



**Universitat de les
Illes Balears**

Facultad de Turismo

Memoria del Trabajo de Fin de Grado

**PLAN DE MARKETING Y VIABILIDAD INTEGRAL
DE UN PROYECTO EMPRESARIAL TURÍSTICO**

Toni Pericàs Font

Grado de Turismo

Año académico 2019-20

DNI del alumno: 43201102H

Trabajo tutelado por Antoni Serra Cantallops
Departamento de Economía de la Empresa

Se autoriza a la Universidad a influir este Trabajo en el Repositorio Institucional para su consulta en acceso abierto y difusión en línea, con finalidades exclusivamente académicas y de investigación

Autor

Sí

No



Palabras clave del trabajo:

Náutica, superyates, grandes esloras, marketing, turismo

Keywords:

Nautical, superyachts, great lengths, marketing, tourism

ÍNDICE

RESUMEN	3
ABSTRACT	4
INTRODUCCIÓN	5
MODELO DE NEGOCIO	5
ANÁLISIS DAFO	8
Fortalezas	8
Debilidades	10
Oportunidades	11
Amenazas	11
OBJETIVOS SMART.....	12
ESTRATEGIA DE MERCADO	13
Segmentación de mercado	14
MARKETING MIX.....	14
Posicionamiento.....	14
Precio.....	15
Distribución	16
Promoción.....	17
Estrategia digital.....	17
VENTAS POTENCIALES	18
OPERACIONES Y GESTIÓN.....	19
Estructura organizativa y personal necesario	19
Costes Fijos y Variables.....	20
Estado de flujos de efectivo	21
ESTUDIO DE VIABILIDAD	21
Viabilidad económico-financiera	21
CONCLUSIONES.....	22
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	24

Índice de ilustraciones

- Ilustración 1 Potencial de crecimiento de la náutica de recreo sobre la base del PIB/Habitantes/Embarcaciones..... 6
- Ilustración 2 Gasto medio anual por gran yate según rango de eslora.... 7
- Ilustración 3 Distancia a las principales ciudades europeas en avión (Fuente IBESTAT). 8
- Ilustración 4 Regiones visitadas del mediterráneo (verano 2017) por los grandes yates (Fuente: Superyacht News). 13
- Ilustración 5 Parte del organigrama representativo del proyecto en cuestión. 20

Índice de tablas

- Tabla 1. Impacto de la náutica de recreo en España en millones de euros (2009) 7
- Tabla 2. Motivaciones de escoger Baleares como destino de chárter náutico (2008)..... 9
- Tabla 3. Satisfacción del cliente tras el servicio prestado en el chárter náutico 10
- Tabla 4. Precios medios y proporción de flota total según rango de esloras 16
- Tabla 5. Flota estimada y precios medios por rango de esloras y período 18
- Tabla 6. Ingresos estimados a partir de las ventas potenciales para T=0 hasta T=2 19
- Tabla 7. Ingresos estimados a partir de las ventas potenciales para T=3 hasta T=5 19
- Tabla 8. Flujos de caja estimados según ventas potenciales en un escenario razonable de T=0 a T=2 21
- Tabla 9. Flujos de caja estimados según ventas potenciales en un escenario razonable de T=3 a T=5 21

RESUMEN

El presente trabajo de fin de grado estudia la rentabilidad esperada de diversificar, en una empresa ya establecida en el sector náutico de chárter, hacia el segmento de grandes yates. Actuará como intermediadora entre las partes afectadas, cargando una comisión por el servicio.

Tras el análisis competitivo (DAFO) y el estudio de mercado, debe ser destacado el gran potencial económico y de crecimiento del segmento estudiado, tanto para la propia empresa como para el destino en sí.

Ha sido estudiada la implantación de un plan de marketing sujeto a este segmento, enfocado en atraer los grandes yates no solo a la empresa en cuestión (Nautal), sino a todo el territorio marítimo español, centrándonos en el mediterráneo.

Para el presente estudio han sido utilizados los conocimientos adquiridos en el grado de turismo complementados con las herramientas precisas del campo de la economía.

ABSTRACT

The current project studies the estimated profitability of diversifying the current market to the market segment of superyachts in a company already running the nautical sector of charter. The company will carry on the activity of intermediation between parties, charging a commission for the service provided. Once the competitive and market analysis (SWOT) is done, it should be highlighted the great economic and growth potential of the new market segment, shared between the company and the destination as well.

It has been studied a marketing plan implementation, focused on drawing the attention of the superyacht market to the studied company (Nautal), as well as to the destination.

During the project has been applied knowledge acquired in the tourism degree along with the required economic tools.

INTRODUCCIÓN

En el mediterráneo hay presente una gran flota de grandes yates, de los cuales tan solo una pequeña parte navegan por aguas españolas. Los motivos son diversos, que se estudiarán en el análisis competitivo, así como las oportunidades de mercado presentes.

La propiedad de grandes esloras resulta tener un coste muy alto, tanto para su adquisición como para su mantenimiento. Es debido a esto por lo que hay una proporción bastante más pequeña en relación con esloras menores. Sumado a esto, existe, y sigue en crecimiento, la pasión de la sociedad europea y norteamericana por la navegación en grandes yates por la comodidad y experiencia de satisfacción y lujo que transmite.

La solución viene dada al unir los aspectos anteriores, donde con el alquiler de los grandes yates, los propietarios generarían una rentabilidad por la posesión de estos, los interesados en su disfrute no precisarían la adquisición, y el destino objetivo se vería beneficiado por dicha actividad. Todo esto facilitado por la intermediación propuesta a continuación.

MODELO DE NEGOCIO

El proyecto será llevar a cabo un plan de marketing de una empresa de alquiler de embarcaciones, ya presente en España (Nautal), pero con la intención de atraer al mercado de grandes yates (superyates) debido a su potencial impacto multiplicador sobre la economía y que actualmente se encuentra rezagado por diferentes factores.

El modelo de negocio se basa en el alquiler de recreo de yates en la zona geográfica de las costas de España. La empresa se centra en la mediación entre propietarios de embarcaciones y los clientes finales, por tanto no se tendrá en propiedad ninguna embarcación.

Primeramente, se debe describir el sector.

Se centra en el sector náutico de superyates en España debido al alto potencial tanto del país como del sector. Esto se debe a que como afirman Romero y Curiel (2012), España contiene un perímetro compuesto por más de tres cuartas partes de litoral; las costas suman un total de 7.880 kilómetros, repartidos 3.200 en la vertiente mediterránea y 4.680 en la atlántica. Es decir, se trata de un país marítimo. Además, el mayor potencial lo reúnen las Islas Baleares gracias a sus condiciones climáticas y geográficas, así como las infraestructuras y recursos naturales.

Además, aparte del turismo de sol y playa, como Lück (citado por Payeras et al., 2011) indica, el litoral ofrece múltiples posibilidades como práctica de deportes y actividades de recreo (como la náutica) relacionadas con el mar. Sin embargo, el turismo náutico no se ha desarrollado como debería, aunque en los últimos años en Europa se ha ido enfatizando su crecimiento, sobre todo en el Mediterráneo y particularmente en las Islas Baleares, donde el sector ha ido creciendo un 2,5%.

Según el informe anual 2015 de la Federación Española de Puertos Deportivos Turísticos (citado por Port de Sitges, 2016), el sector de los grandes yates y las empresas que le prestan sus servicios han experimentado un gran desarrollo, generando una dinamización económica y creación de empleo directo e indirecto en las comunidades locales.

