor del 10% de la flota estacionada

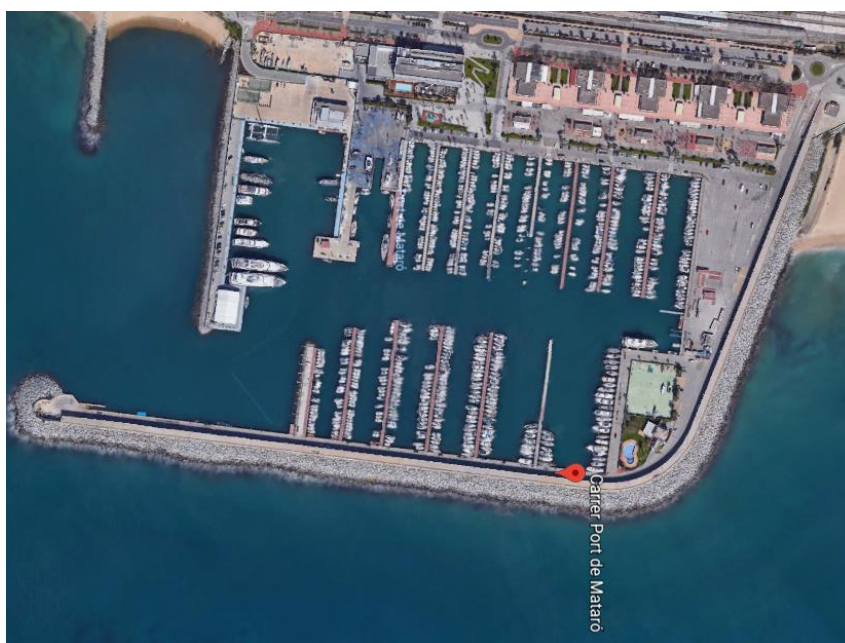


Figura 4- Vista aérea del puerto de Mataró; Fuente: Google Earth.

3.9.2 Puerto deportivo de Blanes

El Club de Vela Blanes, fundado el 13 de marzo de 1943, ha ido evolucionando hasta convertirse en uno de los puntos náutico y turístico más importante de la Costa Brava. Se encuentra situado al extremo NE de la playa de Blanes, a levante de la roca de Sa Palomera, donde empieza la Costa Brava, disfrutando de la concesión de un puerto deportivo dentro del Puerto Pesquero de Blanes. Las características de este puerto deportivo son las que se presentan a continuación:

- Número de amarres: 684 amarres
- Servicios propios de la marina: Servicio de varadero, agua, luz, servicio de reparaciones y mantenimiento, gas, etc.
- Eslora mínima y máxima que acoge la marina: eslora mínima de 6 metros y máxima de 15 metros.
- Tipo de embarcaciones:
- Número de buques abandonados: alrededor del 8% de la flota estacionada

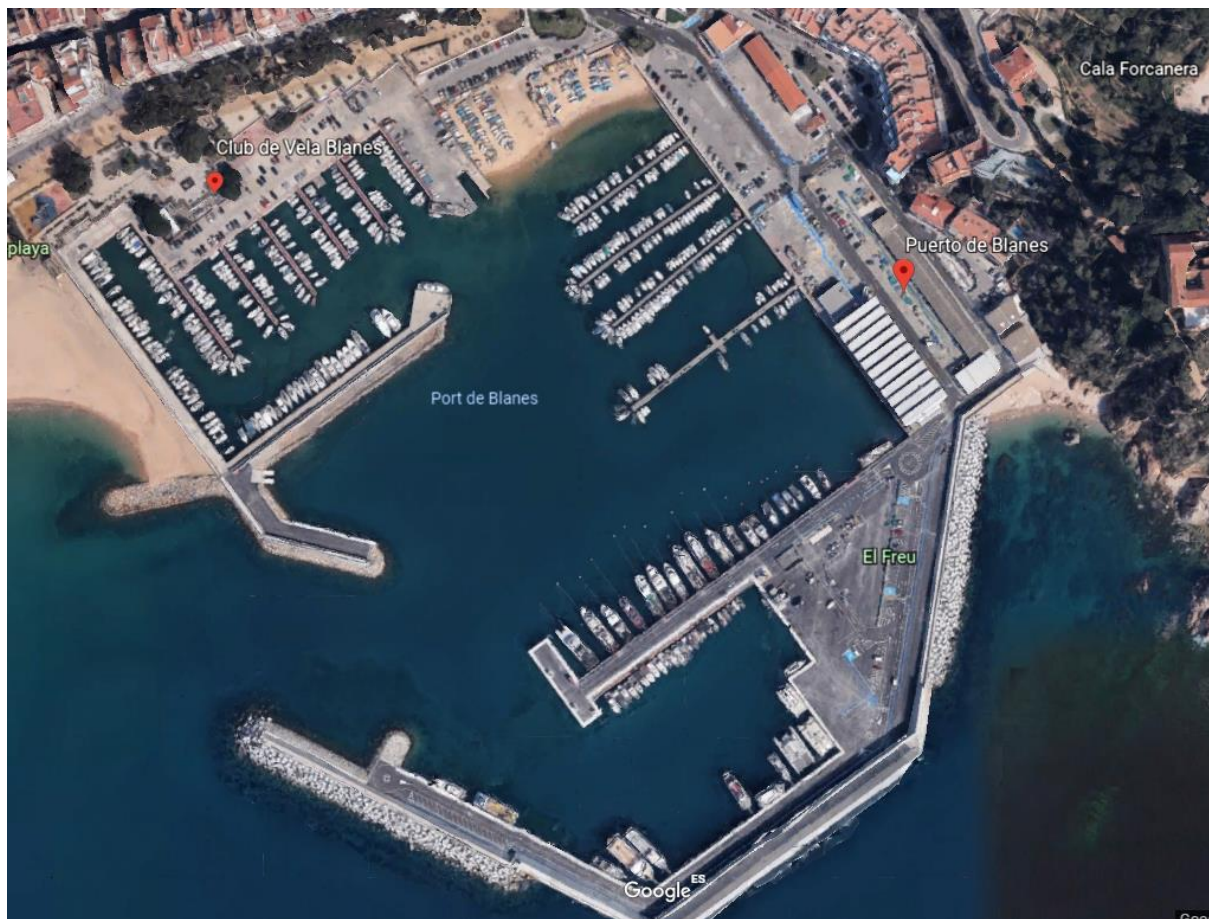


Figura 5- Vista aérea del puerto deportivo de Blanes; Fuente: Google Earth.

3.9.3 Port Marina Palamós

Marina Palamós es un puerto único situado al núcleo histórico de Palamós, en el centro de la Costa Brava, en un entorno natural de gran belleza que dispone de una climatología inmejorable para la práctica de la náutica deportiva. Su excelente situación permite realizar escalas entre el sur de Francia e Italia, hacia el sur de la península o las Islas Baleares. Su inauguración el 1992, dotó a la Costa Brava de una infraestructura portuaria amplia y moderna que ha permitido potenciar la práctica de la náutica deportiva mediante una variada oferta de actividades y servicios a la vanguardia.

Las características de este puerto deportivo son las que se presentan a continuación:

- Número de amarres: 862 amarres
- Servicios propios de la marina: Servicio de varadero, agua, luz, servicio de reparaciones y mantenimiento, gas, etc.
- Eslora mínima y máxima que acoge la marina: eslora mínima de 7 metros y máxima de 30 metros.
- Tipo de embarcaciones:
- Número de buques abandonados: menos del 5% de la flota estacionada

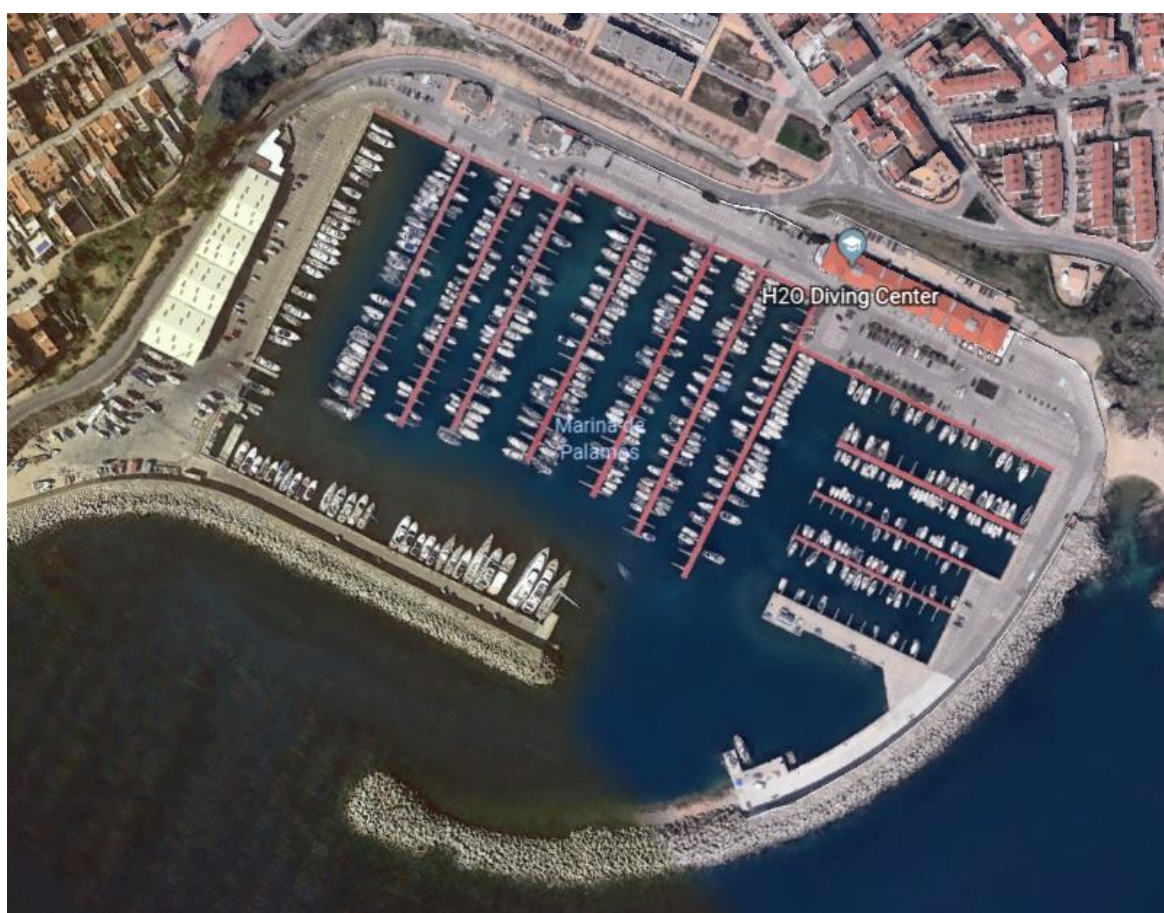


Figura 6- Vista aérea de Port Marina Palamós; Fuente: Google Earth.

3.10 Público objetivo (buyer person)

Antes de realizar la representación del cliente se han estudiado las características comunes entre los potenciales compradores. A pesar de no tener una base de clientes de la que extraer rasgos singulares, mediante el contacto con ellos se puede realizar un esbozo bastante realista. A partir de dicha representación se podrá determinar el tipo de contenido a ofrecer, el tono y estilo de las estrategias de marketing a enfocar sobre el cliente y deducir cuando y como se quieren consumir los productos. Además, se cuentan con estudios exteriores que permiten caracterizar aún más si cabe al potencial cliente.

Nautal, una empresa de chárter de gran importancia a nivel nacional concluyó que el tipo de público objetivo es un turista nacional, varón de entre 30 y 55 años cuyo poder adquisitivo es mediano/alto, que viene a pasar las vacaciones y decide embarcarse debido a que la náutica de recreo es su mayor pasión aparte de disfrutar del tiempo libre con familia y amigos. Dicho estudio remarca la tendencia al alza del turista extranjero que proviene de Francia y Alemania cuyos rasgos característicos son prácticamente idénticos a los locales.

En cuanto al poder adquisitivo, el sector está avanzando hacia la democratización y cada vez es más asequible para una clase mediana en lenta recuperación después de la crisis económica. Así pues, podemos diferenciar 3 tipos de turistas según poder adquisitivo:

- Poder adquisitivo muy alto: Nivel de ingresos por sobre los 50.000€ netos anuales. En la mayoría de los casos en posesión de una embarcación a su localidad de origen.
- Poder adquisitivo alto: Nivel de ingresos entre los 30.000€ y los 50.000€ netos anuales. Representan el grosor del mercado consolidado, en mayor parte directivos y gerentes, muchos en posesión de embarcaciones que practican turismo en familia o amigos.
- Poder adquisitivo mediano: Nivel de ingresos entre 15.000€ y 30.000€ netos anuales. Representan el grosor del mercado potencial que está descubriendo el turismo náutico, cada vez más asequible para ellos como modelo de vacaciones. La mayor parte de este colectivo que se acerca al sector ya está vinculada, por afición, proximidad o práctica deportiva.

3.11 Análisis interno

La principal problemática del sector es su fuerte estacionalidad ya que encontrar una solución que sea beneficiosa para el gran grupo humano que hay en la mayoría de los negocios se antoja bastante complicado. Según los profesionales del sector, se distinguen tres temporadas diferentes:

- Temporada baja: comprende desde primeros de octubre hasta primeros de mayo, donde la demanda es muy baja. Las empresas sufren la hibernación de sus barcos durante estos meses, exceptuando una parte residual del segmento que decide trasladar la empresa temporalmente a otras zonas donde haya actividad. La ocupación de los amarres será de suma importancia por lo que se incrementarán estrategias de fidelización de los clientes. En el caso del proyecto emprendedor, se estudiará la posibilidad de abrir una delegación en las Islas Baleares, pues se considera una gran oportunidad de negocio para combatir los bajos ingresos de invierno. En el traslado la mayor parte de embarcaciones que llevan a otros lugares son veleros, puesto que mover las demás embarcaciones de su flota supone un gran gasto.
- Temporada media: comprende desde la tercera semana de agosto hasta la primera de octubre, y desde la primera de mayo hasta la primera de julio. Son los periodos con una actividad baja y de preparación y cierre de la temporada alta. Durante esta parte de la temporada se espera conseguir nuevos clientes y afianzar a los anteriores de cara a la siguiente temporada debido a la finalización de los contratos por mensualidades.
- Temporada alta: son las semanas que comprenden desde la primera de julio a la última de agosto y en los que la demanda es muy elevada. Es por ello por lo que cada año aparecen más empresas de este tipo de turismo náutico que buscan aprovecharse de los meses de mayor demanda. Se espera el aforo completo de la oferta de amarres disponible por lo que la mayor parte de los ingresos se generarán en un corto espacio de tiempo.

