

Business Plan: Mediterranean Sailing

Trabajo Final de Grado



Facultat de Nàutica de Barcelona
Universitat Politècnica de Catalunya

Trabajo realizado por:
Carlos Ferragut Rubio

Dirigit per:
Vasileios Myrthianos

Grado en Tecnologías Marinas

Barcelona, 01/12/2020

Departamento de OE



UNIVERSITAT POLITÈCNICA DE CATALUNYA
BARCELONATECH

Facultat de Nàutica de Barcelona

Resumen

Mi pasión por el mar y los barcos han provocado el inicio de una aventura empresarial a la que he denominado *Mediterranean Sailing*. Para llevarla a cabo he unido mi formación náutica y empresarial, basada en emprendimiento.

En el siguiente trabajo desarrollaremos la idea del plan de negocio para que una empresa sea viable económicamente. Para ello, analizaremos: el sector, dónde es más conveniente crear la empresa, un plan de marketing y proyecciones financieras.

Gracias a la toma de datos y su análisis, podremos saber si su creación es conveniente o no.

Mediterranean Sailing es una empresa dirigida al alquiler de embarcaciones en el archipiélago balear, fundada a principios de 2020 por Carlos Ferragut Rubio y el velero *Maya I*.

Durante este año 2020, debido a la COVID-19, los datos obtenidos son meramente puntuales y no se corresponden realmente con los de un año normal, por lo que será en 2022 cuando se pretende explotar al máximo el potencial de *Mediterranean Sailing*.

My passion for the sea and boats led to the beginning of the adventure business called 'Mediterranean Sailing', where I combined my nautical experience and my business training based on entrepreneurship in order to carry it out.

In the following work, I will develop the idea of the business plan to be an economically viable company. To do this, we will analyze the sector where it is most convenient to create the company, a marketing plan and the financial projections.

Thanks to the data collection and its analysis, we will be able to know if its creation is convenient or not.

Mediterranean Sailing is a company directed to boat renting in the Balearic Islands, founded in 2020 by Carlos Ferragut Rubio and the sailboat Maya I.

During the year 2020, due to COVID-19, the data obtained are merely specific and do not really correspond to those of a normal year, in that case, 2022 will be the year when it is intended to fully exploit the potential of Mediterranean Sailing.

Tabla de contenidos

Resumen.....	5
Capítulo 1. Resumen ejecutivo.....	11
Capítulo 2. Descripción de la empresa.....	15
2.1 Historia de la compañía.....	16
2.2 Misión de la empresa.....	16
2.3 Productos y servicios.....	18
2.3.1 Un día en el <i>Maya I</i>	18
2.3.2 Sunset.....	18
2.3.3 Día de pesca.....	19
2.3.4 Noches en el Maya.....	19
2.3.5 Navegación sin patrón.....	19
2.4 Estado actual.....	20
2.5 Canvas.....	21
2.5.1 Segmentos del mercado.....	21
2.5.2 Propuesta de valor.....	22
2.5.3 Canal.....	23
2.5.4 Relación con el cliente.....	23
2.5.5 Fuente de ingresos.....	23
2.5.6 Recursos clave.....	23
2.5.7 Actividades clave.....	24
2.5.8 Socios clave.....	24
2.5.9 Estructura de costes.....	24
2.5.10 Tabla Canvas.....	25
2.6 Estado legal y propiedad.....	25
Capítulo 3. Análisis del sector.....	27

3.1 Definición de la industria.....	27
3.2 Tamaño de la industria, tasa de crecimiento y proyecciones de ventas	27
3.2.1 Crecimiento de la industria.....	28
3.3 Características de la industria.....	30
3.3.1 Cuanto de atractiva es la industria. Las cinco fuerzas de Porter	30
3.3.2 Naturaleza de los participantes	33
3.3.3 Ratios clave	34
3.3.4 Factores claves del éxito	36
3.4 Tendencias del sector	37
3.5 Perspectivas a largo plazo	38
Capítulo 4. Análisis del mercado y plan de Marketing.....	39
4.1 Análisis del mercado.....	39
4.1.1 Público objetivo (<i>Target</i>).	39
4.1.2 Propuesta de valor.....	40
4.1.3 Puerto base	40
4.2 Plan de marketing.....	42
4.2.1 Estrategia de marketing general.....	42
4.2.2 Estrategia de precios.....	43
Capítulo 5. Equipo fundador y estructura de la empresa	47
5.1 Equipo directivo	47
Otros profesionales.....	47
5.2 Estructura de la empresa.....	48
Capítulo 6. Operación interna del negocio y plan del desarrollo del producto.....	51
6.1 Modelo y procedimiento de operaciones	51
6.2 Ubicación de la empresa	52
6.3 Instalaciones y Equipos.....	53
6.4 Estrategia y Planes de Operaciones	54
Capítulo 7. Proyecciones Financieras.....	55
7.1 Fuente y uso de la declaración de fondos	55

7.2 Hoja de supuestos	56
7.2.1 Estados financieros pro-forma	58
7.2.2 Cuentas anuales	59
7.3 Análisis de Ratios	61
7.3.1 Ratio de rentabilidad	61
7.3.2 Ratio de Rentabilidad financiera, ROE	62
7.3.3 Ratio de Rentabilidad Económica	62
7.3.4 Ratio de endeudamiento	63
7.3.5 Ratio de Tasa Interna de Retorno, TIR	63
7.3.6 Ratio de Valor Actual Neto, VAN	63
Anexos.....	65
Anexo 1. Ratio de rentabilidad.....	65
Anexo 2. ROE.....	65
Anexo 3. Ratio de rentabilidad económica.....	66
Anexo 4. Ratio de endeudamiento.....	67
Anexo 5. TIR.....	67
Anexo 6. VAN.....	68
Bibliografía	69

Índice de figuras

Figura 1: Logo Mediterranean Sailing	12
Figura 2: Mapa de Mallorca, Ref [1].....	15
Figura 3: Navegación Maya I.....	17
Figura 4: Nacionalidades de turistas en Mallorca, Ref [2]	22
Figura 5: Canvas. Ref [3].....	25
Figura 6: Las cinco fuerzas de Porter	30
Figura 7: Ubicación Puerto Portals.....	42
Figura 8: Principales touroperadores chárter.....	45
Figura 9: Organigrama Explotación de un barco por Mediterranean Sailing	48
Figura 10: Organigrama del personal de MS.....	49
Figura 11: Diagrama de flujo de ventas	51
Figura 12: Grado mensual de ocupación en Mallorca (%), 2019. Ref [2]	52
Figura 13: Maya I.....	53

Índice de tablas

Tabla 1: Comparativa llegada de pasajeros últimos 4 años. Ref [2]	29
Tabla 2: Gasto de los turistas en Mallorca, Ref. [2]-[4]-[8]-[9]	35
Tabla 3: Vivienda turística registrada en 2019. Ref [2]	35
Tabla 4: Precios por servicios	44
Tabla 5: Cuentas de pérdidas y ganancias	58
Tabla 6: Balance de situación	60
Tabla 7: Ratios	61

Capítulo 1. Resumen ejecutivo

La empresa *Mediterranean Sailing*, está ubicada en Mallorca y dirigida por Carlos Ferragut. Se trata de un negocio de chárter a partir de un barco y un patrón. El barco en cuestión es un velero de treinta pies construido en el año 1966, llamado *Maya I*.

Dada la antigüedad del velero, el negocio está orientado a vivir una experiencia en el mar con un barco clásico. No está dirigido a personas que desean alquilar un barco rápido u nuevo, nuestro cliente potencial se encuentra en aquellos clientes que desean sentir el mar a partir de la navegación a vela, con un barco que les reproduzca la sensación de navegación de antaño.

Principalmente encontraremos dos tipos de ofertas para poder disfrutar de tal experiencia.

- En primer lugar, encontramos el alquiler para un único día. En este servicio se podrá alquilar el velero con o sin patrón, pudiendo disfrutar desde la mañana hasta la puesta de sol de la navegación, así como de un fondeo o dos, para bañarse y comer en alguna de las magníficas calas que se encuentran en la isla de Mallorca.
- El segundo tipo de chárter del barco, también con o sin patrón, es el de alquilarlo por más de un día, pernoctando en el mismo. En este caso, el alquiler no se concentra únicamente en la isla de Mallorca, tendrían la posibilidad de visitar todas las Islas Baleares.

Principalmente irá dirigido a gente de entre 25 y 45 años de edad, sin una nacionalidad predeterminada, pero sí, teniendo en cuenta de dónde viene principalmente el turismo a nuestra isla. Por ese motivo, el chárter está orientado a turismo nacional, alemanes, británicos, italianos y también a un cliente local que quiera descubrir o disfrutar de su isla de una manera diferente y desde un punto de vista difícilmente observable en el día a día.

El precio del servicio de *Mediterranean Sailing*, no es excesivamente caro, y se encuentra, teniendo en cuenta a la competencia, en un precio medio-bajo. Esto permite que sea más accesible y atractiva la posibilidad de un alquiler para una mayor parte de la población. Posibilitando un mayor número de clientes objetivo y como consecuencia, de ventas a lo largo de una temporada.



Ilustración 1: Logo Mediterranean Sailing

A grandes rasgos estos serían los principales cimientos en los que se basa *Mediterranean Sailing*, un precio competitivo, una ubicación envidiable y la posibilidad de diferentes tipos de servicios de chárter siempre dentro del *Maya I*.

Para la visibilidad de la empresa y propiciar las contrataciones contaré con una página web propia, una página de Instagram y Facebook activa, donde se verá que se oferta. Todo esto a partir de fotos y pequeñas publicaciones.

En último lugar tenemos las grandes webs, quienes nos conseguirán la mayor cantidad de nuestros clientes. Como pueden ser: Topbarcos, Cosasdebarcos, Nautal y Click&boat. Estos tour-operadores te proporcionan una gran visibilidad y por tanto, mayor cantidad de clientes potenciales, gracias a que aglutinan la mayor parte de las ofertas que hay. Tienes una gran competencia en ellas, pero suelen ser muy eficaces. A partir de una comisión por venta o un precio fijo por anuncio, nuestro barco va a poder ser mucho más visible para todos los que busquen un velero en Mallorca.

Una vez logrado este primer paso, en un futuro, será la hora de expandirse. Para lograr dicha expansión necesitaremos aumentar la flota de barcos de la que disponemos y seguir el mismo procedimiento de ventas y filosofía que con el primer barco.

La intención es tener en un futuro barcos distribuidos por toda la isla y no solo en un único puerto, se debe a la necesidad de estar relativamente cerca de todos los puntos de las Islas Baleares, para poder así dar servicio por todo el archipiélago. De esta forma, si se tiene una contratación en Menorca, un barco situado cerca de la Bahía de Alcudia podrá ser el más adecuado para ir hasta allí. O en Ibiza, uno ubicado en la Bahía de Palma será el más conveniente para dar ese servicio.

El inicio y crecimiento de la empresa se basa en la misma idea, una experiencia en el mar desde un barco que tenga una historia propia, así como la tiene la isla de la que piensa lucrarse, donde lo único importante no sea el destino, sino que el viaje forme parte de esa experiencia. Siempre desde un precio competitivo, ubicaciones de los amarres descentralizados y una captación de clientes concreta.

Capítulo 2. Descripción de la empresa

Mallorca es una isla que vive del turismo, esta fluidez de turistas y por tanto, potenciales clientes, hace que haya múltiples oportunidades de negocio orientadas al turismo de ocio y experiencias nuevas. La gran mayoría de ese turismo se produce principalmente en verano, época del año que gracias al clima y localización de la isla hacen que la oferta de venir a disfrutar de las playas y la temperatura de la isla sea un gran atractivo turístico.

La oferta que *Mediterranean Sailing* quiere cubrir, pese a tener competencia, sigue habiendo un nicho de mercado. Esta es: visitar una playa, tener unas vistas únicas y poder disfrutar de Mallorca o Baleares desde el mar. Partiendo de un precio más económico que el del resto de la competencia, y en un tipo de barcos más clásicos y autóctonos de nuestras islas.

Toda empresa tiene un objetivo primordial, su viabilidad económica. En mi caso, esta viabilidad la pretendo adquirir a partir de la venta de diferentes paquetes de excursiones en barco. Realizando la actividad que más se ajuste a los gustos del comprador, ya que mayoritariamente el barco se va a alquilar únicamente a un grupo de personas por salida.

Para conseguir ese grueso de ventas necesario para dicha viabilidad, dispondré de un barco (un velero), una página web propia y, diferentes puntos tanto en internet como presenciales, donde puedas encontrar la oferta y la forma de ponerte en contacto conmigo para su contratación.



Ilustración 2: Mapa de Mallorca, Ref [1]

La ubicación inicial de la empresa es la costa de Mallorca, más concretamente la parte Oeste de la isla. Un lugar plagado de reservas marinas y zona natural como, por ejemplo, la Sierra de Tramuntana (patrimonio de la humanidad por la UNESCO).

2.1 Historia de la compañía

La idea de la creación de *Mediterranean Sailing* lleva gestándose desde principios de 2019, pero no fue hasta el uno de enero de 2020, el día que se empezó a pagar la compra del barco, que la idea no se puso en funcionamiento.

Lamentablemente, en este año de creación de la empresa hemos sufrido una pandemia mundial que ha trastocado todos los planes, expectativas y previsiones hechas con anterioridad. Por tanto, el verano de 2021, si la pandemia nos lo permite, lo tomaremos como el primer año de referencia para hacer futuros pronósticos.