Referente al potencial del sector a atraer, los superyates, se ha recopilado y resumido la información analizada por Landaluce (2012) en el informe titulado «Situación y futuro de la náutica de recreo en España. Propuestas dinamizadoras».

De una flota total de 1.189 yates que forman parte de la MYBA (Mediterranean Yacht Broker Association), 767 se encuentran con base en el Mediterráneo, aunque tan solo 11 de ellos cuentan con bandera española.

Esto se debe a la barrera del crecimiento económico que presentamos en el sector náutico, el IEDMT (Impuesto Especial sobre Determinados Medios de Transporte). Impone un 12% (11% en Canarias, y en Ceuta y Melilla no se aplica) sobre la matriculación de embarcaciones mayores a los 8 metros y sobre las embarcaciones mayores de 15 metros para el alquiler. Así, para la compra de una embarcación, supondría un 33% de incremento, sumando el IVA del 21%, comparado con Francia e Italia, 19,6% y 20% respectivamente. Además, en otros países del mediterráneo se aplican beneficios fiscales para incentivar y promover la industria náutica. Por tanto se precisaría colaboración del Estado para no suponer una barrera de entrada de demanda.

Para conocer el potencial del sector, con información de tablas input-output del INE (Instituto Nacional de Estadística) y de la ANEN (Asociación Nacional de Empresas Náuticas), Landaluce (2012) comparó el número de habitantes por embarcación de ese país con el PIB per cápita (ver gráfico). Así, España con un PIB relativamente similar a los otros países analizados (Reino Unido, Francia, Grecia, Italia) presentaba un desarrollo mucho menor al de dichos países.

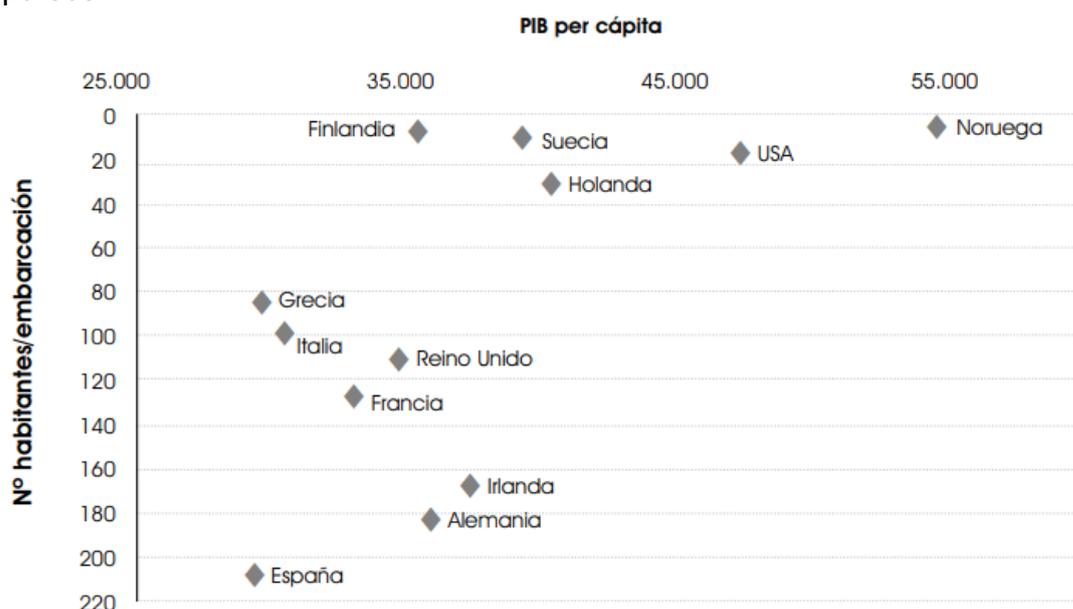


Ilustración 1 Potencial de crecimiento de la náutica de recreo sobre la base del PIB/Habitantes/Embarcaciones. Landaluce (2012)

Referente al gasto medio anual de una embarcación, oscila entre los 32.000€ por metro de eslora, hasta los 30 metros, y los 61.000€ por metro de eslora, si la embarcación supera los 60 metros. Así los yates que generan el mayor gasto anual por metro de eslora tienen entre 50 y 60 metros, suponiendo un gasto de 64.095 €/m/año (ver gráfico). El gasto medio anual por embarcación oscila entre 850.000€ (entre 24-30 metros), y los 4 millones de euros las de más de 60 metros.

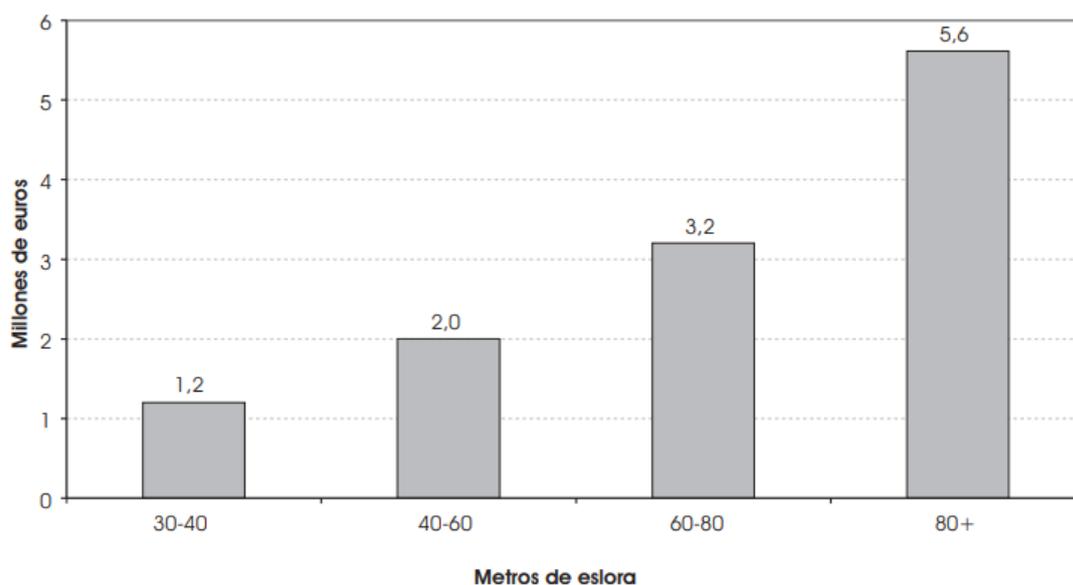


Ilustración 2 Gasto medio anual por gran yate según rango de eslora. Landaluce (2012)

Se puede estimar la repercusión de atraer la flota de superyates a España, teniendo en cuenta los datos anteriores. Landaluce (2012) realizó un estudio sobre el impacto que podría tener sobre las Islas Baleares, tanto de ocupación como de repercusión de gasto. Así, en el escenario de máxima ocupación (12 meses al año), que todos los atraques se utilizaran todo el año, y que los gastos se imputasen 100% en las Baleares, el gasto total es de 896 millones de euros al año. Mientras que en el escenario de un grado de ocupación mínimo (6 meses al año) y que el gasto imputado en las Baleares fuera del 60%, el gasto total se aproxima a 93 millones de euros al año.

