

Pla de viabilitat per a una empresa dedicada a la reparació, manteniment, modernització i gestió d'embarcacions d'esbarjo

Treball Final de Grau



Facultat de Nàutica de Barcelona
Universitat Politècnica de Catalunya

Treball realitzat per:
Albert Bondia Martín

Dirigit per:
Vasileios Myrthianos
Montse Vela del Olmo

Grau en Nàutica i Transport Marítim

Barcelona, 06-05-2021

Departament d'Organització d'Empreses



UNIVERSITAT POLITÈCNICA DE CATALUNYA
BARCELONATECH
Facultat de Nàutica de Barcelona



Agraïments

En memòria del professor Joan Vinyals, professor de l'assignatura GESTIÓ DE PROJECTES de la Facultat de Nàutica de Barcelona, qui em va introduir en el món de la gestió d'empreses i va confiar en aquest projecte i a col·laborar amb mi des del primer moment, malauradament no ha pogut veure el resultat final però sé que n'estaria molt satisfet. Gràcies per totes aquelles classes, ensenyances i temes de conversa, aquest treball va dedicat a tu, professor.

Vull donar primerament les gràcies a la professora Montse Vela i al professor Vasileios Myrthianos per haver confiat en aquest projecte i treball, pel seu suport i correccions.

Dono gràcies al varador del port de Torredembarra per haver-me acceptat en les seves instal·lacions i donar-me informació que necessitava per poder realitzar aquest treball.

Vull donar gràcies als meus pares que sempre em recolzen en tots els projectes que em proposo, també donar gràcies sobretot a la meva germana Lúdia per tots els seus ànims i el seu suport, al meu padrí que també sempre em dona molt de suport, sobretot en aquest llarg treball.

També estic agraït als meus amics i amigues que durant tot aquest any m'han donat suport per acabar aquest treball i seguir endavant en els meus projectes. Gràcies, Aleix, pel suport que m'has donat en aquest treball. Gràcies Borja, complirem tots els projectes i tindrem la prosperitat de la que sempre hem parlat. Dani, amic meu, la teva lluita és difícil però te'n sortiràs en tot el que et proposis, jo estic amb tu, ets un gran amic i amb un gran talent encara per descobrir. Blasco, te n'has anat a treballar una mica lluny però estàs aconseguint els teus objectius, la nostra amistat sempre durarà, gràcies per tots els moments junts durant tots aquests anys, ja tenim molta història junts i la que ens queda. Al senyor Edgar, que sempre m'ha donat molt suport moral durant la realització del treball i per la passada d'amic i alhora carallot que és. Mireya, què hagués fet sense tu en quant a l'estructuració millorada que em vas proposar, moltes gràcies per la teva ajuda i per les estones que passem junts, m'has animat molt en aquest treball i també durant tot l'any, gràcies de veritat. A la meva amiga Laura, que sempre ha cregut en tot el que faig i en especial també en aquest projecte, per molts moments més junts. A la meva amiga Alba, que sobretot aquest any m'ha ajudat a desconnectar una mica de tot i passar molt bones estones junts, et desitjo molta sort en els teus projectes. A la Soraya, per totes les converses interessants i científiques que hem tingut i per interessar-te tot aquest temps per aquest treball, també per aquests últims estius que han estat una passada al teu costat. A la meva amiga Aitara, que és molt treballadora i també està lluitant pels seus projectes, gràcies per animar-me en aquest projecte i en temes més personals, ets una gran amiga. A la meva amiga Àngela, que va salvar part d'aquest any 2020 durant el confinament amb les seves converses al Discord i les partides online que fèiem, gràcies per preguntar-me com anava sempre amb el meu treball. A la meva amiga Judit, per totes les converses en els descansos de la feina i creure també en aquest projecte i els que tinc pensats. També vull donar un especial agraïment a la meva amiga Sofía per tots els moments i converses que hem passat junts i les que queden. A la meva amiga Laura E., ets una noia molt treballadora i amb ganes sempre d'aprendre coses noves, arribaràs també molt lluny! Per últim, donar gràcies a l'Àngel, *Loading Master* de Repsol, que sempre m'ha estat animant a prosperar en el meu futur i acabar el treball, moltes gràcies crack, ets el *Loading Master* més enrotllat de tot Repsol.

No podia acabar els agraïments sense mencionar a dues persones molt importants que sempre han estat i estaran amb mi, els meus avis. No heu pogut veurem acabar la meva carrera universitària en aquest món però se que ho esteu veient ara allà on sigueu. Gràcies per estar sempre amb mi i donar-me forces en tots els obstacles que aquesta vida em posa. Aquest treball també va dedicat per vosaltres, avis. Us estimo.



Resum

L'objectiu d'aquest treball és crear i desenvolupar un pla de negoci (conegut internacionalment com a "business plan") d'una empresa encarregada del condicionament i re-condicionament dels vaixells de petita i mitjana eslora a la costa de Tarragona. L'objectiu principal d'aquest negoci és oferir una sèrie de serveis que les altres empreses del sector no tenen, com ara disseny d'interiors, tapisseria, reparació de vidres i metacrilat, disseny de vinils i pintures, etcètera. A més, s'estudiarà la manera de que aquests serveis siguin de millor qualitat i amb preus més competitius. Aquesta idea va sorgir després de veure i experimentar personalment errades greus en els varadors actuals que hi ha a la costa de Tarragona, tals com falta de mesures de seguretat, males gestions del temps i demores innecessàries. Aquest pla de negoci serà útil per a qualsevol persona que es plantegi emprendre aquest negoci i fer-ho millor que les altres empreses actuals. Com és de suposar, no serà gens fàcil i s'ha d'estudiar la quantia de la inversió inicial, requisits, normatives, barreres legals...

En resum, aquest treball de fi de grau és un document on es descriu la idea d'aquest negoci al detall, s'analitza la situació de mercat i s'estableixen les accions que es realitzaran en el futur junt amb les diferents estratègies que s'hauran de dur a terme.

L'estructura del pla de negoci comença per una descripció detallada del negoci i els pilars fonamentals que ha de tenir qualsevol negoci d'èxit, això serà la introducció del pla de negoci. Seguidament, es farà un exhaustiu estudi sobre el sector dels varadors a la costa de Tarragona analitzant els competidors actuals que tindrem a l'obrir l'empresa.

Després de la descripció de l'empresa i de l'anàlisi de mercat, es definiran les accions i estratègies necessàries per obrir exitosament l'empresa. En primer lloc, es realitzarà un estudi de les oportunitats, el posicionament exacte de l'empresa i la descripció al detall del negoci i l'empresa. Acte seguit, es realitzarà el pla de màrqueting i el pla d'operacions, on es descriurà el model de negoci escollit i les accions a realitzar per al llançament exitós del servei. A continuació, es realitzarà el pla de recursos humans i financer per tal d'estudiar la viabilitat de l'empresa a curt i llarg termini.

Finalment, amb tot el descrit es podrà veure amb claredat la viabilitat d'aquest negoci i es donarà per finalitzat aquest pla de negoci.

Per últim, recalcar que totes les dades estadístiques i previsionals són una aproximació a la realitat, no pretenen en cap moment afirmar que són dades i nombres matemàticament exactes i comprovats, ja que això implicaria saber dades i nombres confidencials dels altres varadors. Totes les dades mencionades s'han tret de l'autoestudi i visites personals als varadors, s'ha treballat amb estadístiques i previsions d'acord amb el que s'ha comprovat visualment i de dades financeres d'ús públic de les empreses esmentades en aquest treball.

Abstract

This work is focused on creating and developing a business plan of a company responsible for the refurbishment of small and medium-sized vessels on the Tarragona coast. The main objective of this business is to offer a series of services that the other companies in the sector do not have, give a better quality of service or offer cheaper prices. This idea came about after personally seeing and experiencing severe failure at the current docks on the Tarragona coast such as lack of security measures, poor time management and unnecessary delays. This business plan will be useful for someone who plans to start this business and offer better results than the other current companies, of course it will be not easy to assume, you must study the amount of initial investment, requirements, regulations, legal barriers ...

In short, this final project is a document that describes this idea of business at detail, the analysis of the market situation and the establishment of the actions that will be taken in the future with the different strategies that will be used.

The structure of the business plan will begin with a detailed description of this business and the fundamental pillars that it must have like any other successful business, this will be the introduction of the business plan. This will be followed by an exhaustive study of the docking sector on the Tarragona coast, analyzing the current competitors that we will have when the company opens.

After the company description and market analysis, the actions and strategies needed to successfully open the business will be defined. First, a study of the opportunities, exact positioning of the company and a detailed description of the business methodology and the company objectives will be performed. The marketing plan and operations plan will be explained, describing the chosen business model and the actions to be taken to successfully launch the business service. Next, the human resources and financial plan will be drawn up to study the viability of the company in the short and long term.

Finally, with all that described, the feasibility of this business will be clearly seen and this business plan will be finalized.

Taula de continguts

AGRAÏMENTS	III
RESUM	VI
ABSTRACT	VII
TAULA DE CONTINGUTS	VIII
LLISTAT DE FIGURES	XIV
LLISTAT DE TAULES	XVII
INTRODUCCIÓ	XIX
RESUM EXECUTIU	XXI
CAPÍTOL 1. DESCRIPCIÓ DE L'EMPRESA I LES 5 REGLES DE L'ÈXIT	21
1.1 DESCRIPCIÓ DE L'EMPRESA	21
1.2 LES 5 REGLES ABANS DE CREAR UNA EMPRESA	21
1.2.1 AQUESTA EMPRESA ÉS NECESSÀRIA PER A LA SOCIETAT?	21
1.2.2 ES POT TENIR EL CONTROL D'AQUESTA EMPRESA?	24
1.2.3 AQUEST NEGOCI ÉS ESCALABLE?	25
1.2.4 LA REGLA DEL TEMPS	26
1.2.5 ENTRADA I BARRERES PER ENTRAR EN AQUEST NEGOCI	27
CAPÍTOL 2. ANÀLISI DE LA INDÚSTRIA I COMPETIDORS	29
2.1 INFORMACIÓ BÀSICA DE LA INDÚSTRIA	29
2.2 PORTS DE L'ESTAT	29
2.2.1 INTEGRANTS DELS PORTS DE L'ESTAT	30
2.2.2 PRINCIPALS MODELS D'AUTORITAT PORTUÀRIA DELS PORTS DE L'ESTAT	31
2.3 SISTEMA PORTUARI CATALÀ ACTUAL I MAPA	32
2.3.1 GESTIÓ DIRECTA	33
2.3.2 GESTIÓ INDIRECTA	34
2.3.3 MAPA DE PORTS AUTONÒMICS A LA PROVÍNCIA DE TARRAGONA	35
2.4 ANÀLISI DE LA COMPETÈNCIA	38
2.4.1 PRINCIPALS COMPETIDORS DE LA INDÚSTRIA	39
2.4.2 EL VARADOR DE TARRAGONA	40
2.4.3 RESUM D'INVESTIGACIÓ DE PORT TARRACO WORKS S.L.	47
2.4.4 EL VARADOR DE PORT DE BARÀ	47
2.4.5 RESUM D'INVESTIGACIÓ DE VARADERO PORT BARA, S.L.	53
2.4.6 RESUM D'INVESTIGACIÓ DELS DOS PRINCIPALS COMPETIDORS	54

2.5 DEFINICIÓ DE CLIENTS OBJECTIU DE LA NOSTRA EMPRESA	54
---	-----------

CAPÍTOL 3. DESCRIPCIÓ DELS SERVEIS	55
---	-----------

3.1 SERVEIS PROPIS	55
3.1.1 MOVIMENTS AMB GRUA	55
3.1.2 ESTÀNCIA AL VARADOR	55
3.1.3 NETEJA DE SENTINES	55
3.1.4 ALTRES SERVEIS PROPIS	56
3.2 SERVEIS NO PROPIS	56
3.2.1 PINTURES	56
3.2.2 MECÀNICA, HIDRÀULICA I MOTORS	61
3.2.3 ELECTRICITAT I ELECTRÒNICA	64
3.2.4 TREBALLS EN METALL I <i>REFIT D'EMBARCACIONS</i>	64
3.2.5 TREBALLS EN FIBRA DE VIDRE	66
3.2.6 FUSTERIA I EBENISTERIA	66
3.3 SERVEIS INNOVADORS I EXCLUSIUS	67
3.3.1 TAPISSERIA	68
3.3.2 DISSENY I INTERIORS	68
3.3.3 VIDRES I METACRILAT	69
3.3.4 RADIOCOMUNICACIONS	70
3.3.5 RADARS, SONDES I ANTENES	78
3.3.6 DISSENY EN VINILS	82
3.3.7 TRANSPORT DE VAIXELLS	85
3.3.8 SERVEI DE REPOSTATGE	86
3.3.9 PUPIL·LATGE	87

CAPÍTOL 4. PLA DE MÀRQUETING	88
-------------------------------------	-----------

4.1 POLÍTICA COMERCIAL	88
4.2 MÀRQUETING ESTRATÈGIC	88
4.2.1 ANÀLISI DAFO	89
4.2.2 MATRIU DAFO	91
4.2.3 ANÀLISI DEL <i>BUYER PERSONA</i>	91
4.2.4 OBJECTIUS COMERCIALS	94
4.2.5 PLA D'ACCIÓ	95
4.3. MÀRQUETING OPERATIU	96
4.3.1 POLÍTICA DEL PRODUCTE	96
4.3.2 POLÍTICA DE PREUS	98
4.3.3 POLÍTICA DE DISTRIBUCIÓ (<i>PLACE</i>)	103
4.3.4 POLÍTICA DE PROMOCIÓ	103

CAPÍTOL 5. PLA D'OPERACIONS **105**

5.1 SELECCIÓ DE LA LOCALITZACIÓ	105
5.1.1 POSICIONAMENT, EL VARADOR ESCOLLIT	105
5.1.2 ANÀLISI VISUAL I SUPERESTRUCTURA	105
5.1.3 VAIXELLS I CAPACITAT MÀXIMA	106
5.1.4 OPORTUNITAT DE CONCESSIÓ	107
5.1.5 IMPRESSIONS DEL VARADOR ESCOLLIT	107
5.2 PROVEÏDORS	108
5.3 PARTNERS	108
5.4 DESCRIPCIÓ DE BÉNS I SERVEIS DES DE LA PERSPECTIVA DE PRODUCCIÓ	110
5.5 DESCRIPCIÓ DELS PROCESSOS D'ELABORACIÓ I PRESTACIÓ DE BÉNS I SERVEIS	111
5.6 CAPACITAT PRODUCTIVA MÀXIMA	111
5.7 GESTIÓ DE QUALITAT	112
5.8 GESTIÓ DEL MEDI AMBIENT	113
5.9 GESTIÓ DE LA SEGURETAT I LA SALUT AL TREBALL	114
5.9.1 PLA AUTOPROTECCIÓ I PLA D'EMERGÈNCIA	116
5.10 GESTIÓ DE LA RESPONSABILITAT SOCIAL I SOSTENIBILITAT EMPRESARIAL	117

CAPÍTOL 6. GESTIÓ DE RECURSOS HUMANS **119**

6.1 RECURSOS HUMANS	119
6.1.1 RESPONSABILITATS DEL DEPARTAMENT DE RECURSOS HUMANS	119
6.1.2 IMPORTÀNCIA DEL DEPARTAMENT DE RECURSOS HUMANS	120
6.1.3 LA DIGITALITZACIÓ DEL DEPARTAMENT DE RECURSOS HUMANS	120
6.2 SELECCIÓ DEL MODEL ORGANITZATIU I RELACIÓ CONTRACTUAL	120
6.3 DETERMINACIÓ DE LES NECESSITATS DE PERSONAL, DE FUNCIONS I RESPONSABILITATS	121
6.4 REPRESENTACIÓ DE L'ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL DE L'EMPRESA	126
6.5 DESCRIPCIÓ DE LA POLÍTICA DE RECURSOS HUMANS	126
6.5.1 POLÍTICA DE SELECCIÓ	126
6.5.2 POLÍTICA DE FORMACIÓ	127
6.5.3 POLÍTICA DE MOTIVACIÓ	127
6.6 QUANTIFICACIÓ DE LES INVERSIONS I DE LES DESPESES CORRENTS A REALITZAR EN L'ÀREA DE PERSONAL	127

CAPÍTOL 7. ELECCIÓ DE LA FORMA JURÍDICA DE L'EMPRESA **129**

7.1 PRINCIPALS CARACTERÍSTIQUES DE LES DIFERENTS FORMES JURÍDIQUES	129
7.2 POSSIBLE FORMES JURÍDIQUES PER A UNA EMPRESA	130
7.3 ELECCIÓ DE LA FORMA JURÍDICA PER A LA NOSTRA EMPRESA	132
7.3.1 CONSTITUCIÓ DE LA SOCIETAT LABORAL	133
7.3.2 OBLIGACIONS DE LA SOCIETAT LABORAL	133

7.3.3 LA SOCIETAT DE RESPONSABILITAT LIMITADA	133
7.3.4 CONSTITUCIÓ D'UNA SOCIETAT LIMITADA	134
7.3.5 ÒRGANS DE GOVERN D'UNA SOCIETAT LIMITADA	134
7.3.6 DRETS I OBLIGACIONS DELS SOCIS DE QUALSEVOL SOCIETAT LIMITADA	135
7.3.7 EL COST ECONÒMIC DE CREAR UNA S.L.	135
CAPÍTOL 8. PLA D'INVERSIONS I DESPESES	136
8.1 CÀLCUL D'INVERSIONS I DESPESES DURANT EL PRIMER ANY	136
8.2 FINANÇAMENT	137
8.2.1 FINANÇAMENT AMB BASE EN APORTACIONS PRÒPIES I LA DE SOCIS DE L'EMPRESA TEMPORALS	138
8.2.2 FINANÇAMENT MITJANÇANT DINERS PRESTATS	139
8.3 FONTS DE FINANÇAMENT PEL DIA A DIA	142
CAPÍTOL 9. ELS TRÀMITS	144
9.1 ELS TRÀMITS DE LA CONSTITUCIÓ	144
9.2 ELS TRÀMITS DE LA POSADA EN MARXA	146
9.3 CLASSIFICACIÓ DELS TRÀMITS EN VIRTUT DEL LLOC EN EL QUE ES REALITZARAN	149
CAPÍTOL 10. IMPOSTOS A PAGAR	151
10.1 OBLIGACIONS FISCALS I CALENDARI FISCAL	151
10.1.1 OBLIGACIONS FISCALS	151
10.2 IMPOSTOS MENORS	151
10.3 CALENDARI FISCAL	152
CAPÍTOL 11. EL PLA FINANCER	155
11.1 EL PLA FINANCER	155
11.2 PREVISIÓ D'INGRESSOS I VENDES	155
11.2.1 INGRESSOS PER MOVIMENTS	156
11.2.2 INGRESSOS PER ESTÀNCIA	156
11.2.3 INGRESSOS PEL LLOGUER DE LA MÀQUINA A PRESSIÓ, TACADES, ANDAMI I AIGUA	156
11.2.4 INGRESSOS PEL SERVEI DE REPOSTATGE	157
11.2.5 TAULA D'INGRESSOS I VENDES ANUALS	157
11.3 EL PLA DE TRESORERIA	158
11.3.1 TAULA DEL PLA DE TRESORERIA ANUAL	159
11.4 EL COMPTE DE RESULTATS O COMPTE DE PÈRDUES I GUANYES	161
11.4.1 LES AMORTITZACIONS	162
11.4.2 LES REGLES PER ELABORAR EL COMPTE DE RESULTATS	162
11.4.3 TAULA DEL COMPTE DE RESULTATS DEL PRIMER ANY	164

11.5 EL BALANÇ DE COMPTES	164
11.5.1 L'ACTIU	165
11.5.2 EL PASSIU I EL PATRIMONI NET	166
11.6 EL BALANÇ FINAL PREVISIONAL	166
11.7. EL FONS DE MANIOBRA	167
11.8 POSSIBLES SITUACIONS PATRIMONIALS	168
11.9 BALANÇ FINAL PREVISIONAL DE LA NOSTRA EMPRESA EL PRIMER ANY	169
11.10 ANÀLISI DE RÀTIS DE RENDIBILITAT	171
11.11 CONCLUSIONS FINANCERES DE LA NOSTRA EMPRESA	172
CAPÍTOL 12. CONCLUSIÓ FINAL DEL NOSTRE PLA D'EMPRESA	174
12.1 CONCLUSIÓ OBJECTIVA	174
12.2 CONCLUSIÓ SUBJECTIVA I PERSONAL	176
12.3 CONCLUSIÓ FINAL I APLICACIÓ EN LA VIDA REAL D'AQUEST PLA D'EMPRESA	177
BIBLIOGRAFIA	178
ANNEX 1. VOCABULARI I DEFINICIONS.	180
A1.1 PARTNER	180
A2.2 MESTRE D'AIXA	180
A3.3 TERMES FINANCERS UTILITZATS EN EL CAPÍTOL 11.	181
ANNEX 2. BALANÇ DE COMPTES DE PORT TARRACO WORKS S.L. DE L'ANY 2018.	184
ANNEX 3. BALANÇ DE COMPTES DEL VARADERO DEL PORT DE BARÀ DE L'ANY 2018.	190
ANNEX 4. DOCUMENTACIÓ INFORMATIVA DELS RISCOS LABORALS DEL VARADOR DEL PORT DE TORREDEMBARRA.	196
A4.1 AUTORITZACIÓ DE TREBALLS EN EMBARCACIONS	197
A4.2 ÍNDEX DE DOCUMENTACIÓ INFORMATIVA CAE 24/08/2017	198
A4.3 AUTORITZACIÓ I ÚS D'EQUIPS I MAQUINÀRIA	199
A4.4 NOMENAMENT RECURS PREVENTIU INDUSTRIAL	200
A4.5 SOL·LICITUD D'ACCÉS PER A TREBALLS NÀUTICS A LES INSTAL·LACIONS DEL PORT	201
A4.6 ZONA D'ESCAR DEL VARADOR DE TORREDEMBARRA	202
ANNEX 5. RESPOSTA DEL VARADOR DE CAMBRILS RESPECTE AL PRÒXIM CONCURS I CONCESSIÓ DEL VARADOR	203

Llistat de Figures

Figura 1 – Costa de la província de Tarragona. Font: Google Maps	24
Figura 2 - Estratègies principals a adoptar respecte a beneficis i vendes. Font: Pròpia	25
Figura 3 - Integrants dels Ports de l'Estat. Font: diariomaritimo.com.....	31
Figura 4 - Portada del "Port Reform Toolkit". Font: Google images	31
Figura 5 - Mapa dels ports de la Generalitat a Catalunya. Font: gencat.cat	37
Figura 6 - Mapa de tots els ports comercials, pesquers, esportius i estacions nàutiques. Font: gencat.cat	38
Figura 7 - Plànol 3D de les instal·lacions de l'empresa PTW. Font: ptwshipyard.com	41
Figura 8 - Plànol de la infraestructura i superestructura de l'empresa PTW. Font: ptwshipyard.com	41
Figura 9 - Portada de la web de VILALTA. Font: vilaltacorp.com.....	42
Figura 10 - <i>Partners</i> de PTW. Font: ptwshipyard.com	45
Figura 11 - Varador del port de Barà. Font: novadarsenabara.es	48
Figura 12 - Vista superior del varador del port de Barà. Font: Google Maps.....	49
Figura 13 - Àrea d'elevació del varador del port de Barà. Font: Google Maps	50
Figura 14 - <i>Partners</i> del varador del port de Barà. Font: portbaravaradero.com	51
Figura 15 - Representació de la eslora total. Font: nauticadvisor.com	59
Figura 16 - Representació de la màniga. Font: nauticadvisor.com.....	60
Figura 17 - Representació de la eslora en la línia de flotació. Font: nauticadvisor.com	60
Figura 18 - Representació de la eslora en la línia de flotació en velers. Font: nauticadvisor.com.....	61
Figura 19 - Representació de la eslora en línia de flotació per a quilles corregudes. Font: nauticadvisor.com	61
Figura 20 - Sistema de refrigeració d'un motor marí convencional. Font: navegacioncostera.blogspot.com	62
Figura 21 - Exemple de reparació en metalls. Font: reparacionesnavalesencanarias.com	65
Figura 22 - Exemple de reparació en metalls. Font: reparacionesnavalesencanarias.com	65
Figura 23 - Exemple de reparació en fibra. Font: reparacionesnavalesencanarias.com	66
Figura 24 - Exemple de reparació en fibra. Font: reparacionesnavalesencanarias.com	66
Figura 25 - Exemple de fusteria en un vaixell. Font: ebanmar.com	67
Figura 26 - Exemple de tapisseria en vaixell. Font: pro-service.cat.....	68

Figura 27 - Exemple de tapisseria en vaixell. Font: pro-service.cat.....	68
Figura 28 - Exemple d'un bon disseny d'interiors. Font: decofilia.com	69
Figura 29 - Exemple d'un bon disseny d'interiors. Font: decofilia.com	69
Figura 30 - Exemple de treballs en vidre en vaixells. Font: jmdagens.com	70
Figura 31 - Representació gràfica del funcionament del SMSSM. Font: salvamentomaritimo.es	71
Figura 32 - Exemple de zones cobertes pel SMSSM. Font: salvamentomaritimo.es.....	72
Figura 33 - Exemple de radio VHF; Font: azimuthmarine.es.....	73
Figura 34 - Interior d'una ràdio VHF. Font: electronicapascual.com	74
Figura 35 - Exemple d'un EPIRB. Font: ingmaritima.blogspot.com	74
Figura 36 - Funcionament gràfic d'un EPIRB. Font: salvamentomaritimo.es.....	75
Figura 37 - Exemple d'un SART. Font: depositohidrografico.com	75
Figura 38 - Exemple d'un AIS-SART. Font: nauticexpo.es	76
Figura 39 - Representació gràfica sistema AIS. Font: neptuno.es	76
Figura 40 - Exemple d'un satèl·lit INMARSAT. Font: nauticexpo.es	77
Figura 41 - Exemple d'un sistema NAVTEX. Font: boletinpatron.com.....	77
Figura 42 - Exemple d'un Radiofacsimil. Font: universomare.it.....	78
Figura 43 - Exemple de radars de banda S i X. Font: es.123rf.com	79
Figura 44 - Sistema NMEA 2000. Font: panoramanautico.com	80
Figura 45 - Magnetró d'un radar marí. Font: prezi.com	81
Figura 46 - Funcionament d'una sonda marina. Font: marsupial.blinklearning.com.....	82
Figura 47 - Primer pas per vinilar un vaixell. Font: motorvinilo.com.....	83
Figura 48 - Vinil ben enfolrat. Font: motorvinilo.com	84
Figura 49 - Un altre exemple de començar a vinilar un vaixell. Font: motorvinilo.com	84
Figura 50 - Un altre exemple d'un vinil ben enfolrat. Font: motorvinilo.com	85
Figura 51 - Transport d'una embarcació per via terrestre. Font: transportesespecialesalvarez.com.....	85
Figura 52 - Un altre exemple de transport d'una embarcació per via terrestre. Font: transportesespecialesalvarez.com	86
Figura 53 - Exemple d'una estació de repostatge flotant. Font: nauticexpo.es.....	86
Figura 54 - Embarcació degudament protegida pel pupil·latge. Font: nauticaestartit.com	87
Figura 55 - Matriu DAFO. Font: pròpia.....	91
Figura 56 - Barca d'arrossegament. Font: Pròpia	92
Figura 57 - Embarcació d'esbarjo. Font: Google Images.....	92

Figura 58 - Embarcació d'esbarjo mitjana. Font: Google Images	92
Figura 59 - Embarcació de servei marítim. Font: Google Images	93
Figura 60 - Eina de monitorització social. Font: brand24.com	95
Figura 61 - Logotip de la nostra empresa. Font: Pròpia	98
Figura 62 - <i>Travel lift</i> del varador del port de Cambrils. Font: Google Maps	106
Figura 63 - Una de les zones del varador del port de Cambrils. Font: Google Maps.....	106
Figura 64 - Zona dels partners del varador del port de Cambrils. Font: Google Maps.....	107
Figura 65 - Contenedors classificats per als residus del varador de Cambrils. Font: Google maps.....	114
Figura 66 - Arnèsos i cascs de seguretat en un varador. Font: revistabarcosamotor.es	116
Figura 67 - Organigrama estructural de l'empresa. Font: Pròpia	126
Figura 68 - SGR de la comunitat autònoma de Catalunya. Font: avalis.cat	141
Figura 69 - Situació de màxima estabilitat financera. Font: Pròpia	168
Figura 70 - Situació normal d'equilibri financer. Font: Pròpia.....	168
Figura 71 - Situació de desequilibri financer. Font: Pròpia	169

Llistat de Taules

Taula 1 - Situació de la flota pesquera a la província de Tarragona. Font: agricultura.gencat.cat	22
Taula 2 - Dimensió absoluta i relativa del parc nàutic d'esbarjo a nivell mundial. Font: ucm.es.....	23
Taula 3 - Models de gestió portuària global extreta del Port Reform Toolkit. Font: documentos.bancomundial.org	32
Taula 4 - Avantatges i desavantatges del model portuari català. Font: gencat.cat.....	33
Taula 5 - Ports autonòmics de la província de Tarragona. Font: gencat.cat	36
Taula 6 - Informació d'empreses que ofereix la web d'Infocif. Font: infocif.es	40
Taula 7 - Tarifes del varador del port de Barà. Font: portbaravaradero.com	52
Taula 8 - Comparació dels diferents clients. Font: Pròpia.....	94
Taula 9 - Preus per moviment d'embarcació segons l'eslora per a no socis. Font: Pròpia	99
Taula 10 – Preus de serveis diversos per a no socis. Font: Pròpia.....	100
Taula 11 - Preus per moviment d'embarcació segons l'eslora per a socis. Font: Pròpia	101
Taula 12 - Preus de serveis diversos per a socis. Font: Pròpia	102
Taula 13 - Tarifes de l'estació flotant. Font: Pròpia	103
Taula 14 - Diferències entre Pla d'autoprotecció i Pla d'emergència. Font: Pròpia	117
Taula 15 - Funcions, salari i horari del Director General. Font: Pròpia	121
Taula 16 - Funcions, salari i horari de l'Oficial Administratiu. Font: Pròpia	122
Taula 17 - Funcions, salari i horari del Social Media Manager. Font: Pròpia	123
Taula 18 - Funcions, salari i horari del Cap de Departament . Font: Pròpia.....	124
Taula 19 - Funcions, salari i horari del Dock Master. Font: Pròpia	125
Taula 20 - Salaris base dels socis de la nostra empresa. Font: Pròpia	128
Taula 21 - Descripció de les diferents formes jurídiques d'una empresa. Font: Pròpia	131
Taula 22 - Característiques de les diferents formes jurídiques d'una empresa.....	132
Taula 23 - Càlcul d'inversions i despeses durant el primer any. Font: Pròpia	137
Taula 24 - Percentatges d'aportació total de cada soci. Font: Pròpia	138
Taula 25 - Percentatge de cada soci respecte el salari màxim establert. Font: Pròpia	139
Taula 26 - Capital amortitzat i pendent del préstec demanat. Font: Pròpia	140
Taula 27 - Càlcul de la T.A.E.....	140
Taula 28 - Diferències entre un préstec i un crèdit. Font: Pròpia.....	143

Taula 29 - Tràmits per a la posada en marxa d'una empresa. Font: Pròpia.....	150
Taula 30 - Ingressos i vendes del primer any. Font: Pròpia	158
Taula 31 - Compte de resultats del primer any. Font: Pròpia	164
Taula 32 - Balanç final previsional del primer any. Font: Pròpia	170
Taula 33 - Amortitzacions simplificades d'Hisenda	204

Introducció

Des de ja fa temps, cada cop m'ha cridat més el món empresarial relacionat en l'àmbit marítim. Sempre m'he preguntat si algú sense gaires coneixements en l'àmbit empresarial podria començar de zero un negoci propi, si el capital inicial per fer-ho hauria de ser molt gran, quina mena de coneixements són necessaris, com començar realment a emprendre el nostre negoci o si s'han de tenir molts socis per emprendre'l. Ara tinc l'oportunitat per respondre totes aquestes preguntes amb aquest treball. Cada any el meu pare, que és pescador, ha de treure la barca de pesca al varador per fer el respectiu manteniment, reparacions, revisions... Sempre he vist els varadors on hem anat bastant plens i amb clients aparentment constants, i em vaig preguntar: "Jo també podria dirigir un negoci així?". Esbrinem-ho.

En aquest projecte de fi de grau s'establirà un primer contacte amb el món empresarial nàutic, el món de l'emprenedoria i les finances en un negoci, en aquest cas marítim.

Aquest treball va dirigit a aquelles persones que estan interessades en emprendre un negoci marítim però no saben per on començar o no s'atreveixen ni tan sols a intentar-ho pel desconeixement i por que tenen en el món empresarial. Per tant, es mostrarà com crear una empresa des de zero, seguint unes correctes pautes per a la seva realització i que puguin servir com a exemple per poder crear nous plans d'empresa en un futur.

Aquest treball pretén mostrar de la manera més realista possible respecte qualsevol altre pla d'empresa real els següents continguts:

- En el capítol 1 aprendrem a fer l'estudi previ al pla d'empresa, és a dir, tenir clares les funcions que tindrà envers la societat i si aquest projecte és viable i compleix amb una sèrie de regles bàsiques que ha de tenir tota idea de negoci per a que tingui èxit.
- En el capítol 2 aprendrem a definir els objectius de la nostra empresa i a identificar i estudiar als principals competidors de la indústria, a veure els seus avantatges i desavantatges envers la empresa que crearem i situarem.
- En el capítol 3 establirem detalladament tots els serveis que oferirà la nostra empresa i la de les empreses subcontractades que treballin en el nostre espai de treball.
- En el capítol 4 estudiarem com fer el pla de màrqueting de la nostra empresa, establint la nostra política comercial utilitzant les eines del màrqueting estratègic i del màrqueting operatiu.
- En el capítol 5 veurem com s'elabora el pla d'operacions, en el pla d'operacions s'inclourà l'elecció de la localització de la nostra empresa, els nostres *partners*, proveïdors, capacitat productiva màxima, etc.
- En el capítol 6 aprendrem a elaborar tota la gestió de recursos humans de la nostra empresa, el seu model organitzatiu i la descripció de la seva pròpia política.
- En el capítol 7 escollirem la forma jurídica de la nostra empresa que més ens convindrà per a la nostra empresa.
- En el capítol 8 aprendrem a calcular el pla d'inversions i despeses que tindrà la nostra empresa i les diferents fonts de finançament que podem escollir.
- En el capítol 9 estudiarem tots els tràmits que cal fer per a la creació de la nostra empresa.
- En el capítol 10 veurem tots els impostos que la nostra empresa haurà de pagar.

- En el capítol 11 elaborarem el pla financer el qual inclourà la previsió d'ingressos i vendes, el pla de tresoreria, el compte de resultats, el balanç de comptes i el balanç final previsional del primer any.
- En el capítol 12 finalment veurem les conclusions finals del nostre pla d'empresa.

Resum executiu

Les empreses que gestionen els varadors de la costa de Tarragona tenen certes dificultats a l'hora de gestionar les arribades i sortides dels seus clients, creant situacions de demores on el cost econòmic molts cops puja per als clients; tampoc innoven en certs aspectes, com la publicitat i el màrqueting digital, la qual cosa crea una situació d'estanqueïtat o de pèrdua d'antics clients que opten per provar altres varadors de la costa catalana. Per aquesta raó, la creació d'una empresa nova en aquest sector amb idees innovadores pot impulsar un d'aquests varadors a ser un referent per moltes embarcacions de la costa catalana i, fins i tot, del Mediterrani.

El nostre negoci consistirà en la gestió d'un varador a la costa de Tarragona, que pretindrà oferir els serveis bàsics d'un varador a més d'uns altres de més innovadors i exclusius, amb un sistema de gestió i coordinació amb els clients i professionals subcontractats òptim per evitar qualsevol mena de demores.

Es necessitaran 433.200 € per a la creació de l'empresa, material necessari, salaris i altres costos per disposar de suficients fons propis el primer any. Els emprenedors aportaran el 30 % del total de la inversió, és a dir, 129.960 €, però es necessitaran inversors externs per a la resta.

En el dotzè mes s'espera arribar al llindar de rendibilitat amb un total de 776 embarcacions varades i una facturació mensual que oscil·larà entre els 14.000 € i 64.000 €, depenent dels mesos amb més i menys demanda al llarg de l'any.

Els impulsors principals d'aquest projecte són:

1. Director general: Albert Bondia, llicenciat en Ciències Nàutiques i de Transport Marítim amb àmplia experiència com a inspector d'hidrocarburs i químics de bucs a l'empresa "SGS Española de Control".
2. Oficial administratiu: Sara Herrera, graduada en Administració d'Empreses i àmplia experiència en comptabilitat d'empreses.
3. Recepcionista i *Community Manager*: Silvia García, graduada en Màrqueting Digital amb àmplia experiència en dissenys de pàgines web i programació.
4. Cap de departament: Raúl Menéndez, graduat en Enginyeria Mecànica amb àmplia experiència en maquinària pesada i diferents vehicles i eines en treballs pesats i de construcció.
5. *Dock Master*: Isaac Clarke, graduat en Enginyeria Mecànica amb àmplia experiència en conducció de vehicles pesats i grues pòrtic.

Creiem fermament que el negoci funcionarà i serà rentable perquè totes les embarcacions, sense excepció, necessiten ser varades almenys un cop a l'any per poder fer el seu respectiu manteniment i passar les revisions corresponents. La competència és poca i està estancada en la seva metodologia de treball i en les innovacions que pot oferir aquest sector. Nosaltres oferirem una àmplia gamma de serveis que cap varador ofereix i un sistema de gestió que evitarà demores innecessàries juntament amb un pla de màrqueting elaborat i modern. Cada any fidelitzarem cada cop més clients ja que estaran satisfets amb el nostre varador i la nostra metodologia de treball.

Capítol 1. Descripció de l'empresa i les 5 regles de l'èxit

1.1 Descripció de l'empresa

El negoci sobre el que farem el pla d'empresa és un varador de vaixells d'eslora petita i mitjana amb ubicació a la costa de Tarragona. Els principals serveis que s'oferiran seran condicionament i re-condicionament dels vaixells, que inclouran: fusteria i ebenisteria, motors i generadors, pintura, interiors i disseny, tapisseria, treballs en metall, electricitat i electrònica i treballs amb compostos de fibra de vidre i de carboni.

No només es pretén oferir tots aquests serveis, sinó també executar-los amb la màxima qualitat possible, és a dir, sense demores, horaris i compliments de dates estrictes per a que els clients quedin plenament satisfets; pot semblar una cosa òbvia però sé, com a client de diversos varadors que he anat, que aquest aspecte no es compleix en moltes ocasions.

La finalitat principal de l'empresa serà ser el referent dels altres varadors a la costa de Tarragona, el millor de tots a ser possible.

1.2 Les 5 regles abans de crear una empresa

Segons l'empresari d'èxit M. J. de Marco (autor de *"La via ràpida del milionari"*, 2018), abans de crear una empresa hi ha 5 regles bàsiques que tot emprenedor ha de saber sobre el negoci que té en ment. A continuació les esmentarem i analitzarem aplicant-les al nostre model de negoci i podrem veure si passem aquest primer filtre. Aquestes regles responen a 5 preguntes que ens permetran decidir des d'un principi si aquesta empresa serà viable o no. A mesura que anem explicant aquestes 5 regles, podrem comprovar que es compleixen totes i, per tant, podem continuar endavant amb el nostre projecte de negoci.

1.2.1 Aquesta empresa és necessària per a la societat?

Principalment el fracàs d'una nova empresa es deu a que no hi ha un pla de negoci o pla d'empresa definit com el que veurem en aquest projecte. També es deu a que, en realitat, no solucionen ninguna necessitat o problema que té la gent, ja sigui per una mala localització, servei o funcionament de l'empresa. Per últim, perquè tampoc aporten cap valor afegit ni cap innovació respecte a la competència.


Sabent això, ens toca fer la pregunta: és realment necessari aquest servei que volem donar? Ajudarà a la gent? Resoldrà un o més problemes? Farà estalviar diners a la gent? La resposta és sí.

A la costa de Tarragona tenim 275 embarcacions de pesca (de totes les modalitats), com es veu a la Taula 1. Segons el port de Tarragona, les matriculacions d'embarcacions d'esbarjo l'any 2019 (*Informe de temporada alta en matriculacions*, de gener a maig) han pujat un 14,5 % a Tarragona, que significa 55 embarcacions noves envers les 48 de l'any passat (gener-maig).

En aquesta taula, extreta de la web del Departament d'Agricultura, Ramaderia, Pesca i Alimentació de Catalunya, podem contrastar els nombre d'embarcacions que he esmenat abans:

Situació de la flota pesquera (a desembre de 2018)

Destaquem

 [Detall de la situació de la flota pesquera catalana \(2000-2017\)](#)

Catalunya	Barcelona	Girona	Tarragona	Evolució del nombre d'embarcacions
-----------	-----------	--------	-----------	------------------------------------

Modalitat	Embarcacions	GT	TRB	CV
Arrossegament	109	5.082,04	3.822,90	24.009,19
Arts Menors	119	691,05	695,53	7.462,13
Tonyina d'encerclament	4	913,76	741,05	4.703,00
Encerclament	12	473,60	504,43	3.729,00
Palangre de Fons	3	18,54	22,57	203,01
Palangre de Superfície	4	168,51	151,42	666,00
Auxiliars	24	310,32	293,04	6.203,70
Total General	275	7.657,82	6.230,94	46.976,03

GT: Arqueig brut (Gross Tonnage); TRB: Tones de registre brut; CV: Cavalls de vapor.
Font: Departament

Taula 1 - Situació de la flota pesquera a la província de Tarragona. Font: agricultura.gencat.cat

Segons l'Associació Nacional d'Empreses Nàutiques (ANEN) a 4 de setembre de 2019, el mercat d'embarcacions d'esbarjo a Espanya ha registrat un increment de les seves matriculacions un 9,34 % en l'acumulat de 2019 respecte al resultat de 2018, amb 5.232 matriculacions envers les 4.785 efectuades al 2018, és a dir, unes 447 matriculacions més que en el mateix període de l'any passat. Aquestes dades han estat prèviament proporcionades per la Direcció General de la Marina Mercant.

També sabem per l'ANEN que, per eslores, les embarcacions d'entre 8 i 12 metres són el segment que més creix (49,3 %), seguit de les petites embarcacions fins a 6 metres (9,6 %) i de les embarcacions d'entre 6 i 8 metres (0,7 %). Cauen les matriculacions d'embarcacions entre 12 i 16 metres i de les embarcacions amb eslores majors de 16 metres (un -4,2 % i un -13,8 %, respectivament).

Aquestes són les dades de l'*Informe del mercat d'embarcacions d'esbarjo* (gener-desembre de 2018), editat per l'ANEN a partir de l'anàlisi de la informació facilitada per la Direcció General de la Marina Mercant.

En aquesta taula de l'ANEN veiem el nombre d'habitants totals en alguns països d'Europa i el nombre total d'embarcacions matriculades l'any 2016:

País	Población	Parque náutico total	Km de costa	Parque náutico por cada 1.000 habitantes	Parque náutico por cada 100 Km/costa
Noruega	5.100.000	800.000	53.200	156,9	1.504
Finlandia	5.500.000	814.000	46.200	148,0	1.762
Suecia	10.000.000	754.300	8.000	75,4	9.429
Holanda	16.900.000	508.000	400	30,1	127.000
Croacia	4.200.000	102.475	5.835	24,4	1.756
Grecia	10.820.000	170.052	15.000	15,7	1.134
Italia	60.600.000	578.158	7.375	9,5	7.839
Reino Unido	64.600.000	551.560	17.381	8,5	3.173
Francia	66.810.000	517.434	5.700	7,7	9.078
Alemania	81.410.000	505.795	3.624	6,2	13.957
Irlanda	4.640.000	27.510	9.000	5,9	306
Espanya	46.500.000	196.000	7.880	4,2	2.487
Polonia	38.500.000	68.940	770	1,8	8.953

Taula 2 - Dimensió absoluta i relativa del parc nàutic d'esbarjo a nivell mundial. Font: ucm.es

Si ens hi fixem bé, a Espanya tenim un parc nàutic amb un total de 196.000 embarcacions matriculades. Amb una ràtio de 4,2 embarcacions per cada 1.000 habitants, és un dels més baixos d'Europa encara que per cada 100 Km de costa espanyola tenim una mitjana d'unes 2.487 embarcacions, que no està gens malament. Aquestes dades són un valor aproximat a la realitat, ja que falten per comptar les embarcacions estrangeres que amarren als nostres ports a fer turisme i les embarcacions matriculades aquí que estan amarrades en altres països.

En resum, si apliquem aquesta mitjana de 2.487 embarcacions per cada 100 Km de costa espanyola només a la costa de la província Tarragona podem comptabilitzar el següent:

La mida en quilòmetres de tota la costa de la província de Tarragona és aproximadament d'uns 145 Km. Si apliquem l'anterior mitjana de la costa espanyola aquí obtenim en total unes 3.606 embarcacions d'esbarjo repartides en aquests 145 Km, sense comptar les estrangeres que venen a fondejar un temps, aquestes 3.606 embarcacions sumades a les 275 embarcacions de pesca Tarragonines ens dona un mercat potencial aproximat de 3.881 embarcacions.

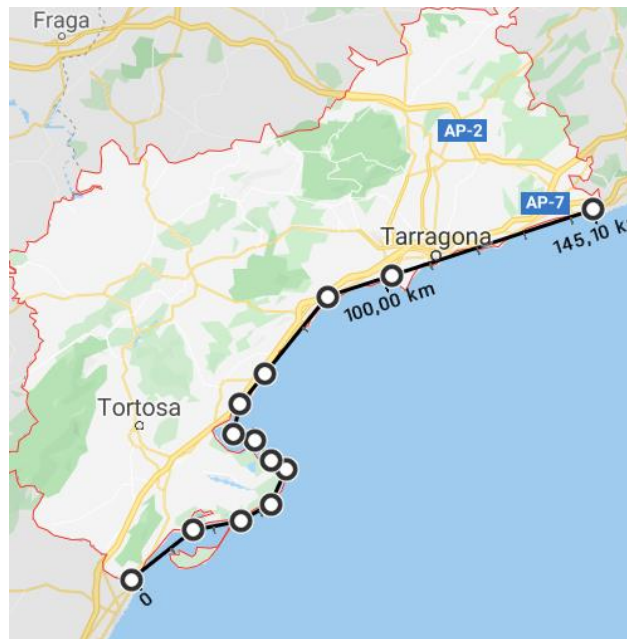


Figura 1 – Costa de la província de Tarragona. Font: Google Maps

Aquestes embarcacions necessiten un lloc on poder fer el respectiu manteniment i poder fer les inspeccions legals que el govern d'Espanya els hi demana passar, que són: les periòdiques (màxim cada 5 anys sense passar-la per a totes aquelles embarcacions de més de 6 metres d'eslora per a ús particular o lucratiu) i les intermèdies que es fan entre el segon i el tercer any de l'última revisió periòdica, que és obligatòria per a totes aquelles embarcacions a partir de 6 metres d'eslora que s'explotin amb fins lucratius i per les d'ús particular a partir de 15 metres (o de 6 metres si són de fusta). Aquestes inspeccions tècniques estan regulades per la Direcció de la Marina Mercant i es troben a la seva web (mitma.gob.es, a l'apartat de Documentació Administrativa- Inspeccions i Certificat de Navegabilitat), per tant, podem dir amb certesa que el nostre negoci sí que és necessari per a tots aquests armadors i propietaris.

1.2.2 Es pot tenir el control d'aquesta empresa?

Aquesta regla és senzilla d'explicar, tan sols ens hem de preguntar si tenim la plena llibertat per pujar o baixar els preus dels nostres serveis, si podem obrir i tancar les nostres oficines quan vulguem, si podem canviar els colors o logotips de la nostra marca d'empresa o si podem fer publicitat de la nostra empresa nosaltres mateixos. Si la resposta és no, llavors el nostre negoci està molt condicionat a persones o circumstàncies exteriors bastant poderoses sobre el nostre negoci i no podrem guanyar tants beneficis com si nosaltres tinguéssim el control total, encara que ens hi esforcem de valent.

En resum, és bona senyal si el nostre negoci evita els següents inconvenients:

- Tenir un sol client i/o un sol proveïdor.
- No poder modificar la nostra imatge corporativa (per exemple, franquícies).
- No poder controlar el preu dels nostres serveis ni fixar preus que creiem convenients d'acord a la demanda que hi hagi.
- Estar limitat geogràficament, no poder expandir el teu negoci ni obrir noves oficines.

En el nostre cas, l'únic punt a vigilar és el de l'expansió geogràfica, ja que com veurem més endavant, l'espai que necessitarem forçosament ha d'estar al costat del mar, obtenir aquest únic espai ja de per sí no serà fàcil. En quant a tota la resta ho podem evitar, per tant, el pronòstic de la regla del control és bo.

1.2.3 Aquest negoci és escalable?

Tot negoci hauria de complir aquesta regla bàsica per aconseguir l'èxit, un negoci sense possibilitats de creixement limita els beneficis. L'escala del benefici d'un negoci de forma molt bàsica es calcula de la següent manera:

Per un costat, tenim el número d'unitats venudes (no importa si són productes materials o serveis) i, per l'altra banda, tenim el benefici que deix cada unitat o servei venut. Aquí es poden adoptar dues grans estratègies d'escalabilitat per obtenir el màxim benefici. La primera estratègia és tenir un gran volum de vendes dels nostres serveis/productes, però deixant un benefici més baix que la resta de competidors (aquesta estratègia és, per exemple, la d'Amazon). L'altra estratègia a seguir és la d'un volum molt baix de vendes dels nostres serveis/productes, però fixant un benefici molt gran per cada venda del nostre servei/producte (aquesta és l'estratègia que podem veure clarament en les empreses de cotxes exòtics, com Ferrari i Lamborghini).

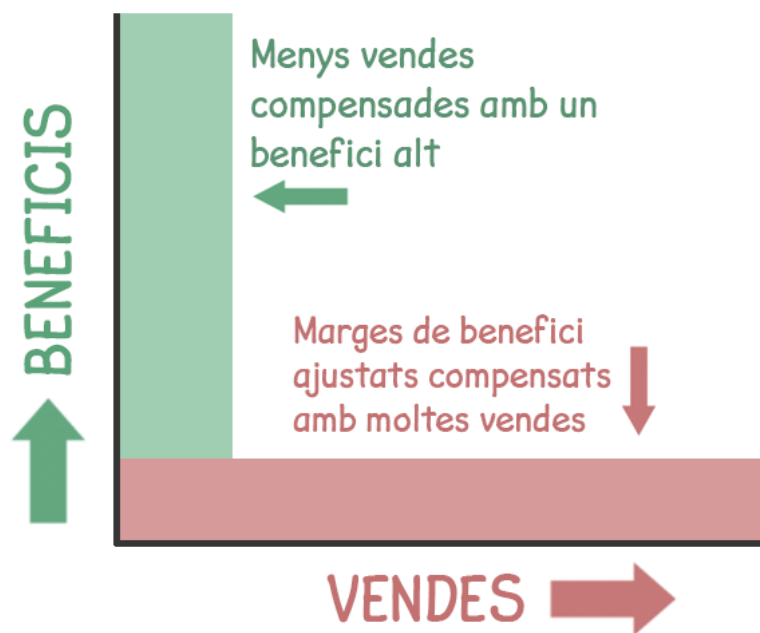


Figura 2 - Estratègies principals a adoptar respecte a beneficis i vendes. Font: Pròpia

Sabent això, com ho podem aplicar a un negoci que ha de començar amb una primera sola seu o centre d'operacions?

Si podem seguir aquests següents passos és que la regla de l'escalabilitat va bé:

- **Contractar personal.** Al contractar més personal, més ràpides aniran les prestacions dels nostres serveis i, per tant, més clients per dia podem atendre (a partir d'un cert nombre d'empleats aquest pas en reverteix el seu efecte, és a dir, ens farà perdre diners si no optimitzem i calculem bé els empleats òptims que necessitem acord al nostre espai i feines a realitzar).
- **Millorar les opcions que podem oferir dins dels nostres serveis.** Un bon mètode és fer "packs" (diferents serveis agrupats en un paquet, el qual dona un únic preu més atractiu pel client que si els contractes per separat). Com més serveis i opcions puguem donar al client, més ens diferenciarem de la competència en quant a qualitat.
- **Servei a domicili.** Aquest és l'únic punt que ens serà impossible assolir en el nostre cas per raons òbvies. Però tot negoci que pot seguir aquest pas ja té molts potencials clients guanyats, exceptuant alguns casos, com el nostre.
- **Obrir més establiments.** Poder obrir més establiments del nostre negoci ens aportarà més beneficis si l'establiment inicial ha funcionat bé. Com ja hem dit anteriorment, obrir un altre establiment en el nostre cas portarà temps i serà costós. A més, aquest treball es centra en la viabilitat a la costa de Tarragona, aquest pas el podríem implementar més endavant si aquest pla de viabilitat surt positiu.
- **Anunciar-se a Internet.** Moltes empreses locals han aconseguit expandir-se a nivell estatal, o fins i tot mundial, gràcies a Internet. Una empresa amb presència online té una escalabilitat molt alta.

Com hem vist, l'escalabilitat en un negoci és fonamental per a l'èxit de l'empresa, en el nostre cas complim bastant bé aquesta regla.

1.2.4 La regla del temps

Encara que aquesta regla és més un tema personal i objectiu de cadascú, no deix de ser important per la qualitat de vida de l'empresari.

Hi ha empresaris que guanyen molts beneficis amb els seus negocis però a costa d'invertir moltes hores i temps del seu propi descans, han convertit el seu negoci en una presó personal, ja que si deixen d'estar físicament el negoci no funciona. Aquest és un clar exemple que incompleix la regla del temps, hem d'aconseguir invertir unes hores coherents per uns beneficis bons.

La clau per complir aquesta regla és l'automatització, ja sigui a través de maquinària o de personal. Els encarregats de seccions poden estalviar a l'empresari haver d'estar físicament en totes les seccions per supervisar el funcionament correcte de la nostra empresa (òbviament haurà de ser personal qualificat per efectuar aquesta tasca). En resum, és important saber com fer funcionar un negoci, però també és important aprendre a gaudir dels beneficis que aquest esforç comporta. En el nostre cas, contractant al personal adequat podem estalviar moltes hores de supervisió del nostre negoci, per tant, podem complir aquesta regla.

1.2.5 Entrada i barreres per entrar en aquest negoci

Aquesta regla marcarà la diferència entre un potencial èxit o un fracàs absolut de la nostra idea de negoci. La regla a complir és que com més difícil sigui entrar i crear un negoci, menys competidors directes tindrem, a diferència de les idees de negoci més fàcils de construir on el sector estarà més saturat degut a l'oferta que hi haurà d'aquell servei o producte. Així doncs, com més barreres, inversió i dificultat hi hagi per entrar en aquell sector de negoci, menys competidors i més probabilitats d'èxit tindrem. En el nostre cas, aquesta regla es compleix. Adquirir un varador no és fàcil, a mesura que vagin sorgint noves normes i permisos ens haurem d'adaptar a elles i complir-les, per tant, requeriran encara de més inversions; però com ja veurem, els competidors directes que tindrem a la costa de Tarragona seran pocs.

Capítol 2. Anàlisi de la indústria i competidors

2.1 Informació bàsica de la indústria

Un cop comprovades les 5 regles bàsiques de tota idea de negoci, el primer pas és “estimar la mida de la indústria”, és a dir, els nostres competidors i clients.

La “indústria” és un terme utilitzat per englobar totes aquelles activitats (empreses) que competeixen per satisfer les “necessitats o desitjos” d’uns clients potencials. Per a nosaltres aquestes empreses són les nostres competidores directes i caldrà estudiar-les per saber els seus punts forts i les seves mancances. Un cop sapiguem això, podrem decidir on establirem el nostre negoci, quants diners necessitaríem per poder començar, quina capacitat de producció tindrem respecte l’espai de la instal·lació, quin tipus de personal necessitarem i els rols de cadascú, quins són els primers passos concrets per establir-nos com a empresa i quin és el pla de desenvolupament i la durada de cada procés d’aquest pla.

