



**GRADO EN ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE
EMPRESAS**

CURSO 2016-2017

TRABAJO FIN DE GRADO

PLAN DE MARKETING PARA ASTANDER

MARKETING PLAN OF ASTANDER

AUTORA: Patricia López Senas

DIRECTOR: Luis Vellido Escudero

INDICE

1. RESUMEN	3
2. INTRODUCCIÓN	5
3. MISIÓN, VISIÓN Y VALORES	6
4. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN	7
4.1. ANÁLISIS EXTERNO	7
4.1.1. <i>DELIMITACIÓN DE MERCADO DE REFERENCIA</i>	7
4.1.1.1. <i>-LA CREACIÓN DE VALOR Y LOS GRUPOS DE INTERÉS</i>	8
4.1.2. <i>ANÁLISIS DEL MACROENTORNO</i>	9
4.1.3. <i>ANÁLISIS DEL MICROENTORNO</i>	13
4.2. ANÁLISIS INTERNO	16
4.2.1. <i>ANÁLISIS DE LOS RECURSOS Y CAPACIDADES</i>	16
5. ANÁLISIS DAFO	20
6. ESTRATEGIAS Y PROGRAMAS DE MARKETING	21
6.1 OBJETIVOS ESTRATEGICOS	21
6.2 DEFINICIÓN DE ESTRATEGIAS DE MARKETING	22
6.3 SEGMENTACIÓN Y POSICIONAMIENTO	22
7. PLAN DE ACCIÓN	23
7.1 PLAN DE PRODUCTO	23
7.2 PLAN DE PRECIOS	26
7.3 PLAN DE DISTRIBUCIÓN	26
7.4 PLAN DE COMUNICACIÓN	26
8. EJECUCIÓN Y CONTROL	28
9. CONCLUSIONES	28
10. BIBLIOGRAFÍA	29

1. RESUMEN

A través del presente trabajo se va a realizar un plan de Marketing de una empresa industrial, en concreto de un astillero naval situado en el municipio El Astillero para la introducción de un nuevo servicio ligado directamente a las fuertes políticas medioambientales del sector naval.

El tráfico marítimo es uno de los responsables del aumento de emisiones de gases contaminantes y del efecto invernadero liberados a la atmósfera anualmente, en consecuencia, los estados y organizaciones se han visto forzados a tomar medidas más rígidas y más estrictas por los efectos nocivos de estas emisiones en el medioambiente y en la salud humana.

La finalidad del proyecto aparte de la elaboración del plan de Marketing es dar a conocer una idea innovadora, poco conocida y poco accesible en este sector, ya que cada vez se establecen normativas reguladoras más duras sobre este tema.

El objetivo es proponer un nuevo servicio de repostaje de combustible para buques, que consistiría en establecer un depósito en el astillero donde los barcos podrían acudir para repostar sus tanques con un combustible menos contaminante como es el GNL (gas natural licuado).

En una primera parte se describirán la misión, la visión y los valores de la empresa. Posteriormente se llevarán a cabo tanto un análisis externo como interno de la misma, para ello se analizarán el macroentorno y el microentorno que la rodea, así como sus recursos y capacidades. Pudiendo establecer un diagnóstico más preciso sobre la situación de la organización

Una vez realizados estos dos análisis, se construirá la matriz DAFO de la empresa, para poder obtener datos sobre las diferentes aéreas de acción que la afectan, por lo que se podrá alertar de las debilidades y amenazas, a la vez que destacar las fortalezas y oportunidades que se presentan para poder con ellas subsanar las anteriores.

Más adelante para el desarrollo del plan de Marketing se fijarán unos objetivos y unas estrategias. Para poder llevar a cabo dichos objetivos y estrategias se implantarán un conjunto de acciones y herramientas para poder efectuarlas.

Por último, se proporcionarán unas conclusiones finales que sintetizarán y ofrecerán una visión global de lo descrito anteriormente.

SUMMARY

Through this work will be carried out a marketing plan for an industrial company, namely a shipyard located in the municipality of El Astillero for the introduction of a new service directly linked to the strong environmental policies of the naval sector.

Maritime traffic is responsible for the increase in emissions of greenhouse gases released into the atmosphere annually, and states and organizations have been forced to take stricter and stricter measures for the harmful effects of these emissions in the environment and in human health.

The purpose of the project apart from the elaboration of the Marketing plan is to make known a new innovative idea, little known and little accessible in this sector, since increasingly more stringent regulatory regulations are established on this topic.

The objective is to propose a new fuel refueling service for ships, which would consist of establishing a deposit at the shipyard where ships could come to refuel their tanks with a less polluting fuel such as liquefied natural gas.

In the first part, the mission, vision and values of the company will be described. Subsequently, both an external and internal analysis will be carried out. The macro-environment and the micro-environment surrounding it, as well as its resources and capabilities, will be analyzed. Being able to establish a more precise diagnosis on the situation of the company.

Once these two analyzes have been carried out, the company's SWOT matrix will be built, in order to obtain data on the different areas of action that affect it, so that it can be alerted to weaknesses and threats, while highlighting the strengths and Opportunities presented to enable them to rectify the above.

Later on for the development of the Marketing Plan will set some goals and strategies. In order to carry out these objectives and strategies, a set of actions and tools will be implemented to carry them out.

Finally, we will provide final conclusions that will synthesize and provide an overview of what has been described above.

2. INTRODUCCIÓN

Un astillero es un establecimiento en el cual se lleva a cabo la construcción o reparación de embarcaciones flotantes. Por norma general un astillero se dedica a la construcción o a la reparación naval, aunque en algunos casos, ciertos astilleros utilizan sus instalaciones para llevar acabo ambas funciones.

Astilleros de Santander S.A.U, “ASTANDER”, tuvo su origen en un modesto taller de forja instalado en El Astillero por D. Bernardo Lavín Regato, en el año 1872. La empresa tiene domicilio social en la calle Fernández Hontoria 24, El Astillero.

Astander perteneció al grupo astilleros españoles, el cual dependía del INI (instituto nacional de industria) hasta el año 2000. En este año obtuvo carácter privado al ser adquirida por los Astilleros Canarios S.A., Astican que a su vez pertenece a Servicios e Inversiones del Sur, S.A. (Grupo Lavinia Enterprise). Este astillero fue el primer astillero español que se privatizó.

Las actividades principales del astillero son la reparación y transformación naval. Hasta 1992 también se dedicó a la construcción naval.

En la actualidad Astander aparte de ofrecer un servicio de reparación y transformación naval ha comenzado a centrar sus servicios en un nuevo nicho de mercado el cual opta por adecuar diferentes tipos de barcos a las normativas establecidas por la OMI (organización marítima internacional) todas relacionadas con la política medioambiental. En estos últimos tiempos la sociedad día a día se concienza y se posiciona más seriamente contra el cambio climático y sus efectos.

Existen varias zonas de mayor afluencia de buques y la mayor parte de estas zonas son las denominadas áreas SECAs o ECAs, este tipo de áreas se rigen bajo una normativa estricta donde la emisión de óxido azufre no puede ser mayor a 0.1%. La embarcación tiene pocas opciones para abordar esta nueva normativa. En este trabajo trataremos dos maneras diferentes, una de ellas es la que actualmente realiza el astillero (la instalación de scrubbers, dispositivos depuradores o torres de lavado, en los escapes de los buques que lo que consigue filtrar los gases que se emiten, mediante el lavado con agua del mar, es decir la instalación de equipos auxiliares para el tratamiento de los gases) y la otra de ellas es la finalidad de este proyecto, la utilización del gas natural licuado, es el empleo de un combustible con un bajo índice de óxido de azufre, mediante la implantación de un depósito en las instalaciones de Astander, donde tanto los barcos que acudan al astillero para cualquier tipo de servicio como los barcos que vengan al puerto de Santander o hagan alguna ruta próxima, se acerquen a nuestras instalaciones a rellenar sus depósitos de este combustible bajo en azufre.