En la siguiente tabla extraída de Landaluce (2012), se analiza el impacto del sector de la náutica de recreo sobre la economía. Observando los multiplicadores, el desarrollo de empleo total ha sextuplicado al efecto directo del sector; el valor añadido bruto quintuplicó su efecto directo; y la producción efectiva triplicó su efecto directo inicial.

Tabla 1 Impacto de la náutica de recreo en España en millones de euros (2009)

IMPACTO DE LA NÁUTICA DE RECREO EN ESPAÑA			
MILLONES DE EUROS EN 2009			
	Efecto total	Efecto directo	Multiplicador
Producción efectiva	17.192	5.690	3,61
VAB	5.690	1.079	5,27
Empleo VAB	107.434	16.000	6,71

Fuente: Landaluce (2012, p.2)

ANÁLISIS DAFO

El siguiente análisis competitivo del proyecto ha sido desarrollado con la información de las obras de los autores Payeras et al. (2011) y Landaluce (2012).

Fortalezas

Proximidad de mercados exteriores: tanto España como Baleares se sitúan a un radio de aproximadamente 2 horas en avión desde las principales capitales europeas, además de estar altamente frecuentados por vuelos. Esto se debe a la existencia de las compañías low-cost que han aparecido en los recientes años, que han acelerado la frecuencia de vuelos a unos precios moderados.

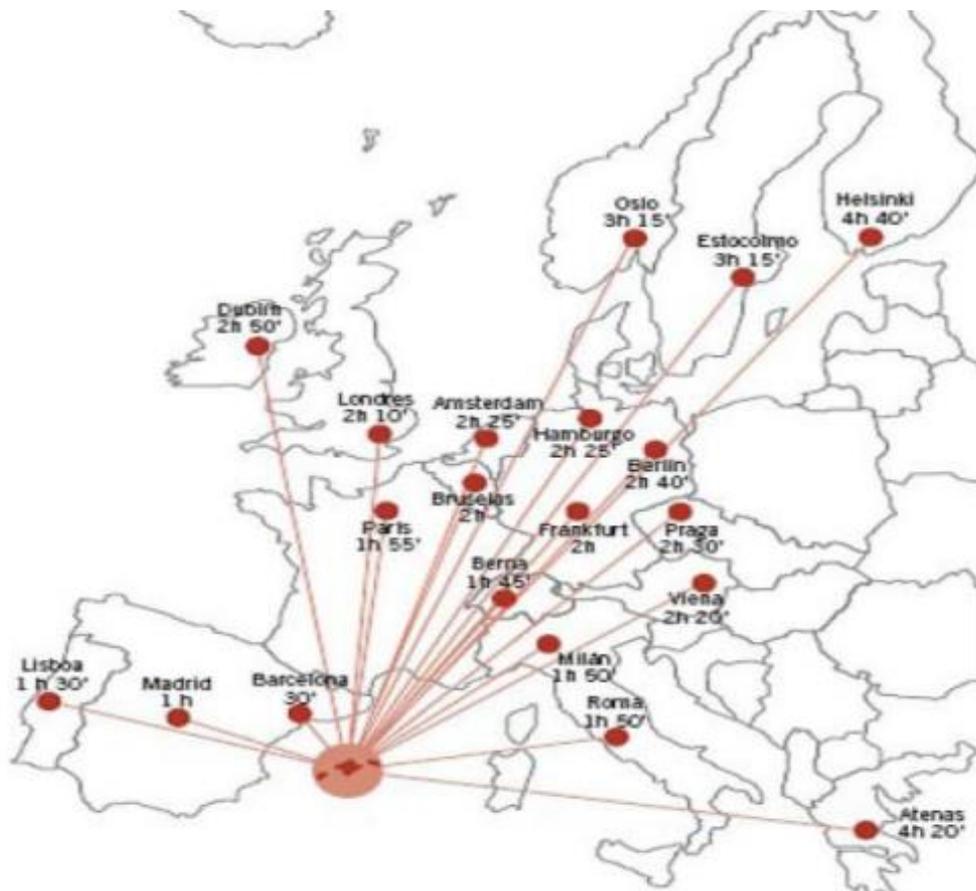


Ilustración 3 Distancia a las principales ciudades europeas en avión (Fuente IBESTAT). Payeras et al. (2011)

Gran oferta de servicios complementarios y alojamientos: España, y sobre todo las comunidades del litoral, están dotadas de cantidad de servicios complementarios y alojamientos debido a su alto desarrollo del turismo en años anteriores y en la actualidad.

Excelentes condiciones climáticas y recursos naturales: todos los factores suman valor añadido para la práctica del turismo náutico, como serían las características climáticas de España como el tiempo, la temperatura del agua y su transparencia, la multitud de playas y calas, y el archipiélago Balear en sí. Además, según Payeras et al. (2010), las motivaciones de elegir Baleares como destino para el alquiler de yates (en una escala del 0 al 5), principalmente, por el atractivo de las costas (4,37) y la meteorología (4,23).

Tabla 2 Motivaciones de escoger Baleares como destino de chárter náutico (2008)

Fuente: Payeras et al. (2011, p.13)



Destino seguro: teniendo en cuenta la meteorología y las condiciones de navegación, España y las Baleares sobre todo ya son un destino seguro para el sector náutico de alquiler; pero además, cabe destacar la abundante cantidad que se oferta de puertos y marinas en todas las costas, que proporcionan seguridad a los navegantes en caso de peligro por tormentas. También está provisto el país de una buena infraestructura y equipo de Salvamento Marítimo.

Conocimiento consolidado del sector náutico: al ser un país mayoritariamente marítimo, abunda, aunque sigue habiendo mucho potencial por cubrir, la formación en navegación. También se puede comprobar analizando las empresas que trabajan en el sector náutico de alquiler, donde la media de antigüedad en el sector es de 12 años de experiencia.

Capital humano profesional y experimentado: como se ha comentado, abunda la formación en navegación, además de tener una gran motivación por el sector y la experiencia acumulada durante años. Esto se puede explicar gracias a los resultados obtenidos de alto nivel de satisfacción de los turistas, además de ofrecer al cliente información sobre la embarcación, sobre la navegación, y también la preparación de la embarcación.

Tabla 3 Satisfacción del cliente tras el servicio prestado en el chárter náutico

Fuente: Payeras et al. (2011, p.15)



Debilidades

Capacidad limitada de expansión física: aunque en España se cuente con una buena infraestructura para la actividad, debido al crecimiento se precisa un incremento de amarres y puertos, ya que en verano la ocupación es muy alta. Esto se traduce en problemas medioambientales que generaría tal actividad, que además se dificulta al estar protegido por la legislación española.

Empresas pequeñas y débil cooperación: la mayoría de las empresas cuentan con 7 empleados y tienen en propiedad una media de 14,5 embarcaciones. Además, alrededor de la mitad de ellas, cuentan con una rotación de capital menor al millón de euros. Aunque asociaciones como FENAN y APEAM se esfuerzan por representar la fuerza del mercado, aún con el 30% de la industria en España, no consiguen alcanzar un alto nivel de afiliación.

Pocos sistemas de gestión de calidad: alrededor del 80% de las empresas del sector no han implantado todavía ningún sistema de gestión de calidad, debido a la falta de implantación de dichos sistemas en empresas de alquiler de embarcaciones. Esto reduce la fiabilidad del mercado y reduce la demanda.

Existencia de oferta ilegal: según han comentado algunas empresas del sector en sesiones en grupo que realizan, existen algunas empresas de fuera del sector que operan ilegalmente en Baleares sin seguir los requisitos legales establecidos.

Estacionalidad de la demanda: así como el turismo de sol y playa, tan conocido en España, el sector náutico de alquiler de yates también sufre una alta estacionalidad en verano. Sumado a este factor de la demanda, se han realizado pocos análisis de demanda, por tanto no hay estudios empíricos ni de la demanda ni de cómo va cambiando en el tiempo la misma.

IEDMT: el Impuesto Especial sobre Determinados Medios de Transporte grava tanto la nueva matriculación de nuevas o antiguas embarcaciones, como a las embarcaciones de más de 15 metros de eslora para el alquiler. Se grava un

12% (en Canarias 11% y en Ceuta y Melilla no se aplica) sobre el coste de la embarcación que, sumando el IVA, supone un incremento del 33%. También quiero añadir que se trata de un impuesto no deducible (como el IVA). En otros países como Francia e Italia, este impuesto no supera, en total con otros impuestos, el 20%. Por tanto, crea una barrera de entrada a la demanda al aumentar el precio respecto a otros países vecinos que se encuentran presentes en el sector.

Precio de los amarres: debido a la alta ocupación en verano por la estacionalidad del sector, la falta de amarres y el altísimo coste de ellos, representa una gran barrera que reduce la competitividad de la industria y frena el crecimiento.

Oportunidades

Sinergias potenciales: gracias a la proximidad geográfica de España, sobre todo de Baleares, con cantidad de conexiones excelentes con Europa, hacen a las Baleares un llamativo punto de encuentro para compañías multinacionales. Ya existe el Palacio de Congresos, donde se pueden celebrar eventos, reuniones, ferias, entre otros. Este segmento podría ser de agrado al sector náutico.

Nuevas infraestructuras: ya en algunos de los distintos puertos de España contamos ya con infraestructuras para el amarre de grandes yates, aunque algunos tienen la capacidad y el potencial para desarrollarlos y así atraer a la demanda y descongestionar otros amarres. Un ejemplo es el Puerto de Palma, donde se celebra cada año el Palma Superyacht Show, aunque se habilita para tal en las indicadas fechas y se desmonta posteriormente.

Interés de desarrollo del sector: en los recientes años, las estadísticas demuestran el incremento del interés por los turistas en el sector náutico de alquiler. Esto se debe al incremento tanto de empresas afiliadas como de turistas de los principales mercados europeos que practican en España, o se han interesado por practicar, deportes de agua.

Buena plataforma para eventos náuticos: Baleares es uno de los mejores escenarios donde realizar eventos náuticos como regatas (Reina Sofía, la Copa del Rey o la Superyacht Cup) o ferias náuticas (Palma Super Yacht Show). Tiene la oportunidad de atraer nuevas competiciones o ferias, así ayudando a mejorar la imagen del sector y justificar el alza de los precios.

Baleares como eje central del Mediterráneo: con la creación de las asociaciones anteriormente mencionadas, y con una mayor colaboración dentro del sector y de diferentes sectores creando nuevas sinergias, Baleares podría convertirse en el eje central del mediterráneo respecto a la industria náutica.

Amenazas

Riesgo de congestión: debido a la actual concentración y estacionalidad en verano del turismo de sol y playa, sumando la del sector náutico de alquiler, se podría traducir en una congestión masiva en puertos y parques naturales, afectando así a la satisfacción tanto de los turistas y su lealtad al sector, como para los residentes.

Pérdida de la imagen de calidad: tanto la masiva congestión que se podría producir como la actividad ilegal anteriormente mencionada, reduciría la calidad

de imagen que sostiene el sector en el país, y disminuiría los estándares de calidad.

Incremento de la competencia: han aparecido nuevos destinos donde se ha desarrollado la actividad náutica, como Croacia o Turquía; además de tener precios más bajos los otros destinos debido a la fiscalidad española sobre el sector.

Crisis actual: los grandes yates tienen la característica de necesitar una gran inversión inicial, por lo que necesitan de una gran financiación. Con la crisis actual se ha reducido la capacidad para las empresas existentes como para nuevas entrantes de obtener financiación, debido a la baja disponibilidad y de los niveles altos de intereses.

OBJETIVOS SMART

Una vez analizado el potencial que tiene el sector náutico de grandes yates en la economía y el efecto directo e indirecto que genera en la ocupación; además de haber analizado las fortalezas y debilidades del sector en el país, los objetivos a alcanzar son los siguientes:

- Atraer a la empresa el mercado de grandes yates en España a partir del 2021
- Desestacionalizar el sector náutico de alquiler, a tres años vista
- Conseguir una mayor colaboración del Estado (reduciendo la fiscalidad del sector) y de las empresas del mismo sector (creando una imagen de calidad y consecuente fidelidad del cliente)
- Alcanzar una mayor cuota de mercado gracias a la nueva segmentación, llegando al 20% del total del mercado en 5 años.

La siguiente imagen muestra las proporciones en los diferentes destinos de la flota total que navegó, en el verano de 2017, en el mediterráneo. Se puede observar como España, aun encontrándose entre los tres destinos más visitados de la región, tiene un alto potencial para captar la oferta de superyates y aumentar su cuota de mercado.

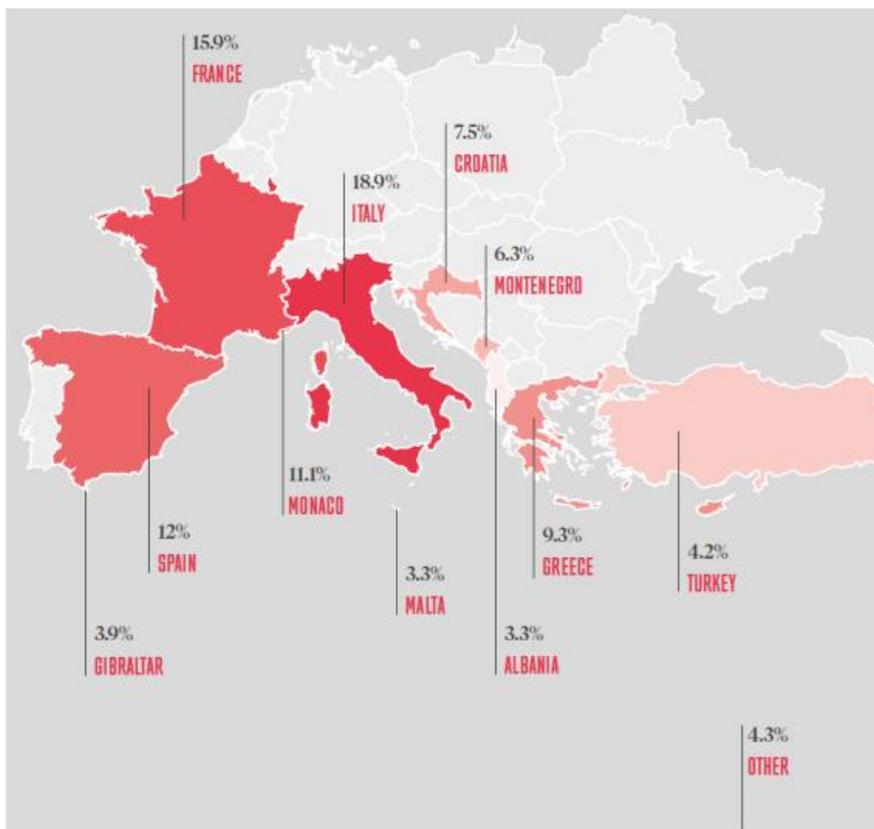


Ilustración 4 Regiones visitadas del mediterráneo (verano 2017) por los grandes yates (Fuente: Superyacht News). Díez Benavente (2019)

ESTRATEGIA DE MERCADO

Primeramente, se debe analizar la tipología del mercado en España. Según el estudio realizado por la Feria de Barcelona (2010) con datos de la ANEN, en España la propiedad de embarcaciones según la eslora está concentrada en embarcaciones menores a los 12 metros, representando las esloras menores a 8 metros el 86% del total, y las esloras mayores a 12 metros tan solo el 3,3% del total del mercado.