En aquest capítol estudiarem totes les empreses que competiran amb nosaltres a la costa de Tarragona. Són poques i no ens costarà massa estudiar-les bé, però abans hem de saber quins tipus de ports hi ha dins de l’Estat Espanyol, que en són dos, bàsicament: els ports de l’Estat i els ports autonòmics.

2.2 Ports de l’Estat

El model portuari espanyol es basa en el Real Decret Legislatiu 2/2011 del 5 de setembre (BOE), pel que s’aprova el Text Refós de la Llei de Ports del Estat i de la Marina Mercant, que distingeix entre els **ports de titularitat autonòmica** (bàsicament els ports pesquers i esportius), que depenen del govern de la comunitat autònoma d’on estiguin ubicats, i els **ports de titularitat estatal**, és a dir, els ports qualificats com d’interès general per reunir alguna de les següents característiques:

- S’efectuen en ells activitats comercials marítimes internacionals o serveixen a indústries d’importància estratègica per a l’economia nacional.
- El volum anual i les característiques de les seves activitats comercials marítimes assoleixen nivells suficientment rellevants o responen a necessitats essencials de l’activitat econòmica general de l’Estat.
- Les seves especials condicions tècniques o geogràfiques són essencials per la seguretat del trànsit marítim.

El punt 20 de l’article 149 de la Constitució Espanyola, referent a les competències exclusives de l’Estat, fa referència a la titularitat de ports i aeroports d’interès general.

Ports de l'Estat és una entitat pública depenent del Ministeri de Transports, Mobilitat i Agenda Urbana d'Espanya (fins el 2020 denominat Ministeri de Foment), amb responsabilitats globals sobre el conjunt del sistema portuari de titularitat estatal. Ports de l'Estat és l'encarregat de l'execució de la política portuària del Govern d'Espanya i de la coordinació i control d'eficiència del sistema portuari, format per 28 Autoritats Portuàries que administren els 46 ports d'interès general.

2.2.1 Integrants dels Ports de l'Estat

El Sistema Portuari Espanyol de titularitat estatal està integrat per 46 ports d'interès general, gestionats per 28 Autoritats Portuàries, en les que la seva coordinació i control d'eficiència correspon a l'organisme públic Ports de l'Estat, , que té atribuïda la execució de la política portuària del Govern d'Espanya. L'activitat portuària i el transport marítim aporten un 20 % al PIB del sector de transports. La llei dota al sistema portuari espanyol dels instruments necessaris per millorar la seva posició competitiva en un mercat obert i globalitzat, establint un règim d'autonomia de gestió de les Autoritats Portuàries que han d'exercir la seva activitat amb criteris empresarials.

Les 28 Autoritats Portuàries són:

- AP La Coruña
- AP Alicante
- AP Almeria
- AP Avilés
- AP Balears
- AP Barcelona
- AP Bilbao
- AP Cartagena
- AP Castellón
- AP Ceuta
- AP Ferrol-S.Cibrao
- AP Gijón
- AP Huelva
- AP Bahía de Algeciras
- AP Bahía de Cádiz
- AP Las Palmas
- AP Málaga
- AP Marín y Ría de Pontevedra
- AP Melilla
- AP Motril
- AP Pasajes
- AP Santa Cruz de Tenerife
- AP Santander
- AP Sevilla
- AP Tarragona
- AP Valencia
- AP Vigo
- AP Villagarcía de Arosa



Figura 3 - Integrants dels Ports de l'Estat. Font: diariomaritimo.com

2.2.2 Principals models d'Autoritat Portuària dels Ports de l'Estat

Els factors que determinen l'organització i estructura d'un port són molt nombrosos, però entre ells destaquen: la estructura socioeconòmica del país, la seva evolució històrica, la localització del port i el tipus de càrrega manipulada. Si es classifica la gestió portuària en funció de la participació del sector públic i privat, el Banc Mundial proposa en el seu llibre, *"Port Reform Toolkit"* (2007), quatre models d'administració dels ports: *service port*, *tool port*, *landlord port* i *private service port*. L'elecció del model per part del govern dependrà de com s'organitzin, estructurin i dirigeixin els ports.

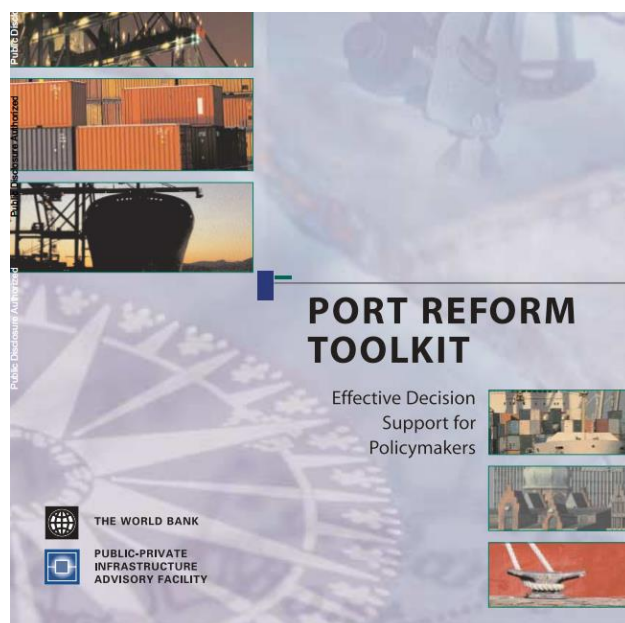


Figura 4 - Portada del "Port Reform Toolkit". Font: Google images

En la següent taula extreta del *Port Reform Toolkit* podrem comparar aquests 4 models:

Port Activity	Port Administration	Nautical Management	Nautical Infrastructure	Port Infrastructure	Superstructure (equipment)	Superstructure (buildings)	Cargo Handling Activities	Pilotage	Towage	Mooring Services	Dredging	Other Functions
Public Service Port												
Private Service Port												
Tool Port												
Landlord Port												

Public Responsibility Private Responsibility

Taula 3 - Models de gestió portuària global extreta del Port Reform Toolkit. Font: documentos.bancomundial.org

A Catalunya tenim 2 ports de l'Estat, que són Barcelona i Tarragona. En la nostra àrea d'estudi es troba el port de Tarragona, que segueix un model de gestió portuària tipus Landlord. Més endavant ho veurem en més detall, però primer hem d'esbrinar com es gestionen la resta de ports que ens queden en la nostra àrea d'estudi.

2.3 Sistema portuari català actual i mapa

Catalunya compta amb 47 ports a la seva costa, dels quals 2 estan tutelats per l'administració estatal: el de Barcelona i el de Tarragona, com ja hem vist. Dels 45 ports sobre els que la Generalitat exerceix competències exclusives, 2 són industrials, 22 són esportius i 21 són mixtes (destinats a activitats comercials i/o pesqueres i/o esportives, etc.).

Pel que fa a l'Administració portuària competent en cada cas, el port de Barcelona depèn de l'Autoritat Portuària de Barcelona i el port de Tarragona depèn de l'Autoritat Portuària de Tarragona (*Puertos del Estado* en ambdós casos). La majoria dels ports exclusivament esportius estan avui en dia tutelats directament pel Departament de Territori i Sostenibilitat, d'acord amb el que preveu l'article 6.3 de la Llei 5/1998 del 17 d'abril, de ports de Catalunya. Excepcionalment, trobem dàrsenes pesqueres en alguns d'aquests ports. La resta de ports catalans estan tutelats per Ports de la Generalitat. Dos d'ells són industrials (Port d'Alcanar i Port de Vallcarca), un és exclusivament esportiu (Port del Garraf) i la resta desenvolupen en el seu àmbit activitats esportives i pesqueres i/o comercials.

La Llei 5/1998 de 17 d'abril de Ports de Catalunya defineix les funcions de Ports de la Generalitat. Entre d'altres funcionalitats, Ports de la Generalitat s'encarrega d'organitzar, gestionar i administrar les infraestructures portuàries, incloses les funcions administratives relatives, entre d'altres, a l'atorgament de les concessions.

Hi ha 2 maneres de classificar la gestió dels ports que no són d'Interès General, poden ser de Gestió Directa o de Gestió Indirecta. Els primers formen part dels Ports de la Generalitat i els segons del Departament de Territori i Sostenibilitat de la Generalitat de Catalunya.

A continuació podem veure un resum dels 2 models portuaris catalans:

MODEL PORTUARI CATALÀ

	Gestió directa	Gestió indirecta
Avantatges	<ul style="list-style-type: none"> • Control total per part de l'AP (recursos, pressupost, etc.) • Facilitat en la presa i execució de decisions per part del titular del servei • Més facilitat per a apropar els ports als ciutadans • Relació directa amb els usuaris, sense intermediaris • Estalvi econòmic i de recursos en procediments de contractació pública • Garantia de control de la qualitat del servei • Més seguretat als ports • Major control de les condicions laborals del personal 	<ul style="list-style-type: none"> • Reducció de costos a través de l'impuls de la competència • Gestió orientada al mercat (satisfacció usuaris) • Major grau d'especialització • Major facilitat a l'hora d'obtenir recursos • Incentius per a la innovació tecnològica en contractes de llarga duració • Major eficiència dels recursos • Augment de l'ocupació • Permet a l'AP realitzar inversions sense tenir liquiditat • En determinats casos, la inversió no comptabilitza com a deute públic • En el moment de renovar el contracte, possibilitat de millora en base a l'experiència en concessions prèvies • Major flexibilitat en la gestió
Inconvenients	<ul style="list-style-type: none"> • Ineficiències pròpies de la gestió pública: manca de flexibilitat, procediments de contractació, etc. • Procediments administratius lents • Falta d'especialització del personal • Dificultat de renovació dels recursos humans i materials disponibles • Gran dependència del pressupost públic 	<ul style="list-style-type: none"> • Desconeixement dels proveïdors per part de l'AP • Pèrdua de control de les activitats per part de l'AP • Risc de control insuficient dels termes del contracte per part de l'AP • Risc de corrupció • Alts costos de transacció derivats del disseny, planificació i control del contracte • Pèrdua de proximitat amb els ciutadans • Risc de mercantilització dels serveis • Possible pressió del concessionari per elevar les tarifes • Risc d'intervencionisme per part de l'AP • Possible manca de professionalitat i eficiència del concessionari • Dificultat d'adaptació en contractes de llarga durada

Taula 4 - Avantatges i desavantatges del model portuari català. Font: gencat.cat

2.3.1 Gestió directa

Exceptuant Barcelona i Tarragona, la resta de ports catalans formen part de la Comunitat Autònoma de Catalunya. La major part de les comunitats autònomes d'Espanya en els últims anys han optat per la creació d'entitats instrumentals a les que es recomana l'exercici de les funcions que en matèria de ports corresponen a la Administració autonòmica, adoptant aquestes entitats la forma d'institucions de dret públic que subjecta la seva activitat al dret privat. Un exemple i precursora d'això és la comunitat autònoma de Catalunya, que va crear la Comissió de Ports de Catalunya, aquesta entitat ha estat substituïda per Ports de la Generalitat, creada al 1998.

Ports de la Generalitat és una empresa pública creada el 1998 amb l'aprovació de la Llei de Ports de la Generalitat de Catalunya. Està adscrita al Departament de Territori i Sostenibilitat i gestiona els ports pesquers, esportius i comercials no concessionats. Són, concretament, 19 ports, 3 dàrsenes pesqueres i 4 embarcadors fluvials. Ports de la Generalitat és una empresa amb personalitat jurídica i patrimoni propis, autonomia administrativa i econòmica i capacitat d'obrar per al compliment de les seves finalitats.

Els ports, embarcadors i dàrsenes pesqueres que formen part dels Ports de la Generalitat són del tipus Gestió Directa (GD), aquest model de gestió es caracteritza per:

- **Gestió per part de la mateixa administració, ja sigui mitjançant la seva organització ordinària, o bé mitjançant òrgans especialitzats sense personalitat jurídica pròpia.** N'hi ha de dos tipus:
 - **Gestió indiferenciada:** Serveis sense caràcter econòmic de tipus burocràtic o tècnic, en els que els poders de decisió són retinguts per l'administració.
 - **Gestió per òrgans especialitzats:** Hi ha una diferenciació orgànica, amb un consell d'administració (escollit pel ple municipal en el cas de l'administració local) i amb un pressupost i una comptabilitat diferenciada que pertany a la corporació, per la qual s'hauran de publicar per separat els seus balanços i liquidacions.
- **Gestió per part d'un organisme autònom o una entitat pública empresarial local.** Aquestes entitats estan regides per estatuts (per exemple, l'Institut de Seguretat Pública de Catalunya), els quals determinen els fins de l'organisme, els òrgans de govern i administració, el personal, els béns, els pressupostos, el règim dels seus actes o, en el seu cas, la seva dissolució. El patrimoni, però, pertany a l'administració mare, que en aquest cas seria Ports de la Generalitat, tot i que en condició de patrimoni especial per millorar i ampliar les instal·lacions. El pressupost del sector públic espanyol s'integra dins el de l'administració matriu.
- **Gestió mitjançant una societat mercantil.** Aquesta modalitat exigeix la creació d'una societat amb finançament i predomini exclusiu de l'administració pública, però dotada formalment d'autonomia patrimonial i fundacional i subjecta al dret peculiar de les societats mercantils de capital. Amb la utilització de la forma privada, l'administració aconsegueix fer una excepció a la rigidesa dels pressupostos, així com a les de la contractació del sector públic i de la selecció de personal. L'administració es reserva el control dels comptes, en funció del que diu el Reial Decret Legislatiu 2/2004 del 5 de març.

2.3.2 Gestió indirecta

Aquí trobem 4 possibilitats de gestió:

- **Concessió**

Mitjançant un contracte administratiu, l'administració encarrega a un particular la gestió d'un servei, el qual ha de tenir un contingut econòmic que el faci susceptible de ser concessionat. Constitueix la forma normal i habitual de gestió indirecta, i es caracteritza pel fet que l'empresari gestor presta el servei sota el seu compte i risc.

- **La gestió interessada**

L'administració i l'empresari participen dels resultats de l'explotació del servei en la proporció que estableixin en el contracte. El seu règim jurídic es basa en les disposicions generals de contractació administrativa i les normes sobre concessió de servei públic.

- **Concert**

Constitueix un pacte entre l'administració titular del servei i una entitat pública i privada o un particular que presta habitualment el servei de què es tracta o un altre anàleg. L'administració presta el seu servei

















valent-se dels mitjans i les instal·lacions d'un tercer que presta un servei igual o semblant. Un exemple són els concerts de la Generalitat de Catalunya amb alguns centres educatius privats.

- **Societat d'economia mixta**

Segons marca la jurisprudència del Tribunal Suprem, són entitats sotmeses en la seva constitució, organització i funcionament interns al dret mercantil, sens perjudici d'escasses normes particulars de caràcter administratiu en les quals les corporacions locals participen en concepte de socis amb els drets que com a tals els reconguin els estatuts i la legislació mercantil, però sense que dins de cada societat tinguin facultats exorbitants derivades de les seves potestats públiques, perquè aquestes empreses mixtes actuen en la prestació de servei de manera anàloga a la d'un particular.

2.3.3 Mapa de ports autonòmics a la província de Tarragona

Sense comptar els embarcadors (per raons òbvies d'espai) i el port d'Alcanar (que és un port comercial), trobem 15 ports per avaluar, tant per assentar-nos com per estudiar als nostres competidors directes. Aquests van des del port de les Cases d'Alcanar fins el port de Segur de Calafell. Com hem dit, l'únic port d'interès general d'aquesta zona és Tarragona, la resta són ports de gestió directa i indirecta:

SEGUR-CALAFELL	 Generalitat de Catalunya Departament de Territori i Sostenibilitat	GI
COMA-RUGA	 Generalitat de Catalunya Departament de Territori i Sostenibilitat	GI
RODA DE BARÀ	 Generalitat de Catalunya Departament de Territori i Sostenibilitat	GI
TORREDEMBARRA	 Generalitat de Catalunya Departament de Territori i Sostenibilitat	GI Puerto deportivo
	 Ports de la Generalitat	GD Dársena pesquera
TARRAGONA	Puerto de interés general Autoridad Portuaria de Tarragona	GD
SALOU	 Generalitat de Catalunya Departament de Territori i Sostenibilitat	GI
CAMBRILS	 Ports de la Generalitat	GD
HOSPITALET DE L'INFANT	 Generalitat de Catalunya Departament de Territori i Sostenibilitat	GI
CALAFAT	 Generalitat de Catalunya Departament de Territori i Sostenibilitat	GI
SANT JORDI D'ALFAMA	 Generalitat de Catalunya Departament de Territori i Sostenibilitat	GI
L'AMETLLA DE MAR	 Ports de la Generalitat	GD
L'AMPOLLA	 Ports de la Generalitat	GD
		GD
DELTEBRE	 Ports de la Generalitat	GD
SANT CARLES DE LA RÀPITA	 Ports de la Generalitat	GD
ALCANAR	 Ports de la Generalitat	GI
LES CASES D'ALCANAR	 Ports de la Generalitat	GD

Taula 5 - Ports autonòmics de la província de Tarragona. Font: gencat.cat

Aquest és el mapa dels Ports de la Generalitat:



Figura 5 - Mapa dels ports de la Generalitat a Catalunya. Font: gencat.cat

Com podem veure, els dos Ports de la Generalitat més propers a la ciutat de Tarragona són el de Torredembarra i el de Cambrils, seguidament dels de l'Ametlla de Mar i l'Ampolla. Com més a prop estiguem de la capital de la província de Tarragona en principi molt millor, ja veurem per què.

Com a informació de molt d'interès per a la nostra futura empresa, sabem que el dia 7 de febrer de l'any 2020, l'empresa pública Ports de la Generalitat va anunciar que invertirà en els pròxims 4 anys 30,8 milions d'euros en els seus ports, xifra que generarà inversions privades per valor de 76,3 milions d'euros en els ports catalans.

La facturació directa, indirecta i la induïda dels 45 ports catalans sense incloure els d'interès general és d'uns 1.164,1 milions d'euros (any 2017), la seva contribució al PIB és d'uns 553,2 milions d'euros i els llocs de treball generats directa i indirectament arriba als 10.214.

Abans de continuar avançant, com ja hem vist abans, cada port té una finalitat diferent. Principalment en trobem 4: estacions nàutiques, ports esportius, ports pesquers i ports comercials. Podem avançar que a nosaltres ens interessin principalment els ports esportius, els pesquers i, en menor mesura, les estacions nàutiques. Els ports exclusivament comercials com els d'Alcanar no encaixen amb el que la nostra empresa necessitarà ni amb el perfil d'embarcacions que busquem atendre, per tant, el descartarem del nostre estudi.

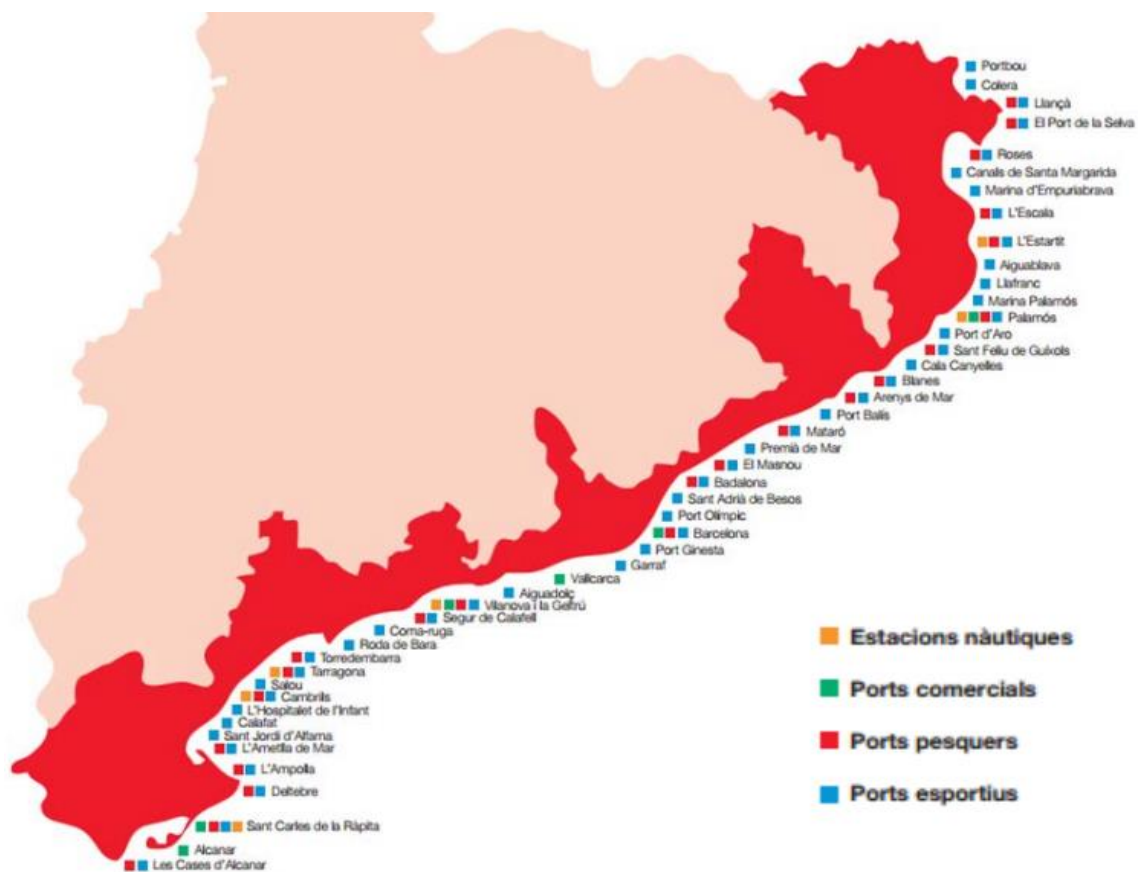


Figura 6 - Mapa de tots els ports comercials, pesquers, esportius i estacions nàutiques. Font: gencat.cat

2.4 Anàlisi de la competència

Aquest és un aspecte més de l'anàlisi dels factors externs a l'hora de crear una empresa i, per tant, mereix el seu propi apartat en un bo pla d'empresa pel determinant que pot ser per al futur de la nostra empresa. En aquest apartat intentarem respondre almenys a les quatre preguntes següents sobre els principals competidors que tindrem en aquest sector:

- **Quin pressupost i volum de negoci manegen?**
Les empreses publiquen els seus resultats anuals o trimestrals, pel que en aquests casos sol ser una informació bastant accessible que podrem comprovar.
- **Quin preu tenen els seus productes o serveis?**
Exceptuant els preus dels serveis dels *partner*¹, on cada un té un acord comercial amb l'empresa principal i els seus preus, podem esbrinar els altres propis del varador, com el cost del servei de

¹ *Partner*: Prové de l'anglès i el seu significat és soci, company o associat. És comú en l'àmbit empresarial per a definir a un soci comercial.

la grua, cost d'estància, pupil·latge... Aquests preus fàcilment es poden trobar a les pròpies webs de l'empresa.

- **Com és el procés de vendes?**

La manera més comuna per conèixer les altres empreses és la figura del "client misteriós".

El client misteriós és una tècnica d'investigació que permet avaluar i millorar el nivell del servei ofert amb els objectius que s'ha proposat una empresa. El client misteriós consisteix en una sèrie d'observadors que actuen com clients amb la fi de captar informació de la pròpia empresa i del competidor sobre el servei i l'atenció que ofereixen, així com l'aspecte de les instal·lacions, estratègies i accions promocionals.

En aquest sector difícilment podem dur a terme aquesta tècnica, ja que sense un vaixell, molta informació se'ns escaparà, molts procediments i maneres de treballar només es poden avaluar un cop la nostra embarcació és dins del varador escollit. No obstant, tenim més mètodes per obtenir informació com la observació des de l'exterior del recinte comptant per exemple quantes embarcacions hi ha al dia i de quina eslora, com treballen els treballadors i si porten els equips de protecció autònoma adequats, parlant amb coneguts que hagin sigut clients, etc.

- **Com aconseguen els clients?**





Pel que hem pogut esbrinar respecte la competència principal, el mitjà de comunicació més comú per atreure clients, és el telèfon. Els potencials clients, abans de trucar, visiten la web per conèixer els preus bàsics per avançar. Els clients de les empreses competidores els truquen per telèfon, ja sigui pel fet de la proximitat d'on es troben ells i la seva embarcació o bé del boca a boca, sobretot en el cas dels pescadors i embarcacions d'esbarjo petites. Les noves captacions solen ser embarcacions d'esbarjo grans (localització i web) o clients insatisfets d'altres varadors.

2.4.1 Principals competidors de la indústria

Ara que sabem com funciona la gestió dels ports que ens interessin, és hora d'estudiar com a mínim els dos millors.

Primer de tot, necessitem aconseguir la facturació anual de cada empresa.

Podem trobar totes les dades i balanços de comptes de qualsevol empresa (amb el seu corresponent NIF) al Registre Mercantil d'empreses. Ara bé, aquesta informació no és gratuïta, no obstant, podem trobar per Internet llocs web on ofereixen aquest servei a un preu menor que la web oficial del Registre Mercantil. En el nostre cas, hem demanat dos balanços de comptes anuals a la web d'Infocif.:

VARADERO PORT BARA SL		Sin información / 2.600.000 Ranking ventas	
DATOS GENERALES	Actualmente no dispone de unidades para poder solicitar Memorias y Cuentas Anuales.		
BALANCE / PERDIDAS Y GANANCIAS	Listado de Cuentas Anuales del Registro Mercantil		
REGISTRO MERCANTIL	Memoria	Descripción	Fecha Disponible
CARGOS / DIRECTIVOS Y VINCULACIONES	Año 2018	Depósito de cuentas anuales (Octubre 2019) VARADERO PORT BARA SOCIEDAD LIMITADA	Petición en curso ●
TELÉFONOS Y DIRECCIONES	Año 2016	Depósito de cuentas anuales (Octubre 2018) VARADERO PORT BARA SOCIEDAD LIMITADA	
OPINIONES DE USUARIOS	Año 2017	Depósito de cuentas anuales (Octubre 2018) VARADERO PORT BARA SOCIEDAD LIMITADA	
CUENTAS ANUALES	Año 2015	Depósito de cuentas anuales (Noviembre 2016) VARADERO PORT BARA SOCIEDAD LIMITADA	
INFORME + RAI	Año 2014	Depósito de cuentas anuales (Octubre 2015) VARADERO PORT BARA SOCIEDAD LIMITADA	
INFORME DE RIESGO			
INFORME COMERCIAL			

Taula 6 - Informació d'empreses que ofereix la web d'Infocif. Font: infocif.es

Per aquest pla de viabilitat hem optat per estudiar el competidor que més factura de tot el llistat de ports de la nostra zona, que és el varador de Tarragona, i com a segon port d'estudi el varador de Roda de Barà. Recordem que estudiem exclusivament els varadors d'aquests ports, no tota la activitat econòmica del port. Es tracta de dues empreses privades de tipus societat limitada.

Per què aquests 2 ports?

El varador de Tarragona posseeix el *travel lift* més potent, juntament amb la major àrea de treball de tota la costa de Tarragona; per tant, és el varador amb més potencial a tenir en compte. Per altra banda, el varador de Roda de Barà està millorant i oferint més diversitat en els seus serveis, també té un volum considerable de clients, per això és el segon candidat més potent a tenir en compte.

2.4.2 El varador de Tarragona

El port de Tarragona és molt important per a Espanya. Recordem que és un port d'interès general amb el model de gestió portuària "Landlord", això vol dir que serveis com el del varador són privats, és a dir, gestionat i de responsabilitat d'una empresa privada. L'empresa en qüestió es diu PORT TARRACO WORKS S.L. (PTW).



Figura 7 - Plànol 3D de les instal·lacions de l'empresa PTW. Font: ptwshipyard.com

Anàlisi visual i superestructura

En un primer anàlisi visual es veu un recinte bastant ampli. Segons la web oficial de l'empresa PTW, l'àrea total de les seves instal·lacions és d'uns 17.600 m², encara que aquesta dada no és certa, ja que el pàrquing de visitants que afirmen tenir no és seu, pertany a la Confraria de Pescadors de Tarragona i per accedir-hi es necessita una targeta (espai nº 4 de la Figura 8). El mateix passa amb el pantalà tècnic (espai nº 6 de la Figura 8), que clarament està separat de les instal·lacions per un mur de pedra. Aquest pantalà s'utilitza per atracar les embarcacions dels amarradors, boters del port i gavarres portuàries, realment no és de la seva propietat. Per tant, la estimació justa que es fa de l'àrea de treball és d'uns 15.000m². Com a referència, per tenir més clares les dimensions, sabem que de l'espai 13 al 12 de la Figura 8 hi ha aproximadament 170 m.

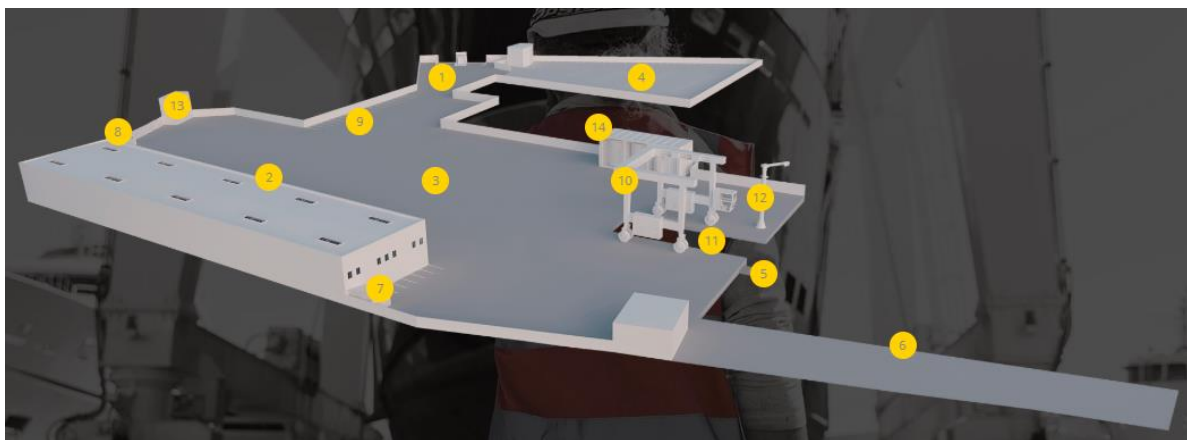


Figura 8 - Plànol de la infraestructura i superestructura de l'empresa PTW. Font: ptwshipyard.com

La infraestructura i superestructura que PTW afirma tenir és:

1. Control d'accés/seguretat.
2. Oficines i tallers de PTW.
3. Àrea de treball (15.000 m²).
4. Pàrquing pels clients/visitants (ja hem dit que no és correcte ni és seu).
5. Plataforma d'embarcament.
6. Pantalà tècnic (ja hem dit que està clarament separat i no sembla ser seu).
7. Estació de reciclatge.
8. Vestuaris/lavabos.
9. Pàrquing (aquest sí que és de la seva propietat).
10. *Travel lift* 300 Tones .
11. Àrea d'elevació d'embarcacions (50 m, veurem que és una dada errònia).
12. Grua auxiliar.
13. Transformador elèctric.
14. Planta de tractament d'aigües residuals.

L'estudi de l'àrea visual del nostre principal competidor denota varies diferències amb el que diu a la web:

- El pàrquing de visitants/clients no és de la seva propietat, sinó de la Confraria de Pescadors de Tarragona.
- El pantalà tècnic, essent de la seva propietat, és utilitzat pels amarradors i boters del port.
- El servei de repostatge de fuel al pantalà tècnic que ofereixen, és en una estació de fuel que no és seva. De fet, la utilitzen també els pescadors per repostar i és propietat de l'empresa VILALTA.

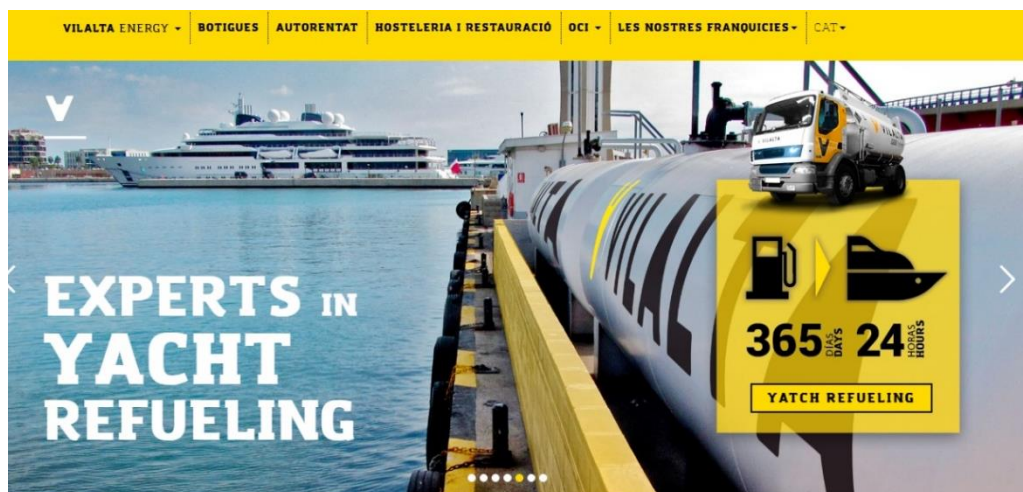


Figura 9 - Portada de la web de VILALTA. Font: vilaltacorp.com

Serveis

. Investiguem ara quins serveis ofereix i quines embarcacions és capaç de treure fora de l'aigua aquesta empresa. Per això extraurem aquests serveis, valors i comoditats directament de la seva pàgina web.

Pel que sabem, comptem amb 8 departaments de serveis especialitzats i 3 responsables de departaments. Es tracta de departaments interns complimentats amb les instal·lacions de l'empresa amb mà d'obra experta **externa** que ofereixen els següents serveis:

- Motor i generadors.
- Fusteria.
- Treballs de pintura.
- Interiorisme i disseny.
- Treballs de tapisseria.
- Treballs metàl·lics.
- Treballs tècnics i elèctrics.
- Treballs amb fibra de carboni.

Fortaleses

- Disposició d'equips d'última tecnologia i d'última generació.
- Respecte pel medi ambient, tot i oferir la millor qualitat en tots els àmbits anteriors.
- La prevenció de riscos laborals, seguretat i salut del personal són claus per al funcionament de l'empresa.

Equipament i comoditats

A continuació indiquem l'equipament anunciat a la seva web (que hem comprovat que és cert) com:

- Electricitat disponible.
- Àrea tancada.
- Lloguer de rentat a pressió.
- Mà d'obra disponible.
- Connexió d'aigua dolça.
- Connexió d'aigua salada.
- Màquines expenedores.
- Vestuari, lavabos i dutxes.
- Eliminació d'aigua negra.
- Roba de treball d'alta qualitat.
- Andamis portables.
- Servei de carretons i elevadors.

Ara esmentarem l'equipament que hem comprovat que és fals:

- Estació de fuel (no és de la seva propietat).
- Atracada disponible (tampoc és de la seva propietat).

Seguidament, comentem l'equipament que no hem pogut comprovar per limitacions d'accés a les instal·lacions:

- Sistema de protecció contra incendis per tota la instal·lació (només sabem de les connexions d'aigua existents repartides pel recinte).
- Aprovisionament.

Aquest seria tot l'examen visual dels serveis que ofereix aquesta empresa. Ja ens podem fer una idea del nivell al que haurem d'estar per captar potencials clients.

Vaixells objectiu i capacitat màxima del varador de Tarragona

Per saber els vaixells objectiu i la capacitat màxima, hem de comprovar la capacitat de càrrega del *travel lift*² (d'unes 300 tones) , les dimensions de l'àrea d'elevació o pou de les embarcacions (30 metres de llargada per 9 metres d'amplada) i el calat màxim (uns 5,5 metres) que admet aquesta zona del port, juntament amb una inspecció visual de la zona de treball.

Durant la inspecció visual trobem iots de grans dimensions (fins i tot n'hem trobat un d'uns 40 metres d'eslora) i, també, encara que en menys mesura, les embarcacions pesqueres de la zona. Aproximadament s'observa que podrien cabre uns 10 vaixells de 20 - 30 metres d'eslora. Sens dubte, els serveis que donen més diners són els dels iots, ja que els dels altres casos són treballs menors en comparació amb els dels iots.

Per acabar l'estudi d'aquest primer competidor, necessitem saber xifres reals. Hem sol·licitat el balanç de comptes de l'any 2018 (l'últim que consta al Registre Mercantil), per veure totes les dades rellevants de l'empresa, tals com el personal assalariat i la presentació de comptes de l'any 2018.

Partners

Amb *partners* ens referim a la relació que s'estableix entre dues empreses per obtenir un mutu benefici. Habitualment hi ha una empresa que és el proveïdor i l'altra que actua com comercialitzadora dels serveis/productes que ofereix el proveïdor (en aquest cas el varador és el comercialitzador i els *partners* que venen al varador, de proveïdors). Ambdós són *partners* d'una mateixa relació encara que amb diferents estatus.

² *Travel lift*: Grua motoritzada que s'utilitza per treure embarcacions fora de l'aigua i portar-les al seu punt de varada.

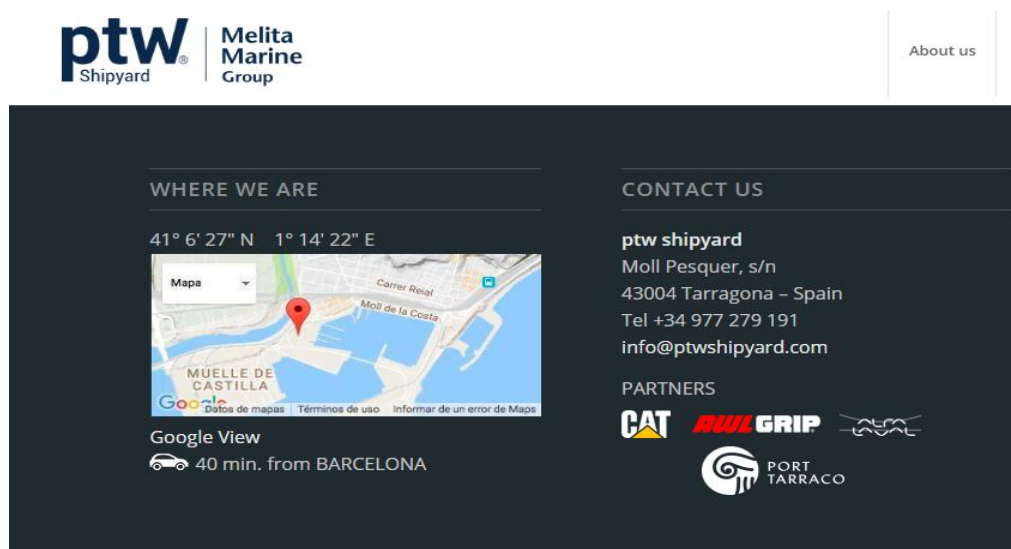


Figura 10 - Partners de PTW. Font: ptwshipyard.com

Tarifes

Per desgràcia, a diferència d'altres webs de varadors, la de Port Tarraco Works S.L. no dona cap taula de tarifes per eslora o per estança al varador, tampoc la del tipus de servei que ofereix. L'únic que s'observa és que fa publicitat d'un tipus de pagament anomenat TPA, mitjançant el qual els seus clients poden estalviar-se el 21 % de l'I.V.A. espanyol en treballs realitzats als seus vaixells. Aquest avantatge, que permet realitzar *refits*³ dels vaixells a gran escala a un cost reduït, només s'aplica a:

- Vaixells no marcats ni registrats a la Unió Europea.
- Propietaris de iots que no resideixen a la Unió Europea.
- Propietaris que no tenen empresa a la Unió Europea.
- Vaixells els treballs dels quals estan directament connectats amb el iot pròpiament dit.

Com podem veure es tracta d'una eina molt potent per atraure tots aquells iots de luxe que no estan registrats a la Unió Europea.

Personal assalariat

Segons el Registre Mercantil, en aquesta empresa hi ha 12 persones fixes i 2 no fixes, tot homes i cap dona. Tampoc consta cap persona amb discapacitats iguals o majors al 33 % de qualificació.

Si comparem aquestes dades amb les de la seva web veiem que el nombre de persones no coincideix, ja que allí esmenten que tenen el següent personal:

- CEO (Oficial Executiu en Cap).
- Director de desenvolupament de negocis.
- Director d'operacions.

³ *Refit*: Reposició o reparació d'embarcacions que inclouen restauracions, renovacions, etc.

- Vendes i Màrqueting (és una dona, amb el qual és una discrepància amb el declarat al Registre Mercantil).
- Recepcionista (també es tracta d'una dona, la qual no consta al Registre Mercantil).
- Estimador/Estadístiques.
- Responsable de projectes.
- Responsable de projectes nº 2.
- Secretari bancari.
- Comptable de l'empresa (també és una dona).
- Coordinador de drassanes (també és una dona).
- Responsable de *stock* i compres.
- Responsable del departament de fusteria.
- Responsable del departament de pintura.
- Mestre de moll/gruista.

Com podem veure, hi ha algunes discrepàncies entre la pàgina web i el Registre Mercantil: diferent nombre de treballadors, i les dones consten com homes. Podria ser que ara mateix ja no hi hagi cap dona però no han actualitzat la seva web.

Balanç de comptes

Ara ve la part essencial de l'estudi del nostre competidor, saber com li va aquest negoci. En aquesta part parlarem de diversos termes i paraules tècniques. Per a major comprensió dels conceptes, significats financers i del balanç de comptes anual recomanem consultar l'Annex 1 d'aquest pla de viabilitat. Per a una visió al detall del balanç de comptes extrets del Registre Mercantil d'aquesta empresa es recomana consultar l'Annex 2 d'aquest pla de viabilitat.

Actiu de l'empresa

Al balanç de comptes anual de 2018 d'aquesta empresa hi consta un actiu no corrent de 600.340,34 € i un actiu corrent de 647.040,8 €. Sumant aquests 2 actius hi ha un actiu total de **1.247.381,14 €**. Respecte l'any anterior (2017) hi ha una diferència positiva (millor resultat), ja que l'actiu total al 2017 era de 342.562,85 €.

Passiu de l'empresa

Al balanç de comptes anual de 2018 d'aquesta empresa hi consta un passiu no corrent de 584.374,40 € i un passiu corrent de 710.557,86 €, que sumats donen un passiu total de **1.294.932,26 €**. Respecte l'any anterior (2017) hi ha una diferència negativa (pitjor resultat), ja que hi havia 337.235,03 €.

Patrimoni net de l'empresa

El patrimoni net d'aquesta empresa (diferència entre l'actiu i el passiu) durant el 2018 ha estat de **-47.551,12 €**, la qual cosa ens indica que la salut de l'empresa està malament (deu més diners dels que posseeix). Quan el patrimoni net és negatiu, es parla de que una empresa es troba en fallida. Respecte

l'any anterior (2017) hi ha una diferència negativa (pitjor resultat) de 52.878,94 €, és a dir, l'any 2017 havia un patrimoni net de 5.327,82 €.

Resultat final de l'exercici

El resultat final de l'exercici de l'empresa després de pagar els impostos és de **-329.378,94 €**, el que ens indica un resultat bastant negatiu.

2.4.3 Resum d'investigació de PORT TARRACO WORKS S.L.

Mitjançant tot aquest anàlisi, com a resum podem treure les següents conclusions:

- Pot abastir embarcacions de fins 40 metres d'eslora i 300 tones.
- Prefereix donar servei a embarcacions grans i de luxe. Això es pot veure bé a la seva pàgina web, ja que està en anglès, pensada sobretot per cridar l'atenció a embarcacions estrangeres. En menor mesura també atén a embarcacions de pesca i embarcacions esportives de petites i mitjanes eslores.
- L'import net de la xifra de negocis és de 2.388.795,06 €; no obstant, una sèrie de despeses, deutes i altres conceptes en el passiu total de l'empresa dona un resultat final de l'exercici molt negatiu.
- L'actiu corrent és menor que el passiu corrent, la qual cosa vol dir que el fons de maniobra és negatiu. Aquesta és una situació perillosa, ja que es tenen més deutes a curt termini que recursos per poder pagar-les.

A l'Annex II es pot comprovar en detall el balanç de comptes d'aquesta empresa corroborant així les dades esmenades en aquest apartat.

2.4.4 El varador de Port de Barà

El port esportiu de Roda de Barà és un port de tipus gestió indirecta i no pertany a Ports de la Generalitat, que són de gestió directa. Aquest port esportiu està gestionat per la societat *Nova Dàrsena Esportiva de Barà S.A.* Situat a la Costa Daurada, el port rep el seu nom del poble Roda de Barà, ubicat a 22 Km de la ciutat de Tarragona. Aquest port esportiu està en funcionament des de febrer de 2008. Entre els serveis que ofereix aquest port esportiu ens trobem amb el dic sec gestionat per VARADERO PORT BARA S.L., que és l'empresa que ens interessa estudiar.



Figura 11 - Varador del port de Barà. Font: novadarsenabara.es

Anàlisi visual i superestructura

Comencem amb l'anàlisi visual del recinte., És un recinte més petit que el del varador de Tarragona, però tot i així segueix sent un espai ampli, uns 9.000 m². Aparentment sembla estar preparat per realitzar tot tipus de treballs. El varador té un *travel lift* considerablement més petit. Hi ha un edifici de tallers amb una superfície d'uns 408 m² i una grua auxiliar per a embarcacions més petites amb una llargada del varador d'uns 125m de llarg. També, a uns 250 metres, té un pantalà que compta amb una estació de combustible pròpia. A part d'unes places d'aparcament de cotxe pel voltant del recinte no hi ha res més a destacar visualment.

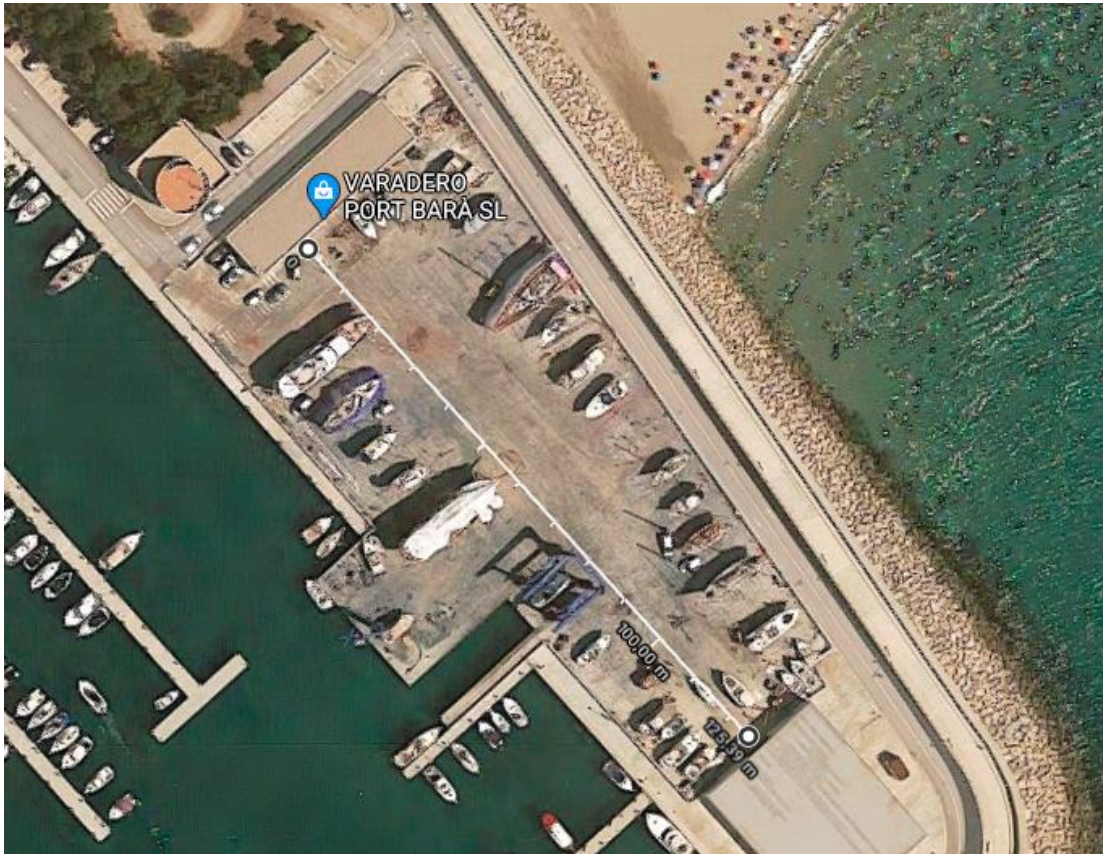


Figura 12 - Vista superior del varador del port de Barà. Font: Google Maps

Ara enumerarem tota la superestructura i infraestructura (les dades s'han extret amb mesuraments del Google Maps i amb les dades directes proporcionades a la pàgina web del varador), amb xifres reals, del varador:

- 9.000 m² de recinte total.
- 400 m² de taller de pintura.
- *Travel lift* amb capacitat d'unes 110 tones.
- Grua auxiliar d'unes 10 tones.
- Estació de combustible amb pantalà propi.

La valoració final del aspecte visual és bastant bo:

- A diferència del varador de Tarragona, l'estació de combustible sí que és de la seva propietat.
- La llargada del pou o àrea d'elevació és d'uns 24 m, la qual cosa s'ajusta a l'eslora màxima que admet el varador, que és d'uns 31 m.
- El nombre de places de pàrquing en temporada baixa és adequat, però en temporada alta són poques. L'única opció que tindrien els clients és entrar amb el cotxe dins de l'àrea de treball, la qual cosa és perillosa, ja que és un espai no adequat per als vehicles dels clients.



Figura 13 - Àrea d'elevació del varador del port de Barà. Font: Google Maps

Serveis

Ja hem vist un primer examen visual i, a diferència del varador de Tarragona, no hem trobat errors en la informació proporcionada envers als clients mitjançant la seva web. Volem saber ara quins serveis ofereix i quines embarcacions és capaç de treure fora de l'aigua aquesta empresa, per això extraurem aquests serveis, valors i comoditats directament de la seva pàgina web.

Comptem amb 8 departaments de serveis especialitzats. Es tracta de departaments interns complementats amb les instal·lacions de l'empresa i amb mà d'obra experta externa que ofereixen els següents serveis:

- Servei de pintura.
- Servei de mecànica.
- Servei de tapisseria.
- Servei tècnic i d'electricitat.
- Servei de pupil·latge⁴.
- Servei de *refit*.
- Servei de repostatge.

⁴ Pupil·latge: Vigilància de vehicles per un preu convingut.

- Servei de compòsit.

Valors

L'empresa, nascuda el 2014, té l'únic fi d'oferir un servei nàutic de màxima qualitat per a tot tipus d'embarcacions de fins a 30 m d'eslora al port esportiu de Roda de Barà. A diferència del de Tarragona, que s'enfoca més en les embarcacions estrangeres, luxoses i de grans dimensions, aquest varador ha optat per seguir una estratègia diferent focalitzant un sector de clients més ampli i local.

Equipament i comoditats

A diferència del port de Tarragona, en aquest aspecte el varador de Roda de Barà flaqueja. El seu edifici principal és exclusivament d'ús administratiu i per al personal del varador. Per a qualsevol altre servei comoditat o refrigeri s'ha de sortir fora de tot el recinte.

Vaixells objectiu i capacitat màxima

Segons les dades facilitades a la seva web, treballen amb totes aquelles embarcacions que no superin més de 110 tones i no més de 31 metres. En la inspecció visual hem pogut trobar iots petits, mitjans, pesquers, velers i, fins i tot, llanxes de la guàrdia civil.

Partners

Els *partners* del varador del Port de Barà són els següents:



Figura 14 - *Partners* del varador del port de Barà. Font: portbaravaradero.com

Tarifes

Per sort, la web del varador de Roda de Barà compta amb un apartat de tarifes que ens permet veure el tipus de tarifes que s'apliquen basant-se en l'eslora del vaixell, l'estància al varador i el tipus de servei que necessita l'embarcació:

Estancia varadero	Precio/m2/dia	I.V.A (21%)	Total
Estancia en varadero	0,65 €	0,14 €	0,79 €
Para largas estancias consultar precios			

Servicios	Precio	I.V.A (21%)	Total
limpieza obra viva (m.lineal)	9,00 €	1,89 €	10,89 €
Tacada (m.lineal)	3,90 €	0,82 €	4,72 €
Electricidad diaria	5,76 €	1,21 €	6,97 €
Agua Diaria	4,56 €	0,96 €	5,52 €
Gestión de residuos (m.lineal)	1,80 €	0,38 €	2,18 €
Seguro RC diario	5,00 €	1,05 €	6,05 €
Alquiler carretilla (hora)	50,00 €	10,50 €	60,50 €
Suspensión motor (hora)	45,00 €	9,45 €	54,45 €
Alquiler andamio (dia)	5,00 €	1,05 €	6,05 €
Alquiler Escalera (dia)	5,00 €	1,05 €	6,05 €
Servicio de Buzo (hora, mínimo 2 horas)	95,00 €	19,95 €	114,95 €
Aspiración aguas grises/sentina (hora)	40,00 €	8,40 €	48,40 €

Por movimiento de grua / travelift	Precio	I.V.A 21%	Total
Hasta 6 mts	43,37 €	9,11 €	52,48 €
Hasta 7mts	51,71 €	10,86 €	62,57 €
Hasta 8 mts	61,38 €	12,89 €	74,27 €
Hasta 9 mts	66,35 €	13,93 €	80,28 €
Hasta 10 mts	73,42 €	15,42 €	88,84 €
Hasta 11 mts	83,45 €	17,52 €	100,97 €
Hasta 12 mts	100,12 €	21,03 €	121,15 €
Hasta 13 mts	105,90 €	22,24 €	128,14 €
Hasta 14 mts	116,43 €	24,45 €	140,88 €
Hasta 15 mts	128,09 €	26,90 €	154,99 €
Hasta 16 mts	139,11 €	29,21 €	168,32 €
Hasta 17 mts	151,00 €	31,71 €	182,71 €
Hasta 18 mts	165,70 €	34,80 €	200,50 €
Hasta 19 mts	186,23 €	39,11 €	225,34 €
Hasta 20 mts	194,32 €	40,81 €	235,13 €
Hasta 21 mts	206,77 €	43,42 €	250,19 €
Hasta 22 mts	237,16 €	49,80 €	286,96 €
Hasta 23 mts	251,06 €	52,72 €	303,78 €
Hasta 24 mts	262,47 €	55,12 €	317,59 €
Hasta 25 mts	278,77 €	58,54 €	337,31 €
Hasta 26 mts	295,40 €	62,03 €	357,43 €
Hasta 27 mts	313,12 €	65,76 €	378,88 €
Hasta 28 mts	331,92 €	69,70 €	401,62 €
Hasta 29 mts	351,84 €	73,89 €	425,73 €
Hasta 30 mts	372,96 €	78,32 €	451,28 €
Hasta 31 mts	395,28 €	83,01 €	478,29 €

Taula 7 - Tarifes del varador del port de Barà. Font: portbaravaradero.com

Personal assalariat

A l'empresa treballen 4 persones fixes i 1 no fixa segons el seu registre mercantil. No hi ha cap dona ni cap persona amb discapacitats. Els càrrecs de cadascú no consten a la web, per tant, no podem establir els rols de cada soci a l'empresa.

Balanç de comptes

Igual que en el varador de Tarragona, ara ve la part essencial de l'estudi del nostre segon competidor, saber com li va aquest negoci. En aquesta part tornarem a parlar de diversos termes i paraules tècniques. Per a major comprensió dels conceptes, significats financers i del balanç de comptes anual recomanem consultar l'Annex I d'aquest pla de viabilitat. Per a una visió al detall del balanç de comptes

extrets del Registre Mercantil d'aquesta empresa es recomana consultar l'Annex 3 d'aquest pla de viabilitat.