Dicha estacionalidad afecta además a la calidad de los empleos puesto que en temporada alta puedes ganar una buena cantidad de dinero, pero en lo que resta de temporada los ingresos disminuyen considerablemente. Se ha tenido una reunión con Gerard Poch, ingeniero naval que se encarga del mantenimiento de las embarcaciones del Club Náutico El Balís, para tratar los temas de estacionalidad y cómo los afrontan siendo un club más pequeño y familiar a comparación con otros puertos más grandes que se encuentran en Barcelona o Baleares. Según Gerard Poch, el sector náutico tiene muchas barreras de entrada ya que todo lo relacionado a las embarcaciones es muy caro: mantenimiento, reparaciones, el amarre... etc. Por lo que encontrar soluciones en las épocas que el trabajo escasea se antoja difícil. En temporada alta el negocio va realmente bien, se consigue una gran ocupación de los amarres y la oferta es muy variada pero cuando la demanda baja hay que probar varias “fórmulas” como bajar el precio de amarres y el propio alquiler de la embarcación u ofertas de packs familiares para intentar paliar las pérdidas. Además, cree que hay mucha piratería en el sector debido a la elevada competencia a la que están expuestos dando lugar a contraofertas con precios muy por debajo de los estipulados ya que las embarcaciones ofertadas no tienen los papeles ni las inspecciones técnicas en regla y aunque muchos clientes lo sepan, aceptan las condiciones en pro de ahorrarse un dinero.

Algunas de las medidas a proponer para luchar contra la fuerte estacionalidad del sector:

- Creación de una escuela náutica en el puerto: se podrán impartir clases para obtener permisos de navegación como el PPER durante el invierno, de manera que se puedan abaratar los costes del mantenimiento de las embarcaciones y amarres.
- Realización de excursiones con escuelas para acercar la cultura marítima: se respaldará la cultura marina mediante la programación de diversas actividades como paseos en kayak, submarinismo y rutas alrededor de las costas.
- Promocionar actividades náuticas durante la temporada media/baja para afrontar la estacionalidad y además impulsar dichas actividades mediante paseos en lanchas, cursos de motos de agua, submarinismo y concursos de pesca deportiva.

3.12 DAFO

La matriz DAFO (Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades) se origina a partir de la información obtenida del análisis interno y externo del proyecto empresarial. Con toda esta información, se podrán anticipar posibles problemas y tomar mejores decisiones.

El objetivo es determinar las ventajas competitivas y así disminuir la incertidumbre. En consecuencia, proporcionará información valiosa a la hora de elegir las estrategias y posición de mercado.



Figura 7- DAFO; Fuente: Propia.

En cuanto a las fortalezas de la empresa, cabe destacar que el proyecto emprendedor necesitará poco capital a invertir, el cual se fraccionará entre la compra de los amarres seleccionados, la puesta en marcha de la empresa, los gastos de publicidad para dar a conocer el proyecto y los bienes materiales de la empresa. Por ello, se cree que con la ayuda de un préstamo bancario se podrán hacer frente a las inversiones anteriormente comentadas de cara a explotar los recursos desde el inicio, ya que se cuenta con el compromiso de los socios en el caso que las cosas no salieran como se estimó durante la planificación. Otro aspecto para tener en cuenta será la fidelidad del cliente, son el activo máspreciado de la empresa y se debe procurar su bienestar puesto que sin ellos el ejercicio presentará lógicas pérdidas. Por lo que se llevará a cabo un plan de acción con una máxima, la satisfacción del cliente.

Las oportunidades que presenta el sector son inmejorables. Una vez pasada la peor época, la náutica está volviendo paulatinamente a los números anteriores a la recesión económica por ello se debe aprovechar la ocasión y entrar con fuerza en un sector que puede dar muchas ganancias debido a su constante crecimiento. El nicho de mercado se encuentra en los amarres desocupados, así que la estrategia será hacerse con ellos y administrarlos para obtener beneficios durante los años de explotación del proyecto emprendedor. Además, la época tecnológica actual induce a la creación de una web desde la que realizar las gestiones, ahorrando tiempos de espera innecesarios.

Las debilidades más importantes del proyecto son la inexperiencia y el hecho de ser una nueva empresa en un mercado tan competitivo como el náutico. Estos dos factores son una gran losa debido a que muchos clientes se pueden decantarse por otras empresas más tradicionales por el tiempo que llevan ejerciendo sus actividades. La estrategia de marketing será de suma importancia para revertir la situación y convencer a los potenciales consumidores que apuesten por esta empresa.

La principal amenaza del sector es la fuerte competencia. Como se ha comentado anteriormente, el proyecto deberá hacerse un hueco en un feroz mercado que no entiende ni de prórrogas ni de esperas. La inestabilidad política y económica son otros factores que están afectando mucho a las empresas puesto que el sector de la náutica de recreo fue uno de los más afectado durante la recesión de años atrás. Así que se deberá negociar con los clientes unas cláusulas especiales en el caso que la situación política y económica se volviera en contra de los intereses de la empresa.

3.13 CAME

A continuació, se realitzarà un anàlisi CAME (Corregir, Afrontar, Mantener y Explotar), el qual sempre debe realitzar-se tras haber completado el Anàlisi DAFO con el objetivo de corregir las debilidades, afrontar las amenazas, mantener las fortalezas y explotar las oportunidades que se derivan del anàlisi DAFO.



Figura 8- CAME; Fuente: www.reflexionesdeunemprendedor.es.

Se afrontarán las amenazas mediante la diferenciación de la empresa en comparación a otras mediante ofertas especiales, rutas y actividades náuticas a ofrecer en los puertos deportivos. Dicha estrategia incluirá implícitamente el ofrecimiento de mejores condiciones a los clientes, por lo que se podrá garantizar su continuidad mientras las cláusulas de explotación no cambien. Además, se deberá hacer hincapié

La oportunidad de mercado es excelente, puesto que se está dando un servicio que beneficia a ambos lados, siendo el proyecto emprendedor un mero intermediario. Así pues, será de suma importancia la campaña de publicidad para atraer y fidelizar clientes, así como pensar en la expansión del negocio a medio-largo plazo.

La inexperiencia de los socios fundadores puede hacer tomar decisiones poco acertadas debido al bajo conocimiento del sector, así que se tomará el tiempo para estudiar en mayor profundidad al sector. Otra corrección de las debilidades de la empresa será la mejora de la oferta de amarres, buscando la mejora continua del proyecto emprendedor.

El compromiso de los socios será la piedra angular del proyecto, puesto que la empresa deberá fortalecer sus rasgos característicos para convertirse en una referencia a corto plazo en el mercado náutico. Por tanto, se buscará ofrecer un trato más personal a los clientes fidelizados con el plan de explotación, encontrando así otros modos de financiación para llevar a cabo planes de mejora y expansión del proyecto emprendedor.

3.14 Objetivos

Pese a que la empresa acabe de nacer, no se pone techo a los planes de expansión puesto que el sector náutico se caracteriza por su continuo crecimiento. Por tanto, es de suma importancia plantearse unas metas con el fin de mejorar día a día.

3.14.1 Corto término (primera temporada)

- Ocupar todos los amarres disponibles de los primeros puertos deportivos con los que se ha emprendido el negocio.
- Posicionarse como referencia de los puertos deportivos en la temática de ocupación de amarres
- Llegar a acuerdos para la mejora de la oferta de amarres

3.14.2 Medio término (segunda y tercera)

- Ampliar la oferta del tipo de amarre hasta los 15-18 metros de eslora, que son los más deseados en la actualidad.
- Llegar a acuerdos con varios puertos deportivos ampliando la oferta de amarres disponibles.
- Expandir el negocio a Baleares y Canarias para combatir la fuerte estacionalidad del sector.

4. Plan de Marketing

4.1 Definición de productos y servicios

Dicho proyecto presenta dos servicios, primeramente permite que el puerto o club náutico en cuestión obtenga un beneficio por alquilar un número de amarres en desuso y además la empresa explotadora también consiga rentabilizar su inversión gracias a que los clientes ocupen dichos amarres durante su travesía, por lo que se diferenciarán dos tipos de clientes: la infraestructura portuaria, a la cual alquilamos su parte de área de amarraje para explotarla en favor de la empresa y la persona física, propietaria de un barco, que decide estacionar su embarcación en uno de los puertos con los que se tiene relaciones comerciales. El éxito de este modelo se basa en realizar una buena oferta a los clubes náuticos cuyos amarres no están siendo ocupados y ofrecer a la clientela el mejor servicio posible. Los aspectos más atractivos del negocio son:

- Rentabilidad para el puerto puesto que esos amarres estaban desocupados además de la buena prensa de cara a alcanzar el 100% de la ocupación de dichas plazas.
- Beneficios para la empresa explotadora que consigue ocupar los amarres con los clientes que están realizando rutas alrededor de la costa del Maresme.
- El trato al cliente y las instalaciones que se encontrarán en el momento de atracar serán un factor muy importante ya que una buena valoración y el boca a boca llevarán a un aumento de popularidad y de ocupación en el puerto.

4.2 Previsión del plan de comunicación del primer año

4.2.1 Determinación y explicación del proceso de comunicación preventiva, durante la venta y post venta

El proceso de preventiva y venta se basa en el interés del cliente en amarrar su embarcación durante la ruta alrededor de la costa del Maresme, por lo que se pondrá en contacto con los socios para reservar su amarre y costear el tiempo que quiera dejar su embarcación en el/los puertos/s elegidos.

El proceso de postventa se basa en la valoración voluntaria del cliente de varios aspectos durante su tiempo de alojamiento en el amarre.

4.2.2 Explicación y justificación de los medios y acciones más adecuados para dar a conocer el servicio

Se presentará el proyecto a los puertos elegidos después de un proceso de selección en el que se estudiarán varios rasgos que deben cumplir tales como: la cantidad de amarres disponibles, la calidad del servicio que ofrecen, la proximidad a una gran urbe o la rapidez para llevar a cabo procesos burocráticos (ITB, cambio de nombre, etc.).

Para dar a conocer el servicio se llevarán a cabo diferentes acciones en función de cada público objetivo. Es decir, las costumbres de un grupo y otro no tienen muchos puntos en común y, por lo tanto, para llegar a los responsables del puerto no se llevarán a cabo las mismas acciones que para llegar a los propietarios de las embarcaciones. Se captará la atención de las autoridades encargadas del puerto mediante:

- Presentar una oferta económica que sea beneficiosa para ambas partes ya que pueden obtener financiación para otras actividades gracias a la ocupación de amarres sin propietario.
- Presentar una oferta de expansión del número de amarres, renegociando las condiciones anteriormente dadas.

- Ofrecer una gran masa social para llevar a cabo estas rutas, es decir, que puedan palpar el interés en realizar estas actividades mediante la promoción en salones náuticos y exposiciones relacionadas con el mundo naval.

Para captar la atención de los potenciales clientes se trabajará en la presencia en las redes sociales. La empresa se dará a conocer a través de Facebook e Instagram, las plataformas más modernas y visuales donde se encuentran la mayoría de “estrellas” de las redes sociales. El objetivo no es solo vender, las redes sociales ofrecen muchas opciones de crecer, pero el objetivo no es vender a través de ellas sino ganarse la confianza de los usuarios. El método de actuación sería:

- Por un lado, la creación de una página de la propia plataforma tanto a Instagram como Facebook y, por otro, se considera adecuado promocionar el proyecto emprendedor mediante “influencers”.
- Hay que publicar activamente. Es fundamental ejercer una actividad continua para que la presencia se haga notar y los clientes sepan que la empresa está trabajando para ofrecer un mejor servicio.
- Hay que interactuar con los clientes. Utilizar las redes sociales para comunicarse es una oportunidad fácil y cómoda para establecer un contacto directo. Toda empresa ganará posicionamiento si mantiene una relación próxima con el cliente. El precio que cobra un “influencer” por publicación depende de su número de seguidores. Se buscará uno diferente cada mes. Es decir, 1 “influencer” = 1 publicación.

También se optará por promocionarse a través de medios convencionales como la radio. La estrategia se basará en promocionarse en los programas radiofónicos más escuchados por adultos y, según datos del EGM, RAC1 es la emisora con más oyentes seguida por Catalunya Ràdio. Las acciones que se llevarían a cabo son las siguientes:

- Promocionarse a través del programa “El món a RAC1”, el cual se emite de 6 a 12h, y del programa “El matí de Catalunya Ràdio”. Durante esta franja horaria los profesionales se desplazan hacia su puesto de trabajo y es común que muchos lo hagan en coche escuchando la radio. Aparecer en los dos programas líderes de Cataluña en esta franja horaria asegura tener un gran alcance.

•Promocionarse a través de diarios digitales. Se descarta la promoción a través de la prensa puesto que la versión digital ofrece una mayor accesibilidad a la información y una mayor rapidez a la hora de proporcionar las noticias. Según el barómetro del EGM, el diario más leído en Cataluña es “La Vanguardia” (606.000 lectores diarios), seguido de “El Periódico” (444.000). Diarios como “El Punt Avui” (131.000), “El País” (119.000) o el “Ara” (115.000) se quedan muy atrás. Por lo que se promocionará a través de los diarios líderes de Cataluña: “La Vanguardia” y “El Periódico”.