Este fenómeno se debe al alto coste tanto fijo como variable a lo largo de los años, de las embarcaciones de grandes esloras. Este factor induce a la sociedad a frenarse frente a la adquisición de yates de grandes esloras y tan solo alquilarlos por una temporada y poder disfrutar de ellos, sin necesidad de estar sujetos a la propiedad y los grandes costes implícitos.

Analizando el mercado de superyates, “según ICOMIA (Internacional Council of Marine Industry Associations), el mediterráneo, presentando tan solo con el 20% de la flota mundial de embarcaciones, navegan el 50% de la flota total de superyates.” (citado en Gallego Capó ,2015, 13). Por tanto, el potencial de crecimiento y captación del mercado es interesante para la empresa.

Según analizó Gallego Capó (2015), la mayoría de los turistas náuticos en los diferentes destinos del mediterráneo son internacionales, también reteniendo una parte de la demanda los nacionales, aunque bastante menor. Además, el gasto medio diario por turista náutico de superyates es mayor que el de un

turista tradicional de chárter náutico, así como más elevado que el de un turista de sol y playa; alcanzando un incremento de más del 50% del gasto diario medio según el destino analizado.

Segmentación de mercado

Seguidamente, para poder centrarnos en un segmento objetivo, se debe analizar el perfil del actual cliente náutico.

Según el informe de Nautal (2017) publicado en Hosteltur, el sector náutico de alquiler ha ido creciendo en los últimos años; y el mayor flujo de clientes que se recibe en España, son los mismos españoles (69%), seguido de los alemanes (12,5%) y los franceses (11%).

En 2016, 75.000 usuarios alquilaron una embarcación en España a través de Nautal (la cual opera en España, buena parte de Europa y en Estados Unidos). El 60% de los alquileres se realizaron en Baleares, el 25% en Cataluña, Comunidad Valenciana el 6,5%, y el resto en Andalucía, Canarias, Murcia, entre otros. Siendo el 70% de las embarcaciones a motor y el resto a vela. También recalcar que el 67% de los usuarios salieron a navegar una media de tres veces al año y el resto una sola vez, por tanto, es un sector con gran potencial.

La mayoría de los solicitantes de alquiler son hombres (72%) y la mayoría de los usuarios tienden a navegar en grupo, siendo la motivación principal por ocio (33%), entretenimiento (27%), descubrir nuevos rincones (18%), y probar nuevas experiencias (14%) y por deporte (8%).

Según Vilar (2019) en la noticia del diario El País, el principal mercado para este subsector de la náutica de recreo es el norteamericano, seguido del Reino Unido, Alemania, y también el mercado ruso, ya que se interesan por las embarcaciones más grandes.

Si además tenemos en cuenta el PIB per cápita español comparado con las naciones analizadas (Alemania, EEUU, Reino Unido, Rusia y Francia), estas tienen una sociedad con mucho mayor poder adquisitivo, factor determinante a la hora de alquilar o poseer una embarcación en la que se centra el plan.

Teniendo en cuenta los datos analizados del sector, su demanda y la propiedad de embarcaciones en España, podemos afirmar que el plan y sus estrategias deben ir encaminadas al mercado europeo (Rusia, Alemania, Reino Unido y Francia) por su proximidad geográfica y cultural, y por su potencial en el sector. Además, los más interesados por este mercado son los Millenials y generaciones más adultas. Sumado a esto, son las generaciones que cuentan con un ciclo de vida ya establecido (casa, trabajo fijo, pareja...) y que tienen cierto poder adquisitivo. Por tanto debemos centrarnos en este nicho.

MARKETING MIX

Posicionamiento

Las empresas de alquiler de embarcaciones presentes en España se centran en embarcaciones menores a los 24 metros. Este es el motivo por el que diversificar hacia las esloras mayores a 24 metros.

Dichas embarcaciones precisan una visión de lujo, de máxima atención al cliente e intimidad. Una embarcación de este calibre debe ser tripulada por personal altamente cualificado y experimentado, y que a su vez ofrezca el mejor servicio. Como se ha comentado en las fortalezas de la empresa y sobre todo de España, contamos con un alto porfolio de personal cualificado y experimentado, así como una sociedad con un conocimiento consolidado del sector náutico. Esto permitirá conseguir la mano de obra necesaria para alcanzar el posicionamiento descrito.

La visión de lujo e intimidad debe ir ligada del yate, de su tripulación y del destino objetivo, España. Debe mostrarse la calidad del destino, la seguridad, la atención personal, la profesionalidad y los servicios complementarios que se ofrecen. España presenta una gran experiencia y oferta en servicios turísticos complementarios al sector náutico, así como una gran oferta de puertos y amarres que facilitan la llegada de las embarcaciones y la posibilidad de conocer los diferentes servicios complementarios.

La empresa actuaría como mediadora entre el propietario del superyate y el cliente final con la imparcialidad, que no se ofrece en los brókeres de yates, ya que estos incentivan a alquilar su flota de superyates y no la de otro bróker.

Precio

Como previamente se ha descrito, no debemos fijarnos tan solo en el precio del alquiler de estos yates, ya que puede variar mucho dependiendo de las características de cada uno, sino en el enorme gasto que generan en el destino, así como en la empresa mediadora.

Analizando distintos precios para el alquiler de brókeres de grandes yates como Fraser Yachts y Burgess, entre otros, la horquilla de precios se sitúa entre los 60.000 y 1.000.000 de euros por semana (algunos yates a vela tienen un precio menor, pero son excepciones). Hay que tener en cuenta que por intermediar el alquiler de un yate se suele cobrar una comisión de alrededor del 18%.

Como ya se ha comentado previamente, Landaluce (2012) analizó el gasto medio anual por metro de eslora e hizo un estudio para conocer la repercusión tanto en el gasto anual como en la ocupación de este mercado en un determinado destino. Así, en un escenario de mínimo grado de ocupación (6 meses al año), repercutiendo estos tan solo el 60% del gasto en Baleares, generaría aproximadamente 93 millones de euros al año. De este modo, resulta muy interesante este proyecto.

Al ser una propuesta para reinventar el negocio y centrarse en un segmento distinto, se aplicará una comisión más reducida para el lanzamiento, así aumentando el atractivo para la demanda.

Se fijará la siguiente comisión:

- 15% para todos los años
- Posible modificación en momentos futuros

Referente a los precios, al variar bastante según la tipología y la eslora, he realizado la siguiente tabla de precios medios según la eslora con información

extraída de distintos brókeres de superyates (Fraser, Burgess y Northrop & Johnson)

En la tabla siguiente se muestran los precios medios por eslora, la flota total de cada empresa analizada, y el porcentaje de flota total para cada rango de eslora.