Actiu de l'empresa

Al balanç de comptes anual del 2018 d'aquesta empresa hi consta un actiu no corrent de 83.676,42 € i un actiu corrent de 164.454,84 €, que determinen un actiu total de **248.131,26 €**. Respecte l'any anterior (2017) hi ha una diferència negativa (pitjor resultat), ja que en 2017 hi havia 287.948,99 € d'actiu total.

Passiu de l'empresa

Al balanç de comptes anual del 2018 d'aquesta empresa hi consta un passiu no corrent de 190.120,59 € i un passiu corrent de 37.445,82 €, és a dir, el passiu total és de **227.566,61 €**. Respecte l'any anterior (2017) hi ha una diferència positiva (millor resultat), ja que hi havia uns 277.453,91 €.

Patrimoni net de l'empresa

El patrimoni net d'aquesta empresa l'any 2018 ha estat de **20.564,85 €**. Respecte l'any anterior (2017) hi ha una diferència positiva (millor resultat) de 10.069,17 €, (l'any anterior, hi havia un patrimoni net de 10.495,08 €).

Resultat final de l'exercici

El resultat final de l'exercici de l'empresa després de pagar els impostos és de **10.069,77 €**, que ens indica un resultat positiu. El resultat final de l'exercici a l'any 2017 va ser de -4.585,34 €, la qual cosa ens indica que està millorant favorablement.

2.4.5 Resum d'investigació de VARADERO PORT BARA, S.L.

Mitjançant tot aquest anàlisi, com a resum podem treure les següents conclusions:

- Treballa amb embarcacions de màxim 110 tones i 31 metres d'eslora.
- Les embarcacions amb les quals treballen més són iots mitjans i petits, juntament amb velers. En menor mesura també treballen amb iots de 30 metres d'eslora i embarcacions pesqueres.
- És una empresa relativament jove, ja que va començar la seva activitat empresarial a l'any 2014.
- Els nombres demostren que ha millorat bastant en quant a resultats financers. Ha duplicat el seu patrimoni net en un any i ha aconseguit un resultat d'exercici positiu, per tant, va molt ben encaminada.
- La part dolenta d'aquesta empresa que hem pogut saber i que ha estat per experiència pròpia, és la del temps i demores en l'inici i la finalització de les feines. Tot i que només va ser un cop, vam tenir una mala experiència com a clients. Ens van assignar una hora per treure el nostre vaixell de pesca al varador i vam haver d'esperar perquè una altra embarcació gran havia d'entrar també des de feia estona. Un cop al varador, el personal encarregat de col·locar les fixacions i ancoratges estava enfeinat amb l'altra embarcació i això va produir demores que no van ser agradables, tampoc ens donaven una estimació aproximada del que trigarien o què farien. Com a investigació de l'empresa és l'única cosa dolenta que puc dir d'ella. Desconec si això és costum o no en el seu mètode d'atendre els clients.

2.4.6 Resum d'investigació dels dos principals competidors

Ja hem vist les fortaleses i mancances de les dues empreses competidores que s'imposaven més envers la resta del sector. El varador de Tarragona està en fallida i té una salut financera dolenta, per tant, ens dona a entendre que el seu model de negoci i finançament no és sostenible. El varador de Roda de Barà, en canvi, té millors perspectives de futur, ja que en un any va duplicar el seu patrimoni net i controla bastant bé els seus passius, ofereix tota classe de serveis possibles per a les embarcacions sense emfatitzar en una classe sola (com era el cas del varador de Tarragona, que emfatitzava el seu servei sobretot en una clientela estrangera amb embarcacions de luxe grans, que els ha fet facturar molt, però no el suficient respecte els seus passius). Sens dubte, els varadors de Tarragona i de Roda de Barà seran uns competidors seriosos.

2.5 Definició de clients objectiu de la nostra empresa

Si hem pogut treure alguna cosa clara estudiant els dos anteriors competidors és la de no cometre els mateixos errors que ells, sobretot els de Port Tarraco Works S.L., ja que encara que la seva facturació sigui molt elevada, els deutes a curt i llarg termini han fet que el valor d'aquesta empresa sigui negatiu, la qual cosa vol dir que ho tindrà més difícil per demanar préstecs d'ara en endavant. La lliçó que també hem après és que enfocar-se en aquest públic objectiu (és a dir, els iots més grans de 30 metres d'eslora i més pesats que 300 tones) és un terreny bastant arriscat, ja que requereix de moltíssima inversió inicial i finançament que es pot convertir, com ja hem vist, en un deute cada any més gran. És per això que la nostra empresa ha decidit enfocar-se en un públic objectiu diferent al de Port Tarraco Works S.L. i que alhora és el mateix que Varadero Port Barà S.L.

Pels motius esmentats anteriorment, hem decidit oferir els nostres serveis a les embarcacions de menys de 30 metres d'eslora i de menys de 110 tones (també per raons tècniques, com serà la capacitat del nostre *travel lift*). Ens enfocarem sobretot als iots i velers locals que compleixin aquestes característiques i també farem èmfasi en el sector pesquer, ja que, per les revisions anuals que s'han d'efectuar, són clients que podem tenir assegurats cada any si queden satisfets amb els nostres serveis.

En resum, ens enfocarem en cridar l'atenció i captar a totes les embarcacions possibles més properes que compleixin amb les característiques anteriorment esmentades, és a dir, exclusivament de la costa de Tarragona (posteriorment es podria ampliar aquesta zona de captació, però considerem que en els primers 5 anys és millor començar d'aquesta manera i tenir assegurats clients de la nostra zona). Per aconseguir això haurem de pensar en una sèrie d'estratègies que més endavant explicarem, però primer hem de decidir on instal·lar la nostra empresa.

Capítol 3. Descripció dels serveis

Ara que tenim una millor idea del sector i dels nostres competidors hem de tenir molt clar que hem de fer la feina millor que la resta, això vol dir que haurem d'oferir millores i més facilitats envers al client dels serveis que ja ofereixen els nostres competidors. L'altre punt clau de l'èxit o el fracàs de la nostra empresa serà la localització del nostre varador. Ens interessa sobretot que estigui el més a prop possible de ports esportius amb un gran volum d'amarratges i llotges de pescadors amb flotes considerables de pesquers. Aquest negoci no pot comptar amb l'oferiment a domicili dels nostres serveis per raons òbvies, per això la proximitat al client serà un punt clau en aquesta gran decisió.

3.1 Serveis propis

Inicialment explicarem els serveis que depenen únicament de nosaltres, és a dir, els nostres socis i personal conjuntament amb la nostra maquinària, en aquests serveis no intervé cap *partner*.

3.1.1 Moviments amb grua

El primer servei que depèn exclusivament de nosaltres és el dels moviments amb el *travel lift*. Bàsicament consisteix en treure les embarcacions del mar i re-col·locar-les dins del nostre varador. Les persones que s'encarreguin d'operar aquesta grua, d'acord amb l'Art. 19 de la LPRL 31/95 i l'Annex 2 del Real Decret 1215/199, hauran d'estar autoritzades per l'empresa responsable (és a dir, la nostra) per a la seva manipulació i, per tant, hauran d'estar formades. La formació obligatòria està dirigida als operadors d'aquests equips de treball per a que puguin desenvolupar la seva tasca de la forma més segura i eficient. Els cursos pràctics es realitzaran en un entorn real dins de les instal·lacions de l'empresa per personal extern.

3.1.2 Estància al varador

Després d'efectuar el respectiu moviment amb el *travel lift* i posicionar l'embarcació a reparar, l'espai que ocupa l'embarcació al nostre varador es pagarà per dia (segons els m² que ocupi).

3.1.3 Neteja de sentines

La sentina és la part inferior del casc d'una embarcació, la part més baixa de la sala de màquines, just per sobre dels doble fons. Aquest espai recollirà tots els líquids oliosos procedents de petites pèrdues en canonades, juntes i bombes que es vessen com a conseqüència del funcionament de la maquinària del vaixell.

Les aigües de les sentines són purificades mitjançant separadors de matèria oliosa, quedant a bord els productes contaminants, coneguts amb el nom de *slops*, els quals són retirats a port per al seu tractament i eliminació.

El preu de la neteja de sentines es fixarà segons l'eslora de l'embarcació. També s'inclourà en aquest apartat la recollida i reciclatge d'escombraries que puguin tenir les embarcacions (com plàstics, papers, etc.) on l'eslora de l'embarcació determinarà el preu final d'aquest servei.

3.1.4 Altres serveis propis

Per últim, tenim una varietat de serveis per als armadors de les embarcacions que es quedin dins del nostre varador, com ara el lloguer de la màquina a pressió per netejar el casc, el consum de llum i aigua utilitzats per l'armador (preu per Kw i m³), el servei de tacades per a motores i velers, la col·locació de mastils i motors, el lloguer d'escales per pujar a les embarcacions, el lloguer dels andamis, la protecció de les eslingues del *travel lift* per no embrutar la pintura de l'embarcació, el lloguer de carretons i la recollida i reciclatge d'escombraries.

3.2 Serveis no propis

Els serveis que, com a mínim, hem d'oferir per estar a l'altura dels nostres competidors són els anunciats a la seva web. Un cop sapiguem que els podem proporcionar afegirem alguns serveis més essencials i d'utilitat per encara donar més força a la nostra empresa i destacar sobre la competència. Hi ha almenys 3 serveis que aquestes empreses no proporcionen de manera directa i els armadors han de cridar alguna empresa externa per fer tals tasques. Aquests casos són els que interessin solucionar i implementar com a servei propi de l'empresa.

Els serveis que com a mínim haurà de tenir la nostra empresa per tal de ser la millor en el sector hauran de ser els següents:

3.2.1 Pintures

Haurem de comptar amb un equip d'especialistes en pintura nàutica que pugui oferir i aplicar preparacions dels substrats, imprimació, poliment, pintures de fons, pintures d'acabat, pintures *antifouling*⁵.

El principal problema que es trobaran els nostres clients i que nosaltres els hi podrem solucionar professionalment serà escollir el sistema més apropiat per pintar l'embarcació.

⁵ Antifouling: Antiincrustant.

Per a un assessorament professional haurem de respondre les següents preguntes envers l'embarcació que haguem de pintar, ja que existeix una àmplia gama de productes en pintures:

- De quin material està fet el casc o la zona a pintar?
- Es pintarà l'obra viva o l'obra morta?
- És un pintat per a obra nova, manteniment o reparació?
- Si és manteniment o reparació, amb quines pintures està pintada l'embarcació?
- Es desitja un pintat d'alt rendiment o convencional?
- Amb quines eines es pot/vol treballar (pistola, corró, brotxa)?

Un cop contestades aquestes preguntes serà fàcil elegir el sistema que més convé i donarem un exemple professional a l'hora de pintar l'embarcació. El nostre varador donarà la llibertat a l'armador (a diferència d'altres varadors) d'elegir si vol contractar aquest servei que oferim o pintar la seva embarcació per compte propi o mitjançant una empresa exterior (sempre i quan es respectin i es firmin els permisos necessaris ja que serem els responsables de tots els treballs que es realitzen dins del nostre recinte).

Tipus de pintures

Principalment els nostres experts utilitzaran els sis tipus de pintures següents:

1. **Pintures antifouling:** L'*antifouling* o pintura antiincrustant és un recobriments especialitzat que normalment conté una formulació d'ingredients bioactius i compostos solubles en aigua, que després s'aplica al casc del vaixell, la qual cosa alenteix el creixement de perceps, algues i organismes marins que s'adhereixen al casc durant la experiència nàutica.
2. **Pintures sintètiques:** Són pintures a base de resines que contenen olis secants, normalment amb duració molt limitada.
3. **Pintures clorocautxú:** Són pintures a base de cautxú sintètic clorat, duren més que les sintètiques.
4. **Pintures bituminoses:** Són pintures a base de brees, de color negre o fosques, i s'utilitzen per a les zones submergides.
5. **Pintures epoxi:** Són pintures a base de resines epoxi, aquestes donen una gran resistència a la intempèrie i també submergides al mar.
6. **Poliuretans:** Són pintures a base de resines de poliuretà, conserven el color i la brillantor, posseeixen una gran resistència a la intempèrie.

Procediments per pintar un vaixell

En resum, el procediment que hauran de seguir els nostres professionals en l'àmbit de pintura consta dels següents passos:

- **Fase 1:** Eliminar la pintura vella i preparació de la superfície. En primer lloc hem d'examinar la pintura existent al vaixell. Si veiem que està en mal estat (mala adherència o esquarterament), hem d'eliminar-la. Per això, primer caldrà desengreixar i netejar a fons la superfície abans d'efectuar mètodes mecànics d'eliminació de la pintura (si polim sense netejar, la brutícia pot arribar a incrustar-se en la superfície i poden produir-se problemes d'adherència). El desengreixat ha d'efectuar-se en un ambient ben ventilat utilitzant draps nets i absorbents impregnats en desengreixant.

- **Fase 2:** Cobrir el que no es pintarà. Els accessoris que es poden retirar i es puguin maltractar amb el pintat hauran de ser retirats i, en cas de que no es pugui, caldrà cobrir-los amb cinta de pintor per a que no es danyi la pintura, ja que al pintar un vaixell s'ha de tenir compte de no danyar algunes parts com vidres o marcs.
- **Fase 3:** Polimentar. El propòsit del poliment és eliminar desigualtats i allisar la superfície o eliminar les capes de pintura vella i proporcionar la rugositat que millora l'adherència de la pintura. Per obtenir un bon resultat, la superfície a pintar ha d'estar seca, neta, sense greix i llisa, però no massa polida. És preferible el poliment en sec per eliminar la pintura antiga (excepte els *antifouling*s, que han de ser eliminats per poliment en humit), això proporciona una millor adherència a la nova capa de pintura. Una polidora orbital és la eina més efectiva per la completa eliminació de pintura antiga sobre fusta i contraxapat.
- **Fase 4:** Restaurar (en cas necessari). Si es presenten esquerdes, s'han d'omplir amb resina epoxi de tipus marina o amb massilla epòxica d'alta duració.
- **Fase 5:** Pintar (base). L'ambient ideal per realitzar el pintat haurà de ser un dia sec i fred, ja que amb calor la pintura es seca massa ràpid i no s'aconsegueix un bon acabat. S'ha de començar a pintar per la part baixa del vaixell o casc utilitzant la pintura *antifouling*, que també s'aplica a la quilla, timó i hèlixs.
- **Fase 6:** Pintar (laterals). Per a la resta del vaixell s'haurà d'aplicar un dels tipus de pintura que més convingui al vaixell. Es pot fer mitjançant un corró, una brotxa o, d'una manera més professional, amb una pistola a pressió per aconseguir un millor acabat. Per assolir una millor adherència de la pintura i un millor aspecte s'hauria de realitzar el procés de pintat de 2 a 3 vegades, segons la quantitat que necessiti l'embarcació.

Per elegir els productes adequats s'han de tenir en compte les següents pautes:

- Els epoxis són productes d'alt rendiment.
- Els poliuretans són de més llarga duració que els esmalts sintètics.
- Els productes d'un component són més fàcils i ràpids d'aplicar.
- No s'han d'aplicar productes de dos components a sobre de productes d'un component.
- Les massilles epoxi són més apropiades que les massilles de polièster per a l'ambient marí.
- No tots els tipus d'*antifouling* poden aplicar-se en embarcacions d'alumini.
- Existeixen imprimacions específicament dissenyades segons el substrat a pintar.
- S'ha de seguir meticulosament l'ordre i l'espessor recomanada de les capes.
- Mai s'ha d'aplicar un producte dur a sobre d'una pintura existent de tipus més tova.
- Si s'apliquen pintures bituminoses, s'han d'aïllar abans de repintar per evitar el sagnat (difusió d'una pintura soluble des del substrat travessant un altre sistema de pintura a través de les capes subsegüents).

Calcular la superfície a pintar de l'embarcació

Es pot calcular fàcilment les superfícies de coberta i obra morta del vaixell.

S'han d'aplicar les fórmules del càlcul d'àrees de les embarcacions, per exemple, l'empresa Nautic Advisor (format per professionals nàutics, regatistes, experts de gestió portuària, especialistes en màrqueting online, programadors i gestors de projectes) utilitzen les fórmules que venen a continuació per calcular la

superfície de l'obra viva de l'embarcació (ja sigui una motora, un veler o una embarcació de quilla correguda). Un cop trobada la superfície que volem pintar, hem de dividir el resultat entre el rendiment pràctic per m² de la pintura que volem aplicar i obtindrem així els litres de pintura que necessitem:

Litres necessaris = Superfície total / Rendiment pràctic per m² de la pintura.

A continuació es troben les abreviacions dels conceptes utilitzats en les fórmules per a determinar la superfície de l'embarcació:

LOA = Eslora total

LWL = Eslora en la línia de flotació

B = Màniga

D = Calat

F = Francbord

Per calcular les superfícies de coberta més l'obra morta s'aplica:

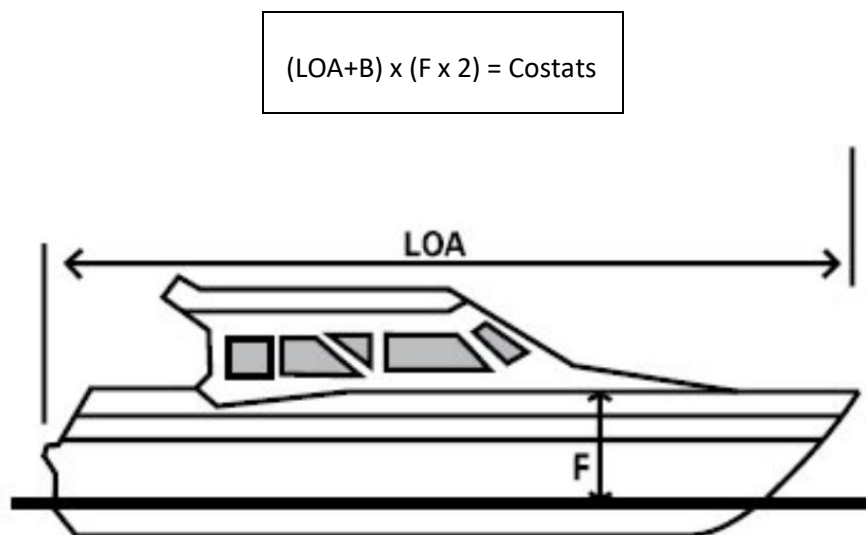


Figura 15 - Representació de la eslora total. Font: nauticadvisor.com

$$\text{LOA} \times \text{B} \times 0,75 = \text{Coberta}$$

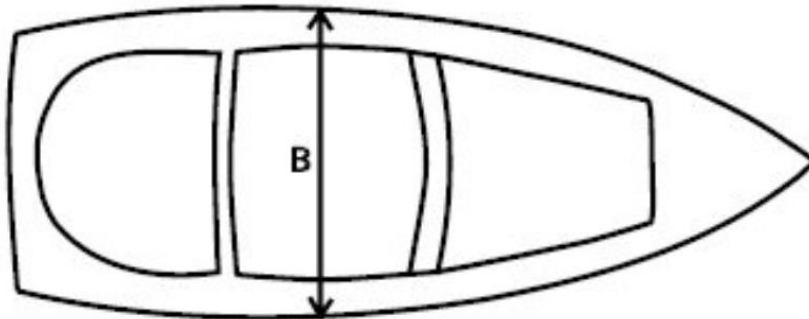


Figura 16 - Representació de la màniga. Font: nauticadvisor.com

Per calcular la superfície d'obra viva s'aplica:

Per a motores:

$$\text{LWL} \times (\text{B} + \text{D}) \times 0,85 = \text{Fondos}$$

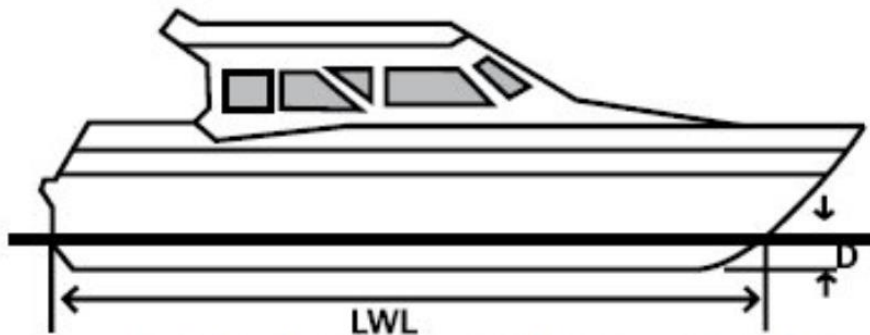


Figura 17 - Representació de la eslora en la línia de flotació. Font: nauticadvisor.com

Per a velers:

$$\text{LWL} \times (\text{B} + \text{D}) \times 0,75 = \text{Fondos}$$

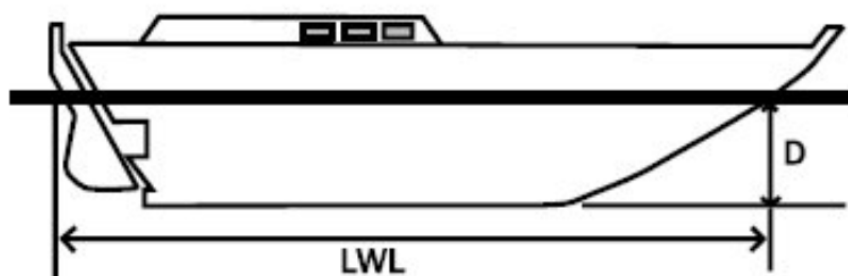


Figura 18 - Representació de la eslora en la línia de flotació en velers. Font: nauticadvisor.com

Per a quilles corregudes:

$$\text{LWL} \times (\text{B} + \text{D}) \times 0,50 = \text{Fondos}$$

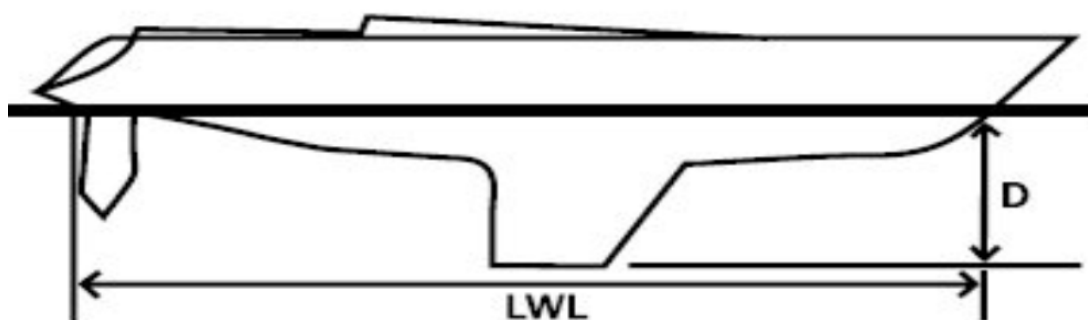


Figura 19 - Representació de la eslora en línia de flotació per a quilles corregudes. Font: nauticadvisor.com

3.2.2 Mecànica, hidràulica i motors

Necessitarem comptar amb un equip professional que pugui reparar qualsevol problema amb els motors dièsel de dos temps i quatre temps, reductors inversors, sistemes de propulsió i maquinària, així com també dels sistemes hidràulics del vaixell.

El principal objectiu que haurà de complir el nostre *partner* en aquest sector, serà reparar les averies en un temps raonablement ràpid i amb eficàcia. També oferirem un servei de fabricació de peces a mesura, ja sigui mitjançant aquest *partner* o el que tindrem en treballs en metall; per tant, estaria bé que el nostre *partner* disposi de torns, mandrinadores, brunyidores i fresadores. En cas de no trobar a cap *partner* que disposi d'aquestes màquines, el nostre *partner* especialitzat en treballs en metall cobrirà aquest servei. És crucial el poder fer peces en metall a mesura pels motors, ja que molts fabricants ja no produeixen algunes de les peces que es trenquen i això provoca moltes demores i diners envers al client per trobar alguna empresa metal·lúrgica que pugui ajudar a l'armador amb aquests problemes, nosaltres ja el tindrem solucionat des del primer moment. També s'oferirà, si el client així ho desitja, un diagnòstic de la salut del motor si s'espera que la estança al varador sigui d'uns quants dies.

Principals averies

Les averies que es produeixen amb major freqüència en les embarcacions estan relacionades amb el seu motor i es deuen principalment a la falta de manteniment. Els vaixells no són joguines que es puguin

utilitzar i abandonar al nostre gust, per això la deixadesa hauria d'estar prohibida per a un armador i el seu vaixell. Un resum de les principals averies en els motor marins serien les següents:

- **No utilitzar els recanvis originals.** En el moment de dissenyar una peça cada fabricant pren en consideració les necessitats particulars del motor pel qual ha estat creat, per tant, només els recanvis originals cobreixen les necessitats específiques de cada motor. Estalviar en recanvis d'altres proveïdors més barats acaba sortint car.
- **Bomba d'aigua buida.** Encendre el motor en sec, encara que sigui per pocs segons, pot perjudicar greument el rotor de la bomba d'aigua. Els rotors es lubriquen amb la pròpia aigua que impulsen. Tot i que els danys no són evidents el primer cop, amb el temps es comencen a notar les conseqüències.
- **Mala refrigeració.** En els motors de refrigeració de circuit tancat (normalment són els dièsel) el motor es refrigera mitjançant dos circuits independents, un d'aigua salada i l'altre d'aigua dolça barrejada amb líquid refrigerant o anticongelant. Aquest ha de canviar-se periòdicament ja que amb el temps es degrada, no obstant, el circuit d'aigua salada també s'ha de verificar. Encara que alguns models de motor porten instal·lats filtres en els circuits de refrigeració, la sal i el fang solen ser els principals agents agressors d'aquests elements. Per eliminar-los s'ha d'efectuar una dessalinització, és a dir, fer circular aigua dolça neta per l'interior.

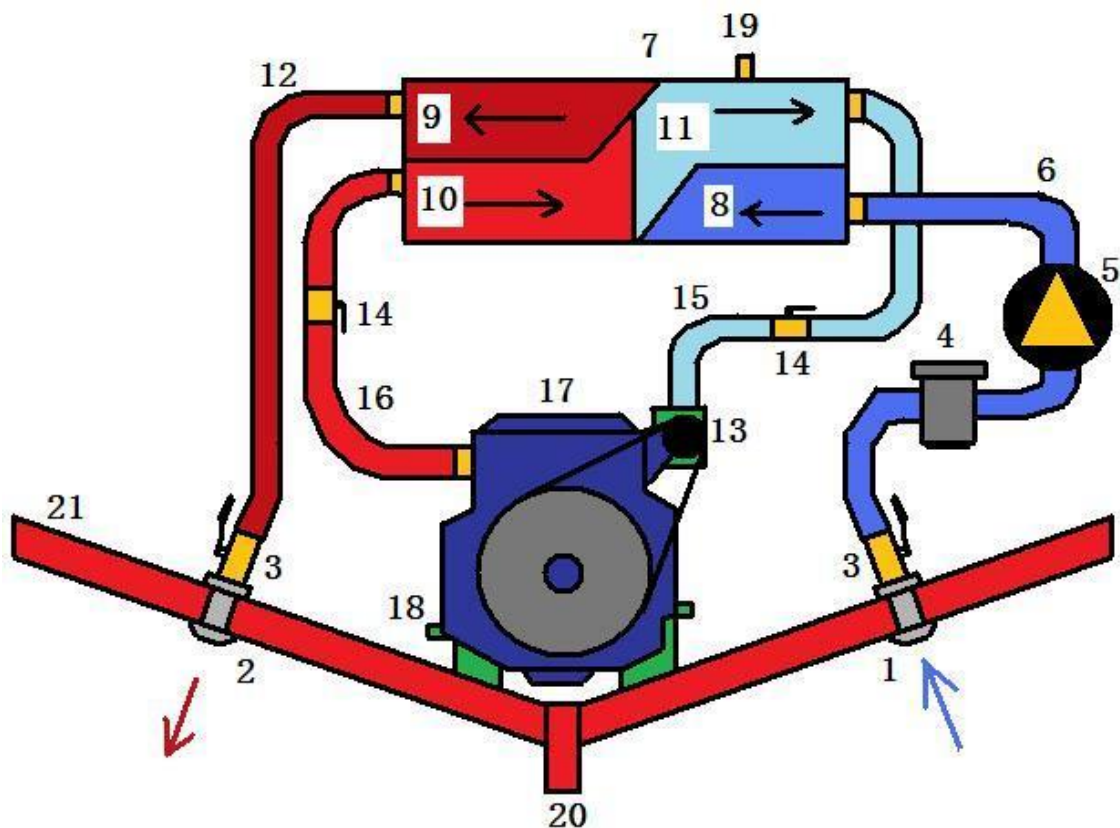


Figura 20 - Sistema de refrigeració d'un motor marí convencional. Font: navegacioncostera.blogspot.com

- 1 - Passabucs d'entrada d'aigua salada.
- 2 - Passabucs de sortida d'aigua salada.
- 3 - Aixetes de fons.

- 4 - Filtre d'aigua salada.
 - 5 - Bomba independent d'aigua salada.
 - 6 - Línia d'aigua salada freda.
 - 7 - Intercanviador de calor.
 - 8 - Entrada d'aigua salada freda.
 - 9 - Sortida d'aigua salada calenta.
 - 10 - Entrada d'aigua dolça calenta.
 - 11 - Sortida d'aigua dolça freda.
 - 12 - Línia d'aigua salada calenta.
 - 13 - Bomba i filtre d'aigua dolça.
 - 14 - Claus de pas d'aigua dolça.
 - 15 - Línia d'aigua dolça freda.
 - 16 - Línia d'aigua dolça calenta.
 - 17 - Motor dièsel.
 - 18 - Bancada del motor.
 - 19 - Purgador d'aire del intercanviador.
 - 20 - Quilla.
 - 21 - Pla de sentines.
- **El rodet de la bomba d'aigua.** Les pales del rodet de la bomba d'aigua es desgasten pel fregament fins que un dia es trenca alguna de les pales desencadenant una reacció en cadena que fa trencar les altres pales, llavors el motor ja no té la capacitat de refrigeració i s'ha d'aturar immediatament.
 - **Filtres d'oli, de combustible i d'aire.** La puresa de l'oli, el combustible i l'aire del nostre motor està condicionada pels filtres. No canviar-los a temps permet que partícules de carbó i tota classe d'impureses circulin pel motor, la qual cosa augmenta el fregament entre peces, ocasiona el corresponent desgast i a la llarga provoca la pèrdua de compressió. La revisió i substitució periòdica dels filtres és la millor garantia de durabilitat. Seguir les recomanacions del fabricant en quant a periodicitat dels canvis dels filtres estalvia futures averies.
 - **Corretges.** Les corretges de l'alternador i de la bomba de refrigeració del circuit d'aigua dolça han de comprovar-se periòdicament. S'ha de fer pressió amb la mà per comprovar la seva folgança, si cedeixen més d'un centímetre, s'haurà de desplaçar l'alternador en el seu suport en busca d'una major tensió, però si això no és possible (la corretja està esfilagarsada o esquerdada) és millor canviar-la.
 - **Fum negre a l'escapament.** El fum negre ens indica que hi ha una mescla aire-dièsel pobre en aire o molt rica en dièsel. Les causes poden ser diverses però les més comuns són: excés de càrrega en el motor, excessives revolucions en marxa, filtres d'aire bruts, injectors bruts o obstruïts, combustible amb baix índex de cetà, mal reglatge de la bomba de combustible amb un caudal excessiu en la

injecció, folgança insuficient en el reglatge de vàlvules, baixa compressió en els cilindres, fugues per la vàlvula d'escapament, cambres de combustió brutes, etc.

- **Fum blanc a l'escapament.** Si el fum és blanc significa que hi ha aigua als filtres i en general la causa ve relacionada amb una deficient refrigeració o ruptures i esquerdes de la junta de culata.
- **Fum blau a l'escapament.** El fum blau indica generalment que el combustible surt sense cremar. Les causes que originen aquest color del fum en l'escapament generalment són: si el fum és blau blanquinós acompanyat de cops, indica que alguna tovera de l'injector està oberta o amb insuficient pressió en la regulació de la injecció; per tant, s'ha de comprovar si hi ha algun moll trencat i tarar els injectors a la pressió corresponent. Si el fum és blau intens a qualsevol velocitat i càrrega del motor, indica que l'oli de lubricació s'està cremant dins dels cilindres, en aquest cas s'haurà de comprovar la folgança en els segments i en les guies de vàlvules.

3.2.3 Electricitat i electrònica

Un bon equip d'electricistes és essencial al nostre varador. Aquests s'encarregaran de solucionar qualsevol problema elèctric amb les bateries, alternadors, cablejat, fusibles, sensors, sanitaris i fluxos, potabilitzadores, aire condicionat i refrigeració, llums, gestió i distribució d'energia al vaixell. Aquí exceptuarem els aparells de radar, sonar, sondes i radiocomunicacions dels quals s'encarregarà un altre *partner* especialitzat en aquests aparells. El perquè d'aquesta decisió és simple, per experiència pròpia molts cops els electricistes no acaben de trobar el problema d'aquests aparells més específics tals com una mala configuració d'aquests aparells electrònic fent perdre temps i diners al clients.

Avaries elèctriques més comunes en els vaixells

- **Problemes amb les bateries.** Un mal estat de les bateries pot causar problemes amb el motor, la bomba d'aigua i tot tipus de problemes elèctrics. Un bon manteniment d'elles evita la possibilitat de quedar-se sense poder arrancar el vaixell. S'ha de comprovar que els pols no estiguin recoberts d'òxid, en cas contrari s'han de netejar i lubricar abans de connectar de nou els cables. També s'ha de comprovar l'estat de càrrega i el nivell de líquid omplint-lo si fes falta amb aigua destil·lada.
- **Problemes amb l'alternador.** Un mal estat o averia a l'alternador no permetrà que es recarreguin les bateries i donarà pas a problemes elèctrics. Si les bateries estan en bon estat i no tenim energia, l'alternador sol ser el focus del problema.
- **Problemes amb els equips electrònics del pont.** Les averies en els equips electrònics solen ser complexes, però abans sempre es pot descartar un problema bastant comú i més senzill de solucionar que és el de la humitat al panell central dels instruments a bord i assegurar-se de que no hi ha humitat.

3.2.4 Treballs en metall i *refit* d'embarcacions

En aquest servei el nostre *partner* solucionarà els problemes relacionats amb peces mecàniques, canalitzacions, fabricació personalitzada de peces metàl·liques, recobriment del casc, soldadures, hèlixs, eixos, timons, pales, producció d'acer, acers inoxidable, aliatges, titani, galvanitzat i cromats i dissenys en metalls. A més, també haurà de fer *refits* i reparacions en metalls de les embarcacions tant interiors

com exteriors. És imprescindible tenir torns, mandrinadores⁶, brunyidores⁷ i fresadores⁸ per poder fabricar peces metàl·liques de característiques específiques.

L'únic que cal saber d'informació específica en aquest servei és que es faran tot tipus de treballs en metalls com acer inoxidable, ferro, aliatges, etc.



Figura 21 - Exemple de reparació en metalls. Font: reparacionesnavalesencanarias.com



Figura 22 - Exemple de reparació en metalls. Font: reparacionesnavalesencanarias.com

⁶ Mandrinadora: Màquina que s'utilitza per al mecanitzat de forats de peces cúbiques que han de tenir una tolerància molt estreta i una qualitat de mecanitzat bona.

⁷ Brunyidora: Màquina que s'utilitza per rectificar diàmetres interiors, és molt utilitzada per polir camises de motors, bieles, diàmetres interiors d'engranatges, etc.

⁸ Fresadora: Màquina de moviment circular continu, constituïda per una sèrie de burins o fulles convenientment espaiats entre sí i que treballen un després de l'altre per llaurar metalls o fresar-los.

3.2.5 Treballs en fibra de vidre

Els professionals amb els que comptarem en aquest servei seran experts en reparacions de rallades, esquerdes, desprendiments en àrees molt desgastades i cops en cascs de fibra de vidre utilitzant un component anomenat *gelcoat*. També elaboraran peces de fibra a mesura en cas necessari.

Normalment es sol treballar amb fibra de vidre i de carboni però també hi ha altres tipus de fibres. Nosaltres serem capaços de treballar amb qualsevol d'elles ja sigui construint peces o reparant parts del vaixell del client.

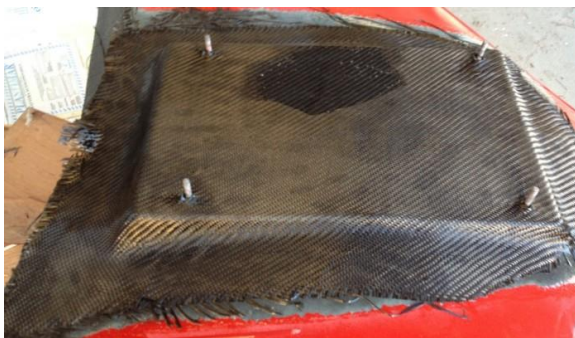


Figura 23 - Exemple de reparació en fibra. Font: reparacionesnavalesencanarias.com



Figura 24 - Exemple de reparació en fibra. Font: reparacionesnavalesencanarias.com

3.2.6 Fusteria i ebenisteria

La fusteria i l'ebenisteria és l'últim servei essencial per aquelles embarcacions amb cascs construïts de fusta. Aquesta àrea comprèn tots els treballs relacionats amb la fusta d'una embarcació. Aquest servei encara és molt necessari en embarcacions actuals.

Amb aquest servei oferirem qualsevol tipus de treball de fusteria interior i exterior, construcció de peces de fusta amb una àmplia gamma de fustes d'alta qualitat, gravats en fusta, mosaics en fusta, dissenys i plànols si fes falta.

Un vaixell no només precisa d'un casc estanc. En la majoria de casos, també necessita una coberta que protegeixi la nau, la seva tripulació, la càrrega i el passatge d'una possible inundació. També s'ha de tenir en compte la importància de l'harmonia i bellesa de les línies en la seva construcció, així com la resistència a l'acció implacable de la intempèrie encara en repòs. La fusteria per a vaixells és la clau per aconseguir aquests objectius.

Antigament els mestres d'aixa s'encarregaven de construir i reparar els cascs de fusta. Actualment és difícil de trobar-ne de bons ja que els materials predominants són les fibres de vidre (més endavant aprofundirem en els mestres d'aixa).

Treballs que comprenen la fusteria per vaixells

- **Fusteria exterior:** Comprèn la construcció i modificació del mobiliari (taules, cadires, bancs, hamaques, portes, passamans, baranes, etc.) i els treballs de coberta (des de substituir una taula de fusta fins a refer la coberta sencera).
- **Fusteria interior:** Es centra en les reformes de l'habitacle de l'embarcació, seguint el mateix disseny ja existent. Consisteix en la construcció de tot tipus de mobiliari amb qualsevol classe d'acabat (laminat, xapat, envernissat, etc.) i en qualsevol estil que es desitgi.



Figura 25 - Exemple de fusteria en un vaixell. Font: ebanmar.com

Els mestres d'aixa

En el món de la fusteria per a vaixells existeix una tradició artesana bastant antiga a Catalunya i a bona part del món, però que té el risc de desaparèixer. És la tradició dels mestres d'aixa.

El mestre d'aixa és l'ofici que es basa en la construcció de vaixells de forma artesanal utilitzant com a matèria prima la fusta. És considerat un ofici tradicional i d'artesania que s'ha anat perdent a causa de la industrialització i de la introducció d'altres elements de fabricació. De totes formes, existeixen iniciatives locals per revifar aquesta forma artesana de fusteria per a vaixells despertant l'interès entre la joventut. Per altra banda, la incorporació als treballs de manteniment de grans embarcacions d'esbarjo i iots de luxe permet la possibilitat d'albirar un gran futur.

3.3 Serveis innovadors i exclusius

Fins ara hem vist tots els serveis essencials on hem d'estar a l'altura dels nostres principals competidors comptant amb els millors *partners* que sigui possible, ara bé, encara podem oferir més serveis especialitzats. Comptar amb professionals especialitzats en els següents serveis dona al client més confiança amb el nostre criteri i serveis. A més, exceptuant el repostatge, els altres són serveis que els nostres competidors no ofereixen, la qual cosa ens farà millors, ja que tenim més varietat de serveis que podem oferir.

3.3.1 Tapisseria

Per als clients més exclusius aquest és un servei orientat al luxe. El nostre *partner* haurà de ser un professional que tracti amb tot equipament de luxe interior i exterior, lones, catifes, tapets, personalització d'interiors fets a mà, col·lecció de catifes i teles, etc.



Figura 26 - Exemple de tapisseria en vaixell. Font: pro-service.cat



Figura 27 - Exemple de tapisseria en vaixell. Font: pro-service.cat

3.3.2 Disseny i interiors

Aquest servei també és considerat de luxe, orientat als clients més demandants i exclusius. El servei que oferirem és el d'un *refit* però d'habitacions o cabines, això inclourà treballs al sostre, parets, cobertes, mobles, acabats de peces d'habitacions a reparar o remodelar i també prèviament un disseny i plànols si el client així ho desitja.

El disseny d'interiors d'un vaixell no és una tasca fàcil degut a l'espai reduït que tenim normalment i el principal problema de tots, que és la humitat; per tant, els materials del mobiliari o teixits hauran de ser hidròfugs⁹ i resistents a l'aigua i a la sal.

La falta de llum a la zona interior del vaixell també condiciona el disseny. En aquest sentit convé utilitzar colors clars i fustes tractades no molt fosques per no sobrecarregar l'ambient.



Figura 28 - Exemple d'un bon disseny d'interiors. Font: decofilia.com



Figura 29 - Exemple d'un bon disseny d'interiors. Font: decofilia.com

3.3.3 Vidres i metacrilat

No és comú però la ruptura dels vidres d'un vaixell poden ocórrer, ja sigui per un mal cop de mar o la caiguda d'algun objecte o accident. Si passa això els varadors de la costa de Tarragona no tenen cap servei

⁹ Hidròfugs: Materials que tenen com objectiu que l'aigua entri dins d'ells, evitant així problemes d'humitat i filtracions.

especialitzat en aquest àmbit però nosaltres sí que el tindrem. Les formes corbes i la precisió dels acabats d'aquests vidres requereixen de professionals.

Aquest és un servei especialitzat i, ja que la competència no en disposa de cap, haurem d'oferir tot tipus de reparacions amb parabrises i vidres per embarcacions, també qualsevol treball amb metacrilat modelat i vidre temperat. També aquest servei engloba els treballs amb vidrieres interiors de mobles o de panells centrals d'instruments.



Figura 30 - Exemple de treballs en vidre en vaixells. Font: jmdagens.com

3.3.4 Radiocomunicacions

És poc comú que aquests aparells es trenquin, però n'hi ha casos. Si estan fora de garantia comprar-ne de nous és car i, més important encara, qualsevol error no detectat a l'hora d'activar el SMSSM¹⁰ pot ser catastròfic i, fins i tot, pot derivar en pèrdues humanes. El nostre *partners* s'encarregaran de reparar aquests equips (si és possible) i, si sortís més a compte comprar-ne de nous, aquests oferiran el seu catàleg de productes aconsellant i assessorant als clients de la millor opció per al seu cas (segons les zones de cobertura del SMSSM on hagin de navegar), i també, si ho desitja, comprovarem el correcte funcionament d'aquests sistemes (per assegurar-se de que quan arribin les inspeccions obligatòries no es trobi amb cap problema). També oferirem dins d'aquest servei optimitzacions i ajustos òptims per als equips de radiocomunicacions que ja tinguin o els nous que comprin. La competència tampoc disposa d'aquest servei especialitzat i en molts casos han hagut clients que han hagut de buscar una solució o proveïdor per la ciutat i instal·lar tot l'equip per ells mateixos.

El SMSSM

Per començar a parlar dels aparells de radiocomunicacions que arreglarem primer hem de saber què és el SMSSM. L' SMSSM és l'abreviatura del Sistema Mundial de Socors i Seguretat Marítima i és un conjunt

¹⁰ SMSSM: Sistema Mundial de Socors i Seguretat.

de procediments de seguretat, equips i protocols de comunicació dissenyats per augmentar la seguretat i facilitar la navegació i el rescat d'embarcacions en perill.

Aquest sistema està regulat pel Conveni Internacional per a la Protecció de la Vida Humana al Mar (SOLAS en anglès), aprovat per l'Organització Marítima Internacional (OMI), organisme dependent de la ONU.

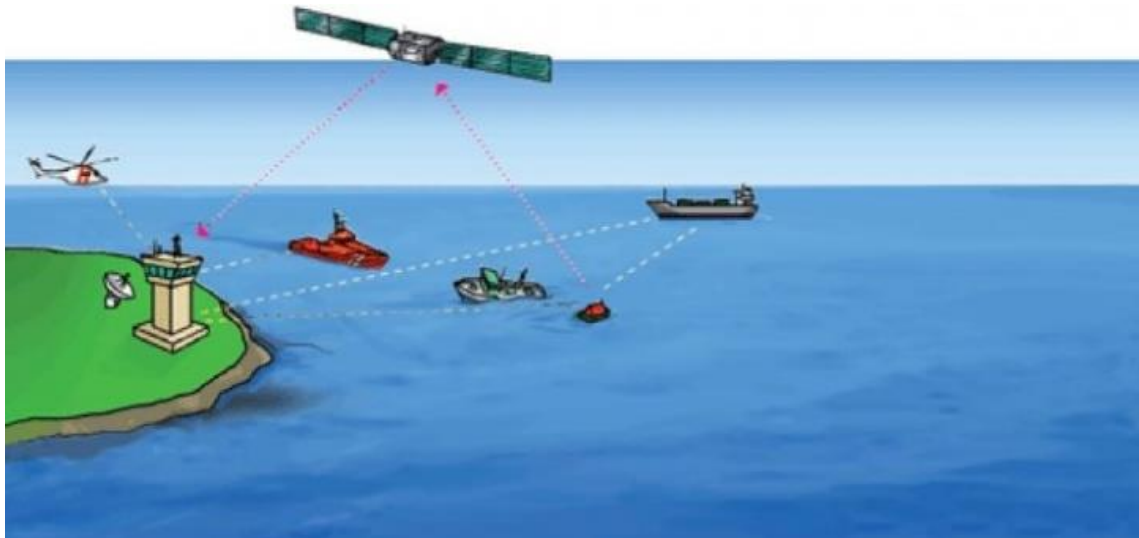


Figura 31 - Representació gràfica del funcionament del SMSSM. Font: salvamentomaritimo.es

Zones cobertes pel SMSSM

Al SMSSM existeixen 4 zones de cobertura radioelèctrica per cobrir totes les zones marítimes del món, les quals es troben definides pel grau de cobertura. Aquestes zones són:

- Zona A1: Zona compresa en l'àmbit de cobertura VHF d'una estació costera, en la qual es disposa de l'alerta de trucada selectiva digital (aproximadament unes 35/40 milles).
- Zona A2: Zona compresa en l'àmbit de cobertura MF d'una estació costanera, en la que es disposa de l'alerta de trucada selectiva digital.
- Zona A3: Excloent les zones 1 i 2, és l'àrea de cobertura de l'ona curta i de la xarxa de satèl·lits geostacionaris de l'INMARSAT, xarxa que abasta fins els 76º Nord i els 76º Sud.
- Zona A4: Comprèn les zones polars, en les que no existeix cobertura dels satèl·lits INMARSAT.

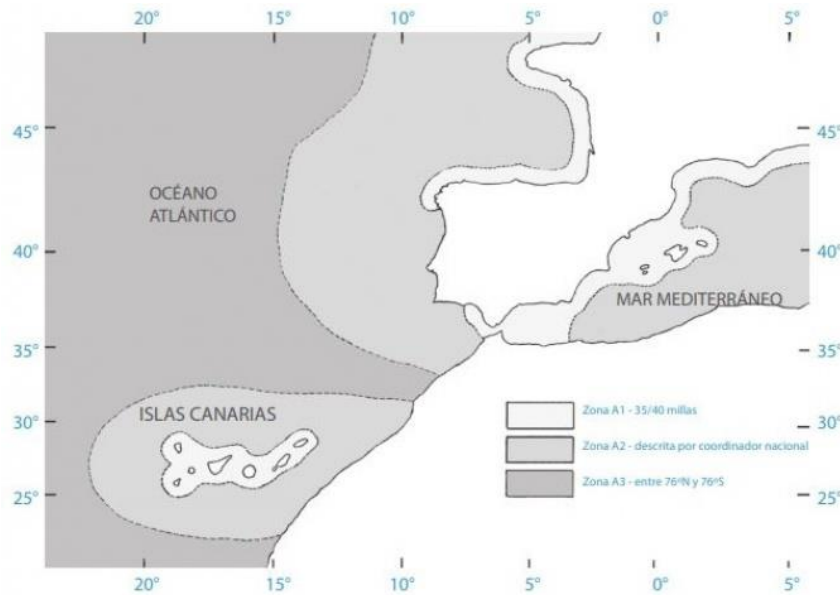


Figura 32 - Exemple de zones cobertes pel SMSSM. Font: salvamentomaritimo.es

Els equips de radiocomunicacions

Segons la zona de navegació per on haguem de navegar uns equips són obligatoris i d'altres no. El que pretén el nostre servei especialitzat és comprovar el correcte funcionament de tots aquests aparells abans de les revisions i reparar-los o substituir-los si fes falta.

S'ha de recordar que:

- Pels equips de radio s'haurà de sol·licitar a la Direcció General de la Marina Mercant el número MMSI (Número d'Identificació del Servei Mòbil Marítim RLS-EPIRB) i la corresponent Llicència d'Estació de Vaixell.
- L'eficàcia i rapidesa de resposta dels medis de salvament marítim depenen, en gran mesura, de la correcta transmissió d'una trucada de socors.
- És necessari saber emprar els equips i conèixer els procediments.

Ràdios VHF, MF i HF

La ràdio en VHF és el sistema de comunicació per radio habitual en la flota d'esbarjo. En comparació amb les freqüències d'ona curta i mitjana, el seu abast és relativament curt i depèn de les condicions de propagació en l'atmosfera. Com que les ones es propaguen en línia recta qualsevol obstacle pot detenir-les.

El canal 16 de VHF està reservat per la seguretat i trucades de socors, mai s'ha de ser emprat per conversar. En el SMSSM, el VHF utilitza la Trucada Selectiva Digital pel canal 70, que és un sistema automatitzat per a la transmissió de trucades de socors que garanteix la seva recepció per els serveis de salvament marítim (si estan en el rang del VHF digital, 40-50 milles) i per altres bucs i embarcacions pròximes.



Figura 33 - Exemple de radio VHF; Font: azimuthmarine.es

La ràdio MF té un abast útil d'unes 400 milles nàutiques en les emissions de les estacions costeres. Les estacions de vaixells solen tenir transceptors MF d'uns 250W, una comunicació efectiva entre vaixells aconseguiria unes 250 milles nàutiques. També compta amb trucada selectiva digital DSC.

La ràdio HF és útil a partir de 400 milles nàutiques utilitzant freqüències baixes, aquestes ones es propaguen per rebots en la ionosfera.

El gran avantatge de demanar socors amb la Trucada Selectiva Digital és que simplement s'ha de prémer un botó. Tots els membres de la tripulació han de ser capaços d'utilitzar el VHF i la Trucada Selectiva Digital.

Les seves principals averies i reparacions són:

- La ràdio no funciona: Probablement el dany es troba en la secció d'àudio, la font d'alimentació o un fusible d'entrada.
- So molt dèbil: El problema es troba a la secció d'àudio, s'han de comprovar els voltatges dels transistors, condensadors o circuits integrats per veure on hi ha el curtcircuit.
- Recepció intermitent i sorollosa: La causa més freqüent és la ruptura d'una de les pistes de coure del circuit imprès de l'etapa.
- Soroll de fons molt alt: Pot originar-se per un ajust defectuós del transmissor RF-FI o també pot ser causat per un potenciòmetre del volum defectuós o localitzar-se en el preamplificador d'àudio.
- Distorsió en el so: El més probable és un desajust en el circuit de control automàtic de guany.
- Soroll d'alta freqüència: Prové, per norma general, dels amplificadors o del convertidor de ràdio freqüències.
- So massa agut: Si l'altaveu està en bon estat, la causa ha de buscar-se en un condensador d'acoblament o de desacoblament.



Figura 34 - Interior d'una ràdio VHF. Font: electronicapascual.com

L'EPIRB (Emergency Position Indicating Radio Beacon) i el SART (Transponedor de Radar)

La radiobalisa d'emergència indicadora de posició és un dispositiu de socors que emet senyals de freqüència satel·litària. Pot ser d'activació manual (prement el botó d'activació) o automàtica (que s'activa per enfonsament de l'embarcació).

El funcionament és senzill. Quan s'activa emet un senyal en el qual s'ha codificat la identitat de l'embarcació. Aquest senyal el reben els satèl·lits que el remeten a l'estació de terra o centre de coordinació d'emergències més propera que processa el senyal rebut. Aquesta estació coordinarà i mobilitzarà el servei de recerca i salvament marítim amb avions, helicòpters, remolcadors, guardamars, salvamars i llanxes.

La principal averia d'aquests dispositius normalment és l'esgotament o caducitat de la seva bateria. Un cop realitzada la prova estàndard de funcionament si ha estat correcte, és molt difícil que es trenqui o sorgeixi una averia a no ser que s'hagi endut algun cop fort. Quan hi ha problemes, la solució normalment és comprar un EPIRB nou.



Figura 35 - Exemple d'un EPIRB. Font: ingmaritima.blogspot.com

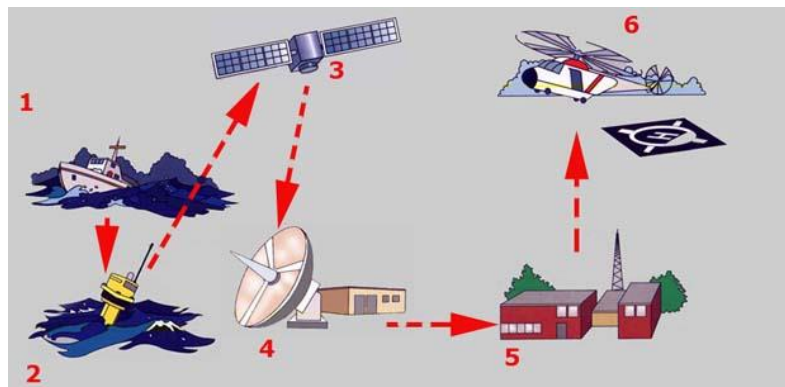


Figura 36 - Funcionament gràfic d'un EPIRB. Font: salvamentomaritimo.es

Els SART (*Search and Rescue Radar Transponder*) són equips portàtils d'emergència utilitzats com complements del sistema d'alerta de socors. Permet a bucs i aèroaus localitzar supervivents fàcilment amb el seu propi sistema de radar. Els SART estan localitzats als bots salvavides. Les averies que puguin presentar són gairebé similars a les dels EPIRB i bàsicament es solucionen reemplaçant-los cada cert temps.



Figura 37 - Exemple d'un SART. Font: depositohidrografico.com

Transponedor de radar (AIS – SART)

Un AIS – SART (*Automation Identification System – Search and Rescue Transmitter*) és un dispositiu del GMDSS que envia missatges d'emergència o avisos en els que reporta el número identificatiu d'aquest dispositiu (no és el número MMSI¹¹, sinó un número diferent) i la posició, i ho fa a través d'un mòdul GNSS¹² integrat en el propi dispositiu. L'AIS-SART està format per un transmissor AIS-VHF i un receptor GPS integrat en un compartiment estanc. La seva mida és molt similar a un SART tradicional. Hi ha dos versions, una és la de major mida, que es col·loca al vaixell, i una altra de tipus personal, que s'acostuma a col·locar en les armbals salvavides, aquest últim equip sol denominar-se radiobalís AIS -SART.

¹¹ MMSI: Número d'Identificació del Servei Mòbil Marítim.

¹² GNSS: Sistema Global de Navegació per Satèl·lits.