4.2.3 Determinación del presupuesto mediante acciones y campañas concretas

A continuación, se especifican las acciones que se llevarán a cabo para dar a conocer el servicio al público y el desglose de gastos:

Presupuesto campaña de marketing	
Concepto	Precio
Reparto de flyers / ejercer de Relaciones Públicas	0€
Creación de una página a Instagram de la plataforma	0€
Creación de una página a Facebook de la plataforma	0€
Inversión en “influencers”	500€/mes
Anuncios en la radio	532€/mes
Creación espacio web	0€
Standing Salón náutico	7139€

Tabla 17- Presupuesto campaña de marketing AMAR-RE; Fuente: Propia.

4.2.4 Funcionamiento de la pasarela de pago

La pasarela de pago será a partir de terceras aplicaciones. El espacio web del proyecto incorporará diferentes opciones de pago, concretamente las siguientes:

-Pago con tarjeta de crédito. Instalación de “Cyberpac” de CaixaBank. Cyberpac es la pasarela de pago de comercio electrónico estrella de Comercia Global Payments y la más utilizada en España. La apertura de una cuenta corriente en CaixaBank tiene un coste de 48 euros anuales. El funcionamiento es el siguiente:

- Desde la web del comercio, el usuario finaliza su compra con los productos deseados y selecciona la opción comprar.
- El web del comercio redirige al comprador a la página segura de Cyberpac, donde se solicitarán los datos de tarjeta del comprador y se realiza el proceso de compra.
- Al comercio se le abonará el importe de la venta el día siguiente antes de las 8 de la mañana.

- Pago a través de Paypal. Integrar esta solución de pago a un espacio web es gratuito, aunque se retiene un porcentaje de comisión y una cuantía fija por transacción.

Volumen de ventas	Comisión por transacción
Ventas < 2500-10000€	2,9% de comisión y 0,35€
Ventas < 10000-50000€	2,7% de comisión y 0,35€
Ventas < 50000-100000€	2,4% de comisión y 0,35€
Ventas < 100000€	1,9% de comisión y 0,35€

Tabla 18- Comisión según volumen de transacción; Fuente: paypal.com

-Pago a través de transferencia bancaria. En este caso, el único gasto que se contempla es la apertura de una cuenta corriente en CaixaBank.

4.3 Previsión de la política de precios y previsión de ventas

4.3.1 Análisis y determinación de la estrategia de precios adecuada

Se considera que la estrategia de precios adecuada para este proyecto es la de Precios de Prestigio. Dicha estrategia consiste en establecer precios altos, de forma que los consumidores, conscientes de la calidad y estatus, se sientan atraídos por el producto y lo adquieran. Esta estrategia se considera en situaciones donde el producto o servicio es de alta calidad y se requiere de una imagen de estatus o prestigio. Los arrendatarios, pero, son quienes fijan los precios según el tipo de amarre que ofrecen. Es decir, la empresa explotadora no determina la estrategia de precios. Ahora bien, si se detecta que un puerto impone unos precios abusivos o muy rebajados se le obligará a modificarlos y, en caso de negarse, el puerto en cuestión quedará excluido en futuros tratos con la empresa. Hay que recordar que este proyecto no compite por precios. Es decir, cuando un cliente busque un amarre en particular observará que los precios son superiores a los de la competencia. Este hecho tiene una explicación: a parte de la lógica comisión de la empresa explotadora, el hecho que el precio del amarre sea un poco más elevado generará la sensación de seguridad y buen hacer por parte de la empresa lo que dará una imagen de buena salud por parte del puerto deportivo en cuestión. Por lo tanto, se han descartado las siguientes estrategias de precios por los siguientes motivos:

- Estrategia de Descremado de Precios. Se trata de una estrategia parecida a la escogida, pero considera que, una vez satisfecha la demanda del segmento principal y conforme el producto avanza por su ciclo de vida, se van reduciendo precios.
- Estrategia de Precios de Penetración. Consiste en fijar un precio inicial bajo para conseguir entrar en el mercado de manera rápida y eficaz. Se trata, pues, de una estrategia totalmente opuesta a las intenciones del proyecto emprendedor.
- Estrategia de Precios Orientados a la Competencia. La atención se centra en el que hacen los competidores y, en este proyecto, no se pretende competir por precios.
- Estrategia de Precios por Áreas Geográficas. Dado que son los profesionales quienes fijan los precios, el proyecto emprendedor no puede imponer unos precios en función de cada área geográfica.

4.3.2 Previsión de ventas

Para llevar a cabo la previsión de ventas primeramente se ha buscado en diversos informes de años anteriores el número de embarcaciones de recreo que hay en España. La flota de embarcaciones de recreo es de alrededor 250.000 según ANEN (Asociación Nacional de Empresas Náuticas) aunque no deja de ser una estimación debido a la inexistencia de un método efectivo para contabilizar el número de embarcaciones en circulación. No existe en este sector, como ocurre en el caso de los automóviles, un registro del movimiento de altas y bajas, por lo que resulta imposible conocer de forma exacta, la flota existente.

La estrategia de negocio será la siguiente: primeramente, se llegará a un acuerdo con los clubes náuticos interesados para comercializar 9 amarres en temporada media/baja puesto que el tráfico de embarcaciones es muy bajo en comparación con la temporada alta. Se estima que en temporada media/baja no se ocupan todos los amarres en oferta puesto que la mayor parte de la clientela es transeúnte, por lo que no se puede asegurar que todas las plazas sean ocupadas, aunque será responsabilidad tanto del club náutico como de la empresa explotadora llegar a ocuparlas en su totalidad. En temporada alta se ampliará la oferta hasta 18 amarres disponibles para rentar con el objetivo de explotar la estación al máximo y sobrellevar la pérdida económica y de afluencia de los siguientes meses. Por ello, en el primer año se intentará paliar las pérdidas económicas surgidas de la inversión con la visión de expandir el negocio en su segundo año con 18 amarres. Con el propósito de fidelizar al máximo la clientela del primer año, se operará con dicho número de amarres ya que se espera ocuparlos en su totalidad y recuperar parte de la inversión realizada. La entrada en escena del comercial será de suma importancia ya que deberá contactar con el máximo número de clientes posible para que la expansión de la empresa tenga el menor riesgo posible. En el tercer año se vuelve a ampliar la cantidad total de amarres en propiedad de la empresa, alcanzando los 27. En la última temporada se contará con los clientes que ya han reflejado su confianza con la empresa además de la cartera de clientes del comercial. Al ser el último año se centrará obtener el máximo beneficio de los amarres mediante un seguido de reuniones en los que se negociará una creciente subida de la comisión por amarre año a año y la obtención de una nueva concesión, de éstos, en un futuro no muy lejano.

4.3.3 Posicionamiento de la empresa

Una vez analizados los puntos fuertes y débiles de la empresa y haber expuesto las cualidades de la competencia, se procederá a posicionar el proyecto emprendedor para conocer los rasgos diferenciales entre ellas. La primera característica es la atención al cliente. AMAR-RE destaca por su trato personal con el cliente, ya que los socios se encargan de las gestiones además de las tareas del comercial para comprender y resolver cualquier tipo de dudas que tenga la clientela. Se pretende ser fuerte en este aspecto puesto que obtener la máxima satisfacción durante las negociaciones es una de las premisas del proyecto emprendedor. También se destacará el proceso de fidelización de clientes el cual está directamente relacionado con la atención a éstos, ya que una buena valoración del servicio permitirá a la empresa abarcar una cartera de clientes cada vez mayor. En cuanto a la gestión tecnológica, AMAR-RE no se especializa en el aspecto técnico ya que el mantenimiento los amarres es una gestión exclusiva del puerto deportivo. La diversidad de actividades tampoco es uno de los fuertes del proyecto emprendedor debido a que, en los acuerdos establecidos con el puerto deportivo, no se han obtenido permisos para la explotación de otras actividades náuticas como el submarinismo o el kayak. En cuanto al precio, aunque se utilice la estrategia de Precios de Prestigio tampoco afectará mucho al precio de las tarifas debido a que están estipuladas por la Generalitat en algunos casos por lo que se apostará por ofrecer una buena oferta y siempre a consonancia con las demás empresas competidoras. Por ello, la innovación será un aspecto que hay que tener en cuenta para que AMAR-RE pueda diferenciarse y resultar una referencia de la temática náutica.

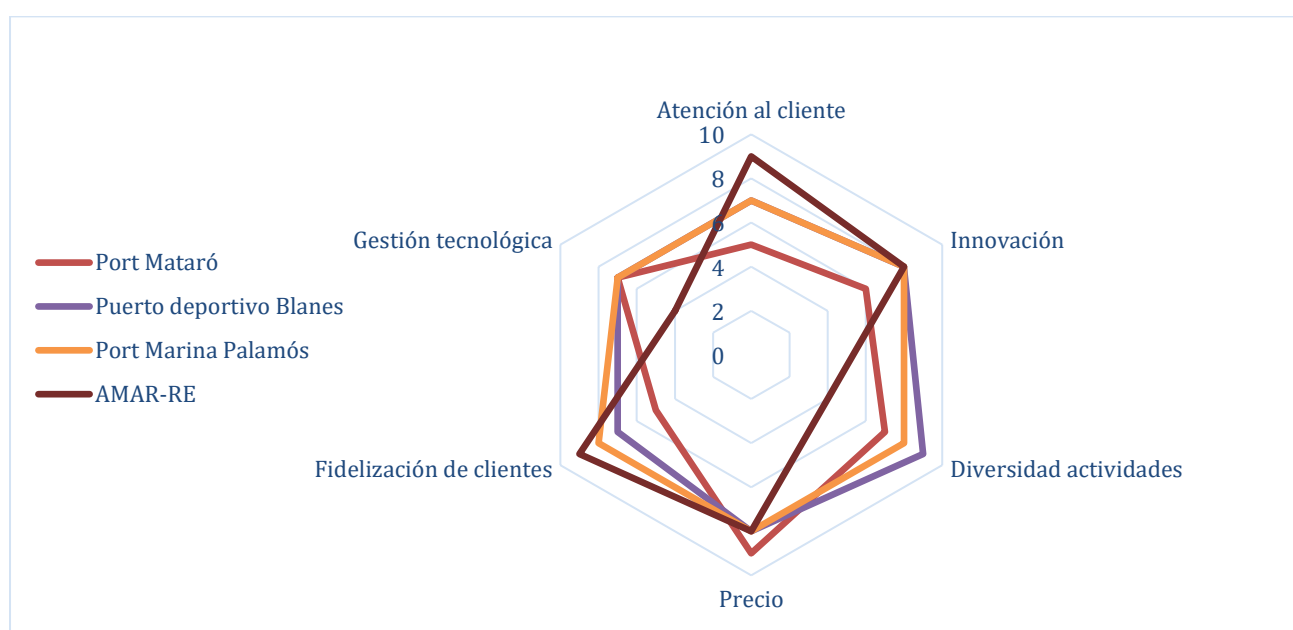


Figura 9- Mapa de posicionamiento; Fuente: Propia.

5. Plan de operaciones y aprovisionamiento

5.1 Alquiler del amarre

Las valoraciones del propietario de una embarcación a la hora de alquilar un amarre son varias: proximidad, características del puerto deportivo, tiempo de espera u ofertas por servicios de mantenimiento del amarraje y del barco. En cuanto a los precios, la variedad que se presenta puede ser muy considerable debido a la gran oferta de puertos y clubes a lo largo del Maresme. El pago se efectuará en el momento de la ocupación del amarre, aunque cabe mencionar que las tarifas están sujetas a varias bonificaciones entre las cuales se encuentra el tiempo de amarraje, ya que no se pagará lo mismo si el barco pasa un día, que una semana. En consecuencia, el plazo mínimo para poder obtener cualquier tipo de descuento es un mes, pero los clientes tendrán uno mayor si planean amarrar la embarcación durante un largo tiempo. Como se ha comentado anteriormente, la obtención de un amarre en alquiler por temporada dependerá de la disponibilidad de éste, aunque en el caso de los bienes a explotar por parte de la empresa se da la situación contraria, puesto que se encuentran desocupados debido al declive de la flota de embarcaciones cuya eslora no supera los 12 metros. Además, la legislación vigente exige que se reserven un determinado número para que puedan ser ocupados por clientes transeúntes a los que se les aplicará el precio máximo por días. La alternativa al alquiler es la compra, aunque no es la corriente actual debido a los numerosos gastos de conservación que conlleva en concepto de mantenimiento. Dicho gasto se suele devengar mensualmente y en él se incluyen además del mantenimiento, los servicios que se dan, es decir, agua, luz, etc.

En el caso de clubes náuticos también se puede optar por la posibilidad de rentar un amarre, aunque los permisos permanecerán siempre en propiedad del club ya que éste concede únicamente un derecho a usarlo a cambio del pago de una cuota social aparte, considerada como el pago del mantenimiento. A pesar de ello, dichas condiciones no suponen ningún problema para la empresa puesto que los amarres concedidos se realquilarán así que los gastos de gestión se encontrarán implícitos en las tarifas de alquiler del proyecto emprendedor. A cambio del pago de la cuota, los clientes se ahorrarán el hecho de tener que formar parte de la sociedad del club, por lo que tendrán libertad para mover su embarcación cuando se desee.