Tabla 4 Precios medios y proporción de flota total según rango de esloras

ESLORAS	PRECIOS MEDIOS	% N&J	% FRASER	% BURGESS
24-30 m	44.032,95 €	20,6%	7,8%	-
30-40 m	88.444,68 €	41,2%	24,2%	8,9%
40-50 m	164.601,97 €	20,3%	20,9%	15,1%
50-60 m	273.554,49 €	10,2%	15,7%	29,3%
> 60 m	525.487,80 €	7,6%	31,4%	46,7%
FLOTA TOTAL		354	153	259

Con estos datos se procederá a calcular las ventas potenciales, así como los beneficios que se obtendrán por el segmento de mercado.

Distribución

Para hacer llegar el producto al cliente final, deben ocurrir uno de los siguientes escenarios: que el cliente vaya hacia el superyate, ya que no está disponible más que en el país destino; que el superyate navegue hasta el cliente, que debe ser un destino costero e incrementaría el precio; o que sucedan ambas cosas a la vez, por ejemplo, que el yate vaya de Barcelona a Mallorca y el cliente viaje de su país origen hasta Mallorca. Lo más rápido y asequible es que el cliente vaya al destino del superyate o que ambos se encuentren en cierto destino.

En todos los escenarios se precisan puertos y amarres para poder llevar a cabo la actividad, por tanto, el medio de distribución será a través de puertos, marinas, y en particular, amarres.

Según el Informe de Puertos de 2015 de la Federación Española de Asociaciones de Puertos Deportivos y Turísticos (2016), España cuenta con 375 puertos deportivos, con un total de 134.725 amarres. De los puertos deportivos, 227 están presentes en el Mediterráneo, lo cual hacen más atractivo al destino dentro de España.

Como ha sido analizado por Diez Benavente (2019) con los datos de la BWA Yachting, el total de superyates que visitaron el Mediterráneo fue de 3.474, en verano de 2018.

Así, referente a los escenarios posibles y que el canal de distribución es por medio de los amarres, el mejor de los escenarios es atraer al cliente que se desplace hasta el Mediterráneo, Baleares como eje central, de modo que pueda disfrutar del destino y los servicios complementarios. Como ya ha sido comentado, Baleares incrementa su atractivo gracias a la proximidad con las principales ciudades europeas. Además, España es ya altamente conocido debido al turismo de sol y playa.

Promoción

Para llegar al segmento de mercado objetivo, deberemos estar presentes en su vida cotidiana, como es Internet, así como en periódicos o revistas.

España cuenta con un gran potencial para el mercado de superyates, sobre todo en el Mediterráneo. El incentivo para los superyates a estar en el Mediterráneo es el mercado que pueden alcanzar de diferentes países. Los incentivos para el cliente deben ser, el superyate por una parte, y el destino por otra, con todas sus características. Por tanto, deberá hacerse hincapié en la promoción tanto de las embarcaciones sujetas al alquiler, como al destino y las actividades complementarias disponibles para los clientes.

El principal medio de promoción para el segmento es Internet, ya que actualmente forma parte del día a día. Primeramente mediante la página web que estará en los buscadores donde se precisará del posicionamiento orgánico (SEO) y del posicionamiento del marketing o de pago (SEM), mediante los cuales se aparecerá en las primeras búsquedas o en otras posiciones.

El siguiente medio, dentro de internet, son las redes sociales, que permiten tanto conocer al usuario como de generar un feedback para la empresa y llegar a una audiencia mayor gracias a la conectividad y el poder compartir información entre los usuarios. Twitter da el servicio a los usuarios de enviar y publicar mensajes breves de texto (140 caracteres) desde cualquier plataforma. Esto obliga a que la información en estos textos sea concreta y la más relevante.

Como campañas de marketing, las más factibles son los eventos náuticos como ferias náuticas o competiciones. Las ferias náuticas, concretamente la Superyacht Show, que se celebra en diferentes destinos, reúne a todos los profesionales del sector del alquiler náutico de lujo. Esto permite la interacción entre ellos y el negocio directo para los puertos y marinas, ya que permiten la ocupación de la totalidad de amarres, incluso más si se habilitan, durante la temporada que transcurran. Además, proporcionan prestigio y reputación a los promotores.

Referente a medios de comunicación más tradicionales, los más efectivos son las revistas de lujo como serían Forbes y The Luxury Trends, así como periódicos como The Washington Post, The London Times o Der Spiegel. Nos centraremos en los anteriores medios ya que según el segmento de mercado propuesto, estos son los que retienen la mayor audiencia de consumidores objetivo, los cuales son un público mayormente especializado en el mundo de los negocios y con un alto poder adquisitivo. Los comentados medios, presentan seriedad y objetividad, así como una alta reputación entre su audiencia, es por este motivo que han sido elegidos.

Estrategia digital

Centrándonos en la actualidad, el plan de marketing debe enfocarse en el ámbito digital, de las nuevas tecnologías e Internet en sí. Para ser lo más eficaz posible en el marketing digital, deben escogerse las mejores palabras clave que guiarán al usuario hasta la plataforma de la empresa además de precisar de la experiencia de usuario, la cual crea mayor atractivo para el usuario y

genera más visitas generando un interés por el contenido, y de esta forma conseguir un buen posicionamiento orgánico (SEO) en los motores de búsqueda.

La empresa consta ya de una plataforma web bien diseñada y con un diseño enfocado en el usuario bien establecido, pero debe actualizarse, ya que nos centramos en un nuevo segmento, el de superyates de lujo. Por tanto, tienen otras necesidades y otros gustos.

Se enfocará la plataforma en el lujo, la facilidad de uso y transmitirá la calidad y seguridad que buscan los clientes. Debe crearse una relación familiar y captar la atención del usuario a través de la Experiencia de Usuario, la cual vendrá sujeta a diferentes características de la plataforma y del servicio, pero sobre todo al Diseño de Interfaz gráfica de Usuario (DIU).

Según Montañés del Río, Serrano Domínguez y Medina Garrido (2014), el “Buzz Marketing” es el denominado rumor o susurro que las personas tienden a compartir, gracias a las redes sociales, las cosas que les preocupan, emocionan o les interesa, transmitiendo sus sentimientos e intencionalidad (amor, ambición, reconocimiento y solidaridad) que motivan a la gente a compartir el mensaje espontáneamente. Además, el “buzz” juega un papel determinante a la hora de decisión de compra. Gracias al alto desarrollo de multitud de spots publicitarios debido a la proliferación de los medios de comunicación, la sociedad ha perdido el interés y la confianza en la publicidad.

Actualmente, la sociedad otorga más valor a las opiniones y valores de su círculo más cercano con relación a decidir qué producto o servicio consumir.

FLOTA SEGÚN ESLORAS Y PERÍODO							
ESLORAS	PRECIOS MEDIOS	T=0	T=1	T=2	T=3	T=4	T=5
24-30 m	44.032,95 €	1	2	3	3	4	5
30-40 m	88.444,68 €	3	5	7	8	10	11
40-50 m	164.601,97 €	2	3	4	4	5	6
50-60 m	273.554,49 €	2	3	5	5	6	7
> 60 m	525.487,80 €	3	5	7	8	9	10
FLOTA TOTAL		13	18	26	31	36	41

Es debido a esto por lo que la promoción debe llevarse a través de redes sociales complementando el enlace directo de la página web.

VENTAS POTENCIALES

Una vez estudiado el segmento de mercado y las empresas ya establecidas en el sector y destino, la estimación de flota inicial es del 5% de la media de flota total presente en el mediterráneo de dichas empresas. La tabla siguiente muestra el análisis de la flota según esloras, con un crecimiento anual del 2%, y los precios medios del sector:

Tabla 5 Flota estimada y precios medios por rango de esloras y período

Según las estimaciones anteriores y teniendo en cuenta que el proyecto cobrará un 15% de comisión por el servicio de intermediación, se han calculado a los precios medios y flota estimada por rango de esloras los siguientes ingresos anuales:

Tabla 6 Ingresos estimados a partir de las ventas potenciales para T=0 hasta T=2

INGRESOS ESTIMADOS A PARTIR DE LAS VENTAS POTENCIALES			
ESLORAS	T=0	T=1	T=2
24-30 m	9.344,79 €	13.082,70 €	18.689,57 €
30-40 m	45.489,55 €	63.685,37 €	90.979,09 €
40-50 m	45.617,42 €	63.864,38 €	91.234,83 €
50-60 m	92.887,11 €	130.041,95 €	185.774,21 €
> 60 m	257.152,88 €	360.014,03 €	514.305,75 €
TOTAL INGRESO ANUAL	450.491,73 €	630.688,42 €	900.983,46 €

Tabla 7 Ingresos estimados a partir de las ventas potenciales para T=3 hasta T=5

INGRESOS ESTIMADOS A PARTIR DE LAS VENTAS POTENCIALES			
ESLORAS	T=3	T=4	T=5
24-30 m	22.427,49 €	26.165,40 €	29.903,32 €
30-40 m	109.174,91 €	127.370,73 €	145.566,55 €
40-50 m	109.481,80 €	127.728,76 €	145.975,73 €
50-60 m	222.929,05 €	260.083,89 €	297.238,74 €
> 60 m	617.166,90 €	720.028,05 €	822.889,20 €
TOTAL INGRESO ANUAL	1.081.180,15 €	1.261.376,84 €	1.441.573,54 €

Se puede observar el alto potencial del proyecto, aun siendo la comisión cargada más baja que la media del mercado (20%), y presentando una cuota de mercado bastante baja respecto a las demás empresas estudiadas en el trabajo.

OPERACIONES Y GESTIÓN

Nautal, la empresa donde se realizará el proyecto, presenta ya una estructura de operaciones y gestión. Por tanto, se debe adherir a su *modus operandi* el nuevo departamento enfocado en el mercado descrito. De forma que genere una sinergia entre los departamentos.

El nuevo departamento para los superyates se basará en la gestión de los mismos, a contactar con potenciales clientes y a darse a conocer en comparecencias y eventos náuticos. Irá muy sujeto al departamento de marketing ya existente, de forma que la publicidad que se dé al mercado llegue prioritariamente al segmento estudiado.

Estructura organizativa y personal necesario

Como se ha comentado en el apartado anterior, será precisa la creación de un nuevo departamento de gestión de superyates, pero dependiente del departamento de marketing principalmente y de la organización en su totalidad.

El personal deberá tener muy buena formación y experiencia en el sector, tanto dentro de la empresa como en los propios yates, ya que se trata de un servicio de lujo y debe darse el mejor servicio posible.

Así, la estructura organizativa será la siguiente:



Ilustración 5 Parte del organigrama representativo del proyecto en cuestión. Elaboración propia

Costes Fijos y Variables

Al estar la empresa ya asentada en el sector náutico, y tener la organización y la infraestructura ya establecida, los costes relativos a este proyecto van destinados a una remodelación de la plataforma web, la publicidad, así como en personal cualificado para dar el mejor servicio frente al cliente objetivo.

Frente a la plataforma, debe llevarse a cabo una remodelación de esta de modo que refleje el nuevo mercado con las características que precisa (lujo, seguridad, confianza, profesionalidad...). Esta remodelación supondrá una inversión inicial de aproximadamente 40.000 euros.

De este modo, se estiman unos costes en publicidad más extensivos (200.000 €/año) en los dos primeros años de lanzamiento del proyecto, y posteriormente se destinará a publicidad un 10% de las ventas generadas.

Referente al personal necesario para el proyecto, la empresa ya cuenta con la organización y sus departamentos preestablecidos, pero deberán incorporarse 3 gestores de yates expertos en el sector, como ha sido especificado en el apartado de la estructura organizativa. Los gestores, recibirán una retribución anual de 26.000€ cada uno como renta fija. También se precisará una inversión inicial mayor al precisar de unas oficinas para llevar a cabo las tareas del personal descrito, por tanto, se estima una inversión de alrededor de 35.000 euros para el mobiliario preciso, y sumado a esto unos costes anuales medios por los suministros de aproximadamente 8.000 euros.

Además de estos, se precisarán campañas de marketing para eventos e inicio de temporada, esto supondrá unos costes variables medios estimados de 150.000 euros anuales.

Estado de flujos de efectivo

Tras el estudio de las ventas potenciales y los costes integrados del proyecto, debemos realizar el estudio de viabilidad del proyecto. Por ello, es necesario calcular los flujos de efectivo que genera el mismo.

Para su cálculo se han tenido en cuenta los siguientes factores:

- Impuesto de Sociedades (IS) del 25%
- Capital circulante del 10% de los ingresos estimados

Tabla 8 Flujos de caja estimados según ventas potenciales en un escenario razonable de T=0 a T=2

Año	T=0	T=1	T=2
Inversión/Inmovilizado	75.000,00 €		
Capital circulante (10%)	45.049,17 €	63.068,84 €	90.098,35 €
Ventas	450.491,73 €	630.688,42 €	900.983,46 €
Costes fijos	278.000,00 €	278.000,00 €	168.098,35 €
Costes Variables	158.000,00 €	158.000,00 €	158.000,00 €
Resultado	- 105.557,44 €	131.619,58 €	484.786,77 €
Amortización	7.000,00 €	7.000,00 €	7.000,00 €
BAI	- 112.557,44 €	124.619,58 €	477.786,77 €
Impuesto Sociedades	- 28.139,36 €	31.154,89 €	119.446,69 €
BDI	- 84.418,08 €	93.464,68 €	358.340,08 €
Flujos de caja	- 84.418,08 €	93.464,68 €	358.340,08 €

Tabla 9 Flujos de caja estimados según ventas potenciales en un escenario razonable de T=3 a T=5

Año	T=3	T=4	T=5
Inversión/Inmovilizado			
Capital circulante (10%)	108.118,02 €	126.137,68 €	144.157,35 €
Ventas	1.081.180,15 €	1.261.376,84 €	1.441.573,54 €
Costes fijos	186.118,02 €	204.137,68 €	222.157,35 €
Costes Variables	158.000,00 €	158.000,00 €	158.000,00 €
Resultado	628.944,12 €	773.101,48 €	917.258,83 €
Amortización	7.000,00 €	7.000,00 €	7.000,00 €
BAI	621.944,12 €	766.101,48 €	910.258,83 €
Impuesto Sociedades	155.486,03 €	191.525,37 €	227.564,71 €
BDI	466.458,09 €	574.576,11 €	682.694,12 €
Flujos de caja	466.458,09 €	574.576,11 €	682.694,12 €

ESTUDIO DE VIABILIDAD

Para poder conocer la viabilidad del proyecto, debemos evaluar si la idea de negocio es o no rentable económica y comercialmente. De este modo, una vez calculados los flujos de efectivo se realiza el siguiente estudio:

Viabilidad económico-financiera

Se analizan aquí la procedencia de los fondos necesarios para cubrir las inversiones y llevar a cabo la realización del proyecto.