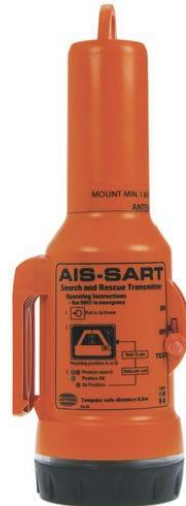


Figura 38 - Exemple d'un AIS-SART. Font: nauticexpo.es

AIS (Automatic Identification System)

El sistema AIS és un sistema de difusió d'informació entre vaixells que funcionen en la banda VHF com un transponedor i pot proporcionar fins a 4.500 informes per minut, actualitzant-los si és necessari cada dos segons. L'objectiu fonamental de l'AIS és permetre als bucs comunicar la seva posició i altra informació rellevant per a que altres bucs o estacions puguin conèixer-la i evitar col·lisions. Els sistemes AIS estan formats per un transmissor de VHF, un sistema de posicionament global, dos receptors VHF TDMA, un receptor DSC en VHF i una *interface*¹³ marina per a la visualització de les dades i mapa.

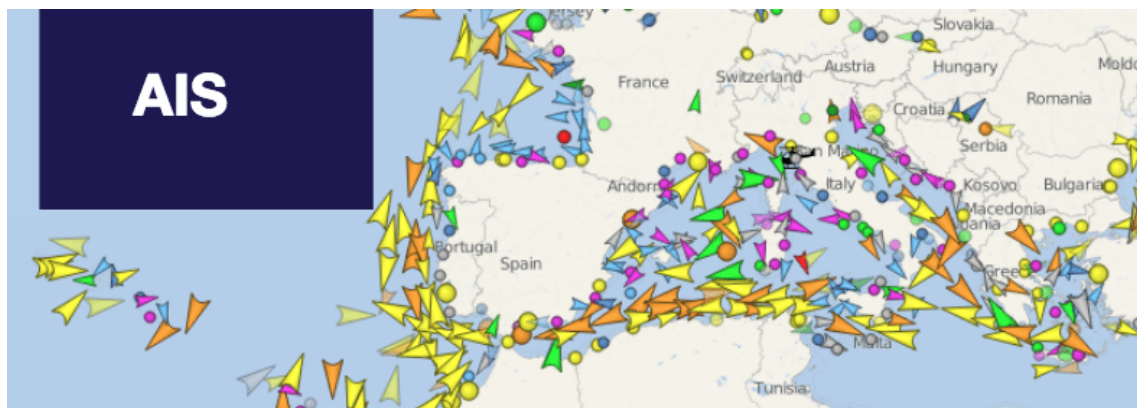


Figura 39 - Representació gràfica sistema AIS. Font: neptuno.es

Les averies més comunes d'aquests dispositius són males configuracions o cablejat i antenes en mal estat. Els nostres *partners* estaran preparats per solucionar aquestes averies el més aviat possible.

¹³ Interface: Dispositiu capaç de transformar les senyals per un aparell en senyals comprensibles per un altre.

INMARSAT -SES (Ship Earth Station)

L'Organisme Internacional de Telecomunicacions Marítimes per Satèl·lit (INMARSAT), és una xarxa de comunicacions per satèl·lit i una part integral del SMSSM/GMDSS utilitzat per trucades d'emergència i rutinàries.



Figura 40 - Exemple d'un satèl·lit INMARSAT. Font: nauticexpo.es

Una SES és un dispositiu instal·lat a bord d'un vaixell que permet a l'usuari comunicar-se amb altres que estiguin terra mitjançant la selecció d'un satèl·lit i una CES (*Coast Earth Station*). Els sistemes INMARSAT utilitzen antenes parabòliques ubicades dins de radoms. Amb aquest sistema és possible utilitzar telèfon, tèlex, fax, e-mail, transferència de dades i internet.

Les principals averies normalment solen ser per falta de manteniment del cablejat i antena.

El sistema NAVTEX

El NAVTEX és un sistema per rebre automàticament informació MSI (*Maritime Safety Information*), que són avisos per a la navegació, parts meteorològics, missatges d'urgència o seguretat a través d'impressió telegràfica de bandes estretes (Radiotèlex, per exemple). Les transmissions NAVTEX són compostes i enviades pels equips de Radiotèlex de les estacions costeres.

Les avaries en aquest aparell normalment impliquen adquirir-ne un de nou ja que és l'opció més econòmica.



Figura 41 - Exemple d'un sistema NAVTEX. Font: boletinpatron.com

Radiofacsimil i Radiotelex

El Radiofacsimil i el Radiotelex no són els principals sistemes de comunicació d'un vaixell però són complementaris i els podem trobar en alguns vaixells.

El Radiofacsimil és un receptor dissenyat per rebre senyals de fax per ràdio. Amb aquest dispositiu es poden rebre i imprimir mapes del temps i també informació de text provinents de serveis meteorològics internacionals.

El Radiotelex és un sistema de comunicació format per un sistema electromecànic i dos teleimpressores unides per un fil de coure. Actualment aquestes teleimpressores han estat substituïdes per ordinadors i els cables per ones de ràdio. El més econòmic en cas d'averia d'aquests sistemes és la substitució total de l'aparell.



Figura 42 - Exemple d'un Radiofacsimil. Font: universomare.it

3.3.5 Radars, sondes i antenes

Els radars marins són de vital importància per a les embarcacions. Una avaria en aquests aparells pot ser fatal per a la seguretat del vaixell i la seva tripulació. El problema més comú es troba a l'hora de canviar les pantalles i *displays*. Alguns clients no saben si seran compatibles amb la seva actual antena o a la inversa, si la nova antena serà compatible amb l'actual display del que disposen. Altres dubtes que sorgeixen són sobre voltatges i cablejat, mala configuració d'ones, etc.

El mateix per a les avaries amb les sondes, normalment hi ha avaries amb els transductors i altres components, dubtes amb incompatibilitats de components i males configuracions que nosaltres ja tindrem previst solucionar.

En quant les antenes, una mala instal·lació o posicionament inapropiat pot donar molts problemes en la visualització del que està detectant. Les antenes GPS es poden malmetre amb el temps i, si aquest sistema dona problemes, s'haurà de revisar l'antena i que estigui en bon estat.

Normalment els armadors que van als varadors han de contactar amb les empreses proveïdores d'aquests sistemes, fer-les venir fins al varador amb despeses i pèrdues de temps addicionals que els nostres *partners* evitaran amb aquest servei de correcció de configuracions i avaries.

Tipus de radars

L'àmbit dels radars és una mica complex, sobretot si no es tenen els coneixements necessaris de com funcionen i quines poden ser les seves principals avaries.

Hem de saber que hi ha de dos tipus: els d'ona polsada i els més moderns, d'ona contínua. Els d'ona polsada són els predominants a bord dels bucs mercants. Transmeten un senyal de molt alta freqüència amb una gran potència de forma polsada, després d'aquest pols segueix un temps de silenci a fi de rebre un eco a l'impactar contra un altre vaixell o objecte i quan reboti aquest pols a la nostra antena de radar podrem saber la direcció, distància i velocitat del blanc. Els radars d'ona contínua transmeten aquests pols de forma ininterrompuda i basen el seu funcionament en l'efecte Doppler.

Les dos categories abans esmenades es diferencien pel mètode de treball. Hi ha també dos tipus de radars diferents en quant a transmissió de banda de les seves ones: els de banda X i els de banda S. Ambdós treballen en SHF, és a dir, súper altes freqüències, que oscil·len entre els 3 i 30 GHz. Els de banda X treballen entre 5,2 a 10,9 GHz amb una longitud d'ona d'entre 2,5 i 4 cm i els de banda S treballen entre els 2 als 4 GHz amb una longitud d'ona d'entre 8 i 15 cm. Els radars de banda X presenten els ecos de forma més nítida però amb menor rang de detecció que els de banda S, ja que tenen menys interferències produïdes pel mar en condicions adverses que els de banda X. El mateix passa amb les precipitacions que produeixen atenuacions amb els ecos, que serà menor en els de banda S que en els de banda X. L'última diferència està en la discriminació de la demora: quan dues embarcacions estiguin molt juntes, els de banda X podran diferenciar-les i potser els de banda S no, ja que el seu fes vertical és uns tres cops superior que els de banda X. Molts vaixells opten per tenir-ne un de cada tipus instal·lats ja que no es pot transmetre amb les dues bandes a la vegada des d'un sol radar.



Figura 43 - Exemple de radars de banda S i X. Font: es.123rf.com

El NMEA 2000

El NMEA és una tecnologia que permet que els diferents instruments i equips de navegació es comuniquin entre ells permetent la intercomunicació de tota la instrumentació marítima d'una embarcació. Els primers protocols que van aparèixer fa més de quaranta anys, van ser els denominats NMEA0180 i NMEA

0182, però aviat van ser substituïts pel NMEA 0183 considerat fins fa alguns anys com el definitiu, que ha estat instal·lat en les embarcacions durant diverses dècades. El NMEA 0183 va ser implementat l'any 1983. Els diferents fabricants d'equips electrònics van anar dissenyant els seus equips conforme aquesta norma.

A prop de l'any 2000, les necessitats de velocitat de transmissió dels diferents equips electrònics dels vaixells i altres característiques de comunicació, van fer necessari un nou canvi de versió en aquest llenguatge que ja havia estat adoptat per tots els fabricants, on el multiplexor utilitzat pel NMEA 0183 ja no era necessari, ja que el cable del NMEA 2000 no té res a veure amb el del NMEA 0183 perquè és bidireccional i permet la multi transmissió de dades en sèrie.

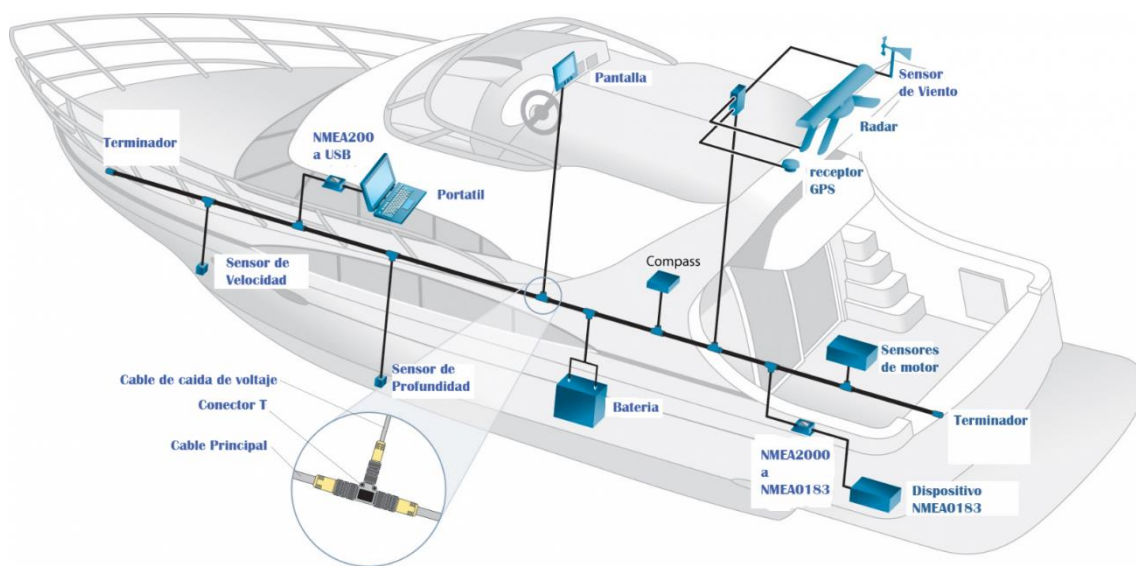


Figura 44 - Sistema NMEA 2000. Font: panoramanautico.com

Problemes de compatibilitat entre els equips nous

Les avaries més comunes són:

1. **Pols dèbil:** Per solucionar aquesta averia primer s'ha de comprovar el guany del radar i del monitor. Si estan bé, comprovem les hores de funcionament del magnetró, ja que es pot haver desgastat amb el temps. Si està en bon estat llavors hem de comprovar que el cable d'alimentació i el de vídeo estiguin en bon estat. Si això últim no ha donat resultat es comprova que no hagi entrat aigua a l'antena del radar i que aquesta estigui en bon estat.

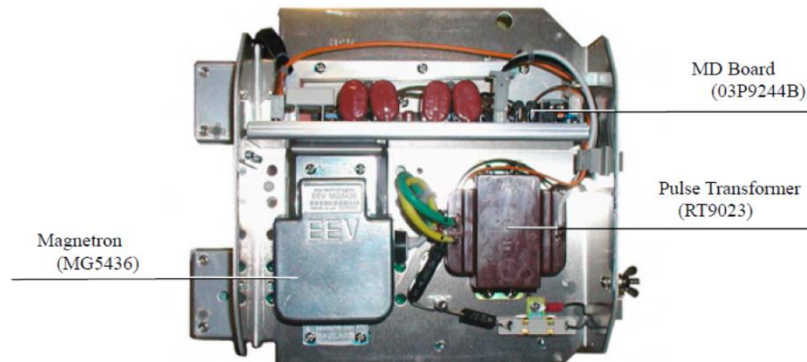


Figura 45 - Magnetró d'un radar marí. Font: prezi.com

2. **Error TX:** Per solucionar aquest error primer hem de comprovar l'ajust de l'antena, posteriorment es comprova si hi ha algun cable mal connectat. Si tot això està bé es procedeix a comprovar els engranatges i escombretes del motor, seguidament es comprova que la font d'alimentació de l'antena estigui en bon estat. Per últim es comprova l'encoder¹⁴.

Sondes

El funcionament de les sondes està basat en enviar un pols sonor emès a través de l'aigua fins el fons marí, a través d'una freqüència i potència determinada per un transductor situat sota el casc de l'embarcació. L'eco dels objectes o peixos que es troben al fons és rebut pel transductor i, en funció de la velocitat i el temps que ha tardat l'eco en arribar al transductor, aquest instrument interpreta aquestes dades i les tradueix en profunditat, composició i consistència, motiu pel qual es denominen també ecosondes.

Averies principals en sondes

Els principals problemes que es poden trobar en les sondes normalment són:

- **Mal calibratge de les freqüències sonores emeses.** Si es vol visualitzar en més detall el fons marí, es necessiten freqüències altes, al voltant de 200 Khz, però tindrem un rang de detecció i distància menors. Si pel contrari es vol visualitzar un rang ampli del fons marí i més profunditat, es necessitarà emetre freqüències al voltant de 50 Khz però amb un detall del fons més pobre.
- **Potència incorrecta entre el transductor i la pantalla de sonda.** De res servirà tenir, per exemple, un transductor que treballi amb una potència màxima de 3.000 W si la pantalla només admet interpretar potències de 400 W. Una mala decisió en una compra pot comportar fer aquesta errada, això ho evitarem el nostre *partners* assessorant els nostres clients.
- **Transductor avariats.** Una fuga d'aigua en la zona del transductor el pot fer malbé, o simplement el pas del temps el pot haver malmès sense mostrar cap tipus d'eco a la pantalla, ja que pot haver

¹⁴ Encoder: Codificador

quedat inutilitzat per diversos factors adversos. S'ha de substituir o intentar reparar si l'avaria és lleu.

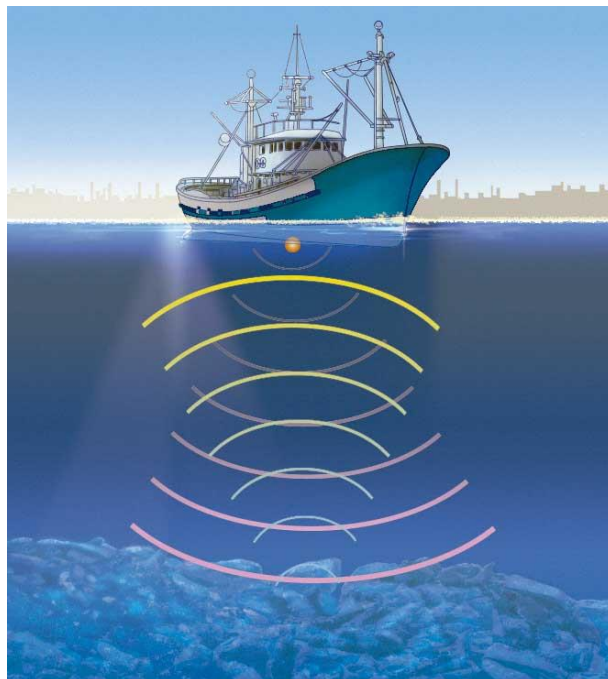


Figura 46 - Funcionament d'una sonda marina. Font: marsupial.blinklearning.com

Antenes i manteniment

Per evitar avaries en antenes, s'han de mantenir netes i sense depòsits de sal. A l'hora de revisar les antenes s'hauran d'inspeccionar els aïlladors, les connexions i els cables per comprovar que el plàstic aïllant està en correctes condicions de protecció i evitar així canvis en la impedància i l'aparició o augment d'ones estacionàries (les ones que no són irradiades a l'aire per l'antena sinó reflectides pel cable fins al transponedor).

Abans de realitzar qualsevol manteniment d'antenes és de vital importància que els transmissors estiguin apagats i l'alimentació desactivada. Com a protecció addicional s'haurà de connectar l'antena a terra per evitar possibles energies de radiofreqüència induïda d'altres antenes del vaixell o d'antenes de vaixells pròxims.

El mateix s'aplica per les antenes de radar. S'ha de tenir en compte que, encara que les radiofreqüències no produeixen *shock* elèctric, sí que poden produir greus cremades a la pell depenent de la potència a la que transmeten les antenes com la dels radars, que són les més perilloses, a major potència de transmissió (W) major dany a la salut.

3.3.6 Disseny en vinils

És possible vinilar un vaixell en comptes de pintar-lo, però els cascs dels vaixells presenten una sèrie de particularitats que poden convertir-se en un problema si els vinils no s'instal·len de forma correcta o no són els adequats.

La pregunta que es faran els nostres clients serà per què seria millor vinilar el seu vaixell en comptes de pintar-lo. Aquestes són els seus principals avantatges:

1. El vinil manté la pintura sota, de manera que la protegeix tot el temps que està posat.
2. Al mantenir la pintura original es pot variar per complet la decoració de forma temporal. El vinil de qualitat aguanta molts anys sense espatllar-se, ja que suporta l'aigua i la sal.
3. És removable i no danya la superfície original.
4. Acostuma a ser més barat que pintar el casc. També és més econòmic en els interiors, ja que es poden utilitzar en acabats de fusta per cobrir mobles i panells que s'hagin deteriorat amb el pas dels anys.
5. Permet personalitzacions amb qualsevol tipus d'imatge o decoració mitjançant impressió. El cost per obtenir el mateix resultat en pintura és molt major.
6. Hi ha vinils texturitzats (amb relleu) que donen acabats que són impossibles d'aconseguir amb pintura. Per exemple, carboni o metalls raspallats com alumini, acer, titani o or.

Els vinils es poden col·locar en qualsevol lloc a excepció de l'obra viva del vaixell, en aquesta zona no és recomanable col·locar vinil si el vaixell estarà temps submergit. En canvi, a l'obra morta es pot cobrir tot el casc, ja sigui un iot, un veler o una llanxa, així com també es pot folrar la part de coberta, cabines o el propi quadre de comandaments.

El primer pas per vinilar un vaixell és presentar el vinil per assegurar-se que encaixa perfectament. Presentat el disseny aconseguim assegurar-nos que aquest encaixa abans d'enlairar el paper protector del vinil. Per a les zones complexes (àrees còncaves i convexes), s'ha d'utilitzar la imprimació (com per exemple "3M Primer 94", que és una cola especial per a que el vinil no s'enlairi amb el pas del temps).



Figura 47 - Primer pas per vinilar un vaixell. Font: motorvinilo.com

És molt important començar el folrat en el lloc adequat per acabar amb el nombre menor possible d'entroncaments. La clau està en començar sempre per la part posterior, és a dir, la popa del vaixell. D'aquesta manera les unions o solapes fluiran amb el vent i l'aigua en comptes d'oposar-se i generar resistència.

Si es comença pels costats i després es segueix amb la part de popa, l'aigua anirà colpejant contínuament les unions del vinil, el que provocarà que acabi per enlairar-se.

S'ha de tenir clar que la part posterior del vaixell és la més complicada, ja que normalment és la part que té més entrants i corbes. Les zones còncaues de la part posterior solen ser més profundes, el que fa que sigui més complicat aplicar el vinil. Aquesta part essencialment requereix de bona pràctica.



Figura 48 - Vinil ben enfolrat. Font: motorvinilo.com

Per augmentar la durabilitat del vinil és aconsellable laminar el folre d'un vaixell amb material de la mateixa marca. Els vaixells estan exposats al sol, al balanceig de les onades i al fregament amb altres vaixells i amb el mateix moll, així que amb un bon laminat el folre durarà molt més.

Per a retirar el vinil s'utilitza un llum d'infrarojos. Aquest equip manté tota la làmina de vinil a la temperatura idònia per a que surti el vinil d'una peça ràpidament.



Figura 49 - Un altre exemple de començar a vinilar un vaixell. Font: motorvinilo.com



Figura 50 - Un altre exemple d'un vinil ben enfolrat. Font: motorvinilo.com

3.3.7 Transport de vaixells

En relació a les cinc regles que ha de complir un negoci per prosperar, mencionat a l'inici del treball, es comentava que un punt fort de qualsevol negoci és poder oferir el servei a domicili. En el cas del nostre varador, per raons òbvies, estarem limitats a oferir els nostres serveis només en el nostre recinte. Això no treu que, almenys, puguem transportar les embarcacions d'eslora petita-mitjana d'un port al nostre varador i a l'inrevés.

El transport d'embarcacions sol ser una feina molt especialitzada. Requereix de la intervenció d'empreses de transport professionals que s'encarreguin de tots els tràmits, requisits legals, grues, combinació de medis de transport, etc. Nosaltres tindrem un *partner* que compleixin aquestes tasques, el qual haurà de comptar amb camions grua o grues autopropulsades, tenint els coneixements, les eines i les cintes necessàries per a la correcta càrrega i descàrrega dels vaixells.



Figura 51 - Transport d'una embarcació per via terrestre. Font: transportesespecialsalvarez.com



Figura 52 - Un altre exemple de transport d'una embarcació per via terrestre. Font: transportesespecialesalvarez.com

3.3.8 Servei de repostatge

Comptar amb estació de repostatge propi és un gran avantatge envers altres varadors que no en tenen. Aquí tenim dos vies per fer-ho: formar part d'una franquícia com Shell o Vilalta (establint els seus cànons i normes de negoci, donant part dels beneficis a una d'aquestes empreses) o anant per lliure. Considerem que la millor opció és anar per lliure, ja que aquest servei no és la branca principal dels nostres ingressos i no necessitem reconeixement per a que els clients vinguin a repostar a la nostra estació. Considerem que per comoditat i estalvi en fer escales a altres ports per repostar els clients optaran per fer-ho al nostre varador. Només necessitaríem tenir les llicències, certificats i permisos pertinents juntament amb un proveïdor de combustible i, el més important, la inversió que la infraestructura comporta.

Principalment comercialitzarem dos tipus de gasoils, el A i el B. Les embarcacions d'esbarjo (oci, turisme i pràctica d'esports aquàtics, iots, motos d'aigua i llanxes) utilitzen el gasoil A. Les embarcacions amb finalitat comercial (pesca comercial, transports, càrregues i descàrregues de persones o mercaderies) utilitzen el gasoil B.



Figura 53 - Exemple d'una estació de repostatge flotant. Font: nauticexpo.es

3.3.9 Pupil·latge

Aquest servei dependrà en gran mesura de la capacitat del recinte tancat del que disposem per aquest propòsit, encara que també pot ser un espai obert. Sens dubte és un servei molt atractiu per als propietaris d'embarcacions que necessitin resguardar-les, ja que no navegaran durant una llarga temporada. Els avantatges d'utilitzar aquest servei són els següents:

- El pupil·latge es realitza en naus privades sense accés a passejants.
- Seguretat en la custòdia de tots els efectes personals de l'embarcació.
- Assegurança a tot risc inclosa durant tota l'estada.
- Protecció completa contra vents i tempestes hivernals.
- Deshumidificació de l'embarcació a l'estar fora de l'aigua, millorant la durabilitat dels elements i la funcionalitat dels sistemes.
- Major durabilitat del motor i dels elements elèctrics.
- S'aprofita l'ocasió per efectuar una revisió exhaustiva de tota l'embarcació.

Tal com es veurà més endavant, al nostre varador escollit no disposarem encara d'un recinte tancat per fer aquest pupil·latge, només el podrem fer a espai obert, però es podrà construir un recinte i ampliar-lo més endavant.



Figura 54 - Embarcació degudament protegida pel pupil·latge. Font: nauticaestartit.com

Capítol 4. Pla de màrqueting

4.1 Política comercial

La política comercial d'una empresa és el conjunt de regles establertes per la companyia per definir l'estratègia de comercialització, formes d'actuació i relacions amb altres empreses i clients. Aquestes polítiques consisteixen en la formalització de totes les tècniques, tàctiques i decisions preses per a la comercialització dels productes i serveis de l'organització per aconseguir els objectius marcats. Alguns dels punts clau de les polítiques comercials són els preus, la distribució i la comunicació.

La política comercial és una àrea fonamental per al correcte funcionament de l'empresa, ja que d'ella dependran directament els resultats de la nostra empresa. No obstant, no es poden prendre decisions aïllades, sinó que han d'estar alineades amb l'estratègia general de l'empresa. Hem de pensar que, per exemple, la política comercial no pot instaurar preus per sota del cost de producció, ja que per molt que es vengui, no s'aconseguiran beneficis.

4.2 Màrqueting estratègic

El màrqueting estratègic tracta de conèixer les necessitats actuals i futures dels nostres clients, localitzar nous àmbits de mercat, identificar segments de mercat potencials, valorar el potencial i interessos d'aquests mercats, orientar a l'empresa en busca d'aquestes oportunitats i dissenyar un pla d'actuació que aconsegueixi els objectius buscats.

Aquestes estratègies ens permeten desenvolupar molt més el nostre mercat, conèixer al client, oferir un producte més adequat i personalitzat, però també millorar els processos de la nostra empresa i ser més efectius.

Entre els diferents objectius que posseeixen les polítiques comercials trobem:

Definir segments de mercat: La segmentació de mercats serà imprescindible per detectar el nostre públic objectiu i dirigir-nos a ell de forma personalitzada (això ho veurem amb l'anàlisi del "Buyer Persona", a l'apartat 4.2.3).

- **Estat del mercat:** Conèixer quines són les oportunitats i amenaces que existeixen per afrontar-les de la millor manera possible (això ho veurem al subapartat 4.2.1, "Anàlisi DAFO").
- **Objectius comercials:** Establir de forma exacta i realista on podem i volem arribar.
- **Pla d'acció o actuació:** Establir una forma de treballar clara que sigui adoptada per tots els integrants de l'empresa i que permeti aconseguir els objectius plantejats. Marcar les etapes que

s'han de seguir per aconseguir l'objectiu que hem establert així com quantificar els recursos econòmics, personal i temps que s'han d'emprar per cobrir cada etapa.

4.2.1 Anàlisi DAFO

Tot bon pla de màrqueting ha de tenir una anàlisi DAFO (Debilitats, Amenaces, Fortaleses i Oportunitats), que és una eina d'estudi de la situació d'una empresa, institució, projecte o persona, analitzant les seves característiques internes i poder així planejar una estratègia de futur. L'objectiu de l'anàlisi DAFO és determinar els avantatges competitius de l'empresa sota l'anàlisi i l'estratègia genèrica que més li convingui en funció de les seves característiques pròpies i de les del mercat en que es mou. A continuació veurem com s'ha d'elaborar pas a pas un anàlisi DAFO per posteriorment elaborar el nostre.

En resum un anàlisi DAFO serveix per a:

- Explorar noves solucions als problemes.
- Identificar les barreres que limitaran objectius.
- Decidir sobre la direcció més eficaç.
- Revelar les possibilitats i limitacions per canviar algun aspecte important de l'empresa.

Anàlisi intern

Els elements interns que s'han d'analitzar durant l'anàlisi DAFO corresponen a les fortaleses i debilitats que es tenen respecte a la disponibilitat de recursos de capital, personal, actius, qualitat del producte, estructura interna i de mercat, percepció de consumidors, entre altres.

Fortaleses

Per realitzar l'anàlisi interna d'una corporació s'han d'aplicar diferents tècniques que permetin identificar dins de l'organització quins atributs li permeten generar un avantatge competitiu.

L'avantatge competitiu és la capacitat d'una empresa de sobreposar-se a altres de la mateixa indústria o sector mitjançant diverses tècniques, com innovar a la seva manera. No obstant, aquests avantatges no sempre es poden mantenir durant molt de temps degut a que els mercats canvien constantment i les empreses han d'estar alerta a aquests canvis per no quedar-se enrere.

A través dels avantatges competitius és possible que una empresa adquireixi una posició favorable en relació a la competència dins del mercat. Per això existeixen certes estratègies que fomenten el bon posicionament de l'empresa, les quals han d'estar perfectament implementades. Al parlar d'avantatge competitiu es fa referència a dos conceptes fonamentals: lideratge en cost i diferenciació, no obstant la competència engloba cinc forces a partir de les quals és possible mesurar el grau que impliquen.

Els requisits per a que un avantatge competitiu sigui realment efectiu han de ser:

- Únic i legal.
- Possible de mantenir.
- Netament superior a la competència.

Debilitats

Quan parlem de les debilitats ens referim a tots aquells elements, recursos d'energia i aptituds que l'empresa ja té i que constitueixen barreres per aconseguir el bon funcionament de l'organització. També es poden classificar en: aspectes del servei que s'ofereix, financers, de mercat, organitzatius i de control. Les debilitats són problemes interns que, una vegada identificats i desenvolupant una adequada estratègia, s'han d'eliminar o almenys intentar-ho el màxim possible. Algunes de les preguntes que es poden realitzar i que contribueixen al desenvolupament de les debilitats de l'empresa són:

- Què es pot evitar?
- Què s'ha de millorar?
- Quins desavantatges hi ha a l'empresa?
- Què percep la gent del mercat com una debilitat?
- Quins factors redueixen les vendes?
- Què es fa malament?

Anàlisi extern

L'empresa no existeix ni pot existir fora d'un entorn que l'envolti. L'anàlisi extern permet fixar les oportunitats i amenaces que el context pot presentar a una empresa. El procés per determinar aquestes oportunitats o amenaces es pot realitzar establint els principals fets o esdeveniments de l'ambient que tenen o que podrien tenir alguna relació amb l'empresa.

Oportunitats

Les oportunitats són aquells factors positius que es generen en l'entorn i que, un cop identificats, poden ser aprofitats. Algunes de les preguntes que es poden realitzar i que contribueixen en el desenvolupament de les oportunitats són:

- Quines circumstàncies milloren la situació de l'empresa?
- Quines tendències de mercat poden afavorir-nos?
- Existeix una conjuntura en l'economia del país?
- Quins canvis de tecnologia s'estan presentant en el mercat?
- Quins canvis en la normalitat legal i/o política s'estan presentant?
- Quins canvis de patrons socials i estils de vida s'estan presentant?

Amenaces

Les amenaces són situacions negatives, externes al programa o projecte, que poden atemptar contra aquest, pel que pot ser necessari dissenyar una estratègia adequada per poder sortejar-les.

Algunes de les preguntes que es poden realitzar i que contribueixen en el desenvolupament de les amenaces són:

- A quins obstacles s'enfronta l'empresa?
- Què estan fent els competidors?
- Es tenen problemes de recursos de capital?

- La competència és superior? És més eficient?

4.2.2 Matriu DAFO



Figura 55 - Matriu DAFO. Font: pròpia

4.2.3 Anàlisi del *buyer persona*

Tot bon pla de màrqueting ha de tenir també un anàlisi del *buyer persona*. Aquesta anàlisi ens permetrà representar el mercat objectiu al que ens dirigim. Aquí recollirem informació sobre el perfil general del nostre client o clients finals i dels nostres clients ideals, la seva informació demogràfica i els identificadors personals. Detallarem també els objectius i reptes primaris i secundaris d'aquests clients i explicarem com podem ajudar a complir-los, veurem les seves queixes i objeccions més comunes i, per acabar, definirem els principals canals de publicitat que utilitzarem que posteriorment explicarem més al detall. Les gràfiques d'aquests canals de publicitat per a cada sector de clients són estimacions basant-nos en patrons i armadors que hem pogut conèixer en diferents varadors, no està basada en cap estudi oficial ni enquestes amb un nombre considerable de persones, ja que per fer un estudi vàlid hauríem d'entrar dins de tots els varadors de Tarragona i enquestar als diferents clients.

Pescadors d'arts diversos

L'activitat pesquera està en decreixement, encara que la província de Tarragona és la líder en quant a facturació en milions d'euros, compta amb dos escenaris: que desaparegui la tradició familiar i no hi hagi pescadors per capturar peix fresc o bé que es revaloritzi el peix fresc i es desperti l'interès de nous pescadors i embarcacions. Els pescadors sobretot busquen:

- Rapidesa a l'hora de fer reparacions, ja que necessiten les embarcacions per treballar.
- Reparacions i serveis normalment bàsics.

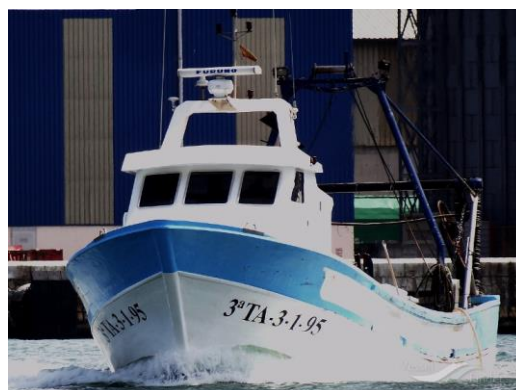


Figura 56 - Barca d'arrossegament. Font: Pròpia

Embarcacions d'esbarjo petites

Les embarcacions d'esbarjo petites són les més abundants en els ports esportius de la província de Tarragona, els seus armadors busquen:

- Un manteniment òptim.
- Reparacions òptimes.
- Evitar avaries en un futur.



Figura 57 - Embarcació d'esbarjo. Font: Google Images


Embarcacions d'esbarjo mitjanes

Les embarcacions d'esbarjo mitjanes no són tan abundants com les petites però els serveis que demanen són més beneficiosos per la nostra empresa, ja que el cost per realitzar-les és major. Aquests armadors disposen de bon capital i, per tant, busquen:

- Serveis de luxe.
- Millores exclusives.



Figura 58 - Embarcació d'esbarjo mitjana. Font: Google Images

Embarcacions de serveis marítims diversos	
<p>És el conjunt minoritari de clients de la nostra empresa però això no resta la seva importància, ja que els podem fidelitzar més fàcilment. Aquest conjunt engloba per exemple llanxes de la guàrdia civil, gavarres, llanxes de salvament marítim, etc... Principalment necessiten:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Un bon manteniment. • Reparacions bàsiques. • Rapidesa per tornar a estar operatius. 	 <p style="text-align: center;">Figura 59 - Embarcació de servei marítim. Font: Google Images</p>

Comparació dels diferents clients

	Pescadors d'arts diversos	Embarcacions d'esbarjo petites	Embarcacions d'esbarjo mitjanes	Serveis marítims diversos
Materials de construcció	Fusta. Fibra de vidre. Ferro.	Fibra de vidre / carboni.	Fibra de vidre / carboni. Materials especials.	Fibra de vidre / carboni. Ferro.
Localització	Confraries.	Ports esportius i nàutics.	Sense definir, normalment venen de fora de la província.	Molls de serveis portuaris, recintes de l'autoritat portuària.
Serveis principals demandats	Motors i equips de navegació. Treballs en fibra. Treballs en fusta.	Manteniment. Equips i electrònica. Treballs en fibra. Electrònica.	Manteniment, treballs específics, especials i luxosos.	Manteniment de les flotes, millores respecte les seves funcions (ja siguin mecàniques o electròniques).
Objectius dels treballs	Rapidesa i estar presents durant les operacions, ja que la tripulació aprofita per fer més tasques menors.	Un manteniment òptim.	Qualitat del treball. Evitar demores. Millors luxes.	Mantenir la flota en bon estat.
Frustracions dels treballs	Demores, errors en els pressupostos inicials dels <i>partners</i> .	Errors en els pressupostos inicials dels <i>partners</i> , acabats	Demores.	Demores.

		finals dels treballs pobres.	Qualitat pobre en l'acabat final dels treballs.	
Preferències	Serveis bàsics. Mà d'obra ràpida, presencialitat en el manteniment.	Serveis majoritàriament bàsics i alguns exclusius.	Serveis de luxe majoritàriament.	Serveis bàsics Mà d'obra ràpida.
Canals de recerca publicitària	Boca a boca. Volants, fullets i targetes.	Internet. Volants, fullets i targetes.	Internet. Diaris.	Internet. Volants, fullets i targetes.

Taula 8 - Comparació dels diferents clients. Font: Pròpia

4.2.4 Objectius comercials

Ara que ja tenim clar el punt de partida, hem de veure exactament a on volem i podem arribar. Per tant, ha arribat el moment de fixar els nostres objectius de màrqueting. Aquest aspecte és un dels més importants de tot el pla de màrqueting. Molts cops la direcció marca uns objectius poc realistes. Per a que això no passi, s'aconsella sempre basar els objectius tenint en compte el acrònim SMART.

Les seves sigles volen dir el següent:

- **S de "Specific"**. Els objectius han de ser específics i concrets. Les metes tipus "augmentar les vendes i clients" són massa genèriques, en el seu lloc és preferible establir una meta com "augmentar els clients i vendes en un 10% en un termini de 6 mesos". En el nostre cas tenim clar que l'objectiu del primer any serà facturar almenys 180.000 € i, com a objectius secundaris, aconseguir fidelitzar almenys el 10 % dels nostres clients el primer any i aconseguir com a mínim que un 30 % d'ells provenguin de les xarxes socials i de la nostra publicitat per internet (això es pot comprovar amb un petit qüestionari en el contracte dels treballs que donarem als clients per signar).
- **M de "Mesurable"**: Per saber si un objectiu s'ha aconseguit, hem de ser capaços de mesurar-ho. Per tant, a més de definir el nostre objectiu de manera precisa, també hem d'aclarir com el definirem. Per exemple, en el nostre cas el volum de facturació i clients el podem mesurar amb eines com Microsoft Excel i els seus gràfics i taules. En el cas dels clients provinents de les xarxes socials tenim eines sofisticades com eines de monitorització de les nostres xarxes i webs, d'aquesta manera fàcilment podrem mesurar el flux de clients provinents de les xarxes socials.

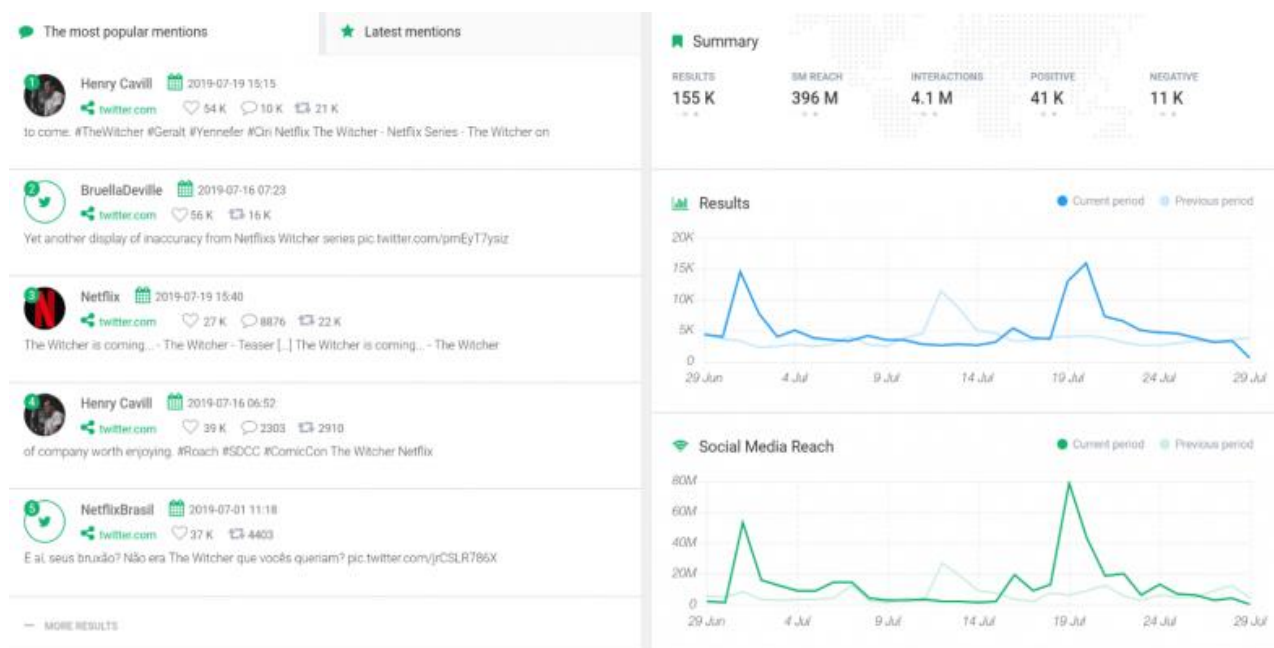


Figura 60 - Eina de monitorització social. Font: brand24.com

- **A d'“Achievable”**. Això vol dir assolibles. Pretendre objectius poc assumibles només serveix per desanimar a l'equip. Quan fixem objectius hem de tenir en compte l'esforç que requereixen, el temps i altres costos derivats, sempre partint de la situació actual. Només així podrem establir si la meta és realista o no. Per això considerem que amb una feina ben feta, bona organització i una bona publicitat, les xifres dels objectius primaris i secundaris que hem establert són realistes i assolibles.
- **R de “Rellevant”**. Sembla una obvietat dir que els objectius han de ser rellevants, però a la pràctica no ho és tant. Per exemple, molts empresaris proposen com a objectiu augmentar les visites a un *blog* o web però si aquestes visites no són de qualitat i no donen lloc a clients, no ens estan aportant res, per tant, els objectius de màrqueting han de correspondre als objectius de negoci. Els que hem establert són rellevants, clars i fàcils d'entendre, van en la direcció principal que volem, que és facturar al màxim, fidelitzar als clients i fer-se un renom a la costa de Tarragona.
- **T de “Time-bound”**. Tot objectiu necessita un context temporal per a tenir sentit, així que mai s'ha d'oblidar de definir la data límit per aconseguir-lo. En el nostre cas, els objectius estan definits per al primer any.

4.2.5 Pla d'acció

El pla d'acció és una eina d'administració que enumera quines accions són necessàries per assolir un objectiu.

Això permet dividir l'objectiu principal d'una empresa en una varietat de tasques, organitzar-les cronològicament i determinar qui serà el responsable de realitzar-les, per quant temps, amb quins recursos i pressupost. És una eina molt utilitzada i, per tant, moltes aplicacions i sistemes es desenvolupen

amb els seus principis d'organització i responsabilitat compartida. Alguns exemples d'aquestes aplicacions són Todoist i Trello.

En el nostre cas ens hem fixat l'objectiu de facturar 180.000 € en un any. El nostre pla d'acció consistirà en simplificar aquesta xifra en etapes, per exemple, en quatre trimestres. L'objectiu trimestral serà 45.000 € el primer any. Aquest és l'objectiu primari per a la supervivència de la nostra empresa deixant com a objectiu secundari la fidelització dels clients.

La responsabilitat d'aquesta tasca principalment serà del Director General de l'empresa, però de totes maneres cada soci tindrà les seves responsabilitats segons la tasca que desenvolupi (per exemple, el gruista tindrà la responsabilitat de cuidar i detectar qualsevol problema en el *travel lift*). Per aconseguir que es compleixin aquestes responsabilitats que seran encomanades a cada soci s'ha d'organitzar una rutina (en el cas del gruista, revisar el *travel lift* cada matí i comprovar les pròximes revisions periòdiques que ha de passar la màquina).

Amb el final del pla d'acció, és necessari avaluar els resultats, quins punts podrien haver-se millorat en l'estratègia, així com si el model pot replicar-se en projectes similars en el futur. Això assegurarà l'estandardització i optimització d'accions futures.

Un pla d'acció pot portar resultats significatius en l'optimització de costos, un millor servei, millors relacions amb els clients i, per suposat, productivitat i vendes per al negoci.

4.3. Màrqueting operatiu

El màrqueting operatiu és el complement perfecte a l'estratègia inicial, que busca conquerir el mercat desitjat mitjançant una sèrie de diverses accions pràctiques per aconseguir objectius. Amb això s'aconseguirà determinar les vendes de l'empresa i la rendibilitat a curt termini i minimitzar els costos.

Dins del màrqueting operatiu es troba l'eina del màrqueting mix que l'empresa utilitza per implantar les estratègies desenvolupades anteriorment. A continuació desenvoluparem les 4P del màrqueting operatiu de la nostra empresa (Política del producte, Política de preus, Política de distribució o "*place*" en anglès i Política de promoció).

4.3.1 Política del producte

El producte d'una empresa es refereix a qualsevol bé o servei que s'ofereix en un mercat per a la seva adquisició, ús o consum i que satisfaci les necessitats per al consumidor. La política de producte inclou l'estudi de tres elements fonamentals:

Primer element: Gamma i línia de productes

Com ja hem vist al capítol 3, la nostra oferta de productes es resumeix de la següent manera:

- **Serveis propis del varador.** Aquests serveis són gestionats exclusivament per la nostra empresa: els moviments amb la grua pòrtic, la estància al varador, la neteja de sentines, el lloguer d'eines, l'aigua, l'electricitat i el material divers als armadors i patrons de les embarcacions si desitgen fer algun treball pel seu compte, el pupil·latge d'embarcacions petites i el repostatge de combustible.

- **Serveis essencials dels nostres *partners*.** Aquests serveis són gestionats pels nostres *partners* dins del nostre recinte i són principalment: treballs amb pintures, reparacions mecàniques i elèctriques, treballs en metall i en fibra de vidre i, per últim, treballs en ebenisteria i fusteria.
- **Serveis innovadors i exclusius.** Aquests serveis també són gestionats pels nostres *partners* dins del nostre recinte i estan enfocats per als clients que busquen millorar i modificar les seves embarcacions amb certs luxes i peces cares, però també per aquells que han de cridar empreses externes per arreglar certs equips del seu vaixell, aquests treballs són: tapisseria, disseny i interiors, treballs amb vidres i metacrilat, treballs amb equips de radiocomunicacions, radars, antenes, disseny en vinils, repostatge i transport de vaixells.

Segon element: Cicle de vida del producte

Tots els productes tenen un cicle de vida: es llancen al mercat i, si són acceptats pel públic, travessen per una etapa de creixement, després va disminuint la demanda fins que finalment el producte desapareix del mercat. El nostre cas és una excepció, per a que desapareguin els nostres serveis el món hauria de funcionar amb vaixells d'altres materials i sistemes de navegació. Per tant, no explicarem les fases de creixement i desaparició dels nostres serveis, ja que l'únic que ens ha de preocupar en tot cas és la millora dels mètodes de treball, reparació i optimització del temps.

Tercer element: La imatge

Un producte o servei pot ser el millor en la seva especialitat però això no és suficient si els consumidors no tenen una bona imatge d'ell o si, simplement, el desconeixen. El principal aspecte que influeix en que els consumidors es creïn una imatge positiva d'un producte és la seva marca, que és el nom amb el que s'associa el producte o servei, empra i símbol o logotip amb el que s'identifica.

Normalment els logos de la competència són d'un estil conservador, ja que tenen les inicials de la seva empresa com a logotip o bé el nom del port on està situat amb algun tipus d'escut. La nostra empresa serà una mica menys conservadora i més atrevida per la qual cosa el nostre símbol serà un tauró. Una de les raons principals és que el tauró és un dels animals més ferotges dels oceans, representa fortalesa i força, qualitats que la nostra empresa tindrà i, a més, crida bastant l'atenció sobre la resta. Les nostres sigles seran "B'S SY" que abrevien "Bondi's Shipyard". Per acabar, totes les empreses competidores tenen una característica en comú i és el color blau, totes elles es dediquen al sector nàutic i marítim, pel que el color del mar és una bona elecció.



Figura 61 - Logotip de la nostra empresa. Font: Pròpia

4.3.2 Política de preus

Per aconseguir augmentar les vendes, les empreses poden utilitzar diferents polítiques relacionades amb els preus. Nosaltres optem per establir un preu intermedi entre el varador de Torredembarra (preus baixos, menys espai i serveis) i el del varador de Port de Barà (preus alts, més espai, més varietat de serveis). La raó d'aquesta decisió és la recerca de l'estratègia qualitat-preu. A més, tindrem dos barems de preus, un per als que no són socis i l'altre per als que sí ho són. Els avantatges de ser soci principalment són:

- Un descompte bastant important en les nostres tarifes.
- La possibilitat de tenir un usuari i contrasenya a la nostra web i fer reserves online seleccionant tots els serveis i *partners* que fessin falta i reservar-los exclusivament per quan arribi l'embarcació sense haver d'esperar a que altres clients acabin d'utilitzar certs materials.
- Descompte del 10% a la nostra gasolinera aconseguint prèviament la targeta, el cost de la qual seria 5€.
- Estància dels dos primers dies al varador gratuïta.

Per fer-se soci de la nostra empresa només cal pagar anualment la taxa de soci que es fixarà en 20€. Cada soci tindrà la seva pròpia targeta personalitzada. En el cas de l'aigua i l'electricitat cada client tindrà una targeta que haurà de passar per un lector situat a cada toma de corrent i d'aigua on li comptabilitzarà el que està gastant de cada recurs. Un cop acabi la tornarà a passar pels lectors per tancar el pas de corrent i aigua de les tomes i saber el que ha gastat.

Les formes de pagament es podran efectuar tant per transferència bancària, pagament amb targeta de crèdit o dèbit i en efectiu.

Els preus dels nostres serveis seran els següents:

TARIFES VARADOR – NO SOCIS/TRANSEÜNTS

Per moviment d'embarcació	Tarifa	I.V.A. 21 %	Total
Fins 6 m	42,34 €	8,89 €	51,23 €
Fins 7 m	50,72 €	10,65 €	61,37 €
Fins 8 m	56,95 €	11,96 €	68,91 €
Fins 9 m	63,44 €	13,32 €	76,76 €
Fins 10 m	71,11 €	14,93 €	86,05 €
Fins 11 m	79,86 €	16,77 €	96,63 €
Fins 12 m	89,50 €	18,8 €	108,30 €
Fins 13 m	101,49 €	21,31 €	122,80 €
Fins 14 m	109,29 €	22,95 €	132,25 €
Fins 15 m	117,11 €	24,59 €	141,70 €
Fins 16 m	127,55 €	26,79 €	154,34 €
Fins 17 m	135,52 €	28,46 €	163,98 €
Fins 18 m	148,44 €	31,17 €	179,62 €
Fins 19 m	156,70 €	32,91 €	189,60 €
Fins 20 m	164,94 €	34,64 €	199,57 €
Fins 21 m	189,12 €	39,71 €	228,83 €
Fins 22 m	198,12 €	41,61 €	239,73 €
Fins 23 m	207,12 €	43,50 €	250,62 €
Fins 24 m	216,14€	45,39€	261,53 €
Fins 25 m	225,14 €	47,28 €	272,42 €
Més de 25 m	10,50 €/m d'eslora per moviment		

Taula 9 - Preus per moviment d'embarcació segons l'eslora per a no socis. Font: Pròpia

Embarcacions varades per a treballs de manteniment			
Estància varador	Preu m ² /dia	I.V.A. 21 %	Total
Preu/m ²	0,32 €	0,07 €	0,39 €

Altres serveis			
Neteja de sentines	Preu/m eslora	I.V.A. 21 %	Total
Fins a 10 m	8,37 €	1,76 €	10,13 €
Fins a 15 m	10,08 €	2,12 €	12,20 €
Fins a 20 m	11,02 €	2,31 €	13,34 €
Més de 20 m	12,45 €	2,61 €	15,07 €
Lloguer màquina a pressió (Karcher) (preu per hora)	21,77 €	4,57 €	26,35 €
Reciclatge d'escombraries / metre d'eslora	1,18 €	0,25 €	1,43 €

	Preu	I.V.A. 21%	Total	
Consum llum	0,42 €	0,09 €	0,51 €	Per kW
Consum d'aigua	2,65 €	0,56 €	3,21 €	Per m ³
Servei tacades	4,01 €	0,84 €	4,85 €	Per metre d'eslora
Col·locació màstil o motor	42,98 €	9,03 €	52,01 €	Per operació
Lloguer d'escales	1,26 €	0,27 €	1,53 €	Per dia
Lloguer andami - 1 cos	2,21 €	0,46 €	2,67 €	Per dia
Lloguer andami - 2 cossos	4,43 €	0,93 €	5,36 €	Per dia
Protecció eslingues <i>Travel lift</i>	2,00 €	0,42 €	2,42 €	Per eslinga
Lloguer del carretó	25,29 €	5,31 €	30,60 €	Per ½ hora

Taula 10 – Preus de serveis diversos per a no socis. Font: Pròpia

TARIFES VARADOR – PER A SOCIS

Per moviment d'embarcació	Tarifa	I.V.A. 21 %	Total
Fins 6 m	21,17 €	4,45 €	25,62 €
Fins 7 m	25,36 €	5,33 €	30,69 €
Fins 8 m	28,47 €	5,98 €	34,45 €
Fins 9 m	31,72 €	6,66 €	38,38 €
Fins 10 m	35,56 €	7,47 €	43,02 €
Fins 11 m	51,91 €	10,90 €	62,81 €
Fins 12 m	58,18 €	12,22 €	70,39 €
Fins 13 m	76,12 €	15,98 €	92,10 €
Fins 14 m	81,97 €	17,21 €	99,18 €
Fins 15 m	87,83 €	18,44 €	106,28 €
Fins 16 m	95,66 €	20,09 €	115,75 €
Fins 17 m	101,64 €	21,34 €	122,99 €
Fins 18 m	111,33 €	23,38 €	134,71 €
Fins 19 m	117,52 €	24,68 €	142,20 €
Fins 20 m	123,70 €	25,98 €	149,68 €
Fins 21 m	141,84 €	29,79 €	171,62 €
Fins 22 m	148,59 €	31,20 €	179,79 €
Fins 23 m	155,34 €	32,62 €	187,97 €
Fins 24 m	162,10 €	34,04 €	196,15 €
Fins 25 m	168,86 €	35,46 €	204,32 €
Més de 25 m	9 €/m d'eslora per moviment		

Taula 11 - Preus per moviment d'embarcació segons l'eslora per a socis. Font: Pròpia

Embarcacions varades per a treballs de manteniment			
Estància varador	Preu m²/dia	I.V.A 21 %	Total
Preu/m ²	0,32 €	0,07 €	0,39 €
Nota: Els dos primers dies d'estància són gratuïts per als socis			

Altres serveis			
Neteja de sentines	Preu/m eslora	I.V.A 21 %	Total
Fins 10 m	6,28 €	1,32 €	7,60 €
Fins 15m	7,56 €	1,59 €	9,15 €
Fins 20 m	8,27 €	1,74 €	10,00 €
Més de 20 m	9,34 €	1,96 €	11,30 €
Lloguer màquina a pressió (Karcher) (preu hora)	16,33 €	3,43 €	19,76 €
Reciclatge d'escombraries / metre d'eslora	0,77 €	0,16 €	0,93 €

	Preu	I.V.A 21 %	Total	
Consum llum	0,42 €	0,09 €	0,51 €	Per kW
Consum d'aigua	2,65 €	0,56 €	3,21 €	Per m ³
Servei tacades	3,40 €	0,71 €	4,11 €	Per m d'eslora
Col·locació màstil o motor	36,53 €	7,67 €	44,21 €	Per operació
Lloguer escales	1,07 €	0,23 €	1,30 €	Per dia
Lloguer andami - 1 cos	1,88 €	0,39 €	2,27 €	Per dia
Lloguer andami - 2 cossos	3,77 €	0,79 €	4,56 €	Per dia
Protecció eslingues	1,70 €	0,36 €	2,06 €	Per eslinga
Lloguer del carretó	21,50 €	4,51 €	26,01 €	Per ½ hora

Taula 12 - Preus de serveis diversos per a socis. Font: Pròpia

Tarifa Gasoils de l'estació flotant	
Gasoil A	0,29 €/litre
Gasoil B	0,38 €/litre

Taula 13 - Tarifes de l'estació flotant. Font: Pròpia

4.3.3 Política de distribució (*place*)

Com hem mencionat al llarg del pla d'empresa, els nostres serveis es realitzaran exclusivament en la nostra àrea de treball, és a dir, al nostre varador, el que és un punt negatiu en qualsevol negoci. No obstant, tenim la possibilitat d'estalviar maldecaps als armadors que vulguin o hagin de transportar les seves embarcacions per carretera des del seu port d'origen al nostre, ja que oferirem un servei de transport d'embarcacions per carretera. Com que no és comú aquest tipus de transport, l'estratègia més bona serà fer-nos *partners* d'un transportista professional, derivant-li clients per un percentatge de la seva tarifa. No ens centrarem en el tema de les assegurances en el transport, ja que cada transportista professional ja compta amb la seva i ofereix al client les garanties generals i més àmplies que cobreixen més tipus d'accidents.