Desde enero de 2020, mi objetivo ha sido el de reformar en todo lo posible el barco, darme a conocer a través de redes sociales así como de operadores turísticos que trabajan en mi sector para conseguir la mayor visibilidad y en consecuencia, número de clientes para optimizar al máximo el poco tiempo que hemos tenido este año de temporada.

Pese a que la temporada de 2020 ha sido realmente mala y ser mi primer año como empresario, no me voy del todo disgustado. Mi temporada ha tenido en este año únicamente dos meses, a diferencia de todos los demás años donde se situaba entre los seis y siete meses. Aún así, en esos dos meses, mis primeros dos meses, he conseguido un número aceptable de reservas, dato que me hace tomar con optimismo futuras temporadas en condiciones normales.

2.2 Misión de la empresa

Dejando de lado la viabilidad económica de la empresa, anteriormente ya mencionado, el objetivo principal es hacer disfrutar de una buena experiencia a los clientes.

La idea de *Mediterranean Sailing* es crear y hacer sentir nuevas experiencias a sus ocupantes. Ya sea tan solo por unas horas como unos días. Disfrutar de nuevas sensaciones, como: la navegación a vela, sin ruidos, sin ningún elemento mecánico de propulsión y sobretodo, rodeados de naturaleza.

Transmitir esa pasión por la naturaleza y, el poder apreciar y disfrutar cada parte del trayecto tanto o más que el propio destino.

Aprender a apreciar la naturaleza es otro de los objetivos primordiales, de esta forma, a partir del disfrute de la misma, también se pueden hacer pequeños ejercicios de concienciación y cuidado del medio ambiente.

Dado que la ubicación del barco está en un punto donde podemos encontrar reservas marinas, enseñar qué función hacen en nuestro medio marino. La función de la Posidonia, especie autóctona y protegida en nuestra isla por aclarar y limpiar nuestras aguas. Y la necesidad de no tirar plásticos al mar para mantener la buena salud del mismo.



Ilustración 3: Navegación Maya I

Por todo ello, la experiencia a bordo de un barco de *Mediterranean Sailing*, no se limita únicamente a tomar el sol y bañarse en una bonita cala. La intención de la empresa está en disfrutar y aprender durante la navegación a como se navegaba antaño, como era y es la costa, así como las aguas que estamos navegando. Por supuesto, todo esto depende en gran medida del tipo de clientes que nos vayamos encontrando, pero la idea de negocio y nuestra propuesta se basa en esos pilares como reclamo para los potenciales clientes.

2.3 Productos y servicios

En este apartado, he visto necesario cambiar la palabra servicio por experiencias. Al ser cada uno de nuestros servicios una experiencia diferente a bordo.

2.3.1 Un día en el *Maya I*

Éste es el viaje por excelencia que va a realizar el *Maya*, consiste en pasar una mañana en el barco. Salir por la mañana temprano, dar un paseo a vela por la zona hasta llegar a un punto de fondeo, comer algo, bañarse y volver hacia puerto.

Durante el trayecto, los pasajeros disfrutarán aprendiendo a realizar maniobras básicas de navegación, así como disfrutando de los increíbles paisajes de las costas del Mediterráneo.

La comida se dará una vez fondeados en una cala cercana (se variará de zona de navegación según las condiciones meteorológicas), esta comida será de dieta mediterránea.

Como se puede vislumbrar con suma facilidad, el objetivo de esta experiencia es el contacto con la naturaleza y lo autóctono. El aprender y descubrir cuales son los productos típicos, así como las especies y los paisajes que rodean a la costa Mediterránea y, más concretamente, la Mallorca.

La duración de esta experiencia será de entre las seis y nueve horas, comenzando a las diez de la mañana y acabando según las horas de contratación que haya habido.

El precio oscila según el mes de reserva y la duración, entre los 400 y 600 euros.

2.3.2 Sunset

Esta experiencia tendrá una duración mucho más corta, de dos horas y media únicamente. En esta, las instrucciones de navegación quedarán en un segundo plano.

Su principal reclamo será, la increíble sensación de ver una puesta de sol desde alta mar. La sensación de pertenecer a un momento tan puro y conservar ese recuerdo será su principal objetivo.

Se navegará durante una hora y media, haciendo una pequeña parada mientras aún haya luz para un pequeño baño en los meses más calurosos y un alto en el camino para tomar un refresco en los otros meses.

El horario de esta experiencia sí que variará cada 15 días, ya que la puesta de sol fluctúa alrededor de un minuto cada día. Por tanto, no será igual el horario que podamos encontrar en junio con el que podemos encontrar en septiembre.

El precio oscila según el mes de reserva y la duración, entre los 150 y 250 euros.

2.3.3 Día de pesca

Como su propio nombre indica, aquí lo que se hará es una navegación mientras se está a su vez pescando.

Tanto en duración, como en la voluntad de hacer ver y disfrutar a los clientes de la naturaleza Mediterránea, esta experiencia será muy similar a la de *Un día en el Maya*. Con la salvedad de que, durante gran parte de la misma se estará pescando.

Esta pesca también ayudará a enseñar el pescado local que tenemos por la zona, se intentará reflexionar sobre la sobre explotación de la pesca y como puede ser una pesca sostenible para seguir manteniendo la pureza y autorregulación de los diferentes ecosistemas.

La comida en esta experiencia será también de dieta mediterránea, aunque dependiendo de lo pescado, se podrá hacer una pequeña barbacoa en la cubierta del velero con los pescado.

El precio oscila según el mes de reserva y la duración, entre los 600 y 800 euros.

2.3.4 Noches en el Maya

Por último, encontramos la posibilidad de pernoctar en el Maya. En este tipo de experiencia, tenemos todas las anteriores condensadas en una.

Al pasar más de 24 horas a bordo, se deja un poco más al cliente la elección de los lugares que quiere visitar, así como los tiempos en cada uno y las actividades que quiere hacer. Todo esto, siempre que las condiciones lo permitan.

Este tipo de contratación es la única que permite que el punto de recogida y bajada de los pasajeros sea diferente a nuestro puerto base. Al tener una contratación de más de un día, la posibilidad de poder llevar el barco hasta otro punto de la isla o incluso a otra de las islas, se hace viable.

El precio oscila según el mes de reserva y la cantidad de días, por lo que cada contratación será de un precio diferente.

2.3.5 Navegación sin patrón

Por último, tenemos la posibilidad de una contratación del velero sin patrón. Esta posibilidad solo se realizará cuando los clientes deseen reservar para un mínimo de tres días el barco.

Habrà que cerciorarse bien de que la persona que vaya a estar como patrón cumpla con los requisitos legales y en práctica que conlleva llevar un barco de esas dimensiones y con personas a su cargo. Ya que, dejar en malas manos el barco puede conllevar a innumerables pérdidas si el patrón comete alguna negligencia.

Esta posible negligencia puede acarrear una reparación costosa y un tiempo parcial o completo de la temporada en la que no pueda trabajar a causa de las reparaciones.

Por ese motivo, antes de cada contratación de este tipo, habrá que pedir una serie de documentos, así como conocimientos previos. Si todo esto está en regla, no habrá ningún problema en que se contrate el barco por unos días sin la contratación de un patrón profesional titulado.

El precio oscila según el mes de reserva y la cantidad de días, por lo que cada contratación será de un precio diferente.

2.4 Estado actual

Durante el invierno del año 2020-2021, la empresa se encuentra creada y abierta pero inactiva. Durante este año, dado que estamos inmersos en una pandemia, se ha decidido no trabajar de nuevo hasta que llegue el buen tiempo. Para próximos años, si que se espera poder trabajar en invierno.

Al estar creada y activa, podemos determinar que en el estado actual ya se han asumido muchos gastos, como la compra del barco, la búsqueda de amarres, reforma, etc. A pesar de que aún quedan algunas cosas por hacer.

A día de hoy, se tiene una deuda con el banco por la obtención del capital inicial para poner en funcionamiento la empresa y también otra con el dueño del barco, ya que llegamos a un acuerdo en el que el barco lo iría pagando durante tres años (se acabará de pagar en diciembre de 2022).

Principalmente estas son las dos deudas que tiene la empresa *Mediterranean Sailing*.

De cara a la temporada de 2021 no veo necesaria la búsqueda de capital para hacer crecer la empresa, ya que, la temporada de 2021 está aún en el aire y no es seguro que se vaya a poder hacer.

Pensando ya en un futuro un poco más lejano (temporadas 2022 o 2023) sí que veo más necesario encontrar capital o un socio para la obtención de un segundo barco, y así optimizar el trabajo, los recursos y también los beneficios.

El equipo de esta empresa soy principalmente yo (Carlos Ferragut), aunque cuento con diferentes personas para que me ayuden en temas de los que no soy un experto.

El encargado de la elaboración de la idea y de llevarla a cabo soy yo (Carlos Ferragut), y me ocupo de los temas tanto de restauración y puesta a punto del barco, como del análisis del mercado y la explotación del negocio una vez ha empezado.

Cuento con formación y experiencia a mis espaldas: como el propio grado del que estoy presentando este TFG, pese a ser más orientado a ser personal de máquinas de la marina mercante, este grado te permite obtener las capacidades necesarias tanto a la hora de restaurar un barco, repara el motor y diferentes partes mecánicas del propio barco, como los conocimientos necesarios en legislación y normativa para el cumplimiento de la misma. En el año 2018, fui seleccionado para poder participar en el programa "explorer", creación de empresas, un programa becado por el banco Santander y la Universidad de las Islas Baleares.

También, además de la formación, llevo varios años trabajando en las costas de Baleares, hecho que me permite conocer bastante bien las posibilidades que hay dentro de mi sector y en qué zonas.

A la hora de hacer la página web, para poder ser visible y contratarme, mis conocimientos se ven muy limitados. Por eso cuento con José Sierra, se trata de un informático que me está desarrollando la página web. A partir de una serie de indicaciones básicas y sus conocimientos en informática, está creando una página web adecuada a mis necesidades.

Por otro lado, la fotografía y la creación de logos y publicidad es algo que también se escapa a mis capacidades. Para ello cuento con Julio Carvajal, arquitecto que se desenvuelve muy bien en este tipo de ámbitos.

Por último, también cuento con ayuda a la hora de hacer determinadas reparaciones. Obviamente no todas las cosas las puede hacer uno solo, y gracias a su ayuda hacen que el trabajo sea mucho más fácil y efectivo.

2.5 Canvas

En una tabla Canvas, tenemos distribuidos los 9 apartados que van a caracterizar como será mi modelo de negocio. En ellos podremos ver cuales van a ser mis principales fuentes de ingresos, gastos, clientes, etc. De una forma mucho más visual y simplificada.

2.5.1 Segmentos del mercado

Esto hace referencia a quienes van a ser mis clientes. Como ya hemos mencionado antes, mi target va a ser principalmente turistas. Cabe diferenciar, que principalmente serán familias de una edad comprendida de los padres entre 30 y 50 años. También está la posibilidad de la contratación por grupos de amigos, que principalmente están entre los 25 y 50 años de edad.

Las nacionalidades predominantes van a ser: española, alemana, británica, italiana y francesa.

De esta forma sé fácilmente hacia quién debe ir dirigida mi oferta, para poder potenciar en la medida de lo posible la propaganda de la misma en este sector.

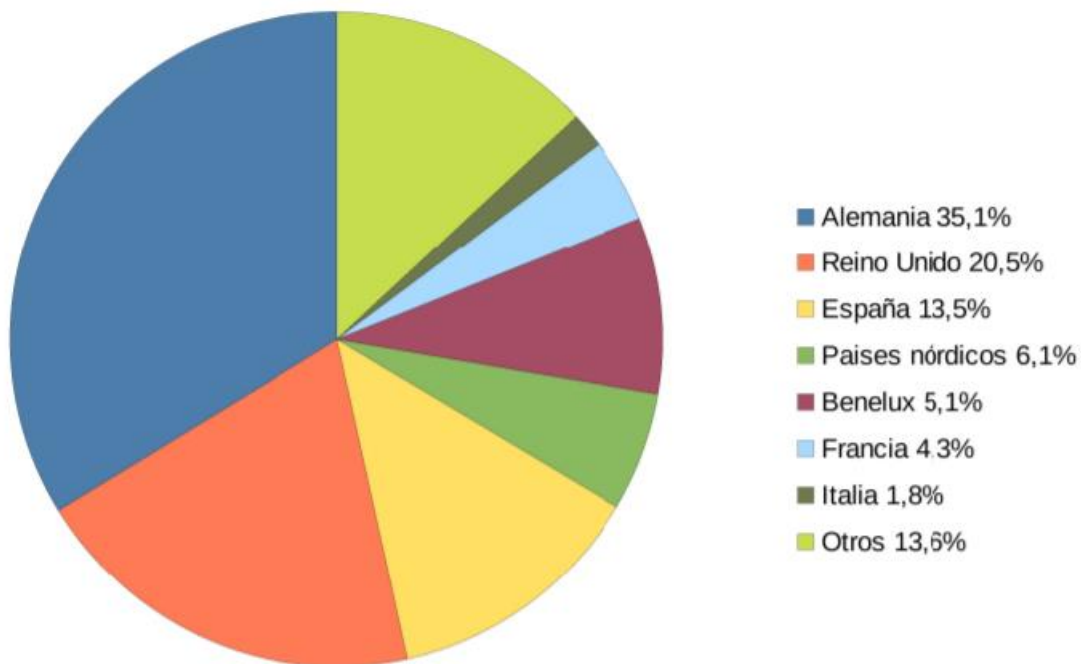


Ilustración 4: Nacionalidades de turistas en Mallorca, Ref [2]

2.5.2 Propuesta de valor

Aquí se mencionan las principales características que hacen que mi empresa sea diferente al resto.