3. MISIÓN, VISIÓN Y VALORES

La definición de la misión, la visión y los valores de la empresa puede llegar a ser bastante beneficiosa para la organización por lo que se debe tener cuidado y estudiar minuciosamente sus definiciones. Estas pueden aportar información sobre quiénes somos, dónde vamos y con qué cultura empresarial se realiza la actividad.

Misión

Para Stanton, Etzel y Walker, autores del libro «Fundamentos de Marketing», la misión de una organización "enuncia a que clientes sirve, que necesidades satisface y qué tipos de productos ofrece. Por su parte, una declaración de misión indica, en términos generales, los límites de las actividades de la organización".

Astillero de Santander, S.A.U es un astillero de reparación y transformación de buques que ofrece una gran experiencia en el ámbito de las conversiones navales, cuenta con unas instalaciones de primer nivel y con más de 100 años de experiencia en el sector naval. Debido a la continuada modernización y actualización de sus tecnologías Astander se sitúa dentro de los astilleros líderes en el mundo en los procesos de conversión de buques. Actualmente es la empresa con mayor conocimiento en el tema de instalación de las scrubbers.

Visión y valores

Astander es un astillero destacable para la industria naval, gracias a su nivel de formación y conocimiento en diferentes formas de mejora de buques como la instalación de las scrubbers que junto a una calidad y una seguridad como puntos fuertes hacen de él un referente en este sector.

Los valores son los principios éticos para la compañía en este caso el valor primordial para Astander es el fuerte compromiso con sus clientes, que con un conjunto de acciones como el cuidar la flexibilidad, la transparencia y además adecuando los precios y plazos de ejecución a cada uno ellos son el resultado de la suma de su gran fortaleza, la satisfacción del cliente.

4. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN

Las empresas conviven rodeadas de un entorno que se ha de conocer detalladamente, este entorno varía en función del sector en el que se encuentren, por lo que vamos a realizar un análisis tanto del entorno externo como interno de la organización.

4.1. ANÁLISIS EXTERNO

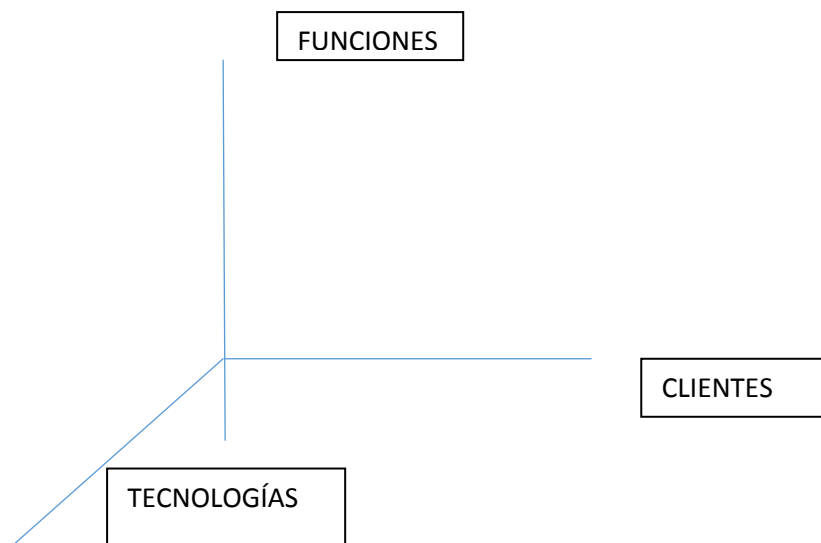
4.1.1. DELIMITACIÓN DE MERCADO DE REFERENCIA

El mercado de referencia se puede definir como la intersección de un conjunto de servicios o productos sustitutivos que satisfacen las necesidades concretas de un grupo de clientes.

Este concepto se define con el modelo de Abell que lo divide en tres dimensiones: funciones, tecnologías y clientes. Gracias a estas tres dimensiones podremos establecer cuál es el mercado de referencia al que nos vamos a dirigir.

En este punto se explica de manera clara cuales son las funciones principales de Astander, así como los diferentes clientes a los que se dirige y las tecnologías que utiliza para ello.

MODELO DE ABELL



Fuente: elaboración propia a partir del modelo de Abell (1980)

Según el modelo de Abell diferenciamos tres partes en el campo de actividad:

CLIENTES

Lo primero de todo es segmentar los clientes. La empresa segmenta este grupo en clientes nacionales, cliente de zona euro y clientes de zona no euro. Unos ejemplos de cada uno de ellos pueden ser los siguientes:

* Cliente nacional: cualquier barco español, Ejemplo: Barco SUA

* Cliente de zona euro: cualquier país que su moneda sea el euro, Francia, por ejemplo, NORMADIE

* Cliente zona no euro: cualquier país en el cual su moneda sea diferente al euro, Noruega, por ejemplo, HELDA

FUNCIONES

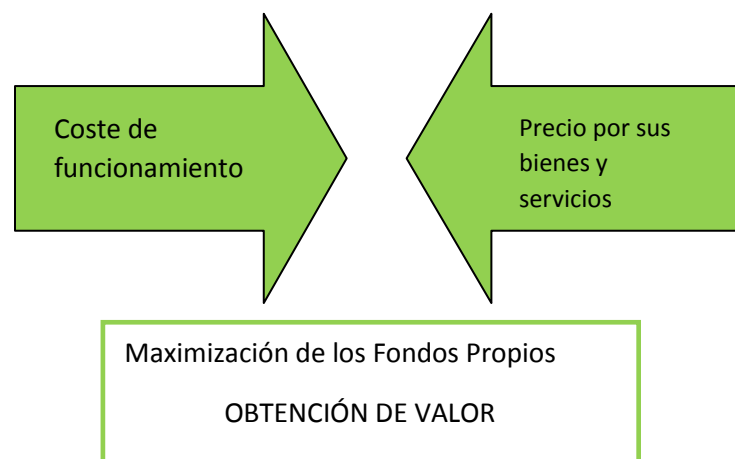
La necesidad que más importancia tiene para esta organización, y que por consecuente es en la que más tiempo invierte Astander, es que la empresa se centra en la reparación y transformación naval, antiguamente antes de privatizarse si se dedicaba a la construcción naval.

TECNOLOGÍAS

Tanto la reparación naval como la transformación se llevan a cabo en sus instalaciones las cuales están perfectamente equipadas para ello. Astander posee grandes infraestructuras y cada año realiza grandes inversiones, la última inversión que cambiará el futuro del astillero, es el anuncio de la ampliación de uno de sus diques para poder acoger a barcos de mayor envergadura. Una nueva tecnología que ha incluido el astillero es una novedosa forma de soldar para ello ha realizado una importante inversión en maquinaria de soldadura. También en los últimos años para reducir el tiempo de chorreo y de pintar el barco se han comprado varias guindolas para pintar más rápido pero como más detalle sin tener que perder tiempo en montar y desmontar andamios.

4.1.1.1.-LA CREACIÓN DE VALOR Y LOS GRUPOS DE INTERÉS

El objetivo principal de cualquier empresa es crear valor para los accionistas y Astander lo consigue mediante innovaciones como las “scrubbers” o simplemente con su gran experiencia en la reparación y conversión de buques



Fuente: elaboración propia

Astander se caracteriza por sus importantes innovaciones en sector naval ya que aparte de reparar buques intenta abrir nuevos caminos gracias a la utilización de nuevas tecnologías y materiales (por ejemplo en la instalación de las scrubber en vez de utilizar acero se utilizaron materiales poliméricos que son más resistentes a la corrosión) por lo que es muy importante la presencia en las diferentes ferias navales que se organizan tanto a nivel nacional como internacional y en las que Astander siempre está presente.

