

RESUMEN EJECUTIVO



MBA PART TIME 09/10

**Juan Barrera Matilla
David Ciudad de la Puerta
Juan Hurtado Roa
Elsa Prada Martínez
María Sánchez Mora**

EOI Escuela de
organización
industrial

**TUTOR: Mariano Gómez Agüero
MADRID, 17 Diciembre 2010**

EQUIPO PROMOTOR	1
RESUMEN EJECUTIVO	2
OPORTUNIDAD: Un océano de posibilidades...	3
CREACION DE VALOR: Un “océano azul” en Madrid	4
ESTRATEGIA: Cuaderno de bitácora...	5
ACTIVIDADES: el océano por dentro...	9
NUMEROS: nuestro mapa del tesoro ...	10
PLAN DE CONTINGENCIAS: Contra viento y marea...	16
CONCLUSIONES	17

“Hemos detectado una oportunidad, creemos en ella, y seremos capaces de encontrar la forma de poder materializar nuestro **sueño**”

El equipo promotor está compuesto por cinco profesionales de diferentes sectores, unidos por la ilusión de emprender un nuevo negocio, aportando todos sus conocimientos y experiencias para el buen funcionamiento del proyecto.

Dos de los integrantes poseen la licencia Open Water otorgada por PADI, y gracias a sus conocimientos y pasión por el submarinismo hemos decidido traer el mar a la Comunidad de Madrid.

Concretamente los creadores de **6cean** son:

Juan Barrera Matilla: Ingeniero de Minas por la Universidad Politécnica de Madrid, MBA por la EOI Escuela de Negocios (Madrid), con varios años de experiencia como Ingeniero Termohidráulico dentro de la industria nuclear. [PADI Open Water Diver](#).

David Ciudad de la Puerta: Ingeniero Industrial por la Universidad Carlos III de Madrid, MBA por la EOI Escuela de Negocios (Madrid), participa en la gestión de proyectos e industrialización en la planta de ascensores OTIS de Leganés.

Juan Hurtado Roa: Licenciado en Veterinaria por la Universidad Complutense de Madrid, Máster en Seguridad Alimentaria por la UCM y MBA por la EOI Escuela de Negocios (Madrid). Ha desarrollado su actividad principalmente en el sector de la consultoría y asesoría en seguridad alimentaria, así como en el campo de la formación y la calidad. [PADI Open Water Diver](#).

Elsa Prada Martínez: Licenciada en Administración y Dirección de Empresas por la Universidad del Norte (Colombia), Máster en Dirección y Gestión de RRHH en Formaselect y MBA por EOI Escuela de Negocios (Madrid), tiene experiencia profesional en Banca y en el sector público en subvenciones y deducciones fiscales.

María Sánchez Mora: Ingeniero Superior Aeronáutico por la Universidad Politécnica de Madrid, MSc Gas Turbine Technology por Cranfield University (Reino Unido) y MBA por la EOI Escuela de Negocios (Madrid). Ha desarrollado su actividad en el sector aeronáutico como ingeniero de motores.

“Bienvenidos a una nueva experiencia;

Sumérjense en el mundo submarino de **6cean**”

Los **océanos azules** llevan a las empresas a generar un nuevo espacio de mercado, creando y capturando nueva demanda. Generan valor a través de la innovación y crean oportunidades de crecimiento rentable y sostenido a largo plazo.

6cean, Centro Integral de Buceo es una idea que surge del estudio de las necesidades de los buceadores y no buceadores de la Comunidad de Madrid, que demandan un lugar cercano y sin estar sujeto a la estacionalidad que esta actividad presenta en nuestro país.

El modelo de negocio se centra en un tanque de 6 millones de litros de agua salada y 20 metros de profundidad, situado en el término municipal de Alcobendas, en el que practicar submarinismo en cualquier época del año y poder obtener licencias de buceo y alrededor del cual se anclan una escuela de buceo, una tienda con las últimas novedades del sector y un restaurante decorado con un espectacular acuario.

6cean se plantea como un negocio de futuro. Las posibilidades de crecimiento mediante otras actividades relacionadas con el mundo marino, las potenciales alianzas estratégicas que permitan el desarrollo de una infraestructura comercial y de ocio alrededor del centro e incluso la posibilidad de crear una marca propia y exportarla a todo el mundo hacen que las posibilidades de crecimiento y expansión en el futuro sean algo más que un sueño, y más aún teniendo en cuenta que los sectores del ocio y del turismo son de los pocos que mantienen un crecimiento constante incluso en los tiempos de crisis como en los que nos encontramos.

La estrategia de negocio está enfocada en un crecimiento de ventas sostenible, que a su vez se sustenta en la diferenciación ya que es el único centro en España de estas características, creando un nicho de mercado. Este crecimiento es posible gracias a una efectiva planificación comercial, una política de recursos humanos basada en la orientación al cliente y un sistema de gestión responsable tanto con nuestros trabajadores como con el medio ambiente.

Así, aunque la construcción de toda la infraestructura supondrá una inversión inicial de 6 millones de Euros y 2 años de construcción, la financiación se plantea mediante una estructura aproximada de 45% *Equity* 55% deuda a largo plazo. Los fondos propios serán financiados en su mitad mediante alguna de las "famosas tres Fs" y/o una empresa de *Venture Capital*, y la otra mitad se ha contemplado un préstamo participativo con la colaboración de ENISA. De esta forma se accederá a un préstamo promotor a largo plazo que financiará el resto del inmovilizado necesario para comenzar la operación.

Para el inversor el negocio supone:

Inversión de 1,700,000 €

La rentabilidad del negocio es lo suficientemente alta como para hacer este proyecto atractivo:

TIR para el accionista del 34%

OPORTUNIDAD: Un **océano** de posibilidades...