En primer lugar, el precio de mi producto es inferior al de mi competencia directa. Por tanto, el bajo coste en comparación a ofertas similares es una ventaja competitiva.

Otra de estas ventajas es la posibilidad de navegar en un barco de más de 50 años, para los amantes de lo clásico esto supone una gran ventaja.

Por otra parte y más como factor diferenciador, el poder “aprender” a navegar, descubrir cosas nuevas sobre la costa mallorquina y probar sus productos típicos es otra ventaja en la que me diferencio de la típica paella o ensalada y navegación hacia las playas de siempre que tantos otros ofrecen.

2.5.3 Canal

¿Cómo van a poder encontrar y comprar mi producto?

Principalmente todas mis ventas, salvo excepciones puntuales, se harán a través de internet.

Ofertando en páginas principales de alquiler de embarcaciones, con anuncios en redes sociales y a través de mi web propia. Estos serán los principales canales para la venta de mi producto.

Tampoco hay que dejar de lado el “boca-boca”, entre residentes. Y en hoteles para turistas ya hospedados en la isla.

2.5.4 Relación con el cliente

Después de todo lo mencionado con anterioridad, es fácil pensar cual es el trato que Mediterranean Sailing va a tener con sus clientes.

Se tratará cada venta de forma individual y personalizada, con un trato siempre cercano al cliente. La intención de la empresa es que todo esté lo mejor posible para el comprador y que sea una experiencia grata para él.

Por ese motivo, siempre se estará atento a sus necesidades, tratando de hacer lo más agradable el viaje.

2.5.5 Fuente de ingresos

La única fuente de ingresos de esta empresa es a partir de la venta de experiencias para el barco. Tenemos también otras posibilidades, pero mucho menos frecuentes como son: anuncios para diferentes compañías y la experiencia de pasar la noche en el barco (estilo *Airbnb*).

2.5.6 Recursos clave

El único recurso físico e intelectual con el que cuenta ahora mismo Mediterranean Sailing soy yo mismo.

En un futuro sí que existe la posibilidad de añadir a más trabajadores para repartir el trabajo, en el caso de que se ampliará la empresa. Por el momento no es necesario y cuento únicamente conmigo.

Mi mayor recurso y que sin él no habría empresa es el *Maya I*, obviamente sin barco no habría empresa.

El velero *Maya I* es un velero construido el año 1966, se trata de un velero de casco de acero, mástil y botavara de madera. Es de quilla corrida, lo que permite una gran estabilidad para hacer grandes navegaciones. Está construido en Alemania, pero ha pasado la mayor parte de su vida en el Caribe. Tiene unas medidas de treinta pies de eslora y nueve de manga. En el interior podemos encontrar una cama en popa, una pequeña cocina, un baño y dos sofás cama, y un camarote principal en proa.

Hablando financieramente, sí que me han sido de gran ayuda mis padres. Sin su apoyo y sin su aval a la hora de pedir el préstamo, esta idea seguramente seguiría siendo únicamente una idea.

2.5.7 Actividades clave

En este punto, debemos hablar de todo lo necesario para llevar a cabo la propuesta de valor.

Como actividades clave encontramos mi página web y los anuncios en diferentes redes sociales y webs para potenciar la venta del producto.

La compra diaria en mercados locales es el producto que voy a ofrecer para comer a los clientes.

El perfecto estado y funcionamiento del barco durante toda la temporada.

2.5.8 Socios clave

Propiamente socios, Mediterranean Sailing aún no cuenta con ningún socio. Pero si que necesita a un par de personas para que se pueda crear.

Por una parte, necesita un informático que crea la web. De esta parte se encarga José Sierra.

También necesita de alguien para el diseño de todas las imágenes y logos. Este es Julio Carvajal.

Necesita una traductora para los diferentes idiomas en los que va a estar escrita la web, Alessia Accardo.

2.5.9 Estructura de costes

El coste principal que encontramos es el pago del amarre y la compra del barco. Todos los costes de reparaciones y mantenimiento también abarcan una gran parte de la estructura de costes.

El valor del producto (puesto que este tipo de negocio tiene muy poca parte posible de automatizar), es el que va a provocar su precio de venta.

Como en cualquier empresa, para su rentabilidad, se espera que los ingresos por ventas superen a los costes fijos y variables provocados por el mantenimiento del negocio.

2.5.10 Tabla Canvas



Ilustración 5: Canvas, Ref[3]

2.6 Estado legal y propiedad

Actualmente la empresa *Mediterranean Sailing* no es más que un nombre comercial, al haber tenido pérdidas este primer año, aún no he dado el paso para convertirla en una sociedad real. Por ahora, todo está a mi nombre al ser autónomo, con el paso del tiempo, cuando los beneficios aumenten, ahí sí que se convertirá en una sociedad de responsabilidad limitada y todo me hace pensar que será unipersonal. Donde los 3.000€ de entrada será al poner el barco como capital de la empresa y a mi como administrador de la misma.

Capítulo 3. Análisis del sector

3.1 Definición de la industria

Entre aguas cristalinas y arenas blancas, Palma de Mallorca se abre hueco entre las capitales europeas con una oferta que, lejos de ser únicamente turismo de sol y playa, añade a la ecuación naturaleza, ocio y deporte, presentándose como un destino alternativo y para todos los gustos.

Según el CNAE (Clasificación Nacional de Actividades Económicas), la sección en la que se encontraría la empresa sería en la: N.- ACTIVIDADES ADMINISTRATIVAS Y SERVICIOS AUXILIARES. concretamente en el apartado 7734.- Alquiler de medios de navegación.

El alcance de esta industria es de un alcance concreto, al estar ofertando una experiencia a bordo de un velero y por tanto, tratarse de un público muy específico. También su alcance es bajo, ya que se va a crear para un territorio determinado con un alcance limitado a esa zona geográfica.

3.2 Tamaño de la industria, tasa de crecimiento y proyecciones de ventas

Baleares es un conjunto de cuatro islas, que tiene como total de habitantes apenas un millón de personas. En cambio, a la hora de recibir turismo ese millón de personas sobre suelo se puede llegar a duplicar.

Durante el año 2019, Baleares acogió a casi catorce millones de turistas, cifra más que notable, estando aún así por debajo de la cifra del año anterior.

Todos estos turistas, dejaron durante su estancia en las islas, más de 16.500 millones de euros. El gasto medio por turista alcanzó los 1.102 euros, con un incremento del 1.7% respecto a 2018 y el gasto medio diario creció un 3.2%, hasta 150 euros. Ref. [2].

Como se puede observar, hay un crecimiento anual continuo en el gasto medio diario entre los turistas que visitan las islas y eso se ve reflejado en que el gasto total aumente.

Obviamente, cuando salgan las cifras de este 2020 serán claramente inferiores a cualquiera de estos años, pero eso se debe a un factor externo al sector, por lo que no lo tendremos en cuenta para evaluar la tendencia del mercado, ya que ahora prácticamente cualquier mercado ha caído en volumen de ventas y gasto.

Por otra parte, además, la Asociación Nacional de Empresas Náuticas (ANEN), asegura que el mercado náutico ha crecido un 9,3% en comparación con 2018. Son: Cataluña y Baleares las comunidades autónomas que, junto con Andalucía, lideran la clasificación. Ref. [5].

Estos resultados nos permiten ver, que se trata de un mercado con una gran demanda, por lo que a pesar de la competencia, crece año a año.

Se estima que el sector de la náutica recreativa concentra en las Islas Baleares a casi 300 empresas, gracias a las cuales se han facturado más de 561 millones de euros, presentando un crecimiento acumulado del 10,5% en los últimos cuatro años, y da empleo a casi 3.000 trabajadores. Ref. [6]

Según la compañía Click&Boat, especializada en el alquiler de embarcaciones de recreo, los españoles prefieren navegar en costas nacionales, suponiendo estas demandas un 85% de sus reservas.

Teniendo en cuenta todos estos datos, a pesar de que la competencia en las islas va a ser muy alta, nos da una ligera esperanza de que la idea y el lugar son idóneos para que pueda prosperar la empresa.

3.2.1 Crecimiento de la industria

El alquiler de embarcaciones, ya sea para estar en ellas uno o varios días, se encuentra íntimamente ligado a la llegada de turistas a nuestro territorio. Por tanto, evaluando la cantidad de turistas que llegan, las plazas que ocupan y el gasto que hacen, podremos ver en qué situación se encuentra la industria del turismo en Baleares.

En el anterior apartado hemos podido ver que el gasto por persona y día crecía año tras año. Veremos ahora si eso se debe solo a que el turista que viene deja más dinero en las islas o también se ha incrementado la llegada de turistas.

En esta comparativa podemos ver que el número de turistas que llegan a la isla crece también año tras año. Pese a que este 2020 y 2021 no vaya a ser así, podemos ya deducir que las ventas futuras en lo que a número de turistas se refiere, va a seguir siendo alto, ya que la infraestructura que tiene Baleares para toda esta carga de turismo es muy grande. Una vez esta pandemia pase, podrá volver a ofertar una gran cantidad de alternativas para venir a visitar las islas, tanto en la forma de llegar, como de disfrutar una vez aquí.

Comparativa Llegada pasajeros				
País	2016	2017	2018	2019
España	5,024,209	5,445,888	5,979,807	6,273,393
Alemania	4,951,890	5,076,212	5,311,823	5,385,495
Austria	253,842	239,959	319,073	358,682
Bélgica	244,128	235,062	219,350	221,662
Bulgaria	6,863	7,857	7,655	7,352
Dinamarca	273,197	304,934	304,388	245,271
Eslovaquia	18,266	22,068	19,654	13,538
Eslovenia	6	16	3	21
Estonia	1,042	908	615	1,321
Finlandia	43,516	66,945	69,897	56,583
Francia	510,322	572,453	625,391	667,870
Grecia	1,633	419	434	3,817
Hungría	14,389	14,905	13,603	20,758
Irlanda	143,087	148,529	150,674	179,181
Islandia	3,582	1,643	2,443	323
Italia	721,192	765,520	785,248	795,646
Letonia	2,146	2,550	3,515	6,648
Lituania	14,907	20,949	15,272	13,268
Luxemburgo	51,142	43,339	57,917	63,143
Malta	165	92	147	1,112
Noruega	178,595	201,200	195,318	149,240
Países Bajos	489,233	571,269	578,204	574,874
Polonia	103,618	121,445	142,293	125,852
Portugal	72,602	64,312	77,196	92,195
Reino Unido	4,108,322	4,418,418	4,215,492	4,261,753
Rep. Checa	68,609	69,729	66,491	71,872
Rumania	6,383	8,751	11,404	13,074
Suecia	340,272	384,157	373,983	307,826
Suiza	618,233	670,725	598,228	591,919
Otros	98,734	108,521	104,606	136,582

Tabla 1: Comparativa Llegada de pasajeros últimos 4 años. Ref [2]

3.3 Características de la industria

En la industria del alquiler de embarcaciones con fines recreativos en las Islas Baleares; podemos decir que tenemos una industria fragmentada. Es así al tener una gran cantidad de empresas pequeñas que operan en este sector, copando cada una ellas una pequeña parte de las necesidades de los clientes, ya sea por la zona geográfica que ocupan o la oferta que tienen de servicios.

Como en todos los sectores, encontramos a algunas empresas más grandes que la mayoría, pero únicamente se ocupan de dar servicios en una zona determinada, por lo que, para el conjunto de las Baleares suponen también un pequeño fragmento de todos los servicios que Baleares ofrece en este ámbito.

Como consecuencia de la pandemia, se estima que 1 de cada 3 empresas de alquiler náutico en Baleares ha caído en la quiebra. Esto supone que cuando se reabra este mercado, habrá más huecos para nuevas empresas, siempre y cuando el turismo que abarcan las islas vuelva a la normalidad.

3.3.1 Cuanto de atractiva es la industria. Las cinco fuerzas de Porter

Este análisis es un modelo estratégico elaborado por el ingeniero y profesor Michael Porter de la Escuela de Negocios Harvard, en el año 1979. Este modelo establece un marco para analizar el nivel de competencia dentro de una industria, y poder desarrollar una estrategia de negocio. Determina la intensidad de competencia y rivalidad en una industria, y por lo tanto, cuanto de atractiva es esta industria en relación a oportunidades de inversión y rentabilidad.



Ilustración 6: Las 5 fuerzas de Porter

- Poder de negociación de los clientes.

En este sector encontramos un gran número de empresas (proveedores) que están dispuestas a dar un servicio similar a todos los clientes. Pero también podemos ver que hay una gran masa de clientes. Esto hace que, a pesar de que el cliente puede negociar con diferentes proveedores, estos proveedores también están recibiendo una gran cantidad de solicitudes.

Esto hace que la balanza se equilibre, ya que el cliente no va a poder tener un gran poder de negociación, al haber una gran demanda para este servicio.

Todo esto varía según la época del año. No es lo mismo solicitar una contratación durante los meses de invierno que en época veraniega, ya que en los meses fríos el cliente sí que podrá negociar más al tratarse de una oferta muy poco solicitada.

- Poder de negociación de los proveedores.