5.2 Legislación para la obtención de un amarre

La cesión del uso de un amarre consiste en el contrato entre el puerto deportivo o el club náutico en cuestión con el propietario de la embarcación. La empresa realizará las labores de intermediario por lo que también saldrá reflejada en dicho contrato. El documento de cesión temporal del amarre aprobado por el “Servei de Ports de la Direcció General de Ports i Transports de la Generalitat de Catalunya” está conformado por los datos personales del arrendador (en este caso un puerto deportivo o club náutico) que actúa como cesionario de los derechos del amarre y del arrendatario. En el contrato se estipula el tipo de amarre y el tipo de embarcación, modelo, eslora, calado y manga, además de las condiciones de cesión (duración y precio). También se incluyen las cláusulas de subrogación en los derechos y obligaciones, los gastos generales (que corresponden al cesionario) así como los servicios individuales del amarre. En el documento se reflejarán también las resoluciones de cesión y suspensión además de una cláusula añadida para la ocupación y desalojo del amarre, cuyo incumplimiento será sancionado. Así pues, una vez revisadas las condiciones del documento privado se deberá protocolizar el acuerdo ante notario en el que se estipularán derechos de uso preferente del amarre.

5.3 Plan de producción

El cliente, a través de la página web de la empresa, reservará el amarre mediante un formulario en el que tendrá especificar el nombre de la embarcación y el tipo (vela o motor), la eslora, el calado, la manga y la bandera que portará. Así mismo, deberá dar sus datos personales junto a un teléfono de contacto y un correo electrónico por el que el club en cuestión oficializará la reserva. Pasado dicho trámite, únicamente restará confirmar la hora de llegada de la embarcación y la hora de salida una vez disipado el periodo de alquiler. Una vez el cliente se encuentre con su embarcación amarrada, se procederá a la firma del contrato de propiedad ante notario por el que se le ceden los derechos de amarraje durante el tiempo estipulado en el documento privado. Debido a que se espera un continuo flujo de clientes durante todo el año será de suma importancia reflejar en el contrato las cláusulas de mantenimiento y de puntualidad. En el primer caso, el mantenimiento del amarre se costeará gracias a los gastos de conservación, un pequeño impuesto añadido en el alquiler del amarre que tiene como máxima la conservación de éste. Además, el uso incorrecto derivará en una sanción administrativa y la expulsión del club en cuestión. La cláusula de puntualidad concierne la ocupación y desalojo del amarre en las horas pactadas por lo que se abonará al cliente el amarraje de un día completo a modo de multa.

5.4 Acuerdos y alianzas

Su tradición e importancia en la Costa del Maresme a través de los años son factores que pesan mucho en la elección final del cliente, por lo que a nivel local son la principal referencia. Así pues, se llevarán a cabo varias negociaciones para obtener en el Port del Masnou, el CN El Balís y el CN de Arenys de Mar varios amarres para embarcaciones entre 8 y 12 metros de eslora.

-Puerto del Masnou

El Puerto del Masnou se beneficia de la proximidad con Barcelona ya que se encuentra a escasos 15 minutos de la Ciudad Condal. Con una estrecha relación con la mar debido a su larga tradición y cultura marinera, además de su privilegiada situación y tranquilidad, da entrada a un elevado número de embarcaciones que vienen desde Barcelona, cuyo colectivo es uno de los clientes objetivo del grupo emprendedor. Las características de este puerto deportivo son las que se presentan a continuación:

- Número de amarres: 1058 amarres
- Servicios propios de la marina: Servicio de varadero, agua, luz, servicio de reparaciones y mantenimiento, gas, etc.
- Eslora mínima y máxima que acoge la marina: eslora mínima de metros y máxima de 22 metros.
- Tipo de embarcaciones:
- Número de buques abandonados: menor al 5% de la flota estacionada

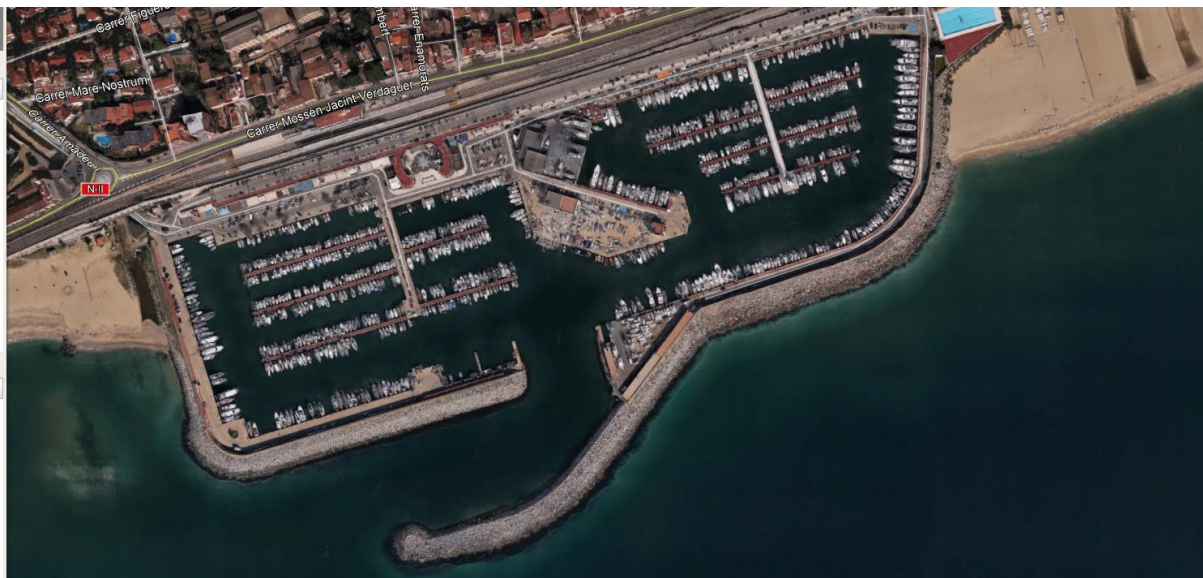


Figura 10- Vista aérea del Port del Masnou; Fuente: Google Earth.

-CN El Balís

Situado en Sant Andreu de Llavaneres, es un club náutico familiar, pero con una amplia oferta de actividades náuticas como la navegación a vela, la práctica con motos acuáticas o cursos de kayak y windsurf. Es el centro que ofrece más variedad, ya que no solo está orientado al entretenimiento, sino que además ofrece packs de excursiones para cualquier estación del año. Las características de este puerto deportivo son las que se presentan a continuación:

- Número de amarres: 764 amarres
- Servicios propios de la marina: Servicio de varadero, agua, luz, servicio de reparaciones y mantenimiento, gas, etc.
- Eslora mínima y máxima que acoge la marina: 2,5 metros eslora mínima y máxima de 30 metros.
- Tipo de embarcaciones:
- Número de buques abandonados: ninguno

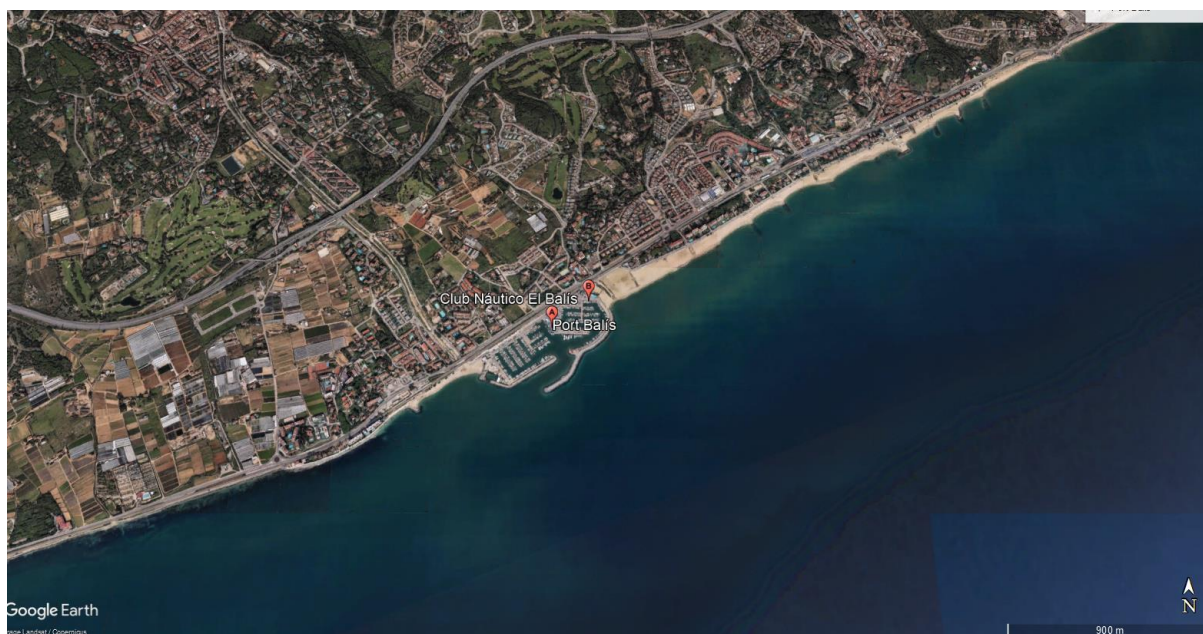


Figura 11- Vista aérea del Club Nàutic El Balís; Fuente: Google Earth.

-CN de Arenys de Mar

El CN de Arenys de Mar es uno de los clubes náuticos con más tradición en Cataluña y cuenta al igual que Balís con una gran oferta de actividades náuticas aptas para todos los públicos. Uno de los puntos fuertes del club a parte de la variedad gastronómica y la tradición pesquera es la proximidad con la Costa Brava, destino de muchos turistas que quieren conocer pueblos como Blanes o Cadaqués. Las características de este puerto deportivo son las que se presentan a continuación:

- Número de amarres: 428 amarres
- Servicios propios de la marina: Servicio de varadero, agua, luz, servicio de reparaciones y mantenimiento, gas, etc.
- Eslora mínima y máxima que acoge la marina: eslora mínima de 6 metros y máxima de 24 metros.
- Tipo de embarcaciones:
- Número de buques abandonados: menor al 5% de la flota

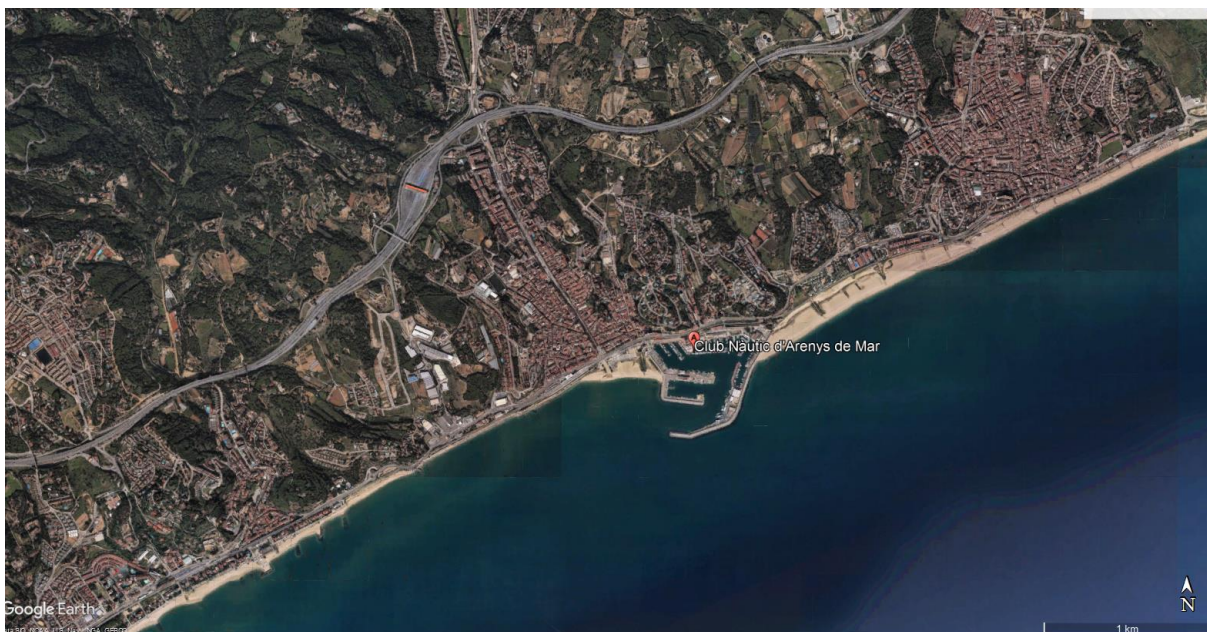


Figura 12- Vista aérea del Club Nàutic Arenys de Mar; Fuente: Google Earth.

5.5 Gestión de proveedores

De acuerdo con el punto anterior, los proveedores serán los clubes náuticos con los que sean estipulado relaciones comerciales por lo que se procederá a la contratación de los amarres previstos. Así pues, se espera para el primer año adquirir 9 amarres a ocupar entre enero y mayo para conseguir la financiación suficiente como para obtener 9 más de cara a la temporada alta, periodo en el que los ingresos llegan a su máximo. La estrategia se basará en ocupar la totalidad de los amarres a cambio de una comisión que resultarán en los beneficios del proyecto emprendedor, con la particularidad que dicha comisión va en aumento durante los tres años de gestión. Adicionalmente, se estudiará la posibilidad de ampliar la oferta en otros clubes o puertos según las condiciones que se den una vez amortizado el proyecto con la premisa de no depender en exclusiva de un grupo de proveedores.

Las tarifas de los proveedores son:

Tipo de amarre	8 x 3m (€)	10 x 4m (€)	12 x 4,6m (€)
Port del Masnou	205	270	370
C.N. Arenys de Mar	193	237	312
C.N El Balís	234,44	354,42	450,85

Tabla 19- Tarifas de los proveedores de AMAR-RE; Fuente: Propia.

6. Organización y plan de recursos humanos

6.1. Organigrama del proyecto

Los puestos de trabajo básicos para poner en marcha el proyecto son tres: director, community manager y técnico informático. Se dispone de un amigo cursando el grado de Ingeniería Informática en la Universitat Politècnica de Barcelona, al cual se le expuso el proyecto y aceptó formar parte de él a cambio de partir en partes iguales los beneficios económicos. Carlos como persona física será el director de la empresa y el Community Manager y contará con la ayuda de Marc como Técnico Informático.



Figura 13- Organigrama de la empresa; Fuente: Propia.

