

MASTER EN GESTIÓN PORTUARIA Y TRANSPORTE INTERMODAL.

Plan de Marketing Servicios 360°

Raúl Corberá Ochando

Profesor: José Cremades

Fecha: 31/03/2018

ÍNDICE

1. Introducción.

Objetivo del proyecto, definición del marketing de servicios y breve explicación acerca de la estructura del proyecto.

2. Análisis Externo

2.1. Situación política, social y económica del sector.

2.2. Target group.

- Edad, ubicación, sexo.
- Motivaciones y expectativas

2.3. Características de la competencia:

2.3.1. Nivel de precios.

2.3.2. Principales competidores.

2.3.3. Evolución del sector y tendencias.

3. Estrategia

3.1. Producto.

3.2. Precio.

3.3. Promoción.

- Estrategia de comunicación

3.4. Distribución

- Estrategia Online / Community management.

4. Análisis interno:

4.1.1. DAFO

5. La escuela

- Sector / Localización.
- Marca comercial.
- Misión, visión y valores.

6. Objetivos (SMART)

7. Implementación de la estrategia.

- 7.1. Equipo humano.
- 7.2. Herramienta de gestión / software.

8. Evaluación y Control de la estrategia.

- 8.1. Herramienta de control.
- 8.2. Parámetros de control.
- 8.3. Indicadores de control.

9. Conclusiones

ÍNDICE DE FIGURAS.

ÍNDICE DE GRÁFICOS.

ÍNDICE DE TABLAS.

BIBLIOGRAFÍA.

1. Introducción

Este proyecto se redacta con el fin de ser una herramienta clara y específica que permita servir de base para la elaboración de un plan de Marketing enfocado, más concretamente, al sector servicios.

No se pretende que este estudio recoja los mismos conceptos y planteamientos que un libro de texto especializado en marketing para fin educativo, sino que el objetivo fundamental es la aproximación al mundo empresarial, y de cómo un proyecto se puede transformar en actividad laboral.

Tras finalizar este plan / estudio de marketing, estaremos en disposición de saber si el negocio que planteamos es factible y económicamente sostenible o, por el contrario, es mejor no llevarlo a cabo.

En primer lugar, y antes de entrar en materia, es necesario definir los dos conceptos que serán los pilares sobre los que se sustenta este proyecto: el marketing y los servicios.

La disciplina dedicada al análisis de los comportamientos de los mercados y de los consumidores se conoce como **marketing** o mercadotecnia. Su objetivo es trabajar en la gestión comercial de las empresas para retener y fidelizar a los clientes, introducir nuevos productos, etc.

Los **servicios**, por otra parte, constituyen el conjunto de las actividades que una compañía lleva adelante para satisfacer las necesidades del cliente. Un servicio es un bien no material (intangibles), que suele cumplir con características como la inseparabilidad (la producción y el consumo son simultáneos), la perecibilidad (no se puede almacenar) y la heterogeneidad (dos servicios nunca pueden ser idénticos).

La definición de estos conceptos nos permite hacer referencia al **marketing de servicios**, que es la rama de la mercadotecnia que se especializa en esta categoría especial de productos o bienes.

Esta especialización del marketing, por lo tanto, debe partir de las características básicas de los servicios (intangibilidad, inseparabilidad, perecibilidad y heterogeneidad) para establecer las estrategias de gestión comercial.

Esto quiere decir que el marketing de servicios debe tener en cuenta la naturaleza preponderantemente intangible del servicio (lo que puede dificultar la selección de las ofertas competitivas por parte del consumidor) y la imposibilidad de almacenamiento (algo que aporta incertidumbre al marketing de servicios), entre otras cuestiones.

Habiendo definido lo que es el marketing de servicios y sus características básicas, a continuación, se explica brevemente cada uno de los apartados que forman la estructura de este proyecto.

El punto de partida consiste en la creación de la empresa, a través de la cual realizaremos la actividad económica elegida. Como es lógico se definirá el sector de la actividad empresarial, la marca comercial y sus valores.

Una vez definidos estos conceptos se realizará un análisis de la actual situación del mercado, un análisis interno y externo y un estudio sobre el tipo de clientela actual y potencial que nos permita definir una estrategia comercial, sobre la que definiremos unos objetivos.

La siguiente fase será la descripción de la estrategia (4 P's), su implementación, y su posterior evaluación y control a través de los indicadores y parámetros de medición.

Por último, en el apartado de conclusiones, se interpretarán los resultados económicos y la situación y perspectivas del sector y del mercado. Dicha conjunción, será el resultado que dictamine la viabilidad económica de nuestro proyecto.

2. Análisis del mercado

En este apartado se desarrollan 4 subapartados que nos permiten tener una visión 360º de cuál es la situación actual del sector al que nos vamos a dedicar. De esta forma minimizamos nuestras probabilidades de fracaso y, en caso de que las condiciones no sean las adecuadas, no se debe seguir adelante con el proyecto.

En primer lugar, estudiaremos la actual situación política (legislación), social (moda), y económica del sector del surfing en España. Se va a realizar un análisis externo (sector). A continuación, y tras haber estudiado los parámetros anteriores, definiremos cuál es nuestro público objetivo. Por último, realizaremos un análisis externo (competencia y precios) e interno (DAFO). La conjunción del resultado del estudio de todas las variables anteriores determinará si, finalmente, tiene sentido llevar a cabo nuestra idea de negocio.

2.1. Situación política, social y económica del sector.

En cuanto a la actual **situación política**, desde el Ministerio de Medio Ambiente (Costas) explican que el surf es una práctica que «se está incrementando». Que ha crecido la «intensidad» y, sobre todo, que ha recibido últimamente «las quejas suficientes de bañistas como para hacer necesaria la regulación del sector». Por eso, la Demarcación en Cantabria ya ha marcado su ‘hoja de ruta’ para las escuelas de surf. Pretende elaborar un mapa de ocupación del litoral y ya ha empezado a contactar con los ayuntamientos. Delimitar. Entre otros aspectos, en qué playas, cuántas escuelas en cada playa y cuántas tablas puede haber a la vez en el agua. Eso y poner un canon por obtener «rendimiento del dominio público». Son algo más de 27 euros por tabla, por el número máximo de tablas que pueden estar practicando entre las olas a la vez en un momento dado. Todo ello supone entrar de lleno en un sector de moda, con unas sesenta empresas repartidas por la región. Entre las reacciones, matices a lo que tiene que ver con los euros y dudas respecto a que exista un «conflicto en las playas». Y también advertencias: «Esto es muy peligroso para las empresas».

«Toda actividad que implique peligrosidad o que tenga una intensidad importante requiere una autorización», empieza aclarando José Antonio Osorio, jefe de la Demarcación que, hasta ahora, simplemente «tomaba conocimiento de la actividad». Se daban por enterados. El cambio, según explica, viene por «las quejas». Recibidas en sus propias oficinas, en las de los ayuntamientos o en los servicios de socorrismo. Bañistas molestos por el incremento de escuelas y, con ellas, de tablas a la hora de darse un chapuzón. Osorio cuenta que esas protestas se han producido «aquí y en otros puntos de la Cornisa Cantábrica». Por eso regularán aquí y en otras provincias. Lo primero ha sido ponerse en contacto con los ayuntamientos costeros porque ellos pueden optar por regular directamente este sector, incluido entre los servicios de temporada veraniega. A los que quieran les pide que remitan su informe. Que hagan cálculos (cuántas playas, cuántas escuelas, cuántas tablas) y que tomen medidas. Y les pedirá que le paguen el canon, con ese mínimo de los 27 euros (una cifra que los consistorios podrían incrementar). Si alguno prefiere no meterse, la Demarcación se ocupará directamente –de común acuerdo con cada municipio–. Pondrá los límites y cobrará las tasas. «Tal vez el dato de los 27 euros sea lo más llamativo, pero consideramos que lo más relevante es el hecho de limitar cuánta gente puede estar realizando la actividad a la vez o aspectos como el número de profesores que debe haber por turno o si están al día en los seguros de responsabilidad civil».

Costas está esperando las respuestas desde los distintos ayuntamientos. Alguno ya ha solicitado asumir la regulación y otros lo que han pedido es que les amplíen las explicaciones antes de ponerse manos a la obra. En Santander, por ejemplo, afirman que aún no han recibido el comunicado y prefieren no pronunciarse sobre la medida. Algo que sí hace el alcalde de Ribamontán al Mar. Posiblemente, el territorio que más se ha volcado con el surf. «Nosotros dimos la tecla y acertamos. Entiendo que somos un referente a nivel nacional y no queremos morir de éxito si no cortamos esto. Por eso, estamos totalmente de acuerdo con la regulación», asegura Francisco Asón (PRC). «Es que lo hemos pedido nosotros», insiste –además de matizar que en su caso está el área de influencia de Costas y el de la Junta del Puerto–. «Tenemos escuelas con todo legal pero también hay gente que viene, incluso, de fuera y puede generar problemas porque se quejan los bañistas y porque hay que ser rigurosos con las zonas acotadas.

En el **aspecto social**, cabe destacar que la demanda ha crecido en edad y tamaño: los surfistas no suelen abandonar la práctica del surf con los años por lo que sigue condicionando la elección de su destino vacacional.

La afición por el surf se transmite de padres a hijos creciendo el mercado potencial. Segmentación del turismo de surf: se pueden identificar ya varios perfiles o segmentos de turistas de surf con sus exigencias, gustos y comportamientos específicos.

Surf para ellos y para ellas: si bien prevalece el surfista varón, el porcentaje de mujeres crece cada día, por lo que se pueden plantear productos de turismo de surf orientados específicamente a las mujeres.

Desestacionalización: el surf se puede practicar durante todo el año.

Sostenibilidad: el surfista, en general, es un amante del mar y de la naturaleza por lo que es más respetuoso con el medio ambiente y la singularidad de cada destino. Pero, además, esa concienciación le puede llevar a preferir o priorizar aquellos destinos más éticos o responsables.

Mercado turístico en proceso de estructuración: existen ya operadores especializados en el turismo de surf, sitios web que ofrecen la reserva de surf camps y surfaris por todo el mundo, comunidades virtuales de aficionados, ferias de turismo deportivo, medios de comunicación, etc. lo cual facilita la accesibilidad al turista potencial.

En lo que se refiere al ámbito social, y a la actual moda de la práctica del surf, a continuación, vamos a repasar algunos datos que demuestran la tendencia alcista de este negocio en todo el mundo.

En 2006 se estima que había unos 3,5 millones de surfistas en EEUU y 2,5 millones en Australia, dos de las cunas del surf en el mundo (Lazarow, 2008). Sin embargo, el surf se practica en muchos otros lugares y se está expandiendo hacia nuevos destinos. En 2014 se habla de que existen en el mundo unos 20 millones de surfistas, de los cuales 2,5 millones están en Europa. Esto se traduce en un mercado de 41.2 billones de euros en todo el mundo, donde Europa con unos 13 billones (13%) representa el mercado con mayor potencial de crecimiento (Fomento San Sebastián, 2014). El gasto medio anual por surfista se sitúa entre los 1.011,34€ y los 2.809,62€ (Eddie y O'Brien, 2013) y según Barbieri y Sotomayor (2013) el perfil es de un hombre (87.3%) de entre 18-40 años (75%), con al menos dos años de educación superior (71.6%) y con buen nivel económico (71.6%). Estos datos coinciden además con el informe realizado por Wagner, Nelsen, y Walker (2011) acerca de los turistas de surf en varios puntos de Estados Unidos, como California, Florida, el Golfo o Hawái, donde se concluye que el turista de surf tiene una edad media sobre los 30 años con buen empleo y bien pagado.

Para hacernos una idea de lo que representa el Surf en España vamos a hablar de 2 ciudades con fuerte tradición surfera: San Sebastián y Las Palmas de Gran Canaria, partiendo de los datos existentes en World Surf Cities Network (2015a). San Sebastián, con 180.000 habitantes, cuenta con una de las mejores olas para la práctica del surf en España, con rompientes como Mundaka, Meñakoz, Punta Galea, Zarautz, Hossegor o Anglet. En este entorno del surf destacan Pukas, el mayor fabricante de tablas de surf de Europa, Wave Garden, la empresa que está revolucionando el mundo del surf con sus diseños de olas artificiales, Trinityboardsport, ingeniería que diseña tablas parabólicas y chips integrados en las tablas de surf, o Surfilmfestival, el primer festival de cine de surf del mundo.

Con buenas olas y grandes ejemplos de emprendeduría, la industria del surf mueve en San Sebastián unas cifras nada despreciables:

1. Practicantes registrados.
2. Recursos gestionados por escuelas y clubes de surf: 72.000 € al año.
3. 5 eventos y campeonatos de surf que generan 132.000 € al año.
4. 48 empresas ligadas específicamente a la industria del surf. 14 agencias públicas.
5. Volumen de negocio de la industria: 6.196.900 € (2010).
6. Volumen de negocio que representa el 0,03% del PIB guipuzcoano.
7. Empleo: 150 personas.
8. 6.500 turistas practicantes de surf anuales.
9. Facturación anual de 2.730.000 € por visitantes, turistas y practicantes de surf.
10. 17 organizaciones de apoyo (asociaciones y federaciones, centros formativos o universidades, centro de investigación tecnológica)

2.2. Target Group

El surf es un deporte que no entiende de edades ni de sexo y, además, la mayoría de gente que se inicia en este deporte suele mantenerse a lo largo de los años, aunque en ocasiones cambiando de modalidad.

Como hemos comentado en el apartado anterior “se pueden identificar ya varios perfiles o segmentos de turistas de surf con sus exigencias, gustos y comportamientos específicos” y es en este punto en el cuál hemos de determinar cuál es nuestro público objetivo dentro de todos esos segmentos.

Para empezar, y aunque no resulta sencillo delimitar el perfil de o segmento de turismo de surf, vamos a citar los 5 grupos existentes que hemos detectado para, posteriormente, señalar aquellos que serán nuestro target o público objetivo:

1. Surfistas principiantes o que buscan iniciarse en el Surfing- Existen 2 tipos:
 - Viajan por libre: Pueden aprender con amigos que ya practican el surf o de forma autodidacta.
 - Buscan una escuela o cursos programados para dar sus primeros pasos en este deporte.

2. Surfistas con un nivel intermedio que buscan definir su técnica: Como ocurre en el caso anterior, algunos de ellos deciden hacerlo libremente y otros deciden o simplemente necesitan la ayuda de un profesional del surf con más experiencia que le ayude a alcanzar sus objetivos.
3. Surfistas expertos que buscan Spots o playas secretas donde sólo ellos puedan surfear la “ola perfecta”. Éstos no compiten con licencia federativa y suelen viajar en furgoneta camper o en algún medio que les permita desplazarse y alojarse libremente cerca de cualquier playa.
4. Surfistas profesionales que compiten en torneos oficiales con licencia federativa
5. Familias en las que la mayoría de sus integrantes practican el surf.

Nuestra escuela, está pensada para intentar atraer a los grupos 1,2 y 5.

Nuestras clases están diseñadas para surfistas principiantes / intermedios que quieren compartir su experiencia con otra gente, que tiene el mismo objetivo que ellos: mejorar su nivel de surfing y compartir esa experiencia con otras personas.

2.3. Características de la competencia

En este apartado vamos a analizar quiénes son nuestros principales competidores, dónde están ubicados, y cuál es su nivel de precios.

2.3.1. Principales competidores

Las principales escuelas referente en España contra las que queremos competir son las siguientes:

Nombre de la escuela	Ubicación
1. Escuela Cántabra de Surf	1. Somo, Santander (Cantabria)
2. Free Surfers School	2. Fuerteventura (Gran Canaria)
3. Escuela de Surf La Curva	3. Loredó (Cantabria)
4. Art Surf Camp	4. Carballo (A Coruña)
5. Escuela de Surf Molinucos	5. Santander (Cantabria)

*Tabla 1: Principales Competidores

Como se observa en la tabla, exceptuando la Escuela “Free Surfers School” que se encuentra ubicada fuera de la Península, el resto de las escuelas están localizadas en la zona norte de España, y 3 de ellas en Cantabria.

Esto es debido, lógicamente, a que Cantabria es posiblemente la mejor zona de España para practicar surfing. Si a esto unimos sus bonitos paisajes y la diversidad de actividades que ofrece, como cultura y gastronomía, resulta bastante lógico que hayamos elegido esta localización para desarrollar nuestra actividad.

2.3.2. Nivel de precios

Para poder realizar una comparación de precios equitativa y realista, vamos a escoger década escuela unos de los packs más elegidos: 7 Noches + 6 días de Surf (incluye material para las clases).

Estas ofertas están basadas en 2 horas de clases de Surf al día.

Nombre de la escuela	Precio Pack (1 semana)
1. Escuela Cántabra de Surf	490€ (Habitación Individual)
2. Free Surfers School	390€ (Habitación compartida)
3. Escuela de Surf La Curva	505€
4. Art Surf Camp	645€ (Pensión Completa)
5. Escuela de Surf Molinucos	440€

*Tabla 2: Precios de los principales competidores

2.3.3. Evolución del sector y tendencias.

El turismo de surf se ha consolidado en España, cuyas playas se sitúan entre las mejores del mundo para practicar este deporte. Su crecimiento en los últimos años ha generado una industria que ha revitalizado muchas zonas del litoral español, donde ya es un sector clave para la economía local.

El prestigio de algunas de esas localidades españolas ha atraído la atención de países, como Chile, Irlanda, Guinea Ecuatorial o Marruecos, que han enviado delegaciones con el objetivo de estudiar el modelo que ha seguido España para aprovechar el denominado turismo de surf e implantarlo en sus costas.

Entre las playas y localidades más prestigiosas de España para practicar surf se encuentran La Machacona y Pantín (Galicia); Rodiles (Asturias); Somo y el Brusco (Cantabria); Mundaka (Vizcaya); Zarautz (Guipúzcoa); El Quemao y Frontón (Canarias).

Somo, en el Ayuntamiento de Ribamontán al Mar (Cantabria), ha servido de ejemplo al ser la primera localidad española en acoger el Plan de Competitividad Turística de Surf, 2010.

En la actualidad, Ribamontán del Mar es un centro de referencia para practicar surf. El año pasado este deporte generó 4,1 millones de euros solo en esta localidad (en 2009 fue de 1,6 millones) y atrajo a 15.000 turistas, el 18% de ellos internacionales.

El tirón de este deporte es más que notable en nuestro país. Así lo confirman los números que maneja la Federación Española de Surf (FESurf), en los que se aprecia un incremento de las fichas federativas, así como del número de personas que practican surf en nuestras playas.

En 2010, los federados en la FESurf eran aproximadamente 14.000, y alrededor de 230.000 personas practicaban este deporte. En 2015, las fichas prácticamente se duplicaron hasta casi las 26.000, mientras que los surfistas en las playas españolas rondaban el medio millón.

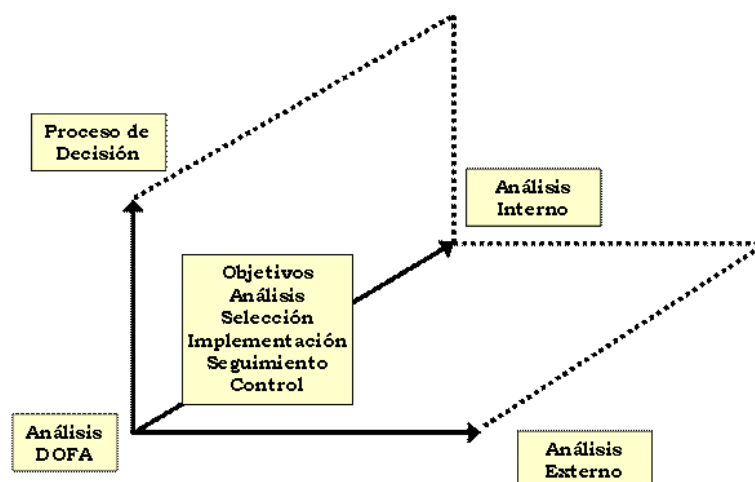
Del mismo modo, el número de escuelas y surfcamps existentes en España ha pasado de 200 a más de 450 en el mismo período.

Las razones para este incremento son variadas: unas playas de calidad con una ubicación privilegiada; infraestructuras y escuelas, que impulsan la iniciación en ese deporte; o el apoyo de las administraciones, son algunas de las claves.

En este sentido, cabe señalar el proyecto de la Unión Europea para promocionar el turismo de Surf, denominado Surfing Europe, al que se han unido dos destinos españoles: San Sebastián y la ya citada Ribamontán al Mar.

3. Estrategia

La estrategia empresarial viene a ser el conjunto de acciones que conducen a la consecución de una ventaja competitiva sostenible en el tiempo y factible de ser defendida ante la competencia, por medio de la armonización entre los recursos y capacidades existentes en la empresa y su entorno, con el fin de satisfacer los objetivos y necesidades de los diversos grupos participantes en la organización empresarial.



*Imagen 1: Modelo de Estrategia empresarial

La estrategia empresarial viene a ser el conjunto de acciones que conducen a la consecución de una ventaja competitiva sostenible en el tiempo y factible de ser defendida ante la competencia, por medio de la armonización entre los recursos y capacidades existentes en la empresa y su entorno, con el fin de satisfacer los objetivos y necesidades de los diversos grupos participantes en la organización empresarial.

En las circunstancias actuales, con un dinámico y cambiante entorno empresarial, es primordial el desarrollar las capacidades necesarias para adaptarse adecuadamente al cambio, valiéndose de la anticipación y capacidad de generar e impulsar ideas emprendedoras, lo cual implica ejercer una forma de dirección estratégica proactiva, inventando el entorno empresarial y su realidad, tratando que la empresa subsista con éxito, en vez de ir a remolque de los acontecimientos adelantándose al previsible futuro.

Es muy importante la innovación de los servicios, ya que solo mejorándolas continuamente será posible sobrevivir en los mercados de la actualidad, procurando ser pioneros en el mercado con una adecuada visión estratégica para los nuevos productos y servicios.

De acuerdo con la política de nuestra empresa, las estrategias que permiten alcanzar eficazmente estos y otros objetivos deben contar con las siguientes características:

- son claras y comprensibles para todos los miembros de la empresa.
- consideran adecuadamente la capacidad y los recursos (humanos, financieros, físicos y tecnológicos) con que cuenta la empresa.
- guían al logro de los objetivos con la menor cantidad de recursos y en el menor tiempo posible.
- son ejecutadas en un tiempo razonable.
- están alineadas y son coherentes con los valores, principios y cultura de la empresa.

Por lo tanto, definiremos la estrategia de nuestra empresa basándonos en las 4P's del Marketing Mix:

- Producto
- Precio
- Promoción
- Distribución

3.1. Producto (Servicio)

Tal y como se ha explicado en los puntos anteriores nuestro producto, en este caso servicio dada su intangibilidad, consiste en la enseñanza del Surfing y Padel Surf mediante clases personalizables, ya sean en grupo o individuales, según el nivel de experiencia / conocimiento del alumno.

Las clases incluyen el **alquiler de material** necesario para la correcta práctica del surfing (tabla y neopreno - con escaarpines para invierno) y del SUP (tabla SUP, remo, neopreno – con escaarpines para invierno).

La **duración de los cursos** será de un mínimo de 3 días hasta un máximo de 7, pudiendo asistir hasta un tope de 3 horas de clase diarias. Como consecuencia de estas combinaciones, el alumno puede elegir la forma en la que quiere distribuir sus horas dependiendo del tiempo que quiera alargar su estancia.

Las óptimas condiciones climatológicas de la playa de Somo permiten que los alumnos puedan asistir a sus clases en horario de mañana, y poder progresar libremente el resto del día sin necesidad de pagar un suplemento extra por el alquiler del material

En caso de que las previsiones no sean las esperadas para el horario previsto de las clases (mañanas), éstas pueden ser impartidas en horario de tarde, siempre informando con a los alumnos el día de antes.

En cuanto al **alojamiento**, es opcional y existen 2 tipos:

- Apartamento Individual / Doble (Incluye concina y baño propio) en instalaciones pertenecientes a la propia escuela y, a tan sólo, 200 metros de la playa de donde se imparten las clases.
- Habitación Individual/Doble en Surf Camp: 4 chalés en la misma parcela, propiedad de la escuela, donde los alumnos comparten zonas comunes (cocina, baños, jardín, piscinas) con el fin de compartir una experiencia auténticamente surfer.
Además, el servicio de Surf Camp incluye transporte gratuito en furgoneta de la escuela hasta la playa en la que se imparten las clases.

Excursiones y cenas: El horario de excursiones se anunciará semanalmente y se visitarán pueblos y zonas de interés cultural cercanas a Somo.

Las cenas tendrán lugar en el jardín del Surf Camp de manera habitual, consistiendo en parrilladas de carne, pescado y verduras e incluyendo la bebida y postre.

A continuación, un resumen esquemático de nuestros servicios **(producto)**:

- Clases (por niveles)
 - Avanzado
 - Intermedio
 - Principiante

- Alojamiento
 - Apartamento Individual / Doble en Pensión
 - Habitación Individual/Doble en Surf Camp

- Excursiones
 - Diarias > Punto de interés turísticos cercanos a Somo.

- Comidas / Cenas

Cursos*						
Nivel	Horas Diarias	Número de días	Horas/Semana	Material**	Alojamiento***	Extras****
Todos	1	3	3	Incluido	Opcional	Excursiones / Cenas Grupo
	2		6			
	3		9			
	1	4	4	Incluido	Opcional	Excursiones / Cenas Grupo
	2		8			
	3		12			
	1	5	5	Incluido	Opcional	Excursiones / Cenas Grupo
	2		10			
	3		15			
	1	6	6	Incluido	Opcional	Excursiones / Cenas Grupo
	2		12			
	3		18			
	1	7	7	Incluido	Opcional	Excursiones / Cenas Grupo
	2		14			
	3		21			

* La duración mínima de los cursos será de 3 días.

** Incluye: Tabla (remo) y neopreno (escarpines). Precio incluido en tarifa.

*** 2 tipos de alojamiento: Apartamento Individual/Doble ó Habitación Individual/Doble en Surf Camp. Precio no incluido en tarifa.

**** Extras:

> Excursiones: Se informará semanalmente de la organización de las mismas. Precio no incluido en la tarifa.

> Cenas Grupo: BBQ en Surf Camp. Precio no incluido en la tarifa.

*Tabla 2: Listado de servicios

3.2. Precio

En las siguientes tablas se resumen los precios de cada uno de los servicios de la escuela:

- Clases:

Nivel	Horas Diarias	Número de días	Horas/Semana	Precio Temporada Alta (€)	Precio Temporada Media (€)	Precio Temporada Baja (€)
Principiante, Intermedio y Avanzado	1	3	3	51	42	36
	2		6	102	84	72
	3		9	153	126	108
	1	4	4	68	56	48
	2		8	136	112	96
	3		12	204	168	144
	1		5	85	70	60
	2	5	10	170	140	120
	3		15	255	210	180
	1		6	102	84	72
	2	6	12	204	168	144
	3		18	306	252	216
	1		7	119	98	84
	2	7	14	238	196	168
	3		21	357	294	252

*Tabla 3: Listado de Precios clases

- Pack Alojamiento:

Pack Curso + Alojamiento						
Nivel	Horas Diarias	Número de días	Horas/Semana	*Precio Temporada Alta (€)	**Precio Temporada Media (€)	***Precio Temporada Baja (€)
Todos	1	3	3	171	132	111
	2		6	222	174	147
	3		9	273	216	183
	1	4	4	228	176	148
	2		8	296	232	196
	3		12	364	288	244
	1	5	5	285	220	185
	2		10	370	290	245
	3		15	455	360	305
	1	6	6	462	264	222
	2		12	444	348	294
	3		18	546	432	366
1	7	7	399	308	259	
2		14	518	406	343	
3		21	637	504	427	

*Precio Noche Temporada Alta: 40€

**Precio Noche Temporada Media: 30€

***Precio Noche Temporada Baja: 25€

*Tabla 4: Listado de precios Packs (Clases + Alojamiento)

Estrategia de precios aplicada:

ESTRATEGIA DE PRECIO DE PENETRACIÓN

Consiste en fijar un precio inicial bajo para conseguir una penetración de mercado rápida y eficaz, es decir, para atraer rápidamente a un gran número de consumidores y conseguir una gran cuota de mercado. El elevado volumen de ventas reduce los costes de producción, lo que permite a la empresa bajar aún más sus precios.

El objetivo de esta estrategia es penetrar de inmediato en el sector de las escuelas de surfing, generando un volumen sustancial de ventas, lograr una gran participación en el mercado meta, para posteriormente aumentar el precio.

Para las empresas es fundamental que el consumidor tenga contacto con el servicio en nuestro caso. Cuando esto ocurre, si la experiencia ha sido positiva, los consumidores estarán dispuestos a repetir. Por lo tanto, la empresa aumentará su precio cuando se haya creado un grupo de consumidores leales.

Los precios bajos incentivan el consumo y permiten que la empresa incurra en menores costes. En este caso, la empresa puede aumentar sus precios en el futuro si aumenta su poder de mercado.

Se ha determinado aplicar la estrategia de penetración debido a los siguientes motivos:

1. La demanda es altamente sensible al precio.
2. Posibilidad de entrada de nuevos competidores
3. Economías de escala: los precios iniciales bajos podrán generar una demanda que permitirá producir grandes series a costes menores.
4. Necesidad de recuperación rápida de la inversión
5. Los costes de distribución se pueden disminuir.
6. Bajos costes de estructura

3.3. Promoción

La empresa utiliza varios canales para darse a conocer, distribuir y vender su oferta. Al tratarse de un servicio, cuando hablemos de la promoción haremos referencia a cómo publicitamos, o qué herramientas usamos para publicitar nuestra escuela hacia potenciales clientes, pero desde el punto de vista de promoción de la marca.

También va a ser clave el concepto de Community Management a través del cual, mediante las redes sociales, informaremos a nuestros “followers” y/o clientes de todos nuestros servicios y las novedades que se van a ir incorporando a la escuela en tanto en cuanto el negocio crezca y sea más maduro, consolidado y estable.

Algunas herramientas de promoción de la escuela:

- Se utiliza la propia escuela de surf y el surf house como punto de promoción y distribución:



*Imagen 1: Escuela de Surf

- Ropa “surfer” con el logo de la escuela.



*Imagen 2: Camiseta Merchandising

- Merchandising: Pegatinas, llaveros, cartelería...
- Internet, a través de aplicaciones como la Web, Google Adwords, Facebook, Air BnB, Booking, Tripadvisor, Groupon, Magic Sea Weed.



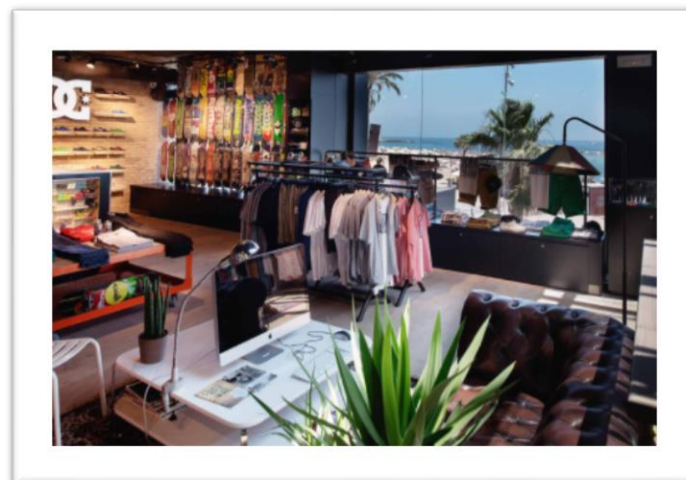
*Imagen 3: Alicaciones web.

- Folletos y videos que muestran los vendedores,



*Imagen 4: Ejemplo folleto promocional.

- Tiendas de surf y empresas colaboradoras de turismo activo que les recomiendan,



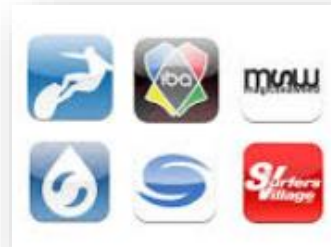
*Imagen 5: Tienda de Surf

- Furgonetas utilizadas para el traslado de alumnos y material deportivo, rotuladas con el logo y los colores de la escuela,



*Imagen 6: Furgoneta escuela de surf.

- Principales App's del mundo del Surf: Surfdome, Magic Sea Weed, Todosurf...



*Imagen 7: Principales Apps Surf

ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN

Define cómo los visitantes son llevados al sitio web desde otros sitios web o a través de comunicaciones en otros canales.

- **Traer visitantes a un sitio web desde otros sitios web**
 - Objetivo: Comunicarnos con las audiencias a través de medios digitales para lograr los objetivos de negocio.
 - Foco: adquisición de cliente
 - Estrategia: atraer visitantes al sitio web o conseguir conocimiento de marca en sitios de terceros.
 - Tácticas: comunicarse con los segmentos a través de la publicidad interactiva, marketing en buscadores, relaciones públicas online, patrocinios, acuerdos con terceros, email y marketing viral.

- **Traer visitantes a un sitio web desde otros medios no digitales**
 - Objetivo: animar a clientes potenciales a utilizar los canales digitales
 - Foco: adquisición de clientes y migración de clientes actuales para utilizar canales digitales
 - Tácticas: comunicarse con los segmentos objetivos a través de marketing directo, compra de medios (editoriales, radio, TV), relaciones públicas y patrocinios comunicando nuestra propuesta de valor online.

- **Llevar visitantes desde el sitio web**
 - Objetivo: utilizar el canal online para conseguir ventas en canales offline
 - Foco: conseguir ventas offline
 - Tácticas: utilizar llamadas a la acción en el contenido de páginas o emails para llevar la conversión o solicitudes de servicio a otros canales.

- **Llevar visitantes a través del sitio web**

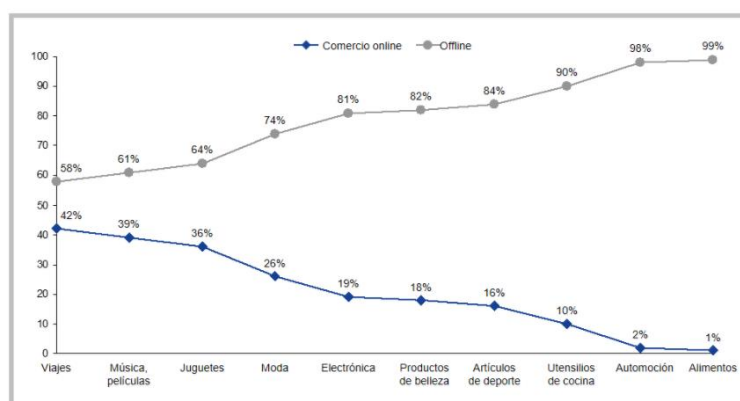
- Objetivo: conseguir una venta u oportunidad de venta
- Foco: conseguir ventas directas o indirectas a través del sitio web
- Tácticas: promociones primera compra, optimización del diseño del sitio web, optimización de landing pages y página de inicio.

- Una vez definida nuestra estrategia nos ponemos manos a la obra con las acciones, las tácticas y con los métodos de medición o control de resultados, lo cuales los veremos en el apartado 8 “Evaluación y control de la estrategia”.

3.4. La Distribución

En cuanto a la distribución de nuestros servicios o, lo que es lo mismo, cómo vamos a hacer llegar nuestros servicios a clientes y potenciales clientes la línea va a ser la misma que en el apartado de promoción: el e-commerce.

En la actualidad la distribución online tanto de productos como de servicios ha ganado terreno a la off-line como muestra el siguiente gráfico:



*Gráfico 1: Evolución comercio online vs. comercio offline

En el caso de “Soul & Surfing” nos decantamos por un canal propio o directo de distribución sin intermediarios, en el que nosotros mismos nos encargamos de hacer llegar el servicio al cliente final sin intermediarios. Por lo tanto, no delegamos procesos de distribución, transporte o atención al consumidor.

Es decir, vamos a contratar a nuestro propio Community Manager, que será la principal figura encargada de la promoción y la distribución de nuestros servicios. En el caso de la distribución, lo hará juntos a dos personas administrativas que se encargarán del customer service, pero es vital que la parte de atención al cliente vaya 100% alineada con la de Community Management, ya que de lo contrario no sería una estrategia consistente.

La propia distribución consta de varios pasos:

- Reserva Online: Las reservas siempre se tienen que realizar a través de la página web, con el fin de que todos los datos queden registrados y alimentar nuestro CRM.

The image shows a 'Booking and Registration Form' with the following fields and sections:

- Your Name:** Text input field.
- Address:** Text input field.
- Post Code:** Text input field.
- Tel (Landline):** Text input field.
- Mobile:** Text input field.
- Email Address:** Text input field.
- Number of Guests:**
 - Adults:
 - Children:
 - Ages of children:
 - Number of guests in Double bedroom: 0 ▾ Twin: 0 ▾
 - Single Occupancy: 0 ▾
- Dates Required:**
 - Date of Arrival: ▾ ▾ ▾
 - Departure: ▾ ▾ ▾
 - Special Requirements:
 - Expected time of arrival: ▾
- Car Registration Number:**
- Submit** and **Restablecer** buttons.

*Imagen 8: Ejemplo cuestionario reserva online

➤ Confirmación de la reserva

El cliente recibirá un email con todos los datos de la reserva y las condiciones de pago.

Junto con la confirmación de la reserva, el cliente recibirá un código promocional para obtener un descuento en sus próximas compras.



*Imagen 9: Ejemplo confirmación reserva online

➤ Check In / Entrega del material

Una vez los clientes hayan llegado a la escuela, se les proveerá con el material contratado y se les entregarán las llaves de su habitación, en el caso de que hayan contratado alojamiento.

4. Análisis Interno

El análisis interno de una empresa consiste en evaluar los recursos, habilidades y competencias de dicha empresa para poder adoptar las herramientas estratégicas pertinentes y poder adquirir así un nivel de resultados óptimo. Dicho de otro modo, es un estudio completo de la capacidad de la empresa para desarrollarse frente a la competencia. Por tanto, una forma de desarrollo consiste en adaptarse a las dificultades que aparecen en el mercado y aprovechar las oportunidades de éste, resaltando los puntos fuertes y mejorando los débiles. Estas características necesarias, pueden representarse generalmente mediante una matriz llamada "SWOT" o más conocida como DAFO.

Herramientas para el análisis interno de una empresa

Una de las herramientas fundamentales para poder realizar un correcto análisis interno de una empresa es la denominada “cadena de valor”. Esta técnica permite analizar estratégicamente las actividades internas de una empresa. Es decir, la “cadena de valor” estudia en profundidad el desarrollo de las ventajas que la empresa puede adoptar frente a la competencia. Además, se compone de nueve actividades principales: la producción, la logística externa e interna, el desarrollo tecnológico, las infraestructuras, la venta y servicio postventa, la gestión de los recursos humanos y el abastecimiento. Mediante estas nueve actividades, la “cadena de valor” intercambia informaciones, datos, para posibilitar una red coherente de colaboración.

Otra de las herramientas fundamentales del análisis interno de una empresa son los recursos y el análisis funcional de éstos. Es importante estudiar si los recursos de una empresa constituyen puntos fuertes, y, como consecuencia, aportan beneficios, o si por el contrario, constituyen puntos débiles, y, por tanto deben buscarse las soluciones pertinentes.

Entre los recursos humanos útiles para la empresa se encuentran los empleados con unos altos grados de motivación, respetuosos, competentes y formados. Por otra parte, en lo referente a los recursos materiales, es necesario que la empresa posea equipos con los suficientes avances tecnológicos como para poder resolver los retos y tareas empresariales. Además, según el tipo de empresa, es muy importante la situación geográfica de ésta, es decir, que tenga o no un fácil acceso puede tener una repercusión importante tanto para los empleados, como para los clientes.

Asimismo, los recursos financieros tienen un claro impacto en el desarrollo de las empresas. Tener importantes accionistas y una buena relación con los bancos, favorecen muy positivamente en los recursos de la empresa. Por último, cabe destacar los recursos de publicidad o marketing que las empresas tienen frente a la competencia. En la actualidad, debido al elevado número de empresas que ofrecen servicios similares, es necesario desarrollar técnicas de marketing para destacar frente a las demás empresas. Igualmente, es muy importante la posición que una empresa adopta en el mercado, ya que de esto dependerán, en gran parte, la decisión por parte de los clientes de escoger una empresa u otra.

En efecto, el mundo laboral es cada vez más complejo, y es importante adoptar las técnicas necesarias para destacar y brillar frente a la competencia. Para ello, es necesario realizar un buen análisis interno de una empresa, revisando su historia, su evolución, las técnicas y recursos que dicha empresa posee, y la imagen que esta proyecta como marca y posición en el mercado. La clave del éxito empresarial es saber aprovechar los recursos de las empresas para optimizar los resultados y mejorar los puntos débiles que éstas puedan presentar.

A continuación, mediante la realización del análisis DAFO, determinamos cuáles son las Oportunidades, Fortalezas, Debilidades y Fortalezas que van a determinar el éxito o no de nuestro proyecto:

FORTALEZAS	Instalaciones Material Buenas condiciones climatológicas Profesores con amplia experiencia Bajos costes de estructura Oferta diversificada Estabilidad política	DEBILIDADES	Empresa de nueva creación Pocos clientes fidelizados Desconocimiento de la marca
OPORTUNIDADES	Crecimiento de la demanda Diversificación de la demanda Legislación (zonas reservadas) Aumento de la popularidad del Surfing	AMENAZAS	Incremento del número de competidores Legislación Política económica del país Cambio en las preferencias del consumidor Previsiones meteorológicas

*Tabla 5: DAFO

5. La Escuela

Tras el estudio de las variables del apartado anterior, y habiendo decidido continuar adelante con nuestro proyecto, ahora es el momento de dar forma al mismo.

En este apartado se define el sector económico del que la empresa formará parte y, por lo tanto, lleve a cabo sus actividades económicas. Se realizará una explicación superficial y no detallista del sector, justificando las causas por las que se ha decidido entrar en este mercado y no en otro.

El segundo punto de este apartado es el referente a la definición de la misión, visión y valores de nuestra sociedad. Estos tres conceptos son fundamentales en toda empresa, y definen la forma de actuación de la misma en determinadas circunstancias, distinguiéndola del resto de sus competidores. La responsabilidad social corporativa o la aplicación de políticas medioambientales pueden resultar variables clave para el consumidor a la hora de elegir entre varias empresas que ofrecen el mismo producto / servicio, y por supuesto elegirá aquella con la que se sienta más identificado.

Como tercer y último punto de este segundo apartado, se presentará la marca comercial de la compañía: Esta debe representar sus valores y ser coherente con la misión, visión y valores. Se explicarán los colores elegidos, el nombre y cómo se espera que el consumidor se sienta identificado con la misma.

5.1. Sector y Localización

Vamos a crear una escuela de deportes acuáticos (Surfing y Pádel Surfing (SUP) principalmente), con la opción de que los clientes puedan incluir en sus clases, la opción de alojamiento, alquiler de material y posibilidad de realizar excursiones y otras actividades sociales programadas por la escuela., con el fin de conocer la zona paisajística y natural que les rodea durante su estancia.

Por lo tanto, quedaremos enclavados dentro del sector de actividades acuáticas, y más en concreto en su parte didáctica: iniciación y perfeccionamiento.

Deportes como el Surfing en todas sus vertientes son cada vez más practicados en España, por lo que ha habido un considerable aumento en la demanda de clases y alojamientos para poder llevar a cabo su práctica. Geográficamente, España es un país que cuenta con buenas condiciones para la práctica del Surfing, por lo que existen múltiples localizaciones en las que poder basar nuestra actividad.

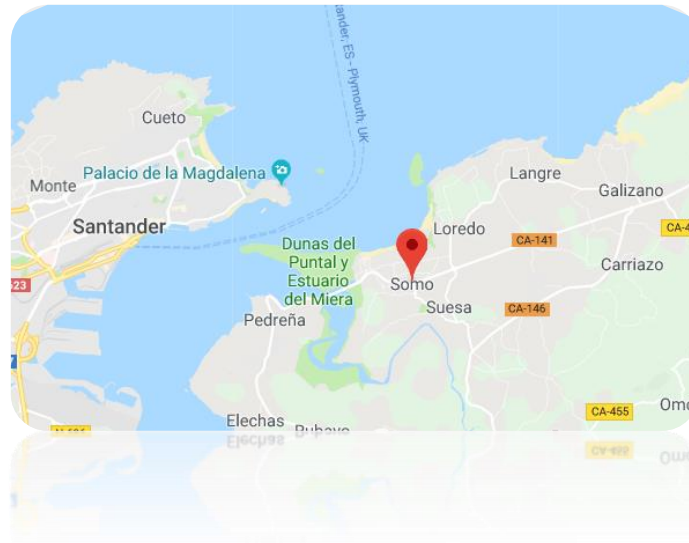
Debido a que para nuestras modalidades de deporte necesitamos unas condiciones climatológicas con oleaje, hemos decidido que nuestra primera escuela va a estar situada en Cantabria, y más concretamente en la playa de Somo, una pequeña localidad cercana a Santander que reúne excelentes condiciones para la práctica de deportes acuáticos.



*Imagen 10: Imagen de la playa de Somo. Fuente: Google Maps.

Somo es una localidad de Ribamontán al Mar, Cantabria (España). Tenía 1.686 habitantes en el año 2008, según el INE. Es el principal destino turístico del ayuntamiento y uno de los más importantes de la Comunidad Autónoma. Se comunica con Pedreña, en el municipio de Marina de Cudeyo, a través del famoso Puente de Somo. Está comunicado con Santander mediante lanchas cada poco tiempo.

El principal atractivo son sus kilométricas playas, con un extremo en el arenal del puntal, enorme lengua de dunas que se adentra en la bahía. Somo cuenta con un paseo marítimo desde el que se tienen bonitas vistas a la bahía de Santander.



*Imagen 11: Mapa de la ubicación de Somo. Fuente: Google Maps.

La playa de Somo es famosa en Cantabria, entre otras cosas, por el surf. Durante todo el año, vienen un montón de turistas a practicar este deporte. Su extenso arenal y el mar abierto hacen óptimas las condiciones para coger la tabla y adentrarse a pasar un rato divertido surfeando. Se realizan también bastantes campeonatos de este deporte durante todo el año.

La localidad ofrece una gran variedad de servicios y equipamientos turísticos. Su fiesta es, junto con Loredo, la Virgen de Latas, el 8 de septiembre.

A continuación, algunas de las características técnicas de la playa de Somo (resaltadas en verde aquellas que permiten la viabilidad de nuestro negocio):

LONGITUD	2km	OLEAJE	fuerte
ARENA	dorada	SERVICIO SOCORRO	si
PIEDRAS	no	NUDISTA	no
DUCHAS	si	DEPORTES ACUÁTICOS	si
LAVABOS	no	ACCESO DISCAPACITADOS	si
APARACAMIENTO	si	ACAMPADA	no
RESTAURANTES	si	GRADO OCUPACIÓN	medio
QUIOSCO	si	AISALADA/URBANA	urbana

*Tabla 6: Características técnicas de la playa de Somo.

5.2. Marca Comercial

En cuanto a la marca comercial, el nombre de la sociedad y de la escuela será el siguiente:

“Soul & Surfing”.

Como es lógico, no es un nombre elegido al azar, sino que ambas palabras (“Soul” y “Surfing”) representan el alma mater de nuestra actividad y, en definitiva, lo que queremos transmitir a nuestros clientes.

Por una parte, la palabra “Soul” (alma en inglés), hace referencia a la parte inmaterial de la experiencia que van a vivir nuestros clientes: experimentar nuevas sensaciones, esfuerzo, superación, diversión, relajación...un mix de sensaciones que hacen de ésta, una experiencia única pero repetible: única porque queremos proporcionar algo que otras escuelas no pueden y repetible porque nuestros clientes pueden volver cuando lo deseen.

La segunda de las palabras “Surfing” es la que más peso tiene (a priori) en el logo, ya que nuestros clientes contratan nuestros servicios para poder practicar y mejorar su nivel de surfing.

Como todos sabemos, ya hay muchas escuelas que ofrecen clases de surfing, por lo que sin la primera palabra nuestro servicio no puede ser exclusivo. En los posteriores apartados, definiremos qué actividades vamos a ofrecer a nuestros clientes que permitan que nos diferenciamos positivamente de nuestra competencia.

El logo de nuestra marca comercial es el siguiente:



*Imagen 12: Logo marca comercial “Soul and Surfing”.

El color verde de la palabra “soul” representa todo aquello relacionado con la naturaleza y la “atmósfera” surfer.

El azul de la palabra “surfing” hace referencia al mar y al medio acuático, sin el cual, no se puede entender este deporte.

Como resultado, la conjunción de ambas pretende ser el resultado de nuestro servicio.

El diseño y elección del logo que represente nuestra marca comercial es un punto fundamental para conseguir que el cliente se sienta representado por nuestra compañía y, por lo tanto, cada vez que vea el logo sienta pertenencia hacia nuestras experiencias.

5.3. Misión, Visión y Valores.

- Misión: Estar al servicio de todas aquellas personas que quieran iniciarse en el mundo del surfing o mejorar técnicamente.
- Visión: Queremos ser una escuela referencia para alumnos de todas las edades y nacionalidades.
- Valores: Principios éticos, creación de valor sostenible, orientación al cliente, compromiso social, sentimiento de pertenencia, mejora continua.

6. Objetivos (SMART)

El acrónimo S.M.A.R.T. (inteligente, en inglés), se usa como recurso nemotécnico para recordar las principales características que debe tener un objetivo, y, por tanto, sugiere cinco sencillas normas para su formulación:

- **Specific (Específico)**

En la definición de objetivos es esencial detallar y concretar al máximo, de forma que puede ser útil plantearse sub-objetivos que concreten y refuercen el objetivo principal. Si, por ejemplo, usted desea lograr reuniones dentro de su equipo de trabajo más eficaces y operativas, podría comprometerse a conseguirlo en tres meses. En este caso, especificaría, para cada una de las reuniones semanales, sub-objetivos concretos para alcanzar el objetivo deseado.

Además, es importante especificar en el objetivo aspectos como “dentro de su equipo de trabajo”, “más eficaces y operativas” y “en tres meses”, de forma que no se deja espacio para la especulación.

- **Measurable (Medible)**

Esta característica es uno de los factores más relevantes en los procesos de mejora continua y calidad. El objetivo debe ajustarse a criterios de medición factibles. Siguiendo con el ejemplo anterior, podría utilizar indicadores relativos a la duración de las reuniones, número de intervenciones, mejoras propuestas por los miembros del equipo, etc.

- **Achievable (Alcanzable)**

Los objetivos tienen que ajustarse a la realidad de la persona y de su entorno, de forma que sean retadores, pero sin unas expectativas poco realistas. Si usted desea alcanzar su objetivo, debe asumir su situación actual, conociendo el talento y las limitaciones existentes. De nuevo, con el ejemplo planteado, deberá plantear su objetivo en función de la madurez de su equipo o de sus propias habilidades en conducción de reuniones.

- **Result-oriented (Orientado a resultados)**

Plantee el objetivo en función del resultado a conseguir, estableciéndolo en positivo. “Lograr reuniones que no sean tan largas” no se ajustaría a este criterio, puesto que el resultado que desea alcanzar es “lograr reuniones operativas”. Si desea marcar una meta, es importante que, al poner consciencia en ella, suponga un resultado deseado, no algo desechable.

Una vez definidos cómo deben ser los objetivos que vamos a fijar para la consecución de nuestras metas, pasamos a definir cada uno de estos objetivos:

1. Alcanzar una facturación de 150.000€ durante el primer ejercicio, con el fin de poder cubrir los costes de la inversión del primer año.
2. Formar un equipo de personas multidisciplinar. (edad, sexo, background) con el fin de que cada uno de ellos aporte una visión y “know how” distintos al negocio.
3. Realizar reuniones de seguimiento semanal en las que participen todos los empleados de la escuela:
 - Análisis de la semana pasada y planificación de la siguiente.
 - Brainstorming nuevas ideas.
 - Duración máxima: 1 hora
4. No invertir en dispositivos móviles (teléfono móvil, ordenador portátil...) para los empleados. En la oficina de la escuela habrá dos ordenadores de mesa para uso común de los empleados, aparte de los destinados al uso profesional del personal de tienda.
5. Obtener una encuesta de satisfacción de cada cliente tras su estancia en la escuela.

7. Implementación de la estrategia.

Para poder alcanzar los objetivos anteriormente citados, así como para poder llegar al público target (apartado 2.2) es necesario contar con los medios humanos e informáticos necesarios que nos permitan una correcta implementación de nuestra estrategia.

7.1. Equipo humano

En cuanto a la estructura del equipo humano de nuestra escuela, hemos decidido empezar con una plantilla que pueda atender el volumen de negocio planteado para el primer ejercicio.

La idea es contar con personal fijo para la docencia y la administración e intentar que no haya rotación en estas posiciones, mientras que los servicios de los centros auxiliares como la limpieza o el mantenimiento de los equipos informáticos se va a externalizar.

La estrategia de equipo humano consiste en minimizar los costes estructurales.

Gestión Administrativa
1 Administrativ@ de Ventas/ Gestión de reservas

Gestión Social Media
1 Social Media Manager >> Media Jornada

Gestión / Mantenimiento EPI
1 informático (Externalizado)

Personal Limpieza
Externalizado

Equipo docente	
Nivel principiante	2 Profesores
Nivel Intermedio	2 Profesores
Nivel Avanzado	1 Profesor

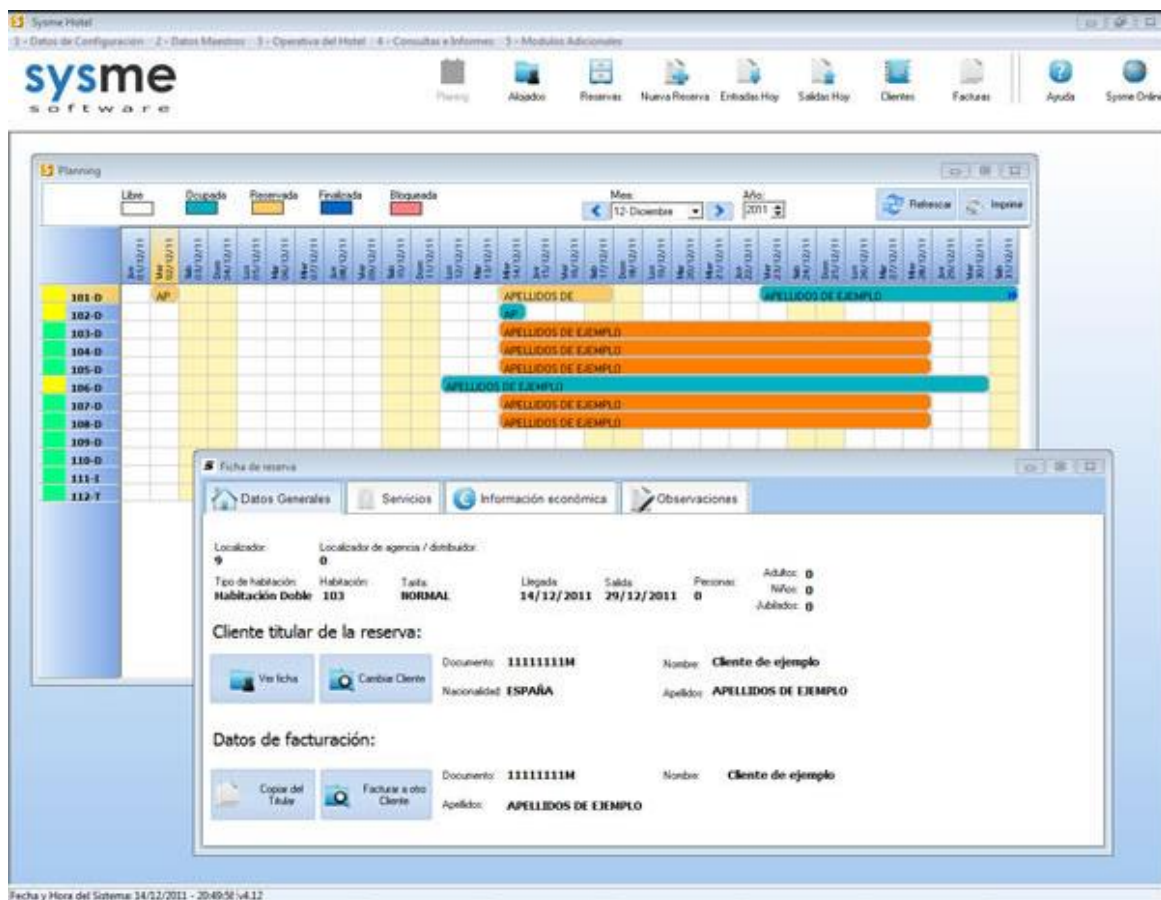
7.2. Herramienta de gestión / Software

La correcta elección del ERP es un punto clave para el éxito de nuestro negocio. Un buen sistema de gestión nos permitirá, además de realizar la gestión diaria de nuestro negocio, obtener estadísticas e indicadores que nos permitan tomar acciones correctivas cuando sea necesario.

➤ **Software / ERP:**

En cuanto al sistema interno de gestión, nos hemos decantado por “SYSME”, ya que el precio de su licencia es mucho menor que el de otros como “SAP”, “NAVISION” o “ORACLE”.

Además, este ERP es útil para el control y gestión del sector hotelero, actividad muy relacionada con nuestros servicios.



*Imagen 13: Programa de gestión SYME

Gestión de reservas:

En cuanto al sistema de las reservas necesitamos un eficiente programa de gestión que nos permita, además de gestionar las reservas de nuestros clientes, analizar y poder obtener estadísticos de ocupación para poder ligarlos a acciones comerciales y obtener la máxima ocupación independientemente de la temporada.

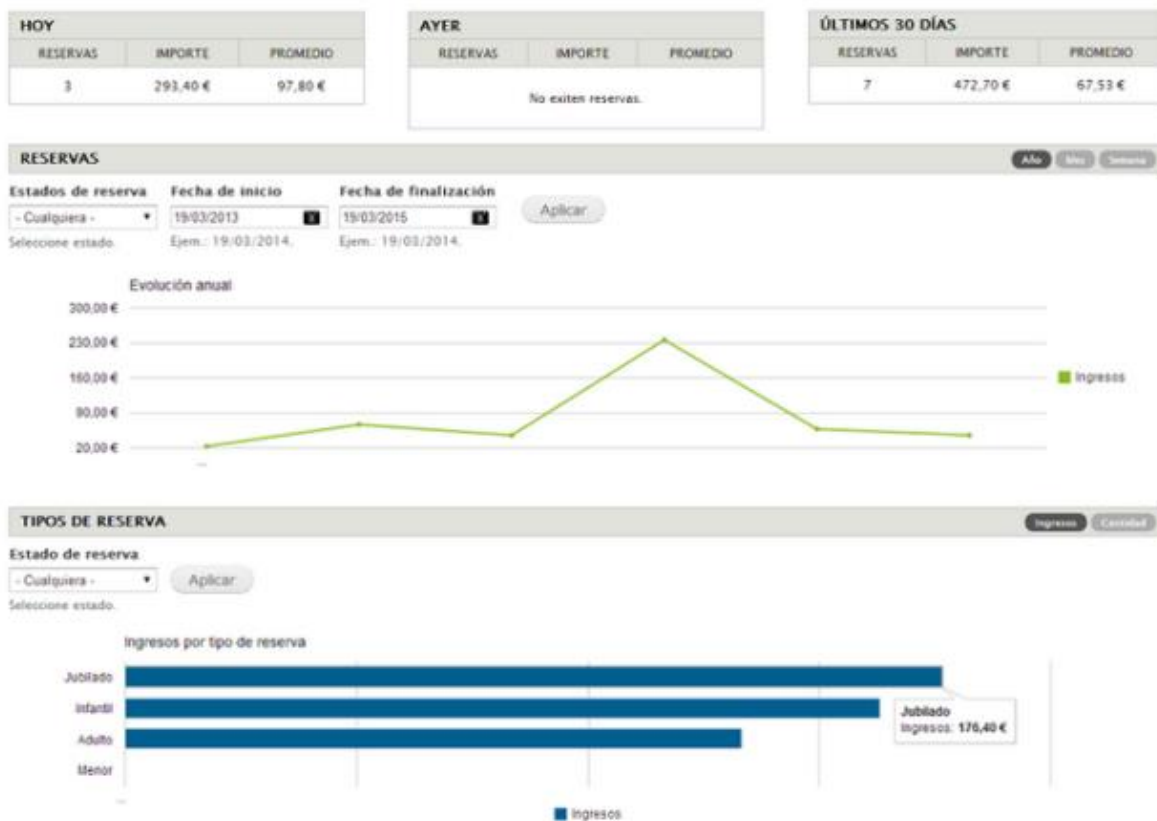
Este sistema de gestión nos permitirá identificar más fácilmente los KPI's de la fuerza de ventas y, en consecuencia, tener claros los parámetros de control que hemos de aplicar.

OPERACIONES							
- Seleccione operación -		Ejecutar					
Nº	REGISTRADA	MODIFICADA	CUENTE	TOTAL	ESTADO	OPERACIONES	
91	19/03/2014 - 19:40	19/03/2014 - 20:17		Subtotal 64,00 € Descuento -6,40 € Total del pedido 57,60 €	Pendiente	ver editar eliminar	
90	19/03/2014 - 08:00	19/03/2014 - 08:02		Total del pedido 144,00 €	Pendiente	ver editar eliminar	
89	19/03/2014 - 07:47	19/03/2014 - 08:00		Subtotal 102,00 € Descuento -10,20 € Total del pedido 91,80 €	Pendiente	ver editar eliminar	
86	13/03/2014 - 19:52	13/03/2014 - 19:54		Total del pedido 45,00 €	Pendiente	ver editar eliminar	
85	13/03/2014 - 19:42	14/03/2014 - 14:58		Subtotal 50,00 € Descuento -5,00 € Total del pedido 45,00 €	Pendiente	ver editar eliminar	
84	13/03/2014 - 19:38	13/03/2014 - 19:56		Subtotal 70,00 € Descuento -3,50 € Total del pedido 66,50 €	Completada	ver editar eliminar	

*Imagen 14: Ejemplo ventana gestión de reservas ERP

Gestión Financiera:

“Sysme”, como la mayoría de los sistemas de gestión, nos permite gestionar la contabilidad de nuestra compañía y, además, como se puede observar en la siguiente imagen, nos muestra gráficos que relacionan los picos ocupacionales con los ingresos, además del tipo de reserva que se realiza en cada caso.



*Imagen 15: Ejemplo análisis financiero vs. nivel ocupacional ERP

8. Evaluación y Control de la estrategia.

El proceso de Evaluación de Estrategias está compuesto por 3 pasos:

- Análisis de los factores internos y externos que sustentan las estrategias tomadas (Herramientas de control, parámetros de control e indicadores de control).

Como conjunción de las diferentes tareas de gestión que realiza nuestro ERP (gestión de reservas/ gestión financiera), vamos alimentando una base de datos que nos permite, mediante detalladas tablas dinámicas Excel poder observar la correlación entre ciertas variables que afectan a nuestro negocio (edad, sexo, duración de la estancia, nivel de satisfacción, época del año, nivel de surfing...).

Dado que la previsión meteorológica, es un factor determinante para la venta de nuestros servicios, hemos integrado en nuestra base de datos un variable de “clima” que puntúa de 1-10 las posibilidades para la práctica del surfing. De esta forma, los datos no se distorsionan, y aunque aparentemente hayamos elegido las variables adecuadas siempre debemos tener en cuenta este último factor.

- Medición del desempeño organizativo (Revisión de los KPI's de la fuerza de ventas)

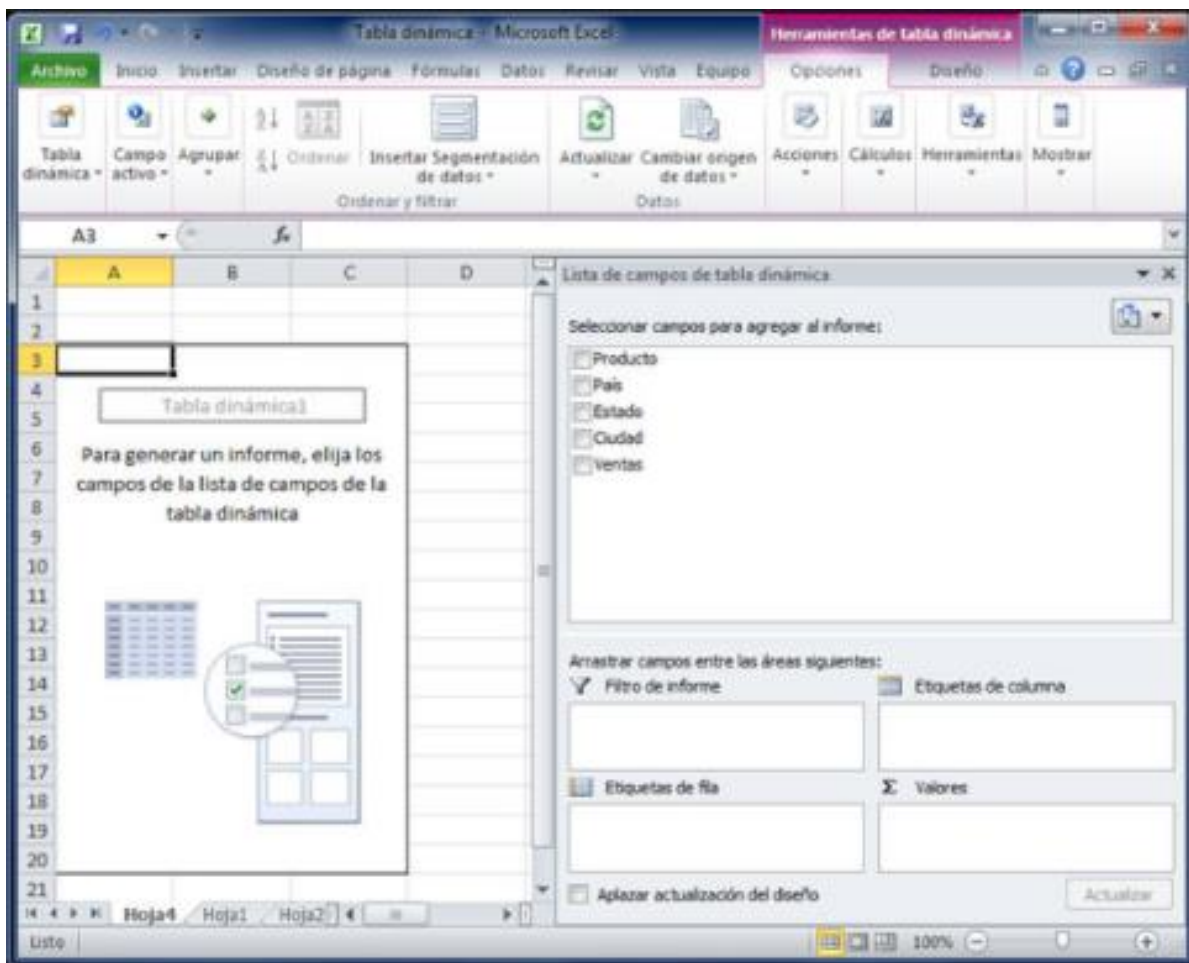
Mediante los datos introducidos en el sistema de gestión (ERP), podemos obtener documentos Excel personalizados en los que se detallan todos los datos de venta. (vendedor, facturación, fecha...)

- Realización de acciones correctivas

Tras haber revisado los puntos anteriores determinaremos si es necesario tomar alguna acción correctiva en el caso de que los resultados dados hasta la fecha no hayan sido los esperados.

8.1. Herramienta de control.

La herramienta de control que nos va a permitir analizar los factores internos y externos que afectan a la viabilidad de nuestro negocio es "Sysme". Como se puede observar en la siguiente imagen, mediante una tabla dinámica Excel introducimos y filtramos las variables según la información que queramos obtener.



*Imagen 16: Ejemplo tabla dinámica Excel

8.2. Parámetros de control.

Estas son las variables que vamos a tener en cuenta para realizar la revisión periódica de nuestra actividad:

- Fecha
- Cliente
- Nivel de Satisfacción
- Nivel
- Tipo de Alojamiento
- Días de clase / estancia
- Profesor
- Clima
- Gasto

8.3. Indicadores de control.

Los indicadores de control (KPI's) que nos permitirán saber si estamos implementando de manera correcta nuestra estrategia, serán:

- Nivel de Satisfacción de los clientes >> Intención de recompra.
- Facturación / Nivel de Ingresos.
- % Ocupación

9. Conclusiones

La práctica del surf se está convirtiendo cada vez más habitual en España. Es por eso que decidí enfocar este TFM al sector de los deportes acuáticos, y más concretamente al surf.

Como practicante de este deporte y cliente de algunas de las mejores escuelas, he detectado necesidades todavía no cubiertas por estas escuelas y, en algunos casos, errores en su organización.

Basándome en mi experiencia he desarrollado este proyecto de marketing y negocio, en el que he integrado las diferentes áreas necesarias para consolidar esta actividad durante el primer ejercicio.

Si antes de empezar a redactar este proyecto ya era consciente y daba vital importancia a la utilización de KPI's y un correcto ERP que permita detectar las desviaciones a tiempo real, ahora mucho más.

Creo que en el mercado en el que vivimos, donde existen una oferta y una demanda tan amplias y el consumidor se vuelve cada vez más exigente, es absolutamente necesario invertir en este tipo de softwares con el fin de aplicar las medidas correctoras a tiempo cuando sea necesario, y conseguir que la empresa muestre una actitud proactiva y no retroactiva ante las preferencias y exigencias de los clientes.

Si bien es cierto que no es el primer programa de Marketing que desarrollo, si que puedo afirmar que es la primera vez que enfatizo mucho más la gestión del software y bases de datos que la fuerza de ventas y material promocional.

“Soul and Surfing” es una empresa pensada para vender una experiencia, no sólo un servicio, por lo que el cliente ha de percibirnos como un amigo más que como una empresa a la que demanda un servicio.

Como conclusión general en esta temática puedo concluir diciendo que la información es poder, y ésta información sólo nosotros elegimos cómo extraerla, analizarla y posteriormente utilizarla para crear una ventaja competitiva.

Bibliografía

<https://definicion.de/marketing-de-servicios/>

<http://marcaespana.es/actualidad/deporte/la-industria-espanola-del-surf-crea-escuela>

Consejo Español del Turismo (2007). Plan del turismo español horizonte 2020. Recuperado de: http://www.tourspain.es/eses/VDE/Documentos%20Vision%20Destino%20Espaa/Plan_Turismo_Espa%C3%B1ol_Horizonte_2020.pdf

Consejo Superior de Deportes (2015). Histórico de Licencias. Recuperado el 5 de mayo de 2015 de: <http://www.csd.gob.es/csd/estaticos/asoc-fed/historico-delicencias.pdf>

Blanco Portillo, R. (2006). El turismo de naturaleza en España y su plan de impulso. Estudios turísticos, (169), pp.7-38.

Ecotumismo (2013, julio, 5). El turismo de surf, una apuesta natural por la sostenibilidad. [Mensaje en un blog]. Recuperado el 15 de junio de 2015 de:

<http://www.ecotumismo.org/turismo-responsable/el-turismo-de-surf-unaapuesta-natural-por-la-sostenibilidad/>

https://www.hosteltur.com/164000_surfing-estilo-vida-turismo-estilo.html

<http://www.visionesdelturismo.es/surfing-un-estilo-de-vida-un-turismo-con-estilo/>

<http://www.escueladesurfmolinucos.com/reservas/>

https://www.escuelacantabradesurf.com/es/?gclid=Cj0KCQiAkZHTBRCBARIsAMbXLhFBRxT9H3kZvWdLHcUVh79pt-Ep4Mpi5eqxYgbeotxU2lR83HZTl8laAuJREALw_wcB

<http://escueladesurflacurva.com/>

<https://www.artsurfcamp.com/escuela-de-surf>

<http://www.luismiguelmanene.com/2013/05/31/estrategias-empresariales-tipologia-caracteristicas-y-uso/>

<http://www.slideshare.netP>

<https://definicion.de/marketing-de-servicios/>

<https://smarterworkspaces.kyocera.es/blog/analisis-interno-de-una-empresa/>

<http://www.pymerang.com/administracion-de-empresas/recursos-humanos/funciones-de-recursos-humanos/capitacion-y-desarrollo/229-objetivos-smart>