Para toda la compañía el cliente es una de sus prioridades, ya que es quien va a confiar en la empresa. Con esto, no nos podemos olvidar del resto de grupos de interés.

4.1.2. ANÁLISIS DEL MACROENTORNO

En cuanto al análisis del entorno general de la empresa se va a realizar un estudio de los factores macro ambientales de la empresa definiendo así el entorno en el que va a moverse la empresa, este análisis se conoce como Pestel. El análisis Pestel es uno de los métodos que evalúan los principales elementos que influyen a la organización. Estos elementos que influyen en la organización son ajenos a la empresa, no se pueden controlar. El análisis Pestel lo haremos a nivel estatal, sus siglas hacen referencia a los factores que se van a analizar, factores: políticos-legales, económicos, sociales, tecnológicos y ecológicos.



Fuente: <http://www.raulpulidopinero.es/2016/05/analisis-pestel.html>

Entorno político

El factor político es uno de los factores que más pueden influenciar a cualquier empresa, ya que son los que marcan las normas, leyes y reglamentaciones. En España el sector naval depende del Ministerio de Industria, Energía y Turismo (MINETUR), órgano de Gobierno de la Administración General del Estado.

Plan de Marketing para Astander

En primer lugar, hay que hacer referencia a que por lo que respecta durante los próximos 4 años en España habrá una estabilidad política ya que el 26 de junio de 2016 fueron las segundas elecciones generales en España, ya que las primeras el 20 de diciembre de 2015 fueron fallidas ya que no hubo acuerdos entre los principales partidos que permitían poner en marcha un gobierno. Que haya estabilidad política es bastante favorable. Es muy importante este factor ya que si es España hubiera una inestabilidad política significaría que alejaríamos a posibles clientes potenciales de nuestro país.

En cuanto a la política fiscal del sector naval, existe un apoyo constitucional para poder mejorar la competitividad de los astilleros, gracias a programas de actuación de I+D+i, así como la facilitación para la exportación de buques en las condiciones de financiación del mercado internacional, todo ello está recogido en el Real Decreto 442/1994 del 11 de marzo.

Entorno económico

El punto más importante en este factor es el ciclo económico en el que se encuentra el país en la actualidad, en España en estos momentos se vive un proceso de expansión en comparación con años anteriores, y de recuperación de una crisis económica iniciada en 2008.

En 2009 el PIB bajó un -3.66%, continuó descendiendo en un -0.01% -1.0%, -2.9% y -1.7% en los años 2010, 2011, 2012 y 2013 respectivamente. A partir del año 2013, la economía española ha entrado en una senda de crecimiento sostenido, el PIB no ha cesado de crecer:

<u>AÑO</u>	<u>PIB (Millones/euros)</u>	<u>%</u>
2014	1.037	+1.4
2015	1.075	+3.2
2016	1.100	+3.2

Fuente: Elaboración propia

Para el año 2017 el gobierno de España sigue situando el PIB en un crecimiento de +2.5%, se estima un total de 1.137 millones de euros.

En relación a la tasa de desempleo esta fue menor en 2016 que en 2015 y en este año se espera que siga decreciendo, pero por el momento en el primer trimestre de este año la tasa de paro ha experimentado un pequeño aumento respecto al trimestre anterior, en concreto una décima más, aunque sube lo hace menos que respecto un año atrás.

Otro posible elemento a tener en cuenta es el tipo de interés actual, ya que la financiación es indispensable en este sector para poder hacer frente a las grandes infraestructuras y tecnologías necesarias para llevar a cabo grandes proyectos.

Tipos de interés activos aplicados por las entidades de crédito												
Mes	Crédito al consumo				Otros fines		Operaciones hipotecarias					
	Operaciones a plazo entre 1 y 5 años		T.A.E. (tasa media ponderada de todos los plazos)		Operaciones a plazo superior a 5 años		Aplicado el primer año		Aplicado en operaciones a más de 10 años		T.A.E. (tasa media ponderada de todos los plazos)	
	España	Zona C	España	Zona C	España	Zona C	España	Zona C	España	Zona C	España	Zona C
2017												
Ene	8,71	5,04	8,78	6,23	4,61	2,21	1,61	1,76	2,20	1,76	2,31	2,28
Feb	8,42	4,92	8,91	6,17	4,92	2,35	1,58	1,78	2,33	1,81	2,21	2,29
Mar	8,60	4,81	9,02	6,08	4,60	2,34	1,51	1,74	2,41	1,82	2,19	2,25
Abr	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
May	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Jun	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Jul	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Ago	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Sep	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Oct	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Nov	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Dic	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-

Fuente: http://www.bde.es/clientebanca/es/areas/Tipos_de_Interes/entidades/

Entorno socio-demográfico y cultural

Este factor es uno de los menos importantes para nuestro sector. Esto ocurre ya que nos encontramos dentro de un mercado b2b, en estos mercados el factor socio-cultural de la persona concreta pierde peso. Hay que hacer una referencia a que el tráfico marítimo es una de las diferentes formas que utilizan las personas para viajar, en concreto aquí en Cantabria cada semana más de dos barcos pertenecientes a la compañía Brittany Ferries atracan en el puerto de Santander para el transporte de pasajeros y de sus vehículos hacia Inglaterra de ahí que en los últimos 5 años toda su flota excepto un buque que por manga no entra en nuestros diques, han requeridos los servicios del astillero para la puesta a punto de las navieras debido al mayor tránsito de pasajeros y incrementó de número de viajes.

Entorno tecnológico

Este factor es el que más cambios sufre y el más influenciado en empresas del sector industrial, ya que si la tecnología avanza y no avanzamos con ella nos quedaremos atrás al ser superados por nuestros competidores potenciales. En las empresas industriales es bastante relevante hacer hincapié en formar un departamento de I+D+i bien integrado, ya que un departamento de I+D+i organizado puede garantizarnos no quedar rezagados respecto a las demás empresas del sector. Una de las principales tareas del departamento de I+D+i es la búsqueda y preparación de subvenciones sobre todo por innovación y desarrollo. Tanto a nivel nacional como regional existen organismos que las conceden. El gobierno de España por ejemplo concede subvenciones en este sector en la ayuda de la construcción naval, se conceden en base al al R.D. 442/94, de 11 de marzo, sobre primas y financiación a la construcción naval y los reales decretos que le han ido modificando, adaptado a la normativa europea sobre ayudas a la construcción naval, en particular al Marco Aplicable a las Ayudas Estatales a la Construcción Naval (2011/C 364/06), cuya vigencia ha sido prorrogada hasta el 30 de junio de 2014.

Entorno ecológico

Dentro de este factor se encuentra la organización más importante en tema de regulación de políticas medioambientales, esta organización es la OMI (organización marítima internacional) la cual afecta a todos los países. La OMI establece en su convenio MARPOL (convenio internacional para prevenir la contaminación para los buques) diferentes medidas que han de cumplir todos los buques de tráfico marítimo. Por ejemplo, en Europa hay una zona que pertenece a las áreas SECAs, estas áreas no pueden superar el 0.1% de emisión de óxido de azufre.



Fuente: <https://www.maerskline.com/es-sv/countries/int/news/news-articles/2014/09/low-sulphur-surcharge>

Cualquier barco español que quiera cruzar el canal de la Mancha debe cumplir con este requisito. Hay 3 formas para poder cumplir con la normativa, una de ellas es el objetivo de este proyecto, utilizar un combustible que tenga muy poca emisión de azufre, el GNL (gas natural licuado), nuestra idea como se comentó en un principio es establecer un depósito donde todos los barcos puedan recargar este gas licuado en el astillero.

Otra de las medidas que regula el convenio MARPOL es el obligatorio tratamiento de los residuos generados. El convenio establece que por obligatoriedad todos los buques deben gestionar adecuadamente sus residuos para no verterlos al mar, así como la obligatoriedad para todas las Autoridades Portuarias de disponer de las instalaciones adecuadas para su correcta recogida.

