

# Marketplace de embarcaciones de ocasión — el estado completo de la reflexión

*Documento de trabajo. 2026-07-02.*

---

## El punto de partida

Los brókers de embarcaciones de ocasión sufren una presión tarifaria real y documentada. El actor dominante del anuncio en línea en Estados Unidos, Boats Group (propietario de los sitios YachtWorld y Boat Trader), ha aumentado fuertemente sus tarifas de suscripción a lo largo de los últimos diez años: un intento de subida del 75 % a un distribuidor, una duplicación a otro, y una progresión del 400 % en diez años según una demanda presentada ante la justicia (unos 1 000 dólares al mes en 2014, frente a más de 5 000 dólares al mes en 2024).

Conviene ser preciso en este punto: no son las comisiones sobre la venta las que se han triplicado, como a veces se oye — son las cuotas de suscripción a la plataforma de anuncios, un matiz importante que cambia la naturaleza del agravio.

Una demanda colectiva está actualmente en curso ante un tribunal federal estadounidense (Brill Maritime contra Boats Group), que agrupa a los brókers que suscribieron un abono desde 2014. El juicio está previsto para el otoño de 2026; la certificación de la clase de demandantes aún no está resuelta. Un juicio anterior sobre una colusión ilícita en las comisiones fue en cambio desestimado en enero de 2025, por falta de pruebas de colusión.

Mientras tanto, el adversario no muestra ningún signo de debilitamiento: acaba de anunciarse (diciembre de 2025) una nueva inversión de crecimiento por parte de dos fondos de inversión de primer nivel, con una valoración reportada de más de dos mil millones de dólares. El actor dominante sale por tanto de este ciclo mejor capitalizado, no debilitado.

---

## El método

Antes de cualquier decisión, cada opción ha sido objeto de una investigación de mercado contradictoria, documentada, con cita del origen de las cifras. Lo que fue refutado por esa investigación se presenta aquí como refutado, no como una hipótesis todavía abierta. Tres decisiones han sido así ya tomadas y se exponen a continuación con su justificación completa, para que cada lector pueda verificar el razonamiento en lugar de tener que creerlo bajo palabra.

---

## Opción 1 — Un marketplace frontal, «el nuestro contra Boats Group»

## El árbol de la idea

Montar una plataforma de anuncios propiedad de los brókers, financiada por la entrada en el capital de grandes casas de corretaje, para competir frontalmente con el actor dominante en su propio terreno: el anuncio de embarcaciones en línea.

### Por qué esta opción queda descartada

La investigación demostró que ese competidor evidente ya existe, y que lo impulsa el actor más legítimo posible para hacerlo: la propia asociación profesional de los brókers. Una plataforma llamada Yachtr fue lanzada por esa asociación a finales de 2024: propiedad de los brókers, estructuralmente imposible de comprar por un fondo de inversión, ya adoptada por más de doscientas casas de corretaje, varias de ellas de tamaño significativo, con un crecimiento mensual rápido de su catálogo de anuncios. Una segunda plataforma del mismo tipo, YATCO, existe desde el año 2000 y gestiona varios miles de millones de dólares en ventas al año.

Más fundamentalmente, la investigación estableció que el verdadero cerrojo del mercado no es la base de embarcaciones en venta, sino la audiencia de los compradores. El actor dominante reivindica unos sesenta y cinco millones de visitantes al año; incluso un gran distribuidor solo realizaba unas cincuenta ventas de aproximadamente quinientas a través de esa plataforma, lo que muestra hasta qué punto la dependencia recae en el tráfico y el posicionamiento, no en el inventario de embarcaciones.

Una nueva plataforma, aunque esté mejor concebida, no sirve de nada si los compradores no la encuentran. Por último, el actor dominante tiene la costumbre de comprar a los competidores emergentes en lugar de dejarlos crecer: un nuevo entrante que ganara terreno sin protección contra la compra se convertiría en un objetivo de adquisición, no en un competidor duradero.

