

Escuela Universitaria  
de **T u r i s m o**

---

**ALTAMIRA**

**GRADO EN TURISMO**

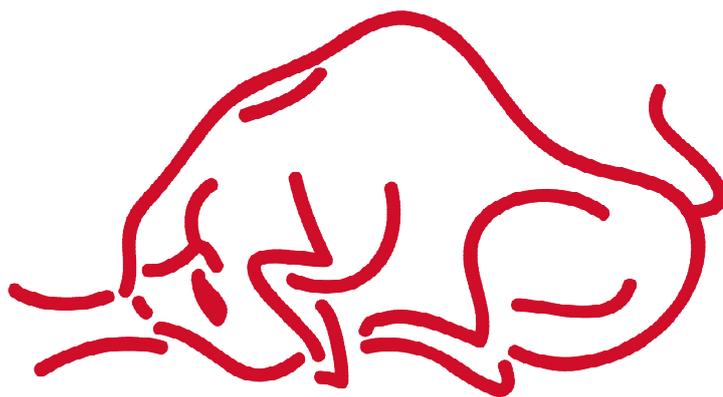
**Trabajo Fin de Grado**

Curso académico 2016/2017

**AUTORA: MARIA JOSÉ GÓMEZ DE COSPEDAL**

**TÍTULO: PROYECTO DE TURISMO NÁUTICO "BERGANTOUR"  
NAUTICAL TOURISM PROJECT "BERGANTOUR"**

**DIRECTOR: PEDRO CORNEJO MARTÍN**



Escuela Universitaria  
de **T u r i s m o**

---

**ALTAMIRA**

## **GRADO EN TURISMO**

### **Trabajo Fin de Grado**

**Curso académico 2016/2017**

Fecha de entrega: 09/02/2017

---

**AUTORA: MARIA JOSÉ GÓMEZ DE COSPEDAL**

**TÍTULO: PROYECTO DE TURISMO NÁUTICO "BERGANTOUR"**

**DIRECTOR: PEDRO CORNEJO MARTÍN**

---

**TRIBUNAL:**

**Nombre:**

**Firma:**

**Nombre:**

**Firma:**

---

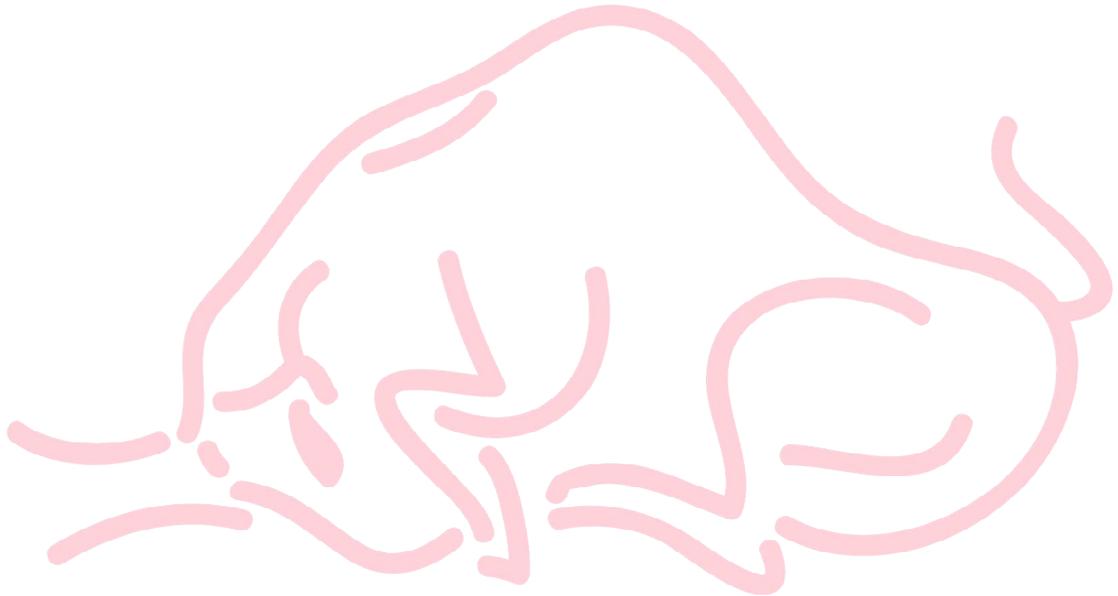
*En Santander a: 09/02/2017*

## ÍNDICE

0. RESUMEN / ABSTRACT.....	Pág.- 4
1. EL PROYECTO DE CREACIÓN DE EMPRESA. PLAN DE EMPRESA.....	Pág.- 5
1.1. DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD.....	Pág.- 5
1.1.1. EL BARCO.....	Pág.- 6
1.2. ESTUDIO DE MERCADO.....	Pág.- 11
1.2.1. ANALISIS EXTERNO.....	Pág.- 11
1.2.1.1. ANÁLISIS DEL MACROENTORNO.....	Pág.- 11
1.2.1.2. ANÁLISIS DEL MICROENTORNO.....	Pág.- 15
1.3. VALORACIÓN DE LA SITUACIÓN ACTUAL.....	Pág.- 27
2. DEFINICIÓN DE LOS OBJETIVOS.....	Pág.- 29
2.1. OBJETIVOS CUANTITATIVOS.....	Pág.- 29
2.2. OBJETIVOS CUALITATIVOS.....	Pág.- 29
2.3. OBJETIVOS A CORTO, MEDIO Y LARGO PLAZO.....	Pág.- 30
3. ESTRUCTURA LEGAL DE LA EMPRESA Y TITULACIÓN REQUERIDA.....	Pág.- 30
3.1. ESTRUCTURA LEGAL.....	Pág.- 30
3.1.1. FORMA JURÍDICA.....	Pág.- 30
3.1.2. TRAMITES DE CONSTITUCIÓN.....	Pág.- 32
3.2. TITULACIÓN REQUERIDA.....	Pág.- 32
4. PLAN ESTRATÉGICO.....	Pág.- 33
4.1. PLAN DE MARKETING.....	Pág.- 33
4.1.1. TARGET MARKETING.....	Pág.- 33
4.1.2. MARKETING MIX.....	Pág.- 34

4.1.2.1. PRODUCTO TURÍSTICO.....	Pág.- 34
4.1.2.2. PRECIO.....	Pág.- 39
4.1.2.3. DISTRIBUCIÓN.....	Pág.- 41
4.1.2.4. PROMOCIÓN.....	Pág.- 41
4.1.3. OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS.....	Pág.- 43
4.1.4. PRESUPUESTO.....	Pág.- 43
4.2. PLAN DE RECURSOS HUMANOS.....	Pág.- 43
4.2.1 SELECCIÓN DE PERSONAL.....	Pág.- 43
4.2.2. ORGANIGRAMA.....	Pág.- 44
4.2.3. DEFINICIÓN Y PERFIL DE CADA PUESTO.....	Pág.- 44
4.2.4. PLAN DE SEGURIDAD EN EL TRABAJO Y PREVENCIÓN DE RIESGOS LABORALES.....	Pág.- 46
4.3. PLAN TECNOLÓGICO.....	Pág.- 46
4.3.1. SOPORTE DIGITAL.....	Pág.- 46
4.3.1.1. PÁGINA WEB.....	Pág.- 46
4.3.1.2. BASE DE DATOS.....	Pág.- 47
4.3.2. SOPORTE FÍSICO.....	Pág.- 47
4.3.2.1. EL FOLLETO.....	Pág.- 47
4.3.2.2. DIVERSOS DOCUMENTOS CON ANAGRAMA DE EMPRESA.....	Pág.- 48
5. PLAN ECONÓMICO-FINANCIERO.....	Pág.- 49

5.1. PLAN DE INVERSIÓN Y FINANCIACIÓN DE ACTIVOS.....	Pág.- 51
5.2. CUENTA DE RESULTADOS PREVISIONAL.....	Pág.- 52
6. CONCLUSIONES.....	Pág.- 55
7. BIBLIOGRAFÍA.....	Pág.- 56



Escuela Universitaria  
de **Turismo**

---

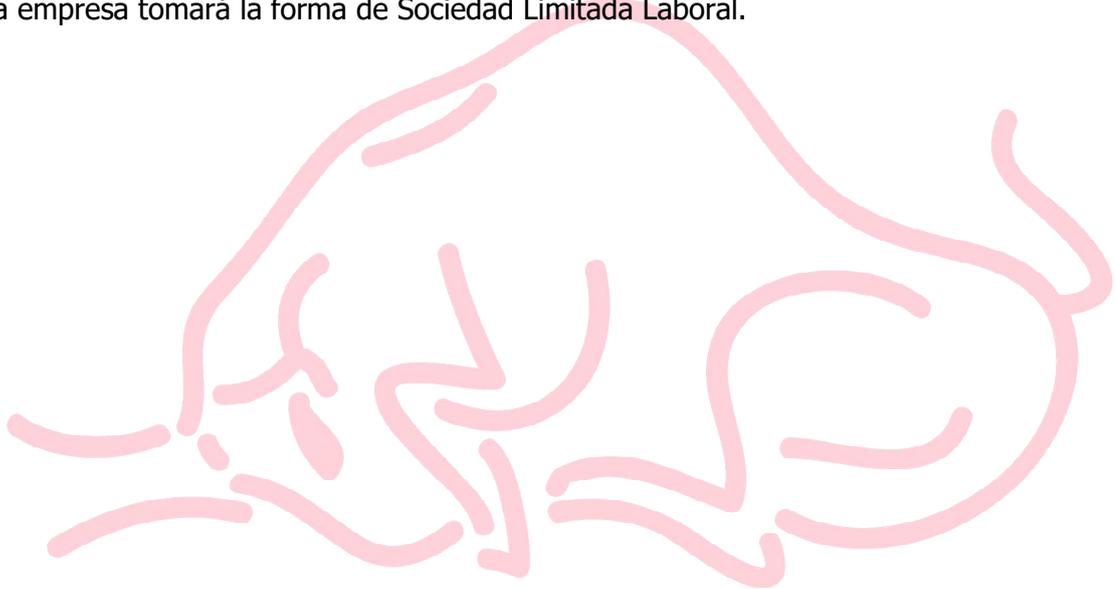
**ALTAMIRA**

## 0. RESUMEN

Este TFG contempla la creación de una empresa dedicada dentro del sector turístico al turismo náutico, y basará su actividad en la explotación de un bergantín dedicado a la realización de diversas actividades tanto lúdicas como culturales, también junto con los servicios complementarios de catering y alojamiento a bordo del mismo.

La empresa estará ubicada en el entorno de la bahía de Santander, mediante un atraque en la zona del puerto de fácil acceso y atractivo.

La empresa tomará la forma de Sociedad Limitada Laboral.



Escuela Universitaria  
de **T u r i s m o**

### **ABSTRACT**

This Final Project consists of creating a company in the touristic sector, specifically maritime tourism which will base the business in the exploitation of a three-masted barkentine for recreational, cultural and other purposes. This activities goes from the possibility of renting the ship for general purposes to having a sail and understand its history. Complementary catering and accommodation services will be also possible on board.

The enterprise will be located in Santander bay surroundings by means of an easy-reach and attractive dockage in the harbour.

The company's corporate identity will be a labour limited company.

# 1. EL PROYECTO DE CREACIÓN DE EMPRESA. EL PLAN DE EMPRESA

## 1.1. Descripción de la actividad de la empresa

La empresa se dedica a la promoción de rutas de corta duración en barco velero por las cercanías de la costa de Cantabria. La finalidad de la empresa no es ofrecer una excursión convencional sino implicar a los clientes en el manejo de la embarcación mediante el aprendizaje y desempeño de los distintos puestos y funciones (timón, velas, etc.) y el intercambio de roles entre los participantes. Así mismo se pueden realizar múltiples actividades relacionadas con el medio marino como introducción a la navegación, rutas específicas, pesca, buceo y alquiler con patrón para realizar reuniones privadas. Todo ello se puede complementar con el alojamiento en el propio velero, servicio de catering y arrendamiento de equipos para la práctica de las diferentes actividades. Es por tanto una idea novedosa y poco desarrollada que combina el turismo con la práctica deportiva de la vela y que ofrece varias actividades de recreo.

La actividad de la empresa se encuadra en el sector servicios, no se ofrecen productos a la venta para que el consumidor los adquiera, sino servicios. Se ofrecen diferentes actividades que se llevarán a cabo a bordo del bergantín dirigidas cada una de ellas a un segmento específico de la población. Las actividades son las siguientes:

**Introducción de la vida a bordo:** Paseo documental a bordo de nuestro bergantín, conociendo toda la historia alrededor de estas legendarias embarcaciones. Actividad dirigida a todo tipo de personas, aportando un servicio novedoso en relación a la tipología del barco y el contexto del mismo.

**Rutas específicas:** Excursiones alrededor de la bahía y otros puntos de interés, con comentarios de cada lugar. Actividad dirigida a todo tipo de personas, se trata de un servicio ya realizado por empresas existentes.

**Alquiler con patrón para:** reuniones familiares, fiestas privadas, despedidas de soltero, reuniones de empresa, paquetes de fin de semana, cumpleaños, bodas y comuniones. Cada una de estas actividades incluye su equipo y servicios necesarios para el desarrollo de las mismas, y cada una se dirige a un segmento bien diferenciado como niños, familias, adultos, jóvenes, parejas y empresas. Actividades a bordo novedosas, dentro de nuestra comunidad no existen empresas que se dirijan a cubrir este nicho de mercado

**Buceo:** Bautismo de buceo, buceo en grutas, biología marina y fotografía marina. Actividad no solo dirigida a personas con conocimientos de buceo. Cubrimos una necesidad ya existente en el mercado ofertada por varias empresas.

### 1.1.1. El barco

#### Ficha del barco

##### CARACTERÍSTICAS TÉCNICAS

NOMBRE DEL BARCO: Vientos del Norte

LOCALIZACIÓN: Europa

TIPO DE BARCO: Bergantín de tres palos 1375 BHP HP

CONSTRUCTOR: Gdynia Poland

AÑO DE CONSTRUCCIÓN: 1962, reformado en 1993

MATERIAL DEL CASCO: Acero

MOTOR / TIPO DE COMBUSTIBLE: Diesel Deutz de 6 cilindros turbo charged

NÚMERO DE REFERENCIA: gdy255sbm1

PRECIO: 1.400.000 €

1

##### MEDIDAS

ESLORA: 78,33 metros

MANGA: 10,67 metros

CALADO: 6,02 metros

DESPLAZAMIENTO: 514 toneladas

LASTRE: 270 toneladas

ALTURA DE MÁSTILES: 54,86 metros

MAMPAROS: 6

CUBIERTAS: 4

##### VELOCIDAD

VELOCIDAD DE CRUCERO: 9,5 nudos

VELOCIDAD MÁXIMA: 13,5 nudos

VELOCIDAD A VELA: 16 nudos

##### DEPÓSITO

COMBUSTIBLE: 118 cbm

AGUA: 125 cbm

CAPACIDAD: 11,85 cbm

##### MOTORES

MOTOR PRINCIPAL: Klockner Humbolt Deutz 1375 BHP turbo de 6 cilindros

MOTOR AUXILIAR: Man de 10 cilindros turbo



<sup>1</sup> Imagen 1. Exterior del bergantín.

CUARTO DE MAQUINAS: Totalmente limpio, cuenta con bomba de depósito, bomba de reserva fría y hélice de bronce de repuesto. También tiene cuatro generadores de electricidad y tres alternadores:

- Paxman marine diesel, 262 BHP 8 cilindros, 196'3kw a 1.000 rpm
- Thrige Odense CR22 S de 160 KW, 230 voltios DC
- Mercedes Benz OM 404, 1999 12 cilindros, 275 BHP
- Leyland Harbour, 1997 4 cilindros, 37'5 KW
- 3 alternadores Van Kaik TA 2800 Vf 3 de 380 voltios, 200 KW a 1.500 rpm

#### ELÉCTRICA Y MECÁNICA

Potencia de chorro de hasta 125 amperios

Bomba eléctrica contra incendios

Bomba de transferencia de combustible

Bomba de reserva de aceite

Compresor Hatlapa Hamburg de 220 voltios

Separadores de aceite y combustible Westfalia

Generador de agua fresca HRO Systems de 1.320 galones

Aire Acondicionado Seidel de 18 KW y de 5 KW (son dos)

Renovador de aire

Calefacción

Camarotes, cocina y sala de máquinas

#### NAVEGACIÓN, RADIO Y ELECTRÓNICA

Tres compases magnéticos Plath

Radio Danmark A3 compact GMDSS SP

Tres sets de mano portátiles GMDSS

Skanti TRP 82505 a 250 vatios SSB

Sailor RT 2084 25 vatios con todos los canales VHF

Navegador Koden KGP 910A GPS

Satcom con pronóstico del tiempo, fax etc.

Radar Koden MD 3.600 de 3KW

Radar Kelvin Hughes 500 / 1.600 KH a 10 KW

Piloto automático con repetidor

Goniómetro 150-4.600 KHZ

Resonador Furuno Fe DB 14 C nr 94432 con escritor Furuno

Resonador Koden CVS 106

Silbato de barco Super Kockums 320 Hz 138 dB/m

Interfono desde el puente de mando a la sala de máquinas, cuarto de dirección y camarote de ayudante de maquinista.

Sistema de interfono combinado con radio y sistema de música y mezclador de música a cubierta, salón en todos los camarotes, biblioteca y cocina.

Radio Pioneer combinada con ecualizador y reproductor de casete y radio Pioneer combinada con el mismo ecualizador y reproductor de CD, ambos conectados con el mezclador de música.

Todos los camarotes y otros lugares tienen un interruptor individual para el volumen.

Sistema de teléfono central tipo Dee Te We que opera en el puente de mando con teléfonos a lo largo del barco en todos los camarotes, cocina, bar, lavandería, tienda, biblioteca y salón.

#### ALMACENAMIENTO Y REFRIGERADO

Aproximadamente 40 cbm a +4°C

#### ALMACENAMIENTO EN FRÍO

Aproximadamente 3.500 litros a -25°C

#### CASCO Y CUBIERTA

Tres mástiles de acero

ALTURA DEL MÁSTIL: 55,1 metros

La cubierta superior y la principal son cubiertas de madera de pino en muy buenas condiciones.

#### EQUIPAMIENTO EN CUBIERTA

Astillero Gdynia 3.450 Kg

Capacidad de la cadena 2.500 Kg a 12 mpm

Dos anclas Zameck Elblag de 312 Kg

Todo el equipo de seguridad tiene el certificado "Solas"

Salvavidas para 75 pasajeros

Botes salvavidas certificados

Lancha motora

Dos motores fueraborda

Motores fueraborda 35 HP

Sillas en cubierta para 150 pasajeros

#### SOPORTE DE CORDAJE

Alambre de acero

BAR DE LA CUBIERTA SUPERIOR

Armario y frigorífico  
Máquina de hielo  
Música  
Caja registradora  
Doble cañero de cerveza  
Grifo de refresco

BAR DEL SALÓN

Cafetera de café expreso  
Caja registradora  
Doble cañero de cerveza con nevera  
Doble fregadero  
Grifo de refresco con nevera  
Mezcladora de sonido con CD y casete  
Mesas, sillas y sofás para 95 personas  
Tres baños María de acero inoxidable  
Mesa larga y redonda de buffet  
Mesa de acero inoxidable  
Dos platos calentadores  
Dispensa para servicio de 200 personas

COCINA

La cocina está equipada para servir a 250 personas

Cuatro platos de horno largos  
Baño María largo  
Doble freidora  
Plato para cocer la carne  
Horno de cocción  
Horno microondas  
Nevera con congelador pequeño de 250 litros  
Horno con tostador y grill  
Dos freidoras para patatas fritas  
Doble fregadero  
Dos mesas de trabajo de acero inoxidable  
Cazuelas y ollas  
Sistema de ventilación

Lavaplatos Pólux y doble fregadero con ducha

### ALOJAMIENTO

PASAJEROS: 75 en 38 camarotes

PASAJEROS EN TRAVESÍAS DE UN DÍA: 120

### COMENTARIOS GENERALES SOBRE EL BARCO

Este magnífico barco fue construido en 1962 como barco de expedición o pesquero de arrastre, y reconstruido en 1993 como barco de navegación o para otros fines.

Durante la reconstrucción del barco en un bergantín de tres mástiles, todos los motores fueron completamente revisados por "The Polski Rejestr Statkow" (registro polaco de embarques). El barco fue inspeccionado en tierra y en el mar en el "German Bight" y encontró que las características de navegación eran muy buenas con una estabilidad perfecta. El barco estaba en perfectas condiciones para su utilización.

Comparando con otros barcos veleros de sus dimensiones, es un barco único, con más lujo y que confort que la mayoría.

### ALOJAMIENTO Y COMPOSICIÓN

La capacidad total de pernoctación es de 75 pasajeros incluyendo 20 miembros de la tripulación:

6 camarotes: cama doble con ducha y urinario

15 camarotes: dos camas dobles con ducha y urinario

17 camarotes: dos camas individuales

Admite hasta 120 pasajeros para salidas de un día, aunque está sin confirmar.

Hay tres tipos de camarotes: cama doble con ducha y urinario, dos camas individuales con ducha y urinario, dos camas individuales con agua caliente y fría.

Todos los camarotes están bien decorados y tienen conexión telefónica, TV, música, Interfono, mesa, dos sillas, un sofá y un mínimo de dos armarios.

Cada camarote está suministrado con mantas, sábanas, almohadas, edredones y toallas. Hay dos bares, uno en el salón y uno en la cubierta superior.

La cubierta inferior contiene habitaciones de dirección y motores, seis camarotes para dos personas, habitación para la colada, 21 camarotes.

La cubierta principal alberga la despensa de refrigerado, cocina, alojamiento de la tripulación, oficina, salón con bar, biblioteca, almacén de conrmaestre y equipo de emergencia contra incendios. La cubierta superior ofrece una cubierta al sol con bar, salvavidas, lancha motora y bote salvavidas, camarote del capitán, camarote del propietario, camarote del primer oficial y primer maquinista. La cubierta del puente de mando contiene cuatro controles de navegación y una para 25 salvavidas.

## 1.2. ESTUDIO DE MERCADO

### 1.2.1. Análisis Externo

Una vez definidos los servicios que va ofrecer la empresa, el siguiente paso es analizar el entorno con el que se va a enfrentar. Cualquier empresa va a operar en dos tipos de entorno, denominados macroentorno o entorno general y microentorno o entorno empresarial, y por lo tanto se va a ver influenciada, en mayor o menor medida, por una serie de factores o agentes que los definen.

#### 1.2.1.1 Análisis del Macroentorno

La empresa va iniciar y a desarrollar sus actividades dentro de lo que se denomina macroentorno, influido por diversos factores externos en un principio alejados de nosotros, sobre los que normalmente no tendremos influencia para cambiarlos, pero que tendremos que conocer porque en algunos casos pueden determinar el éxito de nuestra empresa o su evolución futura. Por lo tanto haremos referencia a factores meteorológicos, factores socioculturales, factores económicos y factores específicos, aquellos que influyen más directamente en el desarrollo de la actividad.

- **Factores meteorológicos**

- Climatología

LEYENDA	
T	Temperatura media mensual/anual (°C)
TM	Media mensual/anual de las temperaturas máximas diarias (°C)
Tm	Media mensual/anual de las temperaturas mínimas diarias (°C)
R	Precipitación mensual/anual media (mm)
H	Humedad relativa media (%)
DR	Número medio mensual/anual de días de precipitación superior o igual a 1 mm
DN	Número medio mensual/anual de días de nieve
DT	Número medio mensual/anual de días de tormenta
DF	Número medio mensual/anual de días de niebla
DH	Número medio mensual/anual de días de helada
DD	Número medio mensual/anual de días despejados
I	Número medio mensual/anual de horas de sol

2

<sup>2</sup> Tabla 1. Tablas climatología.

Según los datos de la tabla y haciendo una síntesis podemos observar lo siguiente:

➤ T. Temperatura media mensual/anual (°C)

La temperatura más alta se recoge el mes de agosto 19'9 °C, mientras que la más baja se registra en enero con 9'5 °C. La media anual de temperatura es de 14'1 °C.

➤ T. M. Media mensual/anual de las temperaturas máximas diarias (°C)

La media máxima diaria se recoge en el mes de agosto con 23'7 °C, mientras que la más escasa se registra en enero con 13'3 °C. La media anual es de 18'1 °C.

➤ T. M. Media mensual/anual de las temperaturas mínimas diarias (°C)

La media mínima más elevada se recoge en el mes de agosto con 16'1 °C, mientras que la más escasa se registra en enero con 5'6 °C. La media anual es de 10'2 °C

➤ R. Precipitación mensual/anual media (mm)

El mes con más precipitaciones es noviembre con 146 mm, mientras que el mes que registra menos precipitaciones es agosto con 52 mm. La media anual es de 1246 mm.

➤ H. Humedad relativa media (%)

Los meses con mayor índice de humedad son julio, agosto y septiembre con un 78%, mientras que los meses de menos índice de humedad son marzo, abril y diciembre con un 73%. La humedad media anual es del 75%.

➤ D. R. Número medio mensual/anual de días de precipitación superior o igual a 1 mm

Los meses con mayor índice de precipitación son enero, abril y noviembre con 13 mm, mientras que los meses con menor índice registrado son julio y agosto con 7 mm. La media anual es de 128 mm.

➤ D. N. Número medio mensual/anual de días de nieve

En este apartado observamos que no existen precipitaciones en forma de nieve a lo largo del año.

➤ D. T. Número medio mensual/anual de días de tormenta

Los meses con mayor índice de tormenta son mayo y julio con 2 días, mientras que el resto de meses del año solo muestran 1 día de tormenta. La media anual son 14 días de tormenta.

➤ D. F. Número medio mensual/anual de días de niebla

El mes con mayor registro de niebla es octubre con 4 días, mientras que los meses con menor registro son enero, febrero, julio y diciembre con 1 día de niebla. La media anual es de 24 días de niebla.

- D .H. Número medio mensual/anual de días de helada

El mes con mayor índice de helada es enero con 3 días, mientras que los meses con menor índice son de abril a noviembre con ningún día de helada. La media anual es de 7 días de helada.

- D .D. Número medio mensual/anual de días despejados

El mes con mayor índice de días despejados es julio con 5 días, mientras que el mes de menor índice de días despejados es mayo con 2 días. La media anual es de 38 días.

- **Factores socioculturales.**

- Distribución de la población

**POBLACIÓN POR GRANDES GRUPOS DE EDAD Y SEXO.  
PADRÓN 2015 -2016**

<b>Años</b>	<b>Grandes grupos</b>	<b>Ambos sexos</b>	<b>Varones</b>	<b>Mujeres</b>
<b>2015</b>	Menores de 16 años	71,965	37,16	34,805
	De 16 a 64 años	377,486	189,984	187,502
	De 65 y más años	105,333	43,763	61,57
	<b>Total</b>	<b>554,784</b>	<b>270,907</b>	<b>283,877</b>
<b>2016</b>	Menores de 16 años	72,901	37,708	35,193
	De 16 a 64 años	384,196	193,487	190,709
	De 65 y más años	105,212	43,602	61,61
	<b>Total</b>	<b>562,309</b>	<b>274,797</b>	<b>287,512</b>

<sup>3</sup>

- Calidad de vida

Según la encuesta sobre condiciones de vida (ECV) que realiza el INE de forma anual, resaltamos una serie de datos de especial relevancia que nos hablan de la situación de los hogares en cuanto a renta y condiciones de vida. Los principales resultados son los siguientes:

- El ingreso medio anual de los hogares alcanza los 21.551 euros. Los ingresos por persona ascienden a 7.591 euros.

<sup>3</sup> Tabla 2. Distribución de la población.

- El salario por hora de los hombres es un 17,3% superior al de las mujeres.

- **Factores económicos.**

- Breve análisis económico

Como centro de servicios a escala regional, en Santander se localizan importantes instituciones públicas con un gran número de empleados: Hospital Universitario Marqués de Valdecilla, la Universidad de Cantabria, etc. Las actividades relacionadas con la cultura, el ocio y el turismo son un importante relieve en la economía de la ciudad y desde el gobierno regional como municipal se intenta evitar la estacionalidad en verano de los visitantes con nuevas ofertas como son la atracción de convenciones, congresos, festivales culturales y escalas de cruceros marítimos.

Santander es un municipio que vive fundamentalmente del sector terciario. Los servicios y el comercio son las áreas que proporcionan la mayor parte de los puestos de trabajo del municipio, mientras que la industria y la construcción ocupan al 22,7% de la población activa. Por el contrario, el sector más minoritario es el primario, que representa poco más del 1%.

- **Factores específicos**

- Infraestructuras y comunicaciones

El aeropuerto de Santander se ha revitalizado a raíz de la llegada de la compañía de bajo coste Ryanair, así el incremento en el número vuelos que operan hoy en día y el abaratamiento de los billetes ha aumentado considerablemente el tránsito de pasajeros tanto nacionales como internacionales.

Otras comunicaciones con Santander son posibles gracias al ferry que une la ciudad con Plymouth en Inglaterra y al transporte por carretera de la empresa de autobuses Alsa.

Autovía del Cantábrico (A-8) es una vía terrestre de doble calzada y sentido que se extiende a lo largo del norte de España, concretamente desde San Sebastián, Guipúzcoa hasta Villalba, provincia de Lugo. Atraviesa las comunidades autónomas de País Vasco, Cantabria, Asturias y Galicia. Su longitud será de más de 650 Km. y será la principal vía de comunicación por tierra en esta zona del país.

Autovía de la Meseta (A-67) comunica la región española de Cantabria con la meseta, en concreto con la provincia de Palencia. Su recorrido atraviesa la Cordillera Cantábrica, siendo esta vía de vital importancia para la comunidad autónoma cántabra debido a que es el principal y único acceso de gran capacidad que tiene a la meseta castellana y por extensión, al centro de la Península Ibérica. Asimismo, es fundamental para el comercio en el Puerto de Santander y para los frecuentes desplazamientos que se efectúan desde Cantabria hacia

cualquier parte de España que tengan que pasar por Madrid, centro del sistema radial de autopistas.

Santander también cuenta con diversos destinos en ferrocarril existiendo el ferrocarril de vía estrecha Santander-Oviedo (FEVE), ferrocarril de vía estrecha Santander-Bilbao (FEVE) y el ferrocarril de vía ancha Santander-Madrid-Alicante (RENFE).

#### 1.2.1.2. Análisis del Microentorno

El microentorno está más próximo, son factores relacionados con la actividad propia de la empresa, y van a influir más directamente que los del macroentorno, se trata de un análisis referido al sector en el que operará la empresa y el mercado en el que va actuar.

##### ▪ Descripción del mercado

La empresa va operar dentro del sector terciario, y más concretamente en el sector turístico. La actividad principal de la empresa es satisfacer necesidades de ocio, entretenimiento y turismo tanto a clientela local, nacional como internacional.

En cuanto al mercado, está dirigido a niños, adolescentes y adultos (particulares y empresas).

Niños; El barco va a ser utilizado como parque temático del medio marino, De esta manera, y debido a la tipología del barco, se ofrecerá la posibilidad de celebrar cumpleaños.

También se introducirá a los niños en la vida a bordo, se harán rutas específicas y excursiones en barco.

Adolescentes; Para este sector se ofrecen los mismos servicios y la alternativa de realizar otras actividades como pesca submarina o buceo. Incluye bautismo de buceo, curso de iniciación, curso en grutas y fotografía submarina.

Adultos; Dentro de este nicho de mercado distinguimos dos subgrupos.

- Particulares; Además de las actividades mencionadas se ofrece la posibilidad de alquiler con patrón para despedidas de soltero, reuniones familiares, fiestas privadas, cenas románticas, cumpleaños y paquetes que incluyen la estancia en el barco.
- Grupos de empresa; Debido a la gran capacidad del barco y a su singularidad, es una opción poco convencional la celebración de eventos dentro del mismo. Por ello, se ha habilitado una sala con todos los medios técnicos requeridos para este tipo de eventos. Además contamos con la colaboración de un servicio de catering que permite la celebración de cenas o comidas de empresa.

La empresa va a operar en Santander a través de un atraque situado en una zona determinada del puerto de fácil acceso donde se ubicara el bergantín, para la venta directa

de los distintos servicios por medio de una ventanilla de información a bordo del mismo, aunque también contara con la venta a través de intermediarios como son agencias de viajes y oficinas de información por medio de folletos sobre la actividad de la empresa con el fin de dar a conocer los servicios a un mercado lo más amplio posible, todo ello junto con un soporte digital de una página Web.

El mercado en el que vamos a desarrollar la actividad, principalmente las actividades de turismo activo y las rutas específicas, se trata de un mercado fragmentado, donde compiten muchas empresas; lo relacionado con el servicio de desarrollar eventos a bordo se trata de un mercado más concentrado o en el caso de algunas de esas actividades no existen ofertas similares en Cantabria. Además junto a esto, hay que resaltar la estacionalidad propia del sector turístico, sobre todo para la realización de algunas de esas actividades, las cuales se verán compensadas por la realización de diferentes eventos que no responden a modelos tan estacionales.

▪ **Análisis de la demanda (clientes)**

Es necesario identificar los clientes potenciales, pues serán ellos quienes sean susceptibles de adquirir los servicios de la empresa. Como he resaltado anteriormente la empresa se dirige con unos determinados servicios hacia un mercado general, y también por otra parte hacia un mercado segmentado al que ofrecerá unos determinados servicios en función de unas características como pueden ser la edad, el sexo, la capacidad adquisitiva...etc.

A continuación se muestra una tabla para identificar cada actividad con el tipo de cliente según grupos edad:

<b>ACTIVIDAD</b>	<b>TIPO DE CLIENTE</b>	
Introducción de la vida a bordo	Mercado en general	
Rutas específicas	Mercado en general	
Alquiler con patrón para:	Reuniones familiares	Familias
	Fiestas privadas	Jóvenes y adultos
	Despedidas de soltero	Jóvenes y adultos
	Reuniones de empresa	Empresas
	Paquetes de fin de semana	Mercado en general
	Cumpleaños	Niños
	Bodas	Familias
	Comunionen.	Niños
Buceo	Cliente principiante y experimentado	
Pesca	Cliente principiante y experimentado	

<sup>4</sup> Tabla 3. Tipo de clientes.

Principalmente la empresa tratará con clientes particulares ya sea a través de una venta directa o a través de los diferentes intermediarios, pero también tratará con empresas privadas tanto para la realización de eventos de empresa a bordo del galeón, como para la posibilidad de estas de colocar publicidad en las velas del mismo durante un periodo determinado previamente establecido. Además la empresa podría llevar a cabo acuerdos con la administración pública o cualquier entidad dentro de esta línea, para la participación en determinados eventos de carácter notorio tanto a nivel nacional como internacional, como por ejemplo: la Cutty Sark.

Al ser una empresa eminentemente turística resalto una serie de características de ese segmento específico de mercado al que voy a dirigirme. Según datos recogidos por el Instituto de Estudios Turísticos (IET) relacionados con los movimientos turísticos en las fronteras (FRONTUR) y la encuesta de gasto turístico (EGATUR), cuyo objetivo es la cuantificación de los flujos de entrada de visitantes extranjeros a España en el primer caso, y del gasto de los visitantes en sus viajes a España en el segundo. A partir de los datos recopilados analizamos la situación actual del turismo en la capital y en la comunidad autónoma en general.

Santander acoge mayoritariamente un turismo nacional regular a lo largo del año, con un notable aumento durante la época estival. Las principales comunidades autónomas emisoras de turismo son según orden de mayor a menor número de pernoctaciones Madrid, Cataluña, Castilla y León y Andalucía, junto a estos turistas es importante mencionar el número de excursionistas de comunidades autónomas colindantes.

En cuanto a los turistas que nos emiten otros países extranjeros tienen especial relevancia para Cantabria el mercado inglés, francés, alemán e italiano, se trata de mercados mucho más estacionales que en el caso del turismo nacional, pero que están experimentando un fuerte cambio gracias a los transportes y comunicaciones de las que disfruta actualmente Cantabria.

En relación a la entrada de turistas por motivo de la visita destaca notablemente la entrada de turistas por motivo de ocio, recreo y vacaciones con un valor absoluto de 43.839.498 de turistas en 2016, frente a motivos como negocios y motivos profesionales (4.145.284) o visitas a parientes y amigos (3.613.729), junto a estos otros menos relevantes en cuanto a volumen de turistas como tratamientos de salud, religión y peregrinación y otros motivos. Por lo tanto el gasto más destacado de los turistas en relación al motivo del viaje es en ocio, recreo y vacaciones con un gasto medio por persona de 850 € y un gasto medio diario de 85 €.

Como se muestra a continuación en la tabla realizamos una asociación de actividad con una tipología de turismo específica.

ACTIVIDAD	TIPO DE TURISMO
Introducción de la vida a bordo	Turismo cultural
Rutas específicas	Turismo cultural
Alquiler con patrón para...	Turismo de ocio y entretenimiento
Buceo	Turismo activo
Pesca	Turismo activo

5

- **Análisis de la oferta (competencia)**

Como he indicado anteriormente la empresa opera dentro del sector servicios en el turismo, y se trata de una empresa turística que va ofrecer diversos servicios, por lo tanto nos enfrentaremos por un lado a competencia directa de empresas con servicios sustitutivos o similares, y por otra parte a empresas de competencia indirecta, que ofertan alguno de nuestros servicios.

A continuación se muestra las dos empresas de competencia directa con la empresa que operan en Santander, Saitur empresa que ya lleva en el sector unos años y Santander Cruceros de mas reciente implantación.

Empresa: **Santander Cruceros: cursos y alquileres**

Localización (atraque): Puerto Deportivo Marina del Cantábrico (Camargo)

Contratación: Telf.: 619 068 298

Web: [www.santandercruceros.com](http://www.santandercruceros.com)

E-mail: [info@santandercruceros.com](mailto:info@santandercruceros.com)

Actividades:

-Alquiler de barcos con o sin patrón, para uso recreativo o regatas.

-Cursos de navegación a vela, posibilidad de homologar sus prácticas.

Flota: 2 tipos de Veleros:

Jeanneau Sun Odissey de 40 pies y Hanse 531 de 53 pies.

<sup>5</sup> Tabla 4. Tipos de turismo en relación a las actividades.

Características:

<b>PRÁCTICAS</b>	
Navegación Básica	75€ / 4h
Resto titulaciones	240 € / 16h
Actualización federativa	50€ / práctica

Tarifas:

<b>ALQUILERES</b>			
		<b>Jeanneau</b>	<b>Hanse</b>
T. Alta	Día	425 €	1.400 €
	Semana	2975 €	9000 €
T. Baja	Día	250 €	1100 €
	Semana	2345 €	7000 €

	Jeanneau	Hanse
Eslora	12,20m/40ft.	16m/53ft.
Manga	3,95m/12,11ft	4,35m/17,3ft
Motor	44kw (60HP)	74,6 Kw. (100HP)
Plazas	4 / 6 / 8	6 / 8 / 12
Mayor	36,9m2/397sq.ft.	86m2/926sq.ft.
Génova	46,2m2/497sq.ft.	69m2/743sq.ft.

<b>CURSOS</b>	<b>Teórica</b>	<b>Práctica</b>
Patrón Navegación básica	35€ / mes	75€ / mes
Patrón Embarcación recreo	70€ / mes	150€ / mes
Patrón yate	90€ / mes	240€ / mes
Capitán yate	150€ / mes	240€ / mes

Empresa: **Sailtur**

Localización: Plaza de la Esperanza, 3.Santander

Contratación: Tfnos: 942 213 989/ 942 219 320

629 405 513

Fax: 942 226 135

Web: [www.ceocant.es/sailtur](http://www.ceocant.es/sailtur)

E-mail: [info@sailtur.com](mailto:info@sailtur.com)

<sup>6</sup> Tabla 5. Tarifas y servicios de Santander Cruceros.

Actividades y tarifas:

- Paseos en yate: 90 € Jornada completa comida o cena: 130 €  
Paseo de mañana, tarde o noche, con patrón, enseñanza de navegación práctica en Bahía de Santander y zonas costeras próximas. Patrón, combustible y seguros.
- Incentivos de empresa. Precio adecuado a cada cliente.  
Enseñanza, ropa de agua, regatas lúdicas, aperitivos, mariscos, bebidas y licores, fiestas, trofeos, etc.
- Despedidas solteros, bodas y reuniones.
- Pesca de bonitos. Precio plaza: 160 € Barco en exclusiva: 1200 €  
Patrón, combustible, seguros, alimentación, carretes y material de pesca. Tramitación opcional de Licencia de Pesca obligatoria de cada pasajero.
- Avistamiento de ballenas. Plaza: 160 € Barco en exclusiva: 1200 €  
Almuerzo, desayuno, aperitivos, comida, merienda, bebidas. Patrón, combustible y seguros.
- Charter. Semana: 3.500 €  
Capitán, seguro, embarcación auxiliar, carretes y atraques en Santander. Limpieza final obligatoria no incluida.
- Alquiler de barco sin patrón: Día: 300 € Semana: 1900 €  
McGregor 26X, motor Yamaha 4T 50 HP, despachado para 7 personas, seguro a todo riesgo. Limpieza final obligatoria no incluida.
- Vuelo sin motor.
- Vuelo con rapaces.
- Bonos de temporada: 1200  
Diez paseos de día o noche, avistamiento de ballenas o pesca de bonitos; o combinaciones de ellas

<b>Eslora total</b>	31 metros
<b>Manga</b>	8 metros
<b>Calado</b>	3 metros
<b>Desplazamiento</b>	120 toneladas
<b>Palo mayor (altura)</b>	25 metros
<b>Palo trinquete (altura)</b>	22 metros
<b>Superficie vélica</b>	Mayor Trinqueta Trinquetilla Foque Foque volante Vela de stay Escandalosa Cuadra o gavía Velacho 400 metros <sup>2</sup>
<b>Motor Principal</b>	200 Hp
<b>Motor auxiliar</b>	15 Kw.
<b>Capacidad de gasoil</b>	2 toneladas
<b>Capacidad de agua</b>	7 toneladas
<b>Equipo de salvamento</b>	Apto ara 100 pasajeros
<b>Camarotes</b>	4 ( 25 pasajeros + tripulación)

Empresa: **Mouro Divers (Godofredo buceo)**

Localización: Calle Marqués de la Ensenada, 12. Barrio Pesquero  
39009. Santander.

Contacto: Tfns: 942 07 44 44/617 596 560

Fax: 942 07 44 45

Correo electrónico: buceo@mourodivers.com

Web: www.mourodivers.com

Actividades:

- El curso OPEN WATER DIVER de PADI, la certificación de buceo más reconocida y respetada en todo el mundo, para aprender a bucear con equipo autónomo.
- DISCOVER DIVING: La forma más sencilla de descubrir el mundo subacuático consiste en hacer una inmersión en el mar acompañado de un instructor.
- Diversos programas divertidos y emocionantes para los niños.
- Los programas PADI: ADVENTURE IN DIVING, ADVANCED OPEN WATER DIVER o RESCUE DIVER, todos ellos ampliarán tus conocimientos progresivamente y te permitirán bucear de forma más segura.
- El curso ENRICHED AIR NITROX DIVER te permitirá bucear más confortablemente, de forma más personalizada y más seguro.
- El curso DIVEMASTER, que es el paso de transición entre el buceo recreativo y el primer nivel profesional como miembro PADI.
- Viajes a determinados lugares de todo el mundo.

Tarifas:

Buceadores con certificación (salidas)

- Inmersión desde embarcación: 20 €
- Inmersión + botella aire: 25 €
- Inmersión + botella Nitrox: 30 €
- Inmersión + equipo completo + aire: 43 €
- Doble inmersión + botellas: 40 €
- Doble inmersión + botellas Nitrox: 50 €
- Suplemento inmersión nocturna: +10 €
- Suplemento inmersión río Miera: +12 €
- Suplemento inmersión Genoveva Fierro: +20 €
- Bono 6 inmersiones: 100 €
- Bono 6 inmersiones + botella: 125 €
- Bono 12 inmersiones: 200 €
- Bono 12 inmersiones + botella: 250 €

Buceadores sin certificación

- Snorkel desde embarcación: 20 €
- Bautismo de buceo en piscina: 30 €
- Bautismo de buceo en mar: 60 €

Empresa: **Los Reginas**

Empresa de trasbordo de viajeros entre Santander-Pedreña-Somo y excursiones por la Bahía de Santander. Cuentan con una flota de catorce lanchas y un catamarán, el "Regina Décimo", dotado de sistema Panoramic, para contemplar el fondo del mar, utilizado en las excursiones dentro y fuera de la bahía.

Localización: Paseo Marítimo s/n 39004 Santander

Contacto: Tlfno: 942 216 753

Fax: 942 21 66 19

Correo electrónico: info@losreginas.es

Web: www.losreginas.com

Actividades y tarifas:

- Servicio regular Santander-Somo-Pedreña. Precio ida y vuelta: 3,50 €
- Paseos de 45 minutos por la bahía. Precio ida y vuelta: 3,50 €
- Servicio a las playas de El Puntal (solo verano). Precio ida y vuelta: 2,90
- Excursión por la bahía de 1 hora. Precio. 6 €
- Excursión por el río Cubas de 2 horas y media. Precio: 8 €

Flota:

- TRASMIERA  
Casco: Madera Tipo Monocasco Motor Propulsor: Cat. 310 HP. 2 Unidades Pasajeros: 200 Insp. Buques: Certificados
- REGINA PACIS VI  
Casco: Madera Tipo Monocasco Motor Propulsor: Volvo Penta 260 HP. 7 Unidades Pasajeros: 160 Insp. Buques: Certificados
- CIUDAD DE SANTANDER Casco: Madera Tipo Monocasco Motor Propulsor: Barreiros 2 x 128 HP. 1 Unidad Pasajeros: 250 Insp. Buques: Certificados
- REGINA DÉCIMO Casco: Fibra poliéster. Tipo Catamarán Motor Propulsor: Yanmar 2 x 260 HP. 1 Unidad Pasajeros: 116 Insp. Buques: Certificados

Por último es importante también resaltar y mencionar la competencia de Laredo, se trata de un pueblo que cuenta con una gran afluencia de turistas durante todo el año, y además con un importante puerto deportivo. La competencia más importante de Laredo para nuestra empresa es:

### **La Empresa Marítima Santa Clara de Asís SC**

Se trata de una empresa cuya sede se encuentra en Laredo y que ofrece excursiones marítimas programadas para grupos.

Hay tres tipos de recorrido:

Laredo- Santoña, cuya duración es de una hora aproximadamente.

Bahía de Oriñón y Ría del Asón. Dos horas de recorrido comentado donde se ofrece aperitivo abordo a base de productos procedentes del mar como el bonito, las sardinas o las anchoas.

Castro Urdiales, con una duración aproximada de 50 minutos. Todos estos recorridos sólo se ofrecen en los meses de verano.

### **La empresa Bató. Barcos, alquileres, turismo y ocio S.L.**

Esta empresa con base en el Real Club Náutico de Laredo ofrece la posibilidad de navegar a vela a todo el mundo. Ofrecen cuatro barcos para alquilar:

Oceanis clipper 36 cc. Las tarifas dependen de la temporada, si se realiza durante una semana o por días con o sin patrón, o bien por plazas sueltas. La cantidad varía entre 300 y 3.100 euros.

Oceanis 393. La tarifa oscila 2.500 – 3.400 euros.

Sun Odissey 40. La tarifa oscila 300 – 3.450 euros.

Sun Odissey 43. La tarifa oscila entre 3.200 – 4.000 euros.

Ofrecen descuentos por diversos conceptos como segunda semana guiada, tercera y siguiente, reservas con seis meses de antelación o clientes del año anterior.

En cuanto a las actividades que se pueden realizar aparte del alquiler de embarcaciones con y sin patrón son las siguientes: bautismo de mar, avistamiento de delfines y ballenas, pesca de bonitos, atunes y otras especies, buceo, excursiones en barco, cursos, consejos para navegar.

#### ▪ **Análisis de los canales de distribución (Intermediarios):**

Los canales de distribución se encargan del transporte de información entre un punto de origen la empresa productora y un punto de destino el consumidor. Entre estos dos puntos se encuentran los intermediarios que existen en la mayoría de las transacciones de compra-venta del sector turístico. Los canales de distribución son el conjunto de organizaciones interdependientes que facilitan el proceso de compra-venta. En nuestra empresa vamos a diferenciar entre canales directos e indirectos.

Entre los **canales directos** se encuentra la propia empresa, su identidad corporativa traducida tanto a las personas que componen el equipo de trabajo como a los elementos físicos, es decir el estilo y el ambiente creado así como la capacidad autónoma de fidelización de los clientes. También la venta por teléfono, realizada por las personas que conforman la empresa que dan respuesta a las posibles dudas del futuro consumidor y que en algunos casos realizan las reservas de esos servicios. Por último, Internet el paradigma de las autopistas de la información, a través de la página Web doy a conocer los servicios y formas de contratación.

Entre los **canales indirectos** se encuentran las agencias de viajes receptoras que nuestra empresa crea oportuno llegar a acuerdos para dar a conocer a un mayor número de turistas nuestros servicios como un complemento a otras actividades en destino. Dentro de los entes públicos las oficinas de turismo son un buen reclamo del turista a la hora de obtener información in situ de empresas que ofertan diferentes actividades turísticas, y además son considerados un canal de distribución con una gran posición de fuerza, accesibles y su utilización no supone ningún coste adicional.

▪ **Análisis de proveedores:**

La empresa junto a las actividades va a ofrecer un servicio de catering que se adaptara a cada tipo de actividad, por lo que contare con La Artesa de Manuel que se encargara de suministrarnos todo lo necesario para cada tipo de evento, por lo que nos ha proporcionado dos tipos de menús, un menú de banquete y un lunch para eventos menor envergadura. La realización de la actividad de pesca y buceo todos los equipos y servicios necesarios nos los proporcionara Godofredo S.L. En el apartado de buceo hemos decidido comprar seis equipos completos de buceo en "Godofredo Buceo Santander", valorados en 1.050 euros cada conjunto formado por un equipo ligero (450 €) y un equipo pesado (600 €). Esta empresa se encuentra ubicada en el Paseo de Pereda 31 de Santander y cuenta con varios años de experiencia en el sector y un personal altamente cualificado que nos ha asesorado personalmente para la compra del material necesario para el tipo de actividad que queremos ofrecer. En el apartado de la pesca será también esta empresa la que suministre los equipos según necesidades.

Así mismo, parece fundamental la contratación de un instructor de buceo quien prestará sus servicios, haciendo dos salidas diarias dependiendo de la temporada en una de las lanchas que tiene el barco, siendo estas salidas para un número determinado de personas, en este caso seis, sin contar con el instructor.

El perfil del instructor de buceo es el siguiente:

- Estar en posesión de la certificación internacional PADI Assistant Instructor

- Los PADI Instructor pueden llevar a cabo la variedad completa de los programas PADI, desde Discover Scuba hasta Divemaster.

En cuanto a los folletos y tarjetas de visita de la empresa, será Gráficas Copisan quien lo realice.

### **Nuevos competidores. Barreras de entrada:**

La competencia no solo viene de las empresas que actualmente se encuentran funcionando en el mercado, también las que pueden entrar en el futuro van a determinar el grado de competencia y por lo tanto la supervivencia de la empresa a largo plazo. La aparición de nuevas empresas va a depender de las barreras de entrada, cualquier factor que dificulte la incorporación de nuevas empresas en el sector. Por lo tanto vamos a identificar y analizar esos factores, y además es importante por dos motivos.

1. En primer lugar para comprobar las posibilidades de entrar en ese negocio.
2. En segundo lugar, suponiendo que no haya barreras que impidan entrar, conocer las dificultades con las que se podrán encontrar otras empresas.

Las principales barreras de entrada son:

- Diferenciación de los productos. Cuando una firma está establecida en un mercado, generalmente, disfruta de fuertes marcas logrando la identificación y lealtad de los clientes, basadas en las diferencias de sus productos, por lo que los nuevos entrantes deben emplear grandes sumas de dinero y tiempo para sobrepasar esa barrera.
- Demanda de capital. La necesidad de invertir amplios capitales financieros para competir es una barrera ya que se necesitan grandes sumas de dinero para producir los bienes o servicios, I + D, publicidad, créditos e inventarios para poder entrar en el mercado.
- Costos alternativos. El cambio de un abastecedor establecido a uno nuevo implica que el comprador deberá entrenar a los empleados, adquirir equipamiento auxiliar y la necesidad de obtener ayuda tecnológica, por ello muchos clientes son rehuientes a alternar, a menos que el nuevo abastecedor ofrezca ventajas relacionadas con el costo.
- Acceso a los canales de distribución. Hay que seducir a los distribuidores aprovechando las caídas de precios, promoción cooperativa o promoción de ventas.
- Política gubernamental. Debido al requerimiento de licencias y otras regulaciones.

- Economía de escala. Se refiere a la reducción del costo por unidad de un producto o servicio (o una operación, una función para producir un producto o servicio) que ocurre con el crecimiento del volumen absoluto de producción en un periodo de tiempo dado. Considerables economías de escala impiden nuevas entradas forzando a producir a gran escala, bajo el riesgo de una fuerte reacción de los competidores, o producir a escalas pequeñas con sus consecuentes desventajas del crecimiento de los costos.
- Desventajas de los costos independientemente de la escala. Firmas establecidas deben poseer ventajas de costos que no pueden ser superadas por nuevos entrantes, independientemente del tamaño de su economía de escala. Estas ventajas incluyen el derecho a la propiedad de la tecnología del producto, la ubicación geográfica y la curva de aprendizaje o experiencia.

Dentro del propio sector en el que la empresa va a desarrollar su actividad y el enfoque turístico de la misma va a determinar una barrera de entrada, porque la misma actividad turística se encuentra con numerosas empresas que desarrollan actividades de turismo activo, que no siendo el desarrollo de la misma actividad que la nuestra, ligada al mar, ofrecen al turista actividades realizadas en el propio entorno muy en contacto con el medio y que aportan un valor añadido de satisfacción al realizarlas. Esto va enlazado con otra barrera de entrada en relación a empresas con marcas ya consolidadas, que tienen un mercado determinado en el que operan y que son conocidas por los consumidores como una referencia y un espejo en el que mirar otras empresas futuras de actividades similares. De esta manera frente a estas empresas nosotros tenemos que ser capaces de diferenciarnos estableciendo una nueva marca ligada a un servicio novedoso (tipología del barco) y creando en el consumidor la necesidad de satisfacer ese nuevo servicio que ninguna otra empresa puede ofrecerle de forma similar, por ello la política a la hora de desarrollar nuestros servicios tratara con sumo cuidado el diferenciarnos en un mercado tan amplio.

### **1.3. VALORACIÓN DE LA SITUACIÓN ACTUAL**

Este es el momento de realizar la evaluación de nuestra situación, y puede servir para obtener una primera visión de las posibilidades de éxito de nuestro proyecto. Las conclusiones se agrupan en el cuadro siguiente, en el se muestra lo que se conoce como el análisis DAFO. En el analisis los resultados obtenidos cuales son nuestros puntos fuertes y

débiles y que amenazas tenemos de los competidores. Por último que oportunidades ofrecen a causa de sus fallos y debilidades.

<b>DAFO</b>		
	<b>Análisis interno</b>	<b>Análisis externo</b>
<b>Factores</b>	<b>DEBILIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<b>Negativos (-)</b>	Poca experiencia en el desarrollo de la actividad. No disponibilidad de fondos propios. Proyecto desconocido para el público	Estacionalidad Meteorología Localización próxima a nuestros competidores, ya consolidados.
<b>Factores</b>	<b>FORTALEZAS</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>
<b>Positivos (+)</b>	Formación adecuada y completa Deseo de lograr los objetivos Capacidad para endeudarse Oferta de actividad diferente y renovada	Localización geográfica con recursos turísticos, infraestructuras y comunicaciones cercanos. Sector en auge saturado que precisa de aportaciones renovadas Servicios dirigidos a diferentes segmentos.

**Las amenazas y las debilidades** presentes han de ser salvables. En cuanto a las primeras tomare medidas de defensa. Amenazas como la meteorología son factores que no se pueden controlar, pero si de algún modo prever porque pueden hacernos mucho daño. La estacionalidad tan propia del sector, se intenta paliar al ofrecer al mercado diferentes servicios que van dirigidos a segmentos diferenciados y que responden a diferentes épocas del año. La localización próxima a los competidores puede ser una desventaja como he indicado debido a que se encuentran consolidados en el mercado o una ventaja porque se pueden llevar a cabo estrategias de marketing y publicidad localizadas en el mismo punto de venta, poniendo a disposición del cliente la elección de uno u otro servicio. Las debilidades vamos a ver la forma de reforzarlas. La poca experiencia si creo que nos falta alguna de las cualidades personales que requiere la empresa que se plantea, debo considerar la forma de obtenerlas, o bien desarrollándolas yo con la participación en algún curso, o incorporando al proyecto alguna persona adecuada. Para la no disponibilidad de fondos propios me apoyo en la fortaleza que poseo: capacidad para endeudarme en préstamos, créditos comerciales...etc. Proyecto desconocido para el público, tendré que esforzarme en crear una buena campaña de marketing dirigida principalmente a dar a conocer en el sector como punto de inflexión importante.

<sup>7</sup> Tabla 6. DAFO.

**Las oportunidades y fortalezas**, tengo presente que no durarán siempre, por lo tanto el plan de acción que planteo irá destinado a aprovechar las oportunidades utilizando las fortalezas que disponga, en el momento adecuado.

## 2. DEFINICIÓN DE LOS OBJETIVOS

Una vez realizado el análisis y la valoración de la situación actual, y haber concluido con una visión positiva acerca de las posibilidades del proyecto, pasamos a la siguiente fase en la que definiré las líneas de actuación para desarrollar el proyecto. En este momento fijare unos objetivos operativos para las distintas áreas funcionales, normalmente suelen ser numéricos, pero en este caso también hablo de objetivos cualitativos en cuanto a que la empresa ofrece un servicio con unos estándares de calidad que proporcionaran información acerca de la futura satisfacción de los clientes.

### 2.1. Objetivos cuantitativos

- ✓ Generar utilidades que permitan mantener la empresa en un franco crecimiento y de tal manera ampliar sus líneas de promoción y comercialización.
- ✓ Rentabilizar la inversión del barco al tercer año. Si esto no se consigue tendré que intentar alzar los precios, pero esto puede funcionar o no, ya que se puede dar el caso de que pierda clientes y nuestra empresa se vaya a pique.
- ✓ Viabilidad del proyecto, que el proyecto se pueda llevar a cabo

### 2.2. Objetivos cualitativos

- ✓ Potenciar el turismo náutico en nuestra Comunidad, puesto que creo que aún se le puede sacar más partido, dadas las grandes dimensiones que ocupa el mar en Cantabria, y más concretamente en Santander, que es donde se va a desarrollar la empresa.
- ✓ Posicionar mis productos en el mercado turístico para enriquecer la oferta, por su singularidad, calidad y precio.
- ✓ Ofrecer productos de alta calidad, innovadores, basados y respaldados en la experiencia de profesionales del sector, a precios adecuados para la mayor parte de la población.
- ✓ Satisfacción de mis clientes. Es el objetivo más importante, puesto que ellos son lo primero. Esto se conseguirá teniendo una buena relación calidad-precio, ofreciendo una variedad de servicios que tengan interés y sobre todo, haciendo que esta aventura la recuerden por siempre y se lo cuenten a sus familias y amigos.

- ✓ Innovación. Si consigo ofrecer un servicio que no se de en la provincia, conseguiré que mi empresa sea distinta a las demás ya establecidas y que la gente prefiera la mía. Este objetivo se llevará a cabo, puesto que la embarcación es una goleta y no un yate o velero como en el resto de empresas ubicadas en Cantabria.

### **2.3. Objetivos a largo plazo, a medio plazo y a corto plazo**

#### A largo plazo:

Aumentar la participación de mercado en los productos de competencia.

Aumentar la base de clientes con mayor potencial económico y de crecimiento.

#### A mediano plazo:

Implementar mejoras en la producción. Balancear el inventario (disminuir excedentes y faltantes)

#### A corto plazo:

Controlar el presupuesto de compras. Lograr el impulso a la venta

## **3. ESTRUCTURA LEGAL DE LA EMPRESA Y TITULACIÓN REQUERIDA**

### **3.1 Estructura legal**

#### **3.1.1 Forma jurídica**

Toda Sociedad Anónima o Sociedad Limitada en la que la mayoría del capital sea propiedad de trabajadores que presten sus servicios como tales y que tengan una relación laboral indefinida pueden, concurriendo determinados requisitos que a continuación se exponen, obtener la calificación de "Sociedad Laboral". Por lo tanto las Sociedades Laborales van a tener las características de la Sociedad Limitada o Anónima, en función de la forma que adopten, con las peculiaridades que se exponen a continuación.

#### **SOCIOS**

Ningún socio puede tener más de un tercio del capital, salvo que la sociedad esté participada por el Estado, la Comunidad Autónoma, entidades locales, sociedades públicas, asociaciones o entidades sin ánimo de lucro en cuyo caso la participación en el capital social no podrá superar el 50%. La mayoría del capital debe estar en manos de trabajadores que presten sus servicios de forma personal y directa para la sociedad y tengan una relación laboral indefinida

#### RELACION SOCIOS-RESTO DE TRABAJADORES INDEFINIDOS

Para mantener la condición de "Sociedad Laboral" debe respetarse el siguiente límite: que el número de horas-año trabajadas por trabajadores indefinidos no socios no puede ser superior al 15% del total horas-año trabajadas por los socios-trabajadores. Si la Sociedad emplea a menos de 25 trabajadores ese porcentaje no podrá ser superior al 25%.

#### DUALIDAD DE ACCIONES O PARTICIPACIONES

Puede haber dos clases de acciones o participaciones: las de la "clase general" y las de "clase laboral", identificándose de esta última manera las pertenecientes a los trabajadores indefinidos. Las acciones de la clase laboral nunca pueden ser privadas del derecho de voto.

#### DERECHO PREFERENTE DE ADQUISICIÓN

En las transmisiones voluntarias de acciones / participaciones de la clase laboral se reconoce un derecho de adquisición preferente a favor de las siguientes personas y por este orden: trabajadores indefinidos no socios; socios trabajadores; socios no trabajadores; resto de trabajadores; la propia Sociedad.

El propósito es aumentar el número de trabajadores socios frente a los meramente trabajadores y que no disminuya el número de socios trabajadores

#### EXTINCIÓN DE LA CONDICION DE TRABAJADOR DE UN SOCIO

La extinción, por cualquier causa, de la relación laboral existente entre la Sociedad y un socio trabajador obligará a éste a ofrecer la adquisición de sus acciones/participaciones.

#### SISTEMA PROPORCIONAL

Si la Sociedad está administrada por un Consejo de Administración y existen dos clases de acciones/participaciones el nombramiento de sus miembros deberá ser proporcional a esa dualidad.

#### BENEFICIOS FISCALES

La condición de "Sociedad Laboral" permite disfrutar de algunos beneficios fiscales siempre que se destine al Fondo Especial de Reserva, en el ejercicio en que se produzca el hecho imponible, el 25% de los beneficios líquidos. Estos son algunos de los beneficios fiscales: exención del impuesto de Transmisiones Patrimoniales y Actos Jurídicos Documentados en la constitución y aumento de capital; bonificación del 99% en el impuesto de actos jurídicos documentados en la constitución de algunos préstamos

## CAPITAL

El capital mínimo necesario en el caso de la sociedad limitada es de 3005.56 euros y debe estar totalmente suscrito y desembolsado en el momento de su constitución.

### 3.1.2 Trámites de constitución

Los trámites para constituir la empresa se encuentran en el apartado de anexos, se trata de documentación obtenida a través de la Cámara de Comercio de Santander.

### 3.2 Titulación requerida

Título	Condiciones				Atribuciones	
	Edad	Titulo anterior	Teoría	Prácticas	Eslora	Distancia
<b>Patrón para Navegación Básica</b>	18 años ó 16 años con consentimiento paterno		1 examen tipo test	Examen práctico ó 1 práctica de 4h	Vela 8 m. Motor 6 m.	4 millas de abrigo o playa accesible
<b>Patrón de Embarcaciones de Recreo</b>	18 años ó 16 años con consentimiento paterno		1 examen tipo test	Examen práctico ó 3 prácticas de 4h	12 m	12 millas e interinsular
<b>Patrón de Yate</b>	18 años	Patrón de Embarcaciones de Recreo	1 examen en 6 partes	Examen práctico ó 4 prácticas de 5h, 1 nocturna	20 m.	60 millas
<b>Capitán de Yate</b>	18 años	Patrón de Yate	1 examen en 5 partes	Examen práctico ó 5 prácticas de 4h, 1 nocturna	Sin limite	Sin límite
<b>Vela</b>	Práctica adicional de 4 días y 4h en barco de vela. Se realizarán por una sola vez para cualquiera de los títulos, excepto Patrón para Navegación Básica que tiene prácticas específicas.				<a href="#">Habilitan para el gobierno de embarcaciones de vela.[1]</a>	

8

8 Tabla 7. Titulación requerida.

## 4. EL PLAN ESTRATÉGICO

El plan estratégico estará formado por distintos apartados que pasare a describir a continuación y son:

- El plan de marketing, muy importante en cualquier empresa, donde se demuestra qué va a vender la empresa y con qué técnicas lo va a hacer.
- El plan de Recursos Humanos, que mostrará la organización del personal de la empresa, los tipos de contrato que se van a llevar a cabo, los sueldos de los trabajadores, etc.
- El plan tecnológico, que cada vez adquiere mayor importancia, y por ello he creído necesario aplicar las nuevas tecnologías al desempeño de la actividad.

Ahora pasare a describir apartado por apartado para ir analizando más exhaustivamente cada uno de ellos.

### 4.1 El Plan de Marketing

El marketing es el proceso de planificación y ejecución del producto, precio, promoción y distribución de ideas, bienes y servicios, a fin de crear intercambios que satisfagan los objetivos individuales de los consumidores y los objetivos de las organizaciones vendedoras. Cualquier plan de marketing debe partir de un conocimiento del mercado en el que se va a actuar. En este caso ya he finalizado el estudio de mercado<sup>9</sup>, en el he realizado un análisis externo e interno, y con los resultados obtenidos de ambos análisis he llevado a cabo la valoración de la situación actual. Las conclusiones las agrupo en un cuadro de análisis DAFO, en el se muestra nuestros puntos fuertes y débiles y que amenazas tenemos de nuestros competidores, y por último que oportunidades nos ofrecen a causa de sus fallos y debilidades. A partir del análisis he obtenido un conocimiento más profundo y exacto del mercado que permite poder avanzar con el plan de marketing.

#### 4.1.1. Target Marketing

Es un tipo de marketing que consiste en la división del mercado en segmentos, los cuales representan submercados homogéneos. Si utilizamos este target marketing, podemos desarrollar estrategias de marketing más efectivas dirigiéndonos a un submercado específico, y estaremos más atentos a lo que determinados clientes pueden percibir como más estimulante a la hora de adoptar una decisión de compra. Este tipo de análisis ya le hice en el apartado 4.2.1.2 en el que hace el estudio de mercado y dividí a los posibles clientes en función de las distintas actividades que realiza la empresa.

---

<sup>9</sup> El estudio de mercado se encuentra dentro del punto "4. EL PROYECTO DE CREACIÓN DE EMPRESA. PLAN DE EMPRESA".

#### **4.1.2 Marketing Mix**

Consiste en la combinación de los cuatro elementos básicos del marketing, conocidos como "las 4 pes": producto turístico, precio, plaza (mercado, lugar donde se va a distribuir) y promoción.

Pasaremos ahora a analizar cada una de ellas:

##### **4.1.2.1. Producto turístico**

En el caso de nuestra empresa, el producto va a ser intangible, puesto que no se trata de un bien, sino de un servicio y por lo tanto, deberemos prestar mucha atención al factor humano, que es lo más importante, y en definitiva es lo que va a hacer que el cliente quede satisfecho o no, que es nuestra mayor prioridad. Nuestra empresa prestará una serie de servicios como son el alquiler del barco con patrón para estancias de fin de semana o todo tipo de reuniones sociales, y también prestará los servicios de pesca y buceo y paseos por rutas específicas de una duración determinada. Hemos intentado elaborar estos servicios en función del tipo de clientela que vayamos a tener y variarlos en algún aspecto para diferenciarlos de los de nuestra competencia, aunque como ya hemos dicho en otras ocasiones, nuestra mayor diferenciación va a ser la tipología de nuestra embarcación. A medida que la empresa se vaya consolidando en el sector, ampliaremos nuestra oferta, añadiendo más servicios y mejorando en la medida de lo posible los ya existentes.

A continuación, pasamos a describir en qué van a consistir cada uno de nuestros servicios:

##### **Introducción de la vida a bordo**

Si nunca has disfrutado de la navegación a bordo de un velero tradicional, y quieres comprender el por qué de estas embarcaciones y el funcionamiento de las mismas, te ofrecemos la posibilidad de embarcarte en nuestro galeón "Vientos del Norte", en el que te explicaremos la importancia de estas embarcaciones a lo largo de la historia a la vez que disfrutarás de un agradable paseo a bordo del mismo.

##### Actividades a bordo:

Durante la travesía se explicará la importancia histórica de estas embarcaciones, y el patrón explicará todo lo relacionado con la navegación, seguridad, mareas, climatología, nudos...etc. Y os permitirá llevar la rueda del timón.

##### Duración

De 10 a 14 horas aproximadamente.

##### Grupos

Un mínimo de 25 personas.

### Rutas específicas

Bergantour propone 3 rutas específicas en torno a la bahía de Santander y sus alrededores. Pero para la realización de las mismas es necesario de un mínimo de personas a bordo, por lo que se proponen unos horarios determinados previamente.

Durante las diferentes rutas se explicaran los recursos tanto turísticos como de gran relevancia para la ciudad o paraje en el que nos encontremos en cada momento.

Las rutas son las siguientes: paseos de una hora por la bahía, excursión por el río Cubas de 2 horas y excursión por las costas de Pedreña, Somo y Loredo de 2 horas también. Las rutas 2 y 3 cuentan con un aperitivo a bordo que consta de una bebida refrescante y unos bocaditos de sardinas en temporada alta (junio a septiembre). El resto del año el servicio sigue ofertándose únicamente los fines de semana, al igual que la actividad de "introducción de la vida a bordo".



10

### Alquiler con patrón

En la realización de cualquier evento a bordo del galeón "Vientos del Norte", lo primero y más importante que la empresa hace, es escuchar atentamente lo que el cliente quiere realizar (tipo de evento), como quiere que se desarrolle (actividades que quiere que se lleven a cabo), y el soporte necesario (instalaciones y elementos tanto humanos como materiales que

<sup>10</sup> Imagen 2. Rutas específicas.

necesita). De igual manera la empresa pone a disposición del cliente los servicios habituales que pueden variar en función de las necesidades de cada cliente, porque como he dicho lo primero es poder cubrir esas necesidades de los clientes, y realizar cada evento tal y como ellos lo deseen.

El alquiler con patrón para los diferentes tipos de reuniones puede incluir o no un servicio de catering (diferente según evento), y el servicio de alojamiento dependiendo de las características del grupo y los días a bordo del mismo.

Las tarifas en relación a este tipo de servicios van a variar en función de cada grupo, por lo que es estrictamente necesario consultar con nuestro equipo de ventas e información con el fin de obtener un presupuesto con aquellas actividades y el programa a seguir de cada grupo.

De todas maneras aquí muestro las tarifas básicas de alojamiento con o sin comida, sin incluir ningún servicio complementario, como buceo o pesca, servicios especiales...etc.

Bergantour ofrece así, una gran variedad de reuniones de alquiler con patrón como pueden ser:

- **Reuniones de empresa**

En Bergantour sabemos muy bien que el espacio donde se celebra una convención o una reunión de empresa, u organización de actividades outdoor para empresas tiene un papel esencial. Es por este motivo por lo que Bergantour ofrece al cliente un espacio diferente y adecuado para su evento.

Contamos con un gran salón con capacidad de 150 personas, el cual se adapta según las necesidades de cada tipo de reunión. Además, ponemos a su disposición el equipo necesario tanto audiovisual como sonido e iluminación.

En Bergantour ponemos a su disposición los materiales necesarios para disfrutar tanto del ocio, como desarrollar una jornada de trabajo eficaz y completo, porque junto a los servicios para convenciones contamos con las actividades de ocio que la empresa oferta habitualmente.

Confíe en Bergantour a la hora de definir un espacio para su convención o reunión de empresa, ya que contamos con un espacio singular y unos servicios de alta calidad, haciendo que su evento sea el más impactante y original.

- **Despedidas de soltero**

Bergantour propone un despedida de soltero/a única y diferente, a bordo de nuestro galeón ofrecemos la posibilidad de realizar una travesía de un día en la que se pueden realizar desde actividades acuáticas y deportivas (pesca y buceo), así como diversas rutas con paradas en parajes de gran belleza para disfrutar de una agradable comida en la

cubierta del bergantín y de un inolvidable baño en las hermosas calas y playas con las que cuenta la costa cantábrica.

Pídenos información acerca de las actividades a realizar en tu despedida, y recuerda que si no encuentras alguna actividad que habías pensado para realizar con tus amigos/as, seguro que nosotros lo haremos posible.

Bergantour además de ofrecer una despedida sugerente y singular, te aporta la facilidad de dejar tu coche en casa y disfrutar de la noche sin problemas alojándote en nuestro bergantín.

- **Banquetes de bodas y comuniones**

¿Qué mejor forma de celebrar ese día tan especial que en Bergantour S.L.L?

Nuestra empresa ofrece un servicio de banquetes para celebrar con nosotros su boda o la comunión de sus hijos en el momento y día que usted desee previa consulta. Disponemos de un servicio de catering con menús apropiados para dichas celebraciones. Además, si el cliente lo solicita previamente podemos incorporar al servicio una orquesta con un coste extra.

Además, nuestro capitán podrá dar un paseo a los invitados por la bahía cuando así lo estime oportuno sin ningún tipo de coste.

Y para tener todavía un mejor recuerdo, los novios podrán quedarse esa noche en uno de nuestros camarotes totalmente gratis, y al pequeño que celebre su comunión le obsequiaremos con un regalo.

- **Cumpleaños**

Ponemos a disposición de nuestros clientes este servicio donde los más pequeños pueden pasar el día con sus amigos y familiares.

Nada más subir al bergantín se les prestará un disfraz de pirata para hacerles que se involucren de lleno en la mar. Después pasaremos a tomar una estupenda merienda y luego podrán jugar en el barco...Nuestro capitán les enseñará un poco su trabajo y seguro que los niños se lo pasarán en grande. Si se desea podemos contratar un mago para que les distraiga un rato, o darles un pequeño paseo por la bahía.

Al final de la celebración, se obsequiará al cumpleañosero con un pequeño regalo que hará que recuerde esta experiencia siempre.

- **Otro tipo de reuniones**

En este apartado incluimos las reuniones de carácter más singular, ya que este tipo de reuniones demandan la realización de un programa diferente y original para cada una de ellas en base a los deseos de nuestros clientes, por lo que nuestros colaboradores presentan

varias propuestas creativas y un asesoramiento personal para que el evento se ajuste lo máximo posible a sus necesidades.

Con este tipo de reuniones diferentes nos referimos ya sea a reuniones familiares, fiestas privadas...etc.

### **Buceo**

Nuestro servicio de buceo suele realizarse en La Isla de Mouro. Fue declarada reserva marítima en el año 1987 y es nuestro punto de buceo habitual, con profundidades que van desde los -8 metros hasta los -30 metros en la zona norte de la Isla. Aunque también podemos hacer salidas si el cliente lo desea a otras zonas como pueden ser la Península de la Magdalena o El Bocal.

Nuestras inmersiones de buceo incluyen un guía perfecto conocedor de la zona y la fauna de cada lugar. En nuestras inmersiones encontrarás todo tipo de flora y fauna que harán de esto una experiencia única.

Nuestros cursos de buceo pueden realizarse desde la embarcación o por las grutas de los lugares destinados para ello.

Este servicio se puede complementar con el de fotografía submarina, donde se les proporcionará el material para ello.

Duración: las inmersiones tendrán una duración de dos horas y una hora extra si se complementa con el curso de fotografía submarina.



### Grupos:

Será necesario un mínimo de 6 personas y máximo 10.

<sup>11</sup>

---

<sup>11</sup> Imagen 3. Ruta buceo.

#### 4.1.2.2. Precio

Establecer los precios de los servicios nos ha sido complicado y quería evitar los precios "suicidas" (los que están muy por debajo de los de la competencia) y los especulativos (muchos precios distintos para un mismo producto). Así que he decidido establecer unos precios muy parecidos a los de nuestros competidores y que según vaya la marcha de la empresa se tendrán que bajar o subir, porque mantener nuestra embarcación es muy costoso, y hay que pagar también a los trabajadores. Ahora pasare a comentar los precios que he establecido oportunos para cada uno de los servicios arriba mencionados:

##### **Introducción de la vida a bordo**

De julio a septiembre 80 € por persona.

De septiembre a julio 60€ por persona.

##### **Rutas específicas**

Nº	RUTAS	TARIFAS
1	Paseos de 1 hora por la bahía	5,60 €
2	Excursión por el río Cubas de 2 horas	7,40 €
3	Excursión por la costa Pedreña-Somo-Loredo 2 horas	7,40 €

##### **Alquiler con patrón**

MESES	SALIDAS		
	2 DÍAS 1noche (Incluye comida y cena)	1 DÍA (incluye comida)	4 HORAS
Agosto/Julio/Septiembre	240 €	130 €	80 €
Resto del año	160 €	100 €	60 €

Estos precios incluyen IVA

##### *1) Banquetes de bodas, comuniones y bautizos*

El precio dependerá del tipo de menú elegido en cada caso.

##### *2) Cumpleaños:*

De julio a septiembre la tarifa aplicada será de 12 € por persona.

De septiembre a julio será de 10 € por persona.

Los adultos que acompañen a los niños no tendrán que pagar nada.

<sup>12</sup> Tabla 8. Cuadros tarifas Bergantour S.L.L.

**Buceo**

Servicio	Temporada alta (Julio-Septiembre)	Temporada baja (Julio-Septiembre)
Inmersión + equipo completo + aire (barco)	43 €	38 €
Inmersión + botella aire (barco)	24 €	20 €
Inmersión + equipo completo + aire (grutas)	50 €	45 €
Inmersión + botella aire (grutas)	30 €	26 €
Bono 10 inmersiones + equipos + aire (barco)	390 €	330 €
Bono 10 inmersiones + aire (barco)	220 €	180€
Bono 10 inmersiones + equipos + aire (grutas)	480 €	410 €
Bono 10 inmersiones + aire (grutas)	290 €	240 €
Suplemento fotografía (grutas)	12 €	10 €
Suplemento inmersión nocturna (barco)	9 €	8 €

Todos estos precios son por persona e incluyen el IVA<sup>13</sup>

<sup>13</sup> Tabla 9. Cuadro tarifas buceo y pesca.

#### 4.1.2.3. Plaza o distribución

En este apartado se analiza como es el mercado al que va dirigida la empresa. El mercado puede ser diferenciado si se dirige a un nicho concreto, indiferenciado si está dirigido a todo el mundo o concentrado si es un nicho muy concreto. Nuestro mercado va a ser indiferenciado ya que se va a dirigir tanto a jóvenes, como a adultos, niños, empresarios...

Otra diferenciación es si el mercado es dinámico o estático, rígido o elástico, creciente o en recesión. Pues bien, nuestro mercado es dinámico, ya que sufre constantes cambios, no siempre se ofrece el mismo servicio turístico, elástico, ya que una subida de los precios supone una disminución de la demanda y al revés, y creciente, pues el turismo es cada vez más importante en España y en nuestra región.

#### 4.1.2.4. Promoción

Aquí tiene una gran importancia el papel de la publicidad y de los Relaciones Públicas (la empresa contará con un socio que ejercerá este papel). La publicidad se dirigirá a nivel regional fundamentalmente, pero sin olvidarnos del público nacional y por supuesto del internacional. Para ello, existen distintas técnicas cada vez más novedosas, que son las que usaremos para vender la empresa y que describo a continuación:

- a) Marketing directo o mailing. Es el método más usado puesto que personaliza el contacto con nuestros clientes. Es económico, discreto y el que menos rechazo provoca.
- b) Patrocinio. Lo llevare a cabo cuando tenga el suficiente dinero para ello. Consiste en promocionar actos de interés deportivo o cultural.
- c) Packaging. Este término se refiere a toda la publicidad impresa, tanto en los uniformes del personal, como en las facturas, papelería y el folleto, el cual es muy importante. Hemos diseñado un folleto para nuestra empresa, en inglés y castellano, donde incluimos una presentación de la empresa, la localización y datos de contacto de la misma, los servicios y las tarifas que tiene la empresa. He intentado que el folleto resulte atractivo, interesante y que no pase desapercibido, También se puede ver el folleto en la propia página web de la empresa.
- d) Base de datos. Una vez comience la actividad turística y comience a tener los primeros clientes, pasare a confeccionar una base de datos, con los nombres y apellidos, su domicilio, teléfono, fecha de nacimiento y las veces que usa nuestro servicio. De esta forma, le haremos descuentos la próxima vez que venga a nuestra empresa y en fechas señaladas como su cumpleaños o navidad, se le mandará una felicitación. Esto es muy importante a la hora de fidelizar a los clientes. Conseguir un cliente nuevo es siete veces más caro que fidelizar al nuestro. No debemos tampoco

olvidarnos de nuestros proveedores o intermediarios. Esta base de datos también nos servirá para tener detalles con ellos.

- e) Internet. En la actualidad, este método es cada vez más usado, y casi todas las empresas disponen de su propia página web. Nosotros hemos diseñado la nuestra, y la puede visitar en el siguiente enlace: [www.bergantour.com](http://www.bergantour.com). En la página principal de la web he incluido una presentación de la empresa, un video de la Bahía de Santander, información de la ciudad, dos enlaces para conocer el tiempo en la región y las actividades que se pueden realizar en Cantabria. Por supuesto, todas las partes de la página web cuentan con el logotipo de la empresa que está compuesto por una estela cántabra y el nombre comercial: Bergantour. S.L.L. Desde esta primera página, el cliente podrá recorrer el resto de la Web, donde encontrará los servicios que presta la empresa con sus correspondientes precios, una presentación de nuestro barco con fotografías, las condiciones legales a la hora de contratar un servicio con la empresa, recomendaciones para el usuario, un calendario con las fechas disponibles y por último, la localización, con el contacto y un apartado para que el cliente pueda hacer cualquier sugerencia o queja.

Además de nuestra propia página web, queremos colaborar con alguna empresa ya establecida y consolidada que se dedique también al turismo náutico para que, de alguna forma, nos patrocine, como puede ser Salltur o Santander Cruceros, mediante un enlace desde su página web a la nuestra. Va a ser difícil, pero por intentarlo no se pierde nada.

También pretendemos aparecer en uno de los buscadores más importantes a todos los niveles que es Google. Esto es muy costoso, pero Google es visitado cada día por millones de personas y nos va a ser a la larga beneficioso porque muchos clientes nos podrán encontrar a través de este buscador.

- f) Radio y Prensa. Queremos usar estos dos canales de comunicación para promocionarnos. En la radio, lo hare comprando alguna cuña en el programa que más audiencia tenga, como COPE por ejemplo, y en la prensa queremos poner un pequeño anuncio en el "Diario Montañés" a nivel regional, y en "El País" a nivel nacional.
- g) Oficinas de turismo. También colaboración con las oficinas de información turística de Santander y de toda la región.
- h) Merchandising. Es el marketing interno como la decoración interior, organización y presentación de los productos, recorridos sugeridos al cliente dentro de la empresa, tipo de música en el local.

### **4.1.3 Objetivos y estrategias**

Los objetivos que pretendo lograr con este plan de marketing son los siguientes:

- Satisfacción de nuestros clientes. Ofreciendo diversos servicios, teniendo muy en cuenta el factor humano, tendremos detalles con ellos, etc.
- Fidelización de clientes una vez que conseguidos, a través de las técnicas ya mencionadas (felicitaciones en fechas señaladas, etc).
- Aumentar clientes. La estrategia será publicitarnos en Internet, en la radio, prensa, a través de las oficinas de turismo, etc.

### **4.1.4 Presupuesto**

Puesto que es muy importante llevar a cabo un buen plan de marketing, y son muchas las técnicas que vamos a usar, destinaremos un 3% de las ventas. Una vez haya pasado el año, se verán los ingresos y ya decidiré si dedicar un porcentaje mayor en relación a la futura facturación.

## **4.2. Plan de recursos humanos**

La realidad indiscutible de participar en un mercado cada vez más competitivo, dentro de un entorno mundial, obliga a las empresas a plantearse la necesidad de mejorar en sus estrategias de producción, costos, administración y especialmente en calidad. Sin embargo la calidad se debe de conseguir por medio de la incorporación a la empresa de las personas mejor capacitadas, más responsables y más comprometidas con los objetivos de una organización.

Nuestra empresa tendrá que hacerse un hueco en el mercado a través de un agresivo plan de mercadotecnia, una estrategia de costos adecuada y una calidad de producto aceptable para los estándares del país.

Por ello es de vital importancia el desarrollo de un buen plan de recursos humanos, así como conseguir que todas las personas que formarán la empresa se sientan dentro de ella y colaboren para conseguir el objetivo principal de esta, que no es más que como empresa de servicios "la satisfacción de nuestros clientes".

### **4.2.1. Selección de personal**

Bergantour S.L.L. va a utilizar en su mayor parte como tripulación del barco a estudiantes de marina en régimen de prácticas. De acuerdo con un convenio realizado con la Escuela de Marina de Santander nuestro bergantín "Vientos del Norte", servirá de barco de prácticas para dichos estudiantes en nuestras travesías diarias. El convenio que se establecerá determina un total de 18 personas que conformen la tripulación junto con dos coordinadores, la jornada de trabajo se establece en función de las necesidades de empresa, aunque en algunas temporadas de baja afluencia la Escuela de marina podrá utilizar el

mismo dentro de unos horarios predeterminados, de esta manera nuestro bergantín siempre se encuentra a la vista y en constante funcionamiento.

Las demás personas que conforman el personal de la empresa son el personal de catering y los limpiadores, para el primero la misma empresa que nos suministra el servicio de catering nos pone a disposición el personal necesario dependiendo del evento, y en relación a los limpiadores nos valdremos de una empresa de limpieza que proporcione personal según petición.

#### 4.2.2. Organigrama

El organigrama es la representación gráfica de la estructura de la organización, es donde se pone de manifiesto la relación formal existente entre las diversas unidades que la integran, sus principales funciones, los canales de supervisión y la autoridad relativa de cada cargo.

Para representar gráficamente la estructura voy a emplear un organigrama vertical, así representamos la estructura de la empresa de forma jerárquica de arriba abajo. El organigrama es el siguiente:



14

#### 4.2.3. Definición y perfil de cada puesto

Una vez realizado el organigrama, vamos a definir los puestos de trabajo detallando sus funciones y actividades. Dentro de las funciones estableceremos el grado de responsabilidad y decisión que asumirá cada puesto.

Aunque nuestra empresa no sea muy grande, en cuanto a trabajadores, puede ser importante dotarla de una organización que la haga de alguna forma independiente de las personas que ocupan los puestos, y especialmente de los promotores.

En nuestro caso como hemos mencionado anteriormente nos vamos a servir de un convenio con la Escuela de Marina de Santander, un total de 20 personas se van a encargar del

<sup>14</sup> Tabla 10. Organigrama de la empresa.

manejo del velero todo lo relativo a una optima navegación en cuanto a seguridad, revisión de instalaciones para el buen funcionamiento del mismo..etc. Por lo que al ser un convenio no existen gastos derivados de personal en este sentido, ellos se servirán del bergantín para realizar sus prácticas, a la vez que nos ofrecen un servicio gratuito de personal de tripulación y patrón de barco.

El personal necesario para el servicio de restauración nos lo ofrece Servicatering S.L, la empresa nos ha proporcionado dos presupuestos uno referente a un menú de banquete y otro a un lunch, para pequeñas reuniones. Ambos presupuestos tienen incluidos los costos derivados de camareros, vajilla y cubertería.

Es necesaria también la contratación de limpiadores que se encarguen de la buena conservación y limpieza de las instalaciones, necesitaremos 3 limpiadoras las cuales serán contratadas a través de una empresa de limpieza, porque nosotros en gran medida dependemos de su servicio en relación a la demanda que valla surgiendo, sobre todo en época de temporada baja. Así la empresa no tendrá problemas en solicitarlas según necesidades de la producción.

Puesto	nº de pax	Persona	Tareas a realizar
Capitán	1	Convenio Escuela de Marina	Conducción del velero
			Supervisión tareas tripulación
Tripulación	19	Convenio Escuela de Marina	Optima navegación del velero
Operarios restauración	depende del evento	Servicatering S.L.	Correcto servicio de los alimentos
			Desempeño de diferentes tareas
Limpiadores	3	Empresa de limpieza	Limpieza de diferentes zonas
Coordinador de eventos	1	Maria José Gómez	Correcta realización de los eventos
Coordinadora buceo y pesca	1	Maria José Gómez	Contratación de equipos
Contable	1	Maria José Gómez	Contabilidad y labores administrativas
Relaciones Públicas	1	Maria José Gómez	Relaciones externas

PUESTO	Nº PAX	TIPO DE CONTRATO
Capitán	1	Convenio
Tripulación	19	Convenio
Operarios restauración	depende del evento	Contrato por necesidades de la producción
Limpiadores	3	Contrato por necesidades de la producción
Coordinador de eventos	1	Indefinido a jornada completa
Coordinadora de buceo y pesca	1	Indefinido a jornada completa
Contable	1	Indefinido a jornada completa
Relaciones públicas	1	Indefinido a jornada completa

15

#### 4.2.4. Plan de Seguridad en el trabajo y prevención de riesgos laborales

Como cualquier empresa Bergantín S.L.L. tiene que tener y cumplir un plan de seguridad y prevención de riesgos laborales, ya que así lo rige la ley 31/1995. Según la cual tendrá que haber un responsable. Debido a que la empresa cuenta tan solo con 4 trabajadores fijos, solo dispondremos de un responsable que se encargue del plan de seguridad, por lo que le corresponderá a uno de los socios-promotores.

### 4.3. Plan tecnológico

#### 4.3.1. Soporte digital

Este apartado se refiere a aquellas herramientas que van a ayudar a que la empresa funcione mejor y que hoy en día es muy fácil obtenerlas gracias a las nuevas tecnologías. Nos vamos a centrar en dos fundamentalmente, que son: la página Web y las bases de datos.

##### 4.3.1.1. Pagina Web

La página Web ha sido creada, pero aún no se puede visitar en la red. Cuando lo haga, quien lo desee podrá visitarlo en: [www.bergantour.com](http://www.bergantour.com). En la página podrá encontrar toda la información referente a la empresa, como la situación de la misma, teléfono de contacto, un pequeño cuestionario para sugerencias, los servicios que presta Bergantour y los precios de éstos, un video de la bahía de Santander, fotografías del bergantín "Vientos del Norte", un calendario con las fechas disponibles para el alquiler de los servicios, así como dos enlaces de interés para el visitante donde éste podrá consultar el tiempo en nuestra región y actividades y servicios que ofrece Cantabria.

La página está creada con fondos azules y elementos que simbolizan el mar, como son el timón (que forma parte de nuestro logotipo), las olas, etc.

<sup>15</sup> Tabla 11. Cuadros del personal de la empresa.

Creo que es muy importante tener una página rápida y completa, para que el usuario pueda encontrar toda la información que desee sin perder demasiado tiempo para ello. Y como ya se mencionó en el plan de marketing, la página Web es de suma importancia para promocionarse y para tener un contacto directo con los clientes.

#### **4.3.1.2. Base de datos**

La base de datos ayudará a tener un listado de clientes (cuando los haya) con todos los datos de éstos, como pueden ser los teléfonos, direcciones, etc.

Esto va a servir a la hora de fidelizar a los clientes, enviándoles felicitaciones por sus cumpleaños, por las fiestas navideñas, etc.

Además, esta herramienta es barata, ya que es un sistema informático con el que cuenta la empresa en su ordenador.

#### **4.3.2. Soporte Físico**

El soporte físico engloba toda la documentación impresa en papel, tanto los impresos destinados a la venta más directa de nuestros servicios, como es el caso del folleto, como la documentación que va a utilizar la empresa en sus transacciones habituales con su correspondiente gráfico corporativo, con el objetivo de sumarse si cabe aun mas a los componentes de comunicación visual que conforman y emite la empresa.

##### **4.3.2.1. El Folleto**

Debido a la importancia que en una empresa de servicios se le da al "FOLLETO TURISTICO", he querido resaltar dicha importancia no integrándolo dentro del plan de marketing del que inicialmente sería lo más habitual, ya que es un instrumento más de la comercialización de nuestros servicios. Pero en cualquier caso el folleto va a jugar un papel muy importante junto con la pagina Web, por lo que he creído necesario proyectar un plan específico en el que ambas herramientas queden totalmente analizadas y coordinadas para poder llevarlo a cabo en una situación real.

El folleto se encuentra en el apartado de anexos, aparece tal y como lo presentaría ante el consumidor y los distribuidores, ya que estos últimos lo utilizarán como un elemento propio de guía para conocer el producto (manual de ventas del producto), y también para darlo a conocer a los futuros consumidores, porque debido a la intangibilidad de los servicios el folleto se convierte en soporte y vehículo de la imagen de la empresa y del producto que se muestra, por lo que estará siempre presente durante la lectura del mismo la empresa y sus servicios.

Se trata de un tríptico, en el aportamos información general de la empresa en cuanto a los servicios e instalaciones de que dispone, así como de imágenes del velero y de los servicios

complementarios. Las partes en que se compone el folleto son las siguientes: La portada, los interiores, los cuadros de tarifas y la parte posterior del folleto.

En la portada, aparece la bahía de Santander concretamente la península de la Magdalena, y en la bahía nuestro velero. Mostramos un paraje idílico y de ensueño, la idea se ve reforzada con el propio velero de gran presencia y elegancia. Además Aparece el logotipo de la empresa y una frase de refuerzo "más que un velero, un sueño hecho realidad".

Los interiores, Refleja en una pequeña síntesis todo lo relativo al producto desde el velero con sus instalaciones hasta las diferentes actividades a bordo del mismo, todo ello reforzado con imágenes tanto del bergantín como de los camarotes e instalaciones.

Los cuadros de tarifas, Aparecen en el primer pliego del folleto y de forma breve pero completa aparecen todas las tarifas de nuestras actividades y servicios.

La parte posterior del folleto, Se encuentra el plano de situación de la empresa, junto con las direcciones, teléfonos, e-mails y pagina Web de interés. Se trata toda la información necesaria para contactar y localizar la empresa.

Una vez diseñado el folleto comienza la labor de producción del mismo, por lo que será necesario establecer cuantos folletos se van a distribuir. Hay que tener en cuenta que el promedio del número de folletos necesarios para conseguir una unidad de venta está establecido entre 5 y 10 unidades. En la distribución de los folletos tenemos que tener en cuenta cuantos vamos a utilizar nosotros como empresa en la actividad diaria, y los folletos que vamos a enviar a las agencias de viajes y oficinas de información turística.

Para la producción de folletos Gráficas Copisán S.L. nos realizara 5.000 trípticos, que distribuiremos de la siguiente forma:

- 2.000 para las Oficinas de Información Turística. Las oficinas de información elegidas son las ubicadas en Santander, tanto las que dependen del Gobierno como las del Ayuntamiento. La mitad de los folletos para cada una.
- 2.000 para el día a día de Bergantour S.L.L.
- 1.000 para los hoteles u otros establecimientos de carácter lúdico o turístico ubicados en Santander

#### **4.3.2.2. Documentos de Empresa**

En este apartado vamos a recoger todos los documentos que se utilizan en el día a día en la empresa, y esencialmente vamos a hablar de las facturas y las tarjetas de visita.

En el caso de las facturas y otros documentos similares con el anagrama de empresa, será el contable quien se ocupe de realizarlos, porque junto con la base de datos todo ello irá informatizado y no necesitaremos de una copista para estos documentos diarios que nosotros mismos podemos diseñar con sencillos programas.

En lo que se refiere a las tarjetas de visita, he acudido a una empresa gráfica "gráficas Copisan", a la cual he facilitado el anagrama y datos de empresa, y me ha facilitado un presupuesto en relación a las tarjetas que el mismo ha diseñado con nuestros datos.

Las tarjetas de visita solicitadas a Copisan son 5.000, porque se trata de una herramienta muy útil y utilizada por lo que será necesario disponer de un gran número de estas.

## 5. PLAN ECONÓMICO-FINANCIERO

Antes de comenzar con este apartado será necesario justificar una serie de aspectos derivados de la compra del nuevo barco.

El plan económico- financiero va a dar como resultado inviable, debido a que los gastos van a ser infinitamente superiores a los ingresos. El capítulo de gastos va a comenzar antes de que la empresa comience su actividad.

A continuación haremos una relación de todos los gastos en los que tiene que incurrir BERGANTOUR S.L.L.

- 1) Compra del barco. Se requiere hipoteca naval que ningún banco acepta asumir con nuestras garantías.
- 2) Seguro.
- 3) Abanderamiento. El barco tiene matrícula polaca, por lo que si queremos que el barco tenga bandera española, debemos seguir un requisito obligatorio que es la revisión en dique seco (para revisar el eje, la hélice, la maquinaria y condiciones de salubridad del barco). Además, debido a cuestiones legales, si el barco continua manteniendo la bandera polaca, la tripulación deberá de ser de este país, no pudiendo enrolar en nuestro buque una tripulación si no cántabra, sí española como era nuestro objetivo.
- 4) Recursos Humanos. En un principio, habíamos pensado celebrar un convenio con la escuela superior de marina civil de Cantabria, para que treinta alumnos de 3º y 5º curso pudieran desarrollar sus prácticas en nuestro buque. Tras entrevistas con el director y el encargado de prácticas de dicha escuela, nos hicieron saber lo siguiente:
  - No son partidarios de utilizar barcos veleros para prácticas, debido a que su interés está en barcos donde los alumnos puedan desarrollar adecuadamente sus conocimientos (quimiqueros, petroleros, bull-carriers, portacontenedores...)

- Las leyes marítimas obligan a que como mínimo la oficialidad del barco sea profesional, pudiendo negar la licencia al barco incluso en el caso de que sea profesional pero la tripulación no lo sea.
- La dotación mínima recomendada para este buque es de veinte hombres en cada ruta, a los que habría que sumar otros diez más como mínimo para cubrir bajas y/o vacaciones (un mes de vacaciones por cada tres de ruta)
- En España la tripulación es escasa y estamos en un sector en el que apenas hay desempleo. Por este motivo deberíamos pagar nóminas desmesuradas o bien contratar marinería de países del tercer mundo (Ej: Filipinas porque suelen ser buenos marineros y cobran muy poco). Optaríamos por esta vía porque es uno de los pocos medios de abaratar costes.

5) Gastos de mantenimiento. El dinero que hay que invertir es muy alto. Una vez comprado el barco, antes de funcionar, es obligatorio por ley varar en dique seco al barco para revisarle a fondo.

Por otra parte, cada año es obligatorio llevarle a dique seco para pintarlo y limpiarlo. Para terminar la ley obliga cada cuatro años a realizar la revisión cuatrienal consistente en despiezar las partes vitales de la embarcación. Cualquiera de estas operaciones obligatorias conlleva la inversión de varios millones de euros, que hay que sumar a lo que se deja de ganar por no poder usar el barco.

Por otra parte un barco de vela conlleva unos gastos de mantenimiento específico (velas, mástiles, madera de cubiertas etc) que no pueden ser compensadas en las rutas, debido a que no hay gran disponibilidad de Carga.

Además para nuestro proyecto requerimos un barco que reúna ciertas comodidades, lo que hace que tengamos que dejar sin servicio el barco para llevar a cabo obras de mejora propias de la actividad que pensamos desarrollar.

6) Comunes. La empresa tiene como base Santander, cuyo puerto es el único en Cantabria que puede acoger un barco de nuestra eslora. Santander además está considerado puerto de primera categoría, lo que hace que las tarifas sean más caras en los puertos cercanos (Bilbao, Gijón).

Los gastos comunes que hay que atender son:

- Atraque
- Electricidad
- Agua
- Residuos
- Avituallamiento
- Combustible
- Fondeo
- Seguridad
- Tasas portuarias

### 5.1. Plan de inversión y financiación de activos

Los costes previstos para la puesta en marcha de la actividad de la empresa son los siguientes:

- Amarre: 6.000 €/día \* 250 días/año = 1.500.000 €
- Seguro: 120.000 €
- Coste del barco: 1.400.000 €
- Mobiliario:

#### EVENTOS

30 ordenadores portátiles \* 1055 €/unidad = 31.650 €

2 pantallas de proyección \* 306 €/unidad = 612 €

2 videoproyectores \* 1.499 €/unidad = 2.998 €

3 tablonces de anuncios \* 3,50 €/ unidad = 10,50 €

50 papeleras \* 12,95 €/ unidad = 647,5 €

30 lámparas de trabajo \* 12,95 €/unidad = 388,50 €

1 mesa congresos \* 4.000 € = 4.000 €

30 micrófonos \* 21,60 €/ unidad = 648 €

2 pares de bafles \* 42,12 €/par = 84,24 €

2 pizarras blancas \* 190,24 €/unidad = 380,48 €

2 retroproyectores \* 1.088,08 €/unidad = 2.176,16 €

200 rotuladores \* 0,70 €/unidad = 140 €

2 impresoras láser \* 311,19 €/unidad = 622,38 €

1 fax \* 139 €/unidad = 139 €

TOTAL MATERIAL EVENTOS = 44.496,76 €

- Sueldos y salarios :

8 tripulantes profesionales \* 3.600 €/mes = 28.800 \* 14 pagas =  
= 403.200 €/año

2 capitanes \* 5.000 €/mes = 10.000 € \* 14 pagas =  
140.000 €/año

2 instructores de buceo \* 1.500 €/mes = 3.000 € \* 14 pagas =  
42.000 €/año

4 socios \* 1.200 €/mes = 4.800 € \* 14 pagas = 67.200 €/año

TOTAL SUELDOS = 652.400 €/año

- Otros gastos :

Gastos de constitución: 3.055,56 €

Catering: 517.200 €/ año

Limpiadoras: 4 limpiadoras \* 650€/mes \* 14 pagas =  
36.400 €/año

Publicidad: 2000 trípticos a 221,14 €

2000 tarjetas a 141,26 €

TOTAL: 362,4 €

- GASTOS TOTALES 17.773.914,72 €

## 5.2. Cuenta de resultados previsional

La cuenta de resultados es el documento que refleja todos aquellos costes y consumos que serán necesarios para desarrollar la actividad del negocio, previsión de gastos, todos los recursos que genere la misma, previsión de ingresos, y su resultado económico, beneficio o pérdida

Costes fijos: atraque sueldos y salarios, publicidad, reparaciones y conservación, primas seguro

Costes variables: catering, alquiler de equipos, combustible, suministros.

**AÑO 1**

<b>INGRESOS</b>	<b>1.137.500</b>
PRESTACIÓN DE SERVICIOS	1.137.500
<b>GASTOS</b>	<b>2.809.962,4</b>
GASTOS DE PERSONAL	652.400
ARRENDAMIENTOS	1.500.000
REPARACIÓN Y CONSERVACIÓN	20.000
SERV. PROF. INDEPENDIENTES	0
TRANSPORTES	0
PRIMA DE SEGUROS	120.000
SERVICIOS BANCARIOS	0
PUBLICIDAD Y PROPAGANDA	362,40
SUMINISTROS	517.200
OTROS	0
<b>RESULTADO ANTES IMPUESTOS</b>	<b>-1.672.462,4</b>
IMPUESTOS	0
<b>RESULTADO NETO</b>	<b>-1.672.462,4</b>

**AÑO 2**

<b>INGRESOS</b>	<b>2.150.000</b>
PRESTACIÓN DE SERVICIOS	2.150.000
<b>GASTOS</b>	<b>2.802.362,24</b>
GASTOS DE PERSONAL	654.000
ARRENDAMIENTOS	1.500.000
REPARACIÓN Y CONSERVACIÓN	20.000
SERV. PROF. INDEPENDIENTES	0
TRANSPORTES	0
PRIMA DE SEGUROS	100.000
SERVICIOS BANCARIOS	0
PUBLICIDAD Y PROPAGANDA	362,40
SUMINISTROS	525.000
OTROS	3.000

<b>RESULTADO ANTES IMPUESTOS</b>	<b>-652.362,4</b>
IMPUESTOS	0
<b>RESULTADO NETO</b>	<b>-652.362,4</b>

Con esta previsión se puede ver como la empresa aumenta su cifra de negocio en el segundo año considerablemente mientras que en sus costes sólo se incrementan los costes variables, correspondientes al catering, combustible etc. Los gastos de personal aumentan por el incremento anual de los salarios si bien la prima del seguro desciende cerca de un 20% por bonificación. La empresa cada vez tiene menos pérdidas según aumenta su cifra de negocio debido a que una gran parte de los costes en los que incurre son costes fijos correspondientes al mantenimiento de la embarcación.

Refleja, en períodos temporales cortos, en este caso meses el dinero en efectivo que se ingresa y se paga, y los servicios para controlar que no lleguen momentos en que la empresa no tenga liquidez o también para planificar los cobros y los pagos de la manera más conveniente.

Para estructurar la previsión de tesorería, se elabora una previsión de cobros, que es una agrupación de las cantidades que la empresa ingresará ordenadas por la fecha en que se cree que lo hará. La empresa determinará el sistema de cobro de las ventas, y decidirá si se cobrará en efectivo o se dará crédito y qué período de crédito, si procede, se concederá a los clientes. Se sumarán también a la previsión, y en el momento previsto de cobro, otros ingresos como las subvenciones.

En los meses de temporada alta se ingresa doble que en los de temporada baja, la suma es igual a la previsión de la cuenta de resultados previsional y PyG.

Para que no haya problemas de liquidez en determinados meses con las pagas extraordinarias que corresponden a los trabajadores y para simplificar la contabilidad, hemos decidido prorratearlas de forma que:

8 tripulantes profesionales	2.400€ /mes
2 capitanes	11.666,66€ /mes
2 instructores de buceo	3.500€ /mes
4 socios	5.600€ / mes
<b>TOTAL</b>	<b>54.366,66€ /mes</b>

Siempre tendríamos dinero suficiente, excepto en el mes de diciembre para asumir los pagos de sueldos y salarios y aquellos gastos que necesitan por su naturaleza, ser satisfechos como son suministros, primas de seguro etc. Los gastos de la empresa se van compensando con los ingresos que obtiene de su actividad.

## 6. CONCLUSIONES

La creación de una empresa de turismo náutico en un primer momento parecía ser una idea innovadora y con buenas expectativas hacia el mercado, ya que no teníamos mucha competencia, se trataba de una idea no desarrollada hasta ahora en Santander, y que además abarcaba un amplio nicho de mercado, pues ofrecíamos diferentes actividades que iban dirigidas a diversos segmentos de la población. Además es cierto que el turismo náutico no se encuentra muy desarrollado en nuestra región, pues como hemos dicho solo contábamos con dos empresas de competencia directa con la nuestra, y otra de gran importancia que está ubicada en Laredo.

Pero ya la búsqueda del velero supuso un gran esfuerzo, pues encontrar un tipo de velero tradicional con determinadas características era complicado, porque la mayoría de las ventas son de yates o barcos similares. Como hemos explicado en la idea de negocio elegimos un galeón, pero finalmente cambiamos a un bergantín por problemas técnicos. Ya solo el coste de la embarcación 1.400.000 € suponía un gran reto. Unido a esto el precio del amarre incrementaba al menos los costes más importantes para la creación de la ahora llamada Bergantour S.L.L.

Tras hacer unos primeros análisis acerca de los gastos e ingresos futuros de nuestra empresa, pudimos comprobar que llevar a cabo el proyecto era casi imposible. Así finalmente nuestra empresa es inviable, y cabe destacar que por ello no podemos disfrutar de las ayudas y subvenciones para creación de empresas, y que ninguna entidad bancaria nos aportaría crédito alguno.

En vistas a que se trata de un proyecto con un presupuesto muy costoso, pensamos en la idea de proyectarlo para uso y disfrute de entidades públicas o privadas con una capacidad de endeudamiento muy alta. Pero al tratarse de unos costos muy altos y muy difíciles de amortizar incluso a largo plazo, ninguna empresa va a querer llevarlo a cabo.

Otra opción para poder llevar a cabo el proyecto sería la compra de un yate o velero con un coste mucho menor, pero sacrificaríamos la idea exclusiva y novedosa del barco tradicional, y no se podrían realizar tantas actividades como teníamos previsto.

## 7. BIBLIOGRAFÍA

<http://www.anchoryatchs.com/preview.php?ID=2>

<http://www.aulamar.org/>

[http://www.camaracantabria.com/creacion\\_empresas/tramites.php](http://www.camaracantabria.com/creacion_empresas/tramites.php)

<http://www.cantabriainfinitamar.es/>

<http://www.ceocant.es/sailtur>

<http://www.dipsegovia.org/contenidos/content.asp?contentid=2472&nodeid=2629>

<http://www.empleacantabria.com/centrorecursos/creacionempresas/slaboral.htm>

[http://www.fomento.es/MFOM/LANG\\_CASTELLANO/DIRECCIONES\\_GENERALES/MARINA\\_MERCANTE/NAUTICA\\_DE\\_RECREEO/EI\\_seguro\\_obligatorio/Modalidades\\_de\\_seguro/](http://www.fomento.es/MFOM/LANG_CASTELLANO/DIRECCIONES_GENERALES/MARINA_MERCANTE/NAUTICA_DE_RECREEO/EI_seguro_obligatorio/Modalidades_de_seguro/)

[http://www.fomento.es/MFOM/LANG\\_CASTELLANO/DIRECCIONES\\_GENERALES/MARINA\\_MERCANTE/TITULACIONES/Titulaciones\\_de\\_Recreo/](http://www.fomento.es/MFOM/LANG_CASTELLANO/DIRECCIONES_GENERALES/MARINA_MERCANTE/TITULACIONES/Titulaciones_de_Recreo/)

<http://www.gobcantabria.com>

<http://www.goletaelcid.com/>

<http://www.goletasadko.com/>

<http://www.icane.es>

<http://www.iet.es>

<http://www.ine.es>

<http://www.inm.es>

<http://www.losreginas.com>

<http://www.mourodivers.com>

<http://www.portalsolidario.net/revista/ND01/disca.php3>

<http://www.puertasantander.es>

<http://www.santandercruceros.com>

<http://www.villasdelcantabrico.org/indexinterior.html>

Otras informaciones han sido obtenidas a través de Organismos Oficiales como:

- Cámara de Comercio
- Marina Mercante
- Registro Mercantil