A nivel nacional, una de las medidas se recoge en el Real Decreto Legislativo 2/2011, de 5 de septiembre, por el que se aprueba el Texto Refundido de la Ley de Puertos del Estado y de la Marina Mercante, publicado el 20 de octubre de 2011, establece entre otros, que el servicio de recepción de desechos es un servicio portuario básico de uso obligatorio, salvo en determinados supuestos y regula el servicio y las tarifas portuarias que deben abonar los buques, para contribuir a los costes de disponibilidad de las instalaciones de recepción de residuos. Con esta medida al igual que en el marco internacional se pretende reducir la cantidad de residuos vertidos al mar. Según la OMI, más de 1.000 millones de toneladas de hidrocarburos son registradas al año en mares europeos.

Entorno legal

En los anteriores apartados ya se ha hecho referencia a diferentes normativas a nivel estatal e incluso internacional.

Recientemente Astander se ha tenido que amoldar a la normativa sobre la señalización de puntos altos, en nuestro caso sobre las diferentes grúas que se situación en las instalaciones del astillero, todo lo referente a este tipo de señalización y en términos de balizamiento de obstáculos se pueden encontrar en el Anexo 14, Vol. I, Capítulo 6 de la Organización de Aviación Civil Internacional (OACI)

4.1.3 ANÁLISIS DEL MICROENTORNO

El microentorno de la empresa también conocido como entorno específico está formado por las diferentes fuerzas que influyen en ella. Este análisis es una herramienta de gestión que permite analizar un sector a través de la identificación y análisis de 5 fuerzas con el fin de conocer el grado de competencia en el sector y de identificar las oportunidades y amenazas. Estas fuerzas se definen en el análisis del conocido Michael Porter, las cuales influyen directamente al entorno de la empresa.

La estructura de la industria



Fuente: Porter 1980

Competidores potenciales: en nuestro caso esto no es un problema a tener muy en cuenta ya que la entrada a este sector por parte de nueva empresa es muy complicado, al considerarse una industria muy cerrada con importantes barreras de entrada como son:

- Alta necesidad de financiación en infraestructura si se quiere competir con el resto de astilleros.
- Políticas reguladoras por parte del gobierno.
- Servicios muy diferenciados y prestigiosos actuales con los que es difícil competir.

En cuanto a las empresas ya existentes en este sector no todas se dedican a la reparación y transformación naval como Astander, otros astilleros se dedican a la construcción o al suministro. Los cuales no son una competencia directa para nosotros.

Nuestra idea es adentrarnos en un nuevo nicho de mercado como es el suministro de combustible para barcos, por lo que el tipo de astilleros dedicados al suministro si pasara a ser una competencia potencial, de cualquier forma, este tema lo abordaremos en capítulos posteriores.



Fuente: http://images.eldiario.es/norte/Mapa-Navales-Espana_EDIIMA20130415_0355_6

Clientes: en el caso de Astander segmentamos los clientes dependiendo si son a nivel nacional o internacional ya que según esta diferenciación tienen mayor o menor poder de negociación, por ejemplo un cliente nacional tiene menor poder de negociación ya que en España no existen muchos astilleros que ofrezcan los servicios con la tecnología e infraestructura de Astander, hay que tener en cuenta también que el coste de acudir a uno extranjero es mayor por lo que no sería rentable a la hora de tomar la decisión, el presupuesto más otros factores añadidos debería de ser mucho menor que el de nuestra empresa para que fuera más rentable acudir al extranjero.

Por otro lado, un cliente extranjero tiene mayor poder de influencia ya que en su país podría ser que los astilleros allí presentes, como si ocurriera en nuestro caso, les ofrecerían un mejor presupuesto ya que si eligen irse tienen que incluir en el coste el desplazamiento hasta el astillero extranjero. En esta parte el papel de los comerciales tiene bastante relevancia ya que deben de estar atentos a los barcos que tienen programada alguna ruta cercana por lo que podrían hacer una parada en nuestro astillero. Otra forma de captar clientes es realizar algunos descuentos para poder atraerles. Hay un caso particular también que se puede dar y es el efecto experiencia, comentar brevemente que este año ha llegado un barco para su transformación al astillero el cual llevará más de un año de tiempo en ser transformado, los clientes han decidido traerlo a Astander ya que su hermano en 2015 sufrió la misma transformación, los barcos son procedentes de Canadá, pero la compañía tiene claro que en Astander ya poseen la experiencia necesaria como para correr el riesgo de llevar su buque a otro astillero.

Productos sustitutivos: como hemos mencionado anteriormente, el principal problema es que los diferentes presupuestos sobre los proyectos que puedan ofertar los astilleros no difieren demasiado del nuestro, por lo que es importante hacer hincapié en los barcos que tienen programada hacer ruta cerca de nuestro astillero a los cuales

les interesaría escoger nuestra empresa para realizar la reparación o transformación del buque,

Proveedores: Para Astander los proveedores son un pilar fundamental para la prestación de sus servicios. Todos los proveedores con los que trabaja Astander saben que el tiempo es una variable muy influyente. Antes de que llegue cualquier barco se realiza una relación tanto de materiales como de servicios que se va a requerir, con esta relación el departamento de compras y subcontratación dejan todo resuelto para cuando llegue el barco disponer de todo lo necesario, el problema es que casi siempre suelen surgir imprevistos, en ese momento cuando el papel de los proveedores es muy importante y tienen gran poder de decisión ya que Astander al tener que cumplir un plazo de finalización dará más importancia al plazo que al coste del servicio o material.

En la evolución de esta empresa es bastante visible el ajuste laboral que ha sufrido, en España los astilleros pasaron a ser casi todos privados lo que supuso una reducción del 82% de las plantillas, antes la subcontratación no poseía la relevancia que ahora mismo tiene, el astillero tiene una pequeña plantilla fija que no supera los 100 empleados el resto se subcontrata según las necesidades del momento.

Estructura de la industria: el sector naval es un sector en el que el trabajo no es para nada constante, por norma general en los meses de verano hay menor trabajo ya que durante estos meses la demanda de tráfico marítimo es mayor, una de las principales causas es el tiempo meteorológico, el cual permite una mejor navegación en estos meses.

Por ejemplo, nos basamos en el caso del barco que ahora mismo se está transformado en nuestras instalaciones, el Siddis Suplier, al igual que su hermano (Siddis Skipper), ambos llegaron a finales de verano (el primero en el verano de 2016 y el segundo en de 2014) y su fecha de salida es antes de este ¿por qué?, son barcos pesqueros los cuales tienen mayor faena en los meses de verano. Existen también otro tipo de buques que realizan rutas por zonas árticas, las cuales solo son navegables en los meses de verano, cuando parte del hielo esta derretido.

4.2. ANÁLISIS INTERNO

4.2.1 ANÁLISIS DE LOS RECURSOS Y CAPACIDADES

Elaborar un análisis interno de la organización nos permite identificar cuáles son los puntos fuertes y débiles de ésta. A la hora de realizar un estudio interno de Astander, el primer paso que debemos dar es identificar tanto los recursos como las capacidades que posee. Los recursos pueden ser tangibles o intangibles.

Recursos intangibles:

Se pueden resumir en el factor humano. Astander cuenta con una plantilla propia de trabajadores, pero recurre a la subcontratación en los momentos de mayor actividad. Esto contribuye a que Astander sea visto como un importante motor de desarrollo y generador de empleo.



Astander también cuenta con una serie de factores importantes no humanos como son su marca y gran reconocimiento en el sector, también es muy importante como recurso su sistema de instalación de las scrubbers, Astander en 2014 comenzó a adaptar a los barcos en concreto a los pertenecientes a la compañía Brittany Ferries para cumplir con la nueva normativa que entró en vigor el 1 de enero de 2015 para la reducción de emisiones contaminantes en el canal de La Mancha, zona incluida entre las áreas SECAs, a partir de la entrada en vigor de la normativa SECAs, es una de las dos posibles opciones que tienen los buques para poder seguir con su actividad por este tipo de áreas.

Astander ha instalado este sistema en 5 buques de esta compañía, los buques son el Normandie, el Cap Finistere, el Barfleur, Mont St Michel y el Armorique.

Las scrubbers se instalan en los escapes de los motores para reducir las emisiones, se instala una scrubbers por cada motor. Los equipos fueron diseñados por otro astillero STX al que contrato Brittany Ferries mientras que el montaje e instalación fue contratado para Astander.

A continuación un pequeño extracto del convenio de la ley SECAs:

Implicaciones de la SECAS y las ECAS en la ciudad portuaria

Introducción

En lo que respecta al transporte marítimo en Europa, las SECAs (Sulphur Emission Control Areas) son áreas donde las emisiones de azufre contaminantes producidas por la quema de los combustibles marinos están estrictamente controladas. Son zonas de control exclusivo de SOx y fueron creadas a consecuencia de los problemas de la lluvia ácida en el norte de Europa provocada por la contaminación atmosférica. La Organización Marítima Internacional (OMI) es el organismo de las Naciones Unidas relacionado con la seguridad marítima y la prevención de la contaminación marina procedente de buques (VI 2008). Debido a la contribución a esta contaminación por los barcos, la OMI designó las siguientes dos SECAs dentro de la UE: el Mar Báltico (en vigor desde mayo de 2006), el Mar del Norte y el Canal Inglés (en vigor desde noviembre de 2007). De esta manera se limitaba el contenido de azufre permitido en los combustibles marinos en estas zonas.

En resumen, esta nueva normativa de control de emisiones de azufre afecta a las zonas SECAs

“En las instalaciones de Astander se han venido realizado desde 2014 la **prefabricación y el montaje de ‘scrubbers’ en los buques de la naviera francesa Brittany Ferries** con el fin de reducir los óxidos de azufre de los gases de escape de los barcos, permitiendo cumplir con el límite del 0.1% de emisiones, en vigor desde enero del 2015”

Recursos tangibles:

Dentro de los recursos tangibles cobran especial relevancia los factores físicos, es decir Astander posee grandes infraestructuras para poder soportar el tamaño de sus operaciones. Astander ha realizado varias inversiones para mejorar su infraestructura tecnológica, aprovechando sobre todo épocas de menor actividad en el astillero, con el fin de transformar su modelo de arquitectura para poder enfocar sus recursos a atender las necesidades de la industria. A finales de este año Astander realizará una de sus mayores inversiones, la ampliación de uno de sus diques para poder atender a un mayor flote de barcos que hasta ahora no ha podido contratar sus servicios debido al tamaño. Esta inversión está dirigida a acoger barcos de mayor anchura como son el tipo de buques panamax.



Fuente: <http://www.cadenadesuministro.es/noticias/los-astilleros-astander-ampliaran-sus-instalaciones-para-acoger-buques-de-tipo-panamax/>

Capacidades:

Como ya hemos comentado anteriormente Astander ocupa un lugar muy importante en este sector a nivel internacional ya que es pionero en algunos temas como la fabricación y montaje de las scrubbers.

Ahora un segundo paso consiste en realizar una evaluación estratégica de los recursos y de las capacidades.

Todos los recursos y capacidades de Astander son escasos e inimitables ya que conseguir tanto el personal como las grandes infraestructuras no está en la mano de todos sus competidores. Existen pocos astilleros con tal alcance. Una gran ventaja competitiva que posee Astander es la novedad en ciertos métodos que puede ofrecer

a sus clientes, ya que desde el 1 de enero de 2015 comenzó una nueva normativa para el canal de la mancha en relación a las emisiones de gases por lo que los armadores tienen dos opciones, una es el montaje de las scrubbers y otra es utilizar un fuel con unas características específicas (GNL).

En junio de 2016 tuvo lugar una jornada técnica relacionada con la reducción de emisiones en buques, a la que asistieron tanto armadores como suministradores de gas etc , tuvo lugar en Santander y en la que Astander participó detallando el proceso a seguir con relación a la opción de instalar una scrubber en cada motor.

El tercer paso consiste en gestionar todos estos recursos y capacidades. Astander es consciente de que vivimos en un mundo donde día a día se avanza, se progresa, se realizan nuevos descubrimientos, la industria está en pleno movimiento y Astander sabe que no se puede quedar atrás. Por lo que realiza un gran esfuerzo día a día seguir mejorando en sus recursos y capacidades ya que son pilares básicos de un buen funcionamiento. En relación con los recursos humanos Astander es partidario de invertir en programas de formación para sus empleados, así como en el desarrollo de mejoras internas. Cada poco tiempo todos sus empleados reciben cursos formativos, en estos últimos meses se está haciendo gran hincapié en la formación en medioambiente para todos sus empleados ya que es una de las mayores preocupaciones de nuestra Sociedad.

También me gustaría hacer una pequeña referencia al efecto experiencia, se puede definir en tres puntos relacionado entre sí.

- Aprendizaje: a medida que una actividad se va realizando mayor cantidad de veces, mejores son los resultados, más especialistas se convierten nuestros empleados y más eficientes son nuestros procesos. En este sector es muy importante la especialización ya que no son trabajos comunes.
- Mejora del Proceso Productivo: Ir acumulando experiencia es indispensable para que los trabajadores mejoren en los procedimientos e introduzcan mejoras en los equipos o máquinas. Gracias a la experiencia los trabajadores de Astander, estos pueden contribuir con la mejora y también pueden aportar ideas para el sistema de i+D+I. Desde hace un año se vienen realizando reuniones semanales para realizar “brainstorming”. El departamento de I+D+i pretende estar siempre en contacto con las personas que día a día trabajan en el astillero, para la empresa estos son los principales portadores de ideas novedosas.
- Rediseño de los trabajos: al igual que en los casos anteriores, la experiencia ayuda a mejorar la realización de los trabajos: puede ayudar a sustituir materias primas o facilitar su control para reducir costes. Hacer más sencillos o más cómodos los procesos de transformación o reparación.

5. ANÁLISIS DAFO

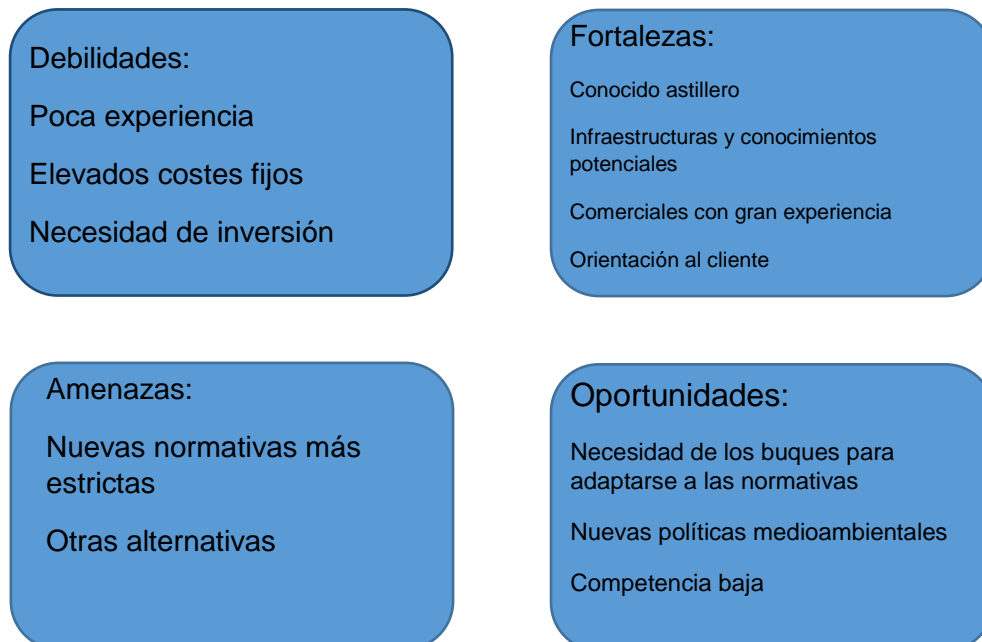
La finalidad principal de realizar un análisis DAFO a una organización, es identificar tanto las oportunidades como las amenazas que presentan nuestro mercado, y las fortalezas y debilidades que poseen nuestra empresa, también es una valiosa herramienta para la elección de estrategias de marketing.

Su nombre está formado por las iniciales de los términos que nos van a ayudar a establecer un diagnóstico de Astander; debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades.

En nuestro caso este análisis solo va a reflejar las que puedan afectar al plan de Marketing que vamos a plantear para esa empresa.

A continuación,

se muestra la matriz DAFO para Astander:



Fuente: elaboración propia

En cuanto a las debilidades de la empresa, una de las más influyentes es que posee poca experiencia con este nuevo combustible que se va a utilizar el GNL, por ese motivo se considera una debilidad, otra de las debilidades más importantes son los elevados costes fijos que más adelante se detallaran, y estos derivan en una necesidad de inversión bastante alta para poder llevar a cabo el proyecto.

Las amenazas para la empresa son sin duda los continuos cambios en las normativas que suponen que cada día nos tengamos que reinventar y ofrecer soluciones a nuestros clientes. Otra amenaza son las diferentes alternativas para adaptarse a estos cambios ya que como anteriormente hemos comentado el GNL no es la única solución.

En relación a las fortalezas de la empresa cabe destacar que Astander es un astillero de renombre y bastante popular en el sector naval gracias a sus innovaciones que debido a una gran infraestructura sumado a unos grandes conocimientos potenciales hacen de Astander unos de los astilleros más importante dentro de este sector. Además, la empresa cuenta con un grupo de comerciales con una gran experiencia que gracias a ellos los clientes acuden al astillero con grandes expectativas. Por último y no menos importante la orientación al cliente como objetivo primordial de Astander es una de las grandes fortalezas para la empresa, ya que la satisfacción del cliente es la razón de ser de la organización.

En último lugar vamos a hacer referencia a las oportunidades de la empresa, la necesidad de los buques a adaptarse a las nuevas normativas es considerada por nuestra empresa una oportunidad para poder llevar a cabo ese proceso para la naviera, al igual que con las políticas medioambientales. En este sector hay una competencia baja y sobre todo en el nicho de mercado del repostaje de GNL.

6. ESTRATEGIAS Y PROGRAMAS DE MARKETING

Una vez realizado un análisis completo sobre la empresa y su entorno antes de realizar el plan de Marketing se van a establecer unos objetivos y un conjunto de acciones y herramientas para lograrlos.

6.1 OBJETIVOS ESTRATEGICOS

Los objetivos estratégicos para una organización son las metas a largo plazo que se quieren alcanzar, es importante que estos objetivos estén definidos claramente y coherentemente.

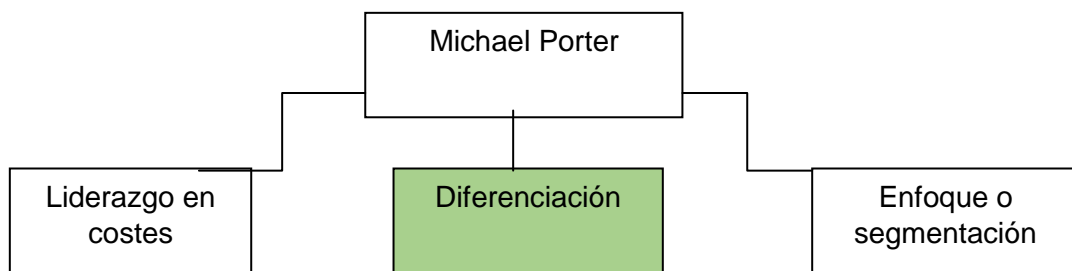
Para Astander el objetivo estratégico primordial es la obtención de una mayor cuota de mercado, Astander con su tecnología y conocimiento sobre las scrubbers, ya es capaz de adaptar las navieras a las nuevas políticas medioambientales, pero con su próxima acción es más sencillo atraer a nuevos buques ya que la instalación de las scrubbers es un proceso más largo y costoso (aunque muy ventajoso a largo plazo ya que no se tiene que estar pendientes de recargar combustible bajo en óxido de azufre), pero la utilización del GNL para los barcos que no puedan permitirse dicha transformación o simplemente no quieran, es una nueva atracción del astillero por la cual se esperaría obtener una mayor cuota de mercado.

Otro de los objetivos estratégicos principales para Astander es lograr la máxima satisfacción del cliente, así como seguir dándose a conocer internacionalmente gracias a sus tecnologías y conocimiento.

6.2 DEFINICIÓN DE ESTRATEGIAS DE MARKETING

Las estrategias de marketing son acciones que se llevan a cabo para alcanzar los objetivos estratégicos anteriormente expuestos.

Según Porter, se establecen 3 maneras diferentes de llevar a cabo la estrategia de marketing:



Fuente: elaboración propia

La diferenciación consiste en conseguir que los productos o servicios que ofrezcan la compañía tengan un valor único en el mercado. Como ya se ha comentado en otros apartados, Astander busca conseguir como principal objetivo la satisfacción y aprobación del cliente por lo que su estrategia de Marketing no puede ser otra que hacer todos los esfuerzos posibles para que esta satisfacción sea de un 100%, para ello dota a sus servicios con unas cualidades que consiguen diferenciar a la compañía del resto de la competencia.

Algunas de las ventajas competitivas de Astander para llevar a cabo esta estrategia son su gran imagen de marca, Astander es un astillero muy conocido internacionalmente, así como son bastantes famosos sus conocimientos sobre la instalación de scrubbers.

6.3 SEGMENTACIÓN Y POSICIONAMIENTO

Para que la oferta de productos y servicios en una organización sea eficiente, la mejor alternativa es la segmentación del mercado, es decir la segmentación en grupos de clientes. La principal característica de esta segmentación es que debe ser homogénea.

Astander dividirá a sus clientes en tres grupos principales:

- El primer grupo está formado por los clientes que acuden al astillero para la transformación de los buques ya sea por ejemplo en transformar un buque pesquero en un barco de carga.

-El segundo grupo son los barcos que vienen en busca de una reaparición, por ejemplo, alguna grieta en el casco, pintar el barco o algún arreglo interno, por lo general son buques que están mucho menos tiempo en el astillero que los del primer grupo, los cuales necesitan una mayor ocupación de tiempo en los diques.

–El último grupo está formado por los buques que buscan una adaptación a la normativa sobre la emisión de óxido de azufre, en este campo ya hemos comentado que Astander es pionero a la hora de adaptar los escapes de los buques para reducir esta emisión, junto a esta gran capacidad del astillero se suma la nueva idea de ofrecer un servicio de repostaje a las navieras de un combustible muy bajo en este tipo de emisiones que cumple con la normativa fijada por el MARPOL.

Una vez realiza la segmentación debemos seleccionar el mercado más adecuado y atractivo para nuestra empresa, según el modelo de Abell existen varias estrategias. La estrategia más adecuada para Astander en la expansión de varios segmentos, es decir para la empresa los tres grupos de clientes en los que los podemos dividir son igual de importantes ya que son las tres funciones principales que ofrece el astillero y las tres deben tener la misma importancia, ya que si solo nos centramos en una, el resto se verían afectadas y la compañía no desea que esto suceda. Astander busca ser un astillero de referencia en los tres campos.

Por último como resumen de lo anterior la compañía desea destacar frente a su competencia tanto en el ámbito de la transformación, reparación y adaptación, para así pretender ocupar una posición en la mente del consumidor alta respecto a las demás empresas del mercado, con un elemento diferenciador como la calidad del trato al cliente.

7. PLAN DE ACCIÓN

A continuación, se realizará en el plan de Marketing a través del marketing operativo, también conocido como marketing mix. La teoría de las 4p, que hacen referencia al producto(product), precio (price), distribución (place) y promoción (promotion).

7.1 PLAN DE PRODUCTO

Podemos definir la variable “producto” como cualquier “bien, servicio, idea, persona, lugar, organización o institución que se ofrezca en un mercado para su adquisición, uso o consumo y que satisfaga una necesidad”. (Einnova. 2010).

El gas natural licuado, este es el nuevo servicio que va a ofrecer Astander en sus instalaciones, una forma de evitar la emisión del gas de azufre sin tener que modificar los escapes de los buques. Un combustible cada vez más famoso que utilizan ya hasta algunos vehículos debido a la poca contaminación que este supone ya que su combustión genera menos residuos de CO₂ y de óxido de azufre, que son los más contaminantes y perjudiciares para el efecto invernadero.

Plan de Marketing para Astander

Las navieras podrán cargar sus depósitos con este combustible acercándose a nuestras instalaciones. En uno de los muelles se encontrará el tanque cargado de GNL, el combustible llenará el depósito de los buques mediante tuberías. En concreto la ubicación de este tanque de combustible sería cerca del muelle número 1 para que los barcos no tengan que meterse en ningún dique a repostar, aparte las maniobras son bastantes costosas y los diques suelen estar ocupadas un 80% del año.



Fuente: Google maps

El tanque de GNL que se instalaría en esta zona sería un tanque colocado de manera horizontal y con una capacidad de 200m³ lo que en toneladas es igual a unas 480tn. Un tanque de esta dimensión más o menos supondría el llenado de 8 depósitos de 60tn, el tamaño medio de los depósitos de las navieras. Este tanque de almacenamiento debe ser refrigerador ya que el gas se conserva a temperaturas de -160°



Fuente: <http://grupogeaperona.com/public/img/8592-IMG2255.JPG>

Como ya se ha comentado un poco más arriba se instalaría una serie de tuberías que proporcionarían directamente del tanque a los barcos el suministro del GNL. Esta forma de abastecimiento se conoce como “terminal to ship”.



Fuente: <http://www.gnlglobal.com/mercados/europa/dunkerque-lng-pospone-su-segundo-cargo-de-gnl/>

El ciclo de vida de un producto está formado por 4 etapas: introducción, crecimiento, madurez y declive. En este caso, nos encontramos en la primera fase es decir en la

introducción de un nuevo servicio en las instalaciones del astillero. En esta etapa es muy importante contemplar las necesidades de los clientes, establecer relación con canales de distribución y dar a conocer sobre la existencia del servicio.

7.2 PLAN DE PRECIOS

Una vez definido el ciclo de vida de nuestro servicio debemos escoger una política de precios, en el caso de estar en la primera etapa del ciclo existen dos tipos de estrategias de precios, una es la estrategia de penetración donde los precios son bajos y otra la de descremación donde los precios son más altos.

Para nuestro nuevo servicio escogeremos una estrategia de descremación, no vamos a ofrecer el GNL al mismo precio que nosotros lo vamos a adquirir ya que es un servicio novedoso, diferenciador y difícilmente imitable ya que la instalación un tanque con este combustible más las tuberías necesarias para transportarlo por el astillero conlleva una importante inversión, por lo que los precios no serán excesivamente altos peor si lo suficiente para recuperar a largo plazo dicha inversión. Aunque sea la forma de suministrar GNL más costosa es la más eficiente y segura.

La inversión total estimada para este proyecto es de 2.000.000 millones de euros, incluyendo la instalación del tanque y de las tuberías. El precio de GNL por tonelada al que nosotros adquirimos el gas es de 1830 euros y lo suministraríamos a un precio 2000 euros por tonelada (poco más de 2 euros el litro algo más caro que el gasoil), se estima que en unos 11 años la inversión estará totalmente amortizada con los beneficios anuales.

7.3 PLAN DE DISTRIBUCIÓN

La distribución consiste en poner a disposición del cliente los servicios de la empresa. La función básica de la distribución es incrementar la accesibilidad del potencial consumidor a la información relativa de nuestro servicio.

En la distribución existen dos formas diferentes de poder llevarse a cabo, de forma directa o indirecta.

En el caso de la administración de GNL será un canal de distribución directo ya que los clientes solo podrán disponer del servicio en las instalaciones del astillero.

7.4 PLAN DE COMUNICACIÓN

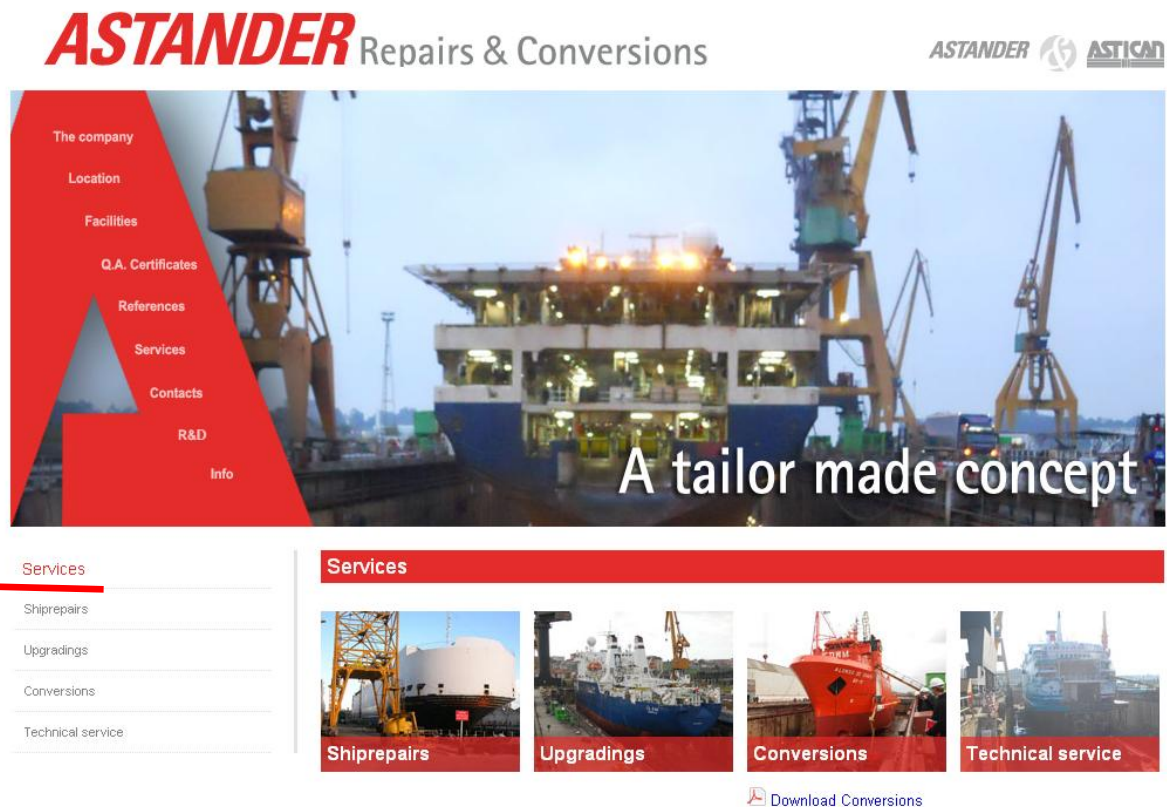
La última variable del marketing mix en la comunicación o promoción de la empresa y sus servicios. Con la promoción de nuestros servicios pretendemos que los clientes nos conozcan y conozcan los servicios que se ofrecen en el astillero antes de que acudan a nosotros. No solo se desea que el cliente nos conozca sino que también se cree una comunicación con el fin de que se establezca una relación de confianza entre la empresa y el cliente.

Kotler distingue cinco herramientas principales en la comunicación de una empresa, para nosotros la más importante e influyente en nuestro plan de comunicación y promoción es la publicidad.

La publicidad es una forma de dar a conocer nuestro nuevo servicio a los clientes, para llevar a cabo una exitosa campaña publicitaria debemos de tener claro cuál es el principal objetivo, en el caso de Astander es dar a conocer un nuevo servicio de repostaje de un combustible bajo en emisiones de óxido de azufre.

Posteriormente hay que definir el público objetivo de nuestra campaña, que serán las navieras que deban atravesar zonas Secas y Ecas y por lo tanto deban respetar la normativa establecida en el convenio MARPOL, también podría interesar a los buques que simplemente quieran ser responsables con el cuidado del medio ambiente sin necesidad de estar obligados a utilizar esta clase de combustible.

Finalmente debemos difundir el mensaje para ello Astander anunciará su nuevo servicio a través de varios medios; en la página web de la empresa en el apartado “services”.



Fuente: Astander web

Así como en el diario montañés, también en alguna emisora de radio local, por ejemplo los 40 principales y por último en revistas especializadas en el ámbito naval. Anteriormente en otro capítulo se ha comentado que Astander acude a lo largo del año a diferentes ferias navales por todo el mundo, en las próximas ferias será una oportunidad idónea para presentar este nuevo servicio y otra buena forma de publicitarse.

8. EJECUCIÓN Y CONTROL

En la introducción de un nuevo servicio es necesario realizar un proceso de ejecución del plan de acción y posteriormente un control del mismo para poder ver cuáles son los posibles errores o desviaciones de nuestro plan de acción con el fin de poder subsanarlos.

Si realizaríamos un pequeño cronograma del inicio de la nueva actividad sería así: en un primer paso la instalación de la planta de GNL, instalación del tanque y de las tuberías, a raíz del empuje de la obra, nos prepararíamos para el comienzo de la campaña publicitaria ya que la obra tiene un corto plazo de confección, a continuación fijaríamos los precios para los interesados poder estar informados al 100% del nuevo servicio.

Una vez puesto en marcha el plan de acción debemos establecer ciertas medidas de control para poder observar que debemos o se puede modificar para conseguir una mayor eficiencia y productividad, para realizar dicho control la empresa se fijará en cierto aspecto como el número de repostajes mensuales y la rentabilidad que conlleva, así como el grado de satisfacción de los clientes.

9. CONCLUSIONES

Una vez realizados tanto los análisis externo e internos de la organización, así como la construcción de la matriz DAFO, la definición del plan de acción de marketing y su debida ejecución y control, se puede afirmar que Astander posee el potencial suficiente para seguir siendo referencia a nivel mundial sobre el control de emisiones de dióxido de azufre al incluir una nueva forma de cumplir con la normativa en sus funciones como astillero.

La empresa explotará sus puntos fuertes y se aprovechará de su continua formación y conocimientos para eliminar sus puntos débiles así como se aprovechara también de las oportunidades que aparezcan en el entorno. También seguirá reinventándose cada día gracias al trabajo de un eficaz departamento de I+D+i.

Gracias al trabajo de todo el personal la empresa cada año consigue una mayor cuota de mercado y un continuo crecimiento económico, pero sin olvidarse de su principal objetivo, la satisfacción y diferenciación por parte de los clientes.

En definitiva, este trabajo ha consistido en definir un plan de marketing para una empresa que situada en un sector donde los conocimientos y las tecnologías se desarrollan cada día más rápido. Un sector en el cual las políticas medioambientales cada vez se rigen bajo normativas más estrictas por lo que hemos querido ofrecer una alternativa para poder hacer frente a dichas normativas para poder seguir con uno de los pilares básicos en el transporte de mercancías de todos los tiempos.

10. BIBLIOGRAFÍA

- MUNDIARIO (2017). *¿Qué se espera de la economía española en 2017 y 2018?*. Disponible en: <http://www.mundiario.com/articulo/economia/espera-economia-espanola-2017-2018/20170210102611078893.html> [Accedido 18 May 2017].
- Pascual Parada (2017). *Análisis PESTEL, una herramienta de estudio del entorno | Pascual Parada - Consultor de estrategia digital y de crecimiento*. Disponible en: <http://www.pascualparada.com/analisis-pestel-una-herramienta-de-estudio-del-entorno/> [Accedido 23 May 2017].
- Astander (2017). *ASTANDER - Shiprepairs & Conversions*. Disponible en: <http://www.astander.es/> [Accedido 10 May 2017].
- Boe(2017). *BOE.es - Documento consolidado BOE-A-1994-9139*. Disponible en: <https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-1994-9139> [Accedido 11 May 2017].
- Pymes. (2017). *Ciclo de vida de productos: claves para hacer marketing*. Disponible en: <http://www.buenosnegocios.com/notas/184-ciclo-vida-productos-claves-hacer-marketing> [Accedido 17 May 2017].
- Imágenes el Diario (2017). Disponible en: http://images.eldiario.es/norte/Mapa-Navales-Espana_EDIIMA20130415_0355_6.jpg [Accedido 11 May 2017].
- Crecenegocios.com. (2017). *El modelo de las cinco fuerzas de Porter*. [online] Disponible en: <http://www.crecenegocios.com/el-modelo-de-las-cinco-fuerzas-de-porter/> [Accedido 27 May 2017].
- Objetivos estratégicos (2017). *Significado de Objetivos estratégicos*. Disponible en: <https://www.significados.com/objetivos-estrategicos/> [Accedido 22 May 2017].
- Inversiones, I. (2017). *Astander ensanchará su dique hasta 34 metros para recibir mayores barcos*. Disponible en: <http://www.icex.es/icex/es/navegacion-principal/que-es-icex/donde-estamos/red-territorial-de-comercio/navegacion-principal/noticias/NEW2016613747.html?idComunidad=3> [Accedido 7 May 2017].
- Lamoncloa.gob.es. (2017). *La Moncloa. 14/02/2017. Industria, Energía y Turismo [España/España Hoy 2015-2016/Industria, Energía y Turismo]*. Disponible en: <http://www.lamoncloa.gob.es/espana/eh15/industriayturismo/Paginas/index.aspx> [Accedido 8 May 2017].
- Cadenadesuministro.es. (2017). *Los astilleros Astánder ampliarán sus instalaciones para acoger buques de tipo Panamax | Cadena de Suministro*. Disponible en: <http://www.cadenadesuministro.es/noticias/los-astilleros-astander-ampliaran-sus-instalaciones-para-acoger-buques-de-tipo-panamax/> [Accedido 6 May 2017].
- Minetad.gob.es. (2017). *Sector de Construcción Naval - Sector Naval - (Industria y PYME) - Mº de Energía, Turismo y Agenda Digital*. Disponible en: <http://www.minetad.gob.es/industria/sector-naval/Paginas/Index.aspx> [Accedido 15 May 2017].
- Sertego (2017). Disponible en: <http://www.sertego.es/residuos-marpol-legislacion/> [Accedido 15 May 2017].
- Stanton, Etzel y Walker, McGraw Hill, 2004, Fundamentos de Marketing, 13a Edición, Pág. 668.
- Porter, *las 5 fuerzas por Michael Porter*, Porter 2009.

Plan de Marketing para Astander

- La teoría de las 4p, *por McCarthy en 1960*.