Al no tratarse de una tienda, entendemos con proveedores a Puertos y servicios que puedan necesitar los barcos para su mantenimiento o donde ubicarse.

En este caso los proveedores en cuanto a puertos y amarres se refiere, sí que tienen un gran poder de negociación, a pesar de haber una gran cantidad de puertos en las islas, no hay una gran cantidad de amarres, por ello los puertos se aprovechan de esta circunstancia para poner los precios de estos amarres en unas cantidades desorbitadas. Los únicos amarres económicos que podemos encontrar son los que tienen unas listas de espera de entre 20 y 30 años.

En cuanto a proveedores de servicios se refiere, no tienen tanto poder de negociación, al haber una gran cantidad de ellos en las islas y tener la necesidad de poner precios competitivos para que su empresa sea la seleccionada para abastecerse.

- Amenaza de nuevos competidores entrantes.

La entrada a este sector es relativamente sencilla, al únicamente requerir de un barco y una inspección para poner el barco con fines comerciales. Una vez hecho esto, un amarre y publicidad para que tu barco sea el seleccionado.

Pese a esa relativa facilidad de entrada, es necesario hacer una inversión inicial bastante considerable y el mantenimiento de toda la infraestructura también es costosa año a año. Al ser un sector muy explotado, se hace más difícil encontrar un nicho de mercado en el que se pueda crear una gran diferencia en cuanto a producto ofertado, aún así, hay tipos de experiencias que aún no están muy explotadas y pueden ofrecer una gran demanda.

Al expandir la empresa, siempre vas a requerir de más infraestructura (barcos), ya que para crecer se hace necesaria esa adquisición, así como un aumento en personal.

El crecimiento de la empresa siempre va a ser lineal y no exponencial, al tener un límite de ventas para cada barco preestablecido.

- Amenaza de productos sustitutos

En este caso si que encontramos una gran amenaza en cuanto a productos sustitutos se refiere. Para el cliente potencial hay una gran similitud entre las ofertas que va a encontrar, solo mirándolas con detalle podrá vislumbrar las diferencias entre ellas. También encontrará una gran disponibilidad de sustitutos cercanos al haber una gran cantidad de proveedores.

Recordemos que el cliente únicamente busca “Barcos en Mallorca” y de ahí le salen una gran cantidad de ofertas con fotos de cada uno de los barcos. Solo cuando mira la descripción detalladamente podrá ver las diferencias que hay detrás de cada una de las ofertas. En esa diferenciación es donde me interesa tener un factor diferencial, tanto en el precio que pueda encontrar en comparación a otras ofertas, como en la experiencia en sí que se oferta.

- Rivalidad entre los competidores

Es cierto que encontramos una gran rivalidad entre las empresas, como anteriormente se ha mencionado encontramos más de 300 empresas de chárter en Baleares. Pero no todas se dedican a lo mismo, ni tienen el mismo *target*. Podemos encontrar empresas que se dedican a llevar una gran cantidad de gente, otras a la pesca, al buceo, a clientes de grandes lujos...

Esto hace que los competidores se vayan distribuyendo en diferentes áreas, obteniendo un tipo de cliente determinado cada uno. También cabe recordad que las zonas geográficas también limitan la competencia que podamos tener.

Por tanto, a pesar de haber una gran competencia, la competencia directa se ve muy reducida respecto a ese número de 300 empresas. Esto sumado a que la cantidad de clientes en verano suele ser superior a la cantidad de ofertas que hay, nos hace presagiar que hay hueco en el sector.

Dada la competencia y servicios que ya se ofrecen, crear una gran empresa de alquiler de embarcaciones, pienso que no es lo más acertado, ya que, corres el riesgo con mucha más facilidad de no poder hacer las ventas necesarias para que el negocio sea factible. En cambio, una empresa mediana o pequeña, necesita de un volumen de clientes menor para salir a flote.

Por ello, en mi caso, elegiré esta segunda opción, proyectando una futura empresa *Mediterranean Sailing* que como mucho cuente con cinco barcos. También, distribuidos por diferentes partes de la isla, y no con una única ubicación para todos ellos.

Como se ha mencionado con anterioridad, el negocio se va a crear en una isla donde el turismo es el principal nicho de trabajo. Por tanto, no es de extrañar que vaya a haber competencia en cada puerto al que podamos ir.

La diferencia, y con lo que cuento para distanciarme de mis competidores está en el *target*.

Para el cliente *low end*, lo que se le ha intentado vender hasta ahora han sido excursiones de 75-100-250 pasajeros. A bordo de mono-cascos y catamaranes que oscilan entre los 20 y los 40 metros de eslora. Privando así al cliente de cualquier trato personalizado, ya que la marinería está ocupada y a cargo de muchos grupos al mismo tiempo. También la buena comida y la sensación de naturaleza, al estar rodeado de tanta gente desaparecen.

Actualmente, y desde hace unos pocos años, ya hay empresas que intentan transmitir una propuesta de valor no muy diferente a la que yo pretendo. Mi mayor diferenciación con este tipo de empresas se encuentra en el precio. Para ellos, el servicio está más orientado a alguien *High end*, que a una economía media.

Esto no quiere decir que mis precios vayan a ser excesivamente bajos, pero tampoco desorbitados. Acercan la navegación a una economía media que no veía este tipo de días como una opción.

3.3.2 Naturaleza de los participantes

Los participantes de este sector se encuentran principalmente en internet para la hora de las contrataciones y contacto, tanto por la parte de proveedores como por la de los clientes. Es difícil que alguien te contacte directamente en persona sin pasar antes por una llamada o una web.

Por lo tanto, mi empresa se va a encontrar también en internet, publicando ofertas en las webs más importantes del sector y con un dominio web propio también (aún no operativo, ya que debido a la pandemia no se hacía necesario tenerlo antes).

Encontramos que para promocionarse y dar credibilidad a la empresa, se hace necesario tener una página en redes sociales activa, en las páginas que más miran nuestros potenciales clientes, como puedan ser *Instagram* (@mediterranean.sailing) y *Facebook* (Mediterranean Sailing).

Según el tipo de *target* que busca cada empresa, se segmenta el tipo de producto para cada tipo de cliente. En la industria náutica lúdica, tenemos que diferenciar principalmente dos vertientes: por un lado tenemos las ofertas para un gran número de personas, donde la excursión está ya preestablecida

con un aforo máximo muy alto y unos horarios. Por otro lado tenemos lo que sería mi empresa y mi competencia directa, en este caso se trata de grupos muy reducidos, creando un ambiente de exclusividad, donde el cliente puede decidir el destino y los tiempos en la contratación.

Las empresas que trabajan en el mismo sector que el mío, por tanto, mi competencia, está dividida principalmente geográficamente. Normalmente una empresa operará teniendo todos sus barcos y servicios en un único puerto. Obviamente, si te vas al puerto de Palma, el arenal o al de Ibiza, vas a encontrarte con empresas como *Sin Rumbo*, *Rumbo Norte*, *IB yachting* que tienen prácticamente el monopolio en esos puertos. A pesar de eso, en los puertos nombrados también se pueden encontrar a otras empresas que ofrecen el mismo servicio o similar que el de ellos y son empresas fiables económicamente hablando.

Pese a que pienso que dentro de un gran puerto la empresa podría funcionar pese a su competencia, no son los lugares desde los que partir donde la oferta, para mi gusto, vaya a ser la más atractiva. Por eso me decanté por Puerto Portals. Se trata de un puerto ubicado también en la Bahía de Palma, cercano a la gran masa de turismo tanto de Palma como de Calviá. En este punto, nos encontramos cerca de las reservas naturales y marinas de El Toro.

También encontramos en él ofertas de chárter, pero más dirigidas a barcos rápidos o de dimensiones mucho más grandes. Esto no quiere decir que no vaya a tener competencia en cuanto a número de veleros, pero sí que la competencia que encuentro aquí es mucho más reducida teniendo en cuenta mi oferta.

3.3.3 Ratios clave

Al tratarse de un servicio orientado principalmente al turismo, los datos fundamentales para saber si va a haber o no beneficios, está en cuántos turistas vienen, cuánto dinero se dejan de media en sus vacaciones y cuánto de ese dinero va a parar a mi sector.

Estos datos desde el 2016 hasta el 2019 han ido creciendo gradualmente, siendo en el primero de estos el gasto diario de los turistas de 127,9€ y en el último de 150€. Se puede apreciar que el gasto diario crece por cada turista, esto supone que poco a poco las islas van dejando de lado a un turista con pocos recursos económicos a tener una tendencia cada vez más adinerada.

Esto nos beneficia en gran medida, al disponer de más capital el turista, tiene a su disposición alternativas más exclusivas y costosas, como pueda ser el estar un día en un barco exclusivo para él y no en uno compartido con otros 200 pasajeros.

Gastos de los turistas en Mallorca		
	Gasto total (millones €)	Gasto diario por persona (€)
2016	10,599	127,9
%VAR 16/15	10,4	5,6
2017	11,590	134,2
%VAR 17/16	10,2	4,0
2018	11,887	144,80
%VAR 18/17	2,7	7,9
2019	12,026	150
%VAR 19/18	2,2	3,2

Tabla 2: Gasto de los turistas en Mallorca, Ref. [2]-[4]-[8]-[9]

También el número de turistas que visitan las islas crece año a año, pero de una manera mucho más leve. Este dato nos proporciona saber que, pese a la gran competencia que tenemos en el sector, cada vez hay más potenciales clientes.

Vivienda turística de vacaciones registrada en Mallorca, 31/12/19			
	2018	2019	%VAR 19/18
Establecimientos	15,141	15,906	5,1
Plazas	96,089	99,994	4,1

Tabla 3: Vivienda turística registrada en 2019. Ref [2]

Del mismo modo, es importante saber si hay localidades que pueden hacer que disminuya el turismo en beneficio de otras áreas. Esto puede desencadenar en tener que mover el negocio a otro punto de las islas o incluso fuera de ellas.

En la anterior tabla podemos ver la gran capacidad que alberga Mallorca y Baleares para abastecer a turistas en cuanto a hospedaje se refiere. Esto nos permite ver con facilidad que el número de turistas va a ser grande año tras año, ya que la infraestructura de la que dispone es envidiable para casi cualquier otra parte del mundo.

Todos estos datos son hasta el año 2019, tanto en el año 2020 como en 2021 todos estos datos han caído en picado. La prohibición de viajar por turismo, la dificultad de movimiento, estado de alarma, etc. Han dado como resultado que la industria del turismo se vea gravemente afectada, dejando una gran incógnita en cuanto se desvirtuaran estos datos una vez volvamos a la anterior normalidad.

Una cosa está clara, la infraestructura para el alquiler vacacional y la oferta turística que tienen las Islas Baleares va a seguir estando. Esto provocará que, cuando se pueda volver a viajar y hacer turismo, Baleares sea una de las zonas más solicitadas.

Solo cabe esperar cuantas de estas empresas siguen operando, o en su defecto, una empresa más grande se ha comido al pequeño empresario local y opera ahora a su nombre.

Todos estos datos aún se desconocen y hasta que el estado no cambie respecto a la pandemia, continuarán siendo una incógnita.

3.3.4 Factores claves del éxito

Hay dos tipos de factores muy diferenciados en los que se va a basar la empresa *Mediterranean Sailing* para tratar de hacer crecer el negocio, por una parte el cómo conseguir el cliente y por la otra el hacer que el cliente salga muy satisfecho para así poder fidelizarlo o que nos recomiende.

Por tanto, uno de los factores claves más importante es el posicionamiento en los principales portales de ofertas náuticas. Este posicionamiento en páginas como Click&Boat, nos proporcionará el grueso de nuestros clientes. Por ese motivo es clave tener en cuenta cual va a ser la oferta que se va a lanzar por estos portales, los precios y la duración de la experiencia principal.

Para hacer más visible la empresa, pero siempre en un segundo plano respecto a los principales portales, está nuestra página web. Actualmente solo dispongo de la compra del dominio de "*mediterraneansailing.es*" y no estará operativa hasta que la pandemia acabe. Esto proporcionará a los clientes una seguridad en lo que están comprando, al disponer en la web de una mayor cantidad de fotos y explicaciones.

Por último, en cuanto a factor clave de éxito en la contratación de mis servicios, está *Instagram* y *Facebook*. Pocas contrataciones vienen a través de estos medios, pero sí que tienen una gran importancia a la hora de visibilidad de la empresa.

Hasta aquí la parte de cómo conseguir el cliente, ahora veremos los factores claves que harán que disfruten y recomienden la experiencia.

En primer lugar estoy yo, *Carlos*, como patrón. Mi misión es transmitir la pasión por la isla, por el mar e ir interactuando con ellos explicando diferentes conceptos de nuestro fondo marino, así como haciéndoles partícipes de la navegación.

La cultura y gastronomía mediterránea como emblema de la empresa. Esto se traduce en explicar de dónde procede su comida, en qué consiste la dieta mediterránea y cómo vivimos y sobre todo cómo vivíamos en las islas, demostrando que la navegación siempre ha sido parte fundamental en Baleares.

Y por último tenemos el barco, el velero *Maya I*, es un clásico. Su fabricación data de 1966, y se trata de un velero de construcción alemana que ha pasado la mayor parte del tiempo en el caribe, hasta hace 15 años que vino a Mallorca.

Navegar con él es muy diferente a la navegación con una motora o un velero nuevo. Es verdad que es un poco más trabajoso, pero transmite sensaciones que solo se pueden vivir con barcos de esa época.

3.4 Tendencias del sector

En mi caso, las tendencias sociales o ambientales no perjudican ni benefician a la empresa. Obviamente si nadie tiene dinero para poder viajar e irse de vacaciones o hay una pandemia que también lo impide, en esos casos me veo gravemente perjudicado, pero nada hace prever que vuelva a suceder a tan gran escala como hasta ahora.

De cara a los factores ambientales, Mallorca no puede expandirse mucho más de lo que ha hecho, por lo que será difícil ver mucha más población en la isla, ni mucho más turismo del que ya viene.

En todo caso, veremos una reducción en el turismo masivo y un aumento en el turismo adinerado. Esto es lo que lleva años pretendiendo el gobierno de Baleares, algo que de conseguirse me beneficiaría, ya que, quien viene al “todo incluido” no va a contratar nunca mis servicios ya que los encuentran muy caros en comparación a la oferta contratada para venir a las islas.

Si hablamos de contaminación, no hay transporte que contamine menos que la vela. Este punto es muy atractivo a la hora de redactar la oferta de la experiencia en cuestión.

Es importante saber cuáles van a ser las zonas donde más clientes que cumplan con mi *target* va a haber. Pero esto no va a cambiar de un año para el otro, porque supondría cambiar todas las infraestructuras y servicios que hacen que un turista vaya a una determinada zona, o en su defecto, crear una nueva zona o barrio. Opciones que veo muy complicadas para un futuro cercano o de medio plazo.

3.5 Perspectivas a largo plazo

En el sector de alquileres de embarcaciones las perspectivas de futuro se ven íntimamente ligadas a las de las islas en que nos encontramos. Por tanto, para saber el futuro de este sector y cualquiera que esté ligado al turismo, tendremos que hacernos eco de las intenciones que tiene las Baleares respecto al mismo.

Una de las propuestas que tiene Baleares es quitar el turismo del *todo incluido* y sustituirlo por un turista más cívico y adinerado. Así como potenciar los deportes como puedan ser la náutica o el ciclismo para poder atraer así a turistas durante todo el año y no tener un cliente únicamente de temporada.

Ambas cuestiones nos interesan profundamente, al dejarnos ver que el turista en los próximos años, y los datos ya lo van indicando, va a tener un poder adquisitivo más alto, va a decantarse más por la exclusividad y va a venir durante todo el año (de ahí el aumento de turistas año tras año).

Esto nos va a quitar a parte de la competencia, como son los grandes barcos de pasajeros que hacen excursiones, estos desaparecerán o se verán muy afectados. Y en cambio, el alquiler de pequeños o grandes barcos con un uso exclusivo irá creciendo.

Estas perspectivas a largo plazo nos dan un espaldarazo para seguir creyendo que la idea de negocio está bien diseñada y va a ir siendo más atractiva para los turistas que visiten la isla en años venideros.

Capítulo 4. Análisis del mercado y plan de Marketing

Baleares es un archipiélago al este de España, donde la temperatura en época veraniega es bastante agradable para estar en la costa. Es una zona muy turística tanto para residentes en la península como en Europa y conocida mundialmente por sus aguas cristalinas, su temperatura y su oferta turística. Esto hace que, tanto en el sector náutico como en todos los que están relacionados con el turismo, haya una gran oferta y por tanto competencia. Dicha competencia se ve reflejada en la cantidad de empresas distribuidas por las diferentes islas que ofertan un paquete de ocio, restauración y hostelería muy similar las unas de las otras.

El que haya una gran competencia también nos deja entrever que hay un nicho de mercado en el que se puede entrar y ser competitivo con otras marcas, ya que no te encuentras con un monopolio a la hora de entrar a competir en ese mercado. Pese a ello, sí que hay zonas y sectores del mercado en el que sí te puedes encontrar con ese monopolio.

4.1 Análisis del mercado

Como se ha mencionado hay una gran competencia en el sector náutico por toda la isla, para diferenciarnos y poder acceder a una parte de ese mercado hemos de encontrar bien a qué clientes específicos nos queremos dirigir y en qué punto estará nuestro amarre y puerto base.

4.1.1 Público objetivo (*Target*).

Siempre ha habido diferentes corrientes de turistas en Mallorca (dejando a un lado el turismo de fiesta); el cliente adinerado (*high end*), y el cliente de clase más baja (*low end*).

El cliente *High end* se caracteriza por contratar siempre los servicios más exclusivos y personalizados del mercado. De esta forma pagan mucho más, a cambio de tener las mejores calidades, el mejor servicio y la mayor privacidad posible.

Por las dimensiones y características de mi barco, este público se me hace del todo inaccesible.

Por otro lado, tenemos el cliente *low end*. Este tipo de turista, al tener un poder adquisitivo más bajo, contrata unos servicios de calidad y servicio un poco más bajos. Pero aún así, dónde radica la principal diferencia entre estos dos tipos de clientes, es en la exclusividad y la privacidad de los servicios que se contratan.

En este punto es, desde hace unos años, donde se ha notado un cambio. Entre ambos clientes, encontramos un cliente de poder adquisitivo medio. Ha pasado de conformarse con no tener exclusividad en los servicios que contrata, a ver con buenos ojos la posibilidad de pagar un poco más a cambio de tener dicha privacidad y exclusividad.

Ese es el tipo de cliente al que va orientada mi empresa, no un cliente muy adinerado, pero si predispuesto a pagar un poco más a cambio de una gran experiencia y exclusividad.

4.1.2 Propuesta de valor

La base de la propuesta de valor es el porque el cliente va a decidir coger nuestros servicios y no los de la competencia. En nuestro caso es dar al cliente una experiencia única y diferente, a un precio no excesivo y con un trasfondo sentimental en cuanto a cómo eran nuestras costas, como debemos cuidarlas para que perduren en el tiempo y algunos conocimientos básicos con respecto a nuestro entorno y la navegación a vela.

Esto se consigue a partir de; dar un servicio personalizado para cada contratación (al ser únicamente un grupo el que contrata el servicio, esta parte se hace más fácil), pudiendo así ir a visitar una zona u otra según preferencias de los clientes, también tener un trato mucho más cercano con ellos a la hora de explicar diferentes historias o características de la zona en la que nos encontremos.

La experiencia de manejar un velero de hace más de 50 años y navegar sin más propulsión que la que la propia naturaleza te da.

La comida también será parte de la experiencia, ya que constará de productos autóctonos de la dieta mediterránea.

Con todo esto, no solo se pretende una vuelta en barco. La intención es transmitir toda la esencia del Mediterráneo, de sus costas, sus especies, sus productos y su gente.

4.1.3 Puerto base

Una de las decisiones más importantes que debo tomar al comenzar es, en qué lugar voy a ubicar el velero, es decir, donde va a estar nuestro puerto base.

Para ello, tenemos que determinar dónde podemos encontrar menos oferta de un servicio similar a mi producto. Y para ello, analizar el mercado.

Mi residencia se encuentra en Mallorca, más concretamente en Marratxí, cosa que hace que, determinadas partes de la isla me queden directamente vetadas dada la distancia para llegar hasta ellas, y el coste que eso supone. Esto nos deja las posibilidades de la costa norte y oeste de la isla como principales puertos potenciales.

En la zona norte y oeste de la isla encontramos como principales puertos: Puerto del Arenal, Palma, Cala nova, Puerto Portals, Port Adriano, Santa Ponça, Andratx, Sóller, Pollença y Alcudia.

De estos puertos, encontramos que los tres más grandes (Palma, Arenal y Alcudia) ya están explotados con grandes y pequeñas empresas, cosa que hace muy difícil el poder acceder a ellos y mucho menos, tener una oferta competitiva.

Tanto Cala Nova, como Santa Ponça y Pollença, son puertos relativamente pequeños y eso hace que el encontrar un amarre libre se haga muy difícil para las temporadas de verano.

Por tanto, nos quedan cuatro puertos que no están sobre-explotados y que tienen espacio para una empresa más.

El primero de ellos es el Puerto de Andratx, este es un gran puerto, en una zona muy turística y adinerada, pero que actualmente se encuentra en cambio de propietarios en la concesión. Con fecha de cambio de dueños para diciembre de 2020, hace que sea un puerto muy atractivo para el futuro, pero con un presente demasiado incierto como para coger un amarre en estos momentos allí.

En segundo lugar está Port Adriano, un puerto anteriormente muy bonito que han remodelado para entrar a mega yates. Esto hace que el poder adquisitivo de la zona se haya incrementado y un amarre en este puerto te cueste el doble que en cualquier otra parte de la isla.

Por último nos quedan el Puerto de Sóller y el de Portals Nous. Entre estas dos opciones, me acabé decantando por el de Portals Nous. Pese a tener un precio similar ambos, hay motivos para pensar que es mejor opción el de Portals.

En primer lugar, el de Portals está ubicado entre Palma y Calviá, eso permite una gran afluencia de turistas muy cercana al punto de amarre. También estamos navegando dentro de la Bahía de Palma, cosa que hace que las inclemencias del tiempo sean mucho menos importantes y más esporádicas que en el puerto de Sóller, donde al salir del puerto te encuentras en medio de la Sierra de Tramuntana, donde no puedes encontrar muchos refugios. Pese a eso, encuentro que la costa que rodea a Sóller es mucho más bonita al ser patrimonio de la humanidad, y estar mucho más despoblada y llena de naturaleza. Pero a la hora de hablar de un negocio es de mucho más fácil acceso y tiene mucho más días de navegabilidad el estar en Puerto Portals.

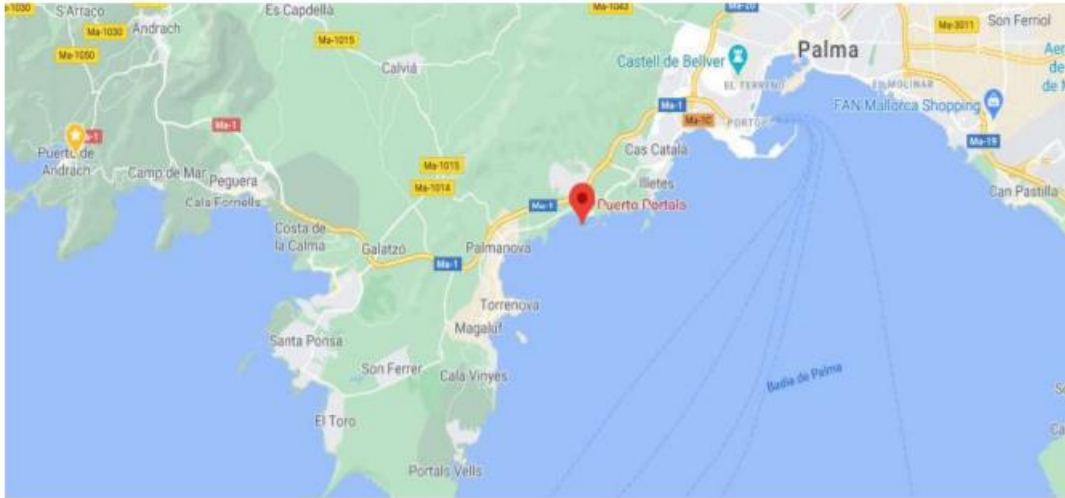


Ilustración 7: Ubicación Puerto Portals

4.2 Plan de marketing

Para desarrollar el plan de marketing, tenemos que tener siempre en cuenta a qué tipo de cliente nos dirigimos, para poder adecuarnos de la mejor manera posible a sus posibilidades así como de hacerles llegar el mensaje o la oferta con la mayor efectividad posible. Por tanto, tenemos que tener en cuenta que nuestro *target* es un cliente de edades comprendidas entre los 25 y 45 años, principalmente turistas que vengan a visitar las islas y con un poder adquisitivo medio.

4.2.1 Estrategia de marketing general

Principalmente el marketing y las ventas se van a realizar todas a través de internet, sin tener ninguna publicidad ni punto de venta físico. Esto es debido a que el cliente nos va a contratar el servicio cuando esté preparando sus vacaciones desde su localización de origen, cosa que hace necesario un buen posicionamiento en las búsquedas de nuestro servicio por internet.

Para darnos a conocer contamos con una página donde se ofertan nuestros precios, servicios e instalaciones tanto en instagram como en facebook.

En desarrollo se encuentra una página web propia para que el cliente pueda ver con mayor facilidad nuestras ofertas y contrataciones.

Y por último tenemos los tour-operadores, estos nos van a dar el grosor de nuestros clientes. En páginas como Topbarcos o Click&boat, hay una gran cantidad de clientes potenciales que pueden visualizar

nuestra oferta conjuntamente con la de nuestra competencia y decidir entre una gran flota de barcos distribuida por todo el archipiélago.

Por ahora no cuento con hacer un gasto en publicidad fuera de las webs más importantes del sector, donde sí que he contratado servicios de publicidad para que mi oferta sea más visible dentro de las ofertas que tienen.

4.2.2 Estrategia de precios

Esta estrategia nos va a permitir que en servicios similares tengamos una pequeña ventaja respecto a nuestra competencia, un precio más económico. A pesar de tener precios cerrados para unas determinadas ofertas, también podemos adecuar horarios y precios para cada consumidor, moldeado a sus necesidades.

En *Mediterranean Sailing* encontramos tres ofertas diferenciadas en las cuales se podrían englobar todos los precios y productos que se ofrecen: un día en el *Maya I*, puesta de sol y pernотaciones.

El gasto del amarre anualmente es de 7500€ más iva. Este precio fluctúa mensualmente, siendo claramente más caro durante los meses de verano que en los de invierno. Para adecuarlo a las ofertas, vamos a establecer como gasto diario medio de 28,86€.

En el caso de *Un día en el Maya I*, tenemos una duración estimada de entre seis y nueve horas. Para esta experiencia el coste es el de la comida y bebida, valorado en unos cincuenta euros en total, el gasto en combustible, que al ser un velero no nos supondrá más de cinco euros, el patrón (yo) por unos 150 y el gasto diario de amarre.

Esto nos da un total de gasto diario en esta oferta de 233€.

En la experiencia de la puesta de sol únicamente se trabaja unas dos horas y media, y este gasto es bastante más reducido y son: 50€ patrón, 15€ en bebida y 3€ en combustible. Esto nos supone un gasto total de 68€.

Para el caso de *Vida en el Maya I* (con pernотaciones), el precio es muy variable, ya que esta oferta se puede coger con o sin patrón, con amarre o sin él, con lancha o piragua o sin ellas y con un traslado previo o posterior o sin él. Por tanto, se hace mucho más difícil generalizar un precio para ello.

Podemos decir que en un alquiler con patrón para cuatro días el gasto puede ser de: 250€ diarios por patrón, 28.86 día de amarre y el combustible va a parte. Por lo que sería un gasto medio de 280€ euros diarios.

El precio de venta al público que se hizo en el 2020, teniendo en cuenta que no se trata de un año normal, fue duplicar el coste que teníamos de ese servicio para así tener un precio más económico (teniendo en cuenta que la competencia tiene el precio triplicado o incluso superior), sabiendo también, que nuestro barco no es nuevo y tiene sus limitaciones en cuanto a velocidad y comodidades. Por tanto nos quedan unos precios de:

Precios por Servicios				
	Precio 2020	Precio 2021	Coste del servicio	Beneficio
<i>Un día en el Maya (6h)</i>	325€	450€	233€	217€
<i>Un día en el Maya (9h)</i>	400€	650€	245€	405€
<i>Sunset</i>	150€	250€	68€	182€
<i>Noche en el Maya</i>	500€	550€	280€	270€

Tabla 4: Precios por servicios

Estos precios han sido obtenidos a partir de una comparativa con mi competencia, así como, por los costes que hay que cubrir por cada servicio.

Para ver que precios tiene la competencia, lo que he hecho ha sido, buscar barcos a vela de entre 9 y 12m, con unas características en ocupación y servicios similares a los míos.

En las principales webs dónde he hecho mi búsqueda es en *Click&boat* y *Topbarcos*. En estas webs he podido observar como los precios para el alquiler de un velero está de media en los 400€ sin patrón, y con los extras y el patrón se van a casi 700€ (media entre diferentes veleros y ofertas).

Gracias a esa búsqueda podemos saber que la oferta es buena en cuanto a calidad precio para los posibles clientes.

4.2.3 Proceso de ventas

Al ser nuestro producto un servicio, las ventas son las contrataciones que se puedan hacer. Para llegar a tener una venta, el cliente se pondrá primero en contacto conmigo para establecer una fecha y precio además de consultar las posibles dudas que pueda tener sobre el servicio.

Una vez concretado, se procederá al pago de la mitad del servicio para garantizarse así la reserva de ese día y la otra mitad el día contratado.

En el caso de hacer una contratación a través de un tour-operador, el cliente deberá abonar el total del precio a través de la web por donde ha encontrado mis servicios y posteriormente este hará la división de facturación entre él y Mediterranean Sailing.

En algunos casos encontramos un pago anual para estar ofertados, como es el caso de Topbarcos. Y en otros, como en el caso de Click&Boat, se trata de un porcentaje por contratación. En su caso concreto un 18% del coste del servicio.



Ilustración 8: Principales touroperadores chárter

Capítulo 5. Equipo fundador y estructura de la empresa

5.1 Equipo directivo

El equipo de esta empresa soy principalmente yo, aunque cuento con diferentes personas para que me ayuden en temas de los que no soy un experto.

El encargado de la elaboración de la idea y de llevarla a cabo soy yo (Carlos Ferragut), y me ocupo de los temas tanto de restauración y puesta a punto del barco, como del análisis del mercado y la explotación del negocio una vez empiece. Cuento con formación tanto náutica como en creación de empresa (ver 2.4 estado actual), y experiencia a mis espaldas.

También tengo 3 años de experiencia en navieras mallorquinas que se dedican al turismo. Hacen un viaje similar a los que yo voy a ofertar, pero para un número mayor de pasajeros.

Estos años me han permitido obtener una gran cantidad de datos, así como la posibilidad de ver donde sería más productivo mi negocio y en qué fechas.

Por todos estos motivos, me veo con las capacidades para reparar y restaurar el barco, así como de elaborar un plan de viabilidad de mi negocio.

- Otros profesionales

Mediterranean Sailing no cuenta con ningún socio, como creador únicamente está un servidor, Carlos Ferragut. Pero se hace necesario contar con más ayuda en determinados momentos para poder resolver problemas o mejorar algunos aspectos.

Por una parte, se hace necesario contar con un programador web para la creación de la web. Para esta sección cuento con un informático con una gran experiencia, como es José Sierra.

También es necesario de alguien para el diseño de las imágenes y logos de la empresa. Este es Julio Carvajal.

Una traductora para los diferentes idiomas en los que va a estar escrita la web, para una mayor captación de clientes. Ella es Alessia Accardo.

Julia Rubio me ayuda con la parte legal y burocrática.

También cuento con el anterior propietario del barco. Es muy útil al poder resolverme dudas puntuales de los procedimientos del mismo y su mantenimiento. Él es Juan Cuesta.

Y por último, en momentos de varado para el mantenimiento y puesta a punto del barco, cuento con amigos que siempre están ahí para arrimar el hombro cuando se hacen necesarias dos manos más.

5.2 Estructura de la empresa

Con respecto al futuro de la empresa, no estará únicamente constituida por mí, si se va haciendo más grande. Las perspectivas son las de tener más de un barco de cara a las próximas temporadas.

Estos barcos pueden estar en propiedad o en explotación si tienen otro dueño.

Esta es la manera menos costosa para poder ampliar la flota y repartir de esta forma los beneficios que cada uno de los barcos genere con sus dueños.

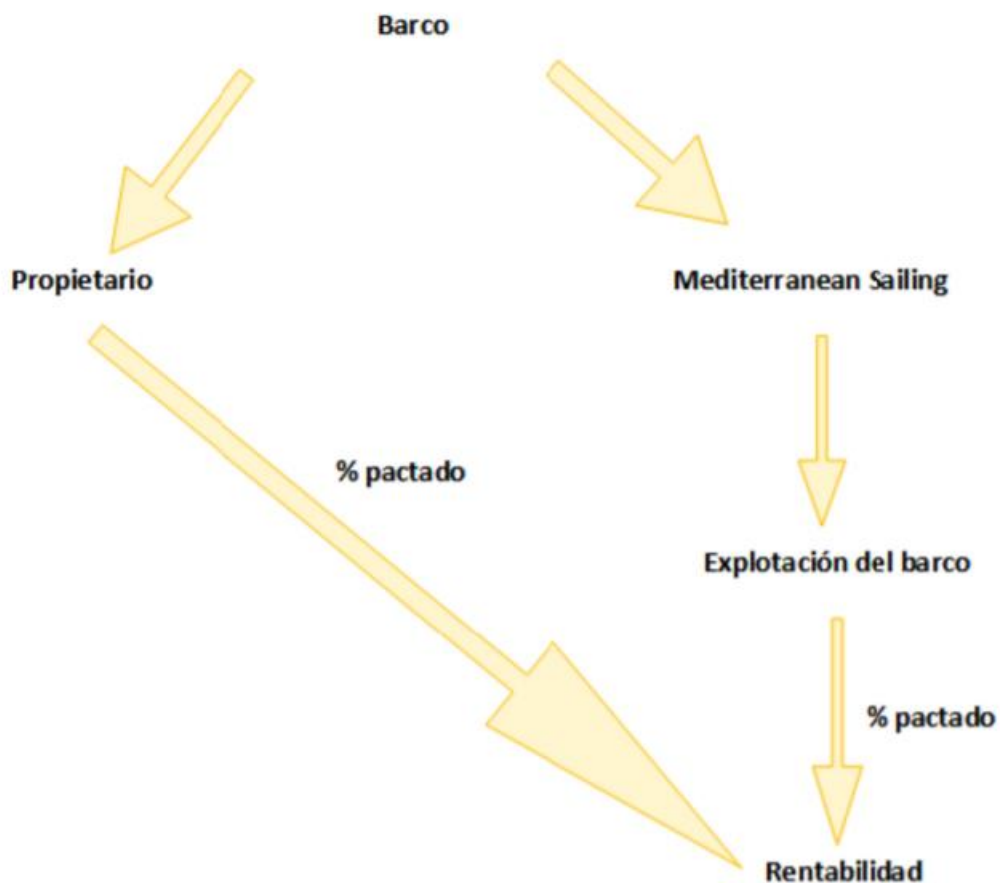


Ilustración 9: Organigrama explotación de un barco por Mediterranean Sailing

A medida que la empresa vaya creciendo, lo primero que voy a necesitar cuando se añada un segundo barco a la flota, es la de un patrón para ese segundo barco. En un principio será a partir de contratos de obra y servicio, según las contrataciones que tenga. Una vez estabilizadas una afluencia de clientes, sí que tendré uno o varios patrones en plantilla. Por lo tanto, el primer paso a la hora de crecer en plantilla será el tener a más patrones profesionales a mi cargo.

En segundo lugar, teniendo una gran fluidez de clientes, necesitaré una persona que se encargue de gestionar las reservas y organizar a los patrones según los barcos que se han reservado. Así como, de preparar facturas y presupuestos para posibles nuevas contrataciones.

Tanto para la contabilidad como para la asesoría laboral, se contratará a una gestora para que se encargue de estos temas. Actualmente estos aspectos los estoy llevando yo, como autónomo. Por ahora, *Mediterranean Sailing* es solo un nombre comercial ya que soy autónomo. En cuanto la empresa empiece a dar beneficios, cambiará a ser una sociedad limitada unipersonal. Esto permite que la responsabilidad sea de la empresa en el caso de que algo vaya mal, que la repartición de beneficios sea mucho menos costosa y más fácil de tramitar. También nos permitirá tener trabajadores en nómina.



Ilustración 10: Organigrama del personal de MS

Capítulo 6. Operación interna del negocio y plan del desarrollo del producto

El negocio de *Mediterranean Sailing* pretende ofrecer diferentes paquetes de ocio, partiendo del alquiler de un velero ya sea con o sin un patrón profesional.

6.1 Modelo y procedimiento de operaciones

Para lanzar y hacer llegar a nuestros potenciales clientes la oferta adecuada, tendremos las diferentes plataformas de internet explicadas con anterioridad.

Una vez el cliente se ha interesado por dicha oferta se pondrá en contacto conmigo, mediante correo electrónico, llamada telefónica o mensaje de *whatsapp*.

Cuando se han resuelto las dudas y concretado disponibilidad con el susodicho cliente, se procede a efectuar la reserva, esto consiste en el pago de la mitad de los costes de la compra del paquete de ocio que hayan escogido. De esta forma, tenemos ya una contratación para uno o varios días.

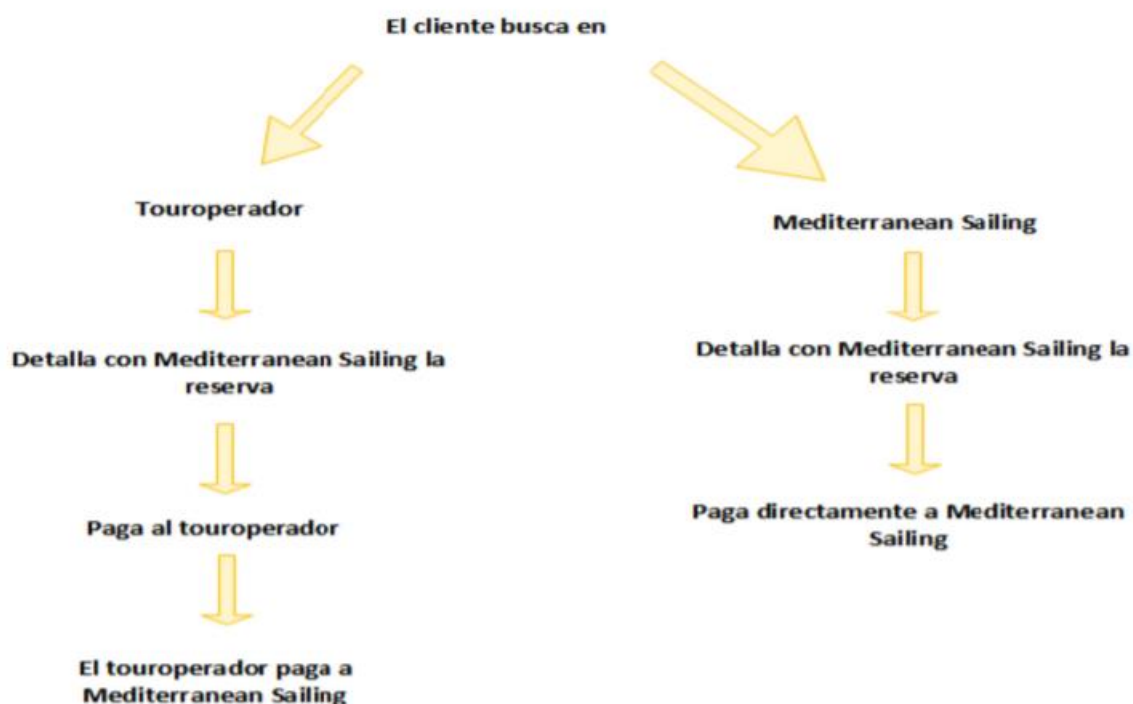


Ilustración 11: Diagrama de flujo de ventas

En el caso de tratarse de una contratación para varios días, el puerto base puede ser diferente al que tenemos preestablecido (Puerto Portals).

El día de la reserva se presentarán en el lugar indicado los clientes y disfrutarán del tipo de día escogido. Una vez finalizada la experiencia, se pagará el restante.

Todas estas reservas quedan sujetas a cambios debido a que puede haber meteorología adversa para el o los días reservados.

6.2 Ubicación de la empresa

Mediterranean Sailing no tiene una sede física, se encuentra en el lugar donde está amarrado el barco, Puerto de Punta Portals.

Este puerto está ubicado entre la isla de Mallorca, más concretamente entre la ciudad de Palma y la de Calviá. Pertenece al término municipal de Calviá.

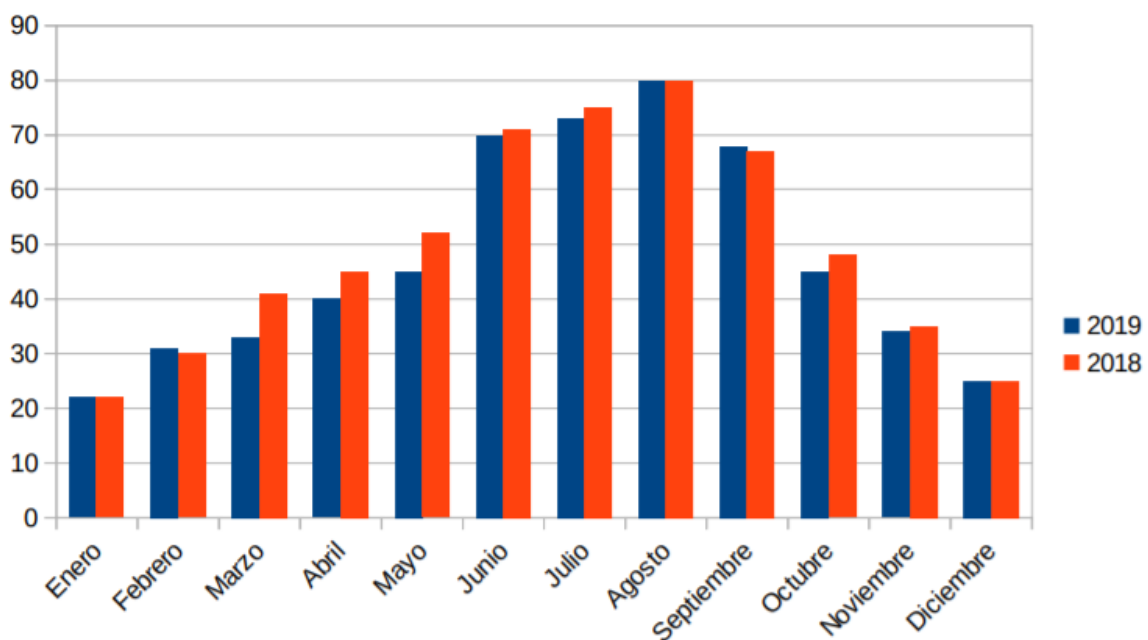


Ilustración 12: Grado mensual de ocupación en Mallorca (%), 2019. Ref [2]

Los principales puntos de acceso a la isla tanto por mar como por aire están en Palma, y más de la mitad de los turistas que vienen a visitar la isla se hospedan en los territorios de Palma, Calvià y Andratx.

Por lo que podemos decir que el puerto base está bien ubicado para llegar a una gran masa de turistas en cuanto a cercanía.

6.3 Instalaciones y Equipos

Nuestra mayor y más importante instalación es el velero *Maya I*, él es la pieza fundamental de la que no se puede prescindir. Tiene que estar siempre en perfecto estado, ya que un mal funcionamiento nos haría perder la contratación reservada para ese día.



Ilustración 13: Maya I

A parte del velero, en estos primeros momentos solo hay un equipo que es fundamental, se trata de tener algún dispositivo que nos permita tener acceso a nuestras cuentas de internet para poder gestionar las reservas y tratar con los clientes.

En mi caso, se hace todo a partir de un teléfono móvil y un ordenador portátil.

6.4 Estrategia y Planes de Operaciones

Una vez la empresa crezca y me permita adquirir un mayor número de barcos y aumentar así la flota, se necesitará un número más grande también, en cuanto a personal.

Lo principal será tener una persona encargada de gestionar reservas, organizar el calendario y hablar con los inspectores y capitanía para que esté el barco listo para salir a trabajar todos los días del año.

En cuanto a la forma en como se pone en contacto un cliente con nosotros, como se reserva y las ofertas no habrá un gran cambio en el procedimiento, pero sí que lo habrá en el número de reservas, ya que al tener más barcos anunciados, todo hace indicar que tendremos un mayor número de contrataciones.

Capítulo 7. Proyecciones Financieras

En este apartado vamos a poder determinar, de una manera estimada, el beneficio anual medio que podrá *Mediterranean Sailing* adquirir. Así como también obtener una respuesta mucho más concreta a la pregunta de ¿es viable la empresa?.

Estos datos no dejan de ser estimaciones, pese a ello, podremos discernir en qué punto se encuentra nuestra empresa, a la vez que ver con mayor claridad qué es lo que debemos esperar de ella.

7.1 Fuente y uso de la declaración de fondos

Para comenzar con este proyecto era necesaria una inversión inicial no muy alta, pero si considerable teniendo en cuenta mi estado financiero y los gastos totales previsible.

Por ello, decidí solicitarle al banco *La Caixa* un préstamo de ocho mil euros, a pagar en seis años.

También he realizado gastos de mi bolsillo, sobretodo a la hora del pago del barco. El coste de la compra del barco es de quince mil euros, dejando de lado por ahora las reformas que se han ido haciendo así como trámites para su uso como barco de uso comercial.

La forma del pago del barco es mediante una entrada de cuatro mil euros y un pago de cuotas de trescientos cincuenta euros al mes, durante los siguientes tres años.

En este año 2020 los gastos totales que habré tenido ascienden a 21.800€.

Teniendo como principales gastos:

- entrada para el barco: 4000€
- cuota mensual de compra del barco: 350€/mes
- pago de amarre: 9600€/año
- pago préstamo: 150€/mes
- seguros: 420€/año
- autónomo: 65€/mes

Estos gastos constituyen casi la totalidad de los gastos de la empresa anualmente. La entrada del barco es algo que únicamente se paga una vez, y la cuota mensual de su compra se acabará a inicios de 2023, así como del préstamo en 2026.

Pese a eso, el gasto será bastante similar cada año, a excepción del suplemento de la entrada, ya que con el paso del tiempo, las bonificaciones de autónomo las perderé y acabaré pagando una cuota similar a la del barco. Y el amarre es algo que en invierno buscaré la forma más económica, pero en verano se hace fundamental tener uno y los precios son bastante similares esté donde esté.

7.2 Hoja de supuestos

A continuación podemos ver las cuentas de pérdidas y ganancias, así como el balance general con las mayores fuentes de ingresos y de gastos que tendremos mes a mes durante cada año. Podremos verlo año a año y así determinar si la empresa es rentable o por el contrario no es sostenible con los años.

También compararemos cada año con los que le precedieron, para encontrar donde tenemos los mayores gastos y donde se obtienen los mayores beneficios.

La primera de las tablas se hizo antes de la llegada de la pandemia, indicando como iba a ser el 2020, ha acabando siendo muy irreal, pero es un buen punto de partida para visualizar los gastos que vamos a ir asumiendo año tras año, así como las ganancias que esperamos obtener.

- Cuentas de pérdidas y ganancias previstas para 2020:

Como podemos observar en la imagen, el gasto anual es incluso superior al tener que incluir el gasto en coste de la experiencia . Esto se debe a los gastos ocasionados por la venta de experiencias, cosa que provoca un mayor gasto en productos que se ofrecen durante el servicio.

Esta previsión era una de las efectuadas pre-pandemia, que nos hacían prever un beneficio anual para el primer año bastante considerable, teniendo en cuenta que se trataba de nuestro primer año como empresarios.

Obviamente, con el paso de las temporadas y por tanto, un mayor conocimiento y experiencia, espero poder conseguir beneficios mucho más interesantes.

Cabe recordar, que este tipo de empresas no pueden asumir un gran número de ventas, ya que, el número máximo de ventas depende del número de días de los que va a constar nuestra temporada. Por tanto, el crecimiento que podemos obtener es lineal y no exponencial.

Todo esto nos quiere decir, que hay un beneficio máximo que podremos llegar a obtener con un único barco, la solución está en ir incorporando barcos a la flota de la empresa y así poder ir multiplicando los beneficios.

Este balance se escribió a finales de 2019, y dadas las circunstancias no ha tenido una gran concordancia con la realidad, pero sí que podría ser perfectamente el de 2022 y 2023 (en el caso de que la temporada sea "normal").

En el caso del presente año 2020, la empresa ha tenido que asumir una gran cantidad de gastos sin poder generar prácticamente nada de dinero, debido a las directrices y prohibiciones gubernamentales.

Ahora vamos a ver cuales han sido los principales gastos y beneficios de este 2020 con cifras más aproximadas a lo que ha pasado realmente.

- Cuentas de pérdidas y ganancias reales de 2020:

Este duro revés ha hecho que este año fuera mucho más duro de lo previsto, pese a ello, sigo considerando que la idea de negocio es buena y rentable, pero las condiciones externas a mí y para nada previsibles, han provocado estas cuantiosas pérdidas.

Durante el año 2021, no cuento con poder desarrollar la empresa con normalidad. Esto hace que lo considere como un año de transición. Se aguantará con los gastos, reduciéndolos en todo lo posible y se estera hasta 2022 para volver a dar servicios.

Una de las cosas de las que se prescinde es de un amarre durante todo este año.

- Cuentas de pérdidas y ganancias previstas para 2021:

Una vez acabado 2021, en teoría, según dicen los expertos en la materia, volveremos a la antigua normalidad, donde la empresa sí que puede tener un sentido y dar beneficios gracias a que la gente pueda volver a salir y viajar.

En este año, las previsiones son similares a las que se hicieron para el 2020 antes de la pandemia, pero el gasto del autónomo sube como consecuencia del aumento en la tarifa plana de la seguridad social.

- Cuentas de pérdidas y ganancias previstas para 2022:

Una vez acabado 2022, el barco ya será de mi propiedad por lo que ese gasto mensual habrá llegado a su fin.

Para 2023 la previsión será aún mejor que durante el año 2022, ya que se supone que habré adquirido mayores conocimientos a la hora de como trabajar en mi negocio, como captar con mayor facilidad cliente y por tanto, conseguir mayores rentabilidades.

- Cuentas de pérdidas y ganancias previstas para 2023:

Estos beneficios obtenidos durante los años 2022 y 2023, así como la facturación obtenida en los pocos meses que pudo estar abierta la empresa durante el año 2020, nos hacen ver que se trata de una propuesta que puede ser rentable y su único y mayor error ha sido el momento de su creación. Pese a eso, en el momento que se creó, aún no se sabía que pudiera llegar a pasar en el mundo todo lo que ha ocurrido.

CUENTAS DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS					
	Prev. 2020	Real 2020	2021	2022	2023
Ingresos de la actividad					
Ventas de excursiones	39.800	8.000	0	40.300	53.750
Ventas sunset	4.500	750	0	4.500	6.300
Total	44.300	8.750	0	45.800	60.050
Gastos de la actividad					
Amarre	9.315	8.000	0	8.100	8.100
Compra barco	7.817	7.817	4.164	4.164	0
Autónomo	420	420	1.062	2.100	2.100
Seguros	500	500	500	500	500
Gastos excursiones	3.980	640	0	2.640	3.990
Mantenimiento	1.400	1.950	500	1.250	2.500
Total	23.432	19.327	6.226	18.754	17.190
Resultados de la actividad					
Gasto financiero	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500
Resultado actividad ord.	19.368	-12.077	-7.726	24.546	41.310
Impuestos	5.810	-	-	7.363	12.393
Resultado ejercicio	13.557	-12.077	-7.126	17.182	28.917

Tabla 5: Cuentas de pérdidas y ganancias

7.2.1 Estados financieros pro-forma

En las anteriores gráficas, podemos ver con mucha facilidad en que se gasta el dinero *Mediterranean Sailing* a lo largo del año, y también en qué época obtiene su facturación. Esto nos permite saber que la época de verano es la verdaderamente importante en este negocio.

También, gracias a las tablas, podemos ver de donde provienen los gastos de dicha empresa. El mayor gasto al que hay que hacer frente es el del amarre, este supone una gran cantidad a lo largo de un año. No hay que olvidar que siempre estaremos pagando una cuota a la seguridad social, con reducción durante los tres primeros años al ser autónomo y en caso de ser sociedad el coste de la seguridad social de la figura del administrador.

Contamos también con dos gastos fijos que acabarán desapareciendo, como son el pago del barco (3 años) que dura de 2020 a 2022, y el pago del préstamo (6 años) que dura hasta 2025.

El préstamo que estoy pagando ahora, conjuntamente a mis ahorros, han sido las únicas inversiones hechas hasta ahora, y me permiten mantener a flote esta empresa durante este tiempo en el que unicamente obtiene pérdidas e ir pagando todas las facturas mes a mes.

7.2.2 Cuentas anuales

Para hacer un balance de situación para los años 2020, 2021-22-23, necesitaré tener en cuenta cuales son mis activos año a año, así como los pasivos y mi patrimonio.

Para los activos:

- Tenemos en cuenta el dinero que podemos encontrar tanto en la caja como en el banco.
- Todo lo que nos queda por cobrar
- Materia en inventarios según su valor (aquí metemos los equipos del barco).
- Maquinaria y equipo (el barco)

Todo esto nos da un valor total de activos, que es la suma de los circulantes y los fijos.

Para los pasivos:

- Obligaciones bancarias: el pago mensual del préstamo y seguro de autónomo.
- Cuentas a pagar a acreedores: varada, compras en velas, equipo...
- Impuestos a pagar: seguridad social de la empresa
- Créditos bancarios: lo que queda por pagar del mismo

Todo esto nos da un valor total de pasivos, que es la suma de los circulantes y los fijos.

Patrimonio:

- Cantidad del barco que es actualmente de mi propiedad.

Balance de situación, como resultado a las cifras anteriormente mencionadas:

Balance de situación	2020	2021	2022	2023
Activos				
Bancos	2.000	0	5.000	5.000
Caja	0	0	0	0
Cuentas por cobrar	0	0	0	0
Inventarios	2.500	2.500	3.200	5.000
Maquinaria y equipo	15.000	15.000	15.000	15.000
Equipo de transporte	0	0	0	0
Total activos	19.500	17.500	23.200	25.000
Pasivos				
Obligaciones bancarias	1.500	1.500	1.500	1.500
Cuentas por pagar	0	0	0	0
Anticipos de clientes	0	0	0	0
Cuentas a pagar a acreedores	2.600	1.000	1.300	4.600
Impuestos a pagar	1.100	1.400	2.400	2.400
Créditos bancarios	6.000	4.500	3.000	1.500
Documentos por pagar	0	0	0	0
Total pasivos	11.200	8.400	8.200	10.000
Patrimonio				
Patrimonio	7.800	9.100	15.000	15.000
Pasivo + Patrimonio	19.500	17.500	23.200	25.000

Tabla 6: Balance de situación

7.3 Análisis de Ratios

La forma más práctica de interpretar los estados financieros históricos o pro forma de una empresa es mediante el análisis de la proporción.

Todos estos datos los vamos a obtener a partir de la tabla anterior.

Aquí podemos ver en una tabla de todos los ratios:

Ratios	2020	2021	2022	2023
ROE	-1,55	-0,78	1,14	1,93
ROA	-0,62	-0,41	0,74	1,16
Endeudamiento	0,57	0,48	0,35	0,4
Rentabilidad (€/Venta)	-483,08	0	190,91	235,1

Ratios	2020-21-22-23
TIR	0,85
VAN	-6013

Tabla 7: Ratios

Y a continuación podremos ver el significado de cada uno y que suponen estas cifras.

7.3.1 Ratio de rentabilidad

Así podemos ver con facilidad el porcentaje de las ventas de la empresa que han sido beneficio neto. Cuanto mayor sea el margen de beneficio neto, más eficaz y eficiente será la empresa en la producción y las operaciones.

Margen de beneficio neto = Beneficio Neto después de impuestos / Ventas.

7.3.2 Ratio de Rentabilidad financiera, ROE

La rentabilidad de la empresa sobre el patrimonio que usa. Una medida de cómo una compañía invierte fondos para generar ingresos.

Como patrimonio contamos con el barco, que pese a las reparaciones y mejoras que se le han aplicado, seguiremos valorando en quince mil euros.

$$(\text{Return on Equity-ROE}) = \text{Beneficio Neto después de impuestos} / \text{Patrimonio.}$$

A medida que la empresa se va haciendo más sostenible, al obtener más ingresos, nuestro ROE va aumentando. Cuanto más fiable y posicionada esté la empresa, mayor será nuestro ROE año a año, siempre dentro de unos máximos en facturación que puede obtener nuestro único barco. Para poderlo hacer crecer más, se hace necesario un aumento de la flota.

7.3.3 Ratio de Rentabilidad Económica

Es la rentabilidad obtenida como consecuencia de su actividad económica antes de tener en cuenta aspectos financieros y fiscales. Muestra lo eficiente que la empresa usa sus activos para ganar dinero.

El único activo con el que contamos es el barco, ya que los demás son pasivos consecuencia del mantenimiento del activo.

$$(\text{ROA}) = \text{Beneficios netos antes de impuestos (resultado de explotación)} / \text{Activo Total}$$

En mi caso, los datos en cuanto a beneficio neto antes de impuesto se refiere es el Beneficio anual que aparece en cada tabla. Mientras que el activo total es el precio del barco más la cantidad de préstamo aún no devuelto y el valor estimando a mi trabajo como patrón, poniendo como media 200€ de salario por día trabajado.

De nuevo, volvemos a ver como el 2020 real y 2021 no nos dan datos creíbles al tener una pérdida y no un beneficio.

7.3.4 Ratio de endeudamiento

Cuanto mayor sea la ratio de deuda, mayor será el riesgo que enfrenta la empresa. El ratio de endeudamiento ideal de este nivel se sitúa entre el 40% y el 60%.

Todos mis gastos son pasivos con la excepción de la compra del barco y los gastos derivados de ventas.

$$\text{Ratio de deuda} = \text{Pasivo Total} / \text{Activo Total}$$

Como pasivo total estará el coste que nos queda por pagar tanto del préstamo como del barco, el amarre, el seguro y la seguridad social. El sueldo como patrón solo será viable en el caso de que la empresa logre beneficios (200€/día).

Nuestro activo total será la parte ya pagada del barco y el beneficio de ese año en el caso de que haberlo.

Como era de esperar, en los primeros años en los que no se han obtenido beneficios el ratio de endeudamiento nos sale muy elevado. Una vez la situación se normalice y la empresa funcione como debiera, ese ratio irá disminuyendo año a año, para quedarse con unos valores mucho más estables y adecuados para la correcta viabilidad económica de la empresa.

7.3.5 Ratio de Tasa Interna de Retorno, TIR

Esta cifra nos muestra la rentabilidad que podemos obtener de una inversión. Eso quiere decir que nos dará un porcentaje en la que mostrará sobre las cantidades aún no retiradas si tenemos un beneficio o pérdida.

Tanto este dato como el VAN solo podremos obtenerlos con datos positivos y por ello vamos a utilizar el supuesto de 2020, 2022 y 2023 únicamente.

7.3.6 Ratio de Valor Actual Neto, VAN

Suponiendo que el 2020 hubiera sido un año normal y los dos años siguientes fueran los que planteamos como 2022 y 2023 nos saldrán datos más comunes.

Con este ratio, podremos ver al término de 2023 como estará la empresa. Todos los resultados expresados en cualquiera de los ratios hay que tener en cuenta que vienen muy condicionados por la entrada de una pandemia, los datos que deberían haber sido en años normales distan mucho de lo que acabarán siendo en la realidad a consecuencia de este factor externo.

Este sería nuestro VAN de una forma realista, suponiendo que se aplica un TIR mucho menor (0,2), solo en los años que se obtienen beneficios.

Anexos

Anexo 1. Ratio de rentabilidad

- 2020:

$$-12.077\text{€} / 25 \text{ ventas} = -483,08\text{€} / \text{venta}$$

Al haber sufrido pérdidas durante este año, el resultado de este período no tiene sentido al ser negativo, ya que no he perdido dinero por las ventas que he hecho. Para que el resultado tenga un significado real las cuentas finales tienen que salir en positivo.

- 2021:

En este año no va a haber ventas, por lo que la rentabilidad es de 0.

- 2022:

$$17182\text{€} / 90 \text{ ventas} = 190,91\text{€} / \text{venta}$$

- 2023:

$$28917\text{€} / 123 \text{ ventas} = 235,1\text{€} / \text{venta}$$

Esto nos deja ver, que la ganancia media por venta se situará entre los 165 y 230 euros año tras año para este barco, que es el único con el que contamos a día de hoy.

Anexo 2. Ratio de Rentabilidad financiera, ROE

(Return on Equity-ROE) = Beneficio Neto después de impuestos / Patrimonio.

- 2020:

$$-12.077\text{€} / 7.800\text{€} = -1,55$$

- 2021:
 $-7126\text{€} / 9100\text{€} = -0,78$

- 2022:
 $17.182\text{€} / 15000\text{€} = 1,14$

- 2023:
 $28.917\text{€} / 15000\text{€} = 1,93$

Anexo 3. Ratio de Rentabilidad Económica

- 2020:
 $-12.077\text{€} / 19.500\text{€} = -0,62$

- 2021:
 $-7.126\text{€} / 17.500\text{€} = -0,41$

- 2022:
 $17.182\text{€} / 23.200\text{€} = 0,74$

- 2023:
 $28,917\text{€} / 25.000\text{€} = 1.16$

Anexo 4. Ratio de endeudamiento

- 2020:
 $11.200\text{€} / 19.500\text{€} = 0,57$

- 2021:
 $8.400\text{€} / 17.500\text{€} = 0,48$

- 2022:
 $8.200\text{€} / 23.200\text{€} = 0,35$

- 2023:
 $10.000\text{€} / 25.000\text{€} = 0,4$

Anexo 5. Ratio de Tasa Interna de Retorno, TIR

$$0 = -15000 + (14572 / (1+k)) + (17182 / (1+k)^2) + (28917 / (1+k)^3)$$

$$\text{TIR} = k = 0,85$$

Anexo 6. Ratio de Valor Actual Neto, VAN

$$VAN = -I_0 + \sum_{t=1}^n \frac{F_t}{(1+k)^t} = -I_0 + \frac{F_1}{(1+k)} + \frac{F_2}{(1+k)^2} + \dots + \frac{F_n}{(1+k)^n}$$

Donde el primer término es la inversión inicial y los siguientes la rentabilidad año tras año.

Ft: es el flujo de dinero para cada periodo.

k: es el tanto por ciento que obtendremos del beneficio.

$$VAN = -15000 + (14572 / 1,85) + (17182 / (1,85)^2) + (28917 / (1,85)^3) = 2155 \text{ €}$$

$$VAN: -15000 + (-12077 / 1) + (-7126 / (1)^2) + (17182 / (1,2)^3) + (28917 / (1,2)^4) = -6013 \text{ €}$$

Bibliografia

[1] Arxiu fotogràfic ATB, Vicepresidència i Conselleria d'Innovació, Recerca i Turisme. Manu San Félix. Jaume Capellà. AGB. Binigaus, 2019, Geografia de Mallorca, Agència d'Estratègia Turística de les Illes Balears

[2] Agència d'Estratègia Turística de les Illes Balears, Conselleria de Model Econòmic, Turisme i Treball. Govern de les Illes Balears, 2020, El turisme a les illes balears. Anuari 2019, Carrer Rita Levi s/n Parc Bit 07121 Palma

[3] Capó Vicedo, J. y Ortiz Rodríguez, B. 2015, 10 pasos para desarrollar un plan estratégico y un business model canvas, Universitat Politècnica de València

[4] Agència d'Estratègia Turística de les Illes Balears, Conselleria de Model Econòmic, Turisme i Treball. Govern de les Illes Balears, 2019, El turisme a les illes balears. Anuari 2018, Carrer Rita Levi s/n Parc Bit 07121 Palma

[5] DGMM, 2019, Asociación Nacional de Empresas Náuticas

[6] Conselleria de Transición Energética y Sectores Productivos de Desarrollo Estratégico, 2020, Desarrollo estratégico y puesta en marcha del cluster náutico de les Illes Balears

[7] Barringer, B. R. 2009, Preparing Effective Business Plan, Pearson Education

[8] Agència d'Estratègia Turística de les Illes Balears, Conselleria de Model Econòmic, Turisme i Treball. Govern de les Illes Balears, 2018, El turisme a les illes balears. Anuari 2017, Carrer Rita Levi s/n Parc Bit 07121 Palma

[9] Agència d'Estratègia Turística de les Illes Balears, Conselleria de Model Econòmic, Turisme i Treball. Govern de les Illes Balears, 2017, El turisme a les illes balears. Anuari 2016, Carrer Rita Levi s/n Parc Bit 07121 Palma

- [10] Schaufeld, J. 2015, Commercializing Innovation, apress, ISBN-13 (pbk): 978-1-4302-6352-4
- [11] Rudkin Ingle, B. 2015, Design thinking for entrepreneurs and small businesses, apress, ISBN-13 (pbk): 978-1-4302-6181-0
- [12] Paetz, P. 2014, Disruption by design, ISBN-13 (pbk): 978-1-4302-4632-9
- [13] Ries, E. 2012, El método learn startup, grupo planeta, Av. Diagonal, 662-664, 08034 Barcelona, ISBN:978-84-234-1255-6
- [14] Osterwalder, A. y Pigneur, Y. 2010, Generaciónde modelosde negocio, Grupo Planeta, Av. Diagonal, 662-664, 08034 Barcelona, ISBN: 978-84-234-2841-0
- [15] Maurya, A. 2010, Running lean
- [16] Ready, K. 2011, Startup an insider's guide to launching and running a business, apress, ISBN:978-1-4302-4218-5