4.3.4 Política de promoció

La publicitat i promoció tenen en comú que ambdós busquen incrementar el consum d'un producte o servei. La publicitat és una forma de comunicació comercial per promoure i difondre un missatge al públic a través dels mitjans de comunicació, mentre que la promoció ho aconsegueix mitjançant incentius dirigits al públic, per exemple: descomptes, combinacions de serveis a menor preu, mostres gratuïtes, entre d'altres. En el nostre cas tenim aquest aspecte ben definit:

- **Promoció.** La nostra empresa comptarà amb una única promoció (almenys a l'inici), i és la promoció de fer-se'n soci, on ja hem vist tots els avantatges a l'apartat de política de preus. Els socis ja estaran fidelitzats a l'empresa, ja que els preus envers la competència seran els més econòmics i la nostra empresa podrà comptar amb visites dels socis assegurades cada cert temps.
- **Publicitat.** Principalment hem establert cinc canals de publicitat per al nostre negoci.
 - El primer és mitjançant la publicitat dels diaris i, en la mesura possible, en la secció de notícies (per exemple, la inauguració de la nostra empresa).
 - El segon canal seran les revistes del mar. Per aconseguir publicacions noves haurem de millorar el nostre recinte i implementar mètodes de treball, maquinària i objectes nous, és a dir, que no podem publicar en aquestes revistes la mateixa notícia o publicitat dos cops seguits. La revista més interessant per nosaltres seria la revista del MAR del ISM. No seria una publicitat continuada, sinó puntual. Un cop a l'any de mitjana seria l'ideal per aquest canal de publicitat i, si és en temporada alta, molt millor. Aquí l'impacte en els quatre sectors de clients és més o menys equilibrat per igual, ja que tot bon armador i patró llegeix aquest tipus de revistes.
 - El tercer canal serà el d'internet i les xarxes socials. Aquí hi ha dos aspectes on centrar-nos: el primer és tenir la nostra pròpia pàgina web i el segon és tenir perfils de l'empresa

a Facebook, Instagram i Twitter. Per crear la nostra pàgina web necessitarem llogar un servidor o tenir el nostre propi instal·lat a la nostra oficina juntament amb el lloguer del domini web. Hi ha dos opcions en quant a la creació d'aquest tipus de publicitat, o bé contractar a una empresa professional per a que ens faci la web, o bé tenir un soci expert en informàtica i que s'encarregui ell del manteniment i actualitzacions de la nostra web. La segona opció és la més viable, ja que igualment necessitaríem un professional informàtic per al manteniment dels nostres equips i el seu funcionament. L'objectiu principal serà aconseguir seguidors. Aquests seguidors podran veure els nostres treballs i acabats finals, el que despertarà interès entre ells i confiem que es convertiran en nous clients.

- El quart canal és el de volants, fullets i targetes fent col·laboracions amb restaurants i centres d'oci dels clubs nàutics de la costa de Tarragona.
- L'últim, però no menys important, és el boca a boca. Aquest canal no requereix de cap inversió ni esforç (no requereix esforç directe però sí indirecte, és a dir, oferint uns bons serveis i tenint als clients satisfets). És un canal de publicitat que en una àrea tan petita com la província de Tarragona funciona per sí mateixa si s'ofereixen bons serveis. Estimem que els principals tipus de clients que faran funcionar aquest canal de publicitat són els armadors dels pesquers i els de les embarcacions d'esbarjo petites.

Capítol 5. Pla d'operacions

5.1 Selecció de la localització

Ara que sabem tot el que oferirem necessitem un espai acord al nostre pla d'empresa. Dividirem aquesta fase en dues parts: la primera és l'oportunitat física, és a dir, que realment hi ha oportunitats reals de poder dur a terme els nostres serveis en aquell espai físic que ens han concessionat; la segona fase d'aquest apartat serà buscar i trobar una oportunitat d'adquisició, és a dir, que hi hagi possibilitat real d'obtenir una concessió.

5.1.1 Posicionament, el varador escollit

Després d'investigar tots els varadors existents a la costa de Tarragona, n'hi ha un que s'aproxima molt a les prestacions de terreny i d'infraestructura que necessitarem per complir els nostres objectius i serveis a oferir. Aquest varador és el del port de Cambrils.

5.1.2 Anàlisi visual i superestructura

El varador de Cambrils compta amb 6.034 m², disposa d'una grua pòrtic d'unes 150 tones que admet embarcacions d'uns 8 metres de mànega. Dins de l'àrea hi ha uns 10 locals que poden cobrir l'àmplia gama de serveis de reparació i manteniment d'embarcacions que volem oferir. Tenim una estació flotant de combustible ja instal·lada, dotada amb mesures de seguretat mediambientals i una grua auxiliar d'unes 15 tones. Hi ha aparcament abundant tant fora del recinte com a dins.



Figura 62 - Travel lift del varador del port de Cambrils. Font: Google Maps

5.1.3 Vaixells i capacitat màxima

La llargada de l'àrea d'elevació d'embarcacions és d'uns 25 metres i l'embarcació més gran dins del varador que hem pogut veure fa uns 30 metres d'eslora. En quant a la capacitat de l'àrea, trobem dues zones ben diferenciades, una per a embarcacions de 8 a 30 metres d'eslora i una altra per a embarcacions de menys de 8 metres d'eslora. En la primera àrea caben aproximadament unes 18 embarcacions d'eslora mitjana (uns 15 metres) i en la segona àrea unes 13 embarcacions de 8 metres d'eslora.

Tant en capacitat com en quantitat, aquest varador compleix els requisits físics que estàvem buscant.

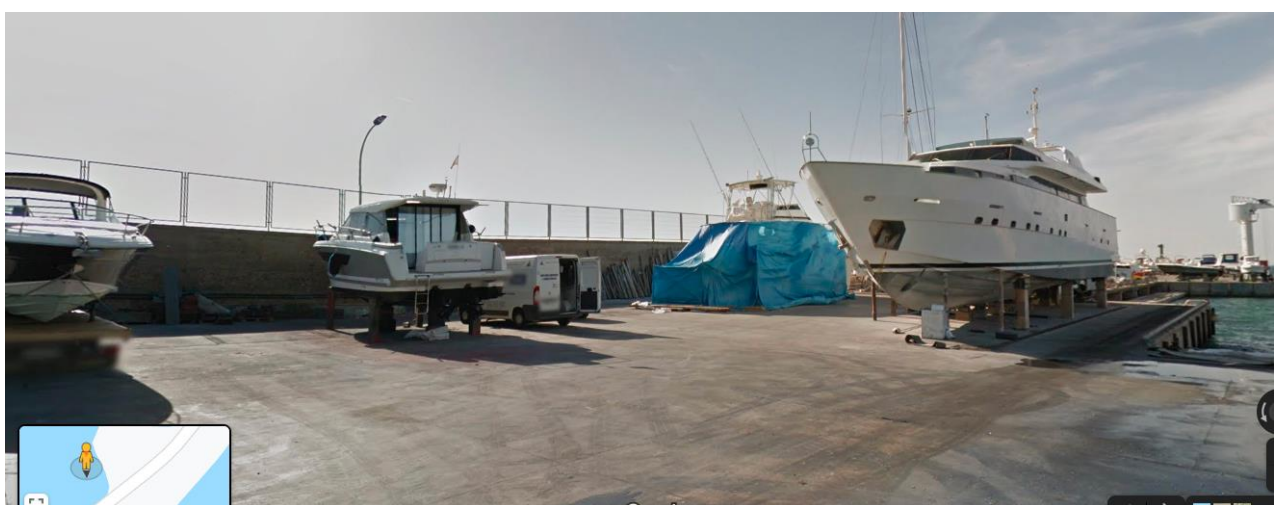


Figura 63 - Una de les zones del varador del port de Cambrils. Font: Google Maps

5.1.4 Oportunitat de concessió

El varador de Cambrils està gestionat pel Club Nàutic de Cambrils, tal i com es pot veure en la seva pàgina web. La concessió es va firmar entre Ports de la Generalitat (Cambrils està a la llista d'aquests ports tal i com es pot veure en el capítol 2 d'aquest pla d'empresa) i el Club Nàutic de Cambrils . Aquesta concessió permet sub-concessionar determinats espais del port de Cambrils com és l'àrea tècnica, que és la que ens interessa. El procediment de concessió es duu a terme mitjançant un concurs (presentació de candidats amb els seus respectius plans d'empresa) per l'àrea a concessionar cada certs anys o, fins i tot, dècades depenent del contracte. Aquí és on realment tot el nostre treball i redacció del pla de projecte serà decisiu per a que ens donin la concessió de l'àrea tècnica.

Per poder prosseguir amb aquest pla de projecte donarem per fet que hem guanyat el concurs de la sub-concessió del varador del Club Nàutic de Cambrils (malauradament, després de molts intents de preguntar directament al Club Nàutic de Cambrils, ens van donar una resposta contundent: no tenen pensat concessionar el seu varador fins l'any 2041, com es pot veure a l'annex 5).

5.1.5 Impressions del varador escollit

Hem vist totes les característiques físiques i les oportunitats de concessió per adquirir l'espai d'aquest varador. La veritable feina, però, acaba de començar. Encara que aquest varador té una superfície més petita que els nostres dos principals rivals anteriors, aquest espai està bastant ben optimitzat, sense mencionar tots els locals que tenim disponibles per oferir als nostres futurs *partners*.



Figura 64 - Zona dels partners del varador del port de Cambrils. Font: Google Maps

5.2 Proveïdors

Els nostres proveïdors ens proporcionaran tot el material i les provisions que necessitem per a que el nostre varador funcioni òptimament. A continuació enumerarem tots ells i què ens proporcionarà cadascú:

- **“Cables y eslingas (Lifting solutions group)”**. Ens proporcionaran principalment els grillons d'unió del *travel lift* i més peces d'unió necessàries per aixecar pesos. La delegació de Barcelona és la més propera.
- **“Cintatex”**. Ens proveiran les eslingues necessàries pel *travel lift* i les fundes protectores. Està localitzada a Tarragona.
- **“Leroy Merlin”**. Aquest és l'únic proveïdor variable, ja que les compres no seran massa periòdiques, els materials que comprarem a aquest proveïdor principalment seran andamis i escales. La localització es troba a Tarragona.
- **“Metalco, S.A”**. Aquest proveïdor té una àmplia gama d'eines tant mecàniques com elèctriques; a més, és un distribuïdor oficial de “BOSCH”, una de les millors marques en quant a qualitat d'eines mecàniques i elèctriques. Aquest proveïdor es troba a Tarragona.
- **“Karcher comercial Dalmau”**. Aquesta empresa ens proporcionarà les màquines de neteja a pressió per netejar els cascs de les embarcacions, també ens proporcionaran assistència tècnica en cas de que s'espatllessin. Aquesta empresa es troba a Tarragona.
- **“CHquímica”**. Serà el nostre principal proveïdor de productes químics que necessitem, tals com detergents, desincrustants, desengreixant, higiene, neteja, etc. Aquesta empresa es troba a Barcelona.
- **“Sunbox”**: Proporcionarà tots els bidons i recipients d'emmagatzematge de productes que necessitem, tals com olis, líquid de les sentines, químics, escombraries, etc. L'empresa està localitzada a Barcelona.
- **“Prosegta”**. Aquesta empresa ens proporcionarà tots els EPI'S i vestuari de treball que necessitem per treballar d'una manera segura dins del nostre varador tals com cascs, ulleres de seguretat, guants, etc. La botiga més propera es troba a Tarragona.
- **“Premira distribución de energía”**. Un dels distribuïdors oficials de Repsol, proporciona combustible tant a particulars com a empreses i compta amb els millors gasoils per a les embarcacions. La delegació més propera es troba a Barcelona.

5.3 Partners

Amb el concepte *partner* ens referim a la relació que s'estableix entre dues empreses per obtenir un mutu benefici. Habitualment hi ha una empresa que és el proveïdor i l'altra que actua com a comercialitzadora dels productes i serveis que ofereix el proveïdor. Ambdós són *partner* d'una mateixa relació encara que amb diferent estatus.

Per emprendre sol ser necessari comptar amb diferents *partners*, ja que es necessitarà de la tecnologia o serveis desenvolupats per altres empreses. La relació que s'estableix amb el *partner* és com una simbiosis, ja que ambdós obtenen beneficis.

En el nostre cas, nosaltres seriem la part comercialitzadora dels serveis que ofereixen les empreses que s'instal·laran dins del nostre varador, les quals oferiran els seus serveis a les embarcacions que vinguin.

En general es diferencien dos tipus segons la relació entre els *partners*:

- **Partners d'aliança tecnològica:** Col·laboren a nivell tecnològic i d'infraestructura per assolir un producte o servei millor.
- **Proveïdors - Resellers:** Venen els productes i serveis creats per altres sota un model de marca pròpia o amb la mateixa marca del *partner*. Aquest seria el nostre cas, per exemple.

Els beneficis de ser *partner* són:

- Utilitzar la tecnologia de la que disposa l'altra empresa per llançar un producte o servei propi en comptes d'invertir en el seu desenvolupament.
- Vendre el servei que té l'altra empresa però amb la marca pròpia, en el cas d'estar interessat en comercialitzar un servei en comptes de crear-lo des de zero. Per tant, un *partner* serà el distribuïdor o reseller (revededor) i l'altre serà el proveïdor del producte o servei. Cadascú té les seves obligacions i compromisos que es fixen en un acord que ambdues parts han de firmar. La nostra empresa és el distribuïdor i els nostres *partners* els proveïdors dels serveis.

El nostre acord comercial serà que els nostres *partners* puguin treballar dins del nostre recinte i, per tant, tenir clients gairebé assegurats, a canvi d'un 10% anual dels beneficis de cada *partner* més el pagament del lloguer mensual de la seva nau, que es fixarà en uns 200 €.

Disposem d'unes 10 naus dins del nostre varador, de les quals una d'elles serà la nostra oficina i magatzem per les nostres provisions. La nau nº 1 serà per la nostra oficina i de la nau nº 2 a la nau nº 10 aniran els següents *partners*:

- **"Ababor servicios náuticos"**. Aquest *partner* ja es troba actualment al varador de Cambrils i s'encarregarà de prestar tots els serveis i reparacions relacionats amb electricitat, electrònica, neteja i manteniment periòdic de les embarcacions, tractaments de sentines, muntatge i reparacions d'aires condicionats, neveres, pintura, manteniment general de les embarcacions, hidràulica, mecànica i motors, treballs amb acer inoxidable i tapisseria. A més, aquest *partner* és distribuïdor oficial de les següents marques: KVH, Raymarine, Vitrifigo, Vetus, Flir i Naviotics.
- **"Teixido-Harrod"**. Aquest *partner* s'encarregarà del disseny de iots principalment, però també s'encarrega del disseny d'interiors i estilisme, reacondicionaments, disseny gràfic, sistemes d'ecoenergia, etc.
- **"RETMAR Global digital print"**. S'encarregarà de les personalitzacions en vinil tant del casc com de les veles amb tecnologia digital.
- **"Dream Boats Interiors"**. Aquest *partner* s'encarregarà de tota la tapisseria exterior i interior amb una important col·lecció de colors i tipus de tela tant per a exteriors com per a interiors. També compta amb matalassos que assegurin un ajust perfecte a l'espai que ofereixi l'habitació de l'embarcació. Ofereix també una àmplia gama de fundes i tendals, moquetes i catifes i un servei de neteja de la tapisseria i moquetes de les embarcacions.
- **"Volvo Penta"**. Volvo Penta és un *partner* exclusivament pensat per a les embarcacions que utilitzen motors d'aquesta casa. Proporcionarà peces originals en cas que fessin falta als armadors. A més, els avantatges de tenir-los com a *partners* són, per exemple, que les reparacions

les realitzaran mecànics formats i certificats que coneixen els motors i que poden assegurar que es mantenen d'una forma òptima, que funciona de forma segura, que consumeix el mínim de combustible i que presenta un rendiment òptim. Tots els treballs de manteniment i reparació es podran planificar amb antelació a l'entrada de l'embarcació si posseeix un motor Volvo Penta, amb l'objectiu que les operacions siguin el més ràpides i eficients possible.

- **“Carterpillar”**. Cartepillar és un cas similar a Volvo Penta. Aquest *partner* està exclusivament pensat per a les embarcacions que utilitzen motors d'aquesta casa, proporcionant peces originals, antelació en les reparacions i manteniment, mecànics qualificats i certificats, garantia de manteniment òptim i funcionament correcte dels motors, etc.
- **“Ventus electrònica nàutica”**. Ventus s'encarregarà de totes les reparacions i recanvis en quant a les telecomunicacions i electrònica dels vaixells, així com tot el tema de l'electricitat i informàtica a bord dels vaixells. Alguns exemples són les reparacions en sondes nàutiques, instrumentació d'abord, transductors, VHF, bateries, monitors, radars, GPS, cablejat elèctric, alternadors, generadors, antenes, etc.
- **“Fibranàutica pintura & reparacions”**. *Partner* especialista en pintures, reparació i manteniment d'embarcacions de mitjana i gran eslora. Aquest *partner* està pensat exclusivament per a les embarcacions de luxe mitjanes, ja que els treballs en pintura d'aquestes embarcacions requereixen molta més cura i especialització. Proporcionarà màxima qualitat en els acabats de pintura, compromís amb els terminis d'entrega i excel·lents resultats en durabilitat i la lluentor dels colors.
- **“Movilmotors”**. Aquest *partner* és un distribuïdor oficial de motors de la casa “Suzuki marine”. Ofereixen motors principalment fora borda per a embarcacions ràpides i petites. Tenir-los al nostre varador ens permetrà donar un millor servei a les reparacions, revisions i garanties a embarcacions petites amb aquests tipus de motors.
- **“Especial Transport 2021”**. Aquest últim *partner* es dedicarà al transport d'embarcacions per carretera fins al nostre varador i no es trobarà físicament dins d'ell, ja que els camions i material per al transport ocuparien molt d'espai i els seus serveis no són gaire habituals. “Especial Transport 2021” és una empresa de transports especials tant nacionalment com internacionalment i considerem que és la millor opció a l'hora de transportar embarcacions per carretera. Per tant, transportaran les embarcacions dels clients des del seu punt d'origen fins al nostre varador.

5.4 Descripció de béns i serveis des de la perspectiva de producció

Tots els serveis de la nostra empresa i dels nostres *partners* ja han estat descrits al capítol 3. No obstant, encara no s'ha parlat des d'una perspectiva de producció perquè en el nostre cas no existeix cap tipus de producció. L'explicació dels béns i serveis des d'aquesta perspectiva és simple d'explicar. Com ja hem vist, la nostra empresa no crea, ni manufactura, ni modifica cap producte. Som un servei envers als armadors. La nostra missió és treure les embarcacions de l'aigua i assegurar-les amb tacades per a que els nostres *partners* puguin també oferir els seus serveis, que, normalment, acostumen a ser reparacions i manteniment. És cert que molts cops necessitem productes i peces noves per a les embarcacions. D'això s'encarreguen els distribuïdors dels nostres *partners*. Per tant, no hi ha cap fàbrica ni línia de producció

dins del nostre varador, només eines i maquinària per oferir uns serveis. Això també s'aplica a l'estació de combustible que tenim, ja que el proveïdor ens la facilita i nosaltres només la subministrem al client final.

5.5 Descripció dels processos d'elaboració i prestació de béns i serveis

Encara que no fabriquem béns o productes, tot servei té el seu procés d'elaboració i això és el que explicarem en aquest apartat. El nostre servei comença quan un armador ens truca per telèfon, ens demana informació a través de la nostra web o directament vol reservar dia i hora (per reservar online demanarem un telèfon de contacte). D'una manera o l'altra nosaltres demanem informació prèvia respecte a quins serveis necessitaria per part nostra dins del varador. Un cop sabem tota la informació necessària, ens posarem en contacte amb els nostres *partners* per a que puguin preparar el millor possible la recepció i material necessaris per quan arribi l'embarcació.

El dia que arriba l'embarcació al varador, demanarem a l'armador que es situï dins de l'àrea d'elevació mentre el nostre grua mou el *travel lift* fins aquesta àrea amb les eslingues ja baixades sota l'aigua. Un cop l'embarcació estigui situada, el *travel lift* l'eleva i la transporta fins a un espai lliure on l'assegurarem amb tacades. Un cop assegurada, la tripulació podrà baixar pels nostres andamis fins a terra i dirigir-se fins les nostres oficines a firmar que l'operació s'ha efectuat correctament, sense danys. Seguidament, podran recollir la targeta provisional d'entrada al recinte i col·locar-se els EPI's corresponents (si fos el cas que volguessin estar dins del varador efectuant treballs per compte propi). Els *partners* que siguin necessaris vindran en busca de l'armador i li demanaran que passi a l'oficina del *partner* en qüestió per parlar dels processos que es duran a terme, materials, pressupost, etc. Un cop finalitzats tots els treballs l'armador tornarà tots els EPI's en cas que n'hagi agafat (posteriorment seran sempre desinfectats) i tornarà la targeta provisional. També efectuarà una enquesta de satisfacció dels clients i del mitjà publicitari pel qual ha triat la nostra empresa (això ens servirà per millorar els canals de publicitat i poder fer un estudi dels diferents clients i preferències que milloraran, sense dubte, els mitjans de publicitat depenent dels quatre tipus de *buyer persona* que tenim). Per últim, s'efectuarà el pagament a la nostra empresa i als *partners* a les corresponents oficines i l'armador ja podrà abandonar el varador pujant a la seva embarcació fins tornar a ser re-col·locat al aigua.

En el cas del repostatge de combustible, l'embarcació haurà d'amarrar al costat de l'estació de combustible, l'armador haurà de desembarcar i demanar quin tipus de combustible vol i la quantitat que desitja a les nostres oficines, nosaltres ens encarregarem de connectar la mànega de combustible i repostar.

5.6 Capacitat productiva màxima

En quant a la capacitat de l'àrea, ja hem esmenat a l'apartat de la localització que es troben dues zones ben diferenciades, una per a embarcacions de 8 a 30 metres d'eslora i una altra per a embarcacions de menys de 8 metres d'eslora. En la primera àrea caben aproximadament unes 18 embarcacions d'eslora mitjana (d'uns 15 metres), i en la segona àrea unes 13 embarcacions de 8 metres d'eslora.

Per tant, la capacitat productiva màxima diària seria d'un 30 embarcacions aproximadament. No obstant, recordem que no és comú que l'estància només sigui d'un dia si no com a mínim de 3 a 7 dies. . (no entenc d'on treus aquests 4 o 5, ho sento).

5.7 Gestió de qualitat

La qualitat és definida com el conjunt de propietats inherents a alguna cosa, que permeten jutjar el seu valor, també s'entén com sinònim de superioritat o excel·lència. Tenint en compte aquesta definició de qualitat, podem fer distincions entre:

- **Control de qualitat:** A través d'una inspecció o de determinats exàmens es verifiquen les propietats del producte per a que aquest sigui satisfactori.
- **Gestió de la qualitat:** Defineix les directrius a seguir en matèria de política de qualitat d'una organització, amb competències de planificació, recursos o processos.

Un Sistema de Gestió de Qualitat recull una sèrie de normes i estàndards que han de complir-se. La norma ISO 9001 s'ocupa d'establir els requisits per certificar que una empresa compta amb un sistema de qualitat conforme als estàndards que la contemplen.

Amb aquestes normes s'estableix el procediment per portar a terme l'activitat productiva de l'empresa, definint la estructura organitzativa, els procediments que s'han de portar a terme o els recursos que s'han d'emprar.

L'objectiu de complir aquests estàndards de qualitat fixats és poder assegurar que el resultat final serà el millor per als clients, a la vegada que es simplifiquen els processos durant la producció.

El que busca un sistema de gestió de qualitat és:

- **La satisfacció del client:** La finalitat de la implantació d'un sistema de gestió de qualitat és poder complir les expectatives del client. Tot el procés està orientat a ell.
- **La millora en l'organització dels processos de l'empresa:** Els processos que es duen a terme en l'activitat productiva segueixen uns estàndards que assegurin que s'estan complint les normes que fan que sigui un procés optimitzat.
- **La diferenciació de la competència:** Una empresa que compti amb un certificat en la norma ISO 9001 sempre destacarà per sobre de la seva competència ja que disposarà d'un sistema de gestió de qualitat molt més fiable que una que no tingui aquest certificat. Uqè vol dir aquesta frase?. El fet de comptar amb un sistema de gestió de qualitat certificat projecta una imatge positiva entre els clients potencials que fa que l'empresa prevalgui sobre les altres.
- **La reducció de costos sense que afectina la qualitat:** És possible millorar la qualitat d'un producte o servei sense que la qualitat del mateix es vegi afectada. Es tracta d'optimitzar el procés i eliminar costos supèrflus de temps i recursos.
- **El compliment de requisits de l'Administració Pública:** Comptar amb la certificació de les normes ISO és un requisit per entrar en qualsevol concurs de l'Administració Pública sense el qual no es pot optar a participar en ell.
- **El compliment d'exigències derivades de la pertinença a un grup:** En algunes empreses, la majoria multinacionals, la certificació del sistema de gestió de qualitat és un requisit indispensable per formar part del grup i assegurar-se de que cap component baixa la guàrdia en matèria de qualitat del producte o servei.

La documentació necessària per rebre la certificació de la norma ISO 9001 obligava a elaborar un Manual de Qualitat, en el qual s'havia de reflectir quines mesures s'anaven a adoptar respecte a la política de

qualitat (aquestes mesures són bàsicament el conjunt dels objectius de totes les polítiques explicades al capítol 4 del Pla de Màrqueting). Ara ja no és obligatori comptar amb aquest Manual de Qualitat, però encara segueix sent necessària certa informació documentada sobre la política de qualitat a seguir, com la relativa a processos operacionals o l'abast del sistema de gestió de qualitat adoptat. (Si aquest annual ja no es necessita, potser no cal esmentar-lo i es podria eliminar aquest paràgraf)

Si l'empresa compleix amb tots els requisits de la norma ISO 9001, obté la certificació en qüestió. Si pel contrari, es troben no conformitats, en un termini de 30 dies hauran de ser solucionades per tornar a optar a comptar amb un sistema de gestió de qualitat certificat.

El funcionament del sistema de gestió de l'empresa ha de ser sotmès a auditories internes periòdiques de control per comprovar que no s'està produint un desviament del compliment dels requisits de la norma ISO 9001.

El certificat ISO 9001 té una validesa de tres anys. Abans d'esgotar aquest termini s'ha de realitzar la renovació en la norma de qualitat.

5.8 Gestió del medi ambient

La norma ISO 14001 és un estàndard internacional per a la gestió ambiental que va començar a ser vigent l'any 1996, després de la gran acollida que va aconseguir la ISO 9001.

Per poder posar en marxa la norma ISO 14001 és necessari conèixer el context empresarial en el que ens trobem i conèixer el medi ambient que rodeja la nostra organització. Conservar l'entorn és un dels principals objectius que persegueix la norma ISO 14001 a l'implementar un Sistema de Gestió Ambiental. Aquesta gestió fa referència als aspectes que l'alta direcció desenvolupi, implementi i mantingui en la política ambiental, ja que es troba orientada a minimitzar totes les afectacions de l'empresa en el medi ambient i, a més, ajudar a complir amb els requisits legals que li afecten.

Per aplicar la norma ISO 14001 a l'empresa és necessària la col·laboració de tots els treballadors. Això ajuda molt a millorar la comunicació interna de l'organització i la motivació dels empleats, ja que suposa la unió de l'equip per dur a terme un objectiu comú.

La certificació de la norma ISO 14001 es pot alinear amb altres normes com la ja esmenada ISO 9001, per que l'adoptar altres sistemes de gestió fa que l'empresa es torni molt més efectiva i eficient.

La mesura més important envers al medi ambient per part de la nostra empresa és el reciclatge i la gestió i selecció de residus, amb etiquetes visibles i recipients i bidons individuals.



Figura 65 - Contenedors classificats per als residus del varador de Cambrils. Font: Google maps

5.9 Gestió de la seguretat i la salut al treball

Aquí s'aplica la norma ISO 45001 que té l'objectiu de prevenir els riscos laborals, de seguretat (accidents) i de salut (malalties).

La norma ISO 45001 està estructurada conforme a l'estructura d'alt nivell, estructura que tenen totes les normes de gestió actuals com la norma ISO 9001 i la norma ISO 14001 que ja hem vist prèviament, la qual cosa les fa fàcilment integrables.

Organitzacions de tot tipus, independentment de la seva mida, tipus o naturalesa, estan cada cop més interessades en assolir i demostrar un sòlid acompliment de la seguretat i salut en el treball mitjançant el control dels seus riscos.

Un sistema de gestió de la seguretat i salut en el treball fomenta entorns de treball segurs i saludables, a l'oferir un marc que permet a l'organització identificar i controlar coherentment els seus riscos de salut i seguretat, reduir accidents, donar suport al compliment de les lleis i millorar el rendiment en general.

Els avantatges per a les organitzacions i empreses de tenir un sistema de gestió de la seguretat i salut en el treball són:

- Lideratge i compromís de la Direcció en millorar constantment la seguretat de l'entorn.
- Identificació del context de l'organització i les seves parts interessades.
- Definició de les funcions i responsabilitats en matèria de Seguretat i Salut en el Treball.
- Identificació de perills, avaluació de riscos laborals i determinació dels controls a dur a terme.
- Identificació i avaluació de requisits legals d'aplicació en matèria de Seguretat i Salut en el Treball.
- Control eficient de la informació documentada referida a la Seguretat i Salut.
- Investigació dels accidents, no conformitats i definició de les corresponents accions correctives per donar les solucions.

- Realització d'auditories internes i revisió del sistema de gestió de forma periòdica.

Els avantatges per als clients són:

- Millora de la competitivitat de l'empresa, ja que la implementació d'un Sistema de Gestió de la Seguretat en la Salut i en el Treball implica la reducció dels accidents i incidents laborals, l'eliminació del risc de sancions per incompliments de la legislació de seguretat i salut laboral, l'augment de la productivitat i el descens de l'absentisme. Tot això pot traduir-se en un millor preu del servei i/o producte.
- Increment de la confiança del client en els proveïdors de l'empresa i els seus *partners* i subcontractistes, amb el que suposa en reducció de controls en matèria de seguretat i els costos associats.
- Augment de la satisfacció dels clients, gràcies a la millora de la imatge de l'empresa per disposar d'un reconegut i prestigiós Sistema de Gestió de Seguretat i Salut Laboral.

Els avantatges per al mercat són:

- Demostració a tercers del compliment i de la preocupació real per la salut i seguretat dels treballadors.
- Evidència de que es disposa d'un sistema intern que garanteixi que s'han establert sistemàtiques per a la reducció de l'accidentabilitat laboral.
- Contribució de l'empresa en la reducció dels índexs de sinistralitat del seu sector o entorn d'actuació.
- Reducció de costos de les organitzacions públiques que intervenen un cop s'han produït els accidents i/o malalties professionals.

Les mesures més importants en la seguretat i salut dels nostres treballadors i *partners* en el nostre varador seran, per exemple, l'ús obligatori d'EPIS en tot el nostre recinte tant per als *partners*, armadors i professionals contractats com pels armadors que hagin d'entrar al recinte, ja que es tractarà d'una àrea de treball amb eines perilloses, treballs en altura, amb riscos d'electrocucions, caigudes a mateix i diferent nivell, caiguda d'objectes al cap, etc.

Els principals EPI's que s'hauran de dur seran botes de seguretat, ulleres protectores, casc, arnés per treballs en altures i ús de guants de seguretat quan es manipulin eines i materials perillosos. La nostra empresa posarà a disposició dels armadors l'ús d'aquests EPI's en la seva estada al varador. Els *partners* hauran de portar els seus propis EPI's homologats.



Figura 66 - Arnesos i cascs de seguretat en un varador.
Font: revistabarcosamotor.es

5.9.1 Pla Autoprotecció i Pla d'emergència

Una de les obligacions de l'empresari que marca la llei de Prevenció de Riscos Laborals és la necessitat de comptar amb unes mesures d'emergència com a part de la seva responsabilitat de mantenir l'àrea de treball segura. L'article 20 d'aquesta llei marca que el pla ha d'analitzar totes les possibles situacions d'emergència i adoptar les mesures necessàries en matèria de primers auxilis, lluita contra incendis i avaluació dels treballadors, designant al personal encarregat de posar en marxa aquestes mesures i comprovant periòdicament el seu correcte funcionament. No obstant, en el món de la Prevenció de Riscos Laborals és comú trobar-se amb els conceptes de "pla d'emergència" i "pla d'autoprotecció" utilitzats en contextos similars, sense que quedi clar quina és la diferència d'un i l'altre.

Al 2007 es publica la Norma Bàsica d'Autoprotecció (NBA), que completa i substitueix als plans d'emergència anteriors ja que incrementa el seu contingut i abast. Més enllà de les mesures d'emergència, el pla d'autoprotecció realitza un anàlisi de l'activitat i el centre designa una estructura d'actuació, proposa diferents situacions d'emergència i recull les accions específiques per a cadascuna. Per això, les mesures d'emergència incloses en els plans d'emergència anteriors passen a formar part dels plans d'autoprotecció actuals.

Derivat de l'anterior, la Norma Bàsica d'Autoprotecció de 2007 estipula el contingut que ha d'incloure el pla d'autoprotecció. Ha de desenvolupar els següents 9 capítols junt a 3 annexos:

- 1 – Identificació dels titulars de l'empresa i de l'emplaçament de l'activitat.
- 2 – Descripció detallada de l'activitat i del medi físic en el que es desenvolupa.
- 3 – Inventari, anàlisi i avaluació de riscos.
- 4 – Inventari i descripció de les mesures i medis d'autoprotecció.
- 5 – Programa de manteniment d'instal·lacions.
- 6 – Pla d'actuació davant a emergències.

7- Integració del pla d'autoprotecció en altres d'àmbit superior.

8 – Implantació del Pla d'Autoprotecció.

9 – Manteniment de l'eficàcia i actualització del Pla d'Autoprotecció.

Annexe I. Directori de comunicació

Annexe II. Formularis per a la gestió d'emergències.

Annexe III. Plànols.

En la següent taula comparativa resumim les principals diferències entre ambdós plans:

Pla d'autoprotecció	Pla d'emergència
Obligatori pel RD 393/7, la Norma Bàsica d'Autoprotecció de 2007, i una altra normativa autonòmica i sectorial.	Article 20 de la Llei de Prevenció de Riscos Laborals de 1995.
Document que consta de nou capítols sent el sisè el dedicat a les mesures d'emergència.	Es tracta d'un capítol comprès dintre del pla d'autoprotecció, en concret el sisè.
Ha de ser presentat i registrat en l'administració.	Com part de la documentació preventiva de l'empresa, ha d'estar a la disposició de l'Autoritat Laboral.
S'ha de revisar en un màxim de tres anys.	S'ha de revisar quan s'identifiquin situacions d'emergència i/o canvis físics, tècnics i de personal al centre.

Taula 14 - Diferències entre Pla d'autoprotecció i Pla d'emergència. Font: Pròpia

5.10 Gestió de la responsabilitat social i sostenibilitat empresarial

L'empresa socialment responsable és aquella que té com a fi crear i maximitzar el valor per als seus grups d'interès mitjançant un comportament ètic, tractant de generar valor social i mediambiental a més de l'econòmic.

L'aplicació de bones pràctiques en la gestió de la responsabilitat social i empresarial permet: tenir un major control de riscos, identificar noves oportunitats de negoci, millorar les relacions amb els grups d'interès (empleats, gerents, propietaris, proveïdors, societat, govern, creditors, clients, etc.), millorar la reputació, millorar el posicionament i, a llarg termini, una millora del rendiment econòmic, a més de crear un valor per a la societat i el medi-ambient.

En l'entorn actual, la direcció d'una empresa depèn de la seva capacitat de gestionar els temes rellevants per a ella i per als seus grups d'interès. Per tant, quant major sigui el compromís amb els grups d'interès, més possibilitats tindrà l'empresa per gestionar els reptes que se li presenten.

Els resultats de les bones pràctiques d'una gestió de responsabilitat social i sostenibilitat empresarial són els següents:

- **En l'àmbit econòmic:** La motivació principal per adoptar una bona pràctica de responsabilitat social i sostenibilitat pot ser la econòmica, encara que els seus resultats gairebé sempre es poden veure a llarg termini. Alguns avantatges que ofereix són, per exemple, la reducció del cost de capital, ja que les bones pràctiques de responsabilitat social i sostenibilitat estan valorades positivament per inversors i accionistes perquè comporten una reducció general de riscos que a la seva vegada és el que determina el retorn que exigeixen de l'empresa. També l'augment dels ingressos, ja que la satisfacció dels clients és un element clau per a la competitivitat de qualsevol empresa. La clientela de manera tradicional espera que les empreses proporcionin productes i serveis de qualitat, garanties i que satisfacin les seves expectatives. Per últim, també es redueixen els costos, ja que hi ha una reducció de riscos reputacionals i els seus costos relacionats, una millora en la cadena de proveïdors, creant una cadena de subministraments més qualificada i eficient, afavorint així la millora en la qualitat dels productes i serveis subministrats.
- **En l'àmbit social:** Aquí els impactes i millores produïts per l'empresa es reflecteixen en les persones, principalment en aquelles que hi treballen en ella. Una bona gestió de recursos humans de l'empresa pot millorar la competitivitat de la mateixa, ja que permet l'atracció i retenció del talent; quant més talent sigui capaç de captar i retenir una empresa, major capacitat d'innovació i competitivitat tindrà. Alguns dels factors per aconseguir-ho són: la igualtat, la diversitat, la conciliació, la retribució, la formació continua, etc. Incrementa també la qualitat i la productivitat, ja que tenir un equip humà format, motivat i satisfet, repercuteix positivament en el seu compromís amb el treball i l'empresa, el que comporta un augment de la productivitat i de la qualitat de la feina. Millora la imatge de l'empresa, reduint els riscos de mala reputació. L'increment de la satisfacció de les persones que formen part de l'organització repercuteix favorablement en la imatge externa de la mateixa. Per últim, contribueix al desenvolupament socioeconòmic del sector empresarial, la qual cosa beneficia l'empresa en diversos aspectes, com l'increment de clients potencials, major capacitat per contractar persones capacitades, etc.
- **En l'àmbit mediambiental:** Un empresa responsable és aquella que integra la gestió ambiental amb l'objectiu d'eliminar o almenys reduir els seus impactes negatius en el medi ambient. Integrar la gestió ambiental en l'empresa pot millorar la seva competitivitat i obtenir entre altres coses, els següents avantatges:
 - Reducció dels costos per a l'empresa i l'usuari final al millorar l'eco-eficiència de l'empresa.
 - Generació de noves fonts d'ingressos com, per exemple, identificant els residus que puguin ser utilitzats per altres empreses com a matèries primeres i, per tant, a més de suprimir els costos de gestió, obtenir un ingrés per la venda d'aquests residus aconseguint una major reputació.

Capítol 6. Gestió de recursos humans

6.1 Recursos humans

Recursos humans és un departament dins de les empreses que s'encarrega de gestionar tots els aspectes relacionats amb les persones que treballen en ella. Això inclou el reclutament, la selecció, la contractació, la benvinguda, la formació, la promoció, les nòmines, els contractes i els acomiadaments del personal. En resum, el departament de recursos humans ha de treballar per a totes les persones que formen part de l'equip humà de l'empresa. Els recursos humans són indispensables per a qualsevol empresa que necessiti créixer i contractar als millors treballadors per a cada lloc de treball i ajudar a les persones que treballen dins l'empresa a seguir desenvolupant-se, formar-se i créixer.

6.1.1 Responsabilitats del departament de recursos humans

Les principals funcions i responsabilitats del departament de recursos humans engloben els processos de selecció de nous membres per a l'equip, gestió d'empleats i tramitació d'acomiadaments o baixes de l'equip. A més de tot això, també s'encarrega de:

- Redacció de les ofertes de feina.
- Recerca d'empleats.
- Moderació de candidats.
- Reclutament i selecció de personal.
- Benvinguda dels nous treballadors i treballadores.
- Gestió de fitxatge i control horari.
- Gestió de vacances i absències.
- Desenvolupament professional.
- Desenvolupament del pla de compensació.
- Pla d'assistència a l'empleat.
- Recol·locació.
- Gestió de les nòmines i incidències.
- Gestió de la retribució flexible.
- Gestió d'informes.
- Gestió documental.
- Recopilació de les dades dels empleats.
- Acomiadaments i baixes.

6.1.2 Importància del departament de recursos humans

La presència d'un responsable o departament de recursos humans és imprescindible en qualsevol empresa, independentment de la mida de la mateixa. És l'únic departament que administra les persones que componen l'empresa i que vetlla pel benestar dels treballadors i treballadores. Els beneficis de tenir un departament de recursos humans són:

- Millora les capacitats i habilitats dels empleats i empleades.
- Augmenta el rendiment de l'equip.
- Assegura un pla de carrera als empleats.
- Contracta a nous talents.
- Garanteix la comunicació interna interpersonal.
- Porta la càrrega administrativa de l'equip.
- Vetlla per la cultura de l'empresa.

6.1.3 La digitalització del departament de recursos humans

Un canvi recent en els departaments de recursos humans ha estat la incorporació de programes i *softwares* especialitzats en la gestió d'empleats i documents. En els últims anys, la majoria de les empreses ha començat a digitalitzar els processos que són responsabilitat del departament de recursos humans (gestionar absències, baixes, nòmines, contractes, retribució flexible, ...) per automatitzar feines que no aporten valor i destinar el temps estalviat al que realment importa, el benestar i felicitat dels empleats i empleades.

6.2 Selecció del model organitzatiu i relació contractual

És molt habitual que els socis i sòcies de les societats mercantils siguin a més treballadors i treballadores de l'empresa. El fet de que la societat tingui responsabilitat jurídica pròpia implica que els socis/es i la societat són independents i poden celebrar-se contractes entre ells independentment de la vinculació existent. Una altra cosa és quin tipus de relació legal existeix i com han de posar-se en pràctica la realització de tasques que, com a treballadors, porten a terme aquests per al desenvolupament del negoci.

El primer que s'ha de tenir en compte és si pot establir-se una relació laboral entre el soci i l'empresa en la que participa. Per norma general (excepte en el cas que el soci formi part de l'òrgan d'administració de la societat) un soci pot ser un treballador més i el vincle entre aquest i l'empresa pot tenir caràcter laboral i, per tant, tindrà els mateixos drets que qualsevol altre treballador i una nòmina mensual com assalariat. En el cas de la nostra empresa l'acord que s'establirà entre els socis/ies serà el de tenir una nòmina fixa els primers 5 anys (més hores extra a 20 € si toqués treballar algun dissabte) i després establiríem un nou acord i cobraríem en funció dels beneficis mensuals de la nostra empresa establint uns percentatges per cadascú i per l'aportació econòmica que hagi fet al principi. L'horari de la nostra empresa serà de 08:00 h a 18:00 h de dilluns a divendres. Els dissabtes només hi haurà el personal imprescindible per si s'haguessin de fer moviments amb grua o alguna tasca complexa que requereixi la nostra atenció.

6.3 Determinació de les necessitats de personal, de funcions i responsabilitats

Per al correcte funcionament de l'empresa és molt important saber quins llocs de treball són necessaris i dissenyar-los determinant les funcions bàsiques i les seves responsabilitats.

En el cas de *Bondí's Shipyard* necessitaríem cobrir aquestes funcions i responsabilitats (utilitzant noms d'empleats ficticis):

Disseny del càrrec de Director General (CEO)	
Càrrec	Director General (CEO)
Departament	Direcció
Empleat	Albert Bondia Martín
Funció bàsica	S'encarregarà de la supervisió de tots els departaments per assegurar que l'empresa funciona correctament i de la supervisió i revisió del Pla d'Autoprotecció de l'empresa així com del Pla d'Emergència de la instal·lació.
Responsabilitats	<ol style="list-style-type: none"> 1. Desenvolupar les activitats directives i de control per incrementar la rendibilitat i eficàcia de l'empresa. 2. Establir programes a curt i llarg termini per garantir la viabilitat empresarial. 3. Establir les mesures d'avaluació d'eficiència per garantir el compliment dels objectius establerts. 4. Mantenir una comunicació directa i fluida amb la resta de departaments.
Estudis necessaris	<ul style="list-style-type: none"> • Enginyeria nàutica o naval. • Coneixements en administració d'empreses, finances, comptabilitat o similars.
Horari laboral	De 08:00 h a 15:00 h
Salari	3.000 €

Taula 15 - Funcions, salari i horari del Director General. Font: Pròpia

Disseny del càrrec d'Oficial Administratiu	
Càrrec	Oficial administratiu
Departament	Comptabilitat i Recursos Humans
Empleat	Sara Herrera Román
Funció bàsica	S'encarregarà de totes les tasques administratives, econòmiques i financeres de l'empresa i de l'àmbit de Recursos Humans.
Responsabilitats	<ol style="list-style-type: none"> 1. Comptabilitzar les factures diàries, tant ingressos com despeses. 2. Elaborar els comptes anuals i altres documents oficials. 3. Gestionar els pagaments a proveïdors i a empreses subcontractades si les haguessin. 4. Realitzar gestions bancàries. 5. Realitzar gestions fiscals. 6. Controlar les despeses. 7. Gestionar els Recursos Humans.
Estudis necessaris	<ul style="list-style-type: none"> • Grau en administració d'empreses, finances, comptabilitat o similars
Horari laboral	De 08:00 h a 13:00 h / De 15:00 h a 18:00 h
Salari	2.010 €

Taula 16 - Funcions, salari i horari de l'Oficial Administratiu. Font: Pròpia

Disseny del càrrec de <i>Social Media Manager</i>	
Càrrec	Recepcionista i <i>Community Manager</i>
Departament	Màrqueting i vendes
Empleat	Silvia García Pérez
Funció bàsica	S'encarregarà d'atendre als clients, cobrar al finalitzar l'estància i explicar les normes i funcionament del recinte del varador. També s'encarregarà de la gestió de la pàgina web, la implementació del pla de màrqueting digital i l'anàlisi, promocions.
Responsabilitats	<ol style="list-style-type: none"> 1. Gestionar la publicitat emprada per a les promocions del varador. 2. Atendre els clients per e-mail o trucades telefòniques. 3. Cobrar l'estància i el cost dels moviments efectuats. 4. Explicar el funcionament i normes del varador. 5. Manteniment i actualització de la nostra pàgina web. 6. Elaboració d'estratègies publicitàries. 7. Estudiar la eficàcia de les promocions actuals. 6. Coordinar horaris amb els <i>partners</i>.
Estudis necessaris	<ul style="list-style-type: none"> • Auxiliar administratiu o similars. • Grau en Màrqueting digital. • Programació de pàgines web. • Coneixement en <i>softwares</i> i eines de màrqueting digital.
Horari laboral	De 8:00 h a 13:00 h / De 15:00 h a 18:00 h
Salari	1.890 €

Taula 17 - Funcions, salari i horari del Social Media Manager. Font: Pròpia

Disseny del càrrec Cap de Departament	
Lloc de treball	Cap de departament
Departament	Manteniment i seguretat
Empleat	Raúl Menéndez Casanova
Funció bàsica	S'encarregarà de revisar el manteniment i la seguretat de les instal·lacions, gestionar els residus i aprovisionaments, col·locar les tacades en les embarcacions i col·laborar amb les revisions del pla d'emergència del varador.
Responsabilitats	<ol style="list-style-type: none"> 1. Realitzar una ronda per assegurar l'estat de les nostres instal·lacions, tant a nivell de seguretat com a nivell mecànic, cada dia abans de posar en marxa el varador. 2. Garantir l'estabilitat i seguretat en les embarcacions un cop recolzades. 3. Vigilar que totes les persones dins del varador portin els EPI's obligatoris. 4. Vigilar que totes les persones facin bon ús de les instal·lacions i eines. 5. Proporcionar les targetes d'accés al varador als clients.
Estudis necessaris	<ul style="list-style-type: none"> • Enginyeria mecànica i/o Tecnologies marines
Horari laboral	De 08:00 h a 13:00 h / De 15:00 h a 18:00 h
Salari	2.100 €

Taula 18 - Funcions, salari i horari del Cap de Departament . Font: Pròpia

Disseny del càrrec <i>Dock Master</i>	
Lloc de treball	<i>Dock Master</i>
Departament	Manteniment i seguretat
Empleat	Isaac Clarke
Funció bàsica	S'encarregarà de moure els vaixells amb el <i>travel lift</i>
Responsabilitats	<ol style="list-style-type: none"> 1. Operar el <i>travel lift</i>. 2. Mantenir el <i>travel lift</i>. 3. Mantenir i posicionar els materials i eines del varador. 4. Netejar els vessaments de residus i deixalles generades. 4. Repostar les embarcacions que sol·licitin combustible a l'estació de combustible.
Estudis necessaris	<ul style="list-style-type: none"> • Enginyeria mecànica, grau en mecànica o similars • Curs d'operador de grues pòrtic
Horari laboral	De 06:00 h a 14:00 h
Salari	2.280 €

Taula 19 - Funcions, salari i horari del Dock Master. Font: Pròpia

6.4 Representació de l'organigrama estructural de l'empresa

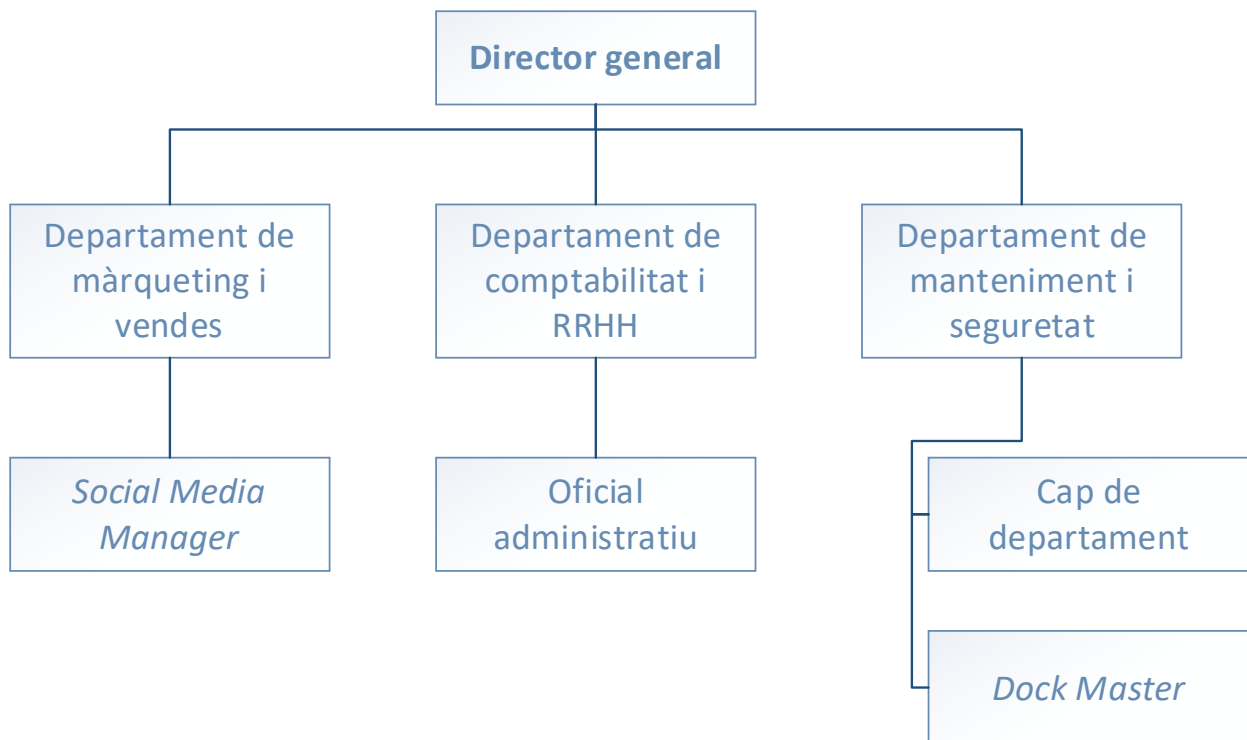


Figura 67 - Organigrama estructural de l'empresa. Font: Pròpia

6.5 Descripció de la política de recursos humans

Tots els empleats de la nostra empresa hauran de seguir una sèrie de valors i principis bàsics amb el fi de crear un bon clima de treball i així aconseguir els objectius establerts. Aquests principis són:

- Compromís d'integritat dins l'empresa.
- Creativitat, desenvolupament d'alternatives i resolució de problemes.
- Honestetat, solidaritat i respecte.
- Puntualitat i responsabilitat.
- Lideratge i auto-confiança.
- Orientació al client i l'assoliment d'objectius.
- Millora continua.
- Comunicació oberta i fluida entre tots els treballadors.

6.5.1 Política de selecció

En un principi la nostra empresa no comptarà amb més personal però, si fos el cas, es publicaria la oferta de treball en pàgines de cerca de treball com "Infojobs" o "Linkedin". Les persones que compleixin els requisits podran enviar el "currículum vitae", per a que siguin analitzats per l'oficial administrativa amb la supervisió del director general. Seguidament es proporcionarà una entrevista als candidats seleccionats i s'oferirà el lloc al que es consideri més adequat per al seu desenvolupament.

6.5.2 Política de formació

Un cop obert el varador, s'establirà un pla de formació específica per a cada perfil professional de l'empresa, a fi de millorar contínuament les competències de cada soci. Tota la formació serà pagada per l'empresa.

6.5.3 Política de motivació

Per a que els socis puguin oferir la seva màxima productivitat hauran d'estar motivats, per la qual cosa s'establiran petits objectius trimestrals que, en cas de ser assolits, repercutiran en una retribució a cadascun dels socis. A més, la tasca de cada soci serà reconeguda en tot moment, oferint llibertat i responsabilitat a l'hora d'exercir la seva activitat. Es permetran idees, suggeriments o alternatives possibles en quant a la millora de cada lloc de treball o a la millora de l'empresa en general. També s'intentarà en la major mesura possible conciliar la vida familiar amb la professional estudiant més endavant la possibilitat de tenir horaris flexibles segons el nombre de vaixells que arribin o surtin del varador juntament amb el teletreball per a determinades tasques.

6.6 Quantificació de les inversions i de les despeses corrents a realitzar en l'àrea de personal

Els costos propis de l'àrea de personal són els salaris de cada soci els primers cinc anys i el percentatge de beneficis pactats per a cada soci un cop passi el període inicial de cinc anys.

El tipus de cotització per contingències comunes al 2020 es calcula un cop sabem la base de cotització de cada empleat o soci. A aquesta base s'ha d'aplicar el tipus de cotització per veure quina és la quantia que ha de cotitzar-se a la Seguretat Social.

La Seguretat Social d'Espanya és el principal sistema de protecció social de l'Estat. La seva finalitat és garantir unes prestacions socials concretes i individualitzades per fer front a determinades contingències que poden situar a la persona (i a la gent que depèn d'ella) en situació de necessitat. La regulació bàsica de la Seguretat Social es troba en l'article 41 de la Constitució i en el text refós de la Llei General de la Seguretat Social (Real Decret Legislatiu 8/2015).

