



## **RESUMEN EJECUTIVO**

EQUIPO PROMOTOR	1
RESUMEN EJECUTIVO	2
OPORTUNIDAD: Un <b>océano</b> de posibilidades...	3
CREACION DE VALOR: Un “ <b>océano azul</b> ” en Madrid	4
ESTRATEGIA: Cuaderno de bitácora...	5
ACTIVIDADES: el <b>océano</b> por dentro...	9
NUMEROS: nuestro mapa del <b>tesoro</b> ...	10
PLAN DE CONTINGENCIAS: Contra viento y marea...	16
CONCLUSIONES	17



“Hemos detectado una oportunidad, creemos en ella, y seremos capaces de encontrar la forma de poder materializar nuestro **sueño**”

El equipo promotor está compuesto por cinco profesionales de diferentes sectores, unidos por la ilusión de emprender un nuevo negocio, aportando todos sus conocimientos y experiencias para el buen funcionamiento del proyecto.

Dos de los integrantes poseen la licencia Open Water otorgada por PADI, y gracias a sus conocimientos y pasión por el submarinismo hemos decidido traer el mar a la Comunidad de Madrid.

Concretamente los creadores de **6cean** son:

**Juan Barrera Matilla:** Ingeniero de Minas por la Universidad Politécnica de Madrid, MBA por la EOI Escuela de Negocios (Madrid), con varios años de experiencia como Ingeniero Termohidráulico dentro de la industria nuclear. PADI Open Water Diver.

**David Ciudad de la Puerta:** Ingeniero Industrial por la Universidad Carlos III de Madrid, MBA por la EOI Escuela de Negocios (Madrid), participa en la gestión de proyectos e industrialización en la planta de ascensores OTIS de Leganés.

**Juan Hurtado Roa:** Licenciado en Veterinaria por la Universidad Complutense de Madrid, Máster en Seguridad Alimentaria por la UCM y MBA por la EOI Escuela de Negocios (Madrid). Ha desarrollado su actividad principalmente en el sector de la consultoría y asesoría en seguridad alimentaria, así como en el campo de la formación y la calidad. PADI Open Water Diver.

**Elsa Prada Martínez:** Licenciada en Administración y Dirección de Empresas por la Universidad del Norte (Colombia), Máster en Dirección y Gestión de RRHH en Formaselect y MBA por EOI Escuela de Negocios (Madrid), tiene experiencia profesional en Banca y en el sector público en subvenciones y deducciones fiscales.

**María Sánchez Mora:** Ingeniero Superior Aeronáutico por la Universidad Politécnica de Madrid, MSc Gas Turbine Technology por Cranfield University (Reino Unido) y MBA por la EOI Escuela de Negocios (Madrid). Ha desarrollado su actividad en el sector aeronáutico como ingeniero de motores.

“Bienvenidos a una nueva experiencia;

Sumérjense en el mundo submarino de **6cean**”

Los **océanos azules** llevan a las empresas a generar un nuevo espacio de mercado, creando y capturando nueva demanda. Generan valor a través de la innovación y crean oportunidades de crecimiento rentable y sostenido a largo plazo.

**6cean**, Centro Integral de Buceo es una idea que surge del estudio de las necesidades de los buceadores y no buceadores de la Comunidad de Madrid, que demandan un lugar cercano y sin estar sujeto a la estacionalidad que esta actividad presenta en nuestro país.

El modelo de negocio se centra en un tanque de 6 millones de litros de agua salada y 20 metros de profundidad, situado en el término municipal de Alcobendas, en el que practicar submarinismo en cualquier época del año y poder obtener licencias de buceo y alrededor del cual se anclan una escuela de buceo, una tienda con las últimas novedades del sector y un restaurante decorado con un espectacular acuario.

**6cean** se plantea como un negocio de futuro. Las posibilidades de crecimiento mediante otras actividades relacionadas con el mundo marino, las potenciales alianzas estratégicas que permitan el desarrollo de una infraestructura comercial y de ocio alrededor del centro e incluso la posibilidad de crear una marca propia y exportarla a todo el mundo hacen que las posibilidades de crecimiento y expansión en el futuro sean algo más que un sueño, y más aún teniendo en cuenta que los sectores del ocio y del turismo son de los pocos que mantienen un crecimiento constante incluso en los tiempos de crisis como en los que nos encontramos.

La estrategia de negocio está enfocada en un crecimiento de ventas sostenible, que a su vez se sustenta en la diferenciación ya que es el único centro en España de estas características, creando un nicho de mercado. Este crecimiento es posible gracias a una efectiva planificación comercial, una política de recursos humanos basada en la orientación al cliente y un sistema de gestión responsable tanto con nuestros trabajadores como con el medio ambiente.

Así, aunque la construcción de toda la infraestructura supondrá una inversión inicial de 6 millones de Euros y 2 años de construcción, la financiación se plantea mediante una estructura aproximada de 45% *Equity* 55% deuda a largo plazo. Los fondos propios serán financiados en su mitad mediante alguna de las "famosas tres Fs" y/o una empresa de *Venture Capital*, y la otra mitad se ha contemplado un préstamo participativo con la colaboración de ENISA. De esta forma se accederá a un préstamo promotor a largo plazo que financiará el resto del inmovilizado necesario para comenzar la operación.

Para el inversor el negocio supone:

**Inversión de 1,700,000 €**

La rentabilidad del negocio es lo suficientemente alta como para hacer este proyecto atractivo:

**TIR para el accionista del 34%**

**OPORTUNIDAD:** Un **océano** de posibilidades...

### MISION Y CLAVES DE NEGOCIO

Los datos de la Federación Española de Actividades Subacuáticas y del Consejo Superior de Deportes coinciden en señalar la buena salud del buceo en nuestro país, un sector que registra alrededor de **41.000 licencias vigentes** en el último año. El submarinismo y, en general, las actividades subacuáticas han ido experimentando a lo largo de los últimos diez años un incremento gradual y constante tanto por el número de clubes como por el número de deportistas federados o centros de inmersión oficialmente autorizados. **Esta excelente situación sitúa a España entre uno de los países con mayor actividad subacuática en estos momentos con más de 1.500 clubes federados.**

La Comunidad de Madrid es la tercera Comunidad Autónoma en número de licencias y es que el motivo por el que titulados y no titulados en submarinismo no realizan estas actividades, nunca o con menor frecuencia de la que quisieran, se debe a la falta de tiempo. La estacionalidad del deporte reduce su práctica a los cuatro meses estivales, y para poder realizarlo hay que desplazarse a la costa con su consiguiente planificación y gastos en alojamiento y transporte.

**6cean** nace para acercar el mar a Madrid y satisfacer la necesidad de disfrutar de actividades de buceo recreativo a expensas de la estacionalidad de este deporte, y promover su desarrollo sin los inconvenientes del desplazamiento al litoral español.

La idea de **6cean** es proveer de un servicio integral para la práctica de actividades subacuáticas, ofreciendo a sus clientes una experiencia innovadora basada en el diseño de las instalaciones, la novedad de los productos, la continúa adaptación de los servicios y la seguridad en la práctica del buceo recreativo, de forma que puedan disfrutar del ocio submarino durante todo el año en la Comunidad de Madrid.

Teniendo en cuenta, la ausencia de competidores en el sector que ofrezcan un servicio integral a sus clientes y la nula penetración en el mercado español de las empresas internacionales líderes, el parque submarino tiene una alta capacidad de explotación. La rápida consolidación que se requiere se arraiga en valores clave:

**Ocio:** Centro para practicar actividades subacuáticas, escuela, compra de material, y restauración.

**Creatividad:** en el diseño de instalaciones y productos.

**Experiencia:** El tanque submarino permite disfrutar de experiencias a 20 metros de profundidad.

**Adaptación:** tanto en el diseño de las instalaciones como a las necesidades de cada tipo de cliente.

**Novedad:** Permite practicar submarinismo en un entorno marino en Madrid y durante todo el año.

Descubran la apuesta sólida, innovadora y rentable del CENTRO INTEGRAL DE BUCEO, que cuenta con el tanque de submarinismo de mayor volumen del mundo destinado para la práctica del buceo recreativo y otras actividades subacuáticas, más una tienda y un restaurante. Les invitamos a participar, en definitiva, en un océano de posibilidades y un negocio de futuro.

**CREACION DE VALOR: Un “océano azul” en Madrid****MODELO DE NEGOCIO Y VENTAJAS COMPETITIVAS**

Para poder crear nuevos espacios de mercado, hay que analizar qué factores hacen que los consumidores elijan entre industrias alternativas e intentar ofrecerles algo totalmente nuevo.

**6cean** desarrolla una estrategia de diferenciación basada en la orientación a sus clientes para ofrecerles lo que los demás no pueden: proximidad, innovación, adaptabilidad, licencias *indoor*, prueba de material e inmersiones todo el año.

Estudios del sector señalan que los motores en la industria del buceo son la enseñanza, los viajes y los equipos. El lanzamiento del parque submarino ofrece un servicio integral al submarinista con escuela, tiendas física y on-line, club y restaurante temático, el cual permitirá disfrutar de un entorno marino y ofrecer un lugar donde completar la jornada submarina. Esta última línea de negocio aporta valor añadido al parque submarino pero es gestionado por una empresa externa. El disponer de tres líneas de negocio diversifica el riesgo, a la par que incrementa el potencial de oferta.

**La tienda** dispone de un amplio catálogo de productos de submarinismo y un personal especializado en el asesoramiento sobre material de buceo. Destacamos como punto diferenciador que es la única tienda del sector que ofrece la posibilidad de probar los equipos de última generación en nuestras instalaciones. Todos nuestros productos están a la venta además en nuestro portal online [www.6cean.com](http://www.6cean.com)

**La escuela** cuenta con una amplia oferta de actividades. Al igual que nuestra competencia, realizamos inmersiones, bautismos y cursos completos, pero somos el único centro de España en el que no se aprende en una piscina sino en un tanque de submarinismo de 20 metros de profundidad de agua salada que asemeja las condiciones de flotabilidad del océano. Esto hace nuestro centro mucho más que una escuela.

Además, el futuro para un negocio sostenible se basa en aumentar el porcentaje de personas que continúan buceando tras haber obtenido una licencia, porcentaje que actualmente se estima en un 20% debido a la falta de asociaciones o clubes que fomenten una práctica asidua. Para ello, es necesario crear un servicio de fidelización que continúe ofreciendo experiencias para volver a bucear donde sin duda ocupa un lugar muy importante la figura del club de buceo.

**El club 6cean** ofrecerá un océano de posibilidades donde disfrutar de actividades mensuales como conferencias, excursiones y concursos. Además, permitirá prioridad a la hora de reservar plaza para los cursos y eventos del centro y en conocer nuestras ofertas y posibilidad de probar el material de última generación.

**Mucho más...** queremos ofrecer a nuestros clientes todo tipo de alternativas. Potenciar la novedad del tanque de submarinismo a través de decorados modulares que permitan bucear en diferentes entornos. Motivar a nuestros usuarios con nuevas experiencias a través de packs combinando una inmersión más otra actividad afín a cada perfil de cliente.

**ESTRATEGIA:** Cuaderno de bitácora...

## MERCADO Y PERSPECTIVA

Tenemos como objetivo el posicionamiento de la marca **6cean**. Apostamos por un negocio innovador sustentado en la diferenciación de nuestros productos y servicios, pero más allá de estos, sabemos que vendemos experiencias.

Para **6cean** el cliente es el centro del negocio. Estamos convencidos que nuestro éxito reside en la confianza de nuestros clientes y que estamos sujetos a su criterio de satisfacción, por lo que necesitamos de su participación en el proceso de creación.

Nos hemos preocupado por conocer sus necesidades. Hemos analizado el perfil de los potenciales usuarios a través de una doble metodología: cualitativa y cuantitativa. Se han diseñado encuestas específicas que han permitido conocer la realidad del sector de primera mano, así como entrevistas con grupos de interés que han facilitado información que de otro modo no se hubiera podido conseguir. Gracias a esto hemos podido segmentar diferentes tipos de clientes según su conducta y así establecer acciones específicas para cada uno de ellos.

## PERFILES

**SUBMARINISTA:** Clientes de altísima probabilidad de crecimiento, el 80% de los submarinistas madrileños encuestados han expresado un gran interés por la proximidad y no estacionalidad del centro ya que pueden realizar inmersiones en los meses invernales. Además, han mostrado especial atención a la prueba de material de la tienda en nuestras instalaciones antes de comprarlo. Se presentan así, como los clientes fundamentales para la fuerte y rápida penetración de la tienda.



**TIENDA**

**TRABAJADOR/EMPRESA:** El 80% de encuestados ha expresado su especial interés por poder conseguir licencias de buceo sin necesidad de invertir tiempo y dinero en desplazarse a la costa. Además, el 95% de compañías madrileñas realizan anualmente eventos y acciones de *team building*, nuestras instalaciones proveen a las empresas de un espacio ideal para estas actividades. Representan los clientes fundamentales para la agresiva penetración de la escuela.



**ESCUELA**

El segmento de mercado al que se dirigen nuestro negocio crece, es accesible y es de un altísimo potencial. Así, mientras que en el Plan de Marketing se desglosan las diferentes acciones para alcanzar a los potenciales usuarios individuales, el Plan Comercial y nuestra fuerza de ventas se orientan hacia lo que hemos denominado prescriptores; entidades públicas y privadas a las que ofrecer nuestros servicios y a través de las cuales podremos llegar también a nuestros usuarios finales.

Para conseguir liderar en sector del submarinismo en la Comunidad de Madrid, **6cean** apuesta por una estrategia de marketing/ comercial eficiente, orientada a sus clientes y basada en nuestras 6Ps:

**Productos:** disponemos de la más amplia gama de productos de buceo.

**Pricing:** el valor añadido por ahorrar tiempo y dinero en desplazarse a la costa permite incrementar nuestros precios.

**Plaza:** El Centro de Buceo es el único punto de venta directa al cliente, apoyado por su portal online.

**People:** El trato de todo el personal como punto de contacto y relación con el cliente es prioritario.

**Physical environment:** Un diseño cambiante que ofrece una identidad propia.

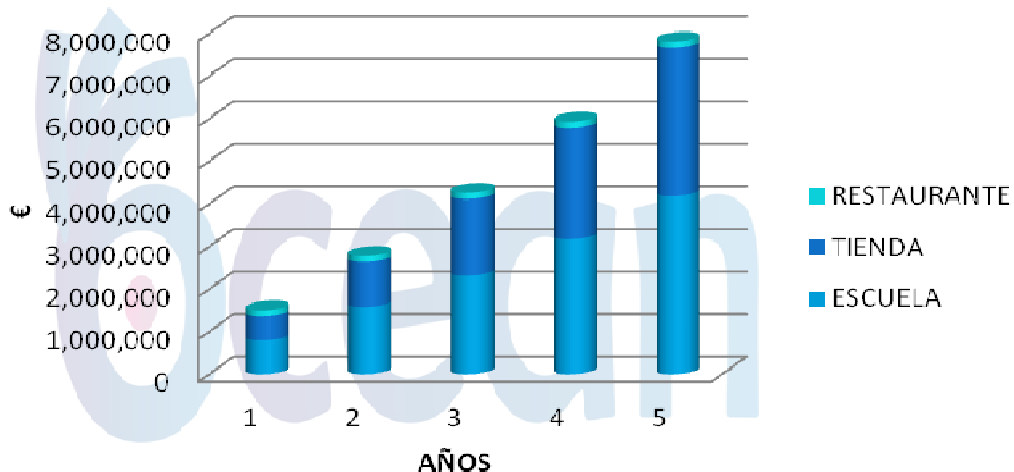
**Promoción:** La captación de clientes es un elemento clave que debe estar soportado por un eficiente mix de promoción. Fomentamos la comunicación 2.0 bidireccional para asegurar la viralidad en nuestras ventas e incitamos a la compra a través de promociones de ventas basadas en acciones específicas a cada perfil de clientes.

A medida que la cartera de clientes aumente, se realizará un marketing de relaciones con el fin de fidelizar a nuestros clientes a través de las ventajas de la tarjeta del club, creación de productos específicos y visitas a los clientes clave.

Así, si la ventaja competitiva de **6cean** es la diferenciación, la estrategia del negocio está enfocada hacia un crecimiento de ingresos sostenible sustentado por el efecto viral de nuestras ventas.

Se ha realizado un intenso trabajo de campo visitando diferentes centros de buceo de la Comunidad de Madrid. Las conclusiones dejan ver que las grandes escuelas imparten una media de 800 a 1000 cursos al año, mientras que las escuelas de menor tamaño cifran la tasa anual de cursos entre los 300 y 400, apuntando además una fuerte estacionalidad con una mayor ocupación en los meses de verano. La previsión de ventas por línea de negocio es la siguiente:

### VENTAS POR LINEA NEGOCIO REALISTA



Como se puede observar además se espera obtener ingresos no sólo por medio de la tienda y la escuela, sino también mediante el alquiler del restaurante por un valor de 140.000€ anuales actualizándose anualmente con el IPC. De esta forma los ingresos esperados en % son:

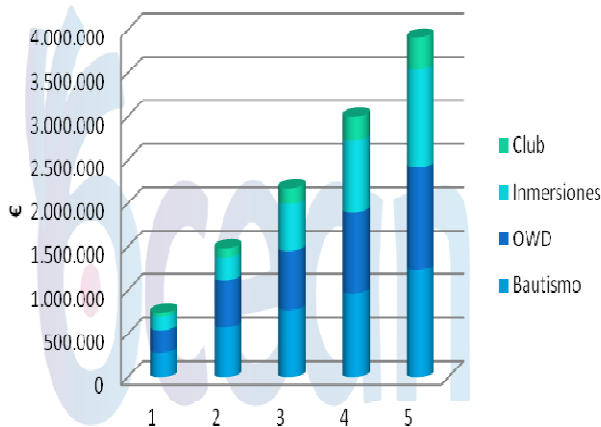
	Porcentaje sobre el total de las ventas				
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<b>Escuela</b>	51%	54%	55%	55%	54%
<b>Tienda</b>	38%	39%	41%	44%	44%
<b>Restaurante</b>	11%	7%	4%	3%	2%

En **6cean**, al igual que en el océano todos los seres vivos están relacionados entre sí, nuestras líneas de negocio se relacionan y potencian para alcanzar el máximo atractivo para el cliente.

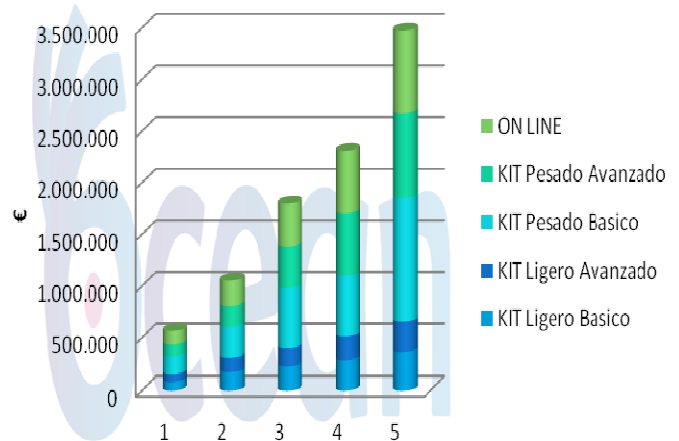
Los bautismos (primera inmersión que hace un buceador) aparecen como el “producto gancho” para la captación de clientes, el estudio de mercado muestra que el 10% de los bautizados realizan los cursos completos y además, fomentan una parada obligatoria en la tienda. Se estima que el 70% de los usuarios realizarán al menos una compra en nuestra tienda.

Además, la tienda es el centro de negocio de mayor beneficio debido al margen de explotación de los productos. El objetivo de ventas se ha establecido en base al análisis del sector, teniendo en cuenta que el 60% de los alumnos de cursos realizan alguna compra. De este 60% el 50% compra el kit ligero y el 10% el Kit pesado. A su vez, del total de ventas del kit ligero el 70% corresponden al equipamiento avanzado y el 30% restante al equipamiento básico, mientras que para el kit pesado la repartición de ventas es al contrario 70% el básico y 30% el avanzado.

**VENTAS ESCUELA POR PRODUCTO**



**VENTAS TIENDA POR PRODUCTO**



Si se analiza la evolución de las líneas de negocio en detalle, puede verse, como la fidelización de clientes que significa un aumento del perfil submarinista haciendo uso de nuestras instalaciones, lleva en los años posteriores a reportar mayores ingresos a través de los equipos sofisticados de la tienda (Kit Pesado Avanzado y Básico), y el aumento de ventas registrado en los productos de la escuela club e inmersiones cuyo margen llega a del 90% a lo precisar de personal ni aprovisionamiento .

Por su parte, la tienda online supone aproximadamente un tercio de las ventas de la tienda tal y como sucede en el 90% de los centros que hemos visitado.

Además debido a la complementariedad de ambas líneas de negocio puede asegurarse un nivel medio de ingresos anual.



La diferenciación es nuestro valor añadido y la proximidad el principal atributo que podemos ofrecer a nuestros diferentes *stakeholders* para que decidan acercarse a **6cean**.

### Buceadores

- Desestacionalizar la actividad para poder bucear en cualquier momento del año, aunque sea solo para “*quitarse el mono*”.
- Ahorrar el desplazarse a la costa.
- Oferta de *product testing* como una alternativa única para la prueba de material en nuestras instalaciones.

### Principiantes

- Submarinismo de forma segura y cómoda.
- Muy cerca de sus casas.
- Licencias sin tener que desplazarse a la costa, con el consiguiente ahorro.
- Nuestra tienda ofrece además una amplia gama de productos para principiantes y asesoramiento para su adquisición por personal especializado.

Ambos grupos podrán, además, disfrutar de las ventajas del **Club 6cean**:

- como un punto de reunión
- descuentos para sus socios
- organización de viajes



### Nuestros clientes

- Ofrecemos un escenario innovador y diferente en el que celebrar sus reuniones y eventos.
- Podrán, además, hacer uso de las instalaciones de buceo para sesiones de *team building*.
- Las reuniones podrán poner punto y final en nuestro restaurante donde disfrutarán de comida de alta calidad.

### Nuestros empleados

- **6cean** es una familia en la que los trabajadores son un miembro más.
- Un ambiente de trabajo sin comparación, donde se podrán sentir orgullosos por lo que hacen y disfrutar de las sus compañeros.
- Oportunidad de desarrollar su carrera profesional mediante una constante formación.

### Nuestros proveedores

- Como centro de referencia a nivel estatal, es un punto de venta óptimo para las principales marcas.
- Sólo en nuestras instalaciones se pueden celebrar demostraciones de equipos en nuestro tanque.
- Y lanzamientos de nuevas líneas productos con una mayor capacidad de atención por parte de usuarios y medios de comunicación.



**ACTIVIDADES:** el **océano** por dentro...

## PLAN DE OPERACIONES

Para **6cean** la principal implicación de considerar al cliente como el centro del negocio es que la gestión de las relaciones con los clientes se convierte en la actividad principal y la razón de ser del negocio.

## LA TRIPULACIÓN **6cean**...

El capital humano está formado por 21 profesionales del sector. La plantilla se corresponde con todos aquellos puestos que son un punto de contacto directo con el cliente. Éste se considera uno de los aspectos más importantes de la empresa, creemos que el trato de todo el personal contribuye a aumentar el valor de nuestro negocio.

En concreto, 4 dependientes especializados se encargan de la explotación directa de la tienda y otros cuatro 4 monitores expertos están a cargo de 5 alumnos por curso de la escuela.

Nuestro negocio promueve una justa remuneración, considerando a nuestros empleados, tanto por la calidad de su trabajo como por su trato, ya que son los transmisores de la imagen corporativa frente a los clientes.

Ofrecemos posibilidad de desarrollo profesional a través de una política de formación especializada en el sector y fomentamos aunar una misma cultura de empresa basada en:

### Orientación al cliente

**Compromiso**

**Integridad**

**Excelencia**

**Proactividad**

**Igualdad**

**Trabajo en equipo**

**Responsabilidad social corporativa**

Todo el personal implicado en las operaciones del parque submarino sin relación directa con nuestros clientes será externalizado a otras empresas mediante un proceso de selección y seguimiento continuo.

Nuestra espectacular infraestructura se apoya en la más moderna tecnología en la que se destaca el sistema de filtrado de arena y carbón activo para el mantenimiento del agua en condiciones óptimas.

Además, mantenemos nuestro compromiso con el medio ambiente utilizando tecnologías basadas en la eficiencia energética. Utilizamos paneles solares, apoyados por bombas de calor geotérmicas, que permiten mantener la temperatura del agua a 30º durante todo el año y sistemas de iluminación, tipo *Solartube*®, que aprovechan la luz solar.

Alineamos nuestros procesos con la situación de los proveedores, del mercado y de las estrategias futuras. Contamos con suministradores de prestigio tanto para los equipos de buceo de la tienda, como el material didáctico de la escuela. Para esta última línea de negocio se cuenta con la adscripción a PADI®, líder en el sector de la formación de buceo recreativo a nivel internacional.

Cabe destacar del modelo de gestión, que debido a que prácticamente todos los cobros son al contado y los pagos a proveedores son a 30 días, las necesidades de liquidez a corto plazo son escasas una vez alcanzado el *break-even* durante el segundo año.

Por último, la tienda, la escuela y el centro de buceo disponen de sistemas de gestión de información y comunicación para optimizar los procesos de compras y ventas, así como la gestión de stocks u organización de cursos e inmersiones.

## LA MAQUINARIA DE **6cean**...

NUMEROS: nuestro mapa del **tesoro...**

## PLAN FINANCIERO

Madrid es una de las regiones más competitivas de Europa, entre otras por las siguientes razones: su régimen fiscal; la disponibilidad y precios de compra y alquiler de oficinas y naves industriales y los costes operacionales. Madrid es, además, el motor y líder de la economía nacional, siendo la 1ª región española en términos de creación de empresas con 20.254 empresas (2008), que representan el 20% del total nacional.

Las cifras no dejan lugar a duda: el estudio del Instituto de Turismo de España sobre el Turismo Náutico, refleja que el submarinismo supone el 49,33% de los ingresos frente al resto de las actividades náuticas acuáticas, aportando más de **470 millones de Euros al año.**

**6cean** es un proyecto ambicioso que plantea una penetración agresiva para posicionar al parque submarino como líder en el sector del buceo recreativo a lo largo del tiempo, por ello la **inversión inicial está acorde con la magnitud del negocio. Ésta asciende a 6.000.000 € incluyendo los gastos de construcción y los costes necesarios para asentar los cimientos financieros de la empresa y facilitar la negociación con los proveedores.**

Se plantea una relación "Equity/Debt" de 45/55. La deuda a largo plazo se destina a la financiación del inmovilizado durante las primeras etapas de la construcción del centro. A partir de mediados del Año -1 se empieza a financiar la construcción con fondos propios hasta alcanzar el ratio indicado, de esta forma se controla el apalancamiento ante la incertidumbre crediticia y apuesta por la autofinanciación, con un capital social requerido de 2,7 M€. Para el capital social se contará con *Business Angels* o *VC Capital*, capital aportado por los promotores y un préstamo participativo por parte de ENISA.

**6cean** es un proyecto innovador cuya rentabilidad está garantizada al poder operar durante todo el año, al contrario que otras escuelas condenadas a facturar en la época estival, lo que reduce el impacto de los costes fijos sobre los márgenes de los productos, incluso con importantes ahorros en costes en los cursos *Open Water Diver* respecto otras escuelas. Gracias a esto a partir del segundo año se generan flujos de caja libres positivos obteniéndose una TIR para el accionista del 37% a los 20 años.

La viabilidad del parque submarino se demuestra gracias al razonable nivel de ventas necesario para alcanzar **break-even y los altos márgenes operativos** de los productos/servicios (mínimos del 30% y máximos del 100%). Teniendo en cuenta estos márgenes y los costes directamente asociados por producto, fácilmente alcanzable según la fuerte acción comercial prevista.