MISION Y CLAVES DE NEGOCIO

Los datos de la Federación Española de Actividades Subacuáticas y del Consejo Superior de Deportes coinciden en señalar la buena salud del buceo en nuestro país, un sector que registra alrededor de **41.000 licencias vigentes** en el último año. El submarinismo y, en general, las actividades subacuáticas han ido experimentando a lo largo de los últimos diez años un incremento gradual y constante tanto por el número de clubes como por el número de deportistas federados o centros de inmersión oficialmente autorizados. **Esta excelente situación sitúa a España entre uno de los países con mayor actividad subacuática en estos momentos con más de 1.500 clubes federados.**

La Comunidad de Madrid es la tercera Comunidad Autónoma en número de licencias y es que el motivo por el que titulados y no titulados en submarinismo no realizan estas actividades, nunca o con menor frecuencia de la que quisieran, se debe a la falta de tiempo. La estacionalidad del deporte reduce su práctica a los cuatro meses estivales, y para poder realizarlo hay que desplazarse a la costa con su consiguiente planificación y gastos en alojamiento y transporte.

6cean nace para acercar el mar a Madrid y satisfacer la necesidad de disfrutar de actividades de buceo recreativo a expensas de la estacionalidad de este deporte, y promover su desarrollo sin los inconvenientes del desplazamiento al litoral español.

La idea de **6cean** es proveer de un servicio integral para la práctica de actividades subacuáticas, ofreciendo a sus clientes una experiencia innovadora basada en el diseño de las instalaciones, la novedad de los productos, la continúa adaptación de los servicios y la seguridad en la práctica del buceo recreativo, de forma que puedan disfrutar del ocio submarino durante todo el año en la Comunidad de Madrid.

Teniendo en cuenta, la ausencia de competidores en el sector que ofrezcan un servicio integral a sus clientes y la nula penetración en el mercado español de las empresas internacionales líderes, el parque submarino tiene una alta capacidad de explotación. La rápida consolidación que se requiere se arraiga en valores clave:

Ocio: Centro para practicar actividades subacuáticas, escuela, compra de material, y restauración.

Creatividad: en el diseño de instalaciones y productos.

Experiencia: El tanque submarino permite disfrutar de experiencias a 20 metros de profundidad.

Adaptación: tanto en el diseño de las instalaciones como a las necesidades de cada tipo de cliente.

Novedad: Permite practicar submarinismo en un entorno marino en Madrid y durante todo el año.

Descubran la apuesta sólida, innovadora y rentable del CENTRO INTEGRAL DE BUCEO, que cuenta con el tanque de submarinismo de mayor volumen del mundo destinado para la práctica del buceo recreativo y otras actividades subacuáticas, más una tienda y un restaurante. Les invitamos a participar, en definitiva, en un océano de posibilidades y un negocio de futuro.

CREACION DE VALOR: Un “océano azul” en Madrid**MODELO DE NEGOCIO Y VENTAJAS COMPETITIVAS**

Para poder crear nuevos espacios de mercado, hay que analizar qué factores hacen que los consumidores elijan entre industrias alternativas e intentar ofrecerles algo totalmente nuevo.

6cean desarrolla una estrategia de diferenciación basada en la orientación a sus clientes para ofrecerles lo que los demás no pueden: proximidad, innovación, adaptabilidad, licencias *indoor*, prueba de material e inmersiones todo el año.

Estudios del sector señalan que los motores en la industria del buceo son la enseñanza, los viajes y los equipos. El lanzamiento del parque submarino ofrece un servicio integral al submarinista con escuela, tiendas física y on-line, club y restaurante temático, el cual permitirá disfrutar de un entorno marino y ofrecer un lugar donde completar la jornada submarina. Esta última línea de negocio aporta valor añadido al parque submarino pero es gestionado por una empresa externa. El disponer de tres líneas de negocio diversifica el riesgo, a la par que incrementa el potencial de oferta.

La tienda dispone de un amplio catálogo de productos de submarinismo y un personal especializado en el asesoramiento sobre material de buceo. Destacamos como punto diferenciador que es la única tienda del sector que ofrece la posibilidad de probar los equipos de última generación en nuestras instalaciones. Todos nuestros productos están a la venta además en nuestro portal online www.6cean.com

La escuela cuenta con una amplia oferta de actividades. Al igual que nuestra competencia, realizamos inmersiones, bautismos y cursos completos, pero somos el único centro de España en el que no se aprende en una piscina sino en un tanque de submarinismo de 20 metros de profundidad de agua salada que asemeja las condiciones de flotabilidad del océano. Esto hace nuestro centro mucho más que una escuela.

Además, el futuro para un negocio sostenible se basa en aumentar el porcentaje de personas que continúan buceando tras haber obtenido una licencia, porcentaje que actualmente se estima en un 20% debido a la falta de asociaciones o clubes que fomenten una práctica asidua. Para ello, es necesario crear un servicio de fidelización que continúe ofreciendo experiencias para volver a bucear donde sin duda ocupa un lugar muy importante la figura del club de buceo.

El club 6cean ofrecerá un océano de posibilidades donde disfrutar de actividades mensuales como conferencias, excursiones y concursos. Además, permitirá prioridad a la hora de reservar plaza para los cursos y eventos del centro y en conocer nuestras ofertas y posibilidad de probar el material de última generación.

Mucho más... queremos ofrecer a nuestros clientes todo tipo de alternativas. Potenciar la novedad del tanque de submarinismo a través de decorados modulares que permitan bucear en diferentes entornos. Motivar a nuestros usuarios con nuevas experiencias a través de packs combinando una inmersión más otra actividad afín a cada perfil de cliente.

ESTRATEGIA: Cuaderno de bitácora...

MERCADO Y PERSPECTIVA

Tenemos como objetivo el posicionamiento de la marca **6cean**. Apostamos por un negocio innovador sustentado en la diferenciación de nuestros productos y servicios, pero más allá de estos, sabemos que vendemos experiencias.

Para **6cean** el cliente es el centro del negocio. Estamos convencidos que nuestro éxito reside en la confianza de nuestros clientes y que estamos sujetos a su criterio de satisfacción, por lo que necesitamos de su participación en el proceso de creación.

