

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

En enero de 2005, el Consejo de Administración de Nautiocio, S.L., aprobó la propuesta de Joan Pons y procedió de inmediato a la adquisición de las cinco embarcaciones a vela y la búsqueda y formación de patrones para lanzar su oferta de alquiler de veleros.

2005 y 2006 fueron años muy buenos, ya que la demanda superó con creces las previsiones de Joan, alcanzándose una ocupación cercana al 100% en temporada alta y cerrándose más contratos de lo esperado en temporada baja. No obstante, en 2007 se apreció una caída importante en el número de arrendamientos, registrándose una ocupación inferior al 70% en temporada alta y casi nula en temporada baja. La tendencia se acentuó en 2008, año en que únicamente se cerraron 55 contratos en temporada alta.

A finales de 2008, convencido de que las ventas serían aún menores en 2009, Joan decidió estudiar las medidas que cabría adoptar. Entró en el despacho de Carlos Carreras y le preguntó: *“¿tienes el avance de cierre de 2008 y las previsiones para 2009 que te pedí ayer?”*

*“Claro, aquí están”,* respondió Carlos. *“En la primera página tienes los resultados que, según nuestro sistema de costes, hemos obtenido en 2008”* (**Anexo 1**).

Joan frunció el ceño y dijo *“Vaya, no pensaba que las cosas hubiesen ido tan mal este año”*.

---

<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.

*“Pues, como verás, los pronósticos para 2009 son aún peores”, continuó Carlos. “De acuerdo con tus indicaciones, he estimado los resultados que podría generar el negocio si, según tu previsión, consiguiésemos 40 contratos en temporada alta, asumiendo prácticamente los mismos costes que hemos tenido en 2008 y que, como en el año que acabamos de cerrar, un 20% de los clientes hiciesen sus reservas directamente a través de Internet” (Anexo 2).*

*“Pues si que pinta mal”, murmuró Joan.*

*“Bueno, según”, prosiguió Carlos. “Para el caso de que decidiésemos cerrar la línea de negocio, esta es la información que he recabado. En primer lugar, si nos desprendemos de los barcos, habríamos de hacerlo al precio inicialmente acordado con los propietarios. Como ellos ya adelantaron 400.000 euros, no cobraremos nada en la transacción. Eso sí, habrá que pagar al banco una comisión de cancelación del préstamo de unos 1.000 euros. En nuestro balance los barcos tienen un valor neto de 450.000 euros, que habría que dar de baja. Como sabes el contrato con el puerto puede cancelarse en cualquier momento y podemos suprimir de inmediato los gastos publicitarios, cuyo presupuesto para 2009 aún no hemos tocado. Las pólizas de seguros vencen el 1 de marzo, por lo que podemos notificar a la aseguradora que no queremos renovar y listo. Como no hemos preavisado, hemos de pagar el arrendamiento del almacén para todo 2009. No obstante, he hablado con el propietario y estaría dispuesto a resolver el contrato si le pagamos un 50% y renunciamos a la fianza de 1.000 euros que dimos al firmarlo. Finalmente, la gestoría me ha comunicado que el despido del guardamuelles requeriría el pago de una indemnización de alrededor de 4.500 euros”.*

Tras un largo silencio, Joan dijo: *“En fin, esta tarde prepararé mi propuesta para el Consejo”.*

ANEXO 1

**AVANCE DE RESULTADOS DE LA LÍNEA DE NEGOCIO DE ALQUILER DE BARCOS A VELA  
 EN EL EJERCICIO 2008**

(En euros)

	Por Embarcación		Total	
	Semanal	Anual	Semanal	Anual
Precio de Venta al Público (sin Impuestos)	3.000	33.000	15.000	165.000
Retribución del Patrón	600	6.600	3.000	33.000
Comisión Agencia Viajes	480	5.280	2.400	26.400
Limpieza	80	880	400	4.400
<b>Margen de Contribución</b>	<b>1.840</b>	<b>20.240</b>	<b>9.200</b>	<b>101.200</b>
Costes Fijos	2.830	31.130	14.150	155.230
Atraque	400	4.400	2.000	22.000
Seguro	214	2.350	1.068	11.750
Reparaciones, Revisiones y otros	218	2.400	1.091	12.000
Amortización	1.273	14.000	6.364	70.000
Intereses	127	1.400	636	6.580
Almacén	98	1.080	491	5.400
Guardamuelles	173	1.900	864	9.500
Publicidad	327	3.600	1.636	18.000
<b>Contribución</b>	<b>-990</b>	<b>-10.890</b>	<b>-4.912</b>	<b>-54.030</b>
<b>Gastos Generales</b>	<b>445</b>	<b>4.900</b>	<b>2.227</b>	<b>24.500</b>
<b>Resultado</b>	<b>-1.428</b>	<b>-15.706</b>	<b>-7.139</b>	<b>-78.530</b>