Una vez estimadas las inversiones necesarias para el proyecto, suman un total estimado de 75.000€ en el lanzamiento, que junto con los costes fijos y variables del primer año suman alrededor de 511.000€ para el lanzamiento. Estos costes e inversiones serán cubiertos tanto con la actividad del mismo año para el proyecto como con la propia actividad de la empresa en el sector de yates menores a los 24 metros de eslora. Es decir, estará basado en el autofinanciamiento, con los propios recursos.

Una vez estimados los flujos de caja, además de comprobar que se generarán resultados positivos a partir del segundo año, es preciso analizar si el proyecto resulta interesante frente a la inversión necesaria. Así, procedo a analizar el Valor Actualizado Neto (VAN), la Tasa Interna de retorno (TIR) y el Periodo de Recuperación del Capital (PRC).

- VAN

El VAN nos permite actualizar los flujos de caja esperados que origina un proyecto para posteriormente comparar dicha equivalencia.

Se han analizado tres escenarios. El primero con un nivel de ventas esperado según las estimaciones hechas (razonable), el segundo con un nivel de ventas reducido en el 15% (pesimista), y el tercero con un nivel de ventas esperado aumentado en el 15% (optimista). Todos los escenarios han sido calculados bajo la tasa de descuento estimada del 8% ya que se tienen en cuenta la prima de riesgo, la tasa libre de riesgo y la tasa media usual para este tipo de modelos de negocio. Estos han resultado:

- VAN razonable: 1.450.548,48 €
- VAN pesimista: 1.021.787,86 €
- VAN optimista: 1.879.309,10 €

Como observamos, en todos los escenarios el proyecto es aceptable al resultar positivo el VAN, aun encontrándose el proyecto en el escenario pesimista. Por tanto, resulta interesante invertir en dicho proyecto.

- TIR

La TIR nos permite determinar la rentabilidad de unos determinados flujos de caja, en forma porcentual. Conceptualmente, es la tasa de descuento que igualaría el VAN a cero. Han resultado de la manera siguiente:

- TIR razonable: 223%
- TIR pesimista: 121%
- TIR optimista: 534%

Estos resultados tan altos se deben a que la inversión inicial, al estar la empresa ya establecida en el sector y tener su propia infraestructura y organización, resulta ínfima comparado con los flujos de caja esperados. Además, el proyecto precisa un incremento en costes tanto fijos como variables, no inversiones en inmovilizado.

CONCLUSIONES

En el proyecto ha sido estudiada la diversificación del segmento de mercado y su rentabilidad dentro del sector náutico. Se basa en la implantación de un plan de marketing sujeto al nuevo segmento de los grandes yates en una empresa ya presente en el sector náutico (Nautal) que actuará como intermediador entre propietarios y clientes interesados.

Tras el estudio de mercado con el respectivo análisis competitivo, se ha podido observar el gran potencial para España, concretamente Baleares y costas del

mediterráneo, para la entrada en este segmento. La mayor amenaza del proyecto resulta ser el IEDMT con el cual debería el Estado apoyar la causa al ver el impacto económico que genera el segmento. Además, el sector de grandes esloras precisa de una gran inversión inicial y un gran gasto medio anual, debido a esto es por lo que la empresa actuará como mera mediadora entre partes.

Los resultados adquiridos tras el estudio de viabilidad han sido de un gran calibre, esto era de esperar. Se basa en el servicio de intermediación que precisa poca inversión en inmovilizado en un sector que genera un movimiento económico enorme, lo cual se traduce en unos ingresos y beneficios relativamente altos (como se muestra en los apartados de flujos de caja, VAN y TIR)

Por tanto, este proyecto resulta ser de gran interés, sobre todo a largo plazo ya que requiere de vínculos estrechos entre proveedores de grandes yates y clientes. También existe la posibilidad de aplicar el plan en un mercado más amplio, expandiendo el destino hacia el resto del mediterráneo en un futuro, pero debe ser estudiada más profundamente.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Agencia Tributaria (s.f.) «Impuesto de matriculación (IEDMT) - Agencia Tributaria». España. Accedido 27 de marzo de 2020. Recuperado de https://www.agenciatributaria.es/AEAT.internet/Inicio/La_Agencia_Tributaria/Campañas/Impuesto_Especial_sobre_Determinados_Medios_de_Transporte/Impuesto_Especial_sobre_Determinados_Medios_de_Transporte.shtml.
- Barcelona, Feria de. «La Náutica Deportiva y de Recreo. 2010», 2010, 32.
- Burgess Yachts (2020). «Superyachts & Luxury Yachts | Mega Yachts for Sale | Burgess». Accedido 3 de mayo de 2020. Recuperado de <https://www.burgessyachts.com/en>.
- Capó, Raquel Gallego, y Grau de Turisme. «Análisis del turismo náutico en el mediterráneo», 2015, 32.
- Diez Benavente, Alvar «El impacto en Barcelona del reciente crecimiento de los mega yates en el puerto» *Trabajo fin de grado de la Facultad de Náutica de Barcelona. Universidad Politécnica de Cataluña*, mayo de 2019, 87.
- Fraser Yachts (2017-2020) «Fraser | Luxury Yachts for Sale, Charter, Management & Construction». Accedido 8 de mayo de 2020. Recuperado de <https://www.fraseryachts.com/>.
- Hosteltur (2020). «El perfil del turista que utiliza el chárter náutico en España | Economía». Hosteltur: Toda la información de turismo. Ideas y Publicidad de Baleares. Accedido 28 de marzo de 2020. Recuperado de https://www.hosteltur.com/123103_perfil-turista-utiliza-charter-nautico-espana.html
- Landaluce, Alejandro. «SITUACIÓN Y FUTURO DE LA NÁUTICA DE RECREO EN ESPAÑA. PROPUESTAS DINAMIZADORAS», 2005, 10.
- Martínez Serra, Oscar «Estudio sobre el uso de Twitter en las Startups españolas más relevantes por su actividad en las redes sociales» *Proyecto fin de grado Universidad Internacional de La Rioja*, s.f., 46
- Nautal. (2013-2020) «Nautal® Sitio Oficial - Alquiler de embarcaciones». Nautal. Barcelona, España. Accedido 18 de abril de 2020. Recuperado de <https://www.nautal.es/>.
- Northrop & Johnson (2020). «Northrop & Johnson | Luxury Yacht Brokers | Superyacht Sales & Charter». Accedido 8 de mayo de 2020. Recuperado de <https://www.northropandjohnson.com/>.
- Payeras, Margarita, Marta Jacob, M Antonia García, Margalida Alemany, Antoni Alcover, y Lorena Martínez-Ribes. «THE YACHTING CHARTER TOURISM SWOT: A BASIC ANALYSIS TO DESIGN MARKETING STRATEGIES», 2011, 25.
- Romero, Arturo González. «La Dimensión Marítima de España», n.º 87 (2012): 20.
- Sitges, Port de. «INFORME ANUAL DE PUERTOS DEPORTIVOS EN ESPAÑA 2015», 2016, 81.
- Vilar, Rut (s.f.). «Los yates echan el anzuelo a los ricos, pero los 'millennials' no pican». *El País*. 25 de mayo de 2019, sec. Economía. Recuperado de https://elpais.com/economia/2019/05/23/actualidad/1558604377_857819.html.