De esta forma se detallan a continuación los Balances de situación, las cuentas de Pérdidas y Ganancias así como el cálculo de los flujos libres de caja (FCF) y los flujos libres de caja para los accionistas, para los primeros años en el caso realista.

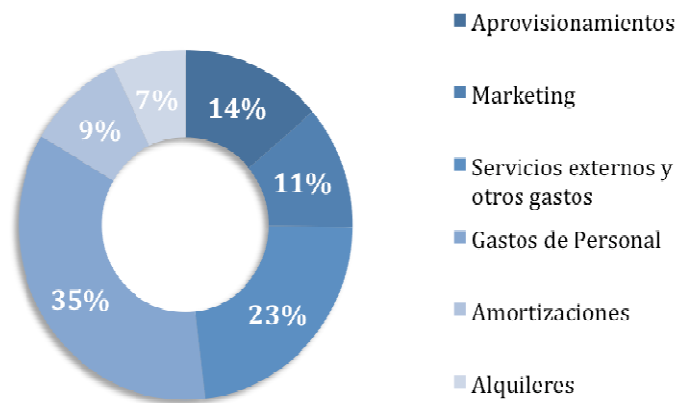
BALANCE	AÑO -2	AÑO -1	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>2.198.187</b>	<b>4.351.213</b>	<b>4.879.140</b>	<b>4.824.896</b>	<b>5.400.455</b>	<b>6.425.355</b>	<b>8.183.309</b>
<b>ACTIVO FIJO</b>	<b>2.045.900</b>	<b>4.091.800</b>	<b>4.410.555</b>	<b>4.221.785</b>	<b>4.105.174</b>	<b>3.914.764</b>	<b>3.724.353</b>
<b>INMOVILIZADO MATERIAL</b>	2.045.900	4.091.800	4.404.855	4.217.509	4.102.324	3.913.338	3.724.353
Valor de adquisición	2.045.900	4.091.800	4.600.400	4.616.800	4.681.760	4.711.280	4.724.400
Amortización acumulada	0	0	-195.545	-399.291	-579.436	-797.942	-1.000.047
<b>INMOVILIZADO INMATERIAL</b>	0	0	5.701	4.275	2.850	1.425	0
Software y aplicaciones informáticas	0	0	7.126	7.126	7.126	7.126	7.126
Amortización acumulada	0	0	-1.425	-2.850	-4.275	-5.701	-7.126
<b>ACTIVO CIRCULANTE</b>	<b>152.287</b>	<b>259.413</b>	<b>468.585</b>	<b>603.111</b>	<b>1.295.281</b>	<b>2.510.591</b>	<b>4.458.956</b>
EXISTENCIAS	0	0	17.858	26.591	34.049	43.218	57.538
Clientes	0	0	0	0	0	0	0
Crédito fiscal	99.688	202.324	430.727	416.596	209.169	0	0
IVA Soportado	52.598	57.089	0	0	0	0	0
Tesorería	0	0	20.000	159.924	1.052.063	2.467.373	4.401.418
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>2.198.187</b>	<b>4.351.213</b>	<b>4.879.140</b>	<b>4.824.896</b>	<b>5.400.455</b>	<b>6.425.355</b>	<b>8.183.309</b>
<b>PASIVO FIJO</b>	<b>2.127.051</b>	<b>4.221.502</b>	<b>4.626.464</b>	<b>4.543.305</b>	<b>4.915.578</b>	<b>5.506.674</b>	<b>6.538.222</b>
<b>FONDOS PROPIOS</b>	792.687	1.565.842	1.427.707	1.470.100	1.967.926	2.684.574	3.841.674
Capital Social	1.091.752	2.172.813	2.719.889	2.719.889	2.719.889	2.719.889	2.719.889
Reserva Legal	0	0	0	0	4.239	54.022	125.687
Reserva voluntaria	0	0	0	0	16.957	216.087	502.747
Resultado del ejercicio	-299.065	-73.705	-64.180	42.392	497.826	716.649	1.157.100
Pérdidas de ejercicios anteriores	0	-533.266	-1.228.001	-1.292.182	-1.270.985	-1.022.073	-663.748
<b>ACREEDORES A LARGO PLAZO</b>	1.334.364	2.655.660	3.198.757	3.073.205	2.947.652	2.822.100	2.696.548
Deudores con entidades de crédito	1.334.364	2.655.660	3.198.757	3.073.205	2.947.652	2.822.100	2.696.548
Préstamos y otras deudas LP	0	0	0	0	0	0	0
<b>PASIVO CIRCULANTE</b>	<b>71.136</b>	<b>129.711</b>	<b>252.676</b>	<b>281.592</b>	<b>484.877</b>	<b>918.680</b>	<b>1.645.087</b>
Préstamos y otras deudas CP	71.136	129.711	221.095	0	0	0	0
Proveedores	0	0	25.992	44.032	79.572	122.466	163.941
Deuda fiscal	0	0	0	0	0	188.969	642.833
IVA Repercutido	0	0	5.589	237.559	405.305	607.245	838.313

P&G Consolidada	AÑO -2	AÑO -1	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	CARG
<b>Importe neto cifra de negocios</b>	0	0	1.230.051	2.252.019	3.445.566	4.789.800	6.307.448	38,67%
Aprovisionamientos	0	0	-287.074	-507.587	-828.884	-1.232.442	-1.635.225	
<b>Margen operativo</b>	0	0	942.978	1.744.432	2.616.682	3.557.358	4.672.223	37,72%
<b>Gastos de explotación</b>	-380.216	-356.457	-1.791.075	-1.695.629	-1.827.231	-1.990.374	-2.154.570	3,76%
Marketing	0	0	-235.550	-237.749	-298.972	-360.930	-429.199	12,75%
Servicios externos y otros gastos	-238.347	-211.751	-476.204	-327.976	-334.224	-340.598	-347.099	-6,13%
Gastos de Personal	0	0	-734.749	-807.637	-853.026	-930.689	-1.011.119	6,59%
Amortizaciones	0	0	-196.971	-205.171	-221.571	-236.331	-242.891	4,28%
Alquileres	-141.869	-144.706	-147.600	-117.096	-119.438	-121.827	-124.263	
<b>Beneficio operativo</b>	-380.216	-356.457	-848.097	48.803	789.451	1.566.984	2.517.653	168,00%
Variación de existencias	0	0	17.858	8.733	7.458	9.168	14.320	-4,32%
Ingresos extraordinarios	0	0	0	0	32.800	16.400	39.360	
Gastos extraordinarios	0	0	0	0	0	0	0	
Ingresos financieros	0	0	0	0	0	0	0	
Gastos financieros	-18.538	-54.084	-83.376	-1.013	0	0	0	
<b>Beneficio antes impuestos BAI</b>	-398.754	-410.541	-913.615	56.523	829.709	1.592.553	2.571.333	-222,99%
Impuesto sociedades	-99.688	-102.635	-228.404	-14.131	-207.427	-398.138	-642.833	22,99%
<b>Beneficio Neto</b>	-299.065	-307.905	-685.211	42.392	622.282	1.194.414	1.928.500	-222,99%

FLUJO DE CAJA	AÑO -2	AÑO -1	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<b>BENEFICIO OPERATIVO</b>	-380.216	-356.457	-848.097	48.803	789.451	1.566.984	2.517.653
-IS	-99.688	-102.635	-228.404	-14.131	-207.427	-398.138	-642.833
<b>NOPAT</b>	-479.904	-459.092	-1.076.501	34.672	582.024	1.168.846	1.874.820
+Amortizaciones y provisiones	0	0	196.971	205.171	221.571	236.331	242.891
-Inversiones Inmovilizado	-2.045.900	-2.045.900	-515.726	-16.400	-64.960	-29.520	-13.120
Delta FM		0	8.134	9.307	28.082	33.725	27.155
<b>Free Cash Flow (FCF)</b>	-2.525.804	-2.504.992	-1.387.121	232.750	766.716	1.409.382	2.131.745
<b>TIR (20 años)</b>	<b>20%</b>						
Fondo Maniobra	0	0	-8.134	-17.441	-45.523	-79.248	-106.403
<b>BENEFICIO NETO</b>	-299.065	-307.905	-685.211	42.392	622.282	1.194.414	1.928.500
+Amortizaciones y provisiones	0	0	196.971	205.171	221.571	236.331	242.891
-Inversiones Inmovilizado	-2.045.900	-2.045.900	-515.726	-16.400	-64.960	-29.520	-13.120
Delta FM	0	0	8.134	9.307	28.082	33.725	27.155
Delta Deuda Financiera	1.334.364	1.321.296	543.097	-125.552	-125.552	-125.552	-125.552
<b>Equity Free Cash Flow (EFCF)</b>	-1.010.601	-1.032.509	-452.735	114.917	681.422	1.309.398	2.059.873
<b>TIR Accionista (20 años)</b>	<b>34%</b>						

El modelo de negocio gira en torno a una filosofía de máxima rentabilidad para nuestro inversor y para ello se han planteado objetivos de gestión para minimizar los gastos de personal sobre ventas, minimizar los gastos financieros sobre ventas, minimizar la rotación de inventario y aumentar los márgenes operativos del producto. Si aún no está convencido de la rentabilidad de su posible inversión, le invitamos a observar los resultados financieros.

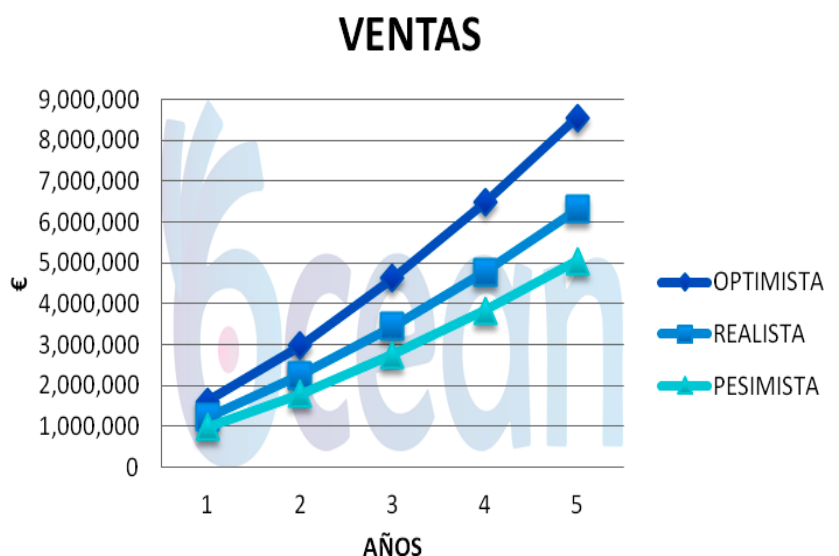
**Peso de costes Realista Año 1**



La planificación de situación de proveedores, clientes, suministros, tesorería, y la cuenta de pérdidas y ganancias se han estimado de forma mensual para los primeros 3 años a fin de poder evaluar correctamente la necesidad de efectivo durante la construcción y el primer año de operación, y distribuir estos gastos de forma realista, pero a su vez con la mente puesta en maximizar la TIR para nuestros accionistas. Además, se han considerado 3 escenarios posibles para la explotación de 6cean, se detallan en la siguiente tabla:

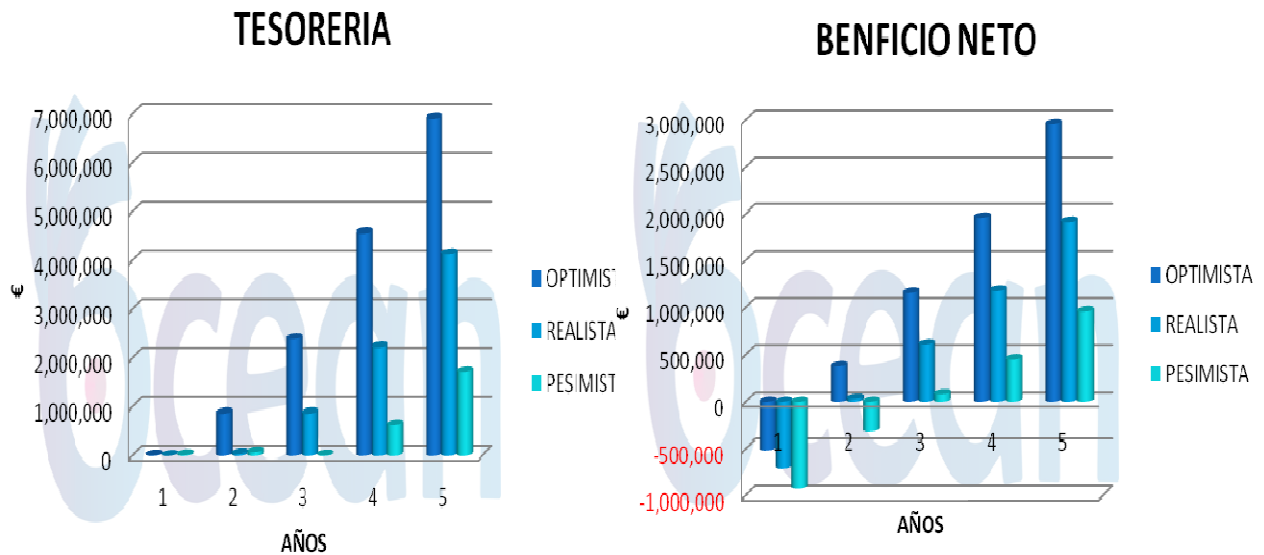
	Euribor	Ventas	Costes
<b>Optimista</b>	3,50%	+20,00%	-
<b>Realista</b>	3,50%	-	-
<b>Pesimista</b>	5,50%	-20,00%	+15,00%

Aún así el escenario realista puede considerarse incluso suficientemente conservador, ya que se ha considerado un escenario de costes mayor del esperado con precios de productos sin actualización por IPC hasta el primer año de operación, lo que reduce ligeramente los márgenes por ventas. Además, para simplificar se han definido sólo cuatro productos en la tienda que monitorizar bien distintas gamas de productos y la futura evolución en la venta de los mismos, pero no se contabilizan gran cantidad de referencias con mayores márgenes que contribuirán de forma importante en la cuenta de resultados de esta línea de negocio. La evolución de ventas en función del escenario estudiado se muestra a continuación:



Así mismo, se ha tenido en cuenta la **alta generación de tesorería (más de 5M€ en el AÑO 5)**, el exceso de liquidez sobrante cada año se destinará bien a reducir principal del préstamo a LP, bien a invertir en fondos garantizados que reporten ingresos financieros. Se considerará a su vez la necesidad de ampliar el negocio con nuevas instalaciones, productos y servicios, por lo que el excedente en caja será utilizado para su financiación parcial o total.

El beneficio durante los primeros años de operación según escenarios son los que siguen:



Aún al ajustar los parámetros para generar el peor escenario la rentabilidad del negocio queda demostrada con la TIR del accionista por encima del 22%. Comparativa de la rentabilidad según los escenarios se muestra a continuación:

	Optimista	Realista	Pesimista
<b>TIR Negocio</b>	27%	20%	11%
<b>TIR Accionista</b>	45%	34%	22%

Por último podemos comparar el *PayBack* en función de los escenarios contemplados:

	Optimista	Realista	Pesimista
<b>Payback</b>	7 años	8 años	12 años

Estos datos llevan incluidos los dos años de construcción. De todas formas por los conservadurismos tomados en el caso realista es esperable alcanzar el Pay Back a finales del séptimo año. Además la barrera de entrada ocasionada por la inversión necesaria y los dos años de espera hasta generar flujo de caja se puede ver disminuida mediante una serie de acciones que se pueden tomar para aumentar la rentabilidad del modelo y que se pueden explorar a la hora de ejecutar el proyecto como son:

- Leasing y renting de equipos: de climatización e instalaciones eléctricas que reducen en aproximadamente 1M€ el desembolso inicial, así como el alquiler del mobiliario que puede reducir la inversión en inmovilizado en cerca de 200k€.
- Sinergias con otros negocios: en el caso de situar el centro en el marco de un área comercial se podría reducir el costo de urbanización y construcción del parking, personal de seguridad, subcontrata de limpieza y mantenimiento al compartir dichos gastos con las tiendas o negocios situados alrededor, con un ahorro de más de 400k€ en inversión y 100k€ al año en gastos.



**PLAN DE CONTINGENCIAS: CONTRA VIENTO Y MAREA...**

En **6cean** hemos analizado las posibles desviaciones de nuestros KPIs y en función de las mismas hemos planteado una serie de acciones para volver a encauzar nuestro negocio.

	KPI	OBJETIVO	MEDIDA: desviación	DIAGNÓSTICO	ACCIONES CORRECTORAS
CENTRO	<b>PayBack</b>	Alcanzar el <i>PayBack</i> en el 7º año de explotación	Mejorable/ no aceptable	No obtención de los beneficios esperados. Aumento de los costes. Aumento del periodo de construcción	Estudio de costes. Reevaluación de <i>pricing</i> Ampliación de <i>clusters</i> , nuevo <i>targeting</i> hacia familias. Evaluación de la composición de la plantilla de la escuela, contratando <i>freelance</i> en lugar de personal fijo. Alianzas con centros en la costa. Llave en mano con penalización.
	<b>Crecimiento en ventas</b>	Crecimiento del 70% en ventas los dos primeros años	Mejorable/ no aceptable	Menor crecimiento en tienda y escuela al esperado	Reevaluación <i>pricing</i> Adelantamiento y aumento de las acciones comerciales. Creación de Marca blanca. Desarrollo de nuevos productos
	<b>FCF</b>	Conseguir FCF positivo al 4º año	Mejorable/ no aceptable	No se alcanzan las ventas esperadas. Empeoramiento de márgenes comerciales	Mejorar márgenes de productos. Periodificación de los gastos. Revisión de los planes comercial y de marketing y potenciar las acciones con mayores beneficios
	<b>Marketing/ventas</b>	Bajada de 8 puntos al 3º año de explotación	Mejorable/ No aceptable	Aumento presupuesto MKT Descenso en ventas	Ajustar presupuestos. Adelantar acciones promocionales
	<b>Personal/ventas</b>	Disminución del 25% interanual	Mejorable/ No aceptable	Menores ventas de las esperadas. Mal dimensionamiento de la plantilla	Adelantar acciones promocionales. Evaluación de la composición de la plantilla de la escuela, contratando <i>freelance</i> en lugar de personal fijo.
ESCUELA	<b>Ingresos</b>	5000 bautismos crecimiento del 45%	Mejorable/ No aceptable	Precios mal definidos. Escaso número de clientes. Mala previsión de ventas por producto	Cambio de política de precios. Potenciación acciones promocionales. Estudio de de venta por producto y potenciar acciones promocionales sobre los de mayor margen. Creación de nuevos productos
	Crecimiento en Socios	Aumento del 50% anual.	Mejorable/ No aceptable	Mala comunicación/ percepción de servicio por el cliente. No percepción de las ventajas.	Formación en atención al cliente. Aumentar promociones. Descuentos en tarifa de socio. Captación de nuevos socios: <i>Mailing</i> a clientes sobre las ventajas del club.
TIENDA	<b>Ingresos</b>	Alcanzar 600.000 € 1º año crecimiento del 65%	Mejorable/ No aceptable	Precios mal definidos. Escaso número de clientes. Mala previsión de ventas por producto	Cambio de política de precios. Potenciación acciones promocionales. Estudio de los datos reales de venta por producto y potenciar acciones promocionales sobre los de mayor margen. Creación de nuevos packs de productos



## CONCLUSIONES

**6cean** no es un sueño, es una oportunidad de negocio real y con una gran proyección de futuro.





## **PLAN DE NEGOCIO**

## INDICE

<b>LISTA DE FIGURAS</b>	<b>V</b>
<b>LISTA DE TABLAS</b>	<b>VI</b>
<b>1 INTRODUCCIÓN</b>	<b>1</b>
1.1 IDEA DE NEGOCIO	1
1.2 VISIÓN	1
1.3 MISIÓN	1
1.4 CLAVES DE NEGOCIO	1
1.5 OBJETIVO EMPRESARIAL	2
1.5.1 VALORES	2
<b>2 ANÁLISIS E INVESTIGACIÓN DE MERCADO</b>	<b>3</b>
2.1 ANÁLISIS DEL ENTORNO EXTERNO	3
2.1.1 ENTORNO SOCIAL	3
2.1.2 ENTORNO LEGAL	3
2.1.3 ENTORNO ECONÓMICO	4
2.1.4 ENTORNO TECNOLÓGICO	4
2.2 ANÁLISIS DEL ENTORNO PRÓXIMO	5
2.2.1 SECTOR SUBMARINISMO RECREATIVO	5
2.2.2 CENTROS COMERCIALES CON GANCHO EN LA CAM	13
2.2.3 ANÁLISIS DE LA DEMANDA: ENCUESTAS Y ENTREVISTAS	14
<b>3 MODELO DE NEGOCIO: ANÁLISIS INTERNO</b>	<b>17</b>
<b>4 ANÁLISIS ESTRATÉGICO</b>	<b>19</b>
4.1 QDAFO	19
4.1.1 ANÁLISIS CUALITATIVO	19
4.1.2 ANÁLISIS CUANTITATIVO	20
4.2 PLAN ESTRATÉGICO	24
4.2.1 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	26
<b>5 PLAN DE MARKETING</b>	<b>28</b>
5.1 POSICIONAMIENTO	28
5.1.1 MARCA 6OCEAN	28
5.1.2 ESTRATEGIA COMPETITIVA	28

<b>5.2</b>	<b>MARKETING MIX</b>	<b>29</b>
5.2.1	DEFINICIÓN DE PRODUCTOS 6OCEAN	29
5.2.2	ESTRATEGIA DE PRECIO	37
5.2.3	PLAZA	39
5.2.4	ESTRATEGIA DE PROMOCIÓN Y PUBLICIDAD	40
5.2.5	PRESUPUESTO	46
5.2.6	MECANISMOS DE CONTROL Y PLAN DE CONTINGENCIAS	46
<b>6</b>	<b>PLAN COMERCIAL</b>	<b>49</b>
6.1	CARACTERIZACIÓN DE LOS CLIENTES	49
6.2	PROCESO COMERCIAL	50
6.2.1	PROCESO DE VENTA	51
6.3	RECURSOS Y COSTES ASOCIADOS AL PLAN COMERCIAL	53
6.4	MECANISMOS DE CONTROL	53
6.4.1	CONTROL COMERCIAL	53
6.4.2	SATISFACCIÓN DE CLIENTES	53
<b>7</b>	<b>PLAN DE RECURSOS HUMANOS</b>	<b>54</b>
7.1	POLÍTICA GENERAL DE RECURSOS HUMANOS	54
7.2	ORGANIGRAMA	54
7.3	DESCRIPCIÓN DE LA PLANTILLA	55
7.4	DESCRIPCIÓN DE LOS PUESTOS	56
7.4.1	CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN	56
7.4.2	DEPARTAMENTO DE DIRECCIÓN	56
7.4.3	DEPARTAMENTO FINANCIERO	58
7.4.4	DEPARTAMENTO DE OPERACIONES	59
7.4.5	DEPARTAMENTO COMERCIAL Y MARKETING	63
7.5	POLÍTICAS DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN	65
7.6	POLÍTICA DE FORMACIÓN	65
7.7	POLÍTICA DE EVALUACIÓN E INCENTIVOS	66
7.8	POLÍTICA RETRIBUTIVA Y RETRIBUCIÓN ESTIMADA	66
7.9	PLAN DE PREVENCIÓN DE RIESGOS LABORALES, DE CALIDAD Y DE MEDIO AMBIENTE.	67
7.9.1	POLÍTICA DE PREVENCIÓN DE RIESGOS LABORALES	68
7.10	INDICADORES PARA LA GESTIÓN DE PERSONAS	68
<b>8</b>	<b>PLAN DE OPERACIONES</b>	<b>70</b>
8.1	DESCRIPCIÓN DE LAS INSTALACIONES 6OCEAN	70
8.1.1	EMPLAZAMIENTO	70
8.1.2	EDIFICIO	70
8.1.3	DISTRIBUCIÓN	70
8.1.4	DISEÑO	72
8.2	PRESUPUESTO DE CONSTRUCCIÓN	72

<b>8.3</b>	<b>CARACTERÍSTICAS DEL CENTRO</b>	<b>73</b>
8.3.1	TANQUE PRINCIPAL	73
8.3.2	INTERIOR DEL TANQUE	73
8.3.3	SERVICIOS	74
8.3.4	ESCUELA	74
8.3.5	TIENDA	76
8.3.6	RESTAURANTE/CAFETERÍA	77
<b>8.4</b>	<b>APROVISIONAMIENTO</b>	<b>77</b>
8.4.1	TIENDA	77
8.4.2	CENTRO DE BUCEO	79
<b>8.5</b>	<b>SUBCONTRATACIONES</b>	<b>81</b>
8.5.1	SELECCIÓN DE LAS EMPRESAS SUBCONTRATADAS	81
8.5.2	SERVICIOS EXTERNOS	82
8.5.3	SISTEMA DE GESTIÓN	83
<b>9</b>	<b>PLAN FINANCIERO</b>	<b>85</b>
9.1	DATOS Y SUPUESTOS INICIALES	85
9.2	INVERSIÓN Y COSTES INICIALES	86
9.3	SUMINISTRADORES Y PROVEEDORES	86
9.4	PREVISIÓN DE VENTAS	88
9.5	COSTES	90
9.5.1	COSTES VARIABLES DIRECTAMENTE ASOCIADOS	90
9.5.2	OTROS COSTES	91
9.5.3	ANÁLISIS DE COSTES POR PRODUCTO	92
9.6	TESORERÍA	95
9.7	CUENTA DE RESULTADOS	95
9.8	BALANCE DE SITUACIÓN	98
9.9	INDICADORES FINANCIEROS	100
9.9.1	ANÁLISIS DE RENTABILIDAD	100
<b>10</b>	<b>PLAN DE CONTROL Y CONTINGENCIAS</b>	<b>106</b>
10.1	OBJETIVOS	106
10.1.1	GENERALES DEL CENTRO	106
10.1.2	LARGO PLAZO	106
10.1.3	CORTO PLAZO	106
10.1.4	UNIDADES DE NEGOCIO	106
10.2	MEDICIÓN	107
10.2.1	CENTRO	107
10.2.2	TIENDA	108
10.2.3	ESCUELA	108
10.3	CONTINGENCIAS	109

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 Evolución de las licencias Submarinismo de 1983 a 2008. Fuente INE .....	5
Figura 2 Licencias por federaciones territoriales. Fuente INE.....	5
Figura 3 Ratios Casco Antiguo .....	7
Figura 4 Escuelas de Submarinismo de la CAM.....	7
Figura 6 Cuota de mercado de licencias de submarinismo .....	9
Figura 5 Evolución Licencias PADI .....	9
Figura 7 Mapa de centros de buceo europeos.....	11
Figura 8 NEMO 33.....	11
Figura 9 Dive4Life. ....	12
Figura 10 Razones no bucear. Perfil No Submarinista. ....	14
Figura 11 Valoración del modelo de negocio. Perfil No Submarinista. ....	14
Figura 12 Layout explicativo del parque submarino .....	17
Figura 13 Lienzo estratégico 6ocean .....	18
Figura 14 Lienzo estratégico 6ocean al 5º año.....	25
Figura 15 Bautismos anuales.....	27
Figura 16 socios anuales.....	27
Figura 17 Imagen Curso.....	32
Figura 18 Clustering 6ocean .....	42
Figura 19 Cronograma de Marketing .....	45
Figura 20 Proceso de venta – Fase 1: Contacto mailing, telemarketing .....	51
Figura 21 Proceso de venta – Fase 2: Visita Comercial .....	51
Figura 22 Proceso de venta – Fase 3: Visita 6cean.....	52
Figura 23 Proceso de venta – Fase 4: Seguimiento .....	52
Figura 24 Organigrama de 6Ocean.....	55
Figura 25 Distribución instalaciones 6cean .....	71
Figura 26 Diagrama de flujos de los Cursos.....	75
Figura 27 Diagrama de flujos en la Tienda .....	78
Figura 28 Diagrama de flujos en la Tienda Online.....	79
Figura 29 Diagrama de flujos en el Centro de Buceo .....	80
Figura 30 Ventas anuales 6cean .....	88
Figura 31 Previsión de ventas escuela.....	88
Figura 32 Previsión de ventas en la escuela por cluster.....	89
Figura 33 Previsión ventas tienda .....	89
Figura 34 Previsión de ventas en la tienda por cluster .....	90
Figura 35 Peso de costes .....	92
Figura 36 Ventas productos escuela.....	93
Figura 37 Ventas productos tienda .....	94
Figura 38 Tesorería.....	95
Figura 39 Beneficio Neto .....	96
Figura 40 Beneficio Neto .....	103