Nos hemos preocupado por conocer sus necesidades. Hemos analizado el perfil de los potenciales usuarios a través de una doble metodología: cualitativa y cuantitativa. Se han diseñado encuestas específicas que han permitido conocer la realidad del sector de primera mano, así como entrevistas con grupos de interés que han facilitado información que de otro modo no se hubiera podido conseguir. Gracias a esto hemos podido segmentar diferentes tipos de clientes según su conducta y así establecer acciones específicas para cada uno de ellos.

PERFILES

SUBMARINISTA: Clientes de altísima probabilidad de crecimiento, el 80% de los submarinistas madrileños encuestados han expresado un gran interés por la proximidad y no estacionalidad del centro ya que pueden realizar inmersiones en los meses invernales. Además, han mostrado especial atención a la prueba de material de la tienda en nuestras instalaciones antes de comprarlo. Se presentan así, como los clientes fundamentales para la fuerte y rápida penetración de la tienda.



TIENDA

TRABAJADOR/EMPRESA: El 80% de encuestados ha expresado su especial interés por poder conseguir licencias de buceo sin necesidad de invertir tiempo y dinero en desplazarse a la costa. Además, el 95% de compañías madrileñas realizan anualmente eventos y acciones de *team building*, nuestras instalaciones proveen a las empresas de un espacio ideal para estas actividades. Representan los clientes fundamentales para la agresiva penetración de la escuela.



ESCUELA

El segmento de mercado al que se dirigen nuestro negocio crece, es accesible y es de un altísimo potencial. Así, mientras que en el Plan de Marketing se desglosan las diferentes acciones para alcanzar a los potenciales usuarios individuales, el Plan Comercial y nuestra fuerza de ventas se orientan hacia lo que hemos denominado prescriptores; entidades públicas y privadas a las que ofrecer nuestros servicios y a través de las cuales podremos llegar también a nuestros usuarios finales.

Para conseguir liderar en sector del submarinismo en la Comunidad de Madrid, **6cean** apuesta por una estrategia de marketing/ comercial eficiente, orientada a sus clientes y basada en nuestras 6Ps:

Productos: disponemos de la más amplia gama de productos de buceo.

Pricing: el valor añadido por ahorrar tiempo y dinero en desplazarse a la costa permite incrementar nuestros precios.

Plaza: El Centro de Buceo es el único punto de venta directa al cliente, apoyado por su portal online.

People: El trato de todo el personal como punto de contacto y relación con el cliente es prioritario.

Physical environment: Un diseño cambiante que ofrece una identidad propia.

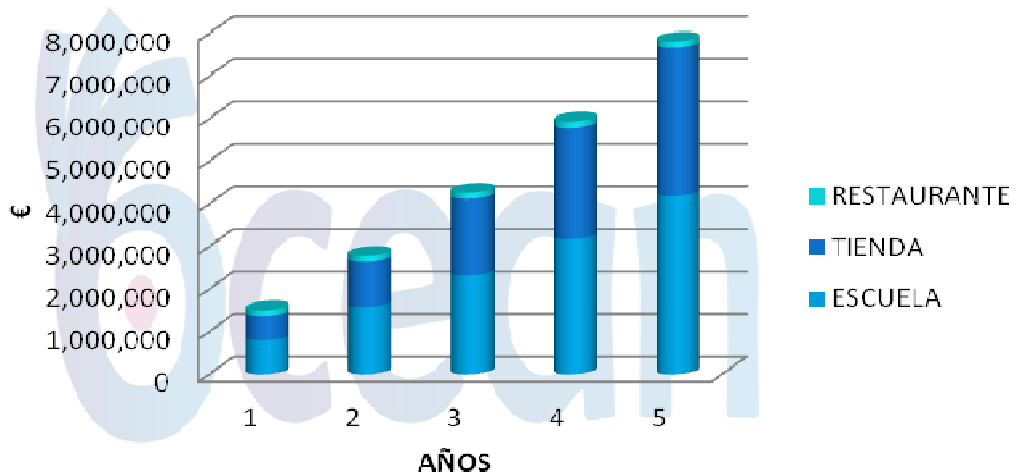
Promoción: La captación de clientes es un elemento clave que debe estar soportado por un eficiente mix de promoción. Fomentamos la comunicación 2.0 bidireccional para asegurar la viralidad en nuestras ventas e incitamos a la compra a través de promociones de ventas basadas en acciones específicas a cada perfil de clientes.

A medida que la cartera de clientes aumente, se realizará un marketing de relaciones con el fin de fidelizar a nuestros clientes a través de las ventajas de la tarjeta del club, creación de productos específicos y visitas a los clientes clave.

Así, si la ventaja competitiva de **6cean** es la diferenciación, la estrategia del negocio está enfocada hacia un crecimiento de ingresos sostenible sustentado por el efecto viral de nuestras ventas.

Se ha realizado un intenso trabajo de campo visitando diferentes centros de buceo de la Comunidad de Madrid. Las conclusiones dejan ver que las grandes escuelas imparten una media de 800 a 1000 cursos al año, mientras que las escuelas de menor tamaño cifran la tasa anual de cursos entre los 300 y 400, apuntando además una fuerte estacionalidad con una mayor ocupación en los meses de verano. La previsión de ventas por línea de negocio es la siguiente:

VENTAS POR LINEA NEGOCIO REALISTA



Como se puede observar además se espera obtener ingresos no sólo por medio de la tienda y la escuela, sino también mediante el alquiler del restaurante por un valor de 140.000€ anuales actualizándose anualmente con el IPC. De esta forma los ingresos esperados en % son:

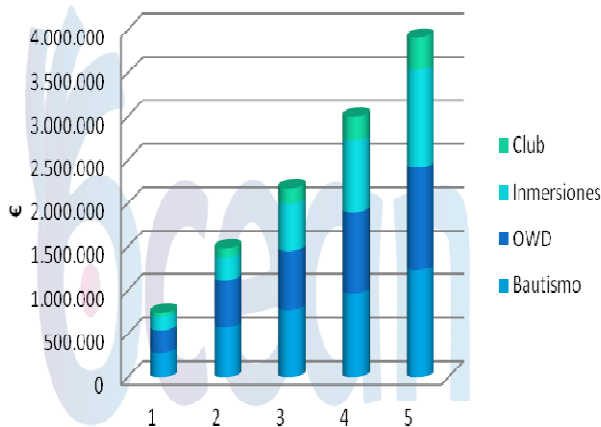
	Porcentaje sobre el total de las ventas				
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Escuela	51%	54%	55%	55%	54%
Tienda	38%	39%	41%	44%	44%
Restaurante	11%	7%	4%	3%	2%

En **6cean**, al igual que en el océano todos los seres vivos están relacionados entre sí, nuestras líneas de negocio se relacionan y potencian para alcanzar el máximo atractivo para el cliente.

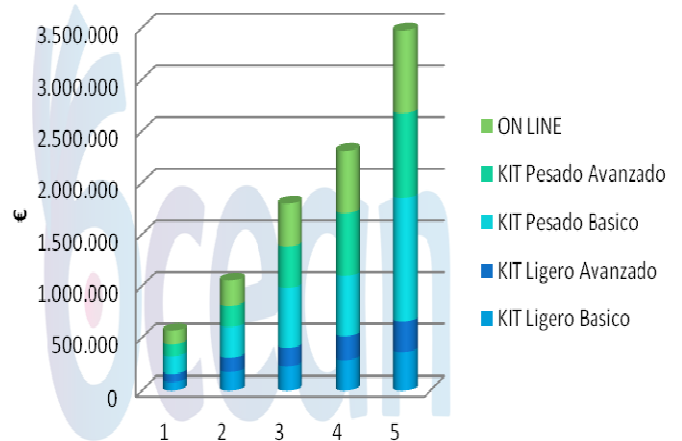
Los bautismos (primera inmersión que hace un buceador) aparecen como el “producto gancho” para la captación de clientes, el estudio de mercado muestra que el 10% de los bautizados realizan los cursos completos y además, fomentan una parada obligatoria en la tienda. Se estima que el 70% de los usuarios realizarán al menos una compra en nuestra tienda.

Además, la tienda es el centro de negocio de mayor beneficio debido al margen de explotación de los productos. El objetivo de ventas se ha establecido en base al análisis del sector, teniendo en cuenta que el 60% de los alumnos de cursos realizan alguna compra. De este 60% el 50% compra el kit ligero y el 10% el Kit pesado. A su vez, del total de ventas del kit ligero el 70% corresponden al equipamiento avanzado y el 30% restante al equipamiento básico, mientras que para el kit pesado la repartición de ventas es al contrario 70% el básico y 30% el avanzado.

VENTAS ESCUELA POR PRODUCTO



VENTAS TIENDA POR PRODUCTO



Si se la analiza la evolución de las líneas de negocio en detalle, puede verse, como la fidelización de clientes que significa un aumento del perfil submarinista haciendo uso de nuestras instalaciones, lleva en los años posteriores a reportar mayores ingresos a través de los equipos sofisticados de la tienda (Kit Pesado Avanzado y Básico), y el aumento de ventas registrado en los productos de la escuela club e inmersiones cuyo margen llega a del 90% a lo precisar de personal ni aprovisionamiento .

Por su parte, la tienda online supone aproximadamente un tercio de las ventas de la tienda tal y como sucede en el 90% de los centros que hemos visitado.

Además debido a la complementariedad de ambas líneas de negocio puede asegurarse un nivel medio de ingresos anual.

La diferenciación es nuestro valor añadido y la proximidad el principal atributo que podemos ofrecer a nuestros diferentes *stakeholders* para que decidan acercarse a **6cean**.

Buceadores

- Desestacionalizar la actividad para poder bucear en cualquier momento del año, aunque sea solo para “*quitarse el mono*”.
- Ahorrar el desplazarse a la costa.
- Oferta de *product testing* como una alternativa única para la prueba de material en nuestras instalaciones.

Principiantes

- Submarinismo de forma segura y cómoda.
- Muy cerca de sus casas.
- Licencias sin tener que desplazarse a la costa, con el consiguiente ahorro.
- Nuestra tienda ofrece además una amplia gama de productos para principiantes y asesoramiento para su adquisición por personal especializado.

Ambos grupos podrán, además, disfrutar de las ventajas del **Club 6cean**:

- como un punto de reunión
- descuentos para sus socios
- organización de viajes



Nuestros clientes

- Ofrecemos un escenario innovador y diferente en el que celebrar sus reuniones y eventos.
- Podrán, además, hacer uso de las instalaciones de buceo para sesiones de *team building*.
- Las reuniones podrán poner punto y final en nuestro restaurante donde disfrutarán de comida de alta calidad.

Nuestros empleados

- **6cean** es una familia en la que los trabajadores son un miembro más.
- Un ambiente de trabajo sin comparación, donde se podrán sentir orgullosos por lo que hacen y disfrutar de las sus compañeros.
- Oportunidad de desarrollar su carrera profesional mediante una constante formación.

Nuestros proveedores

- Como centro de referencia a nivel estatal, es un punto de venta óptimo para las principales marcas.
- Sólo en nuestras instalaciones se pueden celebrar demostraciones de equipos en nuestro tanque.
- Y lanzamientos de nuevas líneas productos con una mayor capacidad de atención por parte de usuarios y medios de comunicación.

ACTIVIDADES: el **océano** por dentro...

PLAN DE OPERACIONES

Para **6cean** la principal implicación de considerar al cliente como el centro del negocio es que la gestión de las relaciones con los clientes se convierte en la actividad principal y la razón de ser del negocio.

LA TRIPULACIÓN **6cean**...

El capital humano está formado por 21 profesionales del sector. La plantilla se corresponde con todos aquellos puestos que son un punto de contacto directo con el cliente. Éste se considera uno de los aspectos más importantes de la empresa, creemos que el trato de todo el personal contribuye a aumentar el valor de nuestro negocio.

En concreto, 4 dependientes especializados se encargan de la explotación directa de la tienda y otros cuatro 4 monitores expertos están a cargo de 5 alumnos por curso de la escuela.

Nuestro negocio promueve una justa remuneración, considerando a nuestros empleados, tanto por la calidad de su trabajo como por su trato, ya que son los transmisores de la imagen corporativa frente a los clientes.

Ofrecemos posibilidad de desarrollo profesional a través de una política de formación especializada en el sector y fomentamos aunar una misma cultura de empresa basada en:

Orientación al cliente

Compromiso

Integridad

Excelencia

Proactividad

Igualdad

Trabajo en equipo

Responsabilidad social corporativa

Todo el personal implicado en las operaciones del parque submarino sin relación directa con nuestros clientes será externalizado a otras empresas mediante un proceso de selección y seguimiento continuo.

Nuestra espectacular infraestructura se apoya en la más moderna tecnología en la que se destaca el sistema de filtrado de arena y carbón activo para el mantenimiento del agua en condiciones óptimas.

Además, mantenemos nuestro compromiso con el medio ambiente utilizando tecnologías basadas en la eficiencia energética. Utilizamos paneles solares, apoyados por bombas de calor geotérmicas, que permiten mantener la temperatura del agua a 30º durante todo el año y sistemas de iluminación, tipo *Solartube*®, que aprovechan la luz solar.

Alineamos nuestros procesos con la situación de los proveedores, del mercado y de las estrategias futuras. Contamos con suministradores de prestigio tanto para los equipos de buceo de la tienda, como el material didáctico de la escuela. Para esta última línea de negocio se cuenta con la adscripción a PADI®, líder en el sector de la formación de buceo recreativo a nivel internacional.

Cabe destacar del modelo de gestión, que debido a que prácticamente todos los cobros son al contado y los pagos a proveedores son a 30 días, las necesidades de liquidez a corto plazo son escasas una vez alcanzado el *break-even* durante el segundo año.

Por último, la tienda, la escuela y el centro de buceo disponen de sistemas de gestión de información y comunicación para optimizar los procesos de compras y ventas, así como la gestión de stocks u organización de cursos e inmersiones.

LA MAQUINARIA DE **6cean**...

NUMEROS: nuestro mapa del **tesoro**...

PLAN FINANCIERO

Madrid es una de las regiones más competitivas de Europa, entre otras por las siguientes razones: su régimen fiscal; la disponibilidad y precios de compra y alquiler de oficinas y naves industriales y los costes operacionales. Madrid es, además, el motor y líder de la economía nacional, siendo la 1ª región española en términos de creación de empresas con 20.254 empresas (2008), que representan el 20% del total nacional.

Las cifras no dejan lugar a duda: el estudio del Instituto de Turismo de España sobre el Turismo Náutico, refleja que el submarinismo supone el 49,33% de los ingresos frente al resto de las actividades náuticas acuáticas, aportando más de **470 millones de Euros al año**.

6cean es un proyecto ambicioso que plantea una penetración agresiva para posicionar al parque submarino como líder en el sector del buceo recreativo a lo largo del tiempo, por ello la **inversión inicial está acorde con la magnitud del negocio**. Ésta asciende a **6.000.000 € incluyendo los gastos de construcción y los costes necesarios para asentar los cimientos financieros de la empresa y facilitar la negociación con los proveedores**.

Se plantea una relación "Equity/Debt" de 45/55. La deuda a largo plazo se destina a la financiación del inmovilizado durante las primeras etapas de la construcción del centro. A partir de mediados del Año -1 se empieza a financiar la construcción con fondos propios hasta alcanzar el ratio indicado, de esta forma se controla el apalancamiento ante la incertidumbre crediticia y apuesta por la autofinanciación, con un capital social requerido de 2,7 M€. Para el capital social se contará con *Business Angels* o *VC Capital*, capital aportado por los promotores y un préstamo participativo por parte de ENISA.

6cean es un proyecto innovador cuya rentabilidad está garantizada al poder operar durante todo el año, al contrario que otras escuelas condenadas a facturar en la época estival, lo que reduce el impacto de los costes fijos sobre los márgenes de los productos, incluso con importantes ahorros en costes en los cursos *Open Water Diver* respecto otras escuelas. Gracias a esto a partir del segundo año se generan flujos de caja libres positivos obteniéndose una TIR para el accionista del 37% a los 20 años.

La viabilidad del parque submarino se demuestra gracias al razonable nivel de ventas necesario para alcanzar **break-even y los altos márgenes operativos** de los productos/servicios (mínimos del 30% y máximos del 100%). Teniendo en cuenta estos márgenes y los costes directamente asociados por producto, fácilmente alcanzable según la fuerte acción comercial prevista.

De esta forma se detallan a continuación los Balances de situación, las cuentas de Pérdidas y Ganancias así como el cálculo de los flujos libres de caja (FCF) y los flujos libres de caja para los accionistas, para los primeros años en el caso realista.

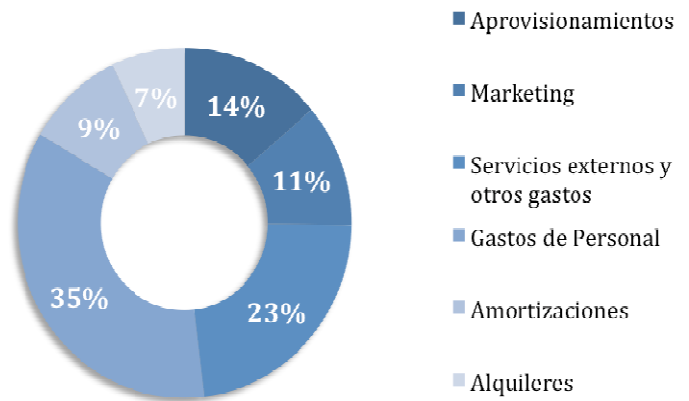
BALANCE	AÑO -2	AÑO -1	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
TOTAL ACTIVO	2.198.187	4.351.213	4.879.140	4.824.896	5.400.455	6.425.355	8.183.309
ACTIVO FIJO	2.045.900	4.091.800	4.410.555	4.221.785	4.105.174	3.914.764	3.724.353
INMOVILIZADO MATERIAL	2.045.900	4.091.800	4.404.855	4.217.509	4.102.324	3.913.338	3.724.353
Valor de adquisición	2.045.900	4.091.800	4.600.400	4.616.800	4.681.760	4.711.280	4.724.400
Amortización acumulada	0	0	-195.545	-399.291	-579.436	-797.942	-1.000.047
INMOVILIZADO INMATERIAL	0	0	5.701	4.275	2.850	1.425	0
Software y aplicaciones informáticas	0	0	7.126	7.126	7.126	7.126	7.126
Amortización acumulada	0	0	-1.425	-2.850	-4.275	-5.701	-7.126
ACTIVO CIRCULANTE	152.287	259.413	468.585	603.111	1.295.281	2.510.591	4.458.956
EXISTENCIAS	0	0	17.858	26.591	34.049	43.218	57.538
Clientes	0	0	0	0	0	0	0
Crédito fiscal	99.688	202.324	430.727	416.596	209.169	0	0
IVA Soportado	52.598	57.089	0	0	0	0	0
Tesorería	0	0	20.000	159.924	1.052.063	2.467.373	4.401.418
TOTAL PASIVO	2.198.187	4.351.213	4.879.140	4.824.896	5.400.455	6.425.355	8.183.309
PASIVO FIJO	2.127.051	4.221.502	4.626.464	4.543.305	4.915.578	5.506.674	6.538.222
FONDOS PROPIOS	792.687	1.565.842	1.427.707	1.470.100	1.967.926	2.684.574	3.841.674
Capital Social	1.091.752	2.172.813	2.719.889	2.719.889	2.719.889	2.719.889	2.719.889
Reserva Legal	0	0	0	0	4.239	54.022	125.687
Reserva voluntaria	0	0	0	0	16.957	216.087	502.747
Resultado del ejercicio	-299.065	-73.705	-64.180	42.392	497.826	716.649	1.157.100
Pérdidas de ejercicios anteriores	0	-533.266	-1.228.001	-1.292.182	-1.270.985	-1.022.073	-663.748
ACREEDORES A LARGO PLAZO	1.334.364	2.655.660	3.198.757	3.073.205	2.947.652	2.822.100	2.696.548
Deudores con entidades de crédito	1.334.364	2.655.660	3.198.757	3.073.205	2.947.652	2.822.100	2.696.548
Préstamos y otras deudas LP	0	0	0	0	0	0	0
PASIVO CIRCULANTE	71.136	129.711	252.676	281.592	484.877	918.680	1.645.087
Préstamos y otras deudas CP	71.136	129.711	221.095	0	0	0	0
Proveedores	0	0	25.992	44.032	79.572	122.466	163.941
Deuda fiscal	0	0	0	0	0	188.969	642.833
IVA Repercutido	0	0	5.589	237.559	405.305	607.245	838.313

P&G Consolidada	AÑO -2	AÑO -1	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	CARG
Importe neto cifra de negocios	0	0	1.230.051	2.252.019	3.445.566	4.789.800	6.307.448	38,67%
Aprovisionamientos	0	0	-287.074	-507.587	-828.884	-1.232.442	-1.635.225	
Margen operativo	0	0	942.978	1.744.432	2.616.682	3.557.358	4.672.223	37,72%
Gastos de explotación	-380.216	-356.457	-1.791.075	-1.695.629	-1.827.231	-1.990.374	-2.154.570	3,76%
Marketing	0	0	-235.550	-237.749	-298.972	-360.930	-429.199	12,75%
Servicios externos y otros gastos	-238.347	-211.751	-476.204	-327.976	-334.224	-340.598	-347.099	-6,13%
Gastos de Personal	0	0	-734.749	-807.637	-853.026	-930.689	-1.011.119	6,59%
Amortizaciones	0	0	-196.971	-205.171	-221.571	-236.331	-242.891	4,28%
Alquileres	-141.869	-144.706	-147.600	-117.096	-119.438	-121.827	-124.263	
Beneficio operativo	-380.216	-356.457	-848.097	48.803	789.451	1.566.984	2.517.653	168,00%
Variación de existencias	0	0	17.858	8.733	7.458	9.168	14.320	-4,32%
Ingresos extraordinarios	0	0	0	0	32.800	16.400	39.360	
Gastos extraordinarios	0	0	0	0	0	0	0	
Ingresos financieros	0	0	0	0	0	0	0	
Gastos financieros	-18.538	-54.084	-83.376	-1.013	0	0	0	
Beneficio antes impuestos BAI	-398.754	-410.541	-913.615	56.523	829.709	1.592.553	2.571.333	-222,99%
Impuesto sociedades	-99.688	-102.635	-228.404	-14.131	-207.427	-398.138	-642.833	22,99%
Beneficio Neto	-299.065	-307.905	-685.211	42.392	622.282	1.194.414	1.928.500	-222,99%

FLUJO DE CAJA	AÑO -2	AÑO -1	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
BENEFICIO OPERATIVO	-380.216	-356.457	-848.097	48.803	789.451	1.566.984	2.517.653
-IS	-99.688	-102.635	-228.404	-14.131	-207.427	-398.138	-642.833
NOPAT	-479.904	-459.092	-1.076.501	34.672	582.024	1.168.846	1.874.820
+Amortizaciones y provisiones	0	0	196.971	205.171	221.571	236.331	242.891
-Inversiones Inmovilizado	-2.045.900	-2.045.900	-515.726	-16.400	-64.960	-29.520	-13.120
Delta FM		0	8.134	9.307	28.082	33.725	27.155
Free Cash Flow (FCF)	-2.525.804	-2.504.992	-1.387.121	232.750	766.716	1.409.382	2.131.745
TIR (20 años)	20%						
Fondo Maniobra	0	0	-8.134	-17.441	-45.523	-79.248	-106.403
BENEFICIO NETO	-299.065	-307.905	-685.211	42.392	622.282	1.194.414	1.928.500
+Amortizaciones y provisiones	0	0	196.971	205.171	221.571	236.331	242.891
-Inversiones Inmovilizado	-2.045.900	-2.045.900	-515.726	-16.400	-64.960	-29.520	-13.120
Delta FM	0	0	8.134	9.307	28.082	33.725	27.155
Delta Deuda Financiera	1.334.364	1.321.296	543.097	-125.552	-125.552	-125.552	-125.552
Equity Free Cash Flow (EFCF)	-1.010.601	-1.032.509	-452.735	114.917	681.422	1.309.398	2.059.873
TIR Accionista (20 años)	34%						

El modelo de negocio gira en torno a una filosofía de máxima rentabilidad para nuestro inversor y para ello se han planteado objetivos de gestión para minimizar los gastos de personal sobre ventas, minimizar los gastos financieros sobre ventas, minimizar la rotación de inventario y aumentar los márgenes operativos del producto. Si aún no está convencido de la rentabilidad de su posible inversión, le invitamos a observar los resultados financieros.

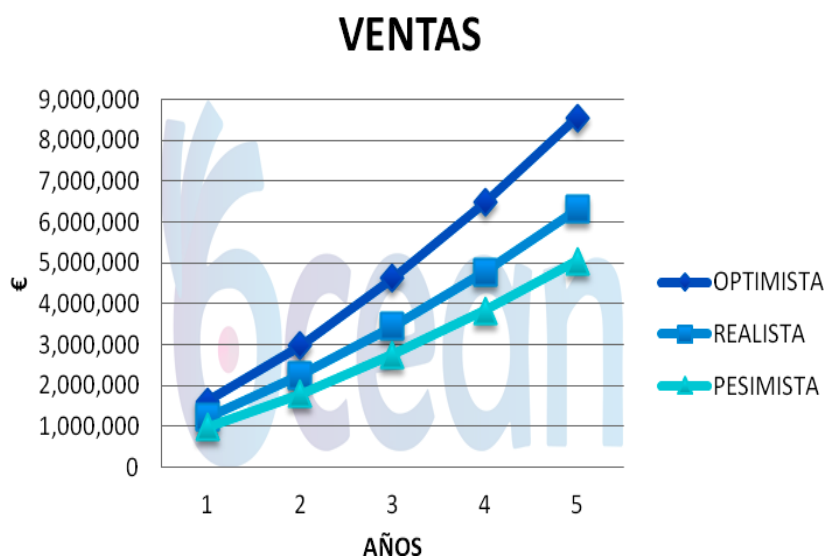
Peso de costes Realista Año 1



La planificación de situación de proveedores, clientes, suministros, tesorería, y la cuenta de pérdidas y ganancias se han estimado de forma mensual para los primeros 3 años a fin de poder evaluar correctamente la necesidad de efectivo durante la construcción y el primer año de operación, y distribuir estos gastos de forma realista, pero a su vez con la mente puesta en maximizar la TIR para nuestros accionistas. Además, se han considerado 3 escenarios posibles para la explotación de 6cean, se detallan en la siguiente tabla:

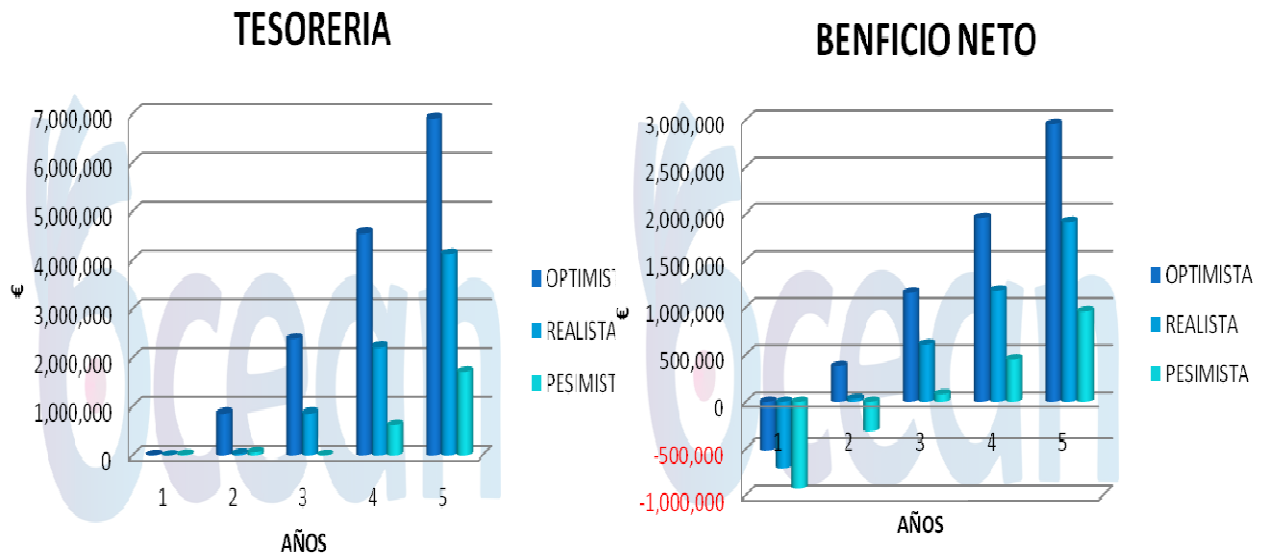
	Euribor	Ventas	Costes
Optimista	3,50%	+20,00%	-
Realista	3,50%	-	-
Pesimista	5,50%	-20,00%	+15,00%

Aún así el escenario realista puede considerarse incluso suficientemente conservador, ya que se ha considerado un escenario de costes mayor del esperado con precios de productos sin actualización por IPC hasta el primer año de operación, lo que reduce ligeramente los márgenes por ventas. Además, para simplificar se han definido sólo cuatro productos en la tienda que monitorizar bien distintas gamas de productos y la futura evolución en la venta de los mismos, pero no se contabilizan gran cantidad de referencias con mayores márgenes que contribuirán de forma importante en la cuenta de resultados de esta línea de negocio. La evolución de ventas en función del escenario estudiado se muestra a continuación:



Así mismo, se ha tenido en cuenta la **alta generación de tesorería (más de 5M€ en el AÑO 5)**, el exceso de liquidez sobrante cada año se destinará bien a reducir principal del préstamo a LP, bien a invertir en fondos garantizados que reporten ingresos financieros. Se considerará a su vez la necesidad de ampliar el negocio con nuevas instalaciones, productos y servicios, por lo que el excedente en caja será utilizado para su financiación parcial o total.

El beneficio durante los primeros años de operación según escenarios son los que siguen:



Aún al ajustar los parámetros para generar el peor escenario la rentabilidad del negocio queda demostrada con la TIR del accionista por encima del 22%. Comparativa de la rentabilidad según los escenarios se muestra a continuación:

	Optimista	Realista	Pesimista
TIR Negocio	27%	20%	11%
TIR Accionista	45%	34%	22%

Por último podemos comparar el *PayBack* en función de los escenarios contemplados:

	Optimista	Realista	Pesimista
Payback	7 años	8 años	12 años

Estos datos llevan incluidos los dos años de construcción. De todas formas por los conservadurismos tomados en el caso realista es esperable alcanzar el Pay Back a finales del séptimo año. Además la barrera de entrada ocasionada por la inversión necesaria y los dos años de espera hasta generar flujo de caja se puede ver disminuida mediante una serie de acciones que se pueden tomar para aumentar la rentabilidad del modelo y que se pueden explorar a la hora de ejecutar el proyecto como son:

- Leasing y renting de equipos: de climatización e instalaciones eléctricas que reducen en aproximadamente 1M€ el desembolso inicial, así como el alquiler del mobiliario que puede reducir la inversión en inmovilizado en cerca de 200k€.
- Sinergias con otros negocios: en el caso de situar el centro en el marco de un área comercial se podría reducir el costo de urbanización y construcción del parking, personal de seguridad, subcontrata de limpieza y mantenimiento al compartir dichos gastos con las tiendas o negocios situados alrededor, con un ahorro de más de 400k€ en inversión y 100k€ al año en gastos.

PLAN DE CONTINGENCIAS: CONTRA VIENTO Y MAREA...

En **6cean** hemos analizado las posibles desviaciones de nuestros KPIs y en función de las mismas hemos planteado una serie de acciones para volver a encauzar nuestro negocio.

	KPI	OBJETIVO	MEDIDA: desviación	DIAGNÓSTICO	ACCIONES CORRECTORAS
CENTRO	PayBack	Alcanzar el <i>PayBack</i> en el 7º año de explotación	Mejorable/ no aceptable	No obtención de los beneficios esperados. Aumento de los costes. Aumento del periodo de construcción	Estudio de costes. Reevaluación de <i>pricing</i> Ampliación de <i>clusters</i> , nuevo <i>targeting</i> hacia familias. Evaluación de la composición de la plantilla de la escuela, contratando <i>freelance</i> en lugar de personal fijo. Alianzas con centros en la costa. Llave en mano con penalización.
	Crecimiento en ventas	Crecimiento del 70% en ventas los dos primeros años	Mejorable/ no aceptable	Menor crecimiento en tienda y escuela al esperado	Reevaluación <i>pricing</i> Adelantamiento y aumento de las acciones comerciales. Creación de Marca blanca. Desarrollo de nuevos productos
	FCF	Conseguir FCF positivo al 4º año	Mejorable/ no aceptable	No se alcanzan las ventas esperadas. Empeoramiento de márgenes comerciales	Mejorar márgenes de productos. Periodificación de los gastos. Revisión de los planes comercial y de marketing y potenciar las acciones con mayores beneficios
	Marketing/ventas	Bajada de 8 puntos al 3º año de explotación	Mejorable/ No aceptable	Aumento presupuesto MKT Descenso en ventas	Ajustar presupuestos. Adelantar acciones promocionales
	Personal/ventas	Disminución del 25% interanual	Mejorable/ No aceptable	Menores ventas de las esperadas. Mal dimensionamiento de la plantilla	Adelantar acciones promocionales. Evaluación de la composición de la plantilla de la escuela, contratando <i>freelance</i> en lugar de personal fijo.
ESCUELA	Ingresos	5000 bautismos crecimiento del 45%	Mejorable/ No aceptable	Precios mal definidos. Escaso número de clientes. Mala previsión de ventas por producto	Cambio de política de precios. Potenciación acciones promocionales. Estudio de de venta por producto y potenciar acciones promocionales sobre los de mayor margen. Creación de nuevos productos
	Crecimiento en Socios	Aumento del 50% anual.	Mejorable/ No aceptable	Mala comunicación/ percepción de servicio por el cliente. No percepción de las ventajas.	Formación en atención al cliente. Aumentar promociones. Descuentos en tarifa de socio. Captación de nuevos socios: <i>Mailing</i> a clientes sobre las ventajas del club.
TIENDA	Ingresos	Alcanzar 600.000 € 1º año crecimiento del 65%	Mejorable/ No aceptable	Precios mal definidos. Escaso número de clientes. Mala previsión de ventas por producto	Cambio de política de precios. Potenciación acciones promocionales. Estudio de los datos reales de venta por producto y potenciar acciones promocionales sobre los de mayor margen. Creación de nuevos packs de productos

CONCLUSIONES

6cean no es un sueño, es una oportunidad de negocio real y con una gran proyección de futuro.