#### LO QUE REABRIRÍA ESTA OPCIÓN

Si un círculo de grandes casas de corretaje suficientemente numerosas e influyentes decidiera fundar juntas su propia plataforma, aportando cada una su propio inventario y su propia clientela desde el primer día, el problema de audiencia que condena a un entrante aislado podría desaparecer. Es precisamente la hipótesis del hecho nuevo tratado en la sección 6.

## Opción 2 — Diferenciarse mediante la inteligencia artificial DESCARTADA

### El árbol de la idea

Construir una capa de automatización por inteligencia artificial — redacción de fichas, búsqueda de embarcaciones comparables para valorar un precio, respuesta automática a los compradores, generación de documentos — como argumento de venta distintivo frente a las plataformas existentes, consideradas anticuadas y manuales.

## Por qué esta opción queda descartada

La investigación demostró que el actor dominante del sector desplegó él mismo, ya en junio de 2025, una herramienta de redacción de fichas asistida por inteligencia artificial y una herramienta de comparables de precios — de forma gratuita, integrada en su oferta. El mismo movimiento se observa en todos los sectores comparables (automóvil de ocasión, inmobiliario, comercio en línea): estas funcionalidades se han convertido en un estándar ofrecido gratuitamente por las grandes plataformas, no en un argumento de venta que justifique una tarifa premium. Un actor solo no puede vender como diferenciador lo que el líder del mercado ya distribuye gratuitamente a todos.

Por otra parte, ir más lejos — por ejemplo, estimar un precio a partir del historial real de las transacciones, o enriquecer automáticamente una ficha técnica a partir del número de casco de la embarcación — choca con dos muros: los datos de transacciones reales están en manos de un club cerrado no accesible, y la extracción de descripciones de embarcaciones de otros sitios para alimentar una herramienta de comparables expone a un riesgo jurídico real en Europa (derecho de las bases de datos, condiciones de uso oponibles).

### LO QUE SOBREVIVE DE ELLA

Una parte técnica pura y sin riesgo legal — detectar los anuncios duplicados, reformatear automáticamente para publicar en varias plataformas a la vez, procesar las fotos — sigue siendo útil como herramienta interna, para reducir los costes de funcionamiento. En cambio, nunca se presenta como argumento de venta a los clientes.

## Opción 3 — La cooperativa de la confianza (elegida, aún no iniciada)

### RETENIDA — NO COMPROMETIDA

**Es la tesis que emergió tras el abandono de las dos opciones anteriores, madurada por una investigación de mercado en profundidad. No consiste en vender anuncios, sino en vender la confianza en una transacción que inquieta de forma natural a ambas partes.**

### La idea central

Los brókers ya inspeccionan cada embarcación que venden. Si cada inspección, cada peritaje, cada elemento de historial se acumulara en un expediente verificado vinculado a la embarcación, ello constituiría un auténtico historial certificado de la embarcación — el equivalente, para el mundo náutico, de lo que un servicio como Carfax hace por el automóvil de segunda mano en Estados Unidos. Este dato no podría ser copiado por un competidor: nace de la actividad real de una red de brókers, no existe en ningún otro lugar.

## La red de peritos y sus tres reglas

En torno a este historial certificado, una red de peritos independientes aporta la certificación, bajo tres condiciones consideradas no negociables para seguir siendo creíble, cada una extraída de un fracaso documentado en otro lugar de la economía de la confianza:

1. Un perito nunca certifica una embarcación que él mismo vende, para evitar que la certificación se convierta en publicidad encubierta.
2. Un perito es remunerado por la exactitud de sus evaluaciones, verificada a posteriori, nunca por el volumen de certificaciones producidas — para evitar el escollo ya observado en otros ámbitos, donde los peritos pagados por volumen acaban validándolo todo.
3. Las opiniones de los compradores sobre los peritos se recogen, pero los litigios se arbitran en lugar de sancionarse automáticamente, para evitar que un cliente de mala fe o un competidor pueda hundir la reputación de un buen perito con una simple opinión negativa.

### PUNTO DE VIGILANCIA

Hay que señalar honestamente que este sello de confianza es una señal previa, no un sustituto de la inspección técnica oficial exigida por las aseguradoras y los bancos — salvo que se suba de gama con peritos formalmente acreditados y una garantía asociada, como hacen ciertos programas de vehículos de ocasión certificados.

## La red de confianza: lo que el historial certificado aporta al propietario

Una constatación que todo bróker conoce: los propietarios no llevan el cuaderno de mantenimiento de su embarcación. Nadie es metódico en este punto, y un expediente que dependiera de la disciplina del propietario quedaría vacío. La red de confianza invierte la carga: son los profesionales quienes documentan. Cada intervención — mantenimiento, reparación, invernaje, peritaje — queda registrada en el expediente de la embarcación por el profesional que la ha realizado. El propietario queda totalmente liberado de la documentación viva de su embarcación; esta se constituye por sí sola, allí donde navegue.

En concreto, coexisten dos ofertas. La oferta estándar da acceso a la plataforma como cualquier servicio de anuncios. La oferta premium añade el expediente vivo de la embarcación y todo lo que este permite: esté donde esté el propietario en el mundo, le ocurra lo que le ocurra a su embarcación, accede a la red de profesionales de confianza — los cuales acceden al expediente completo de la embarcación y saben de inmediato a qué se enfrentan. Y una embarcación cuyo historial está vivo y verificado se valora mejor en la reventa y puede aspirar a una mejor prima de seguro. Esta oferta premium es gratuita: no se vende, se propone. Es también rechazable, principalmente por una razón de gestión de los datos — introducir el expediente de la propia embarcación en la red es una elección explícita del propietario, nunca una casilla premarcada. Quien prefiera conservar sus datos conserva la oferta estándar, sin penalización.

La red misma es asunto de las casas miembros: son ellas quienes hacen entrar — o no — a un proveedor en la red, y ello es un reconocimiento de lo que cada casa ya posee, su tejido local de profesionales fiables. El proveedor que se une a la red acepta su carta: sus intervenciones alimentan los expedientes, y es valorado por los usuarios de la red. La salida de la red sigue esa

valoración, según un esquema claro y gradual — nunca una decisión opaca entre administradores: criterios publicados, umbrales conocidos de antemano, y un arbitraje de los litigios para que una opinión de mala fe no pueda hundir a un buen profesional.

## La apertura a las embarcaciones nuevas

La plataforma no está reservada a la ocasión: los vendedores de embarcaciones nuevas — concesionarios y distribuidores de los grandes astilleros — que eligen participar en el marketplace pueden insertar en él sus embarcaciones nuevas en anuncio. El interés es doble, y va más allá de una simple ampliación del catálogo. Para el comprador, lo nuevo y lo de ocasión se comparan por fin en el mismo lugar, con las mismas reglas. Para el propio modelo, es el dato más valioso que existe: una embarcación vendida nueva en la plataforma entra en la red con un historial certificado completo desde su primera hora — cada mantenimiento, cada intervención, cada propietario trazados desde el origen. En su reventa, esa embarcación porta el historial más sólido del mercado, el que las aseguradoras y los compradores más valoran. Y el vendedor de embarcaciones nuevas gana de forma natural el retorno de la embarcación en la reventa: el cliente que le compró nueva revende en la plataforma donde vive el expediente de su embarcación — y vuelve a comprar en el mismo lugar. Las reglas no cambian ni un ápice: nunca comisión sobre la venta, participación elegida, cada casa sigue siendo dueña de sus negocios.

## Cómo se gana el dinero

Nunca una comisión sobre la venta misma — es un principio que respetan los dos grandes actores del mercado estadounidense, precisamente porque una comisión demasiado visible empuja a comprador y vendedor a arreglarse entre ellos, fuera de la plataforma, sobre un bien costoso que se compra una sola vez. Los ingresos vienen de otra parte: los servicios que rodean la transacción (custodia de los fondos durante la venta, financiación, seguro, trámites de transferencia de propiedad y de IVA internacional), la suscripción de los brókers pagada antes de la venta, y — la pieza más original del modelo — la venta a las aseguradoras del dato de historial acumulado.

Una embarcación con un pasado bien trazado podría así obtener una mejor prima de seguro, lo que se convertiría en un argumento para unirse a la plataforma. Este último ingreso, sin embargo, solo resulta viable a partir de un volumen de datos suficiente: no es un motor que arranque el primer día.

## La estructura de propiedad

Los brókers serían copropietarios de la plataforma, según el modelo centenario y probado de las bases de anuncios inmobiliarios propiedad de los propios agentes. En Europa existe un estatuto jurídico precisamente para ello: la cooperativa europea, en la que los miembros entran y salen fácilmente del capital, con participaciones no libremente revendibles y una gobernanza equilibrada entre miembros.

El montaje offshore discreto contemplado inicialmente (sociedad en Singapur combinada con una entidad en Labuan, Malasia) fue abandonado: un producto que vende confianza no puede estar domiciliado en una estructura que las aseguradoras y los bancos asociados mirarían con desconfianza. Incluso el ecosistema de los grandes yates, que a veces utiliza estructuras internacionales, no pasa por Malasia sino por otras jurisdicciones reconocidas. La elección adoptada es por tanto un domicilio operativo creíble, no un montaje complicado.

## Lo que hace esta opción difícil de copiar

Cuatro elementos, reunidos, serían largos de reconstituir para un competidor: el dato de historial que nace de la red y no se compra en otra parte; la distribución aportada directamente por los brókers-propietarios, que evita tener que ganar una guerra de posicionamiento; la confianza misma, construida por una red de peritos responsables y copropietarios de la herramienta; y la presencia física — un agregador de anuncios en línea, por dominante que sea, no tiene talleres, ni técnicos, ni relaciones portuarias: no puede ofrecer una red de confianza mundial, sea cual sea su presupuesto.

## Los cuatro puntos pendientes de validar antes de cualquier compromiso serio

Nada de esta tesis está comprometido todavía. Cuatro validaciones son necesarias:

1. **Lo jurídico** — hacer confirmar por un abogado especializado la estructura cooperativa y la entrada de los brókers en el capital, así como las licencias requeridas para los servicios financieros
2. **Una aseguradora asociada** — obtener la validación de una aseguradora asociada dispuesta a conceder una tarifa preferente sobre la base del dato recopilado
3. **Un primer bróker** — encontrar un primer bróker de referencia dispuesto a poner en marcha la red y el historial certificado
4. **Los derechos sobre los datos** — asegurar desde el principio el derecho a reutilizar y revender los datos de inspección

La base técnica de la plataforma de anuncios ya está construida y probada. El trabajo que queda por hacer para completar esta tesis no es, por tanto, principalmente técnico — es humano: un abogado, una aseguradora, un primer bróker.

---

## El hecho nuevo — el círculo fundador PARA DEBATIR JUNTOS

Una situación nueva se presentó el mismo día de la redacción de este documento, y aún no ha sido instruida por la investigación de mercado: los treinta a cincuenta mayores vendedores de embarcaciones del mundo están reunidos en un mismo evento profesional internacional. La hipótesis siguiente merece plantearse y debatirse colectivamente, pero debe tratarse como una hipótesis por validar, no como un hecho consumado: si este círculo de grandes casas se pusiera de acuerdo para fundar juntas su propia plataforma cooperativa, dos elementos cambiarían respecto a la opción 1 descartada en la sección 3.

En primer lugar, la debilidad que condenaba un proyecto impulsado por un solo bróker aislado — depender de un único punto de anclaje para arrancar el inventario y la audiencia — desaparecería mecánicamente: con treinta a cincuenta casas fundadoras simultáneas, el inventario de embarcaciones en venta y la audiencia de sus respectivas clientelas estarían reunidos desde el primer día, sin tener que conquistar un posicionamiento desde cero frente al actor dominante. Y esas casas no aportan solo anuncios: aportan sus implantaciones físicas — talleres, técnicos, relaciones portuarias — es decir, desde el primer día, la cobertura mundial de la red de confianza descrita en la sección 5. Cada casa que se une al círculo amplía la cobertura de todas las demás.

En segundo lugar, el equilibrio financiero de una estructura semejante sería potencialmente fuera de lo común: una cooperativa que no posee ninguna embarcación (por tanto, sin el riesgo financiero que llevó a un actor comparable del automóvil de ocasión a la quiebra tras una valoración de siete mil millones de dólares), financiada por las aportaciones de capital de sus propios miembros, y cuyos ingresos de suscripción se cobrarían por adelantado en lugar de en el momento de cada venta.

Hay que ser claro sobre lo que esta hipótesis no borra: un proyecto así ya no sería la misma opción que la descartada en la sección 3, ni exactamente la misma que la opción 3 elegida en la sección 5 — sería una tercera variante, a instruir según el mismo método, con su propia investigación de mercado contradictoria antes de cualquier decisión. Un cambio en una decisión ya tomada nunca equivale a un cheque en blanco automático para la nueva versión de la idea. Ese es precisamente el objeto de la discusión esperada durante el encuentro.

## Los arbitrajes transversales, ya decididos

<b>Cobrar una comisión sobre la venta de la embarcación</b>	<b>Nunca</b>	Sobre una embarcación cara que se compra una sola vez, una comisión visible empuja a comprador y vendedor a arreglarse fuera de la plataforma; ningún actor que haya sobrevivido en este sector cobra comisión sobre la venta.
<b>Poseer las embarcaciones en stock</b>	<b>Nunca</b>	Un actor comparable del coche de ocasión, valorado en siete mil millones de dólares, quebró comprando y revendiendo vehículos.
<b>Hacer pagar a los pequeños brókers para enriquecer a los grandes accionistas</b>	<b>Nunca</b>	No existe precedente de cooperativa que funcione así; los miembros pequeños se irían. Cada uno ganaría en proporción a lo que aporta.
<b>Domiciliar la estructura en un montaje offshore discreto</b>	<b>Abandonado</b>	Contradicción con un producto que vende confianza; las aseguradoras y los bancos asociados desconfían de este tipo de estructura.
<b>Poner en primer plano la inteligencia artificial como argumento de venta</b>	<b>No</b>	Funcionalidad ya ofrecida gratuitamente por el líder del mercado y por todos los actores comparables; ningún margen defendible vendiéndola.
<b>Vender la oferta premium (el expediente vivo de la embarcación)</b>	<b>Nunca</b>	Es gratuita y rechazable: el propietario elige explícitamente introducir los datos de su embarcación en la red, o no. La gratuidad es lo que la hace universal.
<b>Excluir a un proveedor de la red por decisión de administradores</b>	<b>Nunca</b>	La salida de la red sigue la valoración de los usuarios, según un esquema claro y gradual, con arbitraje de los litigios — nunca una decisión opaca.

### LO QUE QUEDA ABIERTO

La validación jurídica de la estructura cooperativa corresponde a un abogado especializado en derecho de sociedades; la validación del modelo de datos corresponde a una aseguradora asociada dispuesta a una prueba real; la elección de un primer bróker de referencia para poner en marcha la red corresponde a las discusiones en curso; y la instrucción de la hipótesis del círculo fundador, planteada en la sección 6, corresponde precisamente a la discusión colectiva esperada durante el encuentro de las grandes casas.

---

*No consiste en vender anuncios, sino en vender la confianza en una transacción que inquieta de forma natural a ambas partes.*