Mitjançant una modalitat contributiva, les cotitzacions socials o quotes són el percentatge que empreses i treballadors aporten a la Seguretat Social sobre el salari dels propis treballadors. Les empreses aporten un 23,6 % .

	Salari base	Seguretat Social	Salari total	Nº empleats	Cost anual
Director general	3.000 €	23,60 %	2.292 €	1	36.000 €
Oficial administrativa	2.010 €	23,60 %	1.535,64 €	1	24.120 €
Social Media Manager	1.890 €	23,60 %	1.443,96 €	1	22.680 €
Cap de departament	2.100 €	23,60%	1.604,40 €	1	25.200 €
Dock Master	2.280 €	23,60 %	1.741,92 €	1	27.360 €
					COST ANUAL TOTAL 135.360 €

Taula 20 - Salaris base dels socis de la nostra empresa. Font: Pròpia

Capítol 7. Elecció de la forma jurídica de l'empresa

Quan un emprenedor decideix crear una empresa ha d'adoptar una de les formes jurídiques previstes legalment. Per això, i junt amb les exigències legals, es fa referència a les característiques fonamentals de les diferents formes jurídiques. Aquesta visió global oferirà als emprenedors i futurs empresaris unes dades essencials a l'hora de decidir, i facilitarà tant la creació d'una empresa com el seu bon funcionament i estabilitat.

La forma jurídica ens identificarà legalment davant l'administració pública, clients i proveïdors i, a més, pot arribar a repercutir en el patrimoni particular de l'empresari o en el dels socis quan es tracti d'una societat.

En el moment d'escollir una d'aquestes formes jurídiques no es poden establir unes normes exactes que ens permetin encertar sense possibilitat d'error, però sí que s'han de tenir en compte una sèrie de criteris generals com:

- La complexitat de la constitució, gestió, rapidesa i simplicitat de la tramitació.
- Nombre de socis.
- Necessitats econòmiques del projecte.
- Responsabilitat patrimonial dels socis.
- Aspectes fiscals.

7.1 Principals característiques de les diferents formes jurídiques

Les principals característiques a tenir en compte en l'elecció de la forma jurídica que tindrà la nostra empresa són les següents:

- **Nombre de socis:** Els socis són les persones que s'associen per crear una empresa. Cada un ha de fer una aportació acordada entre ells que pot ser econòmica, però que també pot ser treball, experiència, nom, locals, etcètera. La forma jurídica que escollim està condicionada pel nombre mínim de socis que la llei estableix per a cada societat.
- **El capital social:** El capital social és l'aportació en diners, béns o treball que fan els socis. S'aporta per posar en marxa el negoci i passa a formar part de la societat. La llei estableix per algunes de les formes jurídiques un capital social mínim necessari per poder constituir aquell tipus de societat. Si no s'aporta entre tots els socis el mínim establert per la llei, la societat no pot constituir-se.

- **Responsabilitat patrimonial dels socis:** La responsabilitat és l'obligació de respondre als deutes que es tinguin per l'activitat empresarial. La responsabilitat a la qual s'ha de fer front a l'administració pública, clients, proveïdors, treballadors i bancs pot ser de dos tipus:
 1. Limitada: La responsabilitat es limita al capital, béns i drets a nom de l'empresa, i mai s'inclouen els propis béns personals dels socis que la formen.
 2. Il·limitada: La responsabilitat abasta, a més dels béns, els drets i el capital de l'empresa, els propis béns dels socis si amb els de l'empresa no és suficient per pagar els deutes contrets.La responsabilitat patrimonial és un factor de pes a l'hora d'escollir la forma jurídica. En molts casos l'emprenedor intenta recórrer a fórmules que limiten la seva responsabilitat patrimonial davant de tercers, però aquesta opció no és possible quan es recorre a finançament aliè a través d'entitats bancàries, en les que analitzaran cautelosament la situació i exigiran la presentació de garanties suficients, assumint de forma personal un endeutament per a l'empresa.
- **Aspectes fiscals:** Cada una de les formes jurídiques està sotmesa a un règim de retribució diferent, i això també ha de ser considerat a l'hora de la tria de la forma jurídica al crear una empresa. Es poden diferenciar dos grans grups: les formes jurídiques subjectes a l'Impost sobre la Renta de les Persones Físiques (IRPF) i les sotmeses a l'Impost de Societats (IS).

El cert és que no existeix un règim més avantatjós, sinó que depèn dels resultats reals i potencials del negoci. En qualsevol dels casos, es tracta de calcular el rendiment del negoci i sobre ell aplicar un tipus impositiu, que ens dona com a resultat el que s'ha de pagar a Hisenda.

El tipus impositiu és diferent en els dos casos de règim de retribució. L'IRPF varia depenent del rendiment del negoci, de manera que el tipus impositiu augmenta quant més es guanya (a la web de l'Agència Tributària es poden comprovar les taules de retenció: www.aeat.es), mentre que en l'Impost de Societats el tipus impositiu és generalment del 30 %, excepte per algunes situacions específiques en que es redueix.

7.2 Possible formes jurídiques per a una empresa

A continuació veurem les característiques sintetitzades i sistematitzades de totes les possibles formes jurídiques que pot tenir una empresa. Això ens permetrà establir una comparació entre els diferents tipus d'empresa i decidir quin és el que s'ajusta més a les necessitats i aspiracions de la nostra. És una decisió molt important en tot pla de viabilitat per a una empresa i, per tant, s'han d'analitzar tots els avantatges i desavantatges de cadascun d'ells:

Empresari individual	Persona física que realitza en nom propi i per mitjà d'una empresa una activitat comercial, industrial o professional.
Societat Limitada	Societat de caràcter mercantil on el capital està dividit en particions iguals, acumulables i indivisibles, que no poden incorporar-se a títols negociables ni denominar-se accions, limitant-se la responsabilitat dels socis al capital aportat.
Societat Limitada Nova Empresa	És una especialitat de la Societat Limitada, és més senzilla i redueix el temps de constitució.

Societat Anònima	Societat on el capital està dividit en accions que es poden transmetre lliurement i sota el principi de responsabilitat limitada i no personal dels socis pels deutes socials.
Societat Laboral	Són S.A (Societat Anònima) o S.L (Societat Limitada) on el capital pertany majoritàriament als treballadors que presten els seus serveis en forma personal i directa, on la relació laboral ho és per temps indefinit.
Cooperativa de Treball Associat	Són les que proporcionen als seus socis llocs de treball mitjançant el seu esforç personal i directe a temps parcial o complet, a través d'una organització en comú de la producció de béns i serveis per a tercers.
Comunitat de Béns	Contracte pel que la propietat d'una empresa o un dret pertany proindivís a diverses persones.
Societat Civil	Societat per la que dos o més persones s'obliguen a posar en comú diners, béns o indústria amb ànim de repartir així els guanys.
Societat Col·lectiva	Societat de caràcter personalista que funciona en nom col·lectiu de tots els socis i sota la responsabilitat limitada i solidària.
Societat Comanditària	Societat composta per socis col·lectius amb responsabilitat il·limitada i socis comunitaris amb responsabilitat limitada que es comprometen a participar en una activitat mercantil dirigida exclusivament pels socis col·lectius.

Taula 21 - Descripció de les diferents formes jurídiques d'una empresa. Font: Pròpia

Un cop sabem tots els aspectes a tenir en compte que ja hem explicat, veurem quins té cada forma jurídica i podrem decidir quin és el més adequat per a la nostra empresa:

Forma jurídica	Nombre de socis	Responsabilitat	Capital	Òrgans directius	Constitució
Empresari individual	1	Il·limitada	No existeix mínim	El titular	DNI, inscripció voluntària al Registre Mercantil
Societat Limitada	Mínim 1	Limitada	3.005,06 €	Junta general i administració unipersonal o pluripersonal	Espectura pública i inscripció al Registre Mercantil
Societat Limitada Nova Empresa	Entre 1 i 5	Limitada	Mínim: 3.005,06 € Màxim: 120.202 €	Junta general i administrador o consell d'administració	Espectura pública i inscripció al Registre Mercantil
Societat Anònima	Mínim 1	Limitada	60.101,21 €	Junta general i administrador o	Espectura pública i inscripció al

				consell d'administració	Registre Mercantil.
Societat Laboral	Mínim 3	Limitada	S.L.L.: 3.005,06 € S.L.A.: 60.101,21 €	S.L.L.: Com la S.L. S.L.A.: Com la S.A.	Esriptura pública i inscripció al Registre Mercantil. Inscripció al registre de Societats Laborals
Cooperativa de Treball Associat	Mínim 3	Limitada excepte disposició contrària dels estatuts	No existeix mínim	Assemblea general, consell rector i inversors	Esriptura pública i inscripció al Registre de Cooperatives
Comunitat de Béns	Mínim 2	Il·limitada	No existeix mínim	Tots els membres de la comunitat	Contracte verbal o escrit
Societat Civil	Mínim 2	Il·limitada	No existeix mínim	Tots els socis	Contracte verbal o escrit
Societat Col·lectiva	Mínim 2	Il·limitada	No existeix mínim	Administradors. Un soci, diversos o tot el conjunt	Esriptura pública i inscripció al Registre Mercantil
Societat Comanditària	Mínim 2	Il·limitada per als socis col·lectius i limitada per als socis comanditaris	No existeix mínim	Els socis col·lectius	Esriptura pública i inscripció al Registre Mercantil

Taula 22 - Característiques de les diferents formes jurídiques d'una empresa

7.3 Elecció de la forma jurídica per a la nostra empresa

En el cas de *Bondi's Shipyard* considerem que la millor opció respecte a la nostra forma de treballar és la Societat Laboral Limitada, principalment pel nombre de socis, el capital i la responsabilitat limitada.

Les Societats Laborals venen regulades per la Llei 4/1997 del 24 de març i són aquelles Societats Anònimes o Societats de Responsabilitat Limitada en les quals la majoria del capital social pertany als treballadors que presten en elles els seus serveis, retribuïts de forma directa i personal i on la relació laboral és retribuïda en jornades laborals per temps indefinit.

El capital social està dividit en accions nominatives i participacions socials, i cap soci podrà posseir més de la tercera part del capital social, excepte que es tracti de Societats Laborals participades per l'Estat, per comunitats autònomes o entitats públiques locals, que en aquest cas la participació dels socis no podrà superar el 50% del capital social.

En una Societat Laboral poden existir tres tipus de membres:

- Socis treballadors: Estan lligats a l'empresa per un contracte indefinit i a jornada completa. Presten els seus serveis a la societat de forma directa i personal. Són propietaris d'almenys el 51% del capital social.
- Socis no treballadors: Són propietaris d'accions, però no tenen relació laboral amb la societat.
- Treballadors assalariats: Aquestes societats poden contractar treballadors per temps indefinit que no siguin socis (no són posseïdors d'accions), però el nombre d'hores/any treballades per aquests no podrà ser superior al 15 % del total d'hores/any treballades pels socis treballadors. Si la Societat té menys de 25 socis treballadors, el percentatge serà del 25 %.

7.3.1 Constitució de la Societat Laboral

La societat tindrà personalitat jurídica des de la seva inscripció al Registre Mercantil, per això s'ha d'aportar el certificat que acrediti que la societat ha estat qualificada pel Ministeri de Treball i que estigui inscrita al Registre de Societats Laborals.

En la denominació de la societat haurà de figurar la indicació de Societat Anònima (S.A.L.) o bé Societat de Responsabilitat Limitada Laboral (S.L.L.) que és el nostre cas.

7.3.2 Obligacions de la Societat Laboral

Aquestes societats tenen l'obligació de constituir un fons especial de reserva dotat amb un 10% dels beneficis nets de cada exercici, que no podrà ser repartit entre els socis, excepte en cas de liquidació de la societat.

La Societat Laboral tributa a través de l'Impost de Societats i els socis treballadors estaran afiliats al Règim General o en algun dels Règims Especials de la Seguretat Social, segons procedeixi.

Segons la Llei de Societats Laborals aquestes es regiran per les normes corresponents a les Societats Anònimes o a les Societats de Responsabilitat Limitada, segons la forma que ostentin. En el nostre cas serà segons les Societats de Responsabilitat Limitada.

7.3.3 La Societat de Responsabilitat Limitada

Ja sabem com funciona una Societat Laboral però no ens hem d'oblidar que hem decidit que sigui una Societat Laboral Limitada, per tant, també hem de saber el per què d'aquesta decisió i el seu funcionament.

La Societat de Responsabilitat Limitada és aquella societat que pot ser constituïda per un o més socis i amb un capital mínim d'uns 3.005,06 €, totalment desemborsats, dividit en participacions indivisibles i acumulables (un soci pot ser titular de diverses).

Les participacions no es poden transmetre lliurement a persones alienes a la societat, excepte que els estatuts disposin una altra cosa. Només es poden transmetre al cònjuge, als pares o fills, o a altres socis. La responsabilitat dels socis queda limitada a l'import de la seva quota de participació (responsabilitat limitada), per tant, en una Societat Limitada l'empresari només respon amb el capital inicial que va invertir per crear l'empresa.

7.3.4 Constitució d'una Societat Limitada

La Societat de Responsabilitat Limitada es constitueix mitjançant escriptura pública (atorgada per tots els socis fundadors, per sí mateixos o per mitjà d'un representant) que s'inscriurà al Registre Mercantil, moment en el qual adquireix personalitat jurídica.

En l'escriptura de constitució hi han de constar les següents dades:

- La identitat del soci o socis.
- La voluntat de constituir una Societat de Responsabilitat Limitada.
- Les aportacions que cada soci realitzi i la numeració de les participacions assignades en pagament.
- Els estatuts de la societat.
- La determinació de la manera concreta en que inicialment s'organitzi l'administració, en cas de que els estatuts prevegin diferents alternatives.
- La identitat de la persona o persones que inicialment s'encarreguin de l'administració i de la representació social.
- Aquells altres pactes que s'estimin convenients, sempre que no siguin contraris a la llei.

El nom de la societat haurà d'incorporar l'expressió Societat de Responsabilitat Limitada (S.R.L.) o Societat Limitada (S.L.), en el nostre cas l'empresa s'haurà de dir "Bondi's Shipyard S.L.".

La distribució de guanys i pèrdues es farà proporcionalment a la quota de participació que tingui cada soci. En el nostre cas això es farà després dels 5 primers anys aproximadament, ja que els primers anys hem acordat nòmines fixes i, quan l'empresa surti de la fase inicial dels possibles deutes, poder fer la distribució clàssica de les S.L. segons el que hagi aportat cadascun dels socis al principi.

7.3.5 Òrgans de govern d'una Societat Limitada

En quant als òrgans de govern en les Societats de Responsabilitat Limitada existiran els següents:

- **La junta general de socis:** És l'òrgan de deliberació i decisió i està formada per tots els socis de la societat. És l'òrgan principal.
- **L'administrador:** Pot ser un o diversos amb facultats conjuntes, que poden ser o no socis. Són els encarregats de la gestió de la societat.

7.3.6 Drets i obligacions dels socis de qualsevol Societat Limitada

La principal obligació dels socis és fer les aportacions a les que s'han compromès.

En quant als seus drets, els més importants són:

- Assistir a la junta general de socis i participar en els acords que es decideixen.
- Separar als administradors del seu càrrec per acord de la junta general.
- Revisar les comptes anuals i aprovar-les.
- Rebre els beneficis que corresponguin en funció de la participació social i en el patrimoni resultant de la liquidació de la societat.
- Dret de tempteig en l'adquisició de les participacions del socis sortints.

7.3.7 El cost econòmic de crear una S.L.

El cost per a la creació d'una Societat Limitada, per ordre cronològic, seria el següent:

1. Certificació de denominació social: 35 €.
2. Redacció i inscripció de l'escriptura de constitució (inclou redacció dels títols i firma notarial): 280 €.
3. Liquidació de l'Impost de Transmissió Patrimonial (ITP) i Actes Jurídics Documentats (AJD): És l'1 % del capital social. En el cas de la nostra Societat Limitada, que tindrà un capital social de 35.000 €, aquest impost serien 350 €.
4. Inscripció en el Registre Mercantil. Aproximadament 150 € (aquesta xifra pot variar en funció de les característiques de l'empresa).
5. Legalització i segellat de llibres en el Registre Mercantil: 60 €.

En conclusió, el cost total aproximat per a la creació de la nostra Societat Limitada de capital social 35.000 € serà d'uns 875 €.

Capítol 8. Pla d'inversions i despeses

Per començar aquest capítol, explicarem la diferència entre el significat d'inversió i cost. Sempre que es compri un bé o servei diem que s'ha produït un cost. Ara bé, quan el que es compra és un bé imprescindible per obtenir el producte o servei final que oferirà l'empresa i, per tant, serà utilitzat i no venut, llavors diem que s'ha realitzat una inversió.

Bons exemples d'inversió serien: terrenys, edificis, maquinària, eines, vehicles, mobiliari, elements informàtics, instal·lacions, etc. En canvi, tot el que es compri que no es consideri inversió es conceptua com despesa corrent o simplement despesa. Bons exemples de despeses són: matèries primeres, salaris, lloguers, manteniment, articles de neteja, publicitat, rebuts de la llum, aigua i gas, assegurances, gasolina dels vehicles, telèfon, etc.

Ara que ja sabem diferenciar les despeses de les inversions, el primer pas a realitzar és fer un llistat de totes les inversions i despeses que haurem d'efectuar per posar en funcionament la nostra empresa. En cas de dubte al realitzar aquest llistat l'empresari sempre haurà de preveure la quantitat més elevada possible perquè sempre poden sorgir imprevistos.

8.1 Càlcul d'inversions i despeses durant el primer any

Inversions primer any	Despeses primer any
Equips informàtics: 1.200 €	Mobiliari: 800 €
"Karcher": 2.500 € x 3 unitats = 7.500 €	Re-condicionament de les naus dels <i>partners</i> : 5.000 €
Eines: 500 €	Gasoil A de l'estació flotant: 21.000 l x 0,23 €/l = 3.780 € x 12 recàrregues (explicació al Capítol 11) = 57.960 €
Grillons del <i>travel lift</i> : 142,86 x 14 unitats 2.000 €	Gasoil B de l'estació flotant: 21.000 l x 0,29 €/l = 6.090 € x 12 recàrregues (explicació al Capítol 11) = 73.080 €
EPIS: 200 € x 10 unitats = 2.000 €	Salaris (seguretat social inclosa): 11.280 € x 12 mesos= 135.360 € (El salari es calcula en base al total d'aquesta taula, a l'apartat "8.2 Finançament").
Productes de neteja: 200 €	Llum: 500 € x 12 mesos = 6.000 €

Tacs de fusta: 200 €	Assegurances del varador (incendis, robatoris, accidents, etc.) = 4.000 €
Tacades metàl·liques: 600 €	Telèfon: 80 € x 12 mesos = 960 €
Andamis: 266,66 x 3 unitats = 800 €	Publicitat: 900 € x 5 campanyes = 4.500 €
Escales metàl·liques: 100 € x 3 unitats = 300 €	Taxa anual per ocupació de terrenys: 6.34 m ² x 60,41 € = 364.536 € - Terreny: 364.536 € x 5,5 % anual = 20.049,48 € - Instal·lació: 432,7m ² x 212€/m ² = 91.732,4 € x 0,5 % = 458,66 € - Depreciació: 91.732,4 € x 85 % = 77.972,54 € a 20 anys de contracte = 3.898,63 € TOTAL = 24.406,77 €
Barrils per als residus: 80 € x 7 unitats = 560 €	Taxa anual d'activitat: 6.034 m ² x 6,12 €/m ² = 36.928,08 €
Eslingues per a 20 tones: 2.300 x 8 unitats = 18.400 €	Creació de la S.L. = 875 €
Eslingues per a 15 tones: 1.300 € x 8 unitats = 10.400 €	Lloguer <i>travel lift</i> = 2.000 € (cost de combustible anual ja inclòs)
Carreta elevadora: 15.000 €	Aigua: 232 embarcacions x 2,44 € x 8,5m ³ = 4.811 € 465 embarcacions x 2,44 € x 18m ³ = 20.422,8 € 77 embarcacions x 2,44 € x 30m ³ = 5.636,4 € TOTAL: 30.870,2 €
TOTAL: 50.460 €	TOTAL: 382.739,97 €

Taula 23 - Càlcul d'inversions i despeses durant el primer any. Font: Pròpia

8.2 Finançament

Els diners per fer front a aquestes inversions i despeses s'obté de la venda dels serveis que la nostra empresa ofereix, però els primers mesos les vendes seran escasses i segurament insuficients per fer front a aquestes despeses. Per tant, es necessitarà saber quina quantitat de diners necessitem per a fer front a aquestes despeses, és a dir, quin finançament necessitarem.

Principalment hi ha tres maneres d'aconseguir finançament:

- Finançament amb base en aportacions pròpies i la dels socis de l'empresa temporals.
- Finançament mitjançant diners prestats.
- Finançament amb base a les ajudes de l'Administració Pública.

8.2.1 Finançament amb base en aportacions pròpies i la de socis de l'empresa temporals

La primera forma de finançament a la que s'acostuma a recórrer quan es posa en marxa una empresa és l'aportació pròpia (estalvis) i l'ajuda que poden donar els nostres coneguts o empreses i particulars que es dediquen a invertir en noves empreses. També és possible obtenir-la d'un compte estalvi-empresa, d'una societat de capital de risc o dels coneguts *Business Angels* o inversor particular. La nostra empresa no comptarà amb els *Business Angels* per fer un cas més realista, difícil i sense ajudes externes.

Aportació del/s empresari/s

El primer pas és determinar quina quantitat de diners ha d'aportar el o els empresaris. El mínim ha de fluctuar al voltant d'un 35 % del total de la inversió, d'altra forma els bancs no concediran préstecs, doncs volen que l'empresari o empresaris també arrisquin una part important de la inversió.

Això vol dir que del total de la inversió inicial (50.460 €) més la despesa anual del primer any (382.739,97 €) cal afrontar una despesa de 433.199,97 €. Els socis de l'empresa aportaran el 30 %, que serien uns 129.960 €, si ho dividim entre els 5 socis obtenim que cadascú ha d'aportar uns 25.992 € si fos equitativament. Com hem vist al capítol de recursos humans, cada soci cobra una nòmina diferent els primers 4-5 anys segons l'aportació econòmica que hagi fet fins que l'empresa sigui solvent. L'aportació màxima en aquest cas seran 38.988 €, aportats pel Director General, que seria un 30 % del total aportat pels socis, de manera que el salari màxim acordat serà de 3.000 €. Agafant aquests 3.000 € de referència com a salari màxim calculem els altres salaris (indicats a la taula 20 del capítol 6).

Cadascú aportarà els següents diners i li pertocaran els següents salaris:

Soci	Aportació	Percentatge d'aportació total
Director General	38.988,00 €	30,00 %
Oficial administrativa	18.194,40 €	14,00 %
Social Media Manager	11.696,40 €	09,00 %
Cap de departament	32.490,00 €	25,00 %
Dock Master	28.591,00 €	22,00 %

Taula 24 - Percentatges d'aportació total de cada soci. Font: Pròpia

Soci	Salari	Percentatge de cada soci respecte el salari màxim establert
Director General	3.000€	100%
Oficial administrativa	2.010€	67%
Social Media Manager	1.890€	63%
Cap de departament	2.400€	80%
Dock Master	2.280€	76%

Taula 25 - Percentatge de cada soci respecte el salari màxim establert. Font: Pròpia

8.2.2 Finançament mitjançant diners prestats

Quan els recursos de finançament que hem estudiat fins ara no són suficients, és possible demanar diners prestats de la part que falta a alguna entitat bancària o empresa. Les opcions més habituals a les que acostumen a recórrer les empreses són els préstecs bancaris, societats de garantia recíproca (SGR) i finançament per part de proveïdors. La nostra empresa demanarà un préstec bancari de la quantitat restant a pagar el primer any (en aquest projecte hem escollit aquesta opció perquè podem calcular amb exactitud els interessos que haurem de pagar i no suposar cap dada fictícia).

Préstec bancari: És una quantitat de diners que concedeix una entitat creditícia (banc, caixa d'estalvis, cooperativa de crèdit, etc.) a canvi d'uns interessos i durant un període de temps determinat.

El tipus d'interès nominal o TIN pot ser fix o variable. En l'últim cas es revisa tots els anys en funció d'un índex pactat entre les parts, com pot ser, per exemple, l'EURIBOR. Quan es negocia un préstec mai s'ha de fer sobre el tipus d'interès nominal, s'ha de negociar sobre la TAE (Taxa Anual Equivalent), que és el veritable tipus d'interès que es pagarà. La TAE inclou el tipus d'interès més les comissions (comissió d'estudi, comissió d'apertura, etc.), per tant, s'ha de negociar tant el tipus d'interès com les comissions.

Per tant, demanarem un préstec al banc d'uns 303.239,97 € (433.199,97 € - 129.960 €) a un 5 % d'interès nominal per un termini de 5 anys. En un cas realista, el banc ens cobrarà en concepte de comissions (apertura, estudi, etc.) aproximadament uns 5.761,56 €, que seria el 1,9 % de comissió per obrir el préstec. Per tant, per 5 anys el banc ens cobra un 1,9 % en concepte de comissions, que és el mateix que si cada any cobrés un 0,38 %, que sumat al 5 % que pagarem per el préstec, ens donarà una TAE del 5,38 % anual.

TAE 5,38 % (ANUAL)					
DATA	QUOTA	INTERESSOS	DINERS REALMENT PAGATS	CAPITAL AMORTITZAT	CAPITAL PENDENT
01/01/2020					303.240 €
01/02/2020	60.648,00 €	16.314,31 €	44.333,69 €	44.333,69 €	258.906,31 €
01/02/2021	60.648,00 €	13.929,16 €	46.718,84 €	91.052,53 €	212.187,47 €
01/02/2022	60.648,00 €	11.415,69 €	49.232,31 €	140.284,84 €	162.955,16 €
01/02/2023	60.648,00 €	8.766,99 €	51.881,01 €	192.165,85 €	111.074,15 €
01/02/2024	60.648,00 €	5.975,79 €	54.672,21 €	246.838,07 €	56.401,93 €
01/02/2025	59.436,36 €	3.034,42 €	56.401,94 €	303.240,00 €	0,00 €

Taula 26 - Capital amortitzat i pendent del préstec demanat. Font: Pròpia

CÀLCUL DE LA T.A.E.	
CAPITAL INICIAL	303.240 €
COSTOS OPERACIÓ	5.761,56 €
QUOTA	60.648,00 €
Nº ANYS	5
T.A.E.	0,0538

Taula 27 - Càlcul de la T.A.E.

Ara bé, hi ha un problema en demanar aquests tipus de préstecs, ja que els bancs volen garanties i la més comú sol ser un aval, la solució més viable per aconseguir-lo és a través de les Societats de Garantia Reciproca (SGR).

Societats de Garantia Recíproca (SGR)

El major problema al que s'enfronten les empreses a l'hora de demanar un préstec és l'avalador. Per aquests casos s'han creat les Societats de Garantia Recíproca que, amb participació pública, tenen com funció principal servir d'avalador a les empreses. Existeix almenys una per cada comunitat autònoma.

És possible fer-se soci de la SGR pagant una petita quota que es reemborsarà un cop el préstec estigui finalitzat. Primer s'ha de presentar el projecte i que la SGR el consideri viable, posteriorment s'ha de pagar una petita quota per realitzar l'estudi de viabilitat; si es considera viable, la SGR avalarà el préstec i per aquest aval cobrarà un 0,25 % de l'import del mateix.

Les SGR estan formades per les pròpies empreses partícips i subvencionades per les Administracions Públiques. A més, estan sotmeses a les regles, control i inspecció que el Banc d'Espanya també aplica a les entitats de crèdit.

En el cas de Catalunya, existeix AVALIS. La missió d'"AVALIS DE CATALUNYA S.G.R." és procurar l'accés al crèdit de les empreses i autònoms amb activitat a Catalunya i millorar les seves condicions de finançament mitjançant la prestació d'aval davant els bancs, caixes i entitats financeres, així com facilitar la licitació i execució de concursos públics.

“AVALIS DE CATALUNYA S.G.R.” pot garantir operacions d'empreses, autònoms i emprenedors que tinguin el seu domicili fiscal o actuïn a Catalunya, així com aquelles activitats que es desenvolupin dins d'aquest territori per qualsevol empresa o autònom, independentment del seu domicili social o nacionalitat. Per sol·licitar l'aval, l'empresa ha de satisfer dues condicions: tenir menys de 250 treballadors i que la xifra de negoci sigui menor de 50 milions d'euros, o bé que el seu actiu total sigui menor de 43 milions d'euros. L'import màxim dels avals financers i econòmics és de 1.000.000 €.

Per obtenir un aval d'una SGR s'ha de ser soci participi. Cada SGR defineix els criteris per ser Soci Participi de la mateixa. La forma més habitual és adquirir participacions de la SGR equivalents a un percentatge de l'import de l'aval de la SGR, que desemborsarà un cop es doni per finalitzada l'operació.

En resum, comptar amb una SGR ens donarà els següents avantatges:

- Accés al finançament per a aquelles empreses que, per falta de garanties, no podrien obtenir-la.
- Millors condicions de tipus i termini d'interès gràcies als convenis existents entre les SGR i algunes entitats financeres. D'aquesta manera disminueixen els costos de finançament per a les empreses.
- Obtenir un aval, sempre que el projecte sigui viable en el seu conjunt a judici de l'equip que l'analitza.



Figura 68 - SGR de la comunitat autònoma de Catalunya. Font: avalis.cat

Per tant, per aconseguir un crèdit a través de qualsevol de les 20 societats de garantia que hi ha a Espanya (majoritàriament de caràcter territorial) cal ser soci de qualsevol d'elles.

El primer pas per obtenir-lo és presentar un projecte que ha de ser qualificat com a viable per part de la societat. Els comitès encarregats d'examinar els projectes estan formats per empresaris, de manera que, d'entrada, ja són més proclius a encarar el risc que els bancs.

El segon pas és pagar una quota social. Aquesta quota varia depenent de la societat des d'1 € fins als 400 €. Cal tenir en compte que, a l'haver un altre tipus de pagaments i interessos al llarg del procés, s'acaben compensant els preus. Aquesta quota és recuperable després de l'amortització de préstec, però moltes empreses decideixen no recuperar-lo per considerar que aquest caràcter mutualista de les SGR els ha beneficiat prèviament a ells.

El tercer i últim pas és la presentació de la documentació necessària acreditativa de l'activitat a la qual es destinarà el capital sol·licitat i tota la informació que calgui per la realització del degut anàlisi de risc. Cal tenir en compte que els préstecs avalats per societats de garantia comporten una sèrie de pagaments que es diferencien en comissions d'aval i d'estudi. En les primeres, el tipus d'interès varia segons el tipus d'aval: si són tècnics (aquells que s'atorguen per avalar serveis públics), la mitjana es situa entre el 0,25 % i l'1,5

%, segons la societat; en canvi, si són avals financers, entre el 0,25 % i el 1,50 %. Per a les comissions d'estudi, si són avals financers, el tipus d'interès oscil·la entre el 0,5 % i el 0,75 %, i per tècnics, entre el 0,25 % i el 0,75 %.

Finançament basat en les ajudes de l'Administració Pública

No ens hem d'oblidar que les Administracions Públiques també ofereixen diferents tipus d'ajuda als emprenedors. Aquestes ajudes varien segons el lloc i convé estar al dia de les possibles novetats que puguin anar sorgint. No podem estudiar totes en detall, però és bo conèixer els dos tipus d'ajudes següents:

- **Subvencions:** Les subvencions són fons públics que les Administracions Públiques concedeixen a les empreses per fomentar la seva creació i desenvolupament. Es concedeixen a fons perdut, però s'han de justificar amb l'acreditació dels costos realitzats.
- **Incubadores o viviers d'empreses:** Un viver d'empreses és un espai físic especialment dissenyat per acollir empreses de nova creació. Disposen d'un edifici administratiu propi i una gama de serveis comuns, com assessorament, formació, sales de reunions, etc. Disposen també de naus i mòduls en règim de lloguer, que poden arribar a ser gratuïts. A més, compten amb assessorament tècnic durant tota la vida del projecte.

Per exemple, si haguéssim decidit triar el port de Tarragona per crear la nostra empresa, al ser un Port de l'Estat i, per tant, una Corporació de Dret Públic, d'acord amb l'article 181.d del Text refós de la Llei de Ports de l'Estat i de la Marina Mercant (RD 2/2011, del 5 de setembre) ens haguessin donat una bonificació del 50 % sobre el cost total de la taxa anual per ocupació de terrenys.

En el nostre cas, optarem per no comptar amb cap tipus d'ajuda o subvenció de l'Estat per fer més realista el projecte i no entrar en suposicions o xifres que no sabem si rebrem amb certesa i que s'haurien de consultar en detall.

8.3 Fonts de finançament pel dia a dia

Un cop que s'ha creat l'empresa, existeixen altres fonts de finançament que ajudaran a resoldre els problemes que sorgeixen en el dia a dia, entre elles podem destacar les següents:

- **Confirming:** Amb el *confirming* es pot pagar als proveïdors puntualment, encara que no es tinguin diners en aquell moment. Si es contracta un servei de *confirming* amb una entitat financera, el que s'està contractant és que aquesta s'encarregui de pagar als proveïdors de l'empresa quan procedeixi, fins i tot que avanci el pagament si aquests ho estimen oportú (cobrant una comissió al proveïdor). Un avantatge per a l'empresari al contractar aquest servei és la millora de la seva imatge davant els proveïdors a l'estar ell i els seus pagaments avalats per una institució financera.
- **Compte de crèdit:** El seu funcionament consisteix en que una entitat bancària posi a disposició de l'empresa un compte per la quantitat i el termini sol·licitats per aquesta. Si l'empresa no pren cap quantitat, no pagarà interessos; ara bé, en el moment en que disposi de qualsevol quantitat, el comptador dels interessos es posarà en marxa i, per cada dia que es disposi d'aquesta

quantitat, l'empresa haurà de pagar l'interès pactat. El comptador d'interessos s'aturarà en el moment en que s'ingressi la quantitat disposada al compte de crèdit.

En resum:

Préstec	Crèdit
Es rep la totalitat del préstec des del primer dia.	Es posen els diners a disposició del client, qui pot fer o no ús d'ells.
Es paguen interessos des del primer dia per l'import total i durant tot l'any.	Es paguen interessos quan es disposi dels diners i només per la quantitat disposada durant el temps disposat.
Si es tornen els diners per anticipat, es rep una penalització.	Es poden reintegrar les quantitats disposades en qualsevol moment sense rebre cap penalització.
S'empra per pagar compres o inversions, mai per fer front a la falta de liquiditat.	S'empra per fer front a una falta de liquiditat, mai per realitzar inversions.

Taula 28 - Diferències entre un préstec i un crèdit. Font: Pròpia

Hi ha altres solucions quan hi ha falta de liquiditat en una empresa, però són més costoses i no gaire recomanables; per tant, no explicarem més formes de finançament quan hi ha falta de liquiditat en una empresa, ja que aquestes dues que hem explicat solen ser les més utilitzades.

Capítol 9. Els tràmits

Un cop decidida la forma jurídica que tindrà la nostra empresa (com hem vist al capítol 6), és de gran importància l'anàlisi dels tràmits administratius, no només perquè el seu compliment és imprescindible per a que l'empresa pugui iniciar la seva activitat, sinó també perquè els emprenedors hauran d'emplenar una gran quantitat de documentació.

Per tant, en aquest capítol tractarem els tràmits comuns necessaris per a la constitució d'una empresa i, posteriorment, la posada en marxa.

9.1 Els tràmits de la constitució

Els tràmits de constitució són els que fan que l'empresa tingui responsabilitat jurídica i, per tant, sigui susceptible de drets i obligacions amb plena responsabilitat.

L'empresari individual no té cap tràmit específic de constitució, per ser persona ja és titular de drets i obligacions.

Les societats no tindran possibilitats de ser titulars de drets i obligacions. No obstant, les normes jurídiques els hi reconeixen personalitat jurídica, sempre que compleixin una sèrie de requisits i tràmits administratius que els veurem posteriorment.

Tots els tràmits són essencials per a l'obtenció de personalitat jurídica, però aquesta es materialitza en el moment de la inscripció de la societat al registre corresponent, fins en aquell moment encara no gaudeix de personalitat jurídica. Realitzats els tràmits de constitució i d'adquisició de personalitat jurídica, és el moment de començar a emplenar la documentació per la seva posada en marxa.

Com és lògic en aquest pla d'empresa, ens centrarem només en la constitució d'una Societat Mercantil, com és el nostre cas. A continuació enumerarem tots els documents a emplenar per ordre:

- 1. Sol·licitud de certificació negativa del nom o raó social:** Quan s'ha de posar en marxa un negoci, s'ha de donar nom al mateix. Per això, a l'hora de redactar l'escriptura, els socis de la societat hauran de comprovar que el nom escollit no coincideixi amb el d'una altra societat existent. Posteriorment, hauran de sol·licitar un certificat de no coincidència al Registre Mercantil Central. La sol·licitud es realitza per obtenir un certificat acreditatiu de la no existència d'una altra societat amb el mateix nom que la que es pretén constituir. Es pot fer per correu, a través d'una altra persona o per correu electrònic des de la pàgina web del Registre Mercantil Central (www.rmc.es).
- 2. Sol·licitud de qualificació per a Societats Laborals i Societats Cooperatives:** Per aquest tipus de societats és necessari presentar la sol·licitud de qualificació dels seus estatuts de forma

que es comprovi que aquestes formes societàries reuneixen tots els requisits que marca la llei. Per això s'ha de presentar:

- Certificació negativa del nom.
- Acta de l'assemblea constituent.
- Projecte d'estatuts.
- Relació de promotors.

La sol·licitud es realitzarà a la Direcció General de Cooperatives i Societats Laborals per les que tinguin àmbit nacional, i en altres casos davant els Registres de Cooperatives i Societats Laborals de les comunitats autònomes.

3. Justificació d'aportacions dineràries o no dineràries: L'aportació del capital a la societat haurà de justificar-se mitjançant certificació bancària de desemborsament en un compte a nom de la societat. En el cas d'aportacions no dineràries (béns d'equip, terrenys, etc.) hauran de fer-se constar a l'escriptura de la constitució.

4. Escriptura pública de constitució: És l'acte en el que els socis fundadors de l'empresa firmen l'escriptura pública de constitució de la mateixa davant un notari. En aquest mateix acte s'aproven els estatuts de la societat, que passen a formar part de l'escriptura de constitució, bé com a text de la mateixa, o bé com a document a part que s'uneix a l'escriptura. Aquests estatuts fixaran les regles de funcionament de la societat i, per tant, tenen una especial importància. Normalment s'encarrega la seva redacció a professionals qualificats, i s'haurà d'ajustar a les normes que regulen el tipus de societat de la qual es tracti. Es poden establir, a més, tots els pactes lícits que els promotors estimin convenients.

5. Liquidació de l'Impost de Transmissions Patrimonials i Actes Jurídics Documentats: Com ja hem assenyalat, es tracta d'un impost que grava les operacions societàries, entre les que es troba la constitució de la mateixa. Per la constitució d'una societat és necessari pagar l'impost dins dels 30 dies hàbils següents a la data de l'atorgament de l'escriptura. El pagament es fa a la delegació territorial de la comunitat en la que l'empresa tingui el seu domicili (model 600). El tipus impositiu aplicable és del 1 % sobre el capital.

6. Sol·licitud del Número d'Identificació Fiscal: El número d'identificació fiscal (NIF) és el carnet d'identitat de l'empresa. La seva utilització és obligatòria en qualsevol operació financera, comercial o fiscal que la mateixa utilitzi. Constituïda legalment la societat, en el termini de 30 dies ha de procedir-se a sol·licitar el Número d'Identificació Fiscal (NIF). Amb ell, la societat queda identificada a efectes fiscals. Aquesta sol·licitud s'efectua a la delegació d'Hisenda de la província en la que la societat tingui el seu domicili, presentant els següents documents:

- Imprès oficial (model 036).
- Fotocòpia de l'escriptura de constitució de la societat.
- Fotocòpia del DNI del firmant de la sol·licitud.

El NIF obtingut és provisional, amb una validesa de 6 mesos. Abans de finalitzar aquest termini s'haurà de retirar el NIF definitiu, per això s'hauran de presentar els següents documents:

- Resguard del model de sol·licitud presentat.
- Original de la primera còpia de l'escriptura de constitució.
- Fotocòpia de la inscripció en el Registre Mercantil.

7. Inscripció en el Registre corresponent: El Registre Mercantil té com a propòsit donar publicitat a les situacions jurídic-mercantils, de manera que, al produir-se la inscripció, puguin ser conegudes aquestes situacions per totes les persones interessades. Com ja hem vist, una societat no té personalitat jurídica mentre no s'inscriu en el Registre Mercantil. La inscripció s'ha de sol·licitar en el Registre Mercantil de la província dins del mes següent a la data d'atorgament de l'escriptura pública, presentant els següents documents:

- Còpia de l'escriptura pública de constitució.
- Certificació del Registre General de Societats Mercantils relatiu a la no coincidència del nom.
- Document que justifiqui el pagament de l'Impost sobre Transmissions Patrimonials i Actes Jurídics Documentats.

Hi ha dos casos especials, que són les Societats Laborals i les Cooperatives. Ens centrarem a explicar què passa amb les Societats Laborals, que és el nostre cas. Les Societats Laborals han d'inscriure's en el Registre de Societats Laborals, que depèn de la Direcció General de Cooperatives i Societats Laborals del Ministeri de Treball. Per això les empreses presentaran una sol·licitud acompanyada de tres còpies de l'escriptura de constitució. Inscrita ja la societat en aquest Registre de Societats Laborals, aquest redactarà un certificat que acrediti que aquesta societat ha estat qualificada pel Ministeri de Treball i Assumptes Socials com a tal, i així poder inscriure-la posteriorment en el Registre Mercantil. Serà en aquest moment quan la societat gaudirà de personalitat jurídica.

9.2 Els tràmits de la posada en marxa

Un cop constituïda l'empresa, hi ha una sèrie de tràmits per començar a funcionar:

1. Alta en el cens

Amb aquest document es comunica a l'Administració l'inici i el tipus d'activitat de l'empresa. Informa sobre les característiques de l'activitat, del local i de la modalitat tributària elegida.

2. Alta en l'Impost sobre Activitats Econòmiques (IAE)

Tots els emprenedors que inicien un nou negoci han de donar-se d'alta a l'IAE, a l'epígraf corresponent, abans de l'inici de la seva activitat. Tots els empresaris individuals i les societats que facturin menys d'un milió d'euros a l'any estan exempts de pagar. Per a ells l'alta, la baixa o la modificació es farà mitjançant el model 036. Les societats obligades a pagar utilitzaran el model 840 per aquestes actes, modificacions o baixes.

3. Diligència i legalització dels llibres obligatoris

Els empresaris han de portar una comptabilitat ordenada i adequada de la seva activitat i un llibre diari i un altre d'inventaris i comptes anuals. A més, per qüestions fiscals, han de portar una sèrie de llibres auxiliars. En el cas de les Societats Limitades aquests llibres són els llibres d'actes i, a més, un llibre del registre dels socis.

4. Inscripció de l'empresa a la Seguretat Social

Abans de l'inici de les activitats de l'empresa, tots els empresaris que vagin a contractar personal han d'inscriure'ls com a tals al Règim General de la Seguretat Social. La inscripció es realitza a la Tresoreria Territorial de la Seguretat Social, a nom de la persona física o jurídica titular de l'empresa.

5. Alta de l'empresari

Tota persona que es doni d'alta a l'IAE per exercir una activitat comercial, industrial o de serveis, obligatòriament haurà d'inscriure's al Règim Especial dels Treballadors Autònoms, fins i tot si desenvolupa una activitat per compte propi i està donat d'alta al Règim General. La quota a la Seguretat Social es paga mensualment.

6. Afiliació i alta dels treballadors

Inscrita l'empresa, el pas següent és l'afiliació dels treballadors. Aquesta és obligatòria per a totes les persones incloses en el camp de l'aplicació de la Seguretat Social, única i vitalícia. L'empresari està obligat a sol·licitar l'afiliació dels treballadors que ingressin al seu servei i que amb anterioritat no hagin prestat serveis a cap altre empresari. No obstant, si l'afiliació no es realitza voluntàriament per l'empresari, podrà ser sol·licitada per l'interessat, o la podrà practicar d'ofici la pròpia Seguretat Social. Els documents que s'han de presentar són l'imprès oficial model TA 1 i el DNI del treballador per l'afiliació. Un cop realitzada l'afiliació del treballador, immediatament es procedeix a inscriure el treballador al règim que li correspongui. Per tant, l'afiliació sempre coincideix amb l'alta inicial. En el cas que un treballador canviï d'empresa o empreses, no s'haurà de tornar a afiliar per la nova empresa (al ser la afiliació inicial per tota la vida), però sí donar-lo d'alta (en la nova empresa on estigui treballant). L'empresari haurà de comunicar a la Tresoreria Territorial de la Seguretat Social les altes dels treballadors que ingressin al seu servei amb anterioritat a la data d'inici de la relació laboral. Com a particularitats dels socis en les Societats Limitades i Anònimes s'ha de diferenciar diverses situacions:

- Si el soci treballa personalment a l'empresa i no desenvolupa funcions de direcció, haurà d'inscriure's en el Règim General (aquest seria el nostre cas).
- Si el soci no rep salari per la seva activitat però sí una participació en els beneficis, ha d'inscriure's en el Règim Especial de Treballadors Autònoms.
- Si el soci desenvolupa només tasques d'administració, haurà d'inscriure's en el Règim Especial de Treballadors Autònoms.

7. Adquisició i segellat del llibre de visites

Els empresaris hauran d'adquirir i segellar el llibre de visites a la Direcció Provincial del Ministeri de Treball. És un llibre obligatori que serveix per a que els inspectors del Ministeri de Treball realitzin les anotacions que considerin oportunes en cas de visita. Les diligències més habituals que es recullen al llibre de visites es refereixen a l'esmena de faltes no greus en matèria de seguretat i higiene, al requeriment de l'ingrés de quotes de la Seguretat Social i, en menor mesura, la decisió de paralització o suspensió de treballs per casos de riscos per als treballadors, prevista en la Llei de Prevenció de Riscos Laborals.

8. Compra dels locals

Si per al desenvolupament de l'activitat projectada és precís comprar terrenys o locals, s'ha de comprovar la qualificació urbanística d'aquests que ens permetin desenvolupar la nostra activitat empresarial, de manera que no existeixi cap obstacle per obtenir posteriorment les oportunes llicències municipals.

Per fer això, és necessari dirigir-se al servei tècnic de l'ajuntament i sol·licitar o consultar la cèdula urbanística, en la que es reflectirà el règim urbanístic de la finca objecte de la mateixa.

L'acte de compra es formalitzarà mitjançant el corresponent contracte de compravenda, que s'eleva a escriptura pública. Posteriorment, s'haurà d'inscriure en el Registre de la Propietat,

pagant l'IVA, quan es tracti de la primera transmissió, o l'Impost de Transmissions Patrimonials, en la segona o posteriors transmissions. A més, s'haurà de presentar la declaració d'alta en l'Impost sobre Béns Immobles dins dels dos mesos següents a la data d'adquisició del mateix. També s'ha de presentar la declaració per les alteracions que afectin als immobles (obres, modificació d'ús i destí, etc.). La declaració d'alta o per variacions es presentarà a la delegació d'Hisenda; existeixen diferents models, ja que la seva recaptació i liquidació correspon a l'ajuntament del municipi on estan ubicats els immobles.

9. Arrendament de locals

Hi ha cops que per exercir l'activitat no es compta amb un local propi on desenvolupar el negoci, i és precís obtenir el dret al seu ús mitjançant un contracte d'arrendament (com és en el nostre cas). Els contractes d'arrendament d'habitatges, locals de negoci, oficines, magatzems, depòsits, etc., es troben regulats per la Llei d'Arrendaments Urbans, i en els mateixos, les parts (arrendador i arrendatari) estableixen les clàusules que regiran durant la vigència del contracte. El contracte d'arrendament pot celebrar-se de forma verbal o per escrit, sent aconsellable celebrar-lo per escrit, amb l'objectiu d'evitar problemes futurs. Els contractes podran ser privats o formalitzar-los davant notari. Els contractes d'arrendament de locals de negoci comporten normalment una fiança equivalent a dos mensualitats per part de l'arrendatari. En cas de que el contracte sigui de traspàs, aquest es formalitzarà en escriptura pública i el nou arrendatari subrogarà en els drets i obligacions de l'anterior. En aquests casos és molt important tenir en compte el termini de vigència del contracte i la possibilitat de poder exercir, a la vegada, el dret de traspàs. El contracte de traspàs es formalitzarà en escriptura pública.

10. Sol·licitud de llicència d'obres

Si necessitem fer obres als locals on desenvoluparem la nostra activitat empresarial, haurem de sol·licitar a l'ajuntament l'oportuna llicència d'obres.

Aquesta llicència suposa que l'ajuntament reconeix que les obres que es volen realitzar estan d'acord amb les normes urbanístiques del municipi.

Existeixen diverses classes de llicències:

- Llicència per a obres de nova planta.
- Llicència per a obres de reforma d'edificacions existents.
- Llicència per a obres menors. Tenen per objecte la reposició d'algun element constructiu deteriorat (decoració de l'interior d'habitacions, reparacions del paviment, etc.).

11. Sol·licitud de llicència d'apertura

Aquesta llicència té com finalitat autoritzar l'ús del local i les seves instal·lacions, prèvia constatació de que aquests es troben degudament acabats i disposats, segons les condicions urbanístiques, ambientals i de seguretat. Aquesta llicència es sol·licita a l'ajuntament, i ha de fer-se en els següents casos:

- Els primers establiments.
- Els trasllats a altres locals.
- Els traspàsos o canvis del titular dels locals, quan varia l'activitat.
- Les variacions i ampliacions d'activitats desenvolupades en els locals, encara que continuï el mateix titular.
- L'ampliació de locals.

-

Existeixen dos tipus de llicències:

1. Llicència d'apertura per activitats innòcues. Totes aquelles que no estan incloses en el grup d'activitats molestes, insalubres, nocives i perilloses.
2. Llicència d'apertura per activitats qualificades, que són les incloses en el reglament com molestes, insalubres, nocives o perilloses.

Els documents necessaris per a realitzar la sol·licitud de la llicència d'apertura són:

- L'impost sobre activitats econòmiques.
- El contracte d'arrendament o escriptura de propietat del local.
- El NIF del sol·licitant o escriptura de societat.
- La memòria descriptiva de l'activitat.
- Els plànols del local.
- El croquis de la situació del local.
- Si l'activitat és qualificada, es presentarà un projecte d'instal·lacions (plànols, pressupost i memòria).

12. Comunicació d'apertura del centre de treball

Quan es vagi a procedir a l'apertura d'un nou centre de treball o a la represa d'una activitat després d'efectuar alteracions d'importància, s'ha de comunicar a la Direcció Provincial de Treball o a l'òrgan competent de la comunitat autònoma dins dels 30 dies següents a aquell en el que s'inicien les activitats. En la comunicació s'han de senyalar les dades de l'empresa i del centre de treball, l'activitat que es vagi a desenvolupar i el número de treballadors.

9.3 Classificació dels tràmits en virtut del lloc en el que es realitzaran

Un cop estudiats els tràmits necessaris per a la constitució i posada en marxa d'una empresa, convé fer un breu repàs per tenir en compte en quins organismes oficials s'han de presentar cadascun dels tràmits. En la taula següent podem veure'ls organitzats segons el lloc en el que es realitzaran:

Tràmits per a la posada en marxa de l'empresa	
Ajuntaments	Sol·licitud de la llicència d'obres
	Sol·licitud de la llicència d'apertura
	Altres tributs municipals
Delegació o Administració d'Hisenda	Alta en l'Impost d'Activitats Econòmiques (IAE)
	Alta en el cens d'etiquetes i opcions de l'IVA
	Alta en l'impost sobre Béns Immobles (si el titular de l'empresa és el propietari del local)
	Alta en Estimació Objectiva o Estimació Directa
	Legalització dels llibres obligatoris
	Obtenció del NIF
Direcció Provincial del Treball i Seguretat Social	Comunicació d'apertura del centre de treball
	Diligenciar el llibre de visites
	Segellar el calendari laboral
Tresoreria General de la Seguretat Social	Inscripció en el Règim Especial d'Autònoms
	Inscripció de l'empresa en la Seguretat Social
	Afiliació i alta dels treballadors
Oficines de treball	Registres dels contractes formalitzats amb els treballadors
	Comunicar les contractacions efectuades que no estiguin obligades a realitzar-se per contracte escrit
Direcció Provincial de la Indústria	Inscripció en el Registre de la Propietat Industrial

Taula 29 - Tràmits per a la posada en marxa d'una empresa. Font: Pròpia

Capítol 10. Impostos a pagar

En aquest capítol estudiarem quins impostos han de pagar les Societats Mercantils, que és el sector que ens importa. Com a futurs empresaris haurem de saber quins seran els impostos als que estarem sotmesos en funció de la forma jurídica que adoptarem.

10.1 Obligacions fiscals i calendari fiscal

Per començar, veurem certes obligacions fiscals a les que està sotmès l'empresari. A continuació veurem una sèrie d'impostos que denominarem impostos menors, però no menys importants que la resta, i per finalitzar veurem el calendari fiscal, que ens servirà de recordatori.

10.1.1 Obligacions fiscals

Aquestes obligacions fiscals obliguen tant als empresaris individuals com a les societats, i són les següents:

- **Declaració o relació anual d'operacions amb terceres persones:** Els empresaris tenen obligació de presentar una declaració anual relativa a les seves operacions econòmiques amb terceres persones. En aquesta declaració es relacionarà a totes les persones, societats o entitats amb qui s'hagin efectuat operacions que en conjunt hagin superat 3.005,06 €. Per presentar aquesta declaració s'ha de complimentar el Model 347.
- **Retencions i ingressos a compte:** Les societats, les empreses individuals i les Comunitats de Béns estan obligades a retenir una part del compte quan satisfacin o abonin rendes en l'exercici de les seves activitats, i després d'ingressar aquesta part retinguda a l'Agència Tributària. Les retencions s'ingressaran trimestralment en els 20 primers dies naturals dels mesos d'abril, juliol, octubre i gener. A més, tots els contribuents que estiguin obligats a retenir, presentaran de l'1 al 20 de gener de l'any següent un resum anual de les retencions i ingressos a compte efectuats.

10.2 Impostos menors

A continuació veurem els impostos més importants de caràcter local, també denominats impostos de les hisendes locals (ajuntaments i comunitats autònomes). De la seva gestió s'encarrega l'Agència Tributària, però el seu import va a parar als ajuntaments o a les comunitats autònomes. Els quatre impostos menors més importants són:

- **Impost sobre Béns Immobles (IBI):** Aquest Impost substitueix a l'antiga contribució territorial urbana i rústica. Es paga per posseir un immoble (nau industrial, local comercial, despatx, magatzem, etc.). La quantitat que s'ha de pagar es determina aplicant un determinat percentatge sobre el valor cadastral del immoble.

- **Impost sobre Vehicles de Tracció Mecànica:** Es paga per posseir un vehicle de tracció mecànica (com un automòbil, una furgoneta, etc.). La quantitat que s'ha de pagar es determina segons diferents índexs: nombre de cavalls fiscals en els turismes i tractors, nombre de places en els autobusos, pes de la càrrega útil en els camions i remolcs, cilindrada en les motocicletes, etc.
- **Impost sobre Construccions, Instal·lacions i Obres:** Aquest impost es paga per la realització de qualsevol construcció, instal·lació o obra per a la que s'exigeixi la obtenció de la corresponent llicència d'obres o urbanística. La quantitat que s'ha de pagar es determina aplicant un determinat percentatge sobre el cost real i efectiu de la construcció, instal·lació o obra.
- **Impost sobre Transmissions Patrimonials i Actes Jurídics Documentats:** Aquest impost grava les transmissions patrimonials oneroses (compra d'un local comercial a un particular o la sol·licitud d'un préstec), les operacions societàries (la constitució, augment i disminució de capital; la fusió, escissió i dissolució de societats i els Actes Jurídics Documentats (els documents notariais, els documents mercantils, les anotacions preventives practicades en Registres públics, etc.).

10.3 Calendari fiscal

El calendari fiscal està dirigit fonamentalment a recordar a les persones físiques, empresaris i professionals el compliment de les seves principals obligacions tributàries al llarg de l'any.

Normalment les empreses compten amb un assessor fiscal que avisa amb antelació suficient del pagament de les obligacions fiscals, No obstant, tot bon empresari ha de conèixer les dates per a preparar els pagaments. Aquests pagaments solen ser els denominats impostos majors, ja que tenen gran importància i transcendència econòmica, són:

1. **L'impost sobre la Renda de les Persones Físiques (IRPF):** L'impost sobre la Renda de les Persones Físiques (IRPF) grava l'obtenció de renda per les persones físiques amb residència habitual a Espanya, prenent en consideració les seves circumstàncies personals i familiars. Aquestes rendes són:
 - Rendiments del treball (pagues, salaris, pensions, etc.).
 - Rendiments del capital mobiliari (dividends d'accions, interessos de comptes, etc.) i de l'immobiliari (per arrendament de béns immobles principalment).
 - Rendiments per activitats econòmiques (empresaris, professionals, etc.).
 - Guanys i pèrdues patrimonials (per transmissions de béns, certs premis, etc.).
 - Imputacions de renda establertes legalment (derivades de la propietat de certs immobles diferents de l'habitatge habitual no arrendats, etc.).

Els empresaris individuals estan obligats a incloure en la seva declaració anual de la renda (IRPF) els beneficis o rendiments nets obtinguts per les seves empreses. Així doncs, el que hem de calcular són els beneficis que ha obtingut l'empresa. Les empreses que estan obligades a declarar els seus beneficis a través de l'IRPF són, en general, aquelles que no estan obligades per l'Impost de Societats, és a dir, les empreses individuals i les comunitats de béns (cada un dels integrants, no la C.B.).

2. L'Impost de Societats

Degut a la gran complexitat d'aquest impost, veurem les nocions bàsiques, que ens proporcionaran una visió general.

Totes les societats i entitats que tinguin personalitat jurídica pròpia estan obligades a tributar per l'Impost de Societats, concretament: les Societats Anònimes, les Societats Limitades, les Societats Limitades Nova Empresa, les Societats Laborals, les Societats Cooperatives, les Societats Col·lectives i les Societats Comanditàries.

L'objectiu del tribut són els beneficis obtinguts per l'empresa. La part dels beneficis que s'han de pagar a la Hisenda Pública generalment és el 30 %; no obstant, existeixen excepcions, com per exemple, les societats considerades de reduïda dimensió, que tributaran al 25 % pels primers 300.000 €, i la resta al 30 %. Es consideren empreses de reduïda dimensió aquelles en les que el volum de vendes no supera els 10 milions d'euros a l'any.

S'ha de pagar aquest impost cada 12 mesos al presentar l'exercici econòmic. La majoria de les empreses fan coincidir el seu exercici econòmic amb l'any natural.

S'exigeix a les societats que realitzin, en els primers 20 dies naturals dels mesos d'abril, octubre i desembre, pagaments a compte. Això vol dir que han d'entregar a l'Agència Tributària unes quantitats (el 18% de la quota íntegra de l'any passat) a compte del que els hi correspondrà pagar quan liquidin l'impost. En realitat, és un pagament de l'impost per avançat. La liquidació de l'impost es realitzarà, sempre que el nostre exercici comptable coincideixi amb l'any natural, entre l'1 i el 25 de juliol de cada any.

L'Impost de Societats no és progressiu com l'IRPF. En l'IRPF les persones físiques quant més guanyen, més paguen (major és el percentatge a pagar); no obstant, les societats, excepte alguns pocs casos, sempre paguen el mateix, el 30 %.

3. L'Impost sobre Activitats Econòmiques (IAE)

L'Impost sobre Activitats Econòmiques (IAE) és un tribut de caràcter municipal Això vol dir que tot el que es recapti va a parar a les Hisendes locals, però la seva gestió està encomanada a l'Agència Tributària.

Les empreses estan sotmeses a aquest impost on la seva forma jurídica és la de societat. Durant els dos primers anys, la societat està exempta de pagar, i a partir del tercer any està obligada al pagament de l'impost sempre que la xifra de vendes assoleixi el milió d'euros l'any. Per tant, les empreses individuals no estan sotmeses a l'IAE, no obstant, hauran de donar-se d'alta en l'IAE mitjançant l'imprès 036 o 037 a efectes d'alta en el cens d'empresaris, professionals i retenidors.

4. L'impost sobre el Valor Afegit (IVA)

L'IVA és un impost que grava el consum i recau sobre el consumidor final. Els empresaris són els encarregats d'ingressar-lo a l'Agència Tributària, i han de carregar-lo als seus clients quan facturen les operacions.

Per tant, l'IVA no afecta als empresaris com a impost. Ells són els encarregats de carregar-lo als seus clients i ingressar-lo a Hisenda. S'aplica en tot el territori nacional, excepte en Ceuta, Melilla i Canàries.

L'IVA es divideix en dos règims: el Règim General i els règims especials tals com: agricultura, pesca, ramaderia, béns utilitzats, objectes d'art, antiguitats, or, inversions, agències de viatges, comerç minorista i serveis prestats per via electrònica.

En el Règim General, quan un empresari compra mercaderia ha de pagar l'IVA que li carrega el seu proveïdor, a aquest IVA se'l coneix com IVA suportat. Quan aquest empresari ven els seus productes, carrega als seus clients l'IVA corresponent, és l'IVA repercutit.

Per tant, l'IVA que ha suportat el descomptarà de l'IVA que ha repercutit en els seus clients. Si sobra, ingressarà l'excés a l'Agència Tributària, i si no resulta suficient per cobrir l'IVA suportat, demanarà el restant a l'Agència Tributària.

Les obligacions formals en quant a l'IVA són:

- Donar-se d'alta en el cens d'etiquetes i opcions de l'IVA.
- Fer la declaració prèvia de l'IVA.
- Exigir i entregar factura de cada servei o producte i conservar una còpia durant cinc anys.
- Tenir el llibre de registre de les factures emeses.
- Tenir el llibre de registre de les factures rebudes.
- Tenir el llibre de registre dels béns d'inversió.
- Tenir el llibre de registre de determinades operacions intracomunitàries.

Les declaracions es poden fer de dues maneres:

- Mensualment, entre l'1 i el 20 del mes següent, omplint el model 303, adjuntant la declaració informativa de factures emeses i rebudes, seguint el model 340.
- Trimestralment, és a dir, quatre declaracions trimestrals de l'1 al 20 d'abril, de juliol i d'octubre i de l'1 al 30 de gener, amb el model 303.

Junt amb l'última declaració ha de presentar-se també el resum anual, omplint el model 390, tant si la declaració és mensual com trimestral. Aquest resum anual és una declaració de caràcter informatiu que conté el conjunt de les operacions realitzades al llarg de l'any natural.

Capítol 11. El pla financer

El propòsit d'aquest capítol és aprendre a realitzar un pla financer compost de tres parts. També veurem la seva viabilitat financera, que és una de les parts més importants d'un pla d'empresa.

11.1 El pla financer

El pla financer es compon de tres parts: el pla de tresoreria, el compte de resultats i el balanç provisional.

L'objectiu del pla de tresoreria és preveure si en algun mes de l'any ens farà falta diners i, en tal cas, planificar com l'aconseguiem. Així, es preveu la liquiditat de l'empresa o, el que és el mateix, de la viabilitat financera.

Amb el compte de resultats podrem esbrinar si obtindrem beneficis o pèrdues i actuar en conseqüència.

Per últim, amb el balanç provisional obtindrem informació del patrimoni de l'empresa, és a dir, el que posseeix l'empresa, el que li deuen i el que deu.

Com veiem, el compte de resultats i el balanç provisional es preocupen per la viabilitat econòmica de l'empresa, per tant, el pla financer al complet estudia la viabilitat econòmic-financera de la nostra futura empresa. És imprescindible que es realitzi i es calculi el pla financer, ja que l'empresari ha de ser capaç de defensar-lo i raonar, per exemple, quan s'ha de demanar un préstec o quan s'ha d'intentar buscar un soci que aportí capital.

11.2 Previsió d'ingressos i vendes

L'ideal aquí és considerar tres possibles escenaris: l'optimista, el neutre i el pessimista. Encara que preferiblement és recomanable utilitzar i comptar sempre amb l'escenari més pessimista. Nosaltres hem creat un escenari que es troba enmig del pessimista i el neutre.

En aquest escenari neutre-pessimista no hem comptat amb cap tipus de subvenció ni ajuda de l'Estat que podríem demanar, no hem posat ingressos per tots els serveis que podem oferir i hem considerat que els serveis que oferim facturin per un mínim de dies i hores prudencial. Tampoc hem inclòs el 10 % dels ingressos anuals dels nostres *partners* que treballen en el nostre recinte, ja que és impossible determinar quant podrien facturar el primer any.

Per elaborar aquest escenari neutre-pessimista ens hem basat en les dades exposades en el primer capítol d'aquest treball. Vam calcular que a la costa de Tarragona hi havia 3.606 embarcacions d'esbarjo i 275 embarcacions de pesca, que sumen un total de 3.881 sense comptar embarcacions que venen de fora ni les dels serveis especials portuaris. D'aquest total hem fet l'escenari en que durant el primer any només aconseguíem captar-ne un 20 %, és a dir, unes 776 embarcacions (degut a que no podem obtenir

dades exactes d'altres varadors per temes de confidencialitat, l'únic que podem fer es una estimació aproximada basant-nos en l'estudi visual que hem pogut fer durant algunes setmanes en els diferents varadors que hem estudiat (establint una mitjana el més realista possible)

Per poder fer els càlculs necessitem tenir en compte totes les eslores, cosa que és impossible de predir, però sí que podem dividir-les en tres tipus considerant una eslora mitjana per a cada tipus, com ara veurem. D'aquestes 776 embarcacions les subdividirem de la següent manera (aquestes proporcions estan basades en el que visualment hem pogut veure en els diferents varadors diversos dies de visita):

- Un 30 % seran embarcacions d'uns 8 metres d'eslora, per tant, tindrem unes 232 embarcacions de 8 metres d'eslora (de mitjana de metres establerta).
- Un 60 % seran embarcacions d'uns 15 metres d'eslora, per tant, tindrem unes 465 embarcacions de 15 metres d'eslora (de mitjana de metres establerta).
- Un 10 % seran embarcacions d'uns 25 metres d'eslora, per tant, tindrem unes 77 embarcacions de 25 metres d'eslora (de mitjana de metres establerta).

A continuació explicarem un breu resum de com hem calculat cada font d'ingressos, les fórmules per a calcular cada font d'ingrés es troben al subapartat de "*Taula d'ingressos i vendes anuals*".

11.2.1 Ingressos per moviments

Per calcular els ingressos anuals per moviment fet amb el *travel lift* hem agafat els nombres d'embarcacions de cada eslora i els hem multiplicat pels preus (segons la seva eslora de la taula de preus del nostre negoci del capítol 4).

11.2.2 Ingressos per estància

Per calcular els ingressos per estància hem utilitzat la fórmula per calcular l'àrea de coberta que ocupa una embarcació del capítol 3. Multiplicarem el preu d'estància per metre d'eslora (per mitjana de preus respecte la competència hem establert que seran 0,32 €) pel nombre d'embarcacions (de cada eslora per separat), per l'àrea que ocupen i pels dies d'estància. Per a aquesta fórmula hem considerat que les embarcacions de 15 metres tenen una màniga de 4 metres, les de 8 metres una màniga de 2 metres i les de 25 metres una màniga de 6,5 metres. Respecte els dies d'estància, és complicat definir un nombre de dies exacte, però en base a la nostra experiència visual sabem que les embarcacions més grans solen quedar-se com a mínim una setmana (hem pogut comprovar que fins i tot mesos), les mitjanes no arriben a la setmana i les petites uns 2 o 3 dies. Per tant, hem considerat que les embarcacions de 8 metres tindran una estada de 2 dies, les de 15 metres uns 5 dies i les de 25 metres uns 7 dies.

11.2.3 Ingressos pel lloguer de la màquina a pressió, tacades, andami i aigua

Per calcular els ingressos del lloguer de la màquina a pressió hem optat per posar el temps mínim de lloguer, que és 1 hora per a les embarcacions petites, 2 hores per a les embarcacions mitjanes i 4 hores per a les embarcacions grans. Aquestes hores es multipliquen pel preu que tenim establert (que és de 21,77 €) per a totes les embarcacions, ja que considerem que totes necessiten una neteja de l'obra viva de l'embarcació cada cop que surten del mar.

Per calcular els ingressos pel lloguer dels andamis hem inclòs només les embarcacions mitjanes i grans, que són les que principalment sempre en necessiten amb una mitjana de 5 i 7 dies.

Respecte als ingressos per l'aigua, hem inclòs totes les embarcacions per la mateixa raó que abans, totes elles necessiten ser netejades un cop estan al varador. Hem posat una mitjana de 8,5 m³, 18 m³ i 30 m³ d'aigua gastada per embarcació a l'hora de netejar-la. Nosaltres facilitarem el m³ per 2,65 €.

Calcular els ingressos per servei de les tacades és simple: agafem els nostres preus per metres d'eslora i els multipliquem pels tres tipus d'embarcacions i, per últim, els sumem per obtenir el nostre benefici.

11.2.4 Ingressos pel servei de repostatge

Calcular els ingressos pel servei de repostatge és més complex que els altres ingressos. Per seguir respectant el nostre escenari neutre-pessimista hem decidit que de 774 embarcacions només decideixin repostar al nostre varador unes 194, que les classificarem segons el tipus de combustible que utilitzin (en aquest cas 2, ja que el nostre varador disposa de 2 tancs, un per a cada tipus de combustible). Hem considerat, com a mitjana, embarcacions de 15 metres, que tenen aproximadament una capacitat de 2.600 litres de combustible. Aquests litres multiplicats per 194 embarcacions (meitat d'embarcacions per a un tanc i meitat per a l'altre) ens dona com a resultat 504.400 litres de combustible, que dividits per 21.000 litres de capacitat que té cada tanc del varador ens surten unes 24 recàrregues per any. Aquestes recàrregues les hem de fer entre els dos tancs que tenim (és a dir, unes 12 recàrregues cada tanc).

El següent pas és calcular el preu de compra multiplicant el nombre de recàrregues pel preu de compra de cada litre i pel nombre de litres de cada tanc de terra (és a dir, 21.000 litres o 21 m³), el mateix farem però amb el preu de venda. De la diferència entre el preu de compra i del preu de venda obtindrem els beneficis de cada tanc de terra anual (no confondre beneficis nets de cada tanc amb els ingressos de cada tanc).

11.2.5 Taula d'ingressos i vendes anuals

Ingressos i vendes del primer any				
	Embarcacions 8 metres	Embarcacions 15 metres	Embarcacions 25 metres	TOTAL
Ingressos per moviments	232 x 56,95 € = 13.212 €	465 x 117,11 € = 54.456 €	77 x 225,14 € = 17.336 €	85.004,00 €
Ingressos per estància	232 x 0,32 € x (8 m x 2 m x 0,75) x 2 dies = 1.782 €	465 x 0,32 € x (15 m x 4 m x 0,75) x 5 dies = 33.480 €	77 x 0,32 € x (25 m x 6,5 m x 0,75) x 7 dies = 21.021 €	56.283 €
Ingressos per lloguer de la màquina a pressió	232 x 21,77 € x 1 h = 5.051 €	465 x 21,77 € x 2 h = 20.246 €	77 x 21,77 € x 4 h = 6.705 €	32.002 €

Ingressos per lloguer dels andamis	NO APLICABLE	465 X 2,21 € X 5 dies = 5.138 €	77 x 2,21 € x 7 dies = 1.191 €	6.329,19 €
Ingressos per l'ús d'aigua	232 x 2,65 € x 8,5 m ³ = 5.225 €	465 x 2,65 x 18 m ³ = 22.180,5 €	77 x 2,65 x 30 m ³ = 6.121,5 €	33.527,00 €
Ingressos per les tacades	232 x 4,01 € x 8 m = 7.443 €	465 x 4,01 € x 15 m = 27.970 €	77 x 4,01 € x 25 m = 7.719 €	43.132,00 €
Ingressos per la venda de combustible Gasoil A	NO S'APLICA	12 recàrregues x 0,23 € x 21.000 l = -57.960 € 12 recàrregues x 0,29 € x 21.000 l = 73.080 € (BENEFICI = 15.120 €)	NO S'APLICA	73.080 €
Ingressos per la venda de combustible Gasoil B	NO S'APLICA	12 recàrregues x 0,29 € x 21.000 l = -73.080 € 12 recàrregues x 0,34 € x 21.000 l = 85.680 € (BENEFICI = 12.600 €)	NO S'APLICA	85.680 €
Lloguer de les naus	200,80 € x 10 naus = 2.008 €			2.008 €
TOTAL INGRESSOS				417.045,19 €

Taula 30 - Ingressos i vendes del primer any. Font: Pròpia

11.3 El pla de tresoreria

El pla de tresoreria és l'anotació que registra mes a mes les sortides i entrades de diners previstes. Al final de cada mes, comparant les entrades i sortides, es podrà saber si sobren diners o, si pel contrari, en falten per fer front a les despeses d'aquell mes.

Si es coneixen amb antelació les necessitats en quant a diners, es podrà pensar amb tranquil·litat quina és la forma més barata d'aconseguir-lo; per exemple, obrint un compte de crèdit al banc, aportant més diners propis, etcètera.

S'ha de tenir en compte que les entrades s'anoten quan realment es fan efectives; això vol dir, per exemple, que si es ven per un import de 1.000 € el dia 1 d'abril i es permet al client que ens pagui el dia 15 de maig, l'entrada s'ha d'anotar el 15 de maig, que és quan entren els diners en caixa, i no a l'abril, que és quan es ven. Tant les entrades com les sortides són previstes, per la qual cosa s'aconsella ser el més prudent possible i, en cas de dubte, estimar a la baixa les entrades i a l'alta les sortides.

Un cop calculades les entrades i sortides mensuals, el següent pas consisteix en restar les sortides de les entrades per obtenir la liquiditat prevista. Si el resultat és positiu, ingressarem els diners al compte bancari de l'empresa. Per contra, si és negatiu, haurem de pensar d'on podem obtenir els diners en negatiu; el més habitual és obrir un compte de crèdit, encara que hi ha altres solucions com aportar més capital. Cada empresari aplicarà la solució que més convingui a l'empresa i als empresaris de la mateixa. Per últim, per no fer el pla de tresoreria homogeni, hem considerat un increment dels ingressos els mesos de

temporada alta i una mica menys d'ingressos els mesos d'hivern (sobretot al gener i al febrer, ja que són els primers mesos de l'obertura del nostre negoci i considerem que els ingressos seran pocs). No s'ha alterat el resultat anual de la taula d'ingressos i vendes anuals del punt anterior.

11.3.1 Taula del pla de tresoreria anual

Primer semestre

Entrades	Gener	Febrer	Març	Abril	Maig	Juny
Capital aportat	129.960,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Préstec	303.240,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Ingressos per tots els serveis	4.753,77 €	14.753,77 €	24.753,77 €	34.753,77 €	34.753,77 €	44.753,77 €
Total	437.953,77 €	14.753,77 €	24.753,77 €	34.753,77 €	34.753,77 €	44.753,77 €
Sortides						
Interessos préstec	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Devolució préstec	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Taxa anual ocupació de terrenys	24.406,77 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Taxa anual d'activitat	36.928,08 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Inversions primer any	50.460,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Mobiliari	800,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Re-acondicionament de les naus dels <i>partners</i>	5.000,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Gasoil A	1.090,00 €	2.090,00 €	6.090,00 €	6.090,00 €	6.090,00 €	8.090,00 €
Gasoil B	1.140,00 €	3.140,00 €	7.140,00 €	7.140,00 €	7.140,00 €	7.140,00 €
Salari (Seguretat Social inclosa)	11.280,00 €	11.280,00 €	11.280,00 €	11.280,00 €	11.280,00 €	11.280,00 €
Llum	500,00 €	500,00 €	500,00 €	500,00 €	500,00 €	500,00 €
Telèfon	80,00 €	80,00 €	80,00 €	80,00 €	80,00 €	80,00 €
Publicitat	900,00 €	0,00 €	0,00 €	900,00 €	0,00 €	0,00 €
Creació S.L.	875,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Lloguer <i>Travel lift</i>	2.000,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Interessos <i>d'Avalis</i> (0,5 %)	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €

Quota soci Avalis	400,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Assegurances	4.000,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Total	139.859,85 €	17.090,00 €	25.090,00 €	25.990,00 €	25.090,00 €	27.090,00 €
Entrades-Sortides	298.093,92 €	-2.336,23 €	-336,23 €	8.763,77 €	9.663,77 €	17.663,77 €
Impost de Societats (30%)	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
COMPTE BANCARI	298.093,92 €	-2.336,23 €	-336,23 €	8.763,77 €	9.663,77 €	17.663,77 €

Segon semestre

	Juliol	Agost	Setembre	Octubre	Novembre	Desembre	Total
Entrades							
Capital aportat	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	129.960,00 €
Préstec	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	303.240,00 €
Ingressos per tots els serveis	54.753,77 €	64.753,77 €	44.753,77 €	34.753,77 €	34.753,77 €	24.753,77 €	417.045,24 €
Total entrades	54.753,77 €	64.753,77 €	44.753,77 €	34.753,77 €	34.753,77 €	24.753,77 €	850.245,24 €
Sortides							
Interessos préstec	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	16.340,31 €	16.340,31 €
Devolució préstec	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	44.333,69 €	44.333,69 €
Taxa anual ocupació de terrenys	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	24.406,77 €
Taxa anual d'activitat	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	36.928,08 €
Inversions primer any	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	50.460,00 €
Mobiliari	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	800,00 €
Re-acondicionament de les naus dels <i>partners</i>	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	5.000,00 €
Gasoil A	10.090,00 €	11.090,00 €	7.090,00 €	6.090,00 €	5.090,00 €	4.090,00 €	73.080,00 €

Gasoil B	11.140,00 €	13.140,00 €	9.140,00 €	7.140,00 €	7.140,00 €	5.140,00 €	85.680,00 €
Salariis (Seguretat Social inclosa)	11.280,00 €	11.280,00 €	11.280,00 €	11.280,00 €	11.280,00 €	11.280,00 €	135.360,00 €
Llum	500,00 €	500,00 €	500,00 €	500,00 €	500,00 €	500,00 €	6.000,00 €
Telèfon	80,00 €	80,00 €	80,00 €	80,00 €	80,00 €	80,00 €	960,00 €
Publicitat	900,00 €	900,00 €	900,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	4.500,00 €
Creació S.L	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	875,00 €
Lloguer <i>travel lift</i>	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	2.000,00 €
Interessos <i>d'Avalis (0,5%)</i>	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	1.516,00 €	1.516,00 €
Quota soci Avalis	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	400,00 €
Assegurances	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	4.000,00 €
Total sortides	33.990,00 €	36.990,00 €	28.990,00 €	25.090,00 €	24.090,00 €	83.280,00 €	492.639,85 €
Entrades - Sortides	20.763,77 €	27.763,77 €	15.763,77 €	9.663,77 €	10.663,77 €	-58.526,23 €	357.605,39 €
Impost de Societats (30%)	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	-2.102,70 €	-2.102,70 €
COMPTE BANCARI	20.763,77 €	27.763,77 €	15.763,77 €	9.663,77 €	10.663,77 €	-60.628,93 €	355.502,69 €

11.4 El compte de resultats o compte de pèrdues i guanys

A continuació calcularem els beneficis (o pèrdues) al final de l'exercici econòmic. És recomanable fer-ho per als tres primers anys, ja que pot succeir que el primer any obtinguem pèrdues, doncs les despeses són moltes i les vendes escasses, però el segon any comencem a obtenir beneficis al disminuir els costos i augmentar les vendes; el mateix succeeix el tercer any. En aquest subapartat, per raons d'espai, farem el compte de resultats només per al primer any.

El compte de resultats o compte de pèrdues i guanys és un informe que ens indica el benefici (o la pèrdua) generada per l'empresa i calculada sobre la base dels ingressos i despeses estimats de l'exercici econòmic.

El més normal és que el primer any, i fins i tot el segon, es produeixin pèrdues; després aquestes aniran remetent i convertint-se en beneficis.

La informació que ens proporciona el resultat és la següent: si són positius, l'empresa marxa bé. Si són negatius, cal fixar-se en els resultats d'explotació: si aquests són positius, vol dir que l'empresa va bé, però els resultats financers són negatius i absorbeixen tot el benefici. Això es normal, perquè al principi els costos financers són molt alts, però poc a poc aniran disminuint.

En canvi, si tant els resultats d'explotació com financers són negatius, s'haurà de tenir en compte la quantitat de les pèrdues d'explotació i comparar aquesta quantitat amb les xifres que es manegen a

l'empresa. Si les pèrdues són petites i veiem que l'empresa té potencial i que, a més, podem fer front a aquestes pèrdues, seguirem endavant. En cas contrari s'hauria de replantejar-se en profunditat tot el pla empresarial.

11.4.1 Les amortitzacions

El cost produït quan paguem als nostres treballadors o socis l'incloem a la llista de costos d'aquell any; però quan comprem un camió que hagi de durar, per exemple, 12 anys, aquest cost s'inclou dividint el seu valor entre aquests 12 anys, i cada any incloem com a cost aquella part. És el que anomenem amortització.

Els elements que s'amortitzen són totes les inversions com, per exemple, màquines, locals, eines, instal·lacions, patents, mobiliari, vehicles, ordinadors, etcètera.

El càlcul d'aquestes amortitzacions no és fàcil. Existeixen unes taules d'amortització publicades a Hisenda que ens indiquen, per a cada inversió, el coeficient lineal màxim (en %) i el període màxim d'amortització (en anys). En general, s'elegeix sempre el coeficient lineal màxim perquè ens permet amortitzar més ràpid les inversions (veure Annex 6).

11.4.2 Les regles per elaborar el compte de resultats

- La primera regla a l'hora d'elaborar el compte de resultats és considerar cost tot allò que l'empresa compri i consumeixi. Si compra un bé i no el consumeix, no es considera cost i no es podrà deduir.
 - Exemple 1: Si es compren matèries primeres per valor de 800 € i únicament es consumeixen matèries primeres per valor de 650 €, només es pot anotar com a cost 650 €, i no 800 €. L'any següent, quan es consumeixin, es deduiran els 150 € restants.
 - Exemple 2: Si es compra un element amortitzable només es pot deduir com a cost l'amortització corresponent a aquell any.
- La segona regla a l'hora d'elaborar el compte de resultats és que, per a les compres i vendes, s'aplicarà el criteri de la meritació, és a dir, es considerarà cost quan s'ha generat (encara que no s'hagi produït el pagament) i es considerarà ingrés quan es meriten (encara que no s'hagin percebut encara).
 - Exemple 1: Si es compren i consumeixen matèries primeres (o qualsevol altra cosa) per valor de 500 €, i es paguen 200 € al moment i la resta dintre de 90 dies, s'haurà d'anotar com a cost de 500 €.
 - Exemple 2: Si es ven per 700 € i et deixen a deure 200 €, en l'apartat d'ingressos per vendes anotarem 700 €.
- La tercera regla a l'hora d'elaborar el compte de resultats és que tots aquells diners que entrin a la nostra empresa i s'hagin de tornar no es consideraran ingressos, i tots aquells diners que surtin de la nostra empresa i hagin de tornar-nos no es consideraran costos.
 - Exemple 1: El préstec del banc s'ha de tornar i, per tant, no es pot introduir com a ingrés, ni tampoc s'inclourà la devolució del préstec com a cost.

- Exemple 2: La fiança pel lloguer no és un cost i, per tant, no es pot anotar com a tal, ja que, quan acabi el període de lloguer, es tornarà aquesta fiança.
- Exemple 3: El capital o aportacions dels socis no són un ingrés i, per tant, no es pot considerar com a tal, ja que en realitat l'empresa deu als socis el capital que aquests aportaran.

En el nostre compte de resultats hem inclòs com amortitzacions els equips informàtics, com a maquinària, la carreta elevadora i les màquines d'aigua a pressió,; tota la resta d'inversions les hem inclòs com a eines i, finalment el mobiliari. Consultant la pàgina web d'Hisenda hem considerat:

- Equips informàtics: Valor de 1.200 €. Els hi pertoca un coeficient lineal del 20 %, per tant, l'amortització estarà completada al cap de 5 anys.
- Maquinària: Valor de 22.500 €. Els hi pertoca un coeficient lineal del 12 %, per tant, l'amortització estarà completada al cap de 8,3 anys.
- Eines: Valor de 26.760 €. Els hi pertoca un coeficient lineal del 30 %, per tant, l'amortització estarà completada al cap de 3,3 anys.
- Mobiliari. Valor de 800 €. Li pertoca un coeficient lineal del 10 %, per tant, l'amortització estarà completada al cap de 10 anys.

11.4.3 Taula del compte de resultats del primer any

Ingressos		Despeses	
Ingressos d'exploració		Despeses d'exploració	
Serveis	417.045,19 €	Amortització equips informàtics	240,00 €
		Amortització maquinària	2.710,84 €
		Amortització eines	8.109,10 €
		Amortització mobiliari	80,00 €
		Lloguer <i>travel lift</i>	2.000,00 €
		Assegurances	4.000,00 €
		Salari	135.360,00 €
		Publicitat	4.500,00 €
		Condicionament naus	5.000,00 €
		Gasoil A	57.960,00 €
		Gasoil B	73.080,00 €
		Aigua	30.870,20 €
		Llum	6.000,00 €
		Telèfon	960,00 €
		Taxa anual ocupació terrenys	24.406,77 €
		Taxa anual d'activitat	36.928,08 €
TOTAL	417.045,19 €	TOTAL	392.204,99 €
Ingressos financers		Costos financers	
	0,00 €	Interessos préstec	16.314,31 €
		Interessos d'Avalis	1.516,00 €
TOTAL	0,00 €	TOTAL	17.830,31 €
RESULTATS D'EXPLORACIÓ	417.045,19 € - 392.204,99 €		24.840,20 €
RESULTATS FINANCERS	0,00 € - 17.830,31 €		-17.830,31 €
RESULTATS ORDINARIS	24.840,20 € + (-17.830,31 €)		7.009,89 €

Taula 31 - Compte de resultats del primer any. Font: Pròpia

11.5 El balanç de comptes

El balanç és la representació comptable del patrimoni de l'empresa. Està format pel conjunt de béns, drets i obligacions:

- Per conjunt de béns entenem tot el que pertany a l'empresa, com màquines, edificis, vehicles, eines, mobiliari, patents, etcètera.
- Per conjunt de drets entenem tot el que deuen a l'empresa com, per exemple, les factures que li deuen els clients, la lletra de canvi que encara no li han pagat, etcètera.
- Per conjunt d'obligacions entenem tot el que l'empresa deu, com per exemple: tornar el préstec que va demanar al banc, fer efectiva una lletra de canvi que deu a un dels seus proveïdors, etcètera.

El balanç es divideix en “Actiu” i “Passiu més el Patrimoni Net”:

- En l'actiu es registra el conjunt de béns i drets que posseeix l'empresa, això és en conjunt el que l'empresa té més el que li deuen.
- En el passiu es registra el conjunt d'obligacions que té l'empresa, això és en conjunt tot el que l'empresa deu.
- En el patrimoni net es recull la riquesa de l'empresa, això és el resultat que l'empresa posseeix més el que li deuen restant el que deu.

11.5.1 L'actiu

L'actiu d'una empresa es divideix en:

- **Actiu no corrent:** Inclou aquells elements patrimonials que romandran a l'empresa durant molt de temps (més d'un any), com maquinària, eines, etc. Es divideix en els següents grups:
 1. **Immobilitzat intangible.** Són tots els elements de naturalesa intangible que adopten la forma de drets i són susceptibles de valoració econòmica, com la propietat industrial, dret de traspàs, fons de comerç, aplicacions informàtiques, concessions administratives, costos d'investigació i desenvolupament, etcètera.
 2. **Immobilitzat material.** Són aquells elements patrimonials de caràcter material i d'ús durador (més d'un any), com maquinària, terrenys, construccions, mobiliari, eines, equips per a processos d'informació, vehicles, etcètera.
 3. **Inversions immobiliàries.** Són terrenys i immobles que no participen o no s'empren en la producció de béns i serveis. Es tenen per ser llogats i/o venuts.
 4. **Immobilitzat financer.** Aquí figuren aquelles inversions que romandran més d'un any a l'empresa. Per exemple, un grup d'accions que hem comprat d'una altra empresa. Un altre exemple són els diners sobrants invertits al banc a termini fix per un període superior a l'any per a que ens produeixi interessos, o bé quan invertim en obligacions o bons emesos per altres empreses.
- **Actiu corrent.** Inclou els elements que romandran a l'empresa poc temps (menys d'un any), com les matèries primeres. Es divideixen en els següents grups:
 1. **Existències.** Són tots els elements que podent-se emmagatzemar, tenen com a fi ser venuts o ser consumits en el procés productiu, com per exemple mercaderies, matèries primeres, productes acabats o productes en curs, envasos, embalatges, recanvis, combustibles, etcètera.
 2. **Crèdits pendents de pagament.** Inclouran tots els elements que suposin crèdits a favor de l'empresa i que es cobrin a curt termini; per exemple, clients, efectes comercials pendents de pagament, deutors, Hisenda deutora, Seguretat Social deutora, etcètera.
 3. **Efectiu.** Són els elements que suposin diners en efectiu o que es puguin convertir en efectiu ràpidament, per exemple, caixa i banc.

11.5.2 El passiu i el patrimoni net

El passiu i el patrimoni net es divideix en:

- **Patrimoni net.** Són els fons que pertanyen a l'empresa. L'explicació de per què no es troben en l'actiu de l'empresa és perquè aquests fons els han entregat els socis a l'empresa o societat; legalment aquesta els hi deu, però es tracta d'un deute especial, ja que els socis no poden exigir a l'empresa que els hi torni els diners excepte quan aquesta es dissolgui, per això diem que són fons propis de l'empresa. Així doncs, en el patrimoni net han de figurar els diners que el soci o socis hagin aportat (capital), els beneficis que els socis van decidir no repartir i destinar-los a l'empresa (reserves), els beneficis o pèrdues que va obtenir l'empresa al finalitzar el seu exercici econòmic i sobre els que encara no s'ha decidit el seu destí (pèrdues i guanys) i, per últim, també figuraran les subvencions per finançar l'immobilitzat (subvencions de capital).
- **Passiu no corrent.** Són els deutes que han de tornar-se a llarg termini (més d'un any), com: deutes a llarg termini amb entitats de crèdit, efectes de pagament a llarg termini, proveïdors d'immobilitzat a llarg termini, etcètera.
- **Passiu corrent.** Inclourem en aquesta categoria aquells deutes que l'empresa ha de tornar a curt termini (menys d'un any), com per exemple deutes a curt termini amb entitats de crèdit, efectes de pagament a curt termini, proveïdors, efectes comercials de pagament, creditors per prestació de serveis, etcètera.

11.6 El balanç final previsual

Un cop sabem el que és un balanç, podem passar a l'estudi del balanç final previsual.

Quan al final de l'exercici econòmic realitzem el balanç, aquest ens proporciona la següent informació:

- El passiu ens indica d'on hem obtingut els diners per finançar la nostra empresa, i l'actiu ens indica en què hem gastat o invertit aquells diners. Per tant, l'actiu i el passiu al principi de l'exercici econòmic (balanç inicial) sumaran sempre el mateix. Serà al final de l'exercici econòmic quan es produirà una diferència entre actiu i passiu. Si l'actiu és major que el passiu, significa que l'empresa ha obtingut beneficis i, si l'actiu és menor que el passiu, ha tingut pèrdues.
- El balanç ens mostra si l'empresa és o no solvent i, per tant, si està a prop o lluny de fer fallida. Si l'actiu total és major que el passiu no corrent més el passiu corrent (d'1,5 a 2,5 vegades major), l'empresa serà solvent i estarem lluny de fer fallida. Si l'actiu total és menor que el passiu no corrent més el passiu corrent, llavors l'empresa no és solvent i ens apropem a fer fallida.
- A més de la solvència, necessitem saber si l'empresa és capaç de fer front als deutes en el moment en que s'hagin de fer efectius, és a dir, si té liquiditat. Si l'actiu corrent és major que el passiu corrent (2 cops major), llavors l'empresa té liquiditat i, per tant, s'allunya de la suspensió de pagaments. Si a més compleix que els crèdits pendents de pagament més l'efectiu són iguals o majors que el passiu corrent, llavors la seva liquiditat estarà en una posició òptima.
- El balanç ens informa si la relació entre fons propis i deutes és correcta. La relació adequada entre fons propis i deutes s'ha d'apropar al 50 % -50 % (situació ideal). No obstant, quant més grans siguin els fons propis, millor.

- El balanç també ens informa de si la proporció entre deutes a curt termini i llarg termini és correcta. Dins dels deutes, un 75 % hauran de ser a llarg termini i un 25 % a curt termini i, si el percentatge dels deutes a llarg termini és major, millor.

Amb tot el descrit podem tenir una idea de la situació patrimonial de la nostra futura empresa.

11.7. El fons de maniobra

Abans de conèixer les possibles situacions patrimonials d'una empresa, cal saber què és el fons de maniobra. El fons de maniobra, també conegut com fons de rotació o *working capital*, és el conjunt de recursos financers a llarg termini que una empresa necessita per realitzar la seva activitat a curt termini. Dit d'una altra manera, el fons de maniobra és la part de l'actiu circulant que es finança amb recursos de llarg termini i que procedeixen dels capitals permanents (el patrimoni net i els crèdits de finançament).

Aquest mecanisme es torna molt important per saber la ràtio de liquiditat que té una empresa. A través del fons de maniobra i del seu càlcul es pot ajudar a garantir la supervivència d'una empresa i, a més, pot augmentar la rendibilitat de la mateixa.

Per calcular el fons de maniobra es poden utilitzar dues fórmules, encara que a través d'ambdues s'arribaria al mateix resultat.

- Des del punt de vista del finançament a curt termini: actiu corrent menys el passiu corrent.
- Des del punt de vista del finançament a llarg termini: recursos permanents (patrimoni net i passius no corrents) menys l'actiu no corrent.

Un cop calculat el fons de maniobra, podem tenir tres escenaris:

- Que sigui positiu: Situació ideal d'equilibri financer. Els actius corrents estan finançats amb recursos de llarg termini. D'aquesta manera, l'empresa serà capaç d'atendre els seus compromisos de pagaments en el curt termini.
- Que sigui igual a zero. L'actiu corrent és igual al passiu corrent. És una situació de risc, doncs l'actiu corrent es finança totalment amb préstecs a curt termini, i si hi ha un endarreriment en el pagament d'alguna factura o deute, l'empresa no serà capaç de fer front als seus compromisos de pagament.
- Que sigui negatiu: Part de l'actiu no corrent està finançat amb recursos de curt termini. Es tracta d'una situació de desequilibri financer, ja que els actius corrents són inferiors que els passius. L'empresa podria tenir problemes per pagar deutes i podria declarar-se en suspensió de pagaments.

11.8 Possibles situacions patrimonials

- **Primera possibilitat: Situació de màxima estabilitat financera**

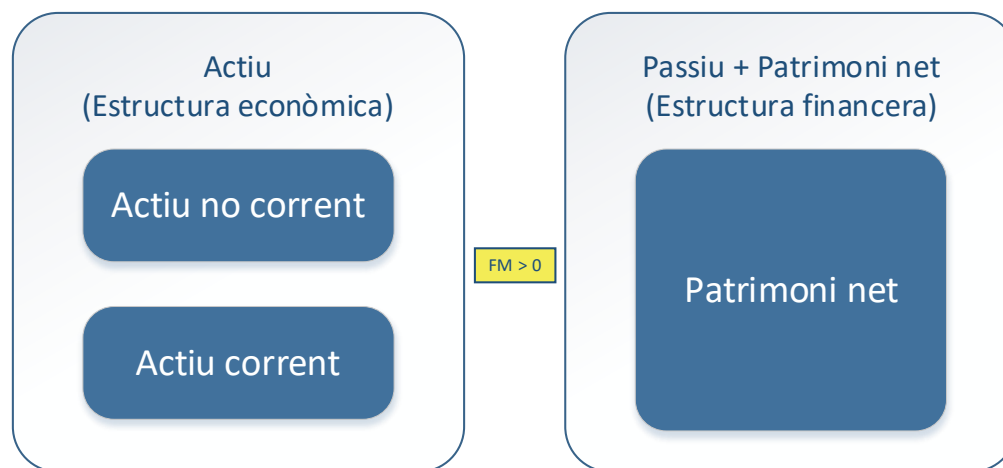


Figura 69 - Situació de màxima estabilitat financera. Font: Pròpia

El patrimoni net està finançant tot l'actiu no corrent i l'actiu corrent. Aquesta situació correspon a una màxima estabilitat financera que normalment no es dona en les empreses, el passiu és zero i, per tant, el fons de maniobra es positiu (FM en les figures 69, 70 i 71).

- **Segona possibilitat: Situació normal d'equilibri financer**

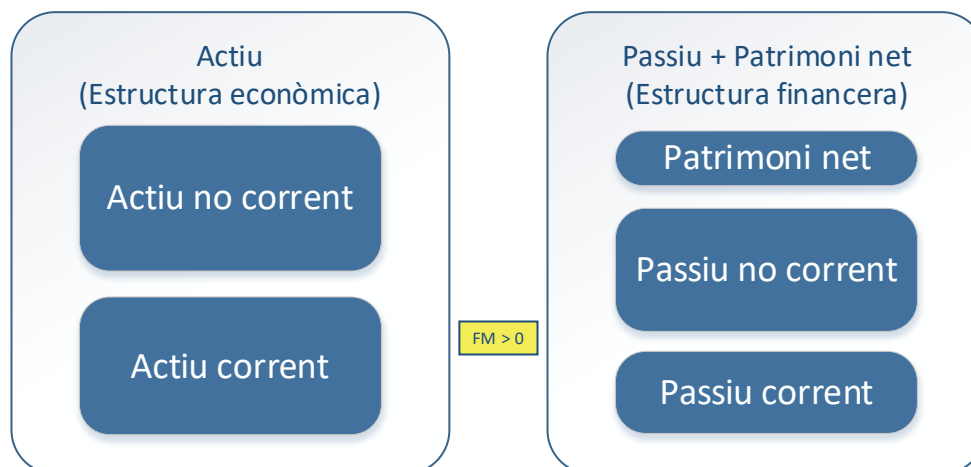


Figura 70 - Situació normal d'equilibri financer. Font: Pròpia

El patrimoni net + el passiu no corrent finança l'actiu no corrent i part de l'actiu corrent. L'empresa ha d'aconseguir que el seu fons de maniobra sigui el necessari i es segueixi mantenint en positiu per a la seva activitat

- Tercera possibilitat: Situació de desequilibri financer

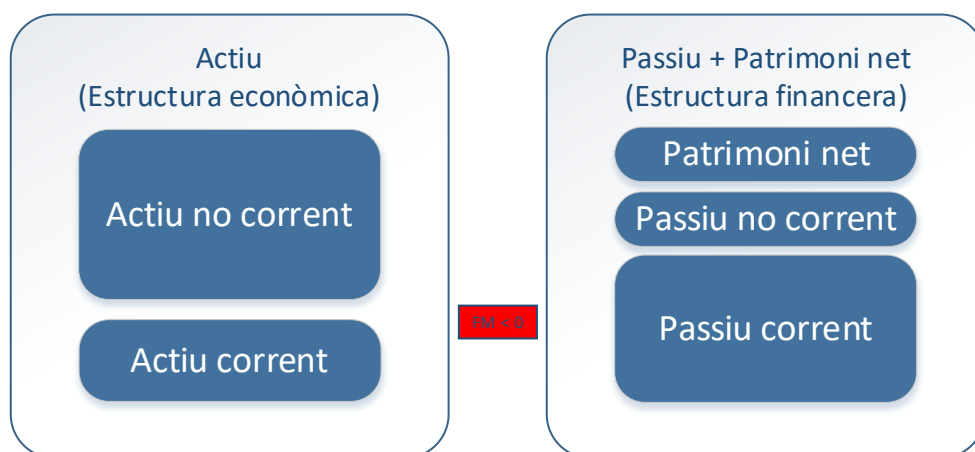


Figura 71 - Situació de desequilibri financer. Font: Pròpia

El patrimoni net + el passiu no corrent ni tan sols arriben per finançar l'actiu no corrent. En aquesta situació el fons de maniobra és negatiu. És una situació en que els deutes amb proveïdors i creditors són majors que els saldos de clients. Les possibles solucions a aquesta situació són ampliar el termini de pagament als proveïdors i planificar millor la tresoreria.

11.9 Balanç final previsional de la nostra empresa el primer any

Amb tot el descrit podem tenir una idea de la situació patrimonial de la nostra futura empresa el primer any.

ACTIU		PASSIU	
ACTIU NO CORRENT	99.120,12 €	PATRIMONI NET	149.280,11 €
Immobilitzat material	49.560,06 €	Capital	129.960,00 €
Mobiliari	800,00 €	Pèrdues i guanys (-30% d'Impost de Societats)	4.907,19 €
Equips informàtics	1.200,00 €	Reserves	14.412,92 €
Karchers	7.500,00 €	PASSIU NO CORRENT	258.906,31 €
Eines	500,00 €	Préstec (- 1a quota)	258.906,31 €
Grillons del <i>travel lift</i>	2.000,00 €	PASSIU CORRENT	46.436,39 €
EPIS	2.000,00 €	Impostos pendents de pagament (30% de pèrdues i guanys)	2.102,70 €

Productes de neteja	200,00 €	1a quota del préstec	44.333,69 €
Tacs de fusta	200,00 €		
Tacades metàl·liques	600,00 €		
Andamis	800,00 €		
Escales metàl·liques	300,00 €		
Barrils per residus	560,00 €		
Eslingues 20 T	18.400,00 €		
Eslingues 15 T	10.400,00 €		
Carreta elevadora	15.000,00 €		
Amortització maquinària	-2.710,84 €		
Amortització eines	-8.109,10 €		
Amortització mobiliari	-80,00 €		
Immobilitzat intangible	0,00 €		
Immobilitzat financer	0,00 €		
Inversions immobiliàries	0,00 €		
ACTIU CORRENT	355.502,69 €		
Existències	0,00 €		
Crèdits pendents de cobrar	0,00 €		
Compte bancari	352.502,69 €		
Efectiu	3.000		
TOTAL	454.622,81 €	TOTAL	454.622,81 €
Fons de maniobra llarg termini: 309.066,30 €			

Taula 32 - Balanç final previsional del primer any. Font: Pròpia

11.10 Anàlisi de ratis de rendibilitat

Els ratis de rendibilitat corresponen a un conjunt d'indicadors financers i econòmics que busquen determinar si la empresa és o no rentable. Els ratis de rendibilitat són indicadors financers que comparen diferents partides del balanç de comptes o compte de resultats d'una empresa. El seu objectiu és respondre a la pregunta de si l'empresa és capaç de generar suficients recursos per pagar els seus costos i remunerar als seus propietaris. Aquests ratis també ajuden a determinar si l'empresa està sent dirigida de manera eficient, és a dir, si la utilització dels seus actius i esforç dels treballadors o socis aconsegueix compensar la inversió realitzada i afrontar els costos que comporta. Els ratis de rendibilitat són de molta utilitat per obtenir una visió general de l'estat financer de l'empresa, és a dir, només donant una ullada a algun d'aquests ratis podem obtenir informació molt valuosa sobre la situació financera de l'empresa.

A continuació veurem els principals ratis de rendibilitat i endeutament utilitzats en les empreses que aplicarem al nostre projecte per al primer any de funcionament. No necessàriament totes les empreses utilitzen els ratis que veurem a continuació, ja que això depèn del tipus de negoci que s'estigui estudiant i de la indústria a la que pertanyi.

Ratis de rendibilitat (1r any)

Marge de benefici net: Mostra el percentatge de les vendes de la empresa que han estat benefici net. Quant major sigui el marge de benefici net, més eficaç i eficient serà l'empresa en la producció i en les operacions.

$$\text{Marge de benefici net} = 0,98 \%$$

$$\text{Marge de benefici net} = \text{Benefici net després d'impostos} / \text{vendes}$$

$$\text{Marge de benefici net} = 4.097,19 \text{ €} / 417.045,19 \text{ €}$$

Rati de rendibilitat financera (Return on Equity, ROE): És la rendibilitat de l'empresa sobre el patrimoni que utilitza. Una mesura de com una empresa inverteix fons per generar ingressos.

$$\text{Rati de rendibilitat financera} = \text{Beneficis nets després d'impostos i aspectes fiscals} / \text{Patrimoni}$$

$$\text{Rati de rendibilitat financera} = 4.097,19 \text{ €} / 149.280,11 \text{ €}$$

$$\text{Rati de rendibilitat financera} = 2,74 \%$$

Rati de rendibilitat econòmica (ROA): És la rendibilitat obtinguda com a conseqüència de la seva activitat econòmica abans de tenir en compte aspectes financers i fiscals. Mostra l'eficiència en que l'empresa utilitza els seus actius per guanyar diners.

Rati de rendibilitat econòmica = Beneficis nets abans d'impostos i aspectes fiscals (resultat d'exploració / Actiu total

Rati de rendibilitat econòmica = 24.840,20 € / 454.622,81 €

Rati de rendibilitat econòmica = 5,46 %

Ratis d'endeutament (1r any)

Rati de deute: Quant major sigui el rati de deute, major serà el risc al que s'enfronti l'empresa. El rati d'endeutament ideal normalment es situa entre el 40 % i el 60 %.

Rati de deute = Passiu total / Actiu total

Rati de deute = (258.906,31 € + 46.436,39 €) / 454622,81 €

Rati de deute = 67,16 %

Interest Coverage Ratio: Mostra l'habilitat de l'empresa per pagar els seus deutes. Quant major sigui el rati, millor. Un valor del 1,5 es considera el mínim acceptable per a una empresa, per sota d'aquest valor altres inversors no voldran invertir diners, ja que el risc serà alt. Un rati per sota d'1 indica que l'empresa no està generant suficients ingressos per cobrir els costos financers.

Interest Coverage Ratio = Beneficis nets abans d'impostos i aspectes fiscals / Costos financers

Interest Coverage Ratio = 24.840,20 € / 17.830,31 €

Interest Coverage Ratio = 1,39

11.11 Conclusions financeres de la nostra empresa

Després d'analitzar la nostra empresa amb el pla de tresoreria provisional, el compte de resultats, el balanç provisional i els ratis de rendibilitat podem treure una conclusió financera bastant clara. Recordem que hem tingut en compte un escenari normal-realista, que no hem comptat amb cap mena de subvenció ni ajuda i que tampoc hem posat als ingressos els beneficis d'alguns altres serveis que tenim, com la neteja de sentines, ni totes les eslores possibles als repostatges de combustible, ni els percentatges de comissions que els nostres *partners* ens deurien pels seus serveis dins del nostre varador.

Un cop tenim els ratis de rendibilitat de la nostra empresa podem observar que el marge de benefici net per al primer any arriba gairebé al 1 %, no és un gran benefici però donat que és el primer any ens queda positiu i arribem doncs a passar el llindar de rendibilitat (facturació mínima que l'empresa necessita per a que el benefici net en aquell moment sigui igual a zero).

El mateix passa amb els ratis de rendibilitat financera i econòmica, on els percentatges són del 2,74 % i del 5,46 %, són positives però baixes, això es deu als costos financers, és a dir, el deute que tenim juntament amb les inversions inicials que hem hagut de fer.

Respecte als ratis d'endeutament veiem que el nostre rati de deute és del 67,16 %, és alt però no tan greu, recordem que passats els 5 primers anys, l'empresa en principi haurà tornat el seu principal deute a l'inversor privat més els interessos que li pertoquen. Respecte al *Interest Coverage Ratio*, comprovem que tenim com a resultat 1,39. Aquest resultat ens situa per sobre del 1, és a dir, podem afrontar els deutes que tenim, no obstant, estem per sota del 1,5, la qual cosa vol dir que difícilment més inversors s'arrisquin a invertir en la nostra empresa, encara que veient tot el estudi financer no ens faria falta més inversors.

La situació patrimonial ens indica que estem en el segon escenari que hem explicat, és a dir, en una situació normal d'equilibri financer. El patrimoni net més el passiu no corrent (149.280,11 € + 258.906,31 €) ens dona un resultat de 408.186,42 €, que finança l'actiu no corrent (99.120,12 €) i part de l'actiu corrent (355.502,69 €).

El nostre fons de maniobra a curt termini és la diferència entre l'actiu corrent (355.502,69 €) i el passiu corrent (46.436,39 €). Per tant, tenim un fons de maniobra de 309.066,30 €.

El nostre fons de maniobra a llarg termini l'obtenim sumant el patrimoni net (149.280,11 €) més el passiu no corrent (258.906,31 €) i, seguidament, restant-li l'actiu no corrent (99.120,12 €). Ens dona, per tant, un fons de maniobra positiu de 309.066,30 €.

D'aquesta manera, des dels dos punts de vista de temps, tenim uns fons de maniobra positius, de manera que l'empresa hauria de ser capaç de complir amb tots els seus compromisos financers a curt i llarg termini.

Un cop eliminats els deutes del préstec i amb un increment dels clients, l'objectiu seria aconseguir l'escenari número 1, és a dir, la situació de màxima estabilitat financera i que el patrimoni net financés tant l'actiu no corrent com l'actiu corrent.

Per ser l'escenari del primer any, les perspectives són bastant bones, complim amb tots els pronòstics a favor i, el més important, encara que el resultat de l'exercici no és gaire alt el primer any, és positiu. Com hem pogut veure als varadors de Tarragona i del Port de Barà (annexes 2 i 3), el resultat de l'exercici és negatiu al primer varador i positiu al segon, però l'anterior d'aquest últim era negatiu (la causa podria ser que encara estava sortint dels préstecs inicials).

En resum, si aquest pla econòmic es portés a la realitat davant d'una societat de garantia recíproca o d'un inversor privat, gràcies a aquestes dades, molt segurament ens avalarien o invertirien en la nostra empresa.

Capítol 12. Conclusió final del nostre pla d'empresa

12.1 Conclusió objectiva

En aquest últim capítol recopilarem les conclusions més importants sorgides durant la redacció del treball.

Conclusió dels antecedents i situació actual del sector

- El sector dels varadors nàutics a la costa de Tarragona, encara que hagin entrat noves empreses o responsables en els diferents varadors, sempre ha continuat funcionant, ja que mentre hi hagin vaixells (ja siguin d'esbarjo o de pesca professional) atracats a la nostra costa, els serveis dels varadors sempre seran necessaris.
- El sector del varador nàutic a la costa de Tarragona actualment continua treballant. També s'ha adaptat a la crisi econòmica, ja que cada varador competeix per establir preus més competitius, trobar proveïdors i *partners* més econòmics optimitzant els seus espais al màxim.

Conclusió de l'anàlisi estratègic

- En el sector dels varadors des de fa anys ja existien certes mesures i plans d'autoprotecció obligatoris, encara que no és suficient. Actualment en aquest sector i en les visites realitzades que hem fet en alguns varadors de la costa de Tarragona, no hem pogut veure cap mena d'obligació de portar Equips de Protecció Individual (tant per als treballadors com per als armadors que estaven dins del recinte). Només als varadors més grans i importants, com PTW Shipyard a Tarragona i el varador de Torredembarra, s'ha pogut comprovar que aquesta mesura es compleix força bé.
- En quant a les dades financeres que hem pogut recopilar de les dues empreses privades, veiem que tot i els grans ingressos i facturació que tenen, hi ha problemes en el resultat de l'exercici i la salut de l'empresa. Encara que PTW Shipyard i el varador de Rodà de Barà són empreses bastant noves, i els deutes i les inversions fetes alteren aquest resultat, almenys Roda de Barà té un bon pronòstic de futur i PTW Shipyard també si aconsegueix reduir costos i deutes.
- En quant a innovació i tecnologia, malauradament aquest sector no ha avançat gaire. S'ha aconseguit avançar molt en seguretat i gestió de residus, però la metodologia del treball continua sent la mateixa. Un *travel lift* és la forma més factible de treure les embarcacions de l'aigua i tornar-les a re-col·locar. Tecnològicament, la millora que es podria fer és un sistema de gestió

d'embarcacions i horaris en les oficines per tal que no hi hagi un solapament de clients i demores innecessàries.

Conclusió de l'anàlisi d'operacions i processos

- L'operativa del procés d'elevació i descens d'embarcacions és senzill i complex a la vegada, ja que les eslingues han d'anar perfectament col·locades al llarg de l'embarcació per evitar sobreesforços en el casc del vaixell i repartir equitativament el pes en les eslingues. En canvi, en la previsió i planificació resideix el que és realment complicat, ja que els canvis de plans dels armadors a última hora, demores en reparacions i altres problemes poden desestructurar tota una planificació setmanal. Per això s'ha de tenir un mètode de gestió d'embarcacions i temps bastant elaborat per a que aquestes demores no afectin als nostres clients ni a la nostra empresa.

Conclusió de l'anàlisi de l'organització

- La forma empresarial organitzativa que millor s'ajusta a les necessitats d'inversió inicial i les seves limitacions en la responsabilitat és la Societat Limitada.
- Pel tipus de servei que oferim és fonamental que els nostres socis i alhora treballadors (Societat Limitada Laboral) actuïn amb un bon grau de professionalitat en cadascuna de les seves funcions d'igual manera que els nostres *partners*, ja que una mala feina d'ells pot repercutir indirectament en el nostre varador al no poder oferir uns bons serveis externs de manteniment i reparació de les embarcacions.

Conclusió de l'anàlisi de màrqueting

- És fonamental dur a terme una estratègia de màrqueting ben planificada per a cada tipus de client, ja que cadascú consumeix diferents tipus de canals de publicitat.
- Els preus estan dins d'uns rangs fixats per la competència. La millor manera de lluitar amb l'oferta de la competència és optar per oferir serveis més amplis, de més qualitat i a un preu assequible, sense oblidar una bona organització a l'hora de rebre les embarcacions per evitar demores innecessàries. Cal tenir parlat amb el client un pronòstic del què necessitarà l'embarcació per estalviar el màxim temps possible en demores, d'aquesta manera el pas final serà fidelitzar i convertir en socis als nostres clients.

Conclusió de l'anàlisi econòmic financer

- L'estudi financer ens indica que ens trobarem en una situació d'equilibri financer el primer any, fins i tot sense incloure algunes vies d'ingressos importants com les comissions que cobrarem als nostres *partners*.
- La principal despesa anual són els salaris dels socis, i es pronostica que així continuï essent després dels 5 primers anys, on estaran fixats els salaris que hem vist anteriorment.
- Després dels primers 4 o 5 anys s'estima que la nostra empresa estarà en una situació de màxima estabilitat financera, ja que pràcticament tots els deutes principals s'hauran liquidat.

12.2 Conclusió subjectiva i personal

Després de realitzar aquest pla d'empresa, m'he adonat que controlar al 100 % tots els àmbits de la nostra empresa (fiscals, gestoria, legislatius, recursos humans, operativa, màrqueting, publicitat, protecció dels treballadors, seguretat, seguretat informàtica, organització, etc.) és una tasca molt difícil per a una sola persona i, per tant, t'has d'envoltar i assessorar per experts en aquests àmbits per separat, és a dir, delegar funcions. No obstant això, no treu que el Director General d'una empresa no tingui uns coneixements i nocions bàsiques de tots els àmbits de la seva empresa i de tot el que passa i del que passarà. És més, ho veig com obligatori i indispensable per a qualsevol Director General. En quant al projecte, si bé hi ha coses que segurament es poden millorar o concretar més, n'estic satisfet, ja que és un punt de partida i guia bàsica molt important per a qualsevol emprenedor que es proposi crear la seva empresa.

Respecte aquest projecte, personal i objectivament, el veig molt viable. Cert és que la millor opció és el varador de Tarragona pel seu gran avantatge de tenir la grua pòrtic més potent de tota la costa i el seu gran espai on poder treballar, però també els altres varadors els veig viables.

Encara que hagi acabat aquest projecte, cada dia estic parlant amb més gestories i assessors per poder elaborar un pla d'empresa definitiu per presentar als varadors que estiguin disponibles i surtin a concurs públic en els següents anys. Crec fermament que soc un bon candidat per a gestionar-lo.

També m'he adonat de que el principal impediment per a moltes persones a l'hora d'emprendre és la càrrega familiar i la responsabilitat de deixar feines actuals per un projecte que no es sap amb certesa si funcionarà bé (molt sovint per no elaborar plans d'empresa i estudis de mercat correctes). S'arrisquen a quedar o bé endeutats o bé sense diners ni treball posteriorment. Aquí és on entren moltes subvencions de l'Estat per obtenir possibles ajudes a l'hora d'emprendre i arriscar el mínim capital possible.

També un altre impediment important és el temps. Poca gent amb els seus treballs actuals està disposada a treballar hores extres per estudiar i proposar-se un negoci, ja que volen passar més temps amb la família, encara que precisament ser empresari és la meta per poder tenir aquesta llibertat de temps i també una llibertat financera, o almenys hauria de ser-ho per tot emprenedor.

Com a reflexió final també m'agradaria dir, que des de ben petits i posteriorment als instituts, ens ensenyen a ser productius i treballadors, però no a pensar, innovar ni crear maneres de resoldre problemes per nosaltres mateixos. Aquest és un problema que ja es nota per la sobre oferta de gent titulada acadèmicament, la qual cosa fa que cada cop les condicions laborals siguin pitjors i més mal pagades. Per això, des de fa temps em vaig proposar fer les coses a la meua manera, a resoldre problemes que té la gent d'una manera més eficaç i atractiva com, per exemple, el manteniment dels vaixells. En definitiva, emprendre és una aventura, on si es fa de jove, més que perdre sempre s'aprendran maneres noves de com fer i no fer els projectes. Així que a tots els emprenedors i emprenedores que heu llegit aquest projecte us desitjo molta sort i que tan de bo us hagi servit d'ajuda aquest pla d'empresa.

12.3 Conclusió final i aplicació en la vida real d'aquest pla d'empresa

L'objectiu d'aquest pla d'empresa era proporcionar una primera aproximació al món de l'emprenedoria en el sector nàutic i tenir clares les idees i objectius que un pla d'empresa ha de transmetre. Aquest treball ha sigut per tant una guia i un pla d'empresa al mateix temps que s'ha aproximat el més a la realitat possible. Tot això s'ha aconseguit fent visites als diferents varadors de la costa de Tarragona, obtenint documents i comprant els seus balanços de comptes per poder-nos basar amb xifres i estadístiques creïbles, per desgracia molta informació és i era confidencial, per tant, això ha presentat una gran dificultat a l'hora d'establir els nostres preus on els hem basat en una mitjana dels preus de la competència. Tots els aspectes fonamentals i bàsics d'un bo pla d'empresa han quedat reflectits en aquest treball, encara que la part més laboriosa ha estat l'estudi financer.

Per acabar, m'agradaria fer referència que aquest pla d'empresa s'ha utilitzat gairebé en la seva totalitat com a guia per presentar-me al concurs públic del varador de Tarragona que tindrà lloc l'any 2022 si l'empresa PTW Shipyard no renova la seva concessió amb la Confraria de Pescadors de Tarragona. Gràcies a aquest primer pla d'empresa com a referència he pogut trobar 2 socis i un inversor privat per gestionar el varador de Tarragona si hagués concurs públic l'any que ve, sent jo a més el director general.

Bibliografia

- [1] M.J de Marco, La via rápida del millonario. Editorial Sirio, Nº 1 edición (29 octubre 2018).
- [2] World Bank, Port Reform Toolkit. PPIAF, 2nd Edition.
- [3] Josep Del Fante, GMDSS Manual del Operador General. Edición 2016.
- [4] José Manuel Martí Ramos y Thierry Casillas Vacher de Lapouge, Como hacer un plan de empresa: Guía práctica para su elaboración y puesta en marcha, Versión Kindle.
- [5] Torsten Moenn, Bricolaje Náutico. Edición 4 de mayo de 2009.
- [6] Oriol Amat, Análisis de estados financieros: Fundamentos y aplicaciones 8ª Edición, 11 de junio de 2008.
- [7] Simon Jinks, Manual de navegación a motor. Edición septiembre de 2005.
- [8] Guías Náuticas Imray, Manual del motor diésel. Edición 22 de agosto de 2007.

Documents digitals i consultes electròniques

- [9] Confecámaras. Red de Cámaras de Comercio. < www.confecamaras.org.co > [Consulta: 3 de gener de 2020].
- [10] Departament d'Agricultura, Ramaderia, Pesca i Alimentació. < www.agricultura.gencat.cat > [Consulta: 8 de gener de 2020].
- [11] Asociación nacional de empresas náuticas < www.anen.es > [Consulta: 12 de gener de 2020].
- [12] Google maps < www.google.es/maps > [Consulta: 23 de gener de 2020].
- [13] Youtube < www.youtube.com/user/trabajardesdecasasi > [Consulta: 2 de febrer de 2020]
- [14] Legislació marítima Jaime Rodrigo de Larrucea < www.catalonia.org/dretmaritim > [Consulta: 13 de febrer de 2020].
- [15] Banco Mundial BIRF-AIF < www.documentos.bancomundial.org > [Consulta: 18 de febrer de 2020].
- [16] Informació, tràmits i serveis de la Generalitat de Catalunya < web.gencat.cat/ca/inici/ > [Consulta: 28 de febrer de 2020].
- [17] La Red Social de Empresas < www.infocif.es > [Consulta: 3 de març de 2020].
- [18] Varador PTW Shipyard < www.ptwshipyard.com > [Consulta: 13 de març de 2020].
- [19] Vilalta Pura Energia < www.vilaltacorp.com/es > [Consulta 14 de març de 2020].
- [20] Varadero Port Barà < www.portbaravaradero.com > [Consulta 25 de març de 2020].
- [21] Nautic Advisor < www.nauticadvisor.com > [Consulta 28 de març de 2020].
- [22] Blog de navegación costera < navegacioncostera.blogspot.com/ > [Consulta: 4 d'abril de 2020].
- [23] Reparaciones navales < www.reparacionesnavalescanarias.com > [Consulta 7 d'abril de 2020].
- [24] EBANMAR Expertos en carpinteria para barcos < www.ebanmar.com > [Consulta 20 d'abril de 2020].
- [25] Tapiceria PRO SERVICE < <https://pro-service.cat/> > [Consulta 23 d'abril de 2020].
- [26] Blog de interiorisme y decoración < www.decofilia.com > [Consulta 2 de maig de 2020].

- [27] Parabrisas y acristalamiento para embarcaciones, metacrilato moldeado y vidrio templado < www.jmdagens.com > [Consulta el 6 de maig de 2020].
- [28] Salvamento Marítimo < www.salvamentomaritimo.es > [Consulta: 12 de maig de 2020].
- [29] Azimut Marine < www.azimutmarine.es > [Consulta: 14 de maig de 2020].
- [30] Blog de electrónica < <http://electronicapascual.com/> > [Consulta: 18 de maig de 2020].
- [31] ING MARITIMA < <http://ingmaritima.blogspot.com/> > [Consulta: 22 de maig de 2020].
- [32] Deposito Hidrografico < <https://www.depositohidrografico.com/b2c/1> > [Consulta: 26 de maig de 2020].
- [33] Nautic Expo Virtualexpo Group < <https://www.nauticexpo.es/> > [Consulta: 2 de juny de 2020].
- [34] Neptuno escuela náutica < <https://www.neptuno.es/> > [Consulta: 5 de juny de 2020].
- [35] Boletín Patrón < <http://boletinpatron.com/> > [Consulta: 8 de juny de 2020].
- [36] Universo Mare Corsi di Formazione Nautico-Marittima < <https://www.universomare.it/> > [Consulta: 12 de juny de 2020].
- [37] 123RF < <https://es.123rf.com/> > [Consulta: 16 de juny de 2020].
- [38] Panorama náutico < <https://www.panoramanautico.com/> > [Consulta: 19 de juny de 2020].
- [39] Prezi < <https://prezi.com/> > [Consulta: 22 de juny de 2020].
- [40] Blink Learning < <https://marsupial.blinklearning.com/home> > [Consulta: 24 de juny de 2020].
- [41] Motor Vinilo < <https://www.motorvinilo.com/> > [Consulta: 26 de juny de 2020].
- [42] Transportes especiales < <http://transportesespecialesalvarez.com/> > [Consulta: 5 de juliol de 2020].
- [43] Club Nàutic Etsartit < <https://www.cnestartit.com/es/> > [Consulta: 8 de juliol de 2020].
- [44] BRAND24 < <https://brand24.com/> > [Consulta: 13 de juliol de 2020].
- [45] Revista barcos a motor < <https://www.revistabarcosamotor.es/> > [Consulta: 24 de setembre de 2020].
- [46] AVALIS < <https://avalis.cat/> > [Consulta: 17 d'agost de 2020].
- [47] Registro Mercantil Central < <http://www.rmc.es/> > [Consulta: 28 de novembre de 2020].
- [48] Associació nacional d'empreses nàutiques < <http://www.anen.es/> > [Consulta: 2 de gener de 2020].

Annex 1. Vocabulari i definicions.

A1.1 Partner

Amb *partners* ens referim a la relació que s'estableix entre dues empreses per obtenir un mutu benefici. Habitualment hi ha una empresa que és el proveïdor i l'altra que actua com a comercialitzadora dels serveis/productes que ofereix el proveïdor. Ambdós són *partner* d'una mateixa relació encara que amb diferents estatus.

Per emprendre sol ser necessari comptar amb diferents *partners*, donat que es necessita la tecnologia o serveis desenvolupats per altres empreses i també una xarxa comercial complementària amb la pròpia. La relació que s'estableix entre els *partners* és com una simbiosis, ja que ambdós obtenen beneficis.

És possible diferenciar 2 tipus segons sigui la seva relació:

- *Partners* d'aliança tecnològica: col·laboren a nivell tecnològic i d'infraestructura de TI per aconseguir un millor producte/servei (la infraestructura TI fa referència a un conglomerat de serveis, dispositius físics i aplicacions de software que formen la sustentació dels sistemes, funcionament de tasques i comunicacions en qualsevol companyia).
- Proveïdors-Resellers: Venen els productes/serveis creats per altres sota un model de marca blanca o amb la mateixa marca que el *partner*.

Els beneficis de ser *partner* són:

- Si es necessita una tecnologia o producte per aconseguir un altre, en comptes d'invertir en el desenvolupament d'ella es pot utilitzar de la que disposa una altra empresa.
- Si interessa comercialitzar un servei en comptes de crear-lo des de zero es pot optar per vendre el que té una altra empresa però amb la pròpia marca de l'empresa interessada.

El *partner* pot ser un distribuïdor o reseller (revenedor) o el proveïdor del producte/servei. Cada un té les seves obligacions i compromisos que es fixen en un acord que ambdues parts han de firmar.

A2.2 Mestre d'aixa

Un mestre d'aixa és un artesà que projecta, construeix i repara embarcacions o carros de fusta.

L'ofici de mestre d'aixa ha gaudit de gran prestigi i continuïtat al llarg de la història a Catalunya i a bona part del món, per la seva combinació d'art i tècnica i per la importància que han tingut en les embarcacions tant per a la pesca com per a la guerra i els carros al transport i el lleure.

Actualment l'ofici es troba en retrocés a causa de la desaparició de la pesca tradicional i les noves tècniques de construcció d'embarcacions amb fibres de vidre i plàstics. Tot i així, en els últims temps s'està donant un procés de revaloració de les embarcacions feineres tradicionals, com el llagut, i de la mestria dels seus hàbils constructors i reparadors, com a part del nostre patrimoni històric i cultural.

Com a curiositat, a Mallorca s'ha donat força impuls a aquest tema, i existeix una escola de mestres d'aixa.

A3.3 Termes financers utilitzats en el capítol 11.

A continuació s'adjunta vocabulari utilitzat en el terme financer i sobretot en el balanç final de comptes de totes les empreses que es mencionen al capítol 11.

- **BALANÇ:** El balanç recull el patrimoni de l'empresa, és a dir, actiu, passiu i patrimoni net.
- **ACTIU:** L'actiu són els béns, drets i altres recursos dels quals disposa una empresa com, per exemple, béns immobles, construccions, equips informàtics o drets de cobraments per serveis prestats o venda de béns i serveis a clients. També s'inclouen aquells dels quals s'espera obtenir un benefici econòmic en el futur. L'actiu es divideix en dos parts:
 - **Actiu no corrent:** Aquells béns i drets que es mantindran a l'empresa durant més d'un any. No s'adquireixen per a la seva venda o comercialització. Exemples d'actius no corrents serien la maquinària, béns immobles, construccions, ordinadors, etc. Es subdivideix en:
 - Material: Elements com locals, mobiliari, medis de transport, ordinadors, etc.
 - Intangible: Elements com aplicacions informàtiques, patents, etc.
 - **Actiu corrent o circulant:** Són els béns i drets que romandran en l'empresa menys d'un any, és a dir, s'adquireixen amb el fi de vendre'ls o consumir-los a curt termini. Un exemple serien les existències, quantitat de diners en caixa, factures pendents de cobrament, etc. Es subdivideix en:
 - Disponible: Efectiu metàl·lic, com els diners dipositats en les caixes de l'empresa, els comptes bancaris al seu nom, etc.
 - Realitzable: Béns capaços de ser convertits en disponibilitats mitjançant un procés diferent al que constitueix l'objectiu de l'empresa. Podrien ser accions d'altres empreses i drets de cobrament, com factures per venda d'algun producte, efectes comercials a cobrar, etc.
 - Existències: Elements o béns que, sent l'objectiu-activitat de l'empresa, es necessiten per generar disponibilitats, com productes acabats, mercaderies de magatzem, etc.
- **PASSIU:** Elements patrimonials que signifiquen obligacions o deute de l'empresa. Dins del passiu es poden diferenciar:
 - **Passiu exigible:** Són els recursos aliens a l'empresa, o els deutes i les obligacions amb l'exterior com, per exemple, un préstec concebut per un banc. Es divideix en:
 - Corrent: Obligacions i deutes que l'empresa ha contret i el seu venciment és a curt termini (menys d'un any). Aquests passius són despeses normals que es realitzen any rere any en les empreses i que serveixen per a que aquestes segueixin el seu cicle natural.

- No corrent: Obligacions i deutes que l'empresa contrau a llarg termini. És a dir, els deutes a llarg termini de l'empresa. En aquests casos el venciment supera l'any. Per aquest tipus de passius l'empresa ha de pagar any rere any una sèrie d'interessos. Es tracta bàsicament de crèdits de finançament a llarg termini.
- **Passiu exigible:** Més conegut com a patrimoni net, forma part del finançament de l'empresa, concretament és el finançament propi o recursos propis, és a dir, tot allò que no s'ha de tornar. El veurem millor al següent apartat.
- **PATRIMONI NET:** Són tots els recursos propis de l'empresa. És la part residual dels actius de l'empresa un cop deduïts dels passius. Ens indica la salut de l'empresa i es poden donar 3 casos:
 - El primer escenari és que el patrimoni net sigui major que zero: En aquest cas l'empresa està finançada amb els seus propis diners.
 - El segon escenari és que el patrimoni net sigui igual a zero: Això ens indica que tot el que ha comprat l'empresa, ho ha adquirit amb deute, és a dir, finançament.
 - El tercer escenari és que el patrimoni net sigui menor que zero: Quan això es produeix, l'empresa deu més diners del que posseeix i, per tant, podem parlar de que l'empresa es troba en fallida.

Està format per:

- Capital: Patrimoni de l'empresari individual o aportacions realitzades a l'empresa per els socis que la constitueixen (capital o capital social).
- Reserves: Beneficis de l'empresa no distribuïts entre els seus propietaris, que constitueixen un fons econòmic fins al seu repartiment posterior. Romanen a l'empresa per augmentar els seus recursos.
- Resultat del exercici: Si l'empresa ha obtingut benefici anirà sumant, i si ha obtingut pèrdua anirà restant. Els beneficis de l'empresa romanen en el patrimoni net fins que es decideixi la forma de distribuir-los: dividends a socis, constitució de reserves...
- **FONS DE MANIOBRA:** És la diferència entre l'actiu corrent i el passiu corrent.
- **CONTA DE PERDUES I GUANYES:** Recull el resultat de l'exercici, és a dir, el benefici o pèrdua obtingut en el seu transcurs. El seu import s'incorpora al balanç: si hi ha benefici s'anota al patrimoni net amb signe positiu i si hi ha pèrdua s'anotarà amb signe negatiu.
- **RESULTAT DE L'EXPLOTACIÓ:** És la xifra que s'obté deduint dels ingressos les despeses generades per l'operació normal de l'empresa (objecte social, activitats i serveis que dona l'empresa), és a dir, el cost de les vendes, les despeses abans dels resultats extraordinaris, les despeses financeres i els impostos. Proporciona, per tant, informació sobre la eficiència operativa de l'empresa, és a dir, sobre la rendibilitat dels actius i no contempla les càrregues i ingressos financers, ni els resultats extraordinaris.
- **INGRESSOS FINANCERS:** Són les quantitats procedents en exclusiva de la gestió financera de la companyia en concepte d'interessos de préstecs concebuts, de rendiment de la cartera de valors, rentes aconseguides per participacions en el capital d'altres societats i els descomptes sobre adquisicions per pagament. Per general, s'inclouen en aquest apartat les inversions financeres efectuades per col·locar un excedent de tresoreria (màxims transitoris de liquiditat que pot tenir tota l'empresa en un moment determinat).

- **DESPESES FINANCERES:** Són totes aquelles despeses de l'empresa que pertanyen a recursos aliens o de tercers als que ha recorregut l'empresa per finançar la seva activitat. Per exemple, un crèdit o un préstec. Encara que no hi ha una tipologia clarament preestablerta, es tracta de totes aquelles despeses que deriven d'un deute per finançar l'activitat i, en molts casos, amb el banc. Són, per exemple, comissions bancàries, interessos d'un préstec, crèdit o un altre deute i tots aquells ajustos negatius derivats d'un canvi monetari quan es realitzen operacions amb altres països amb diferent moneda.
- **RESULTAT FINANCER:** És el resultat dels ingressos financers menys les despeses financeres.
- **RESULTAT ABANS D'IMPOSTOS:** És el resultat d'exploració més el resultat financer.
- **RESULTAT DEL EXERCICI:** És el resultat abans de pagar els impostos menys l'impost sobre els beneficis. També es conegut com a benefici net. Podríem dir que aquest resultat és el final i vàlid del compte de pèrdues i guanys d'una empresa en un any. Els resultats de l'empresa en aquell any poden ser beneficis o pèrdues: si són pèrdues, van restant a la resta de les partides dels fons propis; si són beneficis i no es distribueixen entre els socis, es queden formant part del patrimoni net de la partida de reserves.

Annex 2. Balanç de comptes de Port Tarraco Works S.L. de l'any 2018.

A continuació es presenten els documents nomenats en el capítol 2 del varador del port de Tarragona.

IDENTIFICACIÓN DE LA EMPRESA

NIF:	1010	B55700793
Forma jurídica:	1012	SL
Denominación social:	1020	PORT TARRACO WORKS SL
Domicilio social:	1022	CL MOLL PESQUER S/N
Municipio:	1023	TARRAGONA
Código Postal:	1024	00000
Provincia:	1025	TARRAGONA
Teléfono:	1031	
Sociedad dominante directa:	1041	
Sociedad dominante última del grupo:	1061	

ACTIVIDAD

Actividad Principal:	2009	Reparación maquinaria industrial.
Código CNAE:	2001	3315

PERSONAL ASALARIADO

a) Nº medio de personas empleadas en el curso del ejercicio, por tipo de contrato y empleo con discapacidad

	Ejercicio		Ejercicio	
Fijo (4):	4001	12	4001	0
No Fijo (5):	4002	2	4002	0
Del cual: Personas empleadas con discapacidad mayor o igual al 33% (o calificación equivalente local):	4010	0	4010	0

	Ejercicio		Ejercicio		Ejercicio		Ejercicio	
		Hombres	Mujeres		Hombres	Mujeres		Hombres
Fijo:	4120	12	4121	0	4120	0	4121	0
No Fijo:	4122	2	4123	0	4122	0	4123	0

PRESENTACIÓN DE CUENTAS

Fecha de inicio a la que van referidas las cuentas:	1102	01.01.2018	1102	1.1.2017
Fecha de cierre a la que van referidas las cuentas:	1101	31.12.2018	1101	31.12.2017
Nº de páginas presentadas al depósito:	1901			
En caso de no figurar consignadas en alguno de los ejercicios, indique la causa:	1903			

UNIDADES

Unidades	9001	Euros.
----------	------	--------

NIF: B55700793

Denominación Social: PORT TARRACO WORKS SL

Unidad: Euros.

BALANCE DE PYMES

EJERCICIO	Notas	EJERCICIO 2018 (2)	EJERCICIO 2017 (3)
A) ACTIVO NO CORRIENTE	11000	600.340,34 €	233.461,39 €
I. Inmovilizado intangible	11100	165.648,46 €	165.733,30 €
II. Inmovilizado material	11200	292.334,84 €	35.164,03 €
III. Inversiones inmobiliarias	11300	0,00 €	
IV. Inversiones en empresas del grupo y asociadas a largo plazo	11400	0,00 €	
V. Inversiones financieras a largo plazo	11500	0,00 €	
VI. Activos por impuesto diferido	11600	142.357,04 €	32.564,06 €
VII. Deudores comerciales no corrientes	11700	0,00 €	
B) ACTIVO CORRIENTE	12000	647.040,80 €	109.101,46 €
II. Existencias	12200	107.259,00 €	0,00 €
III. Deudores comerciales y otras cuentas a cobrar	12300	451.557,83 €	77.153,32 €
1. Clientes por ventas y prestaciones de servicios	12380	293.072,42 €	50.532,02 €
a) Clientes por ventas y prestaciones de servicios a largo plazo	12381	0,00 €	
b) Clientes por ventas y prestaciones de servicios a corto plazo	12382	293.072,42 €	50.532,02 €
2. Accionistas (socios) por desembolsos exigidos	12370	0,00 €	
3. Otros deudores	12390	158.485,41 €	26.621,30 €
IV. Inversiones en empresas del grupo y asociadas a corto plazo	12400	0,00 €	
V. Inversiones financieras a corto plazo	12500	6.132,16 €	91,06 €
VI. Periodificaciones a corto plazo	12600	0,00 €	
VII. Efectivo y otros activos líquidos equivalentes	12700	82.091,81 €	31.857,08 €
TOTAL ACTIVO (A+B)	10000	1.247.381,14 €	342.562,85 €

NIF: 855700793

Denominación Social: PORT TARRACO WORKS SL

Unidad: Euros.

BALANCE DE PYMES

EJERCICIO	Notas	EJERCICIO 2018 (2)	EJERCICIO 2017 (3)
A) PATRIMONIO NETO	20000	-47.551,12 €	5.327,82 €
A-1) Fondos propios	21000	-47.551,12 €	5.327,82 €
I. Capital	21100	154.530,00 €	103.020,00 €
1. Capital escriturado	21110	154.530,00 €	103.020,00 €
2. (Capital no exigido)	21120	0,00 €	
II. Prima de emisión	21200	224.990,00 €	0,00 €
III. Reservas	21300	0,00 €	
Reserva de capitalización	21350		
Otras Reservas	21360	0,00 €	
IV. (Acciones y participaciones en patrimonio propias)	21400	0,00 €	
V. Resultados de ejercicios anteriores	21500	-97.692,18 €	0,00 €
VI. Otras aportaciones de socios	21600	0,00 €	
VII. Resultado del ejercicio	21700	-329.378,94 €	-97.692,18 €
VIII. (Dividendo a cuenta)	21800	0,00 €	
A-2) Ajustes en patrimonio neto	22000	0,00 €	
A-3) Subvenciones, donaciones y legados recibidos	23000	0,00 €	
B) PASIVO NO CORRIENTE	31000	584.374,40 €	199.036,42 €
I. Provisiones a largo plazo	31100	0,00 €	
II. Deudas a largo plazo	31200	584.374,40 €	199.036,42 €
1. Deudas con entidades de crédito	31220	63.374,40 €	105.036,42 €
2. Acreedores por arrendamiento financiero	31230	0,00 €	
3. Otras deudas a largo plazo	31290	521.000,00 €	94.000,00 €
III. Deudas con empresas del grupo y asociadas a largo plazo	31300	0,00 €	
IV. Pasivos por impuesto diferido	31400	0,00 €	
V. Periodificaciones a largo plazo	31500	0,00 €	
VI. Acreedores comerciales no corrientes	31600	0,00 €	
VII. Deuda con características especiales a largo plazo	31700	0,00 €	

NIF: B55700793

Denominación Social: PORT TARRACO WORKS SL

Unidad: Euros.

BALANCE DE PYMES

EJERCICIO	Notas	EJERCICIO 2018 (2)	EJERCICIO 2017 (3)
C) PASIVO CORRIENTE	32000	710.557,86 €	138.198,61 €
I. Provisiones a corto plazo	32200	0,00 €	
II. Deudas a corto plazo	32300	114.292,35 €	9.444,30 €
1. Deudas con entidades de crédito	32320	21.272,81 €	0,00 €
2. Acreedores por arrendamiento financiero	32330	0,30 €	0,30 €
3. Otras deudas a corto plazo	32390	93.019,24 €	9.444,00 €
III. Deudas con empresas del grupo y asociadas a corto plazo	32400	0,00 €	
IV. Acreedores comerciales y otras cuentas a pagar	32500	596.265,51 €	128.754,31 €
1. Proveedores	32580	372.745,24 €	36.284,31 €
a) Proveedores a largo plazo	32581	0,00 €	
b) Proveedores a corto plazo	32582	372.745,24 €	36.284,31 €
2. Otros acreedores	32590	223.520,27 €	92.470,00 €
V. Periodificaciones a corto plazo	32600	0,00 €	
VI. Deuda con características especiales a corto plazo	32700	0,00 €	
TOTAL PATRIMONIO NETO Y PASIVO (A + B + C)	30000	1.247.381,14 €	342.562,85 €

NIF: B55700793

Denominación Social: PORT TARRACO WORKS SL

Unidad: Euros.

CUENTA DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS DE PYMES

EJERCICIO	Notas	EJERCICIO 2018 (2)	EJERCICIO 2017 (3)
1. Importe neto de la cifra de negocios	40100	2.388.795,06 €	0,00 €
2. Variación de existencias de productos terminados y en curso de fabricación	40200	60.767,12 €	0,00 €
3. Trabajos realizados por la empresa para su activo	40300	0,00 €	
4. Aprovisionamientos	40400	-1.534.742,14 €	0,00 €
5. Otros ingresos de explotación	40500	823,08 €	0,00 €
6. Gastos de personal	40600	-837.278,76 €	0,00 €
7. Otros gastos de explotación	40700	-464.466,74 €	0,00 €
8. Amortización del inmovilizado	40800	-49.620,23 €	0,00 €
9. Imputación de subvenciones de inmovilizado no financiero y otras	40900	0,00 €	
10. Excesos de provisiones	41000	0,00 €	
11. Deterioro y resultado por enajenaciones del inmovilizado	41100	0,00 €	
12. Otros resultados	41300	1.072,88 €	0,00 €
A) RESULTADO DE EXPLOTACIÓN(1 + 2 + 3 + 4 + 5 + 6 + 7 + 8 + 9 + 10 + 11 + 12)	49100	-434.649,73 €	0,00 €
13. Ingresos financieros	41400	385,78 €	0,00 €
a) Imputación de subvenciones, donaciones y legados de carácter financiero	41430	0,00 €	
b) Otros ingresos financieros	41490	385,78 €	0,00 €
14. Gastos financieros	41500	-4.907,97 €	0,00 €
15. Variación de valor razonable en instrumentos financieros	41600	0,00 €	
16. Diferencias de cambio	41700	0,00 €	
17. Deterioro y resultado por enajenaciones de instrumentos financieros	41800	0,00 €	
18. Otros ingresos y gastos de carácter financiero	42100		
a) Incorporación al activo de gastos financieros	42110		
b) Ingresos financieros derivados de convenios de acreedores	42120		
c) Resto de ingresos y gastos	42130		
B) RESULTADO FINANCIERO (13 + 14 + 15 + 16 + 17 + 18)	49200	-4.522,19 €	0,00 €
C) RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS (A + B)	49300	-439.171,92 €	0,00 €
19. Impuestos sobre beneficios	41900	109.792,98 €	0,00 €
D) RESULTADO DEL EJERCICIO (C + 19)	49500	-329.378,94 €	0,00 €

Annex 3. Balanç de comptes del varadero del Port de Barà de l'any 2018.

A continuació es presenten els documents nomenats en el capítol 2 del varador del Port de Barà.

IDENTIFICACIÓN DE LA EMPRESA

NIF:	1010	B55608921
Forma jurídica:	1012	SL
Denominación social:	1020	VARADERO PORT BARA, S.L.
Domicilio social:	1022	PASEO MARÍTIMO, S/N - OFICINAS - VARADERO PORT BARÀ
Municipio:	1023	RODA DE BARA
Código Postal:	1024	00000
Provincia:	1025	TARRAGONA
Teléfono:	1031	
Sociedad dominante directa:	1041	
Sociedad dominante última del grupo:	1061	

ACTIVIDAD

Actividad Principal:	2009	REPARACION DE EMBARCACIONES
Código CNAE:	2001	3315

PERSONAL ASALARIADO

a) N° medio de personas empleadas en el curso del ejercicio, por tipo de contrato y empleo con discapacidad

	Ejercicio		Ejercicio	
Fijo (4):	4001	3,92	4001	4
No Fijo (5):	4002	1,01	4002	1,54
Del cual: Personas empleadas con discapacidad mayor o igual al 33% (o calificación equivalente local):	4010	0	4010	0

	Ejercicio		Ejercicio		Ejercicio		Ejercicio	
	Hombres	Mujeres	Hombres	Mujeres	Hombres	Mujeres	Hombres	Mujeres
Fijo:	4120	4	4121	0	4120	4	4121	0
No Fijo:	4122	1	4123	0	4122	1	4123	0

PRESENTACIÓN DE CUENTAS

Fecha de inicio a la que van referidas las cuentas:	1102	01.01.2018	1102	1.1.2017
Fecha de cierre a la que van referidas las cuentas:	1101	31.12.2018	1101	31.12.2017
Nº de páginas presentadas al depósito:	1901	51		
En caso de no figurar consignadas en alguno de los ejercicios, indique la causa:	1903			

UNIDADES

Unidades	9001	Euros.
----------	------	--------

NIF: B55608921

Denominación Social: VARADERO PORT BARA, S.L.

Unidad: Euros.

BALANCE DE PYMES

EJERCICIO	Notas	EJERCICIO 2018 (2)	EJERCICIO 2017 (3)
A) ACTIVO NO CORRIENTE	11000	83.676,42 €	97.532,57 €
I. Inmovilizado intangible	11100	140,11 €	260,13 €
II. Inmovilizado material	11200	45.298,49 €	54.160,89 €
III. Inversiones inmobiliarias	11300		
IV. Inversiones en empresas del grupo y asociadas a largo plazo	11400		
V. Inversiones financieras a largo plazo	11500	15.000,00 €	15.000,00 €
VI. Activos por impuesto diferido	11600	23.237,82 €	28.111,55 €
VII. Deudores comerciales no corrientes	11700		
B) ACTIVO CORRIENTE	12000	164.454,84 €	190.416,42 €
II. Existencias	12200	78.101,54 €	124.362,80 €
III. Deudores comerciales y otras cuentas a cobrar	12300	65.164,74 €	61.725,45 €
1. Clientes por ventas y prestaciones de servicios	12380	65.164,74 €	60.646,89 €
a) Clientes por ventas y prestaciones de servicios a largo plazo	12381		
b) Clientes por ventas y prestaciones de servicios a corto plazo	12382	65.164,74 €	60.646,89 €
2. Accionistas (socios) por desembolsos exigidos	12370		
3. Otros deudores	12390		1.078,56 €
IV. Inversiones en empresas del grupo y asociadas a corto plazo	12400		
V. Inversiones financieras a corto plazo	12500		
VI. Periodificaciones a corto plazo	12600	2.226,64 €	2.223,10 €
VII. Efectivo y otros activos líquidos equivalentes	12700	18.961,92 €	2.105,07 €
TOTAL ACTIVO (A+B)	10000	248.131,26 €	287.948,99 €

NIF: B55608921

Denominación Social: VARADERO PORT BARA, S.L.

Unidad: Euros.

BALANCE DE PYMES

EJERCICIO	Notas	EJERCICIO 2018 (2)	EJERCICIO 2017 (3)
A) PATRIMONIO NETO	20000	20.564,85 €	10.495,08 €
A-1) Fondos propios	21000	20.564,85 €	10.495,08 €
I. Capital	21100	100.000,00 €	100.000,00 €
1. Capital escriturado	21110	100.000,00 €	100.000,00 €
2. (Capital no exigido)	21120		
II. Prima de emisión	21200		
III. Reservas	21300		
Reserva de capitalizacion	21350		
Otras Reservas	21360	0,00 €	0,00 €
IV. (Acciones y participaciones en patrimonio propias)	21400		
V. Resultados de ejercicios anteriores	21500	-89.504,92 €	-84.919,58 €
VI. Otras aportaciones de socios	21600		
VII. Resultado del ejercicio	21700	10.069,77 €	-4.585,34 €
VIII. (Dividendo a cuenta)	21800		
A-2) Ajustes en patrimonio neto	22000		
A-3) Subvenciones, donaciones y legados recibidos	23000		
B) PASIVO NO CORRIENTE	31000	190.120,59 €	122.943,49 €
I. Provisiones a largo plazo	31100		
II. Deudas a largo plazo	31200	190.120,59 €	122.943,49 €
1. Deudas con entidades de crédito	31220		
2. Acreedores por arrendamiento financiero	31230		
3. Otras deudas a largo plazo	31290	190.120,59 €	122.943,49 €
III. Deudas con empresas del grupo y asociadas a largo plazo	31300		
IV. Pasivos por impuesto diferido	31400		
V. Periodificaciones a largo plazo	31500		
VI. Acreedores comerciales no corrientes	31600		
VII. Deuda con características especiales a largo plazo	31700		

NIF: B55608921

Denominación Social: VARADERO PORT BARA, S.L.

Unidad: Euros.

BALANCE DE PYMES

EJERCICIO	Notas	EJERCICIO 2018 (2)	EJERCICIO 2017 (3)
C) PASIVO CORRIENTE	32000	37.445,82 €	154.510,42 €
I. Provisiones a corto plazo	32200		
II. Deudas a corto plazo	32300		82.193,69 €
1. Deudas con entidades de crédito	32320		9.175,08 €
2. Acreedores por arrendamiento financiero	32330		
3. Otras deudas a corto plazo	32390		73.018,61 €
III. Deudas con empresas del grupo y asociadas a corto plazo	32400		
IV. Acreedores comerciales y otras cuentas a pagar	32500	37.445,82 €	72.316,73 €
1. Proveedores	32580	18.392,58 €	16.157,35 €
a) Proveedores a largo plazo	32581		
b) Proveedores a corto plazo	32582	18.392,58 €	16.157,35 €
2. Otros acreedores	32590	19.053,24 €	56.159,38 €
V. Periodificaciones a corto plazo	32600		
VI. Deuda con características especiales a corto plazo	32700		
TOTAL PATRIMONIO NETO Y PASIVO (A + B + C)	30000	248.131,26 €	287.948,99 €

NIF: B55608921

Denominación Social: VARADERO PORT BARA, S.L.

Unidad: Euros.

CUENTA DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS DE PYMES

EJERCICIO	Notas	EJERCICIO 2018 (2)	EJERCICIO 2017 (3)
1. Importe neto de la cifra de negocios	40100	481.718,26 €	328.879,25 €
2. Variación de existencias de productos terminados y en curso de fabricación	40200	-45.079,07 €	-507,96 €
3. Trabajos realizados por la empresa para su activo	40300		
4. Aprovisionamientos	40400	-179.608,72 €	-123.030,70 €
5. Otros ingresos de explotación	40500		
6. Gastos de personal	40600	-107.376,79 €	-112.138,44 €
7. Otros gastos de explotación	40700	-115.638,28 €	-91.171,79 €
8. Amortización del inmovilizado	40800	-14.354,42 €	-5.258,43 €
9. Imputación de subvenciones de inmovilizado no financiero y otras	40900		
10. Excesos de provisiones	41000		
11. Deterioro y resultado por enajenaciones del inmovilizado	41100		
12. Otros resultados	41300	-2.997,62 €	-1.863,96 €
A) RESULTADO DE EXPLOTACIÓN(1 + 2 + 3 + 4 + 5 + 6 + 7 + 8 + 9 + 10 + 11 + 12)	49100	16.663,36 €	-5.092,03 €
13. Ingresos financieros	41400		
a) Imputación de subvenciones, donaciones y legados de carácter financiero	41430		
b) Otros ingresos financieros	41490		
14. Gastos financieros	41500	-1.719,86 €	-394,24 €
15. Variación de valor razonable en instrumentos financieros	41600		
16. Diferencias de cambio	41700		
17. Deterioro y resultado por enajenaciones de instrumentos financieros	41800		
18. Otros ingresos y gastos de carácter financiero	42100		
a) Incorporación al activo de gastos financieros	42110		
b) Ingresos financieros derivados de convenios de acreedores	42120		
c) Resto de ingresos y gastos	42130		
B) RESULTADO FINANCIERO (13 + 14 + 15 + 16 + 17 + 18)	49200	-1.719,86 €	-394,24 €
C) RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS (A + B)	49300	14.943,50 €	-5.486,27 €
19. Impuestos sobre beneficios	41900	-4.873,73 €	900,93 €
D) RESULTADO DEL EJERCICIO (C + 19)	49500	10.069,77 €	-4.585,34 €

Annex 4. Documentació informativa dels riscos laborals del varador del port de Torredembarra.

A4.1 Autorització de treballs en embarcacions



AUTORITZACIÓ DE TREBALLS EN EMBARCACIÓ

En _____ amb nº de DNI/PAS _____

amb número telèfon/mòbil de contacte _____

amb adreça de correu electrònic _____

actuant com a:

- Propietari de l'embarcació
- Responsable de l'embarcació (1)
- En representació de l'empresa _____
amb nº de CIF _____, propietària de l'embarcació (2)

(1) (2) Caldrà aportar document acreditatiu que ho justifiqui

Nom de l'embarcació _____

De tipus :

- Veler
- Motora
- _____

Amb matrícula _____

Autoritzo a la realització dels treballs a l'embarcació dins de les instal·lacions del Port de Torredembarra, a les empreses o autònoms següents:

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____

Tanmateix, autoritzo a en _____ amb nº DNI _____
com a responsable dels moviments de grua de l'embarcació a la zona de l'escar.

Tota empresa o autònom que accedeixi a les instal·lacions del Port de Torredembarra, haurà de presentar prèviament aquest document *signat* i el full de *Sol·licitud d'accés per treballar dins les instal·lacions del port*, adjuntant la documentació sol·licitada en ambdós documents.

Trieu l'opció desitjada:

- Document vàlid indefinidament
- Document vàlid només per aquesta data

Torredembarra a _____ de _____ del 2015

Signatura i/o segell empresa:

Port Torredembarra, S.A.

Port Torredembarra – Edifici Capitanía s/n - 43830 Torredembarra (TARRAGONA)

Tel. 977643234 · Fax 977643236

info@port-torredembarra.es · www.port-torredembarra.es

A4.2 Índex de documentació informativa CAE 24/08/2017

La documentació informativa del port de Torredembarra ocupa unes 227 pàgines explicant tots els riscos laborals que poden existir dins el seu espai de treball. Aquest document prova que l'empresa exterior que realitza un treball dins del recinte ha rebut tota aquesta informació.

DOCUMENTACIÓ INFORMATIVA CAE

L'empresa..... ha rebut la següent documentació informativa CAE amb data de revisió 24/08/2017:

1. Política de Gestió Integrada de Port Torredembarra.
2. Avaluació Riscos Laborals de Port Torredembarra, S.A
3. Avaluació Riscos Laborals de Port Torredembarra, S.L
4. Relació general del riscos laborals als diferent centres de treball i a la dàrsena de Port Torredembarra.
5. Carta informativa sobre la PLATAFORMA DE COORDINACIÓ D'ACTIVITATS EMPRESARIALS C.A.E. DE L' A.C.P.E.T.
6. Relació de documentació a aportar per persones físiques y jurídiques per a poder treballar a Port Torredembarra.
7. Manual d'ús i manteniment de les escales i bastides Altrex.
8. Manual d'ús i manteniment de la Hidro netejadora d'aigua freda amb motor elèctric E-250-P.

Es manifiesta coneedor de las normas de política del Port i entregará la documentació requerida. Es manifesta coneedor de las normas de seguretat i prevenció indicades a la documentació informativa CAE de revisó 24/08/2017 annexada.

Torredembarra _____ de _____ de 20__

Signatura i segell d' empresa:

A4.3 Autorització i ús d'equips i maquinària

AUTORITZACIÓ I ÚS D'EQUIPS I MAQUINÀRIA

L'empresa.....certifica també que els operaris detallats a continuació han rebut la formació/ informació específica y necessària per l'ús i manipulació d' equips:

ESCALA ALTREX	739122-C	<input type="checkbox"/>
BASTIDA ALTREX	TM400-S	<input type="checkbox"/>
HIDRONETEJADORA MATOR	E250P	<input type="checkbox"/>

Llistat de personal:

D.:DNI:SIGNATURA:

D.:DNI: SIGNATURA:.....

D.:DNI: SIGNATURA:

Recurs preventiu PTDBSA..... autoritza al personal relacionat, en base a la formació rebuda per part de les seves respectives empreses, per a poder fer ús d' equips relacionats a la part superior, en tasques de

NORMES D'OBLIGAT COMPLIMENT EN TOTES LES INSTAL-LACIONS

- Tota la maquinària utilitzada haurà de disposar del marcat CE/homologat i estar en perfectes condicions d'ús.
- Tota la maquinària susceptible de produir pols o partícules de qualsevol tipus, haurà de disposar dels elements necessaris per l'aspiració dels mateixos.
- Complir en tot moment amb la normativa mediambiental.

Formació / Autorització

(Per Port Torredembarra SA)

(Per l' arrendatari/industrial)

REBUT

DATA:

DATA:

SIGNATURA I SEGELL:

SIGNATURA I SEGELL:

A4.4 Nomenament recurs preventiu industrial

El recurs preventiu, tot i no estar definit explícitament en la normativa, s'entén com a una o diverses persones designades o assignades per l'empresa, amb formació i capacitat adequada, que disposa dels mitjans i recursos necessaris, i són suficients en nombre per vigilar el compliment de les activitats preventives que així ho requereixin.

RECURS PREVENTIU

NOMENAMENT RECURS PREVENTIU INDUSTRIAL

....., amb CIF....., anomena com a **RECURS PREVENTIU** de l'organització per la realització dels Treballs a Port Torredembarra SA a:

D.

Amb DNI número

Tenint la formació i competències necessàries per exercir com a recurs preventiu segons estableix la legislació, i es per això que adjunta la documentació pertanyent.

RECURS PREVENTIU PORT TORREDEMBARRA S.A.

Port Torredembarra S.A. informa que disposa de personal de varador com a recurs preventiu durant els horaris indicats en els accessos al varador de dilluns a divendres de 09:00 a 14:00 i de 15:30 a 18:30, dissabtes de 09:00 a 14:00. Fora d'aquests horaris els industrials sense recurs preventiu propi no poden executar treballs en el varador.

Tanmateix accepto les normes del Port.

Torredembarra _____ de _____ de 20__

Signatura i segell d' empresa:

A4.5 Sol·licitud d'accés per a treballs nàutics a les instal·lacions del port



SOLICITUD DE ACCESO PARA TRABAJOS NAUTICOS A LAS INSTALACIONES DEL PUERTO

_____ con DNI/PAS _____

como representante legal de la empresa _____

con CIF _____ con teléfono móvil de contacto _____

con dirección de correo electrónico _____

SOLICITO poder acceder a las instalaciones del Puerto para la realización de trabajos en el interior de:

- Dársena deportiva Varadero

Para realizar trabajos en la embarcación de nombre _____

De tipo :

- Velero Motora _____

Con matrícula _____ propiedad de _____

de lo cual se aporta el documento firmado de **Autorización de trabajos en embarcación**.

Fecha de inicio de los trabajos _____ fecha prevista de finalización _____

RELACIÓN DE TRABAJOS A REALIZAR

- | | |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> Pintado de la embarcación | <input type="checkbox"/> Tapizados, fundas, velas, etc.. |
| <input type="checkbox"/> Acastillaje | <input type="checkbox"/> Revisión y reparación de motor |
| <input type="checkbox"/> Fustería interior o exterior | <input type="checkbox"/> Electrónica o electricidad |
| <input type="checkbox"/> Reparaciones a la obra viva | <input type="checkbox"/> |

Trabajos especiales

- | | |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> Arenado con arena o similar | <input type="checkbox"/> Arboladura |
| <input type="checkbox"/> Trabajos en caliente (soldadura, autógena, radial,..) | <input type="checkbox"/> Pintado con pistola |
| <input type="checkbox"/> Acceso con vehículo rodado por carga o descarga | <input type="checkbox"/> Osmosis |

Otros trabajos:

- _____ _____

RESIDUOS A TRATAR (MARPOL)

- | | |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> Aceites | <input type="checkbox"/> Restos de arenados |
| <input type="checkbox"/> Baterías | <input type="checkbox"/> Ánodos de zinc |
| <input type="checkbox"/> Antifouling (Restos de pintura) | <input type="checkbox"/> Filtros |
| <input type="checkbox"/> Envasos especiales | <input type="checkbox"/> Trapos |
| <input type="checkbox"/> Disolventes | <input type="checkbox"/> Aguas de sentina |

SERVICIOS Y MÁQUINAS HERRAMIENTAS QUE SOLICITA AL PUERTO

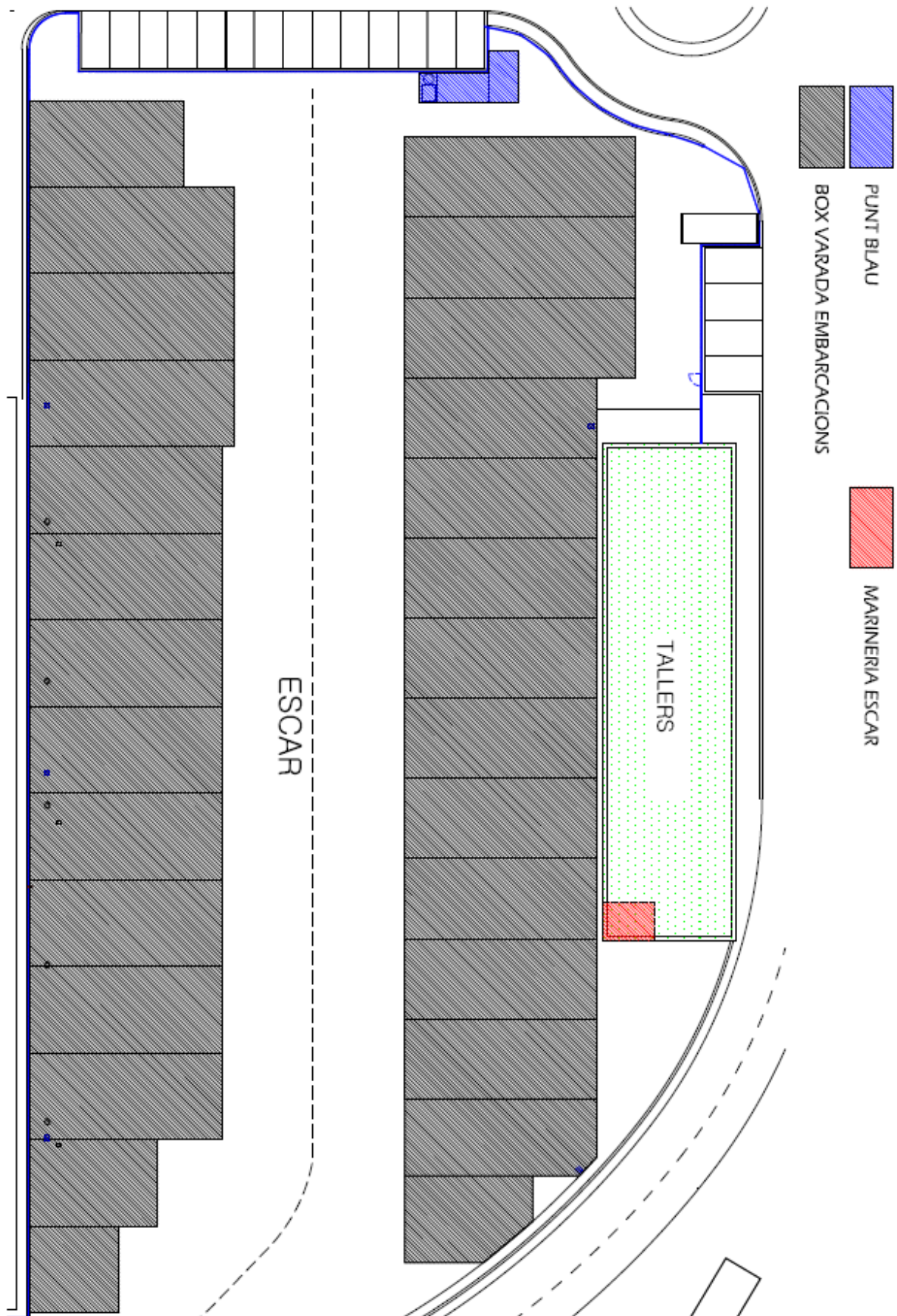
- | | |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> Travelift | <input type="checkbox"/> Grúa |
| <input type="checkbox"/> Escaleras * | <input type="checkbox"/> Bastidas * |
| <input type="checkbox"/> Suministro Agua/Electricidad | <input type="checkbox"/> Máquina de agua a presión * |

Port Torredembarra, S.A.

Port Torredembarra – Edifici Capitanía s/n · 43830 Torredembarra (TARRAGONA)
Tel. 977643234 · Fax 977643236

info@port-torredembarra.es · www.port-torredembarra.es

A4.6 Zona d'escar del varador de Torredembarra



Annex 5. Resposta del varador de Cambrils respecte al pròxim concurs i concessió del varador

Info - CNCB info@clubnauticcambriels.com via clubnauticcambriels.onmicrosoft.com
to me ▾

🌐 Catalan ▾ > English ▾ [Translate message](#)



Bon dia.

La nostra concessió finalitza al juliol de 2043.

I el tema de la gestió del varador, és una decisió dels socis. Fins al moment l'assemblea no s'ha manifestat a favor de fer una gestió externa.

...

Annex 6. Taula d'amortitzacions simplificada d'Hisenda

Grup	Elements patrimonials	Coefficient lineal màxim (%)	Període Màxim (Anys)
1	Edificis i altres construccions	3	68
2	Instal·lacions, mobiliari, estris i resta de l'immobilitzat material	10	20
3	Maquinària	12	18
4	Elements de Transport	16	14
5	Equips per a tractament de la informació i sistemes i programes informàtics	26	10
6	Útils i eines	30	8
7	Bestiar boví, porcí, oví i caprí	16	14
8	Bestiar equí i fruiters no cítrics	8	25
9	Fruiters cítrics i vinyes	4	50
10	Olivar	2	100

Taula 33 - Amortitzacions simplifiades d'Hisenda