El proyecto estará dirigido por un administrador único, que en este caso será el socio administrador. La junta general se compondrá de otro socio más, quien al igual que el líder tendrá sus responsabilidades. La idea principal por parte de AMAR-RE será repartir las tareas equitativamente según el cargo a ostentar ya que una gran carga de responsabilidad en una persona que no está preparada puede derivar en fuertes conflictos en un futuro próximo. En consecuencia, se hará respetar la figura del director y la del técnico informático como socio colaborador puesto que es de suma importancia mantener el orden en cuanto a la jerarquía de empresa establecida.

Funciones director	Funciones Community Manager
<ul style="list-style-type: none"> •Gerente del producto. Esta función hace referencia a la necesidad de asegurarse que clientes y productos hagan un balance positivo, es decir, que los productos que ofrece la empresa sean consumidos por los clientes y a la vez satisfacen las necesidades. 	<ul style="list-style-type: none"> •Creación y gestión. La empresa requerirá de contenido atractivo y de calidad con el propósito de acercar el producto a los potenciales clientes. Además, las tareas de gestión de la empresa serán de suma importancia a la hora de entablar relaciones con los consumidores.
<ul style="list-style-type: none"> •Técnico. El director/fundador tiene que conocer en profundidad las calidades del producto y tener la habilidad de definir estrategias para su continua mejora, implementando novedosas tácticas y adaptando el producto a los cambios del mercado. 	<ul style="list-style-type: none"> •Monitorización de las publicaciones. A la hora de subir contenido de la empresa se deben analizar las reacciones de los usuarios, investigando acerca de la aceptación por parte de los clientes. Se deberá estudiar cuál es la mejor hora para publicar contenido y así llegar a la mayor cantidad posible de público.
<ul style="list-style-type: none"> •Marketing y ventas. Una vez el emprendedor ha perfilado el producto, es indispensable saber qué técnicas llevará a cabo para llegar al consumidor final. 	<ul style="list-style-type: none"> •Conocer al público objetivo. Se deberá realizar un estudio de los potenciales clientes, investigando acerca de sus pasiones, creando así un tipo de perfil de consumidor final.
<ul style="list-style-type: none"> •CEO. Como director ejecutivo, el fundador será el encargado de velar por la buena salud de la empresa y asegurarse que los objetivos establecidos se van cumpliendo. 	<ul style="list-style-type: none"> •Creación de relaciones estables y duraderas con los seguidores para conseguir involucrarlos en el proyecto una vez éste haya obtenido afianzarse en el sector.

Figura 14- Funciones del director y community manager; Fuente: Propia.

Funciones del técnico informático	Comercial
<p>Mantenimiento web. Se deberá tener en perfecto funcionamiento la página web ya que será la cara digital de la empresa, además del correcto mantenimiento de los equipos y productos.</p>	<p>Conocer las características del producto/servicio. La tarea del comercial será esencial a la hora de convencer a los potenciales clientes, así como ofrecer buenas tarifas y condiciones de alquiler.</p>
<p>Operación y servicios. El técnico se encargará de la administración de los amarres de la empresa, así como de los organismos de control para las salidas y entradas de embarcaciones.</p>	<p>Cumplir con las cuotas de venta. La función principal del comercial será ocupar el mayor número de amarres posible por lo que se premiará su desempeño en forma de objetivos</p>
<p>Continua formación. Es de suma importancia la adquisición de nuevos conocimientos a medida que el proyecto toma forma, así como establecer planes para combatir averías para su rápida reparación.</p>	<p>Mantener la imagen corporativa. La representación de una empresa fuerte e innovadora ayudará a la captación de nuevos clientes además de potenciar los productos a ofrecer.</p>
<p>Elaboración de programas. Se analizará la búsqueda de nuevas ideas para la empresa a partir del estudio de las necesidades y objetivos de ésta, con el propósito de ponerlas en marcha lo antes posible y renovarse constantemente,</p>	<p>Conocer los productos/servicios de la competencia y sus diferencias. El buen hacer del comercial será trascendental para el devenir de la empresa puesto que fortalecer los puntos fuertes de la empresa para minimizar a la competencia permitirá abarcar un mayor mercado.</p>

Figura 15- Funciones del técnico informático y comercial; Fuente: Propia.

De acuerdo con la previsión de ventas, antes de iniciar el segundo ejercicio económico habría que contratar un comercial para dar a conocer el proyecto emprendedor a nuevos clubes náuticos o puertos con la misma problemática en cuanto al desuso de amarres. El organigrama, entonces, sería el siguiente:

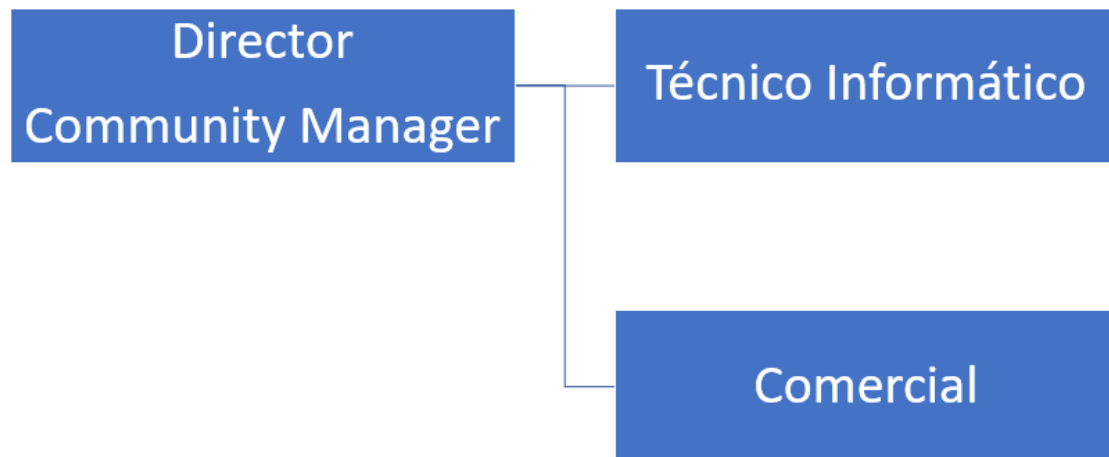


Figura 16- Organigrama de la empresa en el segundo año; Fuente: Propia.

6.2 Definición de los puestos de trabajo: funciones y tareas

De las diversas tareas a desarrollar por el director, se consideran clave las siguientes:

- Gerente del producto. Es necesario asegurarse que los clientes hacen un balance positivo, es decir, que los productos que ofrece la plataforma son consumidos por los clientes y satisfacen las necesidades. Si los clientes valoran negativamente el servicio que ofrecido entonces este proyecto no tiene ningún futuro.
- Técnico. El director/fundador tiene que conocer mejor que nadie las calidades del producto. Un director que no conoce bien lo que ofrece a sus clientes es considerado un mal director.
- Marketing y ventas. El director es quien diseña las técnicas para llegar al consumidor final. Si no se pretende llegar a un consumidor final entonces todo proyecto pierde sentido.

Por otra parte, de las diversas tareas a desarrollar por el community manager, se han considerado clave las siguientes:

- Creación de contenido atractivo y de calidad. Se ha detallado en puntos anteriores de la importancia de estar presente en las redes sociales para llegar al consumidor final, que es el elemento que da sentido a todo negocio.
- Identificar oportunidades y amenazas. Para reaccionar con anterioridad a las actuaciones de la competencia.
- Conocer al público objetivo. El community manager debe saber a quién está enfocado el proyecto.
- Dar la cara por la empresa en una crisis de reputación online. Es vital responder con rapidez a las necesidades y sobre todo a los problemas de los clientes relacionados con el proyecto.

En cuanto a las funciones del técnico informático, se ha considerado como actividad clave el hecho de mantenerse en continuo reciclaje y formación debido a que mundo de la informática se actualiza y se renueva constantemente. Por tanto, el informático a cargo de la empresa no puede quedar obsoleto, tecnológicamente hablando, puesto que es el único trabajador de la empresa en dicha área.

Por último, en cuanto a las funciones del comercial, se ha considerado clave las siguientes:

Conocer las características y beneficios del producto/servicio. Es decir, se considera clave conocer el funcionamiento del servicio ofrecido.	Mantener o mejorar la imagen corporativa en las relaciones con los clientes. Es decir, hace falta que tenga presente que se quiere destacar por prestigio.
Conocimiento de las condiciones de venta.	Planificar visitas comerciales, motivo por el cual se contrata al comercial.
Tener identificada la competencia, así como conocer sus productos/servicios y sus diferencias y explicar promociones y ofertas disponibles.	Dar una buena imagen y proporcionar un trato educado y próximo.

Figura 17- Funciones del comercial de AMAR-RE; Fuente: Propia.

7. Desarrollo del Plan Jurídico-Fiscal

7.1 Determinación de la forma jurídica y requerimientos generales de constitución de la empresa

Los criterios por considerar al elegir la forma jurídica de la empresa son:

Dinero que invertir	Responsabilidad frente a acreedores
Número de socios	Fiscalidad
Trámites administrativos	Coste/Capital social
Exigencias legales	Subvenciones

Figura 18- Pautas al elegir la forma jurídica de la empresa; Fuente: ipyme.org

Cuando dos o más personas deciden emprender un proyecto deben asociarse mediante la creación de una sociedad, cuya forma jurídica está aún por decidir, en la que la totalidad del capital estará en manos de un único socio. Por tanto, se recomienda la creación de una sociedad cuando se dé alguna de estas circunstancias:

- La empresa necesite cuantiosas inversiones. En ocasiones tanto los bancos al conceder un préstamo como algunas administraciones para conceder una subvención pueden exigir la creación de una sociedad.
- El negocio esté generando un considerable nivel de beneficios, por encima de 45.000 euros anuales. Con una sociedad pagarás menos impuestos, siempre y cuando reinviertas el beneficio en la empresa.
- El negocio genere una deuda con entidades financieras o proveedores considerable, superior al patrimonio de la empresa, ya que con una sociedad protegerás tu patrimonio personal ante posibles situaciones de insolvencia de la empresa.
- Tu competencia esté formada mayoritariamente por sociedades, lo que te obligará a dar una imagen similar en el mercado. Las sociedades transmiten una imagen de permanencia que suele generar más confianza.
- Cuando la actividad de la empresa esté sujeta a una normativa específica que obligue a adoptar una forma societaria o uno de los clientes objetivo sea la Administración.

7.2 Determinación de la forma jurídica

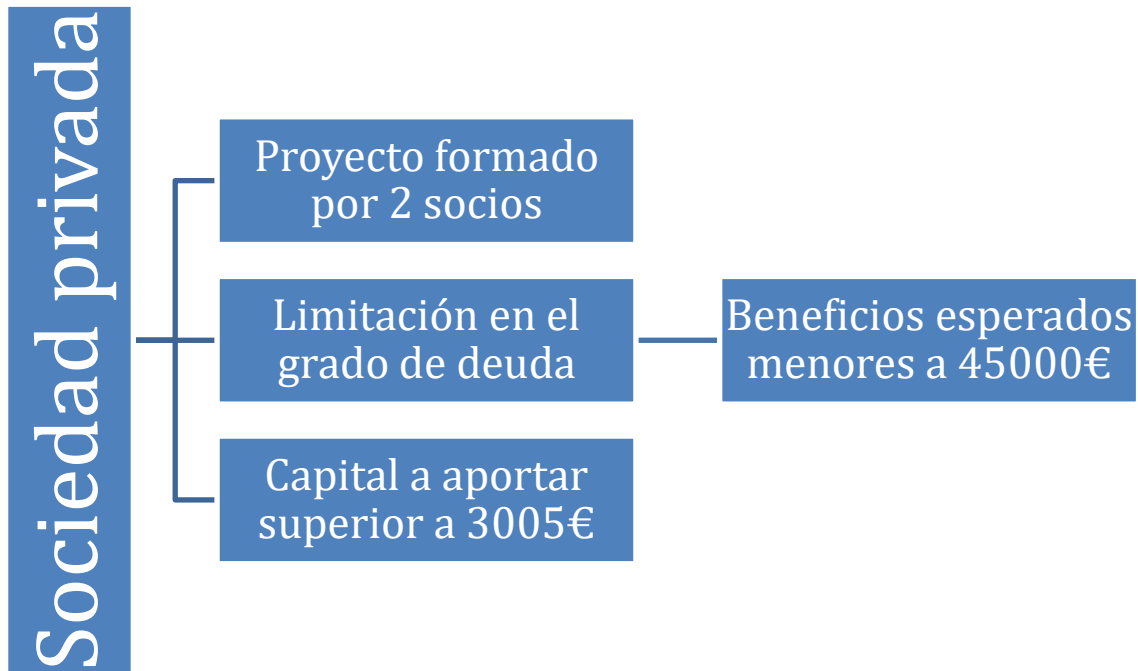


Figura 19- Esquema de la sociedad privada; Fuente: Propia.

Se considera que la forma jurídica adecuada para el proyecto emprendedor es una Sociedad Civil. El hecho que dos personas promuevan la formación de la empresa, además del capital a aportar y la futura responsabilidad e ingresos asumida da a lugar a dicha forma jurídica presentada. En general, la constitución requiere muy pocos trámites, complejidad y gastos mínimos. Además, debido a que los rendimientos son imputados a los asociados en base a lo pactado, desde un punto de vista fiscal también presenta ventajas hacia las sociedades cuando el tipo aplicable en el IRPF se sitúa por debajo el 35% (30% por empresas de reducida dimensión).

También presenta una serie de inconvenientes. Los socios responden mancomunada y subsidiariamente frente a terceros y, debido que los rendimientos se imputan a los asociados en base al pactado, esta forma jurídica presenta una desventaja fiscal cuando el IRPF es superior al 35%. A grandes rasgos, las Sociedades Civiles son útiles cuando dos o más socios ponen una cantidad de dinero en común, bienes o industria, con la intención de partir entre ellos las ganancias. Por último, cabe destacar que la Sociedad Civil se rige por el Código de Comercio en materia mercantil y por el Código Civil en materia de derechos y obligaciones.

7.3 Registro de la empresa (AMAR-RE)

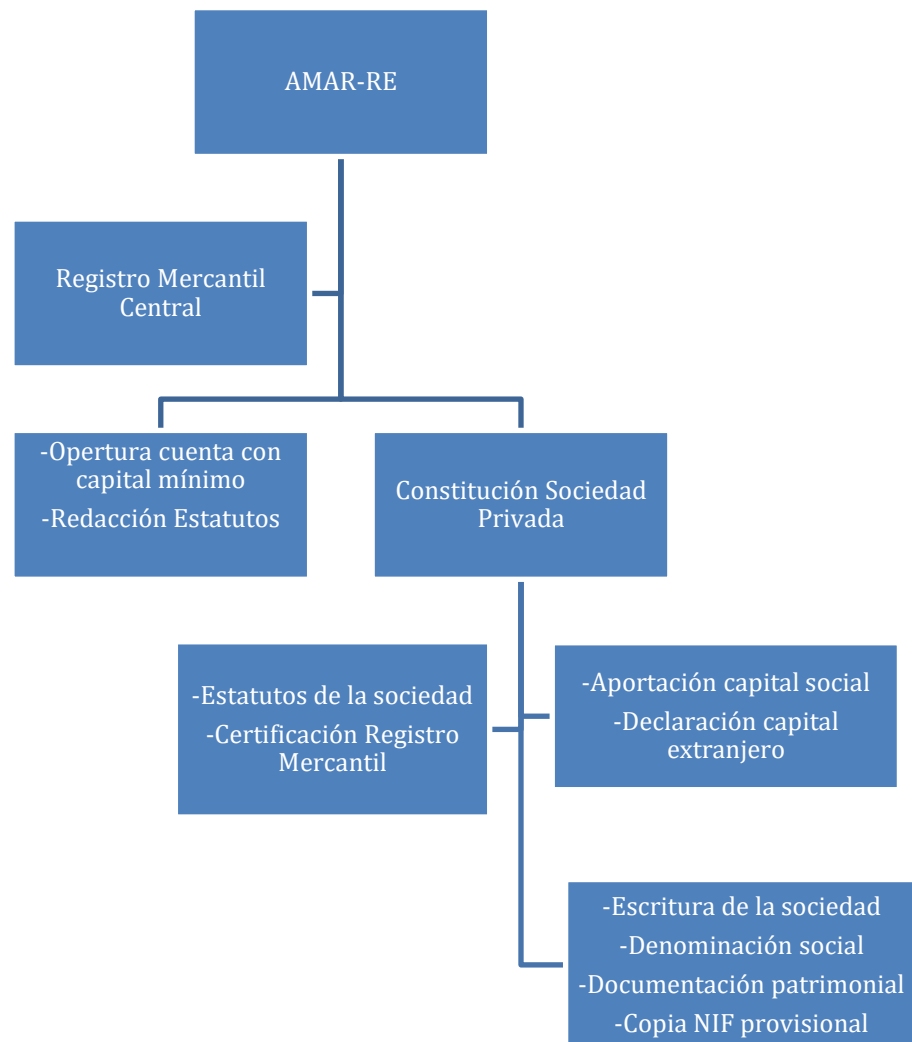


Figura 20- Esquema del registro de AMAR-RE; Fuente: Propia.

Para registrar el nombre de la empresa se deberá acudir al Registro Mercantil Central, donde se autorizará el uso del nombre. Una vez certificado, se procederá a la apertura de una cuenta bancaria a nombre de la empresa donde se depositará un mínimo de 3005€ como capital social. Mediante notario se realizará la firma de la escritura pública de la constitución de la sociedad, para lo que se presentarán los registros de las anteriores acciones, obteniéndose un NIF provisional con el que se podrá poner en marcha el proyecto emprendedor. Una vez completados todos los pasos, Hacienda tramitará el NIF definitivo durante los primeros meses de funcionamiento de la empresa, restando las solicitudes en el ayuntamiento de las licencias de actividad correspondientes, el trámite de las altas según la función que tengan y el alta de los trabajadores en la Seguridad Social.

7.3.1 Identificación de proveedores de servicios de asesoramiento jurídico

-Miasesoriaweb:

Son una división de una asesoría física tradicional y consideran que la manera de ofrecer el mejor servicio a sus clientes es adaptándose a las nuevas necesidades del mercado. Trabajan en oficinas, pero sin comprometer al cliente a desplazarse puesto que facilitan varias vías y medios para que estos les envíen la información y documentación necesaria de forma sencilla y rápida. El factor diferencial respecto a otras asesorías online es que el cliente sólo debe enviar la documentación correspondiente y acto seguido realizarán el trabajo de revisión, confirmación y presentación.

Ofrecen varios packs de asesoramiento fiscal, aunque el más adecuado al interés de la empresa es siguiente: Tiene un coste de 39 euros mensuales e incluye:

Servicios a ofrecer de Miasesoriaweb	
Presentación de la liquidación de impuestos	Declaración de la renta anual
Confección de libros fiscales obligatorios	Registro de todas las facturas emitidas y recibimientos
Gestión de las obligaciones tributarias con pago domiciliado trimestral y anual	Gestión online

Figura 21- Servicios de Miasesoriaweb; Fuente: miasesoriaweb.com

-Grup Simon Assessors:

Fundados en 1957 y con oficina central en Girona, Grup Simon Assessors lleva más de 50 trabajando para ofrecer a sus clientes y colaboradores su mejor servicio. Esta empresa se caracteriza por un servicio exigente y un fuerte compromiso dedicado al asesoramiento integral de empresas y familias, permitiendo a sus clientes ganar en cuanto a tranquilidad. Los objetivos de Grup Simon Assessors son muy claros: cuidar de sus clientes ofreciendo excelencia y calidad de atención en todos los servicios y, además, adecuar su actuación a las necesidades sociales del futuro a través de la innovación.

Dentro de su gestoría online se considera que el más interesante es el siguiente:

Servicios a ofrecer de Grup Simon Assessors	
Pago por anticipado de la renta (modelo 130/131)	Contratos de trabajo
Resumen anual IVA (modelo 390)	Altas y bajas de trabajadores
Operaciones con terceros (modelo 347)	Certificados de paro
Resumen Anual de Retención e Ingresos por anticipado (modelo 190)	Plataforma de gestión online 24/7

Figura 22- Servicios de Grup Simon Assessors; Fuente: grupsimon.com

7.4 Previsión de la normativa específica del negocio

7.4.1 Disposiciones Generales

Artículo 1665. La sociedad es un contrato por el cual dos o más personas son obligadas a poner en común dinero, bienes o industria, con ánimo de partir entre sí las ganancias.

Artículo 1666. La sociedad tiene que tener un objeto lícito y establecerse en interés común de los socios. Cuando se declare la disolución de una sociedad ilícita, las ganancias se destinarán a los establecimientos de beneficencia del domicilio de la sociedad y, en su defecto, a los de la provincia.

Artículo 1667. La sociedad civil se podrá constituir de cualquier forma, a menos que se aporten a ella bienes inmuebles o derechos reales, caso en el cual será necesaria la escritura pública.

Artículo 1669. No tendrán personalidad jurídica las sociedades los pactos de las cuales se mantengan secretos entre los socios, y en que cada cual de éstos contrate en su nombre propio terceras personas. Esta clase de sociedades se regirá por las disposiciones relativas a la comunidad de bienes.

Artículo 1670. Las sociedades civiles, por el objeto al que se consagran, pueden revestir todas las formas reconocidas por el Código de Comercio. En tal caso, se los serán aplicables sus disposiciones siempre que no se opongan a las del Código Civil.

Artículo 1671. La sociedad es universal o particular.

Artículo 1672. La sociedad universal puede ser de todos los bienes presentes o de todas las ganancias.

Artículo 1673. La sociedad de todos los bienes presentes es aquella donde las partes posan en común todos los bienes que actualmente se los pertenecen, con ánimo de partirlos entre sí, como igualmente todas las ganancias que adquieran con ellos.

Artículo 1674. En la sociedad universal de todos los bienes presentes, pasan a ser propiedad común de los socios los bienes que pertenecían a cada cual de ellos, así como todas las ganancias que adquieran con ellos. Puede también pactarse en ella la comunicación recíproca de cualquier otra ganancia; pero no pueden comprenderse los bienes que los socios adquieran posteriormente por herencia, legado o donación, aunque sí sus frutos.

Artículo 1675. La sociedad universal ganancial comprende todo el que adquieran los socios por su industria o trabajo mientras dure la sociedad. Los bienes muebles e inmuebles que cada socio posee al tiempo de la celebración del contrato continúan siendo de dominio particular, pasando sólo a la sociedad el usufructo.

Artículo 1677. No pueden contraer sociedad universal entre si las personas a quienes está prohibido otorgarse recíprocamente alguna donación o ventaja.

Artículo 1678. La sociedad particular tiene únicamente por objeto cosas determinadas, su uso, o sus frutos, o una empresa señalada, o el ejercicio de una profesión o arte.

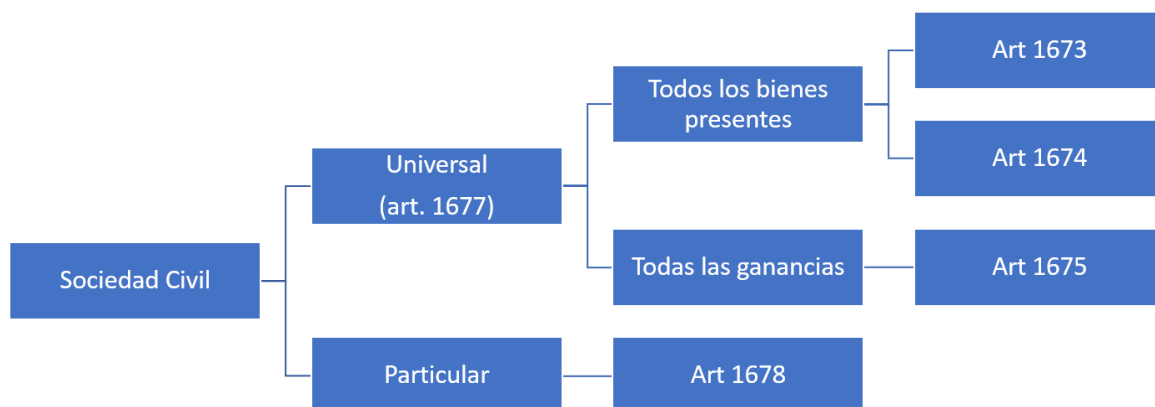


Figura 23- Organigrama de la composición de una sociedad civil; Fuente: Propia.

7.4.2 Obligaciones de los socios entre sí

Artículo 1679. La sociedad empieza desde el mismo momento de la celebración del contrato, si no se ha pactado otra cosa.

Artículo 1680. La sociedad dura por el tiempo convenido; a falta de convenio, por el tiempo que dure el negocio que haya servido exclusivamente de objeto a la sociedad, si su naturaleza tiene una duración limitada; y en cualquier otro caso, por toda la vida de los asociados, excepto la facultad que se les reserva en el artículo 1700 y lo dispuesto en el artículo 1704.

Artículo 1681. Cada cual se deudor a la sociedad del que ha prometido aportar a ella. Queda también sujeto a la evicción en cuanto a las cosas ciertas y determinadas que haya aportado a la sociedad, en los mismos casos y de igual manera que lo está el vendedor respecto del comprador.

Artículo 1682. El socio que se ha obligado a aportar una suma de dinero y no la ha aportado, es de derecho deudor de los intereses desde el día en que hubo de aportar, sin perjuicio de indemnizar además los daños que hubiera causado. El mismo lugar tiene respecto a las sumas que hubiere tomado de la caja social, principado a explicarse los intereses desde el día en que las tomó para su beneficio particular.

Artículo 1689. Las pérdidas y ganancias se repartirán en conformidad a los pactos. Si solo se hubiera pactado la parte de cada uno en las ganancias, será igual su parte en las pérdidas. A falta de pacto, la parte de cada socio en las ganancias y pérdidas tiene que ser proporcionada al que haya aportado. El socio de industria tendrá una parte igual a la del que menos haya aportado. Si además de su industria hubiera aportado capital, recibirá también la parte proporcional que le corresponda.

Artículo 1695. Cuando no se haya estipulado la manera de administrar, se observarán las reglas siguientes:

1.^a Todos los socios se considerarán apoderados, y el que cualquiera de ellos haga por sí solo, obligará a la sociedad, pero cada cual podrá oponerse a las operaciones de los otros antes de que hayan producido efecto legal.

2.^a Cada socio puede servirse de las cosas que componen el fondo social según costumbre de la tierra, con la condición de que no lo haga contra los intereses de la sociedad, o de tal manera que impida su uso al hecho que tienen derecho sus compañeros.

3.^a Todo socio puede obligar a los otros a pagar con él los gastos necesarios para la conservación de las cosas comunes.

4.^a Ninguno de los socios puede, sin el consentimiento de otros, hacer novedad en los bienes inmuebles sociales, aunque alegue que es útil a la sociedad.

7.4.3 Obligaciones de los socios hacia a terceros

Artículo 1697. Porque la sociedad quede obligada con un tercero por los actos de uno de los socios, se requiere:

1.^a Que el socio haya obrado en su carácter de tal, por cuenta de la sociedad.

2.^a Que tenga poder para obligar a la sociedad en virtud de un mandato expreso o tácito.

3.^a Que haya obrado dentro de los límites que le señala su poder o mandato.

Artículo 1698. Los socios no quedan obligados solidariamente respecto de las deudas de la sociedad; y ninguno puede obligar a los otros por un acto personal, si no le han conferido poder por eso. La sociedad no queda obligada respecto a tercero por actas que un socio haya realizado en su propio nombre o sin poder de la sociedad para ejecutarlo, pero queda obligada hacia el socio cuando estos actos hayan redundado en provecho de ella. Lo dispuesto en este artículo se entiende sin perjuicio de lo establecido en la regla 1.^a del artículo 1695.

Artículo 1699. Los acreedores de la sociedad son preferentes a los acreedores de cada socio sobre los bienes sociales. Sin perjuicio de este derecho, los acreedores particulares de cada socio pueden pedir el embargo y la parte de éste en el fondo social.

7.4.4 De extinguirse la sociedad

Artículo 1700. La sociedad se extingue:

- 1.^a Cuando expira el término por que fue constituida.
- 2.^a Cuando se pierde la cosa, o se acaba el negocio que le sirve de objeto.
- 3.^a Por muerte, insolvencia, incapacidad o declaración de prodigado de cualquier de los socios y en el caso previsto en el artículo 1699.
- 4.^a Por voluntad de cualquier de los socios, con sujeción al que se dispone en los artículos 1705 y 1707. Se exceptúan del que se dispone en los números 3.^o y 4.^o las sociedades al hecho que se refiere al artículo 1670, en los casos en que tengan que subsistir con arreglo al Código de Comercio.

Artículo 1702. La sociedad constituida por tiempo determinado puede prorrogarse por consentimiento de todos los socios. El consentimiento puede ser expreso o tácito, y se justificará por los medios ordinarios.

Artículo 1704. Es válido en pacto que, en el caso de morir uno de los socios, continúe la sociedad entre los cuales sobrevivan. En este caso el heredero del que haya muerto solo tendrá derecho al hecho que se haga la partición, fijándose en el día de la muerte de su causante; y no participará de los derechos y obligaciones ulteriores, sino cuando sean una consecuencia necesaria del hecho antes de aquel día. Si el pacto fuera que la sociedad tiene que continuar con el heredero, será guardado, sin perjuicio del que se determina en el número 4.^o del artículo 1700.

Artículo 1705. La disolución de la sociedad por la voluntad o renuncia de uno de los socios únicamente tiene lugar cuando no se ha señalado término para su duración, o no resulta este de la naturaleza del negocio. Porque la renuncia haga efecto, tiene que ser hecha de buena fe en tiempo oportuno; además tiene que posarse en conocimiento de los otros socios.

8. Plan Económico-Financiero

8.1 Plan de inversiones

El plan de inversiones abarca todos aquellos bienes necesarios para emprender un negocio. En la tabla se desglosan varios costes como el de constitución de la empresa y notaria, la campaña de marketing o la adquisición de amarres.

Plan de inversiones	€
Alta empresa	3050,52
Notario	400
Portatil informático	700
Campaña influencer	6000
Campaña anuncios radio	6384
Anuncios náuticos	600
Coste 9 amarres	31520,52
TOTAL	48655,04

Tabla 20- Plan de inversiones de AMAR-RE; Fuente: Propia.

8.2 Plan de financiación

Los socios se encargarán de abonar los 3005 € correspondientes a la creación de la sociedad privada. Para cubrir la inversión inicial y asumir las posibles pérdidas del primer año se pedirá un préstamo ICO de CaixaBank por un valor de 50000€ con TAE a tipo fijo.

De cumplirse las previsiones de ventas, dicho préstamo se pagaría a finales del primer, puesto que cada mes se abonarían los 4166,67€ junto a los intereses añadidos. También se tiene preparado un plan de acción en el caso que las ventas no fueran las esperadas, que consistiría en pedir un segundo préstamo por valor de 15000€ con 1 año de carencia.

8.2.1 Balance provisional de la situación

Se ha realizado un balance de la empresa de cara a los próximos 3 años en los que se reflejan los activos (bienes), el cual disminuye a causa de la devolución del crédito y los pasivos (patrimonio y préstamos).

ACTIVO	75643,52	PASIVO Y PATRIMONIO	75643,52
ACTIVO NO CORRIENTE	31520,52	PATRIMONIO NETO	22713,45
AMARRES	31520,52	CAPITAL	3000
		COMISIÓN	19713,45
ACTIVO CORRIENTE	44123	PASIVO CORRIENTE	52930,07
COSTES FIJOS	44123	PRÉSTAMO A CORTO PLAZO	50000
TRANSPORTE	0	MICROMECENAZGO	2930,07

Tabla 21- Balance provisional del primer año; Fuente: Propia.

ACTIVO	57575,15	PASIVO Y PATRIMONIO	57575,15
ACTIVO NO CORRIENTE	1452,15	PATRIMONIO NETO	57575,15
SUBCONTRATACIÓN	1452,15	CAPITAL	3000
		COMISIÓN	34861,69
		REINVERSIÓN	19713,45
ACTIVO CORRIENTE	56123	PASIVO CORRIENTE	0
COSTES FIJOS	56123		

Tabla 22- Balance provisional del segundo año; Fuente: Propia.

ACTIVO	56123	PASIVO Y PATRIMONIO	56123
ACTIVO NO CORRIENTE	0	PATRIMONIO NETO	55292,54
		CAPITAL	3000
		COMISIÓN	52292,54
ACTIVO CORRIENTE	56123	PASIVO CORRIENTE	
COSTES FIJOS	56123	PASIVO NO CORRIENTE	830,46

Tabla 23- Balance provisional del tercer año; Fuente: Propia.

8.2.2 Plan de ventas e ingresos

8.2.2.1 Primer año

Para calcular el número de ventas del primer año se ha realizado una aproximación del número de amarres que se iban a ocupar tanto en temporada alta (18) como en temporada baja (9). Así pues, se ha estimado el precio por día en cada situación anteriormente descrita y se ha procedido al cálculo de la facturación bruta, neta y total además de la comisión del 25% que obtiene la empresa por las labores de intermediario con el particular y el puerto deportivo. Por tanto, los ingresos esperados en el primer año son los siguientes:

Escenario Realista	Temporada alta	Temporada baja
Número de amarres	18	9
Precio día	187,62	93,81
Precio semana	1313,35	656,67
Facturación bruta	73547,88	26267,1
IVA	15445,05	5516,09
Facturación neta	58102,82	20751,1
Comisión 25%	14525,70	5187,75
Facturación total	72628,53	25938,76

Tabla 24- Plan de ventas del escenario realista; Fuente: Propia.

Escenario Optimista	Temporada alta	Temporada baja
Número de amarres	18	9
Precio día	218,89	109,44
Precio semana	1532,24	766,12
Facturación bruta	81900	52534,2
IVA	17199	11032,18
Facturación neta	64701	41502,01
Comisión 25%	16175,25	10375,5
Facturación total	80876,25	51877,52

Tabla 25- Plan de ventas del escenario optimista; Fuente: Propia.

Escenario Pesimista	Temporada alta	Temporada baja
Número de amarres	18	9
Precio día	169,46	84,73
Precio semana	1186,25	593,12
Facturación bruta	61880	22100
IVA	12994,8	4641
Facturación neta	48885,2	17459
Comisión 25%	12221,3	4364,75
Facturación total	61106,5	21823,75

Tabla 26- Plan de ventas del escenario pesimista; Fuente: Propia.

8.2.2.2 Segundo año

Durante el segundo año se decide mantener el número de amarres debido al éxito de ingresos conseguido en el primero, por lo que se trabajará con 18 amarres durante todo el ejercicio. Las únicas diferencias respecto al año anterior son la inclusión de un comercial en la empresa que nos ayudará en la captación de clientes de cara al último año y el aumento de la comisión por amarre ocupado (30%) que permite tener unos beneficios aún mayores.

Escenario Realista	Temporada alta	Temporada baja
Número de amarres	18	18
Precio día	225,14	112,57
Precio semana	1576,02	788,01
Facturación bruta	88257,45	31520,52
IVA	18534,06	6619,3
Facturación neta	69723,39	24901,21
Comisión 30%	20917,01	7470,36
Facturación total	90640,4	32371,57

Tabla 27- Plan de ventas del segundo año, escenario realista; Fuente: Propia.

Escenario Optimista	Temporada alta	Temporada baja
Número de amarres	18	18
Precio día	262,67	131,33
Precio semana	1838,69	919,34
Facturación bruta	98280	63041,04
IVA	20638,8	13238,61
Facturación neta	77641,2	49802,42
Comisión 30%	23292,36	14940,72
Facturación total	100933,56	64743,14

Tabla 28- Plan de ventas del segundo año, escenario optimista; Fuente: Propia.

Escenario Pesimista	Temporada alta	Temporada baja
Número de amarres	18	18
Precio día	203,35	101,68
Precio semana	1423,5	711,75
Facturación bruta	74256	26520
IVA	15593,76	5569,2
Facturación neta	58662,24	20950,8
Comisión 30%	17598,67	6285,24
Facturación total	76260,91	27236,04

Tabla 29- Plan de ventas del segundo año, escenario pesimista; Fuente: Propia.

8.2.2.3 Tercer año

En el último año del ejercicio se vuelve a ampliar la oferta de amarres (27) con el convencimiento de ocupar la totalidad de éstos gracias al buen hacer del comercial y el efecto de la campaña de marketing. El gran ritmo de trabajo tanto en la temporada alta como en la baja repercute de manera muy positiva en los ingresos finales de la empresa añadiéndose la última subida de la comisión que alcanza el 35%.

Escenario Realista	Temporada alta	Temporada baja
Número de amarres	27	18
Precio día	281,43	140,71
Precio semana	1970,03	985,01
Facturación bruta	110321,82	39400,65
IVA	23167,58	8274,13
Facturación neta	87154,23	31126,51
Comisión 35%	30503,98	10894,28
Facturación total	117658,22	42020,79

Tabla 30- Plan de ventas del tercer año, escenario realista; Fuente: Propia.

Escenario Optimista	Temporada alta	Temporada baja
Número de amarres	27	18
Precio día	328,33	164,17
Precio semana	2298,37	1149,18
Facturación bruta	122850	78801,3
IVA	25798,5	16548,27
Facturación neta	97051,5	62253,02
Comisión 35%	33968,02	21788,56
Facturación total	131019,52	84041,58

Tabla 31- Plan de ventas del tercer año, escenario optimista; Fuente: Propia.

Escenario Pesimista	Temporada alta	Temporada baja
Número de amarres	27	18
Precio día	254,19	127,1
Precio semana	1779,38	889,69
Facturación bruta	92280	33150
IVA	19492,2	6961,5
Facturación neta	73327,8	26188,5
Comisión 35%	25664,73	9165,98
Facturación total	98992,53	35354,47

Tabla 32- Plan de ventas del tercer año, escenario pesimista; Fuente: Propia.

8.2.3 Previsión de costes

Los costes del proyecto se agruparán en costes fijos en su totalidad debido a que contienen los salarios y las tarifas de la campaña de marketing y no se percibe ningún tipo de coste variable. En el primer año el desglose de éstos se resume en el sueldo del director y del informático, ambos socios del proyecto y la publicidad generada para llegar al público con varios anuncios en Internet, salones náuticos y medios tradicionales como la radio.

Costes fijos 1er año	€/mes	€/año
Salario Director	1000	12000
Salario Informático	1000	12000
RRSS	500	6000
Standing Salón Náutico	594,92	7139
Anuncios radio	532	6384
Anuncios náuticos	50	600
TOTAL	3676,92	44123

Tabla 33- Costes fijos de AMAR-RE en el primer año; Fuente: Propia.

En el segundo y tercer año, los costes fijos se ven aumentados debido a la entrada del comercial a la empresa cuyo sueldo también debe verse reflejado en el resumen de los costes. En consecuencia, los costes fijos de los siguientes ejercicios de la empresa son:

Costes fijos 2do año	€/mes	€/año
Salario Director	1000	12000
Salario Informático	1000	12000
Salario Comercial	1000	12000
RRSS	500	6000
Standing Salón Náutico	594,92	7139
Anuncios radio	532	6384
Anuncios náuticos	50	600
TOTAL	4676,92	56123

Tabla 34- Costes fijos de AMAR-RE en el segundo año; Fuente: Propia.

Costes fijos 3er año	€/mes	€/año
Salario Director	1000	12000
Salario Informático	1000	12000
Salario Comercial	1000	12000
RRSS	500	6000
Standing Salón Náutico	594,92	7139
Anuncios radio	532	6384
Anuncios náuticos	50	600
TOTAL	4676,92	56123

Tabla 35- Costes fijos de AMAR-RE en el tercer año; Fuente: Propia.

En resumidas cuentas el total de de costes por mes y año del proyecto es el siguiente:

Resumen costes	Primer año	Segundo año	Tercer año	Total costes
€/mes	3676,92	4676,92	4676,92	13030,75
€/año	44123	56123	56123	156369

Tabla 36- Resumen de los costes de AMAR-RE; Fuente: Propia.

8.3 Cuenta provisional de resultados

Se ha realizado la cuenta provisional realista a partir de las ventas estimadas y de los costes fijos explicados en el punto anterior. La tabla contiene las ventas netas esperadas así como los costes a los que habrá que hacer frente cuyas amortizaciones están incluidas. Así pues, se observa como el primer año tiene un lógico déficit justificable debido al hecho de tener en propiedad un menor número de amarres en comparación con los siguientes años y a la devolución del crédito, el cual se paga en su totalidad durante el primer ejercicio del proyecto.

Previsión realista	Primer año	Segundo año	Tercer año
Ventas	78853,83	94624,6	118280,75
Costes fijos	44123	56123	56123
Resultado explotación	34730,83	38501,6	62157,75
Devolución ICO	-50000		
Resultado del ejercicio	-15269,17	38501,6	62157,75

Tabla 37- Cuenta de resultados, previsión realista; Fuente: Propia.

Además, se cuenta con la previsión de resultados para el caso pesimista y el optimista. En el pesimista se obtiene un mal primer año debido a que no se cumplen con las ocupaciones de amarres y la temporada de este ejercicio genera grandes ingresos. Aunque la situación mejora de cara al tercer y último año del proyecto.

Previsión pesimista	Primer año	Segundo año	Tercer año
Ventas	66344,2	79613,04	99516,3
Costes fijos	44123	56123	56123
Resultado explotación	22221,2	23490,04	43393,3
Devolución ICO	-50000		
Resultado del ejercicio	-27778,8	23490,04	43393,3

Tabla 38- Cuenta de resultados, previsión pesimista; Fuente: Propia.

En el caso optimista, las ventas son muy superiores incluso al caso realista, el cual se ha escogido como modelo para el cálculo de previsiones de tesorería y resultados. Así pues, el volumen de ventas es tan elevado que se termina el primer ejercicio de manera positiva, por lo que los demás años la empresa facturará cada vez más dinero, obteniendo mayores beneficios.

Previsión optimista	Primer año	Segundo año	Tercer año
Ventas	106203,02	127443,62	159304,52
Costes fijos	44123	56123	56123
Resultado explotación	62080,02	71320,16	103181,52
Devolución ICO	-50000		
Resultado del ejercicio	12080,04	71320,62	103181,52

Tabla 39- Cuenta de resultados, previsión optimista; Fuente: Propia.

8.3.1 Punto de equilibrio

El constante flujo monetario que rodea el proyecto hace que sea difícil definir de manera exacta cuál es el punto de equilibrio. A pesar de ello, el hecho que el retorno del crédito ICO se realice a finales del primer año y que en el segundo año la empresa presente un resultado de ejercicio muy superior al anterior, induce a pensar que dicho punto se encontrará antes de empezar la temporada alta puesto que es donde se registran los mayores ingresos.

8.4 Previsiones de tesorería

Se realiza una previsión de tesorería del primer año para conocer el saldo de la empresa mes a mes. Se debe tener en cuenta las acciones anteriores a la puesta en marcha de la empresa (inversiones) y la devolución de créditos desglosada cada mes, además de añadir los costes fijos y facturación durante dichos meses para obtener una aproximación del comportamiento del flujo monetario.

Previsión	Anterior	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo
Financiación	50000	1344,96	-1311,05	-3967,07	-6623,09	-9279,1
Inversiones	48655,04					
Gastos financieros		-4166,67	-4166,67	-4166,67	-4166,67	-4166,67
Costes fijos		-3676,91	-3676,91	-3676,91	-3676,91	-3676,91
Facturación		5187,57	5187,57	5187,57	5187,57	5187,57
Tesorería	1344,96	-1311,05	-3967,07	-6623,09	-9279,1	-11935,12

Junio	Julio	Agosto	Setiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
-11935,12	-9403,21	-6871,29	-4339,38	-1807,47	724,44	3256,35
-4166,67	-4166,67	-4166,67	-4166,67	-4166,67	-4166,67	-4166,67
-3676,91	-3676,91	-3676,91	-3676,91	-3676,91	-3676,91	-3676,91
10375,5	10375,5	10375,5	10375,5	10375,5	10375,5	10375,5
-9403,21	-6871,29	-4339,38	-1807,47	724,44	3256,35	5788,27

Tabla 40- Previsión de tesorería de AMAR-RE en el primer año; Fuente: Propia.

A pesar de que el saldo de tesorería no es positivo en cada mes cabe destacar que finaliza el año de manera positiva aun habiendo costado durante todo el año el crédito de financiación. Como se puede observar, la temporada alta ha resultado decisiva para la recuperación del saldo puesto que durante dicho periodo se consigue doblar la facturación.

8.5 Ratios

Ratios	1er año	2do año	3er año
Fondo de maniobra	21479,48	3000	3000
Solvencia estática	1,115	1,412	1,926
Liquidez	0,83	1	1
Endeudamiento total	0,668	0,55	0,504
Margen económico	583,71	860,21	1105,99
Rentabilidad financiera	-5,09	12,83	20,71
Flujo neto de caja	5788,27	30115,81	57337,49

Tabla 41- Ratios de AMAR-RE; Fuente: Propia.

8.5.1 VAN (Valor actual neto)

$$VAN = -50000 + \frac{5788,27}{(1 + 0,04)} + \frac{30115,81}{(1 + 0,04)^2} + \frac{57337,49}{(1 + 0,04)^3} = 34382,22$$

8.5.2 TIR (Tasa interna de rentabilidad)

Primeramente, para calcular el TIR se le supone al VAN un valor de 0, encontrando así el valor de la incógnita de la ecuación (TIR).

$$0 = -50000 + \frac{5788,27}{(1 + TIR)} + \frac{30115,81}{(1 + TIR)^2} + \frac{57337,49}{(1 + TIR)^3}$$

$$TIR = 0,28$$

De acuerdo con lo observado en las tablas de ratios, el fondo de maniobra es muy elevado el primer año debido a la inversión a realizar, pero los demás años se mantiene estable debido a que no hay necesidad de volver a invertir. La solvencia estática es otra ratio cuyo valor más normalizado es 2, por lo que se puede apreciar como con el paso de los años se aproxima al valor establecido. La liquidez es otra de las ratios, cuyo valor óptimo se encuentra en el 1, que se estabiliza después de la inversión inicial. El endeudamiento total del proyecto se dispara durante el primer año y se estabiliza en su segundo año debido a la reinversión realizada, por lo que en su último ejercicio presenta una ratio aceptable.

En cuanto a la rentabilidad financiera y el flujo de caja son dos valores que van en consonancia año a año y su ascensión indica el buen aprovechamiento de los capitales de los socios en pos de la buena salud económica del proyecto financiero. En conclusión, los datos del VAN y TIR son positivos por lo que se puede afirmar la viabilidad del proyecto emprendedor.

9. Plan de contingencia, riesgos y mitigación

En este apartado se valorarán las acciones que pueden resultar fatales para el devenir de la empresa, por lo que será de suma importancia realizar un plan de acción previo a cualquier tipo de problema o accidente.

- Falta de confianza de los puertos deportivos en el proyecto emprendedor: podría darse la circunstancia que los promotores de los puertos no vean con buenos ojos la propuesta de AMAR-RE. Por ello, se centrarían todos los esfuerzos en conseguir el máximo capital posible para demostrar que el plan es serio, incluso valorando la posibilidad de rebajar la comisión inicial por actuar como intermediario.

- Riesgo de no ocupar todos los amarres disponibles por parte de la empresa: pese a que el estudio se ha realizado siguiendo una metodología realista, existe el riesgo de no llegar a un límite de amarres durante los primeros meses del proyecto emprendedor. Por ello, los socios fundadores no tendrían más remedio que rebajarse el sueldo ya que la bajada de la facturación implicaría una menor inversión inicial por lo que la captación de clientes se tornaría una ardua tarea.

- Cambio en las concesiones de los puertos deportivos: el proyecto emprendedor ha tenido en cuenta en los volúmenes de venta y las previsiones de ocupación las tarifas vigentes de los puertos deportivos. Si por alguna razón dichas tarifas sufrieran cambios se debería reestablecer el plan económico y reunirse de nuevo con las administraciones de dichos puertos para estudiar un número menor de amarres en propiedad, puesto que la empresa explotadora no puede negociar con tarifas que se imponen desde la dirección general de puertos.

- Dificultad para darse a conocer en el mundo náutico: podría suceder que la campaña de marketing no sea un éxito debido a la falta de utilidad, coherencia o por no saber explotar la oportunidad de mercado. Así pues, se estudiarían otras vías de desarrollo de la actividad como promociones especiales o acudir en persona a los particulares interesados en amarrar el barco.

- Recaída en otra crisis económica: uno de los peores panoramas posibles sería la aparición de un nuevo proceso de desaceleración económica puesto que haría volver a la casilla de salida al sector náutico en busca de nuevas formas de reinventarse.

10. Conclusiones

Uno de los principales riesgos del proyecto emprendedor será su inclusión en el sector náutico debido a la saturación de éste a partir de la crisis económica. Por ello, se ha realizado un estudio macroeconómico para decidir la zona de explotación de la empresa, analizando los cambios de mercado, la posible competencia y qué podría ofrecer AMAR-RE para acoplarse adecuadamente a las necesidades de los clientes, concluyendo en la falta de embarcaciones en zonas de amarraje que cubran esloras de entre 8 y 12 metros. Por tanto, se pretende cubrir dicha necesidad con contratos de arrendamiento con los clientes interesados en dejar su embarcación en uno de los territorios de explotación que se tiene en propiedad, obteniendo una comisión por amarre ocupado.

El análisis de las fuerzas de Porter indica que aparte de la fuerte competencia del sector, una de las principales amenazas será el poder de negociación del cliente. Debido a la importancia de su posición, se ha investigado acerca del cliente potencial al que tendrá que enfrentarse el proyecto de modo que la realización de un esbozo del tipo de consumidor era vital. En consecuencia, dicha trascendencia marcó la campaña de marketing que se basó en dicho análisis para llegar al público.

El análisis interno supuso un punto de inflexión en el plan de operaciones de la empresa, puesto que se tenía que lidiar con la bajada de ingresos y posibles pérdidas durante la temporada baja, ya que la actividad en el sector disminuye considerablemente. El asesoramiento por parte de un profesional del sector ha sido clave en el planteamiento de las estrategias para afrontar situaciones económicas delicadas. Las conclusiones obtenidas en el DAFO y posterior CAME han permitido que el proyecto emprendedor tenga muy clara su posición en el mercado por lo que las decisiones tomadas han tenido una premisa clara: la diferenciación. A pesar de ello, se considera que en las zonas de explotación de la empresa el proceso de fidelización de clientes permitirá mantener los amarres ocupados, generando ingresos (aunque menores) durante el invierno. La organización de AMAR-RE la compondrán dos socios que efectuarán una sociedad privada cuya dirección será regentada por un único individuo. Se han establecido los protocolos de actuación según varias condiciones que se pueden dar durante los años de actividad empresarial, comprendiendo sus obligaciones y disposiciones generales.

En el plan económico se ha probado la viabilidad del proyecto emprendedor. Primeramente, se ha realizado el estudio del plan de inversiones para tener una idea del crédito financiero al que se tendría que enfrentar la empresa durante su primer año de actividad. Mediante el balance provisional de situación, se ha podido conocer el estado de la empresa como start up, por lo que a partir de la previsión realista del proyecto se han calculado las ventas, costes y resultados de los 3 próximos años. El cálculo del VAN y el TIR han resultado favorables, por lo que se puede afirmar la fiabilidad del proyecto emprendedor cuyo crecimiento va en consonancia con el sector náutico.

Referencias bibliogràfiques

Mateu Martínez, Rosa (2001). Diccionari d'economia i gestió

Riquelme Leiva, Matías (junio 2015). Las 5 Fuerzas de Porter – Clave para el Éxito de la Empresa. Santiago, Chile. Obtenido de:

www.5fuerzasdeporter.com

Universidad complutense de Madrid. (2017). El impacto económico de la náutica de recreo. Madrid: ANEN. Obtenido de:

https://www.ucm.es/data/cont/media/www/pag-36703/FullReportlCAE_ANEN.pdf

SAVIA. (2010). Puertos deportivos: radiografía de un mercado en expansión. Obtenido de:

<https://www.revistasavia.com/2005-2011/2010/pdf/SAV0080041045.pdf>

Geografía del Maresme. Wikipedia (enero 2019). Obtenido de:

https://ca.wikipedia.org/wiki/Geografia_del_Maresme

Informe de amarres en España. NautaLegal abogados (diciembre 2018). Obtenido de:

<http://www.nautalegal.com/es/informes/161-amarres-en-espana-compra-o-alquiler>

Instituto Nacional de Estadística (diciembre 2018). Gráficas PIB, IPC, Temperaturas y lluvias medias. Obtenido de:

<https://www.ine.es/>

Informe ANEN (2009) de la Feria de Barcelona. Obtenido de:

<http://www.firabarcelona.com/contenidos/uploads/portal/resources/files/BEA%20Repository/desktop/efiraSalones/S007009/FiraDestacat/general/InformeNautic2009.pdf>

Noticia sobre el tamaño de olas en el Mediterráneo. Europa Press (2010). Obtenido de:

<https://www.europapress.es/sociedad/noticia-olas-desproporcionadamente-grandes-son-usuales-mediterraneo-todo-verano-invierno-fomento-20100305151131.html>

Meteorología y tipos de oleaje. (2019). Obtenido de:

http://www.surfalicante.com/tecnica/tecnica_2.html

Código Civil. Libro IV. Título VIII (Boletín Oficial del Estado) (2018). Obtenido de:

<https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-1889-4763&tn=2&p=20180804>

Código de Derecho de Sociedades (Boletín Oficial del Estado) (2009). Obtenido de:

<https://www.boe.es/eli/es/l/2009/04/03/3/con>

Información y tarifas de Port Balís. (2019). Obtenido de:

<https://www.cnelbalis.com/es/amarres-reserva-servicios-tarifas/>

Información y tarifas del Port del Masnou. (2019). Obtenido de:

<https://www.portmasnou.com/?v=tarifas-port-masnou&i=2>

Información y tarifas del Club Nàutic d'Arenys de Mar. (2019). Obtenido de:

<http://www.cnarenys.com/tarifas>

ADIN. Informe económico sector náutico. (2017). Obtenido de:

<https://adin.cat/wp-content/uploads/2017/10/estudio-economico-2016-ESCURA-OCT-2017.pdf>

Información y tarifas del Port de Mataró. (2019). Obtenido de:

<http://www.portmataro.org/index.php/ca/amarraments-i-tarifas>

Información y tarifas del Port de Blanes. (2019). Obtenido de:

<https://www.cvblanes.cat/ca/tarifas>

Información y tarifas del Port Marina Palamós. (2019). Obtenido de:

<https://www.marinapalamos.com/tarifas/>

Análisis Buyer Person. (febrero 2019). Obtenido de:

<https://www.inboundcycle.com/buyer-persona>

Anexos

En los anexos se encontrará la siguiente información:

- Buyer person
- Excel con las tablas del plan económico-financiero.