## LISTA DE TABLAS

Tabla 1 Datos Básicos de la CAM .....	3
Tabla 2 Principales marcas Submarinismo .....	10
Tabla 3 Datos NEMO33 .....	11
Tabla 4 Datos encuesta perfil submarinista titulado.....	15
Tabla 5 Debilidades .....	19
Tabla 6 Fortalezas.....	19
Tabla 7 Amenazas.....	20
Tabla 8 Oportunidades .....	20
Tabla 9 QDAFO CENTRO .....	21
Tabla 10 QDAFO TIENDA .....	22
Tabla 11 QDAFO ESCUELA .....	23
Tabla 12 Producto Centro de Buceo.....	29
Tabla 13 Producto Tienda 6ocean .....	30
Tabla 14 Producto Centro de Buceo-INMERSIONES.....	31
Tabla 15 Producto Centro de Buceo-BAUTISMOS.....	31
Tabla 16 Producto Centro de Buceo-SCUBA DIVING.....	32
Tabla 17 Producto Centro de Buceo-OPEN WATER DIVING.....	33
Tabla 18 Producto Centro de Buceo-Club 6ocean.....	34
Tabla 19 Producto Centro de Buceo-Alquiler de instalaciones para instructores .....	34
Tabla 20 Producto Centro de Buceo-SNORKEL.....	35
Tabla 21 Producto Centro de Buceo-APNEA .....	35
Tabla 22 Productos 6ocean-PACKS.....	36
Tabla 23 Precio KIT EQUIPO LIGERO.....	37
Tabla 24 Precio KIT EQUIPO PESADO .....	37
Tabla 25 Precio recarga botella .....	37
Tabla 26 Precio Productos Centro de Buceo + Bonus .....	38
Tabla 27 Precio Productos Centro de Buceo-Rappel por Volumen.....	38
Tabla 28 Precio Snokel y Apnea.....	38
Tabla 29 Actividades Comerciales Centro .....	44
Tabla 30 Actividades Comerciales Tienda .....	44
Tabla 31 Actividades Comerciales Escuela .....	44
Tabla 32 Presupuesto de Marketing .....	46
Tabla 33 Presupuestos anuales de marketing.....	46
Tabla 34 KPIs Centro.....	47
Tabla 35 KPIs Tienda.....	48
Tabla 36 KPIs Escuela.....	48
Tabla 37 Empresas de la CAM .....	49
Tabla 38 Plantilla de personal 6Ocean .....	55
Tabla 39 Servicios Externos .....	56
Tabla 40 Proyección a 5 años de la plantilla de personal.....	56
Tabla 41 tabla resumen Convenio de Piscinas de la CAM.....	66
Tabla 42 Tabla de salarios 6Ocean .....	67
Tabla 43 Presupuesto de construcción .....	72

---

[ **TABLAS** ]

---

Tabla 44 Presupuesto total.....	73
Tabla 45 Presupuesto total.....	73
Tabla 46 Servicios externos .....	82
Tabla 47 Aplicaciones empleadas en 6Ocean. ....	84
Tabla 48 Escenarios .....	85
Tabla 49 Datos y supuestos iniciales .....	85
Tabla 50 Detalle costes de construcción .....	86
Tabla 51 Inmovilizado material .....	86
Tabla 52 CRM inmovilizado .....	86
Tabla 53 Gastos de servicios externos .....	87
Tabla 54 Aprovisionamiento Escuela.....	91
Tabla 55 Aprovisionamiento Tienda.....	91
Tabla 56 Gastos anuales personal .....	91
Tabla 57 Gastos anuales marketing.....	92
Tabla 58 Cuenta de resultados consolidada.....	97
Tabla 59 PayBack .....	100
Tabla 60 TIR del Accionista .....	100
Tabla 61 Flujos de caja del caso Realista .....	101
Tabla 62 Ratios de Rentabilidad .....	102
Tabla 63 Análisis Vertical, Caso Realista.....	103
Tabla 64 Productividad personal, Caso Realista.....	103
Tabla 65 Análisis de Solvencia, Caso Realista .....	104





## 1 INTRODUCCIÓN

### 1.1 IDEA DE NEGOCIO

La idea que inspira este Proyecto surge de la ausencia de instalaciones que permitan disfrutar de actividades subacuáticas en la CAM, unido a la posibilidad de eliminar la estacionalidad de estos deportes y los inconvenientes de tener que desplazarse al litoral para poder practicarlos.

Además, la ventaja de ubicar este negocio en el centro peninsular subyace de la valoración por parte de los buceadores titulados y no titulados en deportes acuáticos de que el principal motivo por el cual no realizan estas actividades, nunca o con menor frecuencia de la que quisieran, se debe a la falta de tiempo. La estacionalidad del deporte reduce su práctica a los cuatro meses estivales, y para poder realizarlos hay que desplazarse a la costa con su consiguiente planificación y gastos en alojamiento y transporte. Por ello **6cean** quiere acercar el mar a Madrid.

Ante esta necesidad, nos proponemos la creación de un Centro Integral de Submarinismo que ofrezca a sus clientes la posibilidad de vivir una experiencia innovadora basada en la práctica de actividades subacuáticas y compra de material relacionado. Además, el diseño de las instalaciones contribuye a crear una sensación submarina única en la Comunidad de Madrid.

### 1.2 VISIÓN

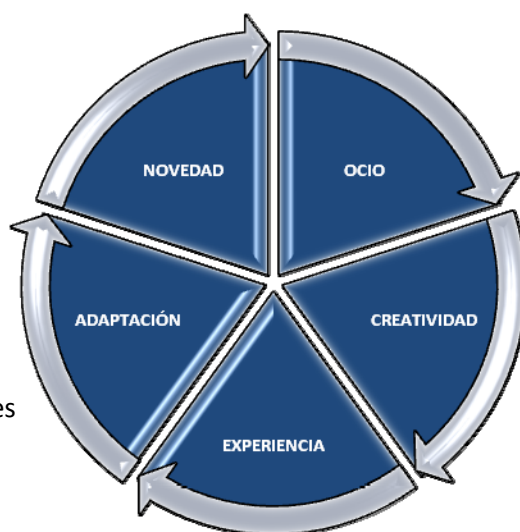
Ser la empresa líder nacional en el sector de actividades acuáticas, por su éxito con los clientes, gracias a la creación y desarrollo de un mundo marino en la Comunidad de Madrid.

### 1.3 MISIÓN

Nuestra misión es proporcionar un servicio integral para la práctica de actividades subacuáticas, ofreciendo a nuestros clientes una experiencia innovadora basada en el diseño, la novedad, la continua adaptación y la seguridad de forma que puedan disfrutar del ocio submarino durante todo el año en la Comunidad de Madrid.

### 1.4 CLAVES DE NEGOCIO

- **OCIO:** Centro para practicar actividades subacuáticas, escuela de submarinismo, alquiler y compra de material, y empresa de restauración.
- **CREATIVIDAD:** en el diseño de instalaciones y productos.
- **EXPERIENCIA:** El tanque submarino permite disfrutar de experiencias a 20 metros de profundidad.
- **ADAPTACIÓN:** tanto en el diseño de las instalaciones como a las necesidades de cada tipo de cliente.
- **NOVEDAD:** Permite la práctica del submarinismo en un entorno marino en Madrid y durante todo el año.



## 1.5 OBJETIVO EMPRESARIAL

Dentro de las escuelas de submarinismo de la Comunidad de Madrid, **6cean** pretende posicionarse como la empresa de referencia a nivel nacional en el sector de actividades subacuáticas, comenzando por el subsector del buceo recreativo. Así, la empresa desarrolla sus actividades en un mercado de creciente demanda tanto en España como en la Comunidad de Madrid.

En cuanto al servicio que ofrece el Centro, es importante destacar sus dos líneas principales de negocio:

- **La escuela** que integra tanto la enseñanza y obtención de licencias como la garantía de práctica segura de actividades subacuáticas.
- **La tienda** donde se cuida la calidad del material a la venta.

Además el Centro presta un especial cuidado al diseño y mantenimiento de las instalaciones y productos, y está orientado a la satisfacción de sus clientes a través del club de socios.

Además, al tratarse de instalaciones indoor se elimina la estacionalidad que caracteriza a los deportes acuáticos así como evita el desplazamiento al litoral. Por ello, la empresa cuenta con la ventaja competitiva de la diferenciación sobre sus competidores de forma que se posicionará como la empresa líder de su sector a nivel nacional. En marco interno de la empresa, nos planteamos como objetivo, el desarrollar y mantener tecnología punta para poder ofrecer los productos más avanzados y de más alta calidad a nuestros clientes.

### 1.5.1 VALORES

- **Orientación al cliente:** Centrados en satisfacer los deseos y necesidades a nuestro stakeholder principal, los clientes, para que sean fieles a nuestros productos y servicios.
- **Compromiso:** Sentimos honor de trabajar en nuestra empresa, donde nos consideramos socios operacionales y estamos decididos a retribuirla con el máximo de nuestras capacidades.
- **Trabajo en equipo:** Promovemos un entorno que aliente la innovación, la creatividad y los resultados a través del trabajo en equipo. Nuestros líderes enseñan, inspiran y promueven la participación activa en la empresa, junto con el desarrollo profesional. Estimulamos la comunicación y la interacción abierta.
- **Integridad:** Trabajamos con nuestros clientes, tanto actuales como potenciales de una manera abierta, honesta y sincera. Cuando decimos que haremos algo, lo hacemos, cuando decidimos que no podemos hacer algo o que no haremos algo, no lo hacemos.
- **Excelencia:** No estamos satisfechos si no damos lo mejor en cada una de las cosas que hacemos. Y continuaremos elevando el listón. Nuestra mayor alegría será para todos nosotros descubrir lo buenos que podemos llegar a ser.
- **Proactividad:** Nos distingue el desempeño dinámico, creativo y de respuestas rápidas y efectivas para “hacer que las cosas sucedan” en coherencia con nuestros principios.
- **Responsabilidad Social Corporativa:** El desarrollo sostenible es la base de la estrategia de NOMBRE y la sostenibilidad requiere excelencia ambiental, éxito económico y responsabilidad social.

## 2 ANÁLISIS E INVESTIGACIÓN DE MERCADO

El análisis de mercado comprende tanto el estudio del entorno externo que representa el marco socio-económico y político de España y en particular de la Comunidad de Madrid (CAM), como del entorno próximo relacionado con el sector del submarinismo recreativo.

### 2.1 ANÁLISIS DEL ENTORNO EXTERNO

El lector está invitado a conocer los detalles del análisis e investigación de mercado en el apéndice 1.

#### 2.1.1 ENTORNO SOCIAL

Datos básicos de la Comunidad de Madrid	
Superficie	8.030 km <sup>2</sup> (1,6% del territorio nacional)
Población	6,2 millones (13,59% de la población de España)
Población extranjera	1.043.133 (16,4% de la población de Madrid)
Nº municipios	179
Idioma	Español ( 3 <sup>er</sup> idioma más hablado el mundo)
PIB per cápita 2008	33.020€ (21% superior a la media de UE-27, y 37% superior a la media de España)

*Fuentes: Instituto Nacional de Estadística, Instituto de Estadística de la Comunidad de Madrid, Eurostat (2009)*

Tabla 1 Datos Básicos de la CAM

Cabe destacar que desde mediados del año 2009 se observa un notable crecimiento turístico con destino a la Comunidad de Madrid, con un aumento del 6,1% respecto al año anterior, lo que supone una cifra record. La media nacional, por su parte, ha sufrido un notable descenso situándose en un -8,7%. El principal motivo por el que los turistas visitan la CAM tanto extranjeros como nacionales, es el Ocio y Vacaciones, con un 55,34%.

#### 2.1.2 ENTORNO LEGAL

El desarrollo del Proyecto se ve afectado por diversas normativas en diferentes campos de actuación:

- Normativas de seguridad, señalización y espectáculos públicos: *Real Decreto 2816/1982 de 27 de agosto Reglamento General de Policía de Espectáculos y Actividades Recreativas.*
- Normativas respecto a la construcción y políticas del suelo, tanto a nivel local como autonómico:
  - *Planes Generales de Ordenación Urbana (PGOU),*
  - *Real Decreto 314/2006, de 17 de marzo 2006: Código Técnico de la Edificación (CTE).*
- Normativas en relación a la presencia del tanque y la realización de trabajos subacuáticos:
  - *Orden 14/10/1997 del Ministerio de Fomento*
  - *Decreto 80/1998, de 14 mayo de la Consejería Sanidad y Servicios Sociales de la Comunidad de Madrid, por el que se establecen las Condiciones higiénico-sanitarias de las de uso colectivo.*
  - *Real Decreto 734/1988, de 1 julio, por el que se establecen los criterios de calidad mínima exigible a las aguas de baño y zonas en que se localizan en orden a la protección de la salud pública.*
  - *Real Decreto 865/2003, de 4 de julio, por el que se establecen los criterios higiénico-sanitarios para la prevención y control de la legionelosis.*
- Reglamentación técnica sobre la presencia en el recinto de máquinas de llenado de botellas de oxígeno: *ITC mie ap-18 del reglamento de aparatos a presión, referente a instalaciones de carga e inspecciones de botellas de equipos respiratorios autónomos para actividades subacuáticas y trabajos de superficie.*

- Normativas relacionadas con restauración colectiva y manipulación de alimentos:
  - *Ordenanza reguladora de protección de los consumidores en establecimientos donde se consumen comidas y bebidas del Ayuntamiento de Madrid, del 28/02/1990.*
  - *Real Decreto 140/2003 de 7 de febrero por el que se establecen los criterios sanitarios del agua de consumo humano.*
  - *Real Decreto 3484/2000, de 29 de diciembre, por el que se establecen las normas de higiene para la elaboración, distribución y comercio de comidas preparadas.*

### 2.1.3 ENTORNO ECONÓMICO

En la última década, la CAM ha experimentado un fuerte desarrollo económico, impulsado el desarrollo de políticas orientadas a facilitar a emprendedores e inversores el desarrollo de su actividad y favorecer la maximización de sus beneficios. Dichas políticas se basan en un marco legal y fiscal “business-friendly”.

Según la OCDE, el IRPF es más bajo en España que en muchos otros países europeos como Francia, Alemania, Holanda, Italia, República Checa y Polonia. Además, Madrid goza de uno de los regímenes fiscales más favorables de España y es la Comunidad que mayor rebaja ofrece a sus ciudadanos en el IRPF (1% en el tipo impositivo). Finalmente, los costes laborales son significativamente más bajos que los de otros países de Europa y que EEUU (según datos de Eurostat, Madrid es la 5ª ciudad UE-15 con costes laborales más bajos).

El crecimiento medio de la década 1999-2008 fue del 3,9%, por encima de la media española (3,5%), de la Zona Euro (2%), de la UE (2,4%) y de EEUU (2,5%).

Según las últimas estimaciones, existe una tendencia creciente del indicador de confianza a lo largo de este año que parece anticipar una aceleración del consumo privado para 2010 por parte del consumidor, y una mejora en la confianza del inversor. Además, El IPC ha experimentado una variación mensual del 0,8% en la Comunidad de Madrid con respecto al mes de marzo de este año, situando la tasa de inflación regional en el 1,6%, igual que en el mes anterior. El apartado de Ocio y Cultura, donde estaría englobada nuestra actividad, registra una tasa anual del -0,7%, ocho décimas mayor que la de junio, debido al comportamiento del viaje organizado, cuyos precios aumentan más que en 2009.

- **TASA DE PARO:** Cabe destacar el fuerte aumento de la tasa de paro que se vive hoy en día frente a épocas anteriores. A nivel global, las cifras de paro de España se encuentran muy por encima de las de los países de nuestro entorno. En la actualidad, la tasa de paro se sitúa en un 16,17%. La Encuesta de Población Activa (EPA) correspondiente al tercer trimestre de 2010 en la Comunidad de Madrid refleja un aumento de la actividad en términos interanuales y otro, menos acusado, del empleo. La tasa de paro se ha reducido en una décima respecto del anterior trimestre, situándose en el 15,6% de la población activa.
- **SISTEMA FISCAL:** En cuanto al sistema fiscal, 1 de julio de 2010, los tipos generales del IVA, pasando del 16% al 18%, del 7% al 8% y manteniendo, por el contrario, el tipo de IVA superreducido al 4%. El tipo general de gravamen del Impuesto sobre Sociedades es del 30%, siendo el 25% para pequeñas y medianas empresas (Pymes). Dichos porcentajes serán del 20 y 25% respectivamente cuando se cumplan determinados requisitos de mantenimiento de empleo y de cifra de negocio. Para más información ver el apéndice 2.

### 2.1.4 ENTORNO TECNOLÓGICO

Para el desarrollo de este Proyecto se va a contar con las últimas tecnologías disponibles en el mercado, con el fin de minimizar el impacto en el entorno y reducir al máximo el consumo energético (las características específicas de estas tecnologías se detallan en El Plan de Operaciones).

Con el fin de contribuir en el desarrollo económico sostenible integrado, así como la creación de empleos duraderos, existen tanto ayudas directas, que se materializan en subvenciones y créditos a nivel regional, nacional y europeo, como ayudas indirectas, que son las deducciones fiscales del Impuesto de Sociedades. Pueden ser deducciones por I+D, Medio Ambiente, TIC, Exportación y Formación Profesional. Para más información ver el apéndice 3.

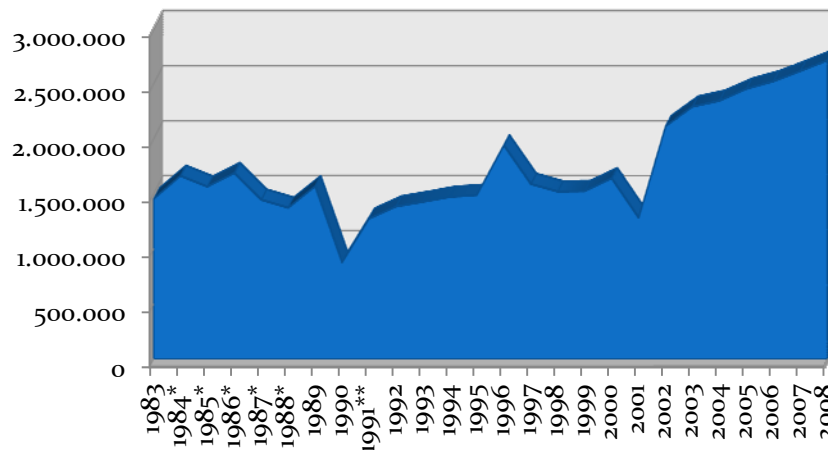
## 2.2 ANÁLISIS DEL ENTORNO PRÓXIMO

### 2.2.1 SECTOR SUBMARINISMO RECREATIVO

Según datos de la Federación Española de Actividades Subacuáticas y del Consejo Superior de Deportes, en España se contabilizan alrededor de 41.000 licencias deportivas y más de 1.500 clubes federados lo que demuestra la buena salud del sector. El submarinismo y, en general, las actividades subacuáticas han ido experimentando a lo largo de los últimos diez años un incremento gradual y constante tanto por el número de clubes vigentes como por el número de deportistas federados o centros de inmersión oficialmente autorizados. Esta excelente situación sitúa a España entre uno de los países con mayor actividad subacuática en estos momentos con más de 1.500 clubes federados.

En la siguiente figura se resume el número de titulaciones anuales de buceo recreativo en España (Datos estimados a partir de información de RSTC, Recreational Scuba Diving Council Europa, y de PADI Europe). La tasa anual de crecimiento de titulaciones se estima en 22%, aunque estos últimos años el crecimiento se ha moderado estableciéndose la **tasa entre un 8% y un 10% anual**.

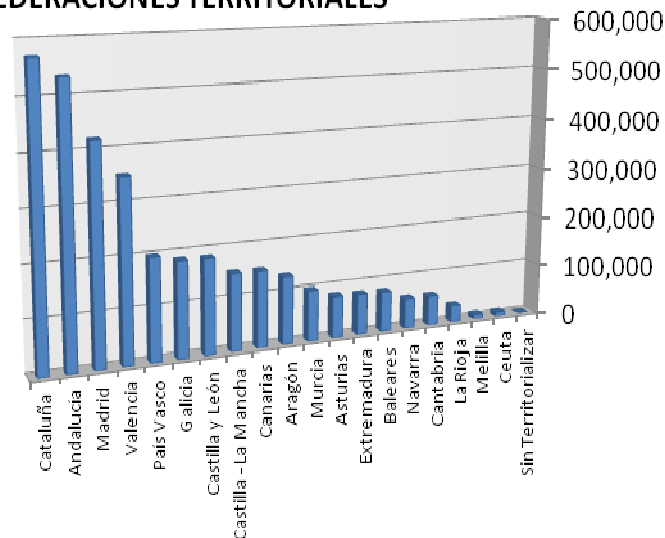
**EVOLUCION DE LAS LICENCIAS FEDERADAS: de 1983 a 2008**



**Figura 1 Evolución de las licencias Submarinismo de 1983 a 2008. Fuente INE**

Las CCAA donde más buceadores existen son Cataluña seguida por Andalucía y Madrid como se puede apreciar en la siguiente gráfica.

**LICENCIAS POR FEDERACIONES TERRITORIALES**



**Figura 2 Licencias por federaciones territoriales. Fuente INE**

- **Turismo Náutico**

Para la valoración del turismo subacuático, se ha partido de un estudio del Instituto de Turismo de España sobre el Turismo Náutico, el cual se centra en la oferta de turismo de este tipo que existe en España a nivel de la costa, en las 10 Comunidades costeras. Dicho estudio refleja que del total de las 940 empresas que se reflejan en el estudio, más del 50% de ellas ofertan actividades relacionadas con el submarinismo, destacando dicha actividad frente a las demás en demanda.

El sector del turismo subacuático en España incluye un numeroso conjunto de actividades complementarias. El alquiler, compra-venta, reparación o mantenimiento de equipos o embarcaciones, la contratación de seguros, el mercado de los accesorios, así como el alquiler de amarres, tienen un efecto multiplicador de los rendimientos generados por la actividad.

Como dato económico final relacionado con el turismo subacuático, el submarinismo supone el **49,33%** de los ingresos frente al resto de las actividades náuticas acuáticas, aportando más de **470 mil millones de Euros al año** (datos de 2005). (Para más información ver el apéndice 4).

- **Submarinismo en acuarios**

Debido a la creciente demanda del buceo recreativo, no sólo los centros de buceo han visto incrementada su actividad, sino que el buceo en acuarios es una actividad que se está poniendo muy de moda entre diferentes acuarios a nivel mundial.

Los acuarios están siendo el escenario elegido por Federaciones, Clubes o Centros de Buceo para iniciar en este deporte a personas con alguna discapacidad motriz y por aventureros y buceadores profesionales que buscan emociones que no han podido alcanzar en mar abierto. Es tal la moda de esta experiencia que el 20% de los acuarios españoles ha introducido esta actividad, entre ellos el Zoo-Aquarium de Madrid.

No obstante todos estos acuarios ofrecen la posibilidad de realizar una inmersión como una actividad esporádica cuyo precio oscila entre los 70 y 300 € pero no se corresponde con el modelo de negocio que plantea **6cean** (tabla de precios y condiciones en el apéndice 5).

### 2.2.1.1 CENTROS DE SUBMARINISMO

El sector del submarinismo recreativo gira en torno a tres unidades de negocio: escuelas, tiendas y asociaciones o clubes. Cada uno de ellos se relaciona con el otro de un modo u otro, siendo posible encontrar combinaciones de varios de ellos dentro de las mismas empresas. Esto hace que los buceadores sean más o menos fieles en función de los servicios que demandan o del tipo de titulación que tengan.

En la CAM existen diversos centros de submarinismo, aquellos con escuela, realizan la parte teórica y las primeras dos o tres inmersiones en aguas confinadas en piscinas de la CAM, pero precisan de ir un fin de semana a la costa para poder sumergirse a una profundidad superior y así poder dar las licencias a sus alumnos. Es por esto, que casi todas están asociadas con otras escuelas en zonas costeras o directamente tienen sedes en la costa para poder completar los cursos.

El modelo que plantea **6cean** integra escuela, tienda y club, y su elemento más diferenciador con respecto a otros centros madrileños consiste en poseer un tanque de submarinismo de 20 metros de profundidad lo que garantiza a los alumnos obtener sus licencias sin tener que desplazarse a la costa, además de ahorrarse gastos de transporte y alojamiento, permitiéndoles obtener sus títulos en cualquier época del año y no sólo en la época estival.

### 2.2.1.2 COMPETIDORES

En el mapa actual de los competidores directos de **6cean** a aquellos centros de buceo que integran escuela, tienda y club, destacando **Casco Antiguo, ZOEA y Madriddivers**.

El análisis de los balances de estas empresas deja ver datos significativos del sector del buceo recreativo en la CAM, donde se puede ver que el crecimiento en ventas ha experimentado un aumento del 10% al 23% en



tres años y el ROCE que representa el retorno que el inversor recibe sobre los capitales empleados se ha incrementado de un 8% en 2005 a un 11% en 2008.

**CASCO ANTIGUO**

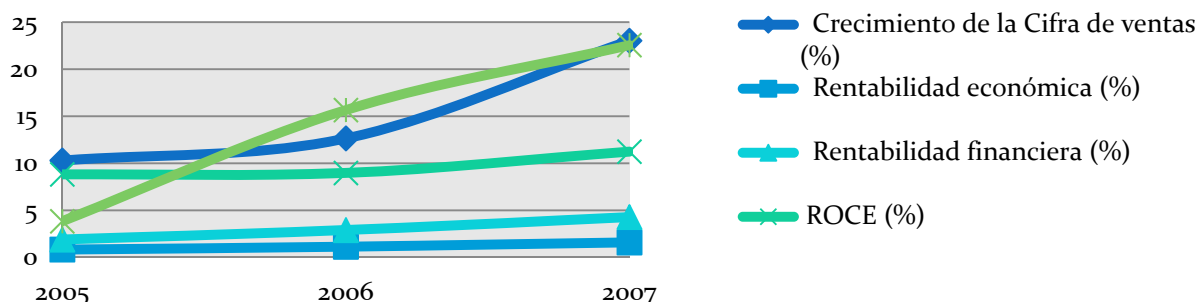


Figura 3 Ratios Casco Antiguo

Para comprender mejor como funciona cada una de las unidades de negocio de los centros de buceo se han analizado cada una de ellas por separado.

**2.2.1.2.1 Escuelas**

Hay más de 200 escuelas de buceo a nivel nacional, y localizadas en la Comunidad de Madrid hay aproximadamente 10. A nivel nacional, DIVE&DIVE, escuela situada en Calpe, está considerada dentro del sector como la mejor en España, y cuenta con Madriddivers como socio en Madrid.

Se pueden distinguir dos modelos básicos de escuelas en la CAM:

- **Escuelas Grandes:** imparten una media de entre 800 y 1000 cursos al año. Las escuelas más importantes de Madrid en cuanto a volumen, pero sobre todo en cuanto a prestigio son **Casco Antiguo, ZOE A y Madriddivers**, cada una intenta cubrir un cluster distinto.

Mientras que Casco Antiguo ofrece un servicio integrado de Tienda-Escuela y un buceo más deportivo, ZOE A está más enfocada a la biología marina y tiene mayor presencia en centros de estudios de biología, zoológicos, etc. En cuanto a Madriddivers intenta captar alumnos con ofertas promocionales, ofreciendo a continuación bonos de varias salidas para que el cliente siga buceando con ellos tras obtener la licencia.

- **Escuelas pequeñas:** las escuelas de menor tamaño cifran la tasa anual de cursos entre los 300 y 400, apuntando además una fuerte estacionalidad con una mayor ocupación en los meses de verano.

Cabe también destacar dentro estas escuelas, las que cuentan con gran tradición como son **Mundoceania**, que organiza salidas cada fin de semana, **Buceo Cormorán**, que realiza inmersiones de mantenimiento en las instalaciones del CANOE y finalmente, **Focasub** que cuenta con cursos especiales, como el "BubbleMaker", para los menores de 14 años ya que éstos que no pueden obtener ningún tipo de licencia porque la edad mínima para realizar submarinismo es de 16 años.

**Cursos de submarinismo en la CAM**

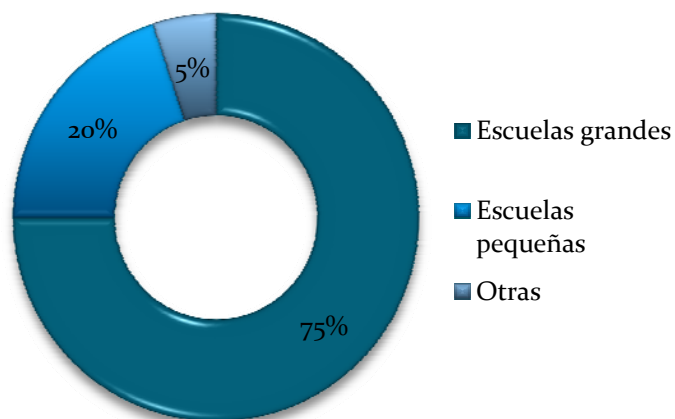


Figura 4 Escuelas de Submarinismo de la CAM

El precio del curso para obtener la licencia en el primer grado es bastante parecido independientemente de la titulación, estando en torno a los 350€, siendo más importante la competencia en servicios y diferenciación que en el precio. (Oferta de escuelas con precios en el apéndice 6).

### 2.2.1.2.2 Tiendas Especializadas en Submarinismo

Dentro de las tiendas especializadas en submarinismo en la CAM podemos destacar tres modelos:

- Tiendas Grandes: en este apartado aparecen nombres como Casco Antiguo, que integra tienda y escuela en la misma empresa, pero también, especialmente en la Comunidad de Madrid, existen otras empresas como Armerías Álvarez o Decathlon, dedicadas al deporte en general pero que ofrecen una parte de su actividad al submarinismo recreativo.
- Tiendas pequeñas: que dan soporte a la actividad principal del negocio que es la escuela.
- Tiendas Online: cada día aumenta el número de tiendas “online”, que principalmente compiten en precio con las físicas, con el inconveniente de que hay algunos artículos como trajes, máscaras, aletas, etc. que el cliente no puede probarse. Tanto Casco Antiguo como A. Álvarez venden con descuentos y promociones en sus portales de internet, pero existen otras que no tienen tienda física como KANAU, SUBPROF, SCUBASTORE, ONLINEDIVERSTORE, DIVINGMANIA, XPERTDIVER, DEEP-DIVING, BUCEO.

Actualmente todas las tiendas-escuelas físicas de submarinismo cuentan con su portal online. El trabajo de campo que se realizó visitando este tipo de negocios reveló que la **facturación online iguala a la facturación que se realiza en la tienda física**.

Armerías Álvarez cuenta con dos tiendas físicas en la CAM además de su portal online, la facturación de 2009 por unidad de negocio ingresada por venta de material de submarinismo fue de 165,000€ cada una, lo que pone de manifiesto la necesidad de la venta online.

### 2.2.1.2.3 Análisis de Asociaciones

Existen multitud de asociaciones y clubes de buceadores creados para promover el submarinismo y el conocimiento del entorno submarino por medio de actividades relacionadas con este deporte.

Es importante destacar que sólo el 20% de los alumnos que finalizan el curso básico sigue buceando, por lo que es fundamental otorgar un servicio de fidelización a través de un club.

Se pueden diferenciar:

- Asociaciones con ánimo de lucro: destaca la Asociación de Buceo recreativo de España (ABRE), Esta es la asociación de las empresas del sector, con el fin de promocionar el buceo recreativo en el territorio español y actuar como un socio competente de departamentos gubernamentales cuya misión sea trabajar en estándares de seguridad en el buceo, para garantizar unas regulaciones y leyes consistentes.

Actualmente se pagan 1.000 Euros de cuota única de ingreso y una cuota anual de 250 Euros. Podrán pertenecer a A.B.R.E. aquellas personas jurídicas y organizaciones de enseñanza que tengan residencia en España y sean miembros a su vez de la R.S.T.C. (Recreational Scuba Training Council Europe). Es decir que tengan su propia certificación. Entre sus miembros las más prestigiosas empresas de certificación de submarinistas, como son ACUC, PADI, PDA, DAN, SSI, IDEA y BARRACUDA.

- Asociaciones sin ánimo de lucro: el fin principal de todas ellas es la promoción de la afición dentro de su zona de actuación, organizando diversas actividades, viajes y cursos dirigidos a sus miembros y entusiastas del mundo del buceo.

Dentro de la Comunidad de Madrid podemos destacar: Asociación de submarinistas de Alcobendas (más de 200 socios y 800 buceadores certificados), Asociación de submarinistas de Ciempozuelos, Asociación española de buceadores, etc. Además, la Asociación Nacional de Empresas de Buceo Profesional cuenta con 41 empresas asociadas en toda España, y concretamente dos en Madrid.

- Clubes: casi siempre asociados a una escuela o tienda, que tiene como objetivo fidelizar al cliente ofreciéndole un entorno donde compartir su afición con otros miembros, y poder seguir avanzando en los distintos niveles dentro de la misma escuela o tienda. En Madrid existen 200 clubes de buceo, de los



cuales 12 son grandes y el resto se compone de instructor + amigos para poder aprovechar subvenciones.

Tanto Casco Antiguo como Zoea o Madriddivers cuentan con su propio club por el que se paga una cuota vitalicia que oscila entre los 30 y 50 €.

### 2.2.1.3 PROVEEDORES

- **Escuelas**

Los principales proveedores para una escuela son las distintas empresas que ofrecen sus métodos y materiales de aprendizaje. Existen varias titulaciones según el tipo de licencia que se quiera obtener, las principales son PADI, FEDAS, SSI, ACUC, PDA. (Más información ver apéndice 7)

Se paga una pequeña cuota anual por pertenecer a sus redes, a parte de la compra del material didáctico, y otra cantidad por cada licencia que expide la escuela. A partir de ahí, simplemente un instructor certificado es el que firma las nuevas licencias.

PADI es el líder en este mercado certificando anualmente más del 60% de buceadores del nivel de entrada en el mundo. Han emitido más de 15.600.000 certificaciones de buceadores a nivel mundial y procesan más de 900.000 certificaciones cada año.

- A nivel ESPAÑA:

- 1- Presencia: Todas Comunidades
- 2- Centros PADI: 216
- 3- Miembros PADI: 3008
- 4- Certificaciones: 32330

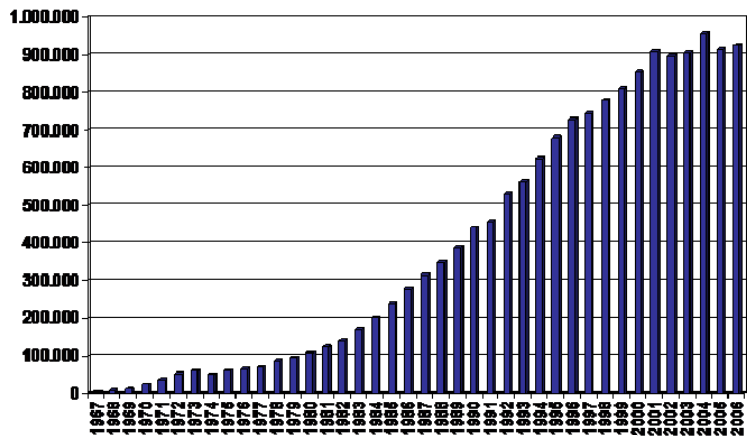
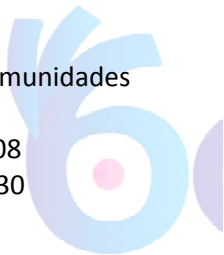


Figura 5 Evolución Licencias PADI

Además, la figura siguiente muestra la cuota de mercado de cada una de estas empresas en la Comunidad de Madrid. Como puede observarse, PADI es el líder en licencias, seguido por la Federación Española de Actividades Subacuáticas. Por ello, y aprovechando la internacionalización de PADI en comparación con FEDAS, **6cean** será un Centro de submarinismo con certificación PADI.

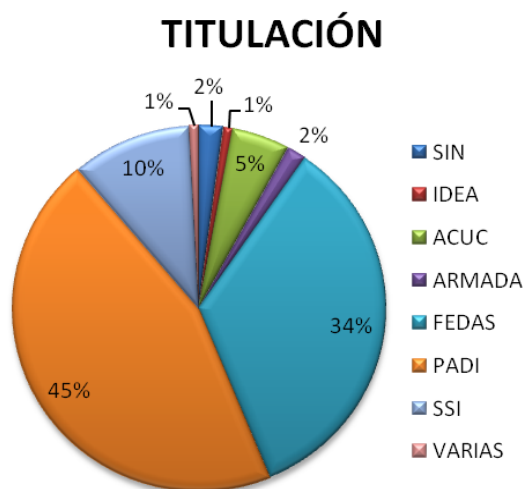


Figura 6 Cuota de mercado de licencias de submarinismo

- **Tiendas**

En cuanto a los proveedores de las tiendas, todos trabajan con un margen comercial parecido entre el 20 y el 60%, siendo las diferencias de precio proporcionales a la calidad del producto. Todas las tiendas de la CAM trabajan con varios proveedores indistintamente.

- Principales marcas: La Asia Dive Expo realizada en Bangkok, Tailandia, fue una gran oportunidad para poder conocer las mejores marcas destinadas al submarinismo. Los dueños de las principales tiendas de submarinismo acudieron al evento. Se expusieron las mejores marcas como:

PRINCIPALES MARCAS SUBMARINISMO		
Bauer®	Scubapro®	Seacub®
Suunto®	Beuchat®	Coltri®
Cressi®	Mares®	Oceanic®
Poseidon®	Padi®	SSI®
DEMA®	Ikelite®	Decathlon®

Tabla 2 Principales marcas Submarinismo

Estas son las marcas más emblemáticas del submarinismo, las marcas que todos los buzos buscan en sus recorridas por las tiendas de submarinismo.

No obstante, en general tanto las tiendas como las escuelas trabajan con todas ellas por igual, aunque existen excepciones, y muy pocas tiene contratos de exclusividad o patrocinio.

- Otras marcas: Existen otras marcas de menor prestigio pero que en general se destinan a equipos auxiliares o bien equipo ligero económico.
- Marcas propias: hay otros casos, como Casco Antiguo, que crea su propia marca, Subacqua. Así obtiene una diferenciación y competitividad frente a otras marcas.

La rotación de los equipos de alquiler suele ser bianual para el equipo ligero (traje, máscara, aletas) y quinquenal para equipo pesado (reguladores, jackets, etc.). De todas formas la rotación del equipo pesado depende mucho de la marca, cuanto mejor es la marca menos mantenimiento, reparaciones y renovaciones hay que hacer durante el año.

Las escuelas aprovechan además los descuentos que han obtenido en la adquisición de los equipos para después venderlos de segunda mano casi a precio de coste, con lo que el capital a amortizar es muy bajo ya que se compensa con el valor residual.

Un factor a tener en cuenta a la hora de elegir los proveedores es el servicio técnico, ya que algunos de ellos como Mares no tienen fábrica en España, y si un equipo tiene que ser reparado hay que enviarlo al extranjero, con el inconveniente para el cliente en cuanto a tiempo de espera. Aún así, las principales marcas disponen en Madrid de servicio técnico autorizado para hacer la revisión anual de los equipos.

En ninguna tienda, que sepamos, se ofrece servicio de sustitución gratuito en caso de avería o reparación y tampoco se puede probar el equipo una vez reparado.

### 2.2.1.4 MODELOS DE NEGOCIO SIMILARES

En cuanto al panorama internacional, podemos encontrar ejemplos de lo que serían modelos de negocio similares, NEMO33 y TODI.

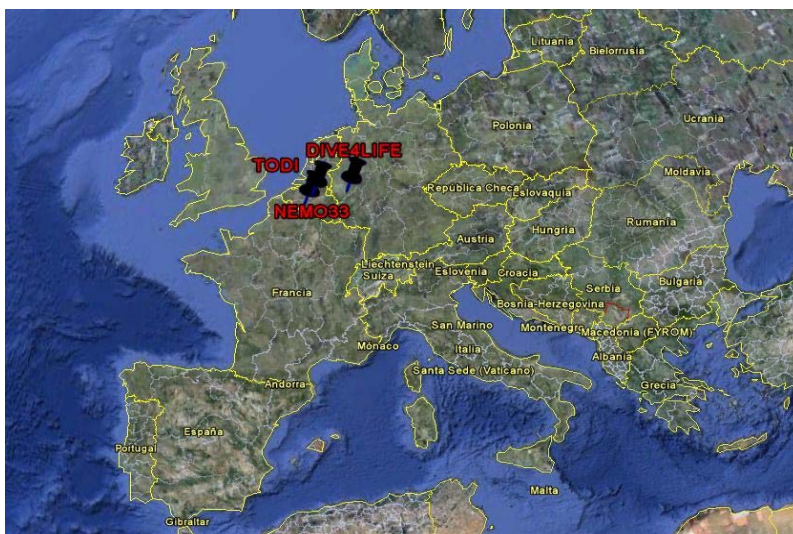


Figura 7 Mapa de centros de buceo europeos.

El análisis de esta competencia directa deja ver que los precios de mercado actuales se encuentran alrededor de los 30 euros por inmersión. Información más detallada de la oferta de estos centros se encuentra en el apéndice 8.

- **NEMO33**

En Bruselas se encuentra Nemo33, la piscina más profunda del mundo. La construcción consiste en una piscina con cinco niveles (1.30, 2.50, 5, 10 y 33 metros), varias cuevas submarinas, tres conductos de aire fresco y un tubo con un diámetro de seis metros que baja al punto más profundo de la piscina. El Proyecto costó unos 3,2 millones de euros.

Desde inicios del 2010 cuenta con una tienda de venta de productos de buceo y una agencia de viajes. El complejo se completa con un restaurante, con numerosas ventanas que permiten a los visitantes ver varias profundidades de la piscina, y una terraza exterior.

Además, el espacio profundo con agua clara y caliente y bajo gran presión, ofrece a los investigadores científicos condiciones muy confortables de trabajo. Así mismo, está preparada para ser escenario en el rodaje de películas.

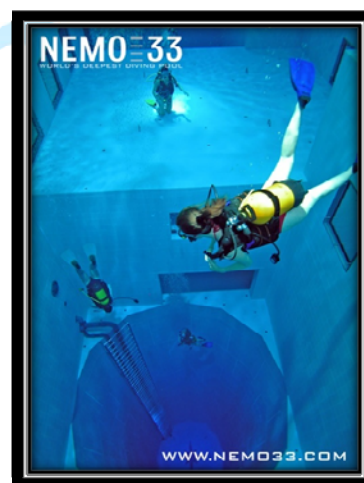


Figura 8 NEMO 33

NEMO 33	2008
Ventas	2.443.496 EUR
Beneficio Explotacion	126763 EUR
Beneficio Neto	50.531 EUR
Margen ventas brutas en %	18,34 %
Cashflow	371.975 EUR
ROS	5,19%

La tabla resume los principales factores del negocio belga. Teniendo en cuenta que la población Bruselas supera escasamente el millón de habitantes, tanto el volumen como el margen de ventas dejan ver la viabilidad de este centro de submarinismo. Además, NEMO33 genera flujos de caja superiores a 350,000€, llegando en 2007 a generar un cashflow de 700,00€.

Tabla 3 Datos NEMO33

- **DIVE4LIFE**

El complejo de submarinismo Dive4Life, se encuentra en el centro del parque acuático de Siegburg, cerca de Colonia, Alemania, desde el año 2003, y es la instalación más grande de su tipo en Europa.

La piscina, de forma circular, tiene una profundidad de 20 metros, 10 metros de diámetro y más de 11.3 millones de litros de agua dulce a una temperatura de 26°C. Tiene diferentes profundidades y está decorada en su interior con ruinas, para dar aspecto de una ciudad hundida.

En su interior se puede realizar la práctica de buceo, snorkeling y apnea, inmersiones sin equipo de respiración autónomo. Se pueden obtener todas las licencias del organismo SSI, Scuba Schools Internacional.

En sus instalaciones podemos encontrar también una tienda de buceo para venta y alquiler de equipos, taller propio para reparaciones y mantenimiento de equipos, y un hotel.



Figura 9 Dive4Life.

- **TODI**

TODI, es aún un Proyecto en sus primeras fases. Al igual que Nemo33 también estará situado en Bélgica.

El Proyecto se realizará en la zona central de BLOSO Hofstade, un conocido complejo del deporte acuático, entre Bruselas y Amberes. El acuerdo entre Todi y BLOSO se firmó el 28 de octubre de 2009. De momento se han iniciado las perforaciones y sigue buscando inversores adicionales.

Serán unas instalaciones para la práctica del buceo, con más de 14 millones de litros de agua dulce, a temperatura de 25°C, y con unos 1000 peces tropicales de 30 especies diferentes.

Además de servir como centro para la iniciación al submarinismo, se podrán llevar a cabo otras actividades como Aquagym, Snorkeling, clases semanales para escuelas de buceo y cursos de especialización y perfeccionamiento para los avanzados.

También contará con un Restaurante en sus instalaciones, con vistas al acuario, y tendrá diferentes salas multifuncionales para la formación, fiestas, recepciones, seminarios, cursos de team building, eventos empresariales, etc. Algunos salones tendrán una visión directa del acuario. Así mismo, una tienda que contará con servicio de carga de botellas, mantenimiento y reparación de equipos.



## 2.2.2 CENTROS COMERCIALES CON GANCHO EN LA CAM

Dentro de la competencia indirecta y/o posible alianza de **6cean**, se ha analizado el sector de los centros comerciales que utilizan como “gancho” una actividad de ocio deportivo. La nueva realidad urbana de Madrid, y concretamente de su área metropolitana, refleja que cada vez se da más importancia al tándem ocio/consumo. Así, la periferia madrileña se ve inundada de centros comerciales, cuyo objetivo concreto es el consumo pero esta finalidad se “disfraza”, ideando un espacio artificial y de experiencias, capaz de generar en el visitante una clara necesidad de consumo.

Por ello, estos centros comerciales del área metropolitana, se insertan en un espacio presidido por la confluencia de vías de comunicación para el tráfico que pone de manifiesto la importancia que tiene para ellos la accesibilidad. Además, la arquitectura, el diseño y la decoración, juegan un papel de señalada importancia en la puesta en marcha de un proyecto comercial, ya que de su combinación resultará la seña de identidad del centro comercial. (Para más información ver el apéndice 9)

### MADRID- XANADÚ – El parque de Nieve.

La nieve es el gancho, el esquí atrae familias por largos periodos de tiempo, y una permanencia más larga en el centro, conlleva que los visitantes realicen un mayor gasto. Está localizado en el término municipal de Arroyomolinos, cerca de una de las principales arterias de comunicación de la Comunidad, la nacional V, a tan sólo 23 kilómetros del centro de la ciudad, lo que se traduce en un tiempo estimado de 23 minutos.

- Oferta de Ocio: Consta de zona de pistas y dos plantas donde se instalan dos empresas de restauración, la zona de facturación de fort fait, de alquiler de material, escuela de esquí, vestuarios, tienda de deportes, clínica y una sala de conferencias. Además, sus instalaciones están siendo utilizadas para práctica del turismo de negocios y de incentivos de distintas empresas.
- Oferta comercial: Madrid-Xanadú, dispone de 135.000 m2 destinados a uso comercial. En ellos se han instalado 220 locales comerciales, de éstos 30 están destinados a restaurantes, y 20 a grandes establecimientos. Esta tremenda actuación comercial ha sido capaz de atraer a Hipercor y Tiendas El Corte Inglés, además de recoger a dos grandes grupos del textil que, por primera vez, incluyen todas sus tiendas en un centro comercial, éstos son INDITEX (España) y Aracadia Group (Inglaterra).

### PLENILUNIO – Bolera y Karting

Se inauguró en Mayo de 2006, y desde entonces, por sus características, ubicación y oferta, se ha convertido en punto de referencia para los habitantes de las zonas residenciales del Noreste de Madrid y del Corredor de Henares. En este caso la mayor bolera profesional de España representa el gancho. Es uno de los centros más innovadores de su género, incorporando las más avanzadas tendencias internacionales en la implantación de este tipo de espacios, combinando una atractiva propuesta integral de ocio y comercio.

Cuenta con una superficie construida de 220.000 metros cuadrados y una superficie Bruta Alquilable (S.B.A.) de más de 70.000 metros cuadrados.

- Oferta de Ocio: Se compone de una bolera con 31 pistas, máquinas deportivas, recreativas, bar y sala de billar de competición. Además eventos para empresas, grupos, ligas corporativas y colegios.

### DREAMS Palacio de Hielo – Pista de Hielo.

Se construyó en el 2002, cuenta con ocio, deporte, cultura, compras y espectáculos se reparten en 24 pistas de bowling, quince salas de cine, tiendas, una escuela de patinaje artístico, una escuela de curling, una sala multifuncional, un gimnasio, una gran sala de máquinas recreativas y restaurantes. Pero sin duda la pista de hielo es el gran protagonista del centro, y actúa de gancho para la atracción de público a sus inmediaciones

- Oferta de Ocio: Cuenta con 1.800 metros cuadrados para realizar actividades como el patinaje, el hockey, el curling y clases para las distintas modalidades. Está situada en un extremo del edificio y cuenta con 16 metros de altura y una bóveda practicable, aforo de 1.800 personas en gradas fijas (ampliable hasta 3.000 con gradas telescópicas) y un escenario fijo con una enorme pantalla central.

### 2.2.3 ANÁLISIS DE LA DEMANDA: ENCUESTAS Y ENTREVISTAS

#### 2.2.3.1 ENCUESTAS

Este apartado constituye un análisis de los potenciales clientes de un tanque de submarinismo desde el punto de vista de la demanda. Se analiza el perfil de los usuarios a través de una doble metodología: cualitativa y cuantitativa. Se han diseñado encuestas específicas que han permitido conocer la realidad del sector de primera mano, recopilando información que de otro modo no se hubiera podido conseguir. Los detalles se incluyen en el apéndice 10.

Se han diseñado dos encuestas diferenciando entre el perfil de un submarinista con título y un potencial submarinista. Las encuestas se encuentran dividida en tres bloques:

- Segmentación por sexo y edad, dentro de la Comunidad de Madrid.
- Perfil del cliente de submarinismo recreativo.
- Análisis cualitativo de preferencias para realizar actividades de buceo.

##### 2.2.3.1.1 Perfil no Submarinista

Para el perfil no submarinista se ha creado un grupo en facebook y se han utilizado diversos foros para cubrir un espectro más grande de encuestados que pueda ser lo suficientemente heterogéneo y representativo.

La muestra estudiada está formada por 330 personas residentes en la Comunidad de Madrid, de las cuales aproximadamente un 50% son hombres y 50% mujeres. A su vez se ha tratado de recrear un grupo significativo de forma que el 80% de los encuestados tienen una edad comprendida entre 20 y 35 años, 12% 36 y 40 años y 8% menores de 20 años.

Los principales motivos por los que no han practicado el submarinismo quedan recogidos en la siguiente gráfica. Destaca:

- Más del 50% no lo han practicado porque no hay centros para ello en Madrid, por lo que tienen que desplazarse a la costa aumentando el dinero invertido en esta actividad.
- Además, un 24% no lo practica porque no tiene tiempo, refuerza la hipótesis de que los madrileños no bucean por la distancia a los centros de submarinismo que organizan estas actividades.



Figura 10 Razones no bucear. Perfil No Submarinista.

##### Valoración del parque submarino

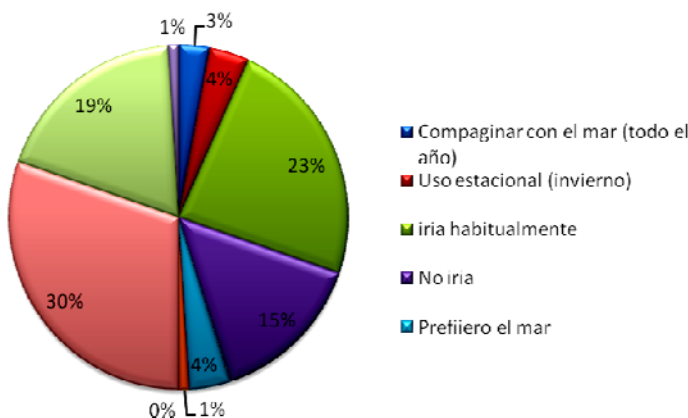


Figura 11 Valoración del modelo de negocio. Perfil No Submarinista.

Al preguntar a los encuestados que no bucean, como valorarían tener la posibilidad de bucear en Madrid, en un centro de buceo habilitado para ello. Nos hemos encontrado con:

- un 38% no iría ya que preferirían el mar
- un 61% lo valoraría de forma positiva y, bien iría de forma habitual, bien lo compaginarían con el buceo en el mar, ya sea de forma estacional o durante todo el año para probar equipos y practicar técnicas en un entorno controlado.

### 2.2.3.1.2 Perfil Submarinista

Para el perfil submarinista se han utilizado foros especializados para la fiabilidad de las encuestas. Se ha realizado una muestra de 860 encuestados de los cuales 260 pertenecen a la Comunidad de Madrid.

ENCUESTA	DATOS	
SEXO	77 % hombres	23% mujeres
EDAD	50% más de 31-40 años	35% mayores de 40, 15% menores de 30.
NIVEL DE SUBMARINISMO	39% avanzado	17% principiante, 16% experto, 16% intermedio, 12% instructor.
PERTENECIA A CLUB	57% pertenecen a un club	20% no pero están interesados, 22% no.
TITULACIÓN	45% PADI	34% FEDAS, 10% SSI, 5 % ACUC, 6% OTRAS.
INMERSIONES ANUALES	71% más de 10	14% entre 5-10, 15% menos de 5.
CON QUIEN BUCEAS	49% con amigos	33% le es indiferente, 18% en familia.
RAZONES NO BUCEAR	59% falta de tiempo/distancia	22% T de agua, 19% precio,
Valoración 6cean	69% VENDRÍA	33% NO VENDRÍA

Tabla 4 Datos encuesta perfil submarinista titulado

- La segmentación por sexo deja ver que es un deporte más atractivo para los **hombres** y que se suele practicar en edades comprendidas entre los **30 a 45 años**.
- Se puede observar que el 80% de las titulaciones se reparten entre las dos principales escuelas **PADI** y **FEDAS** y que el submarinismo es un deporte que se aleja de ser una actividad esporádica ya que el 71% de las personas que realizan este deporte se sumergen más de 10 veces al año.
- El análisis cualitativo de la encuesta muestra que la preferencia para realizar actividades de buceo se centran en **arrecifes** y por ello el diseño del centro de buceo deberá incluir estructuras que los simulen.
- A su vez, se puede comprobar que la actividad de buceo está siempre vinculada a ser realizada en **compañía** ya sea amigos o familia. Estos datos son interesantes para adecuar el plan comercial a las preferencias de los usuarios.
- En cuanto a los motivos por los cuales se deja de practicar la actividad: el principal inconveniente es la **falta de tiempo libre** ya que tienen que planificar desplazamientos al litoral español. Además, también es relevante la **estacionalidad del submarinismo** ya que la temperatura del agua es uno de los factores que alegan los encuestados para no practicar este deporte.
- Finalmente, el último bloque de preguntas se ha centrado en la valoración de nuestro modelo de negocio, resultando que un **70% de los encuestados valoraría positivamente** la instalación. De ellos la mitad usarían el tanque de submarinismo estacionalmente o lo compaginarían con el mar mientras que el 50% restante alega que lo usaría sin ninguna restricción.

### 2.2.3.1.3 Análisis cruzado de las encuestas

Al cruzar los resultados de aquellos encuestados que valoran positivamente de tener un tanque de submarinismo con los segmentos de edades, se pudo comprobar que los no submarinistas más interesados se corresponden con un perfil más joven entre los 20 y 30 años, mientras que el perfil submarinista más atraído por **6cean** se encuentra entre los 31 y 40 años.

De todo el análisis realizado anteriormente se resume que la razón principal por la cual la gente, tanto submarinista como no submarinista, no practica submarinismo es por no disponer de tiempo. En el caso particular que los encuestados sin licencia de submarinismo se añade el hecho de no tener facilidades para realizar este deporte en la Comunidad de Madrid.

Esto nos lleva a la conclusión de que es una necesidad que está sin satisfacer y una oportunidad de negocio sin explotar en ésta Comunidad.

### 2.2.3.2 ENTREVISTAS

Nos hemos entrevistado con nuestro grupo de interés de submarinistas. Destacamos la presencia de DON Miguel Ángel González, presidente de la Federación Madrileña de Actividades Subacuáticas (FMAS), para conocer en detalle algunos aspectos que no fueron preguntados en las encuestas.

#### 1. ¿QUÉ OPINAN SOBRE BUCEAR EN UN TANQUE DE SUBAMRINISMO. CREEN QUE ES IMPORTANTE EL DISEÑO INTERIOR?

*Yo nunca he vivido esa experiencia, desde luego como novedad, probaría a sumergirme en un tanque de submarinismo para vivir una experiencia distinta, porque para los que nos gusta bucear se trata siempre de vivir nuevas sensaciones.*

*Sin duda el diseño es fundamental, es lo que diferencia el hecho de meterte en una piscina corriente y además es lo que da valor frente a sumergirte en el mar, debería de aproximarse lo máximo posible a condiciones de submarinismo en el océano. Esto si hablamos de submarinistas, en el caso de primeros licenciados, es tanto lo que tiene que aprender que lo más importante es conseguir condiciones similares a la flotabilidad en el mar, del decorado ni se darán cuenta de él.*

#### 2. ¿QUÉ USOS LE DARÍA COMO PARTICULAR? ¿Y CÓMO PROFESOR?

*Ahora que ya he realizado inmersiones prácticamente en todos los "océanos", usaría el parque submarino, lo primero por novedad, lo segundo quizás en invierno para prueba de material o por quitarme un poco el "gusanillo". Pero la ventaja fundamental que encuentro en este negocio es la posibilidad de obtener licencias en Madrid sin depender de desplazarte a la costa ni del buen tiempo.*

*Como profesor sin duda, el hecho de tener a mano un lugar que asemeje las condiciones marinas los 365 días de año es un lujo, además de poder ofrecer a los alumnos más practicas antes de que vayan al mar.*

#### 3. ¿PAGARÍA 20 € POR INMERSIÓN? PAGARÍA UN SUPLEMEMNTO POR AHORRASE EL DESPLAZAMIENTO A LA COSTA A LA HORA DE OBTENER UNA TITULACIÓN?

*El precio por inmersión me parece razonable, tenéis que competir en precio frente al mar, pero si queréis que no se quede en una mera inmersión por probar una novedad tenéis que dar a los submarinistas motivos para volver a pagar 20€ por meterse en un tanque de submarinismo.*

*Bueno, lo de un suplemento por no ir a la costa, no tiene sentido para submarinistas titulados. Para la gente que quiera obtener la licencia depende de lo "agarrados" que sean, en mi caso particular sí que lo hubiera pagado y me la hubiera sacado en invierno para estar listo para bucear en las vacaciones de agosto.*

#### 4. ¿QUE VALORA POSITIVAMENTE?

*Para submarinistas vuestra iniciativa de Product Testing me parece un "gancho" fantástico.*

*Para los "no submarinistas" creo que el hecho de obtener licencias en Madrid es muy atractivo, siempre y cuando sea rentable para vosotros, claro.*

#### 5. ¿QUE VALORA NEGATIVAMENTE?

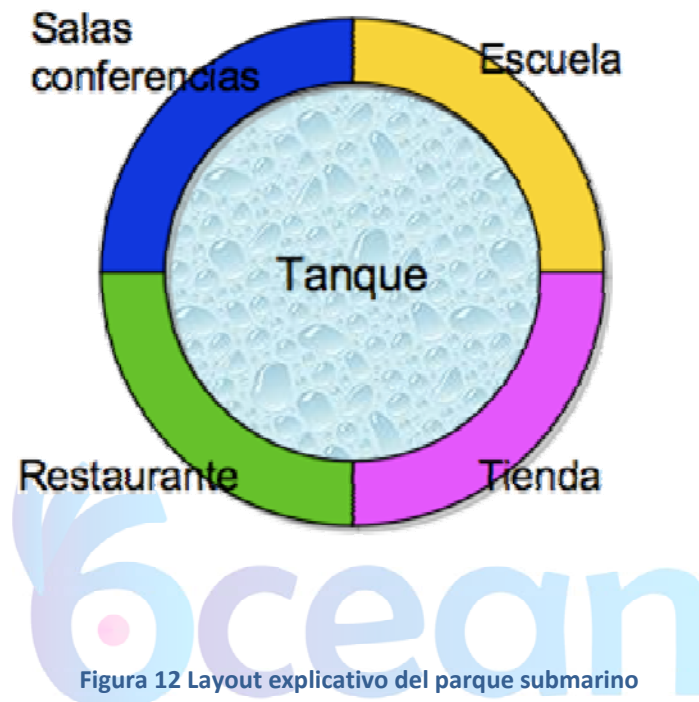
*El principal inconveniente es que la gente no encuentre atractivo porque prefieran el mar, pero ya está el caso de la pista de nieve, no?*

*Deberías cubrir tener un socio en la costa para cerrar del todo el negocio, no olvidéis que al final todos vuestros "alumnos" van a ir al mar.*



### 3 MODELO DE NEGOCIO: ANÁLISIS INTERNO

**6cean** sigue un Modelo de Negocio centrado en la idea de ser un Centro Integral de Buceo, por lo que dispone de una Escuela de Buceo con un tanque submarino donde realizar las actividades de submarinismo, una Tienda donde comprar material relacionado con dicha actividad, una Sala de Conferencias para la organización de eventos y clases y un Restaurante con vistas al acuario.



- **Escuela:** en este centro de buceo indoor de Comunidad de Madrid los clientes puedan obtener licencias oficiales y a la vez practicar su afición sin las dificultades de desplazarse a la costa, evitando así los inconvenientes relacionados con la estacionalidad y la climatología. Además, se ofrecerá la posibilidad de hacerse socios del club **6cean** donde encontrarán actividades, promociones y concursos para continuar disfrutando de este deporte.
- **Tienda:** que dispondrá de todo tipo de material relacionado con el buceo, primeras marcas y últimas novedades del sector serán nuestro principal reclamo, junto con el product testing.
- **Restaurante temático:** que permita disfrutar de un entorno marino en la Comunidad de Madrid y ofrecer un lugar donde completar la jornada submarina. Esta línea de negocio aporta valor añadido al parque submarino pero es gestionado por una empresa externa.

En **6cean** pretendemos ofrecer al cliente una oferta integral en actividades y experiencias relacionadas con el mundo del submarinismo; convertirnos en un centro de referencia a nivel nacional. Para ello queremos ofrecer a nuestros clientes todo tipo de posibilidades. Entre ellas, y para potenciar el atractivo del centro, el tanque de submarinismo va a contar con una serie de decorados modulares que permitirán mantener la novedad y el atractivo de bucear en diferentes entornos. Además, se prestará atención a la adaptación de las instalaciones y productos a todas las edades y perfiles, siendo la accesibilidad y adaptabilidad un punto muy importante en el diseño del parque submarino. Todas estas actividades están enfocadas a la fidelización de los perfiles de potenciales clientes.

• Barreras de entrada

- Escuela: la principal barrera de entrada para escuelas de submarinismo es la alta inversión que puede poner en riesgo el negocio. Se cree conveniente apostar por tecnologías que, aunque supongan un mayor desembolso inicial, puedan ayudar a reducir el consumo energético a medio plazo, contribuyendo al desarrollo sostenible y medioambiental del negocio.
- Tienda: en el mundo del submarinismo, los buceadores suelen ser fieles a sus tiendas o clubs de buceo habituales, por lo que consideramos que el darnos a conocer entre ese público y conseguir llamar su atención es la principal barrera de entrada de nuestra tienda. Queremos aprovechar la posibilidad de contratos de patrocinio o exclusividad de productos y/o marcas, incluso de lanzamiento de productos en nuestras instalaciones. En un futuro se plantea la creación de productos **6cean**.

• Lienzo estratégico:

A partir de una autoevaluación de nuestras capacidades propias y teniendo en cuenta los parámetros del sector del submarinismo en la CAM, se ha elaborado un perfil estratégico para compararnos con nuestros competidores.

Para valorar las capacidades, se emplea una escala de -3 a +3, siendo el valor "0" el estándar del sector. A continuación se ha comparado el perfil obtenido (azul), dibujado gráficamente, con el de nuestros competidores que son las escuelas tradicionales (naranja). En las zonas del gráfico en las que estamos por encima son nuestros puntos fuertes, y en las zonas en las que estamos por debajo son nuestros puntos débiles. Además, también nos hemos comparado con el líder del mercado (benchmark) Casco Antiguo (verde), para ver lo lejos que estamos de él y en qué áreas del negocio.

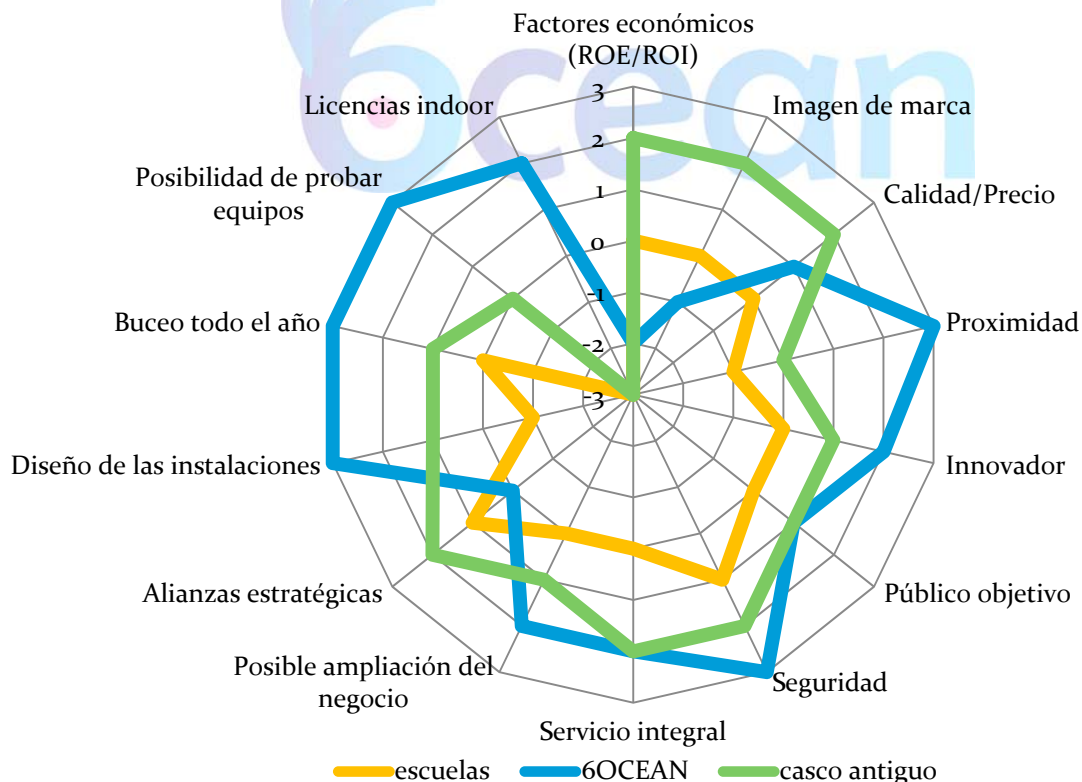


Figura 13 Lienzo estratégico 6cean

El gráfico muestra que **6cean** cuenta con instalaciones y productos innovadores y diferenciadores pero, como es lógico, con una presencia en el mercado modesta y una condición económico-financiera regular.

## 4 ANÁLISIS ESTRATÉGICO

### 4.1 QDAFO

El análisis estratégico se ha desarrollado en base a una matriz DAFO de debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades. Por un lado, se han identificado las características internas del producto en función de sus debilidades y sus fortalezas de forma que puedan ser corregidas las primeras y explotadas las ventajas competitivas que ofrecen las segundas.

Por otro lado se han analizado los factores externos en base a las amenazas y las oportunidades que se puedan presentar en el mercado. De esta forma las amenazas son detectadas como los riesgos que obligan a una estrategia para defendernos de ellos mientras que las oportunidades del mercado deben ser aprovechadas para posicionar nuestro producto.

Se han analizado las diferentes líneas de negocio por separado para poder optimizar los resultados obtenidos con este análisis y actuar de forma específica en cada uno de ellos.

#### 4.1.1 ANÁLISIS CUALITATIVO

##### 4.1.1.1 DEBILIDADES

CENTRO		ESCUELA		TIENDA	
D1C	Alta inversión inicial.	D1E	Dependencia de proveedores.	D1T	Sin barreras de entrada
D2C	Proceso de construcción lento.	D2E	Sin socio en la costa.	D2T	Sin red contactos
D3C	Desconocimiento técnico. Sin know how del sector.	D3E	Capacidad limitada	D3T	Dependencia de proveedores
D4C	Falta de capital inicial	D4E	Riesgo de accidente que pueda dañar la imagen.		

Tabla 5 Debilidades

##### 4.1.1.2 FORTALEZAS

CENTRO		ESCUELA		TIENDA	
F1C	Servicio integral al Cliente	F1E	Proximidad	F1T	Posibilidad de probar el equipo in situ. Product Testing
F2C	Escalabilidad.	F2E	Abrimos todo el año.	F2T	Rappel por Volumen.
F3C	Negocio sustentado en la innovación y diferenciación.	F3E	Máxima sensación del seguridad.	F3T	Trajes a medida.
F4C	Adaptabilidad a diversos perfiles de clientes.	F4E	Adaptación de productos e instalaciones		

Tabla 6 Fortalezas

## 4.1.1.3 AMENAZAS

CENTRO		ESCUELA		TIENDA	
A1C	Dificultad de conseguir financiación inicial.	A1E	Dificultad de penetración en sector maduro	A1T	sector maduro → fuerte competencia en precios.
A2C	NEMO33 en expansión internacional.	A2E	Precio de las licencias fijado por 2 o 3 empresas.	A2T	Alta competencia.
A3C	Menor crecimiento de mercado del esperado.	A3E	Ausencia de mar = falta de atractivo.	A3T	Pocas compras Kit pesado
		A4E	Solo 20% de alumnos siguen buceando		

Tabla 7 Amenazas

## 4.1.1.4 OPORTUNIDADES

CENTRO		ESCUELA		TIENDA	
O1C	Alto número de empresas capital riesgo.	O1E	CAM 3ra Comunidad con licencias	O1T	Exclusividad lanzamientos/patrocinio de marcas.
O2C	Ayuda a Pymes, Bº fiscales.	O2E	Facilidad de encontrar personal cualificado.	O2T	Creación de marca blanca
O3C	Centro Comercial Valdebebas.	O3E	Sector en crecimiento	O3T	Sector con 60% de margen.
O4C	Crecimiento de sector Ocio en CAM.	O4E	Variedad de proveedores, PADI; FEDAS; ACUC;ETC		

Tabla 8 Oportunidades

## 4.1.2 ANÁLISIS CUANTITATIVO

Una vez identificadas las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades aplicables a nuestro producto, se ha construido una matriz DAFO ponderada cuya escala de puntuación se ha establecido entre -2 y +2.

- FORTALEZA vs AMENAZAS: ¿protege esta fortaleza contra esta amenaza específica?
  - SI: se puntuará entre 1 y 2 en función del grado de protección.
  - NO: se puntuará entre -1 y -2
  - INDIFERENTE: se puntuará con un 0.
- FORTALEZA vs OPORTUNIDADES: ¿se puede utilizar esta fortaleza para aprovechar esta oportunidad?
  - SI: se puntuará entre 1 y 2 en función del grado de aprovechamiento.
  - NO: se puntuará entre -1 y -2
  - INDIFERENTE: se puntuará con un 0.
- DEBILIDADES vs AMENAZAS: ¿Mejorando esta debilidad nos protegemos mejor de esta amenaza?
  - SI: se puntuará entre 1 y 2 en función grado de defensa.
  - NO: se puntuará entre -1 y -2
  - INDIFERENTE: se puntuará con un 0.
- DEBILIDADES vs OPORTUNIDADES: ¿Mejorando esta debilidad se aprovecha mejor esta oportunidad?
  - SI: se puntuará entre 1 y 2 en función del grado de aprovechamiento.
  - NO: se puntuará entre -1 y -2
  - INDIFERENTE: se puntuará con un 0.

		OPORTUNIDADES				AMENAZAS			
		Alto número de empresas capital riesgo	Ayuda a Pymes, Bº fiscales	Ocio en la CAM	Alianzas estratégicas (Valdebebas)	Dificultad de conseguir financiación inicial por entidades de crédito	Menor crecimiento de mercado del esperado	Expansión internacional de NEMO 33	
FORTALEZAS	Servicio Integral	1	0	2	1	0	1	1	6
	Escalabilidad	0	0	1	2	1	0	0	4
	Adaptable al Cliente	0	0	2	1	0	1	1	5
	Innovador	2	0	1	1	1	1	2	7
DEBILIDADES	Alta inversión	-2	1	0	-1	-2	-2	0	-6
	Falta de Know How	-1	0	0	-1	-1	-1	-2	-6
	Construcción Lenta	-1	1	0	-1	0	0	-1	-2
	Falta capital	-1	0	0	-1	-2	0	0	-4
		-3	2	6	2	-3	0	-1	

Tabla 9 QDAFO CENTRO

Tras el análisis Q-DAFO, hemos llegado a las siguientes conclusiones sobre el Centro de Buceo:

- Ataque:** Debemos aprovechar la oportunidad del creciente consumo en ocio en la CAM para la creación de nuestro negocio. El hecho de ser los primeros nos favorecerá a la hora de posicionarnos en el mercado. Para ello debemos valernos de la innovación, que es nuestra principal ventaja competitiva frente al resto de empresas del sector, ya que disponemos de unas instalaciones modernas y equipadas como ningún otro centro en el mercado español. Junto con la adaptabilidad de nuestras instalaciones y productos, son las fortalezas que debemos resaltar y potenciar para poder vencer las demás debilidades.

- **Cambio:** La debilidad principal que nos afecta para poder desarrollarnos y aprovechar las oportunidades que el mercado nos ofrece es la falta de conocimiento técnico en el negocio, por lo que deberemos pensar en la posibilidad de contratar personal especializado. Así podremos posicionarnos junto a nuestros competidores en igualdad de condiciones.
- **Defensa:** Las fortalezas que presenta nuestro negocio son muy potentes, ya que al cruzarlas con las amenazas del sector, éstas no se ven dañadas ni afectadas, sino todo lo contrario. Gracias a nuestras fortalezas podemos afrontar las vicisitudes del entorno con más solvencia que nuestros competidores.
- **Abandono:** La amenaza que más nos impacta es la dificultad de conseguir financiación por parte de las entidades de crédito, debido a la alta inversión necesaria para llevar a cabo el negocio.

		OPORTUNIDADES			AMENAZAS			
		Exclusividad de lanzamientos	Creación de marca propia	Margen comercial del 60%	Competencia en precios	Alta competencia (muchas tiendas)	Pocas compras de Kit Pesado	
FORTALEZAS	Product Testing	2	1	0	1	2	1	7
	Rappel por Volumen	0	0	2	2	1	1	6
	Trajes a medida	1	1	0	0	1	1	4
DEBILIDADES	Sin barreras de entrada	2	2	0	-1	-2	0	1
	Sin red de contactos	-1	1	0	0	-1	0	-1
	Dependencia de Proveedores	-1	1	2	0	0	0	3
		3	7	4	2	1	1	

Tabla 10 QDAFO TIENDA

Con el estudio del DAFO de la unidad de negocio de la Tienda, se obtiene varias conclusiones claras:

- **Ataque:** la posibilidad que damos en nuestra tienda para probar los equipos antes de su compra es el gran fuerte de nuestro negocio, lo que nos hace diferentes al resto. La oportunidad del mercado viene desde el punto de la creación de una marca propia **Ocean**, que se tendrá en cuenta a la hora de desarrollar la estrategia de la tienda.
- **Cambio:** La falta de una red de contactos no debe impedirnos alcanzar nuestras metas. La importancia del proyecto global en el sector del submarinismo es suficiente como para atraer a los principales fabricantes de artículos de buceo y aprovechar esta oportunidad para establecer alianzas y posibles proveedores para nuestra marca blanca.

- **Defensa:** al igual que en el caso del Centro, las fortalezas de la tienda nos permiten defendernos frente a las amenazas del entorno, ya que nuestras ventajas competitivas minimizan el efecto de dichas amenazas.
- **Abandono:** Debemos tener especial cuidado al igual que en la escuela con la falta de contactos y conocimientos sobre el mercado y la alta competencia que se presenta en el mismo, debido a que las bajas barreras de entrada en el sector permiten la presencia de un gran número de tiendas de buceo en Madrid. Debemos potenciar la venta de Kits pesados, que dejarán un mayor beneficio que otros productos.

		OPORTUNIDADES				AMENAZAS				
		Facilidad para encontrar personal cualificado	CAM 3ra Comunidad con licencias	Variedad de proveedores, PADI; FEDAS; ACUC...	Sector en crecimiento	Solo 20% de alumnos siguen buceando	Falta atractivo: Competencia con litoral	Precio de las licencias fijado por 2 o 3 empresas.	Dificultad de penetración en sector maduro	
FORTALEZAS	Adaptabilidad instalaciones	0	0	0	1	1	2	0	2	6
	<b>Proximidad</b>	1	2	1	0	1	1	1	1	<b>8</b>
	Seguridad	0	1	0	0	1	1	1	0	4
	Todo el año	0	2	0	1	1	2	0	1	7
DEBILIDADES	Capacidad limitada	0	-1	0	-1	0	0	0	-2	-4
	Sin socio en costa	0	-1	0	-1	-1	-2	0	-1	<b>-6</b>
	Dependencia de proveedores	0	0	1	0	0	0	0	0	1
	Riesgos por accidentes	0	0	0	0	0	0	0	-1	-1
		11	<b>3</b>	2	0	3	4	2	<b>0</b>	

Tabla 11 QDAFO ESCUELA

- **Ataque:** la Comunidad de Madrid es la tercera Comunidad con mayor número de licencias, lo que hace de **6cean** un negocio con grandes posibilidades de futuro en dicha Comunidad. Esto unido a las fortalezas de la Escuela como son por un lado, la proximidad del Centro seguida de la posibilidad de bucear todo el año nos diferencian de la competencia y nos ayudan a la hora de llegar a los clientes, por la diferenciación que supone respecto a los productos que ya están en el mercado.



- **Cambio:** se deberán implantar estrategias que permitan minimizar el efecto negativo de no disponer de un socio en la costa y de que la capacidad de las instalaciones sea limitada para poder continuar formando y motivando a los buceadores, ya que, aunque en **Gcean** cuidamos al máximo los detalles, somos conscientes de que nunca podremos considerarnos como un sustituto fijo de las inmersiones en el mar. El submarinismo es un deporte en el que las personas que se inician en él suelen ser muy fieles al centro donde realizaron su curso. Debido a esto la penetración en este mercado a nivel de personal con titulación es complicado. Debemos esforzarnos en captar nuevos buceadores que quieran disfrutar de la experiencia del buceo y captar a los buceadores con licencias mostrándoles las ventajas de poder practicar el buceo en nuestro Centro durante todo el año, de una forma cómoda y segura y cerca de sus domicilios, sin la intención de sustituir al mar en ningún momento, sólo como complemento del mismo.
- **Defensa:** el efecto de nuestras fortalezas como Escuela de buceo tienen el mismo efecto que en el caso del centro y de la tienda, ya que nos ayudan a defendernos de las amenazas.
- **Abandono:** en concordancia con el apartado anterior, se deberán buscar estrategias que mitiguen el impacto de la falta de socio en la cosa y la falta de atractivo que pueda presentar el tanque de buceo con comparación con el mar abierto.

## 4.2 PLAN ESTRATÉGICO

Como comienzo del plan estratégico, cabe recordar la misión de **Gcean**, que es *proporcionar un servicio integral para la práctica de actividades acuáticas, ofreciendo a nuestros clientes una experiencia innovadora basada en el diseño, la novedad, la continua adaptación y la seguridad de forma que puedan disfrutar del ocio submarino durante todo el año en la Comunidad de Madrid. Partiendo de esta base, podemos entonces plantear la estrategia que queremos seguir en **Gcean** para alcanzar dicho objetivo.*

La estrategia de **Gcean** que se centrará en conseguir los objetivos planteados en la misión de la empresa, puede resumir en tres líneas de actuación:

- **Crecimiento**

El tanque de **Gcean** tiene capacidad para recibir a 120 buceadores por hora, esto permite definir políticas de crecimiento de las actuales líneas de negocio, cursos, bautismos e inmersiones durante los próximos años sin alcanzar el 100% de ocupación.

- **Diversificación**

El principal objetivo de esta estrategia es la de diluir los costes fijos del Centro en varias líneas de negocio haciendo así más rentables las “core competentes” y dotándolas de flexibilidad a la hora de competir en precio.

Debido a la estacionalidad de la demanda, la variabilidad de la ocupación con los horarios y los días de la semana, se presenta la oportunidad de explotar nuevas líneas de negocio. Así a partir del tercer año se realizarán actividades con colegios, institutos y universidades para acercar la práctica del buceo a los más jóvenes aprovechando las horas valle, llegando a ellos mediante campañas especialmente diseñadas.

También entra dentro de la diversificación diseñar programas de actividades mixtos, siendo el buceo siempre una de las actividades, pero añadiendo una secundaria como puede ser un masaje, una cena, etc, como se podrá comprobar en el apartado de Productos.



Mediante la diversificación **6cean** espera atraer distinto público objetivo, pero sobre todo innovar en cuanto a los servicios que se ofrecen para diferenciarse de los competidores.

- **Expansión**

Aunque con una gran capacidad, el tanque principal tiene dimensiones finitas, esto impide mantener tasas de crecimiento elevadas durante muchos años en la línea de la escuela. Es entonces cuando será necesario plantear líneas alternativas que permitan a **6cean** seguir creciendo y cumplir los compromisos con los accionistas en el tiempo.

- Agencia de Viajes: viene a completar la dupla escuela/tienda., ofreciendo salidas de fin de semana a distintos puntos de la costa española, pero sobre todo organizando viajes de buceo a los lugares más atractivos del mundo, fidelizando así a nuestros clientes más allá del Centro de Buceo en Madrid. Deberá convertirse en la tercera línea de negocio a partir del tercer año, y su crecimiento será clave para alcanzar los objetivos a partir del cuarto año.
- Alianzas en la costa: Como se ha expuesto en apartados anteriores una de las debilidades es carecer de socios o base en la costa española desde la que impartir cursos avanzados y organizar salidas. Es por esto que a medio plazo se contempla bien la colaboración en exclusividad con una escuela en la costa que cumpla los niveles de exigencia en cuanto a la calidad del servicio prestado al cliente, bien la posibilidad de abrir centros propios, de forma que podamos explotar el “know how” adquirido en enseñanza para no estar limitados al tamaño del tanque, y por otro lado beneficiarse de la imagen de marca generada para captar clientes que quieran bucear en el mar.

Siguiendo las premisas marcadas en el anterior párrafo pretendemos posicionarnos en el mercado y conseguir superar a nuestra competencia, evolucionando durante los 5 años hasta alcanzar el perfil que se representa en la siguiente figura.

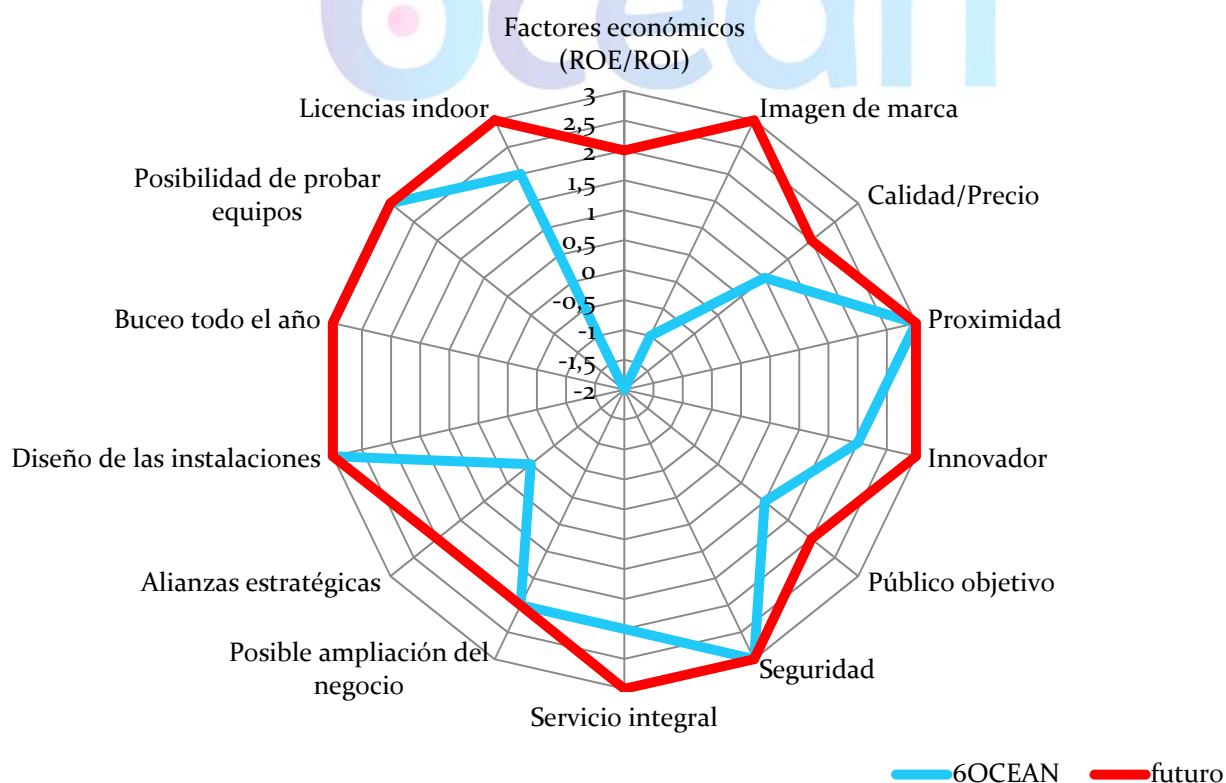


Figura 14 Lienzo estratégico 6cean al 5º año

## 4.2.1 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Los objetivos estratégicos son aquellas metas que pretendemos alcanzar en nuestro negocio. Hemos diferenciado diferentes objetivos que se irán logrando gracias a la implantación de los diferentes planes que se exponen a continuación: Plan de Marketing, Plan Comercial, Plan de Recursos Humanos, Plan de Operaciones y Plan Económico-Financiero. Dichos objetivos se dividen en objetivos a corto y largo plazo. A su vez, cada Unidad de Negocio va a tener unos Objetivos estratégicos que alcanzar.

Tras realizar el análisis de los DAFOs según línea de negocio, se han extraído las conclusiones principales que permiten fijar y sustentar los objetivos del parque submarino a corto y largo plazo.

### 4.2.1.1 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

**Crecimiento en ventas:** según el análisis realizado, se espera conseguir un crecimiento en ventas del 70% anual los dos primeros años, hasta alcanzar una cifra de negocio de 2,5M€ al final del 2º año de explotación.

**Pay Back:** con las acciones que se describen en el Plan de Marketing y Plan Comercial, pretendemos alcanzar el Pay Back al 7º año de explotación del negocio.

### 4.2.1.2 OBJETIVO A LARGO PLAZO

**Disminución del Ratio Personal/Ventas:** el gasto en personal es el mayor de todos los que tenemos; con el paso del tiempo se pretende optimizar dicho ratio, ya que las previsiones de ventas son ascendentes a lo largo de todo el Proyecto. Según las estimaciones realizadas, dicho ratio disminuirá el 25% de media cada año, hasta llegar al 5º año.

### 4.2.1.3 OBJETIVO A CORTO PLAZO

**Disminución del ratio marketing/ventas:** inicialmente se va a realizar una fuerte inversión en marketing para dar a conocer **Ocean** a nuestros usuarios y clientes. La disminución de este Ratio será el principal objetivo a corto plazo. Su disminución se estima en 8 puntos, pasando del 19% al 11%, en el tercer año.

### 4.2.1.4 OBJETIVOS POR UNIDAD DE NEGOCIO

#### 4.2.1.4.1 Objetivos tienda

El objetivo para la tienda es alcanzar en el primer año unas ventas de 600.000 euros. Para los siguientes años se espera un incremento medio en las ventas del 65%, repartido de la siguiente manera:

AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
	80%	75%	65%	50%

#### 4.2.1.4.2 Objetivos escuela

EL objetivo para la escuela es impartir en el primer año 5000 bautismos. Para los siguientes años se espera un incremento medio del 45%, repartido de la siguiente manera:

AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
	100%	30%	25%	25%

## Bautismos por año

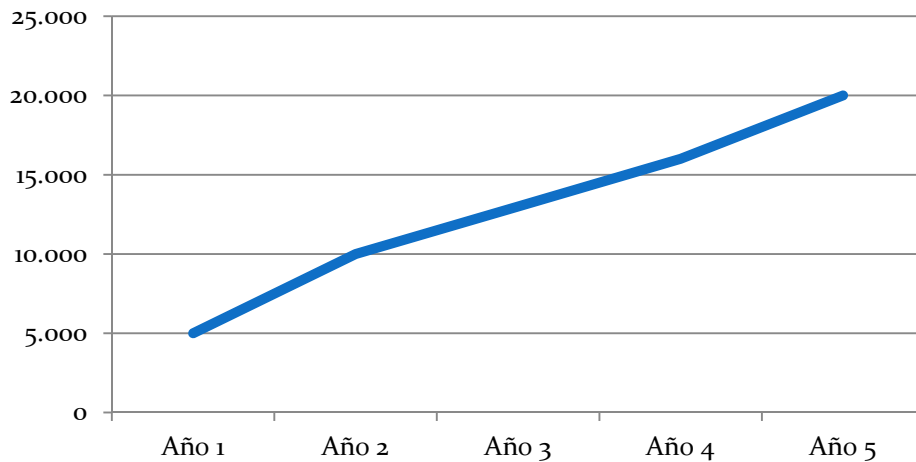


Figura 15 Bautismos anuales

El segundo objetivo para la escuela, está relacionado con su Club y con la fidelización de los clientes, por lo que se busca alcanzar un aumento del número de socios del 50% medio interanual, como se indica en la siguiente gráfica, hasta alcanzar los 2500 socios al 5º año.



## Socios por año

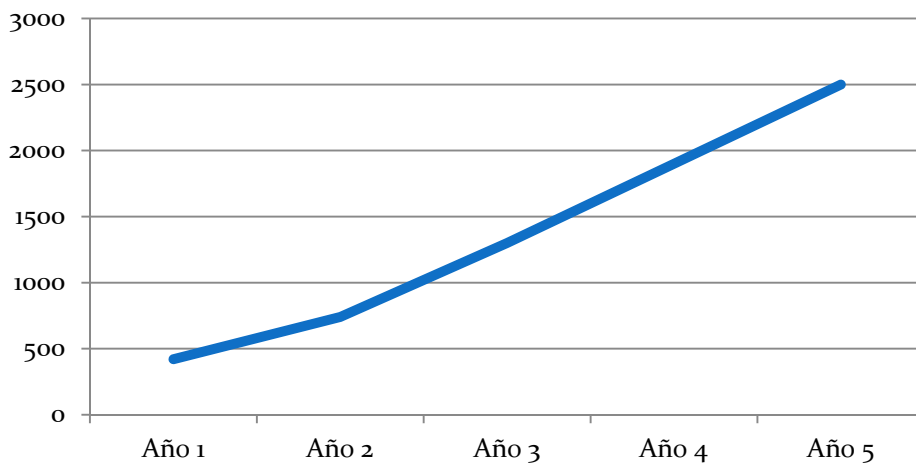


Figura 16 socios anuales

Para el control y monitorización de los diferentes Objetivos Estratégicos de cada unidad de negocio y del Centro en su conjunto, se han definido una serie de KPIs, los cuales se detallan en el documento Plan de Control y Contingencias, que se desarrolla más adelante.

## 5 PLAN DE MARKETING

### 5.1 POSICIONAMIENTO

**6cean** quiere posicionarse como una imagen de marca de prestigio, y ocupar la mente del consumidor como una experiencia submarina innovadora en la propia Comunidad de Madrid.

#### 5.1.1 MARCA 6OCEAN

- **LOGO:**

Tanto el nombre como el signo de marca son fuertemente distintivos, fáciles de reconocer, recordar, pronunciar y traducir al resto de idiomas.

- **NOMBRE:** El nombre de **6cean** pretende transmitir que la grandeza del parque submarino representa el sexto océano. Se intenta dar la idea que realizar inmersiones en la piscina de **6cean** es una experiencia diferente a las posibilidades que se ofrecen en Madrid. El océano llega a Madrid. Aporta grandes dosis de asociación y evocación con el servicio que ofrecemos, así como un alto nivel de identidad visual, adaptándose a todos los elementos de la empresa.

- **El número del 6:** Hace referencia al sexto océano, un océano que se crea con este negocio.
- **Ocean:** Se denomina océano a la parte de la superficie terrestre ocupada por el agua marina. La palabra océano da mayor sensación de grandeza y magnificencia que mar por lo que transmite la espectacularidad de las instalaciones del parque submarino.
- **Símbolo:** El símbolo se ha escogido porque el número 6 es fácilmente vinculable con una señal del lenguaje del submarinismo que se usa para preguntar, responder, aprobar e incluso como señal de haber entendido una indicación. Es un símbolo muy representativo del negocio. Ya que vincula el logo con la actividad y es un signo positivo, de aprobación.
- **Color:** Se ha escogido el color azul, por ser el color del mar. Además las tonalidades de azul cambian a lo largo del nombre simbolizando los diferentes colores del océano y sus olas. Este color, se relaciona con sentimientos positivos de simpatía, alegría, actitud positiva, así como integración social y se asocia a la tranquilidad y la seguridad.



Además, se ha comprobado que este nombre no ha sido utilizado por ninguna otra empresa en el Registro Mercantil, e incluso insertándolo en los principales motores de búsqueda no aparece nada relacionado con el mundo de acuarios submarinos.

#### 5.1.2 ESTRATEGIA COMPETITIVA

**DIFERENCIACIÓN:** El plan empresarial basa la comercialización de **6cean** en la estrategia clave de la diferenciación del parque submarino al ser el único Centro de Buceo integral de la Comunidad de Madrid que ofrece la experiencia innovadora de sumergirse en agua salada a 30 grados de temperatura sin el uso de neoprenos.

Por todo esto **Unique Sales Proposition** es:



Ésta ventaja competitiva está presente en la novedad de los productos **6cean** y permite diseñar una estrategia de precios donde repercutir un incremento del valor de dichos productos. Ambos aspectos se describen a continuación en el Marketing Mix.

El lector está invitado a conocer los detalles del Posicionamiento en el apéndice 11.

## 5.2 MARKETING MIX

### 5.2.1 DEFINICIÓN DE PRODUCTOS 6OCEAN

**6cean** dispone de tres líneas estratégicas de negocio cada una de ellas con independencia de gestión de productos y organización:

- **Tienda** en la que adquirir cualquier material relacionado con el buceo.
- **Centro/Escuela de Buceo** con diferentes productos para realizar inmersiones a más de 18 metros de profundidad.
- **Restaurante** temático que goza de un emplazamiento submarino para hacer de las comidas y cenas un experiencia novedosa. Esta actividad ha sido externalizada y por tanto no se contempla en el plan de marketing.

CENTRO DE BUCEO	
Centro Integral de Buceo que posibilita la práctica del submarinismo y actividades subacuáticas y facilita cualquier tipo de gestión relacionada con dicha actividad en la Comunidad de Madrid.	
<b>Centro de Buceo Esperado</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tanque de inmersiones de agua salada, con una capacidad de más de 6 millones de litros y una profundidad superior a 18 metros, con decorados modulares.</li> <li>• Vestuarios y aseos para clientes con duchas y taquillas.</li> <li>• Sala multiusos para conferencias y eventos.</li> <li>• Aulas para las clases de los alumnos.</li> <li>• Seguridad e higiene de las instalaciones.</li> <li>• Obtención de la licencia para bucear.</li> <li>• Material de buceo de calidad.</li> </ul>
<b>Centro de Buceo Aumentado</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Promociones y descuentos para clientes.</li> <li>• Actividades especiales relacionadas con el buceo: viajes organizados, cócteles, fiestas, charlas, y conferencias para los socios.</li> <li>• Ambientación diferente dentro del tanque de buceo.</li> <li>• Adaptación de las actividades al colectivo específico que la vaya a desarrollar, como puedan ser niños, personas de la tercera edad, discapacitados, personas tranquilas, activas, intrépidas, conservadoras.</li> <li>• Alquiler de instalaciones para eventos y rodajes</li> </ul>
<b>Centro de Buceo Potencial</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Especies marinas dentro del tanque.</li> <li>• Agencia de viajes propia.</li> <li>• Alianza estratégica con centros en la costa.</li> <li>• Nueva Piscina adaptada con olas para clases de surf.</li> <li>• Nuevas titulaciones FEDAS, SSI</li> </ul>

Tabla 12 Producto Centro de Buceo

### 5.2.1.1 TIENDA

La tienda de **6ocean** dispone de una amplia gama de productos de buceo de las principales marcas, así como de personal especializado para el asesoramiento de los clientes.

Principales servicios ofrecidos son:

- Venta de material: Física y Online.
- Recarga de botellas de aire comprimido.

TIENDA 6OCEAN	
Es una tienda de productos y servicios relacionados con el mundo del submarinismo	
<b>Destinatarios</b>	Aficionados al submarinismo
<b>Producto esperado</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Equipos nuevos de varias gamas.</li> <li>• Textil.</li> <li>• Servicio técnico de reparación y mantenimiento de equipos de todas clases.</li> <li>• Venta física y online.</li> <li>• Material de las marcas más reconocidas del mercado.</li> <li>• Kit equipo ligero inicio.</li> <li>• Kit equipo ligero avanzado.</li> <li>• Kit equipo pesado inicio.</li> <li>• Kit equipo pesado avanzado.</li> </ul>
<b>Producto Aumentado</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Oportunidad de probar los productos promocionales de la tienda en el tanque central de 6ocean.</li> <li>• Ofertas y descuentos para los socios de 6ocean.</li> <li>• Invitaciones especiales para conocer los últimos productos del mercado.</li> <li>• Bonos de descuento por la compra de material de la tienda para realizar inmersiones en el tanque central de 6ocean.</li> <li>• Venta de productos de segunda mano a precios especiales para todos los socios de 6ocean.</li> <li>• Trajes a medida.</li> </ul>
<b>Producto Potencial</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Línea de productos de buceo 6ocean.</li> <li>• Línea de productos corporativos 6ocean. (camisetas, peluches, lápices,...)</li> </ul>

**Tabla 13 Producto Tienda 6ocean**

El lector está invitado a ver el catálogo completo de 6ocean en el apéndice 12.

### 5.2.1.2 CENTRO/ESCUELA DE BUCEO

La escuela ofrece cursos de buceo de forma periódica, con un aforo limitado, abiertos a cualquier persona (mayor de 16 años) que quiera aprender a bucear. Los cursos de buceo están dirigidos por personal altamente cualificado y experimentado, que garantizan la calidad y seguridad en el desarrollo de los mismos. Dentro de la amplia oferta de actividades, se destacan:

- Inmersiones con/sin alquiler de equipo autónomo.
- Bautismos/ Discover scuba diving.
- Cursos: completo (teórico + práctico) (similar a OWD de PADI).
- Clases de instructores.
- Alquiler de instalaciones para eventos, rodajes.
- Club **6ocean**.

En el apéndice 13 se puede ver una comparativa de los productos anteriores con los de la competencia.

### INMERSIONES

Disfruta de tu pasión por el buceo. Inmersiones a una profundidad de más de 18 metros, dentro de un ambiente marino con plena seguridad y comodidad.

Si ya posees el open water diver o superior y quieres disfrutar de tu actividad preferida descubre las posibilidades que te ofrece 6ocean.

<b>Destinatarios</b>	Personas con titulación
<b>Condiciones</b>	Deberán presentar titulación de buceo y seguro en vigor. En caso de no disponer de seguro para la inmersión tendrá la posibilidad de hacerse uno en el Centro.
<b>Duración total</b>	Una Hora. Tiempo de inmersión 35 min.
<b>Producto esperado</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inmersión en el tanque central.</li> <li>• Posibilidad de alquilar el equipo completo.</li> <li>• Disponibilidad y seguridad a la hora de realizar la inmersión.</li> <li>• Asistencia en caso de emergencia.</li> </ul>
<b>Producto Aumentado</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Guía de buceo y fotografía de recuerdo.</li> <li>• Inmersión a pecios dentro del taque.</li> <li>• Buzo de seguridad a cargo del Acuario.</li> <li>• <b>Product Testing</b> de los últimos equipos de buceo.</li> <li>• Alquiler de cámaras para grabar tu inmersión.</li> </ul>
<b>Producto Potencial</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inmersiones con diferentes animales marinos en el tanque.</li> <li>• Inmersiones nocturnas.</li> <li>• Alianza con Zoo y/o Faunia para inmersiones con tiburones.</li> <li>• Simulador de buceo con diferentes escenarios.</li> </ul>

Tabla 14 Producto Centro de Buceo-INMERSIONES

### BAUTISMOS

Es la forma más segura e interesante de aprender y de disfrutar del mundo submarino. Se trata de bucear en nuestro tanque central, bajando a una profundidad de entre 4 y 8 metros en compañía de expertos profesionales.

<b>Destinatarios</b>	Personas sin titulación
<b>Condiciones</b>	Ser mayores de 16 años, saber nadar y tener ganas de vivir una experiencia submarina.
<b>Capacidad máxima</b>	40 personas en bautismos multitudinarios (10alumnos/monitor).
<b>Duración total</b>	45 min Aprox.
<b>Producto esperado</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bautismo en el tanque central.</li> <li>• Material pesado y ligero necesario.</li> <li>• Calidad del material de buceo.</li> <li>• Disponibilidad y seguridad a la hora de realizar el bautismo.</li> <li>• Monitores especializados.</li> </ul>
<b>Producto Aumentado</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Visita guiada por el acuario.</li> <li>• Diploma de asistencia y fotografías de recuerdo.</li> <li>• Bautismo + invitación consumición en nuestro restaurante.</li> <li>• Descuento al realizar un curso superior.</li> </ul>
<b>Producto Potencial</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bautismo PACK- Bautismo + otra actividad.</li> </ul>

Tabla 15 Producto Centro de Buceo-BAUTISMOS



<b>DISCOVER SCUBA DIVING</b>	
<p>El curso DSD es un curso para aquellos que quieren comenzar a bucear pero no tienen mucho tiempo. Corresponde a la primera parte del Open Water Diver. Titulación como SD permite bucear por todo el mundo con supervisión profesional.</p>	
<b>Destinatarios</b>	Personas sin titulación
<b>Duración total</b>	2 días: Consta de 3 lecciones de teoría, 3 sesiones de agua confinadas. Dos inmersiones.
<b>Capacidad máxima</b>	5 alumnos/monitor
<b>Producto esperado</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Material de estudio.</li> <li>• Aprender los principios básicos del buceo.</li> <li>• Aprender a manejar el equipo y como resolver problemas en el agua.</li> <li>• Dos inmersiones de agua en nuestro tanque central.</li> <li>• Instructores especializados.</li> <li>• Alquiler del equipo completo incluido.</li> <li>• Apoyo, asesoramiento y servicio de guía.</li> <li>• Certificación SD hasta 12 metros, al finalizar el curso.</li> <li>• Seguro.</li> </ul>
<b>Producto Aumentado</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diploma acreditativo del curso realizado.</li> <li>• Guía de buceo y fotografía de recuerdo.</li> <li>• Invitaciones a los días de pruebas de los últimos materiales y equipos de buceo.</li> <li>• Promociones especiales para futuras inmersiones dentro del Centro.</li> <li>• Cursos on-line.</li> <li>• Descuentos especiales para realizar el curso OWD.</li> </ul>
<b>Producto Potencial</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Excursiones, nacionales e internacionales con los socios de 6ocean.</li> </ul>

**Tabla 16 Producto Centro de Buceo-SCUBA DIVING**



**Figura 17 Imagen Curso**

### CURSO OPEN WATER DIVER

El curso de buceo Open Water Diver es el curso básico de buceo, con el que obtienes la licencia de buceador deportivo OWD.

Es el curso más reconocido a nivel internacional que existe en el mercado. Es un curso básico que te introduce en el mundo del buceo de una forma fácil y divertida, comenzando desde cero, incluso para los que nunca se han puesto unas gafas de buceo.

Aprenderás de la mano de un instructor profesional, todas las técnicas y conocimientos necesarios para sentirte cómodo en el agua y poder resolver cualquier situación que se podría presentar.

Durante el curso el instructor te ira cediendo gradualmente responsabilidades hasta que finalice el curso y te sientas totalmente capaz de realizar inmersiones totalmente independiente y acompañado eso si por otro buceador del mismo nivel.

<b>Destinatarios</b>	Personas sin titulación
<b>Duración total</b>	4 días: El curso consta de 6 módulos audiovisuales de teoría y 7 inmersiones en la piscina de 6ocean.
<b>Capacidad máxima</b>	5 alumnos/monitor.
<b>Producto esperado</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Material de estudio.</li> <li>• Aprender lo extremadamente divertido que es el buceo.</li> <li>• Familiarizarse y aprender el manejo del equipo de buceo para inmersiones adecuadas a su nivel.</li> <li>• Saber planificar y realizar inmersiones reales.</li> <li>• Aprender cómo prevenir y gestionar problemas durante una inmersión.</li> <li>• Instructores especializados.</li> <li>• Alquiler del equipo completo incluido.</li> <li>• Apoyo, asesoramiento y servicio de guía.</li> <li>• Certificado al finalizar el curso.</li> <li>• Seguro</li> </ul>
<b>Producto Aumentado</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diploma acreditativo del curso realizado.</li> <li>• Guía de buceo y fotografía de recuerdo.</li> <li>• Invitaciones a los días de pruebas de los últimos materiales y equipos de buceo.</li> <li>• Promociones especiales para futuras inmersiones dentro del Centro.</li> <li>• Cursos on line.</li> <li>• OWD <i>Premier</i> Curso particular.</li> </ul>
<b>Producto Potencial</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Excursiones, nacionales e internacionales con los socios de 6ocean.</li> <li>• Curso OWD +dos noches de hotel gratis en zonas costeras.</li> </ul>

Tabla 17 Producto Centro de Buceo-OPEN WATER DIVING

### CLUB 6OCEAN

Únete al club 6ocean y entrarás en un océano de posibilidades donde disfrutar de actividades mensuales como conferencias, excursiones y concursos. Además contarás con prioridad a la hora de reservar plaza para los cursos y eventos del Centro y serás el primero en conocer nuestras ofertas y posibilidad de probar el material de última generación.

<b>Destinatarios</b>	Cualquier usuario de 6ocean.
<b>Producto esperado</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Próximas salidas: organización de viajes a través de una asociación con agencias ubicadas en los destinos preferidos para realizar este deporte.</li> <li>• Organización de actividades y eventos para los socios.</li> <li>• Organización de concursos y conferencias.</li> <li>• Información sobre nuestros productos y ofertas.</li> </ul>
<b>Producto Aumentado</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Invitación para que traigan a un amigo a realizar una inmersión.</li> <li>• Prioridad a la hora de reservar plaza en cursos y product testing.</li> <li>• Portal web con fotografías y testimonios.</li> </ul>
<b>Producto Potencial</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alianza con Zoo-Aquarium para ofertar a los socios submarinismo con tiburones la CAM .</li> </ul>

Tabla 18 Producto Centro de Buceo-Club 6ocean

### ALQUILER DE INSTALACIONES PARA INSTRUCTORES

Sé profesor en 6ocean y enseña a tus amigos a sumergirse en el océano de la CAM. Disfruta del privilegio de nuestras instalaciones para impartir tu curso de buceo recreativo. Nosotros te acercamos el mar, tú enseñas a tus amigos a disfrutar del océano.

<b>Destinatarios</b>	Si eres instructor titulado y quieres enseñar a tus amigos, nuestras instalaciones te acercan el mar.
<b>Duración total</b>	<p>2 inmersiones a 12 metros de profundidad.</p> <p>2 inmersiones a 18 metros de profundidad.</p>
<b>Capacidad máxima</b>	5 alumnos/monitor.
<b>Producto esperado</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Seguridad garantizada.</li> <li>• Aprender lo extremadamente divertido que es el buceo.</li> <li>• Alquiler del equipo completo incluido.</li> <li>• Aprender submarinismo en un entorno privilegiado en la CAM.</li> </ul>
<b>Producto Aumentado</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Invitaciones a los días de pruebas de los últimos materiales y equipos de buceo.</li> <li>• Promociones especiales para futuras inmersiones dentro del Centro.</li> </ul>
<b>Producto Potencial</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Excursiones, nacionales e internacionales con los socios de 6ocean.</li> </ul>

Tabla 19 Producto Centro de Buceo-Alquiler de instalaciones para instructores

Además, la adaptación del Plan de Marketing a la evolución del negocio presenta los siguientes productos potenciales cuya implantación no está considerada en el momento inicial de lanzamiento del Centro de Buceo como se verá en la estrategia de marketing.

SNORKEL	
Es el paso previo al submarinismo. Sólo hace falta saber nadar, un par de gafas y un tubo. Es la práctica en la superficie del agua, equipado con una máscara de buceo, un tubo llamado esnórquel y normalmente, aletas.	
<b>Destinatarios</b>	Apto para todos los públicos. No hace falta tener unas aptitudes físicas concretas ni ser demasiado intrépido para practicarlo. Hoy en día esta actividad es cómoda y segura. Sólo si padeces problemas cardíacos, respiratorios o auditivos podrían impedirte disfrutar de su práctica. Incluso personas con minusvalías físicas pueden hacerlo gracias a unos cursos especiales. Sólo necesitas un tubo para respirar, unas gafas para no perderte detalle bajo el agua y unas aletas para moverte realmente como pez en el agua.
<b>Producto esperado</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Monitores especializados.</li> <li>• Aprender cómo respirar por el tubo.</li> <li>• Disponibilidad del material necesario.</li> <li>• Calidad de las instalaciones.</li> </ul>
<b>Producto Aumentado</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Snorkel en diferentes ambientes marinos.</li> <li>• Actividades de snorkel adaptadas a todo tipo de personas.</li> </ul>
<b>Producto Potencial</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Snorkel con especies marinas.</li> </ul>

Tabla 20 Producto Centro de Buceo-SNORKEL

APNEA	
Curso muy particular en el que se practica el descenso a la profundidad del mar a pulmón, es decir, sin equipos de submarinismo tradicionales como son el equipo SCUBA o el snorkel.	
<b>Destinatarios</b>	Cualquier persona que quiera vivir una experiencia submarina intensa, mayor de 16 años y en buena forma física.
<b>Producto esperado</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Curso de 5 días, consta de sesiones teóricas y prácticas de apnea. Durante la parte práctica hacemos apnea en nuestro tanque central, en las modalidades de estática y dinámica.</li> <li>• En la parte teórica hay sesiones de respiración, compensación, aleteada y teoría sobre cómo se practica el descenso en lastre constante y sobre profundidad.</li> <li>• Programas de entrenamiento en cada disciplina.</li> <li>• Monitores especializados.</li> <li>• Calidad de las instalaciones</li> <li>• Seguridad.</li> </ul>
<b>Producto Aumentado</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Curso en el mar, profundidad con lastre constante, que significa bajar y subir aleteando. También lastre variable, que consiste en bajar con un peso y subir ayudándose con los brazos.</li> <li>• Grabaciones a cada alumno bajo el agua, para después ver su técnica en clase para corregir los errores que pueda cometer.</li> </ul>
<b>Producto Potencial</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Excursiones, nacionales e internacionales.</li> </ul>

Tabla 21 Producto Centro de Buceo-APNEA

También el equipo comercial diseñará los nuevos productos 6ocean para mantener en todo momento la estrategia de diferenciación frente a los competidores. Estos packs están diseñados de forma que se ofrezca la combinación de una inmersión más otra actividad.

La finalidad es doble, tanto la fidelización de clientes como la captación de nuevos usuarios.

- Fidelización: ofrecer a los clientes de **6ocean** nuevas posibilidades de disfrutar del submarinismo.
- Captación de clientes: diseñar los productos orientados a perfiles específicos como mujeres, solteros, familias, tercera edad, amantes del futbol, etc.

La rentabilidad de todos estos productos es fácil de medir según la afluencia de clientes de forma que se pueda repetir en un futuro, mejorar incorporando la opinión de los clientes o desestimar para futuras ediciones.

## PACKS

Descubre las posibilidades que te ofrecen los productos 6ocean. Encontrarás la forma de disfrutar del submarinismo de una forma diferente y a tu medida.

<b>Destinatarios</b>	Personas con titulación.
<b>Productos 6ocean</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Ocean_night: Inmersiones nocturnas.</b></li> <li>• <b>Ocean_singles: inmersión + cena y copa en el restaurante.</b></li> <li>• <b>Ocean_spa: inmersión + masaje.</b></li> <li>• <b>Ocean_futbol: inmersión + partido de futbol televisado.</b></li> <li>• <b>Ocean_cinema: inmersión + proyección de película en la salas 6ocean.</b></li> <li>• <b>Ocean_quizz: búsqueda del tesoro en el tanque.</b></li> <li>• <b>Ocean_photo: inmersión para aprender fotografía submarina.</b></li> <li>• <b>Ocean_wine: inmersión + cata de vino.</b></li> <li>• <b>Deportes: hockey, Rugby</b></li> </ul>
<b>Producto esperado</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Monitores especializados.</b></li> <li>• <b>Disfrutar de una experiencia diferente.</b></li> <li>• <b>Disponibilidad del material necesario.</b></li> <li>• <b>Calidad de las instalaciones.</b></li> </ul>
<b>Producto Aumentado</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Premios en cada edición.</li> <li>• Aparición en la página web.</li> </ul>
<b>Producto Potencial</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Evolución del producto incluyendo mejoras</li> <li>• Nuevos packs</li> </ul>

Tabla 22 Productos 6ocean-PACKS

## 5.2.2 ESTRATEGIA DE PRECIO

La estrategia en precios viene determinada por tres factores:

- La ventaja competitiva de diferenciación permite incrementar los precios de los nuestros productos.
- La competencia: La lista de precios ha sido elaborada tras comparar prestaciones y tarifas de las diferentes empresas que dedican su actividad al buceo recreativo en la CAM.
- La madurez del sector, especialmente en los productos a la venta en la tienda que determina los márgenes impuestos sobre los productos.

### 5.2.2.1 TIENDA

El factor más significativo de la estrategia de precios de los productos de la tienda de **Ocean** es el margen que se puede aplicar sobre el precio de adquisición. Según el estudio de mercado la competencia aplica unos márgenes entre el 20% y el 60% por lo que el pricing de los productos se ha fijado aplicando un margen medio del 50% y su evolución en el tiempo es función del aumento de precios de adquisición (se ha considerado igual al incremento del IPC).

Además, dentro de la amplia gama de productos de la tienda (ver catálogo en el apéndice 12) y para simplificación del lector, se opta por ofertar KITS completos y descuentos promocionales.

- El kit ligero consta de gafas, tubo, aletas y escafpines, es lo primero que se compra un buceador deportivo ya que es el material básico para ir empezando. La diferencia entre el básico y el avanzado consiste principalmente en la gama de los productos, mientras el primero tiene una excelente relación calidad precio para principiantes y buceadores ocasionales, el segundo está diseñado para que cumpla con las necesidades los buceadores más asiduos y exigentes.

KIT EQUIPO LIGERO						
Equipo	Máscara+tubo	Aletas+escafpín	Bolsa Tte.	Precio	Descuento Prom.	Total (€)
Avanzado	45	110	10	165	15%	140
Básico	30	75	10	115	17%	95

Tabla 23 Precio KIT EQUIPO LIGERO

- El kit pesado completa al kit ligero y dota al buceador de todo el material necesario para la práctica de este deporte. Formado por jaket, 1ª etapa, 2ª etapa, octopus, neopreno de 5mm, funda para el regulador y bolsa para el transporte. EL Kit básico está dirigido a aquellos aficionados que practican este deporte de forma esporádica y quieren obtener su primer equipo por un precio asequible sin renunciar al confort, calidad y seguridad. Por su lado, los buceadores con experiencia encontrarán todas las prestaciones que necesitan en el kit avanzado, compuesto por los productos de gama alta de las primeras marcas.

KIT EQUIPO PESADO								
	Jaket	1ªetap+regulador	Octopus	Manómetro	Bolsa Tte.	Precio	Descuento	Total (€)
Avanzado	380	400	95	89	45	1009	17%	839
Básico	240	170	75	50	35	570	14%	490

Tabla 24 Precio KIT EQUIPO PESADO

Los clientes podrán también recargar sus botellas en la tienda antes de sus viajes o salidas de buceo.

Precio recarga botella	1€
------------------------	----

Tabla 25 Precio recarga botella

### 5.2.2.2 ESCUELA

La estrategia de precios de la escuela se basa en la estrategia competitiva que presenta la diferenciación **Ocean**. Así, tomando como referencia el precio actual de la competencia, se ha incrementado el precio de los cursos ofertados por el Centro de Buceo en un 17%. (Ver detalle en el apéndice 6). Esto es viable gracias a que al no tener que desplazarse a la costa, aunque el curso sea ligeramente más caro, supone un ahorro final para nuestro cliente.

Se propone instaurar la política de rappel por volumen y ofertar bonos de inmersiones.

Precio Final (€)			
	Individual	Bono 5 *	Bono 10 *
Inmersión sencilla	20	90	170
Inmersión+alquiler	30	135	255
Bautismo	45	200	360
Discover SD	80	360	640
Curso OWD	420	2,000	3,800
Curso OWD premier	520	--	--
Alquiler Cámara	20/persona	--	--
Alquiler instructores	150/ alumno	--	--
Club	50	--	--

Tabla 26 Precio Productos Centro de Buceo + Bonus

Rappel por volumen				
Escuela	Precio	Individual	Bono 5 *	Bono 10 *
Inmersión sencilla	20	0	10%	15%
Inmersión+alquiler	30	0	10%	15%
Bautismo	45	0	11%	20%
Discover SD	80	0	10%	20%
Curso OWD*	420	0	11%	15%

\*Para el OWD el bono sería para grupos de 5 y 10 respectivamente (Clases 5 alumnos máximo).

Tabla 27 Precio Productos Centro de Buceo-Rappel por Volumen

Para la etapa de expansión, se han identificado dos productos que no supondrán nuevos costes de operación y que están enfocados a otro perfil de clientes: la apnea y el snorkel.

Precio Final (€)			
	Individual	Bono 5 *	Bono 10 *
Snorkel	10	40	--
Snorkel con alquiler	15	65	--
Apnea	10	40	--

Tabla 28 Precio Snokel y Apnea

La variación de los precios con los años se plantea en función de la subida del IPC.



### 5.2.3 PLAZA

El Centro Integral de Buceo **6ocean**, será un canal directo de venta, en el cual los servicios y productos se ofrecerán directamente al consumidor final, sin hacer uso de intermediarios. Este hecho, permitirá tener un mayor control, lograr un mejor acercamiento e iniciar una buena comunicación con los clientes, fomentando la confianza, seguridad y fidelidad, y asegurar un buen servicio y atención al cliente.

El Centro de Buceo será el único punto de venta directa al cliente. No obstante, se ofrecen varios canales de venta, como son la web, el teléfono, el equipo comercial y la prensa especializada, de forma que, además de ofrecer al cliente más opciones de compra, permite disponer de más oportunidades de contactar con ellos, ya que cada canal puede ayudar a promocionar los otros. Por otro lado, la venta a través de Internet o por teléfono permite recoger datos sobre los clientes que no pueden o no se suelen obtener a través de una venta personal en el Centro de Buceo o a través del equipo comercial.

#### 5.2.3.1 PÁGINA WEB

La página Web [www.6ocean.com](http://www.6ocean.com) será un canal directo de venta operativo desde el primer año. No obstante, la web estará operativa tres meses antes de la apertura del Centro. La página web se estructurará en:

- **CENTRO DE BUCEO:** Además de ofrecer la información y promociones de los productos de la escuela, se dispondrá de un servicio de cita previa a través de la página web o por teléfono.
- **CLUB:** Sección destinada al nuestro club donde conocer las actividades y ofertas para nuestros socios.
- **TIENDA:** Se podrán comprar productos en nuestra tienda online. Los productos adquiridos a través de nuestra página web serán distribuidos mediante una agencia de transportes, en este caso Seur (los gastos de envío corren por cuenta del cliente). Contaremos con la posibilidad de servicio urgente, para que el tiempo transcurrido desde que nuestros clientes realizan el pedido hasta que reciben el material sea el mínimo posible. Así mismo, se podrán hacer reservas de material de submarinismo y recogerlo en nuestra tienda.
- **INFORMACIÓN CORPORATIVA:** la página web tendrá información de la compañía, así como su misión, visión, valores, modelo de gestión, atención al cliente y el blog corporativo **6ocean** desde el prisma de la marca -para afinar el posicionamiento de la firma- y la comunicación, tanto interna como externa para reforzar las relaciones con grupos claves de clientes.
- **INFORMACIÓN COMPLEMENTARIA:** Además de la información sobre nuestros productos, en la web se podrán encontrar las próximas actividades y eventos que tengan lugar en nuestro Centro, obtener la tarjeta de fidelidad y disfrutar de todas sus ventajas, así como tener acceso a la webcam de nuestras instalaciones, entre otras muchas posibilidades.
- **INVESTIGACIÓN DE MERCADO:** Con esta página se pretende también identificar el perfil de las personas que visitan nuestra web, saber quiénes son, a qué horas se conectan, de donde son, si vienen redirigidos de otras páginas, en definitiva se quiere conocer al cliente para posibles acciones de marketing futuras.
- **BUZÓN DE SUGERENCIAS:** habrá una sección en la que se podrán realizar sugerencias y/o comentarios por parte de los clientes, de manera que se pueda conocer nuevas peticiones o aspectos que no se estén cubriendo, y por lo tanto, siendo capaces así de satisfacer sus necesidades eficazmente.
- **FORO:** Se invitará a los usuarios a discutir o compartir información relevante sobre temas relacionados con el mundo del submarinismo, en discusión libre e informal, para conseguir formar una Comunidad en torno al foro. Así mismo, estará disponible el club de socios, al cual se podrá acceder mediante clave y contraseña de usuario y en que se podrán disfrutar de promociones y el canje de premios de la tarjeta de fidelidad.
- **MANTENIMIENTO:** La actualización de los contenidos de la web, será realizado por el personal propio del departamento comercial. Además se contratará un servicio técnico y de mantenimiento con la empresa que diseñe la página para garantizar el correcto funcionamiento de la misma.

## 5.2.4 ESTRATEGIA DE PROMOCIÓN Y PUBLICIDAD

La asignación de recursos de marketing ha sido determinada atendiendo a tres factores:

- **Necesidades del negocio**  
Hay dos estrategias clave, la captación de clientes y su fidelización. Además, la propia estructura del negocio posiciona al Centro de Buceo como el gancho para la tienda y el restaurante por lo que será el propio Centro al que más recursos de marketing se destinen. Por otro lado, la estacionalidad intrínseca de este deporte obliga a realizar acciones específicas en las épocas de menor demanda (véase cronograma).
- **Público objetivo\_Targeting**  
Tras conocer los diferentes perfiles del público objetivo de **Gcean**, se han clasificado según su potencial de compra para diseñar diferentes estrategias de promoción para cada uno de ellos.
- **Evolución temporal**  
Es fundamental adaptar las estrategias de marketing para que sean acordes con la evolución del negocio. Desde el punto de introducción el mercado donde, el lanzamiento de **Gcean** es un hito importante, hasta su etapa de crecimiento en los años posteriores sin perder nunca el objetivo de creación de marca.

### 5.2.4.1 NECESIDADES DE NEGOCIO

El Centro de Buceo como “gancho comercial” cuenta con su espectacular infraestructura, donde destaca la piscina de mayor volumen del mundo de agua salada en la que practicar actividades de buceo recreativo.

Los clientes de los cursos de buceo tienen una parada obligatoria en la tienda, se estima que el 70% de los usuarios realizarán al menos la compra del Kit básico de submarinismo en la tienda de **Gcean**. Además, ya en las instalaciones estarán tentados a entrar en el restaurante submarino cuyo emplazamiento bajo el acuario tropical contribuye a la satisfacción de los clientes.

Por ello, es necesario fijar una estrategia de captación anual de clientes para el Centro de Buceo, siendo primordial en el punto de lanzamiento del parque submarino, y una estrategia de fidelización de clientes que asegure futuras inmersiones y por supuesto futuras compras de productos de mayor sofisticación.

#### 5.2.4.1.1 Captación de Clientes

- PROMOCIÓN DE VENTAS, BONOS Y DESCUENTOS

Con el fin de hacer más atractivo realizar este deporte en grupo y atraer así a más potenciales clientes, se ha creado una estrategia de precios que presenta rappel por volumen y bonos descuento (ver apartado de estrategia de precios). Se destaca:

- BAUTISMOS MULTITUDINARIOS

*“Trae a tres amigos, bucea gratis y llévate unas gafas de submarinismo”.*

Los bautismos son un producto clave para la captación de clientes, por un lado su misión es la de atraer hacia la actividad del buceo recreativo a todo aquel que tenga interés por este deporte pero no esté seguro de si pagar un curso completo por la duda de si le gustará tanto o no, además de representar una actividad de ocio diferente y fácil de realizar.

Pero además, este producto que está ligado tanto a la compra en tienda como de futuros cursos. Es el producto “gancho”, sólo precisa de los monitores en la piscina y por tanto su rentabilidad es alta, por ello se dirige al mayor número de personas posibles.

### 5.2.4.1.2 Fidelización de Clientes: CLUB 6cean

- CLUB **6cean** (Para más información ver el apéndice 14)

El Club **6cean** es el elemento primordial de fidelización de clientes. Ya se comprobó en el análisis de mercado que la mayoría de submarinistas pertenecen a un club, por lo que su creación es obligada para poder ofertar un servicio integral de buceo recreativo.

Se ha diseñado un programa de fidelización para crear relaciones entre empresa y consumidores a largo plazo. La cuota de afiliación al Club, es una cuota vitalicia cuyo precio se ha fijado en 50 euros, y con ello el cliente obtendrá la tarjeta de fidelidad así como todas las ventajas que ofrece el Club.

- TARJETA FIDELIDAD:

Se trata de una tarjeta asociada a un programa de puntos. Los puntos son la recompensa por consumo continuo: por cada 8 euros de cada compra, se colecciona 1 punto = 1€. Con este dinero de fidelización los socios podrán obtener cualquiera de nuestros productos.

Para la gestión de los puntos se usará un software de fidelización descrito en el Plan de operaciones.

Por último, dentro del marketing relacional se pueden destacar dos elementos que son sin duda indispensables para que se aprecie la importancia que **6cean** da a sus clientes:

- **PEOPLE:** Como punto de contacto y relación con el cliente, el personal a cargo de la tienda, los monitores del Centro de Buceo y los recepcionistas, se seleccionan para que ofrezcan una atención de confianza personal y técnica.
- **PHISICAL ENVIRONMENT:** El ambiente de **6cean** representa uno de los atractivos indiscutibles, no sólo es ir a una piscina es estar en un recinto submarino. Se dota al centro de un ambiente agradable donde poder disfrutar de un entorno atractivo y diferente. Además, los puntos de venta serán diseñados para favorecer la comercialización tanto de los productos de la escuela como de la tienda.

### 5.2.4.2 PÚBLICO OBJETIVO

Para poder focalizar la estrategia de marketing hacia aquellos clientes que representen los mayores beneficios para la empresa, se ha detallado la asignación de los recursos de marketing en función de los clientes prioritarios y a la consecución de los objetivos estratégicos.

La variedad de perfiles de clientes es muy grande y los recursos limitados, por ello además de las acciones para posicionar nuestro mensaje de forma colectiva como el diseño de la página web o la publicidad a través de banners, se ha diseñado una estrategia de promoción y publicidad bajo acciones dirigidas a cada target.

#### - PROFILING, SEGMENTACIÓN, DEFINICIÓN DE CLUSTERS Y TARGETING

La definición del público objetivo se plantea con una clara distinción entre:

- **Cientes:** empresas que puedan hacer uso de las instalaciones, eventos para empresas, actividades para colegios, o grabación de spots, películas, etc. Para este público objetivo es fundamental la labor del equipo comercial a través de visitas y acciones de telemarketing.
- **Usuarios:** donde se distingue entre personas en posesión o no de licencia de submarinismo en la Comunidad de Madrid.

A través del análisis de mercado y las encuestas realizadas se pudo conocer más en detalle las características de cada grupo y se hizo una segmentación demográfica, socioeconómica y de conducta que permitió la clasificación según el potencial de compra de los clientes y por tanto la definición de los clusters de **6cean** como se muestra en la tabla siguiente.

Ha de tenerse en cuenta sin embargo, que la segmentación se ha realizado en base a una serie de filtros a fin de establecer unas acciones comerciales y fijar unos objetivos lo más eficaces y coherentes posibles:

- **FILTRO 1: Segmentación demográfica**

Dado que **6cean** se encuentra en Madrid, los clientes se han agrupado por zonas:

- **Madrid:** es donde se localiza **6cean** y es la zona de mayor densidad de población y licencias de submarinismo no costeras.
- **Comunidades vecinas:** se establece en segundo plano y no se harán acciones comerciales específicas.

- **FILTRO 2: Segmentación socioeconómica/de conducta**

A continuación se muestra un diagrama de segmentación que cruza:

- Eje horizontal **Conducta:** interés por el producto, ocasión de compra, tasa de uso y grado de fidelidad.
- Eje vertical **Economía:** capacidad de compra en función de sus ingresos, situación socioeconómica y gastos destinados a ocio.

Este diagrama representa un escenario intermedio de la conducta ante ambas líneas de negocio tienda-escuela. En el apéndice 15 se muestran la segmentación por línea de negocio ya que como es de esperar, la tienda presenta poco interés para los clientes mientras que es más atractiva que la escuela para submarinistas por el product testing.

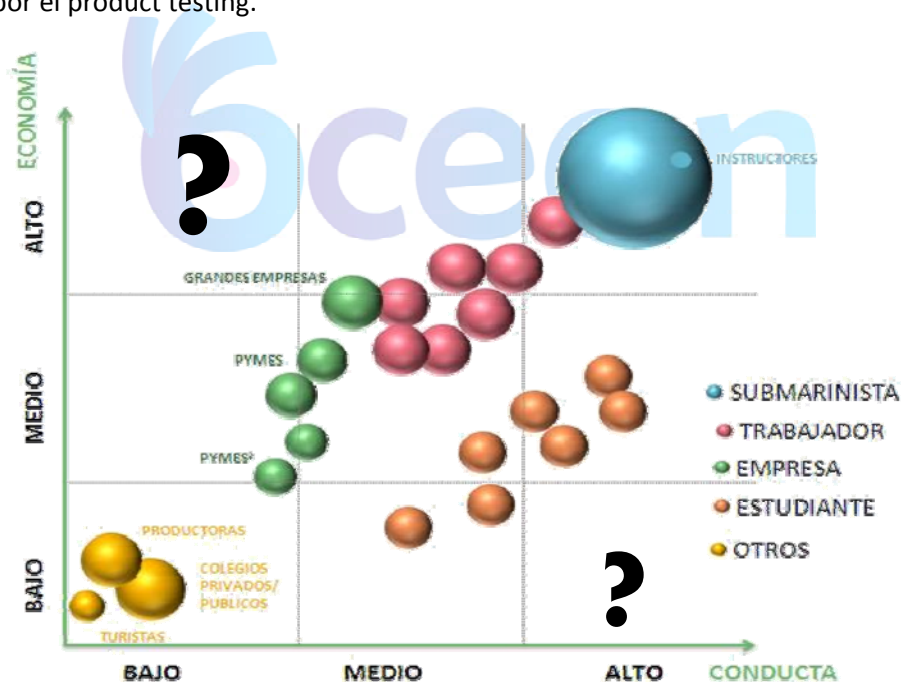


Figura 18 Clustering 6cean

Tras la segmentación y conocido el profiling de características de los cliente/usuarios con las líneas de negocio, se han diferenciado 5 clusters a los que se aplicará las acciones comerciales y sobre los que se fijarán los objetivos comerciales.

- **SUBMARINISTA:** Clientes de altísima probabilidad de crecimiento, han expresado un gran interés por la proximidad y no estacionalidad del Centro, mostrando especial interés por la prueba de material de la tienda. Se presentan así, como los clientes fundamentales para la fuerte y rápida penetración de la tienda **6cean**. Generalmente se les aplicará un sistema de comunicación BTL en medios especializados.

- **TRABAJADOR:** Dado su alto potencial de compra, representan los clientes fundamentales para la fuerte y rápida penetración de la escuela **6cean**. Se les aplicará un sistema de comunicación BTL.
- **EMPRESA:** Apoyada fundamentalmente en visitas del equipo comercial donde promover los eventos de las compañías, este grupo de clientes será el segundo objetivo comercial a corto plazo de **6cean**.
- **ESTUDIANTE:** A pesar de su interés moderado-alto, serán contactados de forma genérica, sin preferencia específica en la etapa inicial ya que serán más interesantes en los años posteriores, momento en que se aplicarán campañas BTL.
- **OTROS:** No se le aplicará ningún tipo de acción comercial salvo las ATL ó BTL corporativas de menor gasto. En el caso de colegios, con la introducción del snorkel el equipo comercial se encargará de contactar con centros escolares, y en el caso de los turistas se introducirán los folletos en hoteles.
- **INTERROGANTE:** En este grupo se incluyen los clientes desconocidos que puedan estar interesados o que tengan alto potencial económico. A corto plazo no han sido reconocidos, pero a más largo plazo en según qué situación, el desarrollo de nuevos productos acorde con necesidades detectadas podría dar el acceso a estas nuevas tipologías de cliente.

El lector está invitado a acceder al apéndice 15 y 17 donde se detalla la definición de clusters así como las acciones comerciales en función de cada uno de ellos.

### 5.2.4.3 EVOLUCIÓN TEMPORAL

Es fundamental que el plan de acción de marketing vaya acorde con la estrategia de la compañía.

Por ser un producto nuevo en un mercado en crecimiento, el momento de lanzamiento representa un hito clave para el negocio. Además, de acuerdo con los objetivos estratégicos fijados por la empresa, la continua evolución se basa en la continua captación de clientes/usuarios apoyada por la creación de marca de **6cean** y sobre todo en la fidelización de todos los usuarios del Centro.

- **LANZAMIENTO**

- **EVENTO INAUGURAL:** la fiesta de inauguración consistirá en un cóctel al que se invitará tanto a las autoridades locales como autonómicas así como a personajes famosos relacionados con el mundo acuático. Además, a través de una agencia de comunicación se invitará a la prensa con el fin de conseguir la mayor difusión mediática posible.
- **VIDEO PROMOCIONAL:** se contratará a una productora para grabar un video promocional que se colgará en la página web de **6cean** y en el perfil de redes sociales.

- **ADAPTABILIDAD A LA ESTRATEGIA DE LA COMPAÑÍA**

La estrategia de marketing, basada en la ventaja competitiva de la **diferenciación**, está orientada en la estrategia de **crecimiento** del parque submarino. Así, todo marketing mix está diseñado para la consecución de los objetivos estratégicos. (Detalles en el apartado 4.2.1 del documento).

- **Introducción de nuevos productos:** que mantengan la filosofía innovadora y diferenciadora de la empresa. Es importante ofrecer a los clientes en posesión de una licencia nuevas oportunidades para realizar inmersiones y renovar su material de buceo.
- **Evolución del targeting:** ampliando sus acciones comerciales hacia aquellos clusters complementarios. Su incorporación se basa en utilizar la misma estructura de negocio y está apoyada en la creación de la marca 6ocean. Ver la evolución en el apéndice 16.
- **Branding:** es mucho más que el nombre y el logotipo de la marca. Es el responsable de incrementar la cifra de ingresos y aumentar la retención de clientes y usuarios. Por ello, 6ocean se orienta a sus respectivos clientes tratando de ofrecerles justo lo que ellos necesitan. A medida que la cartera de clientes aumente, 6ocean realizará un marketing de relaciones con el fin de fidelizar a sus clientes/usuarios utilizando herramientas como CRM, visitas a clientes importantes, etc.



## 5.2.4.4 ACCIONES COMERCIALES

ACT. COMERCIALES CENTRO	DESCRIPCIÓN
ARTÍCULOS PROMOCIONALES	Artículos con el logotipo que se regalan a usuarios y clientes potenciales con el fin de generar reconocimiento y aceptación de la marca, a un costo mínimo. Incluyen bolígrafos, blocks y pegatinas.
BLOG CORPORATIVO	Creación de blog donde hablar del negocio y sus experiencias, así como informar sobre el lanzamiento de nuevos productos, etc.
CUÑAS DE RADIO	Cuñas de radio en los períodos especificados durante 5 días a la semana, 3 veces al día en un programas prime time en 4 medios de comunicación de la CAM.
E-MAILING	E-mails dirigidos a los clientes/usuarios de 6ocean con fines comerciales, de tal forma que se les mantenga informados sobre las actividades del Centro.
FOLLETOS	Folletos y trípticos donde aparecerán las tres líneas de negocio del Centro 6ocean: su escuela, su tienda y su restaurante.
FORO	Creación y participación en foros de submarinismo.
MERCHANDISING	El merchandising es un conjunto de técnicas destinadas a realizar la oferta de los establecimientos y a animar su comercialización. Se trata de convertir el sitio donde se acude a comprar en un lugar práctico y agradable. Incluye cartelería y stands para exposiciones.
PÁGINA WEB	Diseño de la web tanto corporativa como promocional y para venta online.
POSICIONAMIENTO SEO/SEM	Posicionar 6ocean por ciertas palabras claves como, submarinismo, escuela, buceo/posicionar en el primer puesto de los buscadores mediante enlaces patrocinados.
PUBLICIDAD EN AUTOBUSES	Publicidad en autobuses con un anuncio creativo de 6ocean en líneas estratégicas: universitarias para captación de estudiantes y céntricas para captación de trabajadores.
TARJETA FIDELIZACIÓN	Disfrutar de las ventajas del Club 6ocean a través de la tarjeta de fidelización. Así como acumulación de puntos para canjear por nuestros productos.
TELEMARKETING	El equipo comercial contactará por teléfono con clientes potenciales para dar a conocer los productos y servicios de 6ocean. Estos clientes potenciales se identifican y clasifican.
WEB BANNERS	Web banners en diversas páginas web tanto de submarinismo como de ocio.

Tabla 29 Actividades Comerciales Centro

ACT. COMERCIALES TIENDA	DESCRIPCIÓN
CATÁLOGO DE PRODUCTO	Catálogo de productos de la tienda físico y en la página web.
PROMOCIONES DE VENTA: MERCADILLO "6 DÍAS AZULES"	Descuento en los productos de la tienda durante dos semanas al año, al principio y al final de temporada.
PRODUCT TESTING	Prueba de productos de la tienda en las instalaciones de 6ocean.
VENTA ONLINE	Venta de artículos a partir de nuestro portal online.

Tabla 30 Actividades Comerciales Tienda

ACT. COMERCIALES ESCUELA	DESCRIPCIÓN
BONOS	Bonos por rappel de volumen.
INVITACIONES	Se fomentará una buena relación con los socios del club a los que se les dará una invitación para que puedan traer a un amigo a conocer el Centro.
PROMOCIONES DE VENTA	Promociones de tipo económico, basadas en el precio final del producto como descuentos y ofertas especiales. / Promociones de regalo añadido/ Promociones para eventos de empresas.
REDES SOCIALES	Creación de perfiles y grupos en las redes sociales: facebook, tuenti.
RELACIONES PÚBLICAS	6ocean estará presente en las principales ferias de submarinismo de la CAM. Destacando la feria <i>Tour Buceo</i> y el <i>Dive Travel Show</i>
VISITAS A CLIENTE	El equipo comercial realizará visitas comerciales a determinados clientes para dar a conocer el negocio y sus actividades.

Tabla 31 Actividades Comerciales Escuela

Detalle de estas acciones comerciales se encuentran en el apéndice 16.

### 5.2.4.5 CRONOGRAMA

A continuación se muestra el cronograma de las acciones comerciales para el primer año de explotación del Centro. En el apéndice 18 se muestra el cronograma de los 5 años siguientes.

AÑO 1	ACCION	EN	FE	MA	AB	MAY	JUN	JUL	AG	SEP	OCT	NOV	DIC
Inauguración	Evento +agencia												
	Video promoción												
Comunes	WEB 6ocean (blog)												
	WEB Banners												
	SEO/SEM												
	Folletos												
	Artículos Promo.												
	Redes Sociales												
	E-mailing												
	Merchandising												
	Cuñas radio												
	Publicidad												
	autobuses												
RRPP (ferias)													
Empresas	Telemarketing												
	Visitas comerciales												
Tienda	Product Testing												
	Catálogo												
	Mercadillo												
Escuela	Tarjeta Fidelización + Invitación												
	Bonos/Promociones												
	Promoción OWD												
	Promoción												
	Bautismos												

Figura 19 Cronograma de Marketing

#### • ESTACIONALIDAD

Una cualidad intrínseca al negocio que no se puede olvidar es la estacionalidad de este deporte submarino. Para la consecución de los objetivos estratégicos se han considerado acciones que se adapten a esta fluctuación de demanda.

- VERANO: Sin duda la aparición del buen tiempo hacia el mes de abril propicia la búsqueda de actividades acuáticas y es el momento en el que la competencia de otras escuelas/tiendas de la Cam aumentan sus promociones, por ello **6cean** también dedica acciones específicas como promociones de ventas y aumento de la publicidad.
- INVIERNO: Durante los meses de noviembre a febrero, el submarinismo cae en el olvido. Por ello, con el fin de no disminuir los clientes en invierno, se publicitará el Centro en páginas de ocio y se promocionarán ofertas a estudiantes tras los exámenes (tercer año) y a las empresas para eventos navideños.

La tienda contará con un mercadillo al inicio y al final de temporada, en los meses de abril y octubre, donde el material remanente será puesto a la venta con un descuento sobre su precio inicial.



## 5.2.5 PRESUPUESTO

La siguiente tabla recoge el presupuesto de marketing estimado para el primer año.

GASTOS MARKETING		AÑO 1
IN	EVENTO +AGENCIA	40.000 €
	VIDEO PROMOCIONAL	6.000 €
COMUNES	PÁGINA WEB	6.340 €
	WEB BANNERS	9.600 €
	CUÑAS DE RADIO	60.000 €
	MERCHANDISING	9.667 €
	FOLLETOS+ARTÍCULOS PROMOCIONALES	5.366 €
	REDES SOCIALES	Incluido en presupuesto comercial
	VENTA ONLINE	Incluido en página web.
	POSICIONAMIENTO SEO/SEM	7.009 €
CORP.	E-MAILING	Incluido en presupuesto comercial.
	TARJETA FIDELIZACIÓN*	8.400 €
	RELACIONES PÚBLICAS (FERIAS)	30.000 €
	BLOG CORPORATIVO	Incluido en presupuesto Página web.
ESCUELA	INVITACIONES	10.924 €
	PROMOCIONES DE VENTA**	14.600 €
	BONOS PARA EVENTOS EMPRESA***	3.067 €
	PUBLICIDAD EN AUTOBUSES	20.040 €
	TELEMARKETING	Incluido en presupuesto comercial.
	VISITAS COMERCIALES****	8.280 €
TIENDA	CATALOGO DE PRODUCTO	30.000 €
	MERCADILLO	17.422 €
	PRODUCT TESTING	Incluido en proveedores
	VENTA ONLINE	Incluido en página web
	<b>TOTAL</b>	<b>287.256 €</b>

Tabla 32 Presupuesto de Marketing

\* En las tarjetas de socio se ha considerado un gasto medio de 20€ por acumulación de puntos en nuestros productos.

\*\*Promociones incluye las promociones de Bautismos: "Trae a tres amigos y llévate unas gafas gratis" y promociones de OWD: "Contratando 2 OWD os regalamos el equipo ligero".

\*\*\* Promoción eventos para empresa: "A partir de 20 Bautismos 15% descuento + cena en nuestro restaurante con 15% descuento".

\*\*\*\* En vivitas a comerciales se ha incluido el precio de las dietas de combustible.

La siguiente tabla muestra los presupuestos anuales de marketing. Para más detalles el lector está invitado a leer el apéndice 19.

AÑO	PRESUPUESTO TOTAL
1	287,256 €
2	289,938 €
3	364,600 €
4	440,158 €
5	523,413 €

Tabla 33 Presupuestos anuales de marketing

## 5.2.6 MECANISMOS DE CONTROL Y PLAN DE CONTINGENCIAS

Es necesario establecer mecanismos de control, para detectar los posibles fallos y desviaciones durante la ejecución de las estrategias, y así generar medidas correctoras con la máxima rapidez.

Con el fin de controlar y verificar el cumplimiento del Plan de Marketing descrito anteriormente, se establecen unos mecanismos de control mensuales, que consisten en:

- Cumplimiento de los objetivos:

La revisión de objetivos de ventas y captación de clientes se podrá realizar de manera cuantitativa, estableciendo posibles desviaciones con respecto a lo previsto en la planificación del Plan.

**Indicadores:** Volumen de ventas, nuevos clientes.

- Cumplimiento del presupuesto:

Se llevará un seguimiento estricto de la evolución de las partidas presupuestarias, con el fin de corregir inmediatamente cualquier desviación que se pudiera producir.

**Indicadores:** MKT/Ventas, desviación del presupuesto.

- Cumplimiento del cronograma:

Se llevará un seguimiento estricto de la implantación temporal de las acciones previstas en el cronograma.

**Indicadores:** Alcance de metas durante los plazos establecidos.

- Evaluación de impacto acciones comerciales:

Se evaluará en qué medida la aparición en los medios previstos, o la organización de demás acciones de comunicación, influye en las visitas a **6cean**, así como en la adquisición de productos en la tienda.

Para el control de la imagen comunicada por la empresa, se realizarán encuestas periódicas tanto a clientes como a personas que demandan información sobre nuestros productos sin decidirse a adquirirlos finalmente. Ver el apéndice 20.

**Indicadores:** Cliente captado por medio, clientes captados por promoción, y posicionamiento.

ACCIONES COMERCIALES CENTRO	INDICADORES	ACCIONES
ESTUDIO DE MEDIOS	A través de qué medio se obtienen más clientes: radio, Internet (web, banners, SEO/SEM, redes sociales) prensa, folletos, bus 6cean, mediante encuestas a clientes.	Optimización y potenciación del uso del medio/s más efectivo/s.
FORO	Número de nuevos usuarios y entradas en foro en relación con otros foros especializados en buceo.	Potenciar el foro con concursos y premios hasta lograr ser uno de los 3 foros más visitados.
IMPACTO POR ACCIÓN PUBLICITARIA	Se medirá el volumen de clientes en función de la promoción realizada.	Ver tablas siguientes
TARJETA FIDELIZACIÓN	Número de nuevos socios según previsiones.	Mailing a clientes con oferta de socio. Disminución de la tasa de socio en meses valle.

Tabla 34 KPIs Centro

Se considera que tanto la página web, con su blog, el merchandising y artículos promocionales son elementos básicos de promoción, por lo que no se tiene previsto medir su impacto en ventas o nuevos clientes.

ACCIONES COMERCIALES TIENDA	INDICADORES	ACCIÓN: en caso de desviaciones superiores al 10% por debajo de previsión
MERCADILLO "6 DÍAS AZULES"	Volumen de ventas en función de las ventas esperadas	Aumentar la difusión de la promoción mediante mailing y publicidad (radio y prensa). Ajustar descuentos.
PRODUCT TESTING	Número y volumen de ventas logradas.	Aumentar la difusión de la promoción mediante mailing y publicidad (radio y prensa).
PROMOCIONES DE VENTA	Número de unidades vendidas y volumen de ventas por cada promoción.	Potenciar promociones más rentables y retirada de las menos rentables.

Tabla 35 KPIs Tienda

ACCIONES COMERCIALES ESCUELA	INDICADORES	ACCIÓN: en caso de desviaciones superiores al 10% por debajo de previsión
BONOS	Número de bonos vendidos de cada tipo (5 y 10 inmersiones) en comparación con las previsiones.	Potenciación o retirada de los bonos en función del grado de acogida.
PROMOCIONES DE VENTA	Volumen de ventas por promoción en función de las ventas esperadas para cada una de ellas.	Selección de las promociones más rentables y con más alcance.

Tabla 36 KPIs Escuela

En el caso de no cumplirse lo previsto en el Plan de Marketing, las desviaciones se detectarían a través de los mecanismos de control definidos anteriormente, y entraría en marcha el Plan de Contingencia compuesto por los siguientes puntos:

- Intensificación de las relaciones con el público objetivo que ya sean clientes, pero con capacidad de absorber una mayor cantidad de nuestros productos.
- Acciones promocionales para captación de clientes, con descuentos especiales.
- Reducción de costes: estudio de costes y determinación de los costes que menor beneficio reporten, para su reestructuración en caso de ser posible.
- Plan de ajuste presupuestario, en el caso de que los costes de marketing se alejen del presupuesto inicial.

## 6 PLAN COMERCIAL

El Plan Comercial de **Ocean**, se integra con el Plan de Marketing, haciendo especial hincapié en cómo va a ser nuestra relación con los clientes y el mercado. El **objetivo** de este plan es definir la fuerza de ventas y las acciones específicas que se van a llevar a cabo para llegar a los distintos clientes. Mientras que en el plan de marketing se desglosan las diferentes acciones para alcanzar a los potenciales usuarios individuales, el plan comercial se orienta hacia lo que se denominan prescriptores; entidades públicas y privadas a las que ofrecer nuestros servicios y a través de las cuales se podrá llegar también a los usuarios finales.

### 6.1 CARACTERIZACIÓN DE LOS CLIENTES

Las acciones comerciales se van a enfocar a todos aquellos organismos públicos o privados que puedan ejercer de prescriptores de nuestra actividad: Ayuntamientos, Universidades, Colegios y Empresas. Para llegar a estos clientes es para lo que se destinará principalmente la fuerza de ventas.

- **Empresa privada:**

Debido a los productos que se ofertan y las características de los mismos, se ha centrado la acción comercial en aquellas empresas que tengan más de 20 empleados en plantilla. El estudio de las empresas en la CAM ha revelado la existencia de una 10.860 empresas que cumplen con esta característica.

Empresas activas con más de 20 asalariados en la CAM				
Sector				Total
Industrial	Construcción	Comercio	Otros Servicios	
2.115	1.636	1.428	5.688	10.867

Tabla 37 Empresas de la CAM

Las acciones comerciales dirigidas a las compañías tienen como objetivo principal ofertar las instalaciones para la realización de eventos de empresa, y a su vez dar a conocer los productos de nuestro Centro a sus empleados, que son lo que se ha definido en plan de marketing como el cluster trabajadores: hombres y mujeres, de 25 a 40 años que quieran probar una nueva experiencia de ocio bajo el agua.

- **Empresa pública:**

Los contactos a nivel de administraciones públicas son responsabilidad del Director del Departamento Comercial, que contactará con asociaciones y mutas de funcionarios y trabajadores públicos para dar a conocer las ofertas. Además, se contactará con la Viceconsejería Municipal de Deportes de la Comunidad de Madrid y las Concejalías de deportes de los diferentes Ayuntamientos de la Comunidad para que incluyan las promociones del Centro en sus ofertas.

- **Universidades:**

Madrid dispone de un parque de 13 universidades, 6 públicas y 7 privadas, que dan cabida alrededor de 400.000 estudiantes. Una de las vías de entrada a los consumidores serán las propias universidades, que ofrecen a través de sus órganos y asociaciones, numerosas actividades para realizar tanto en el propio campus como fuera de él.

- Públicas  
Autónoma de Madrid, Complutense de Madrid, Politécnica de Madrid, Carlos III, Rey Juan Carlos, Universidad de Alcalá
- Privadas  
Alfonso X el Sabio, Antonio de Nebrija, Camilo José Cela, CEU San Pablo, Europea de Madrid, Francisco de Vitoria, Pontificia de Comillas

Aunque el público menor de 25 años no es nuestra principal fuente de negocio, se cree que sería interesante acercar el mundo del buceo a este colectivo, ya que si se conseguiría llegar a este sector los primeros y fidelizar a los futuros buceadores desde jóvenes, siendo un referente para las generaciones futuras. Como se describe en el apartado de promociones, no se plantea la realización de acciones especialmente enfocadas a este grupo, a parte de las promociones habituales y acciones de buzoneo a partir del 3º año.

El Plan Comercial si tiene en cuenta este sector pero lo aborda desde el punto de vista de las instituciones, trasladando las ofertas a través de los órganos internos de comunicación de las universidades. A este nivel no se plantea la oferta de promociones especiales, salvo las ya descritas en el Plan de Marketing, como son los bonos de descuento por la compra de 5 ó 10 cursos y bautismos o la promoción de lleva a tres amigos y bucea gratis más unas gafas.

- **Colegios:**

El acercamiento a este sector se plantea para cubrir las horas valle que se puedan ocasionar en determinados horarios, como son por la mañana o después de comer. Los productos que se ofrecerían sería la realización de bautismos para los mayores de 16 años y el snorkel para los más pequeños. Colegios de la CAM.

La Comunidad de Madrid dispone de 3.843 centros educativos, de los cuales 639 imparten formación a alumnos de más de 16 años (bachillerato).

## 6.2 PROCESO COMERCIAL

Para llevar a cabo los objetivos del Plan Comercial y de Marketing, **Gcean** cuenta con un equipo comercial encargado de llevar a cabo las acciones propuestas en el mismo. El equipo está constituido por:

- **Director Comercial:** sus principales funciones serán establecer las líneas generales del Plan de Marketing y concretar las políticas de producto, promoción, precio (junto con Director General), así como la gestión de la fuerza de ventas. El cierre de acuerdos comerciales a altos niveles, como puede ser con Ayuntamientos o grandes empresas, será responsabilidad del Director Comercial.
- **Fuerza de ventas:** el equipo de ventas estará constituido por 3 comerciales y 2 recepcionistas, que se reparten las diferentes tareas.

- **Comerciales**

Dos comerciales serán los responsables de captar nuevos clientes, gestionar las cuentas ya existentes y fidelizar y retener a dichos clientes. También serán los responsables de implementar el Plan de Marketing, gestionando la compra de espacios publicitarios en radios y publicaciones, así como la impresión de la cartelería, folletos y material necesarios para cada promoción, según el cronograma del Plan de Marketing.

El tercero de nuestros comerciales, será nuestro "Social Media Planner", responsable de gestionar todas las operaciones relacionadas con la comunicación con nuestros clientes a través de la red. Principalmente se dedicará a tramitar todo lo referente a redes sociales, mailing, atención al cliente y buzón de sugerencias, así como el blog corporativo y compras de espacios publicitarios para web banners. También será el responsable de actualizar la página web y mantener activo el foro de **Gcean**. Gran parte de nuestro público objetivo son personas que se mueven en la red, por lo que se pretende crear un sistema de comunicación bidireccional con el cliente utilizando nuestra web y foro. Este comercial 2.0 se relaciona a través de la red y fideliza con sus acciones a través de la misma.

- **Recepcionistas**

Los recepcionistas tendrán como misión la atención de clientes/usuarios *in situ*, así como vía telefónica o vía mail, explicación de las instalaciones y ofertas y la gestión de las reservas. Su orientación a las ventas será enfocada hacia los usuarios individuales que vengan a nuestras instalaciones a informarse sobre los productos y cursos que ofrecemos.

## 6.2.1 PROCESO DE VENTA

Para la venta de productos **6cean** a los diferentes clientes, se seguirá un protocolo de comercialización que constará de tres fases, más una cuarta de seguimiento:

### 6.2.1.1 1º FASE.- PRIMER CONTACTO VÍA MAIL O TELEMARKETING

El comercial contactará a través del teléfono o mail con los diferentes clientes, ofreciendo los productos. En caso de estar interesados se cerrará una visita para explicar las ofertas. En caso de no estar interesados, se rellenará una ficha con los datos del cliente que pasará a nuestra base de datos, (ver modelo de ficha de cliente en el apéndice 20).

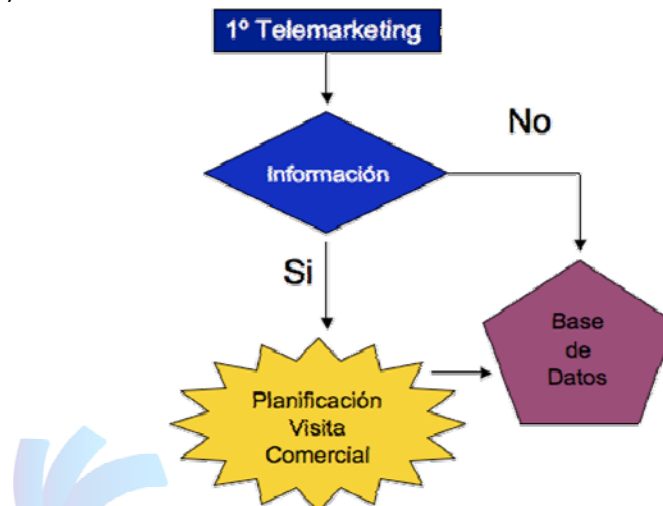


Figura 20 Proceso de venta – Fase 1: Contacto mailing, telemarketing

### 6.2.1.2 2º FASE.- VISITA COMERCIAL

En la visita al cliente el comercial ampliará la oferta comentada vía mail o telefónica y hará entrega de folletos y documentación comercial. El objetivo de esta visita será el cierre de la venta o en su caso, concertar una visita a las instalaciones de **6cean**. Si el cliente no está interesado se rellenará una ficha con los datos del cliente que pasará a nuestra base de datos.

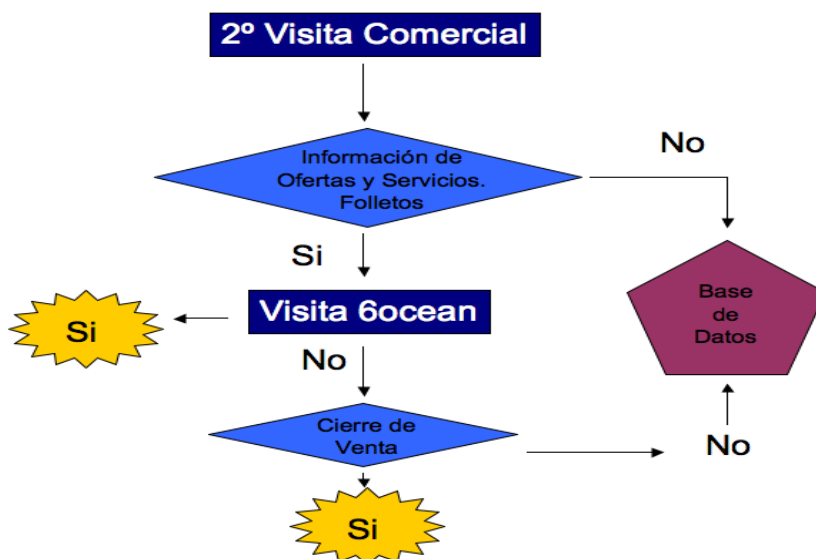


Figura 21 Proceso de venta – Fase 2: Visita Comercial

### 6.2.1.3 3º FASE.- VISITA A 6OCEAN

El comercial recibirá en las instalaciones al cliente citado y se le hará una visita por las mismas, mostrando tanto las salas para conferencias/reuniones como las instalaciones de la escuela y tienda, así como el restaurante. El objetivo de esta visita será cerrar la venta. En caso de no estar interesados se rellenará una ficha con los datos del cliente que pasará a nuestra base de datos.

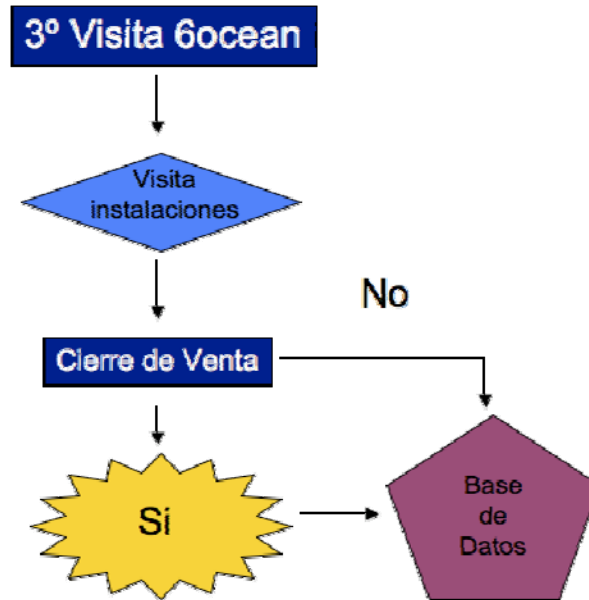


Figura 22 Proceso de venta – Fase 3: Visita 6cean

### 6.2.1.4 4º FASE.- SEGUIMIENTO

En **6cean** la venta no acaba cuando el cliente abandona las instalaciones. Se realizará un seguimiento de cada cliente mediante una encuesta de satisfacción de los servicios prestados y una llamada o mail de control agradeciendo el uso de nuestras instalaciones y servicios. Toda la información derivada de las encuestas de satisfacción será utilizada para desarrollar programas de mejora de los servicios. En función de la repetitividad de los clientes, se podrán realizar promociones y descuentos específicos para los clientes más fieles.

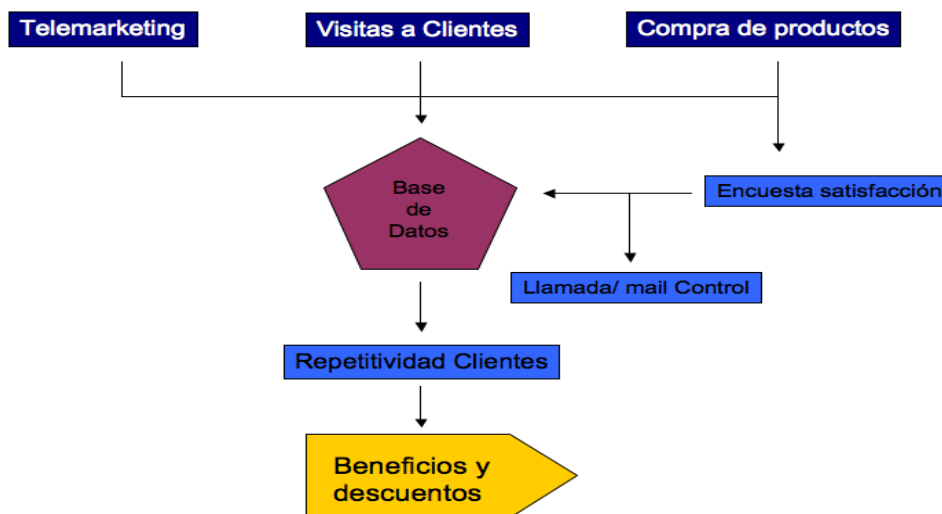


Figura 23 Proceso de venta – Fase 4: Seguimiento



### 6.3 RECURSOS Y COSTES ASOCIADOS AL PLAN COMERCIAL

Los costes comerciales se recogen en:

- Apartado de Marketing: donde se reflejan los precios de la cartelería y folletos, así como del merchandising, compra de espacios publicitarios y demás gastos derivados de las acciones comerciales.
- Apartado de Recursos Humanos: se dispone de una fuerza de ventas que consta de 3 comerciales y 2 recepcionistas. La política retributiva de los comerciales se revisará con una periodicidad anual, fijando nuevos objetivos por temporada, en función de la situación del mercado.

### 6.4 MECANISMOS DE CONTROL

El Plan Comercial, al igual que el resto de los planes del Proyecto, necesita de una serie de mecanismos de control para monitorizar las acciones y comprobar que no se desvían de lo planificado y así, en caso de desviaciones, poder implantar acciones correctivas para solucionarlo.

#### 6.4.1 CONTROL COMERCIAL

**Contactos mensuales por comercial:** conocer cuántos clientes potenciales ha contactado cada comercial. Como se ha comentado, los comerciales contