

## NAUTIOCIO, S.L. (A)<sup>(1)</sup>

Joan Pons, gerente de Nautiocio, S.L., había planteado en el último consejo de administración de la empresa la posibilidad de ampliar su oferta de servicios mediante la adquisición de una flota de veleros con los que pretendía potenciar su negocio de alquiler de embarcaciones de recreo con patrón. Hasta la fecha, su negocio había estado basado principalmente en el arrendamiento de embarcaciones a motor del tipo Menorquin<sup>(2)</sup>, muy apreciadas en las Islas Baleares. Su intuición era que la demanda de embarcaciones a vela crecería notablemente durante la próxima década y que era buen momento para invertir parte de lo que habían generado durante su corta pero exitosa trayectoria empresarial.

En los primeros días de enero de 2005 se reunió con Carlos Carreras, director financiero de la empresa, para analizar los resultados del ejercicio 2004 y dar los últimos retoques a la propuesta que debía presentar en el próximo Consejo, que tendría lugar en unos días.

*“Carlos, ayúdame a repasar con detalle estos números, por favor. Corrígeme si me equivoco. La tarifa que hemos fijado es 3.000 euros por semana en temporada alta y 2.000 euros en temporada baja. A la vista de los datos históricos de alquiler de nuestras motoras, hemos previsto inicialmente que cada uno de los barcos se alquile al año aproximadamente 20 semanas, 16 en temporada alta<sup>(3)</sup> y 4 en temporada baja, por lo que el ingreso promedio por semana de alquiler sería de unos 2.800 euros. Mi experiencia con barcos a motor me dice que eso es razonable. ¿Me recordaría cuáles son los costes que hemos previsto?”*

---

<sup>(1)</sup> Caso de la División de Investigación del Instituto Internacional San Telmo, España. Preparado por el profesor Manuel García-Ayuso Covarsí, para su uso en clase, y no como ilustración de la gestión, adecuada, de una situación determinada.

Copyright © Noviembre, 2013. Instituto Internacional San Telmo, España.

No está permitida la reproducción, total o parcial, de este documento, ni su archivo y/o transmisión de ninguna forma o por cualquier medio, ya sea electrónico, mecánico, por fotocopia, por registro o por otros medios, sin la autorización expresa y escrita del Instituto Internacional San Telmo.

<sup>(2)</sup> Véase <http://www.menorquin.com/>

<sup>(3)</sup> Aproximadamente, entre el 1 de Mayo y el 30 de Septiembre, la Semana Santa y la semana posterior a la Semana Santa.

*“Claro, Joan. Nuestro proyecto es adquirir 5 unidades del Dufour 385 Grand’Large. Hemos estimado que por cada semana que se alquile un barco tendremos que pagar 560 euros al patrón que subcontratemos. Además, si el alquiler se hace a través de agencias de viajes, habrá que pagarles la comisión correspondiente, que hemos pactado en un 20% del precio de venta. Deberíamos asumir que, en principio, todos los alquileres serán por esta vía. Cuando los clientes vayan conociendo esta nueva línea de negocio, será más probable que nos llamen directamente. Cada vez que alquilemos un barco habrá que limpiarlo a su retorno; la empresa con la que tenemos subcontratada la limpieza de barcos a motor nos cobra 80 euros por servicio. Como de costumbre, el coste de combustible lo recuperamos, ya que se lo repercutimos en la factura a los clientes al término del periodo contratado.*

*Por otra parte, hemos estimado que cada barco nos generará anualmente los siguientes costes: 4.000 euros del atraque en el muelle de poniente del puerto de Mahón, 2.000 del seguro a todo riesgo, y unos 2.400 de reparaciones, efectos náuticos, revisiones y otros gastos diversos. En cuanto a los costes de estructura, hemos llegado a la conclusión de que no tienen que incrementarse. Eso sí, deberíamos alquilar un almacén junto al pantalán en el que estarán atracados los veleros, lo que nos costará unos 5.000 euros anuales y contratar a un tercer guardamuelles, lo que según la estimación que la gestoría nos ha dado serían otros 9.000 euros”.*

Carlos recuperó la oferta recibida del distribuidor autorizado del astillero fabricante de los veleros (anexo 2) y añadió:

*“Debemos también considerar el coste de la amortización de los barcos. De acuerdo con la última oferta que nos han pasado, el coste de cada unidad ya equipada para el alquiler asciende a 150.000 euros ¿Cuánto debemos considerar como coste anual para evaluar la viabilidad del negocio?”*

Joan pensó un momento y contestó:

*“Como sabes, he contactado con potenciales compradores y he firmado un precontrato con cinco de ellos, en virtud del cual, si decidimos acometer nuestro proyecto, pasarán a ser propietarios de los barcos al cabo de cinco años (una vez los barcos hayan pasado de estar matriculados en lista sexta<sup>(4)</sup> a estar en lista séptima), pudiendo disfrutar hasta entonces del barco cuatro semanas cada año, siempre y cuando no lo tengamos alquilado. A cambio, cada uno aportará 80.000 euros en el momento de la compra, de modo que nosotros sólo habremos de desembolsar 70.000 euros por barco, esto es, un*

---

<sup>(4)</sup> Se denomina *lista séptima* al registro de embarcaciones de construcción nacional o importadas, dedicados a la práctica deportiva o la pesca sin ánimo de lucro. Las embarcaciones matriculadas en *lista sexta* son las de recreo o deportivas que se explotan con fines lucrativos, generalmente en régimen de alquiler. En la fecha en que se produjeron los acontecimientos descritos en el caso, las empresas de alquiler de embarcaciones de recreo domiciliadas en España estaban exentas del pago del impuesto de matriculación en esloras inferiores a 15 metros. Transcurrido el cuarto año desde el momento de su matriculación en lista sexta, la empresa propietaria podía transferir la embarcación a un particular, sin que el paso a la *lista séptima* implicase un coste de matriculación para el adquirente.

*total de 350.000 euros. Como financiaremos la adquisición mediante un préstamo a cinco años a un tipo cercano al 4,7%, el coste anual promedio incluyendo intereses rondará los 80.000 euros, esto es, unos 16.000 por barco en cada uno de los cinco años en que los utilizaremos. Eso se corresponde con unos intereses de unos 16.500 euros el primer año, algo más de 13.000 el segundo, casi 10.000 el tercero, unos 6.600 el cuarto y alrededor de 3.300 el quinto, pero para nuestro análisis podemos asumir un coste financiero medio anual de 2.000 euros por barco, esto es, un total de 10.000 euros por año”.*

*“Muy bien”, respondió Carlos. “Yo creo que con eso tenemos todos los números que necesitamos para saber si el negocio es viable”.*

*“Bueno, bueno, no estoy tan seguro...”, interrumpió Joan. “Hay varias cuestiones que creo que debemos discutir. Por una parte, deberíamos considerar el efecto que un cambio en el precio podría tener sobre nuestros resultados. He estado mirando los precios de algunas empresas de chárter de Mahón y Ciudadela y echando un vistazo a nuestros datos históricos del negocio de alquiler de barcos a motor y estimo que bajando los precios en 400 euros podríamos incrementar el número de alquileres un 10% y que si, por el contrario, subiésemos el precio 400 euros por semana, tal vez perderíamos hasta un 20% de los contratos. ¿Te parece que hagamos números para ver qué es más conveniente?”*

*“Por otra parte, podríamos considerar la posibilidad de incrementar nuestro esfuerzo publicitario para difundir nuestra oferta de embarcaciones de vela. En el Salón Náutico de Barcelona que se celebró el pasado noviembre estuve hablando con algunas empresas de publicidad especializadas en turismo de ocio y me aseguraron que con una inversión publicitaria anual de alrededor de 18.000 euros, para difundir adecuadamente nuestra nueva oferta de barcos a vela, podríamos lograr un aumento de alrededor del 10% en las ventas con relación a nuestras previsiones actuales. Por otra parte, creo que deberíamos mejorar nuestro sitio de Internet para potenciar esta nueva línea de negocio y hacer que también sea posible la contratación de nuestras embarcaciones a vela a través de la Red. Estimo que con ello lograríamos, al menos, un 5% más de alquileres que en nuestra previsión inicial y que, obviamente, para esos contratos nos ahorraríamos la comisión de agencia. Jesús Bernal, técnico de la empresa que nos ha desarrollado los sistemas informáticos, me ha dicho que a su juicio el coste de desarrollo de la web no superaría los 15.000 euros y que el mantenimiento no implicaría un aumento en la cuota que actualmente nos cobran cada mes”.*

*“Si los números no nos salen, siempre podemos olvidarnos de comprar los veleros y subcontratar con propietarios de barcos matriculados en lista sexta. Por lo que he podido averiguar, las empresas que operan así pagan un promedio de 1.750 euros por semana. Probablemente tendríamos un 20% menos del volumen inicialmente previsto, esto es, alquilaríamos cada uno de los cinco barcos unas 16 semanas al año. Habría que seguir pagando a la agencia, pero nos ahorraríamos el patrón, la limpieza y, claro está, los costes que implica tener nuestros propios barcos. Además, no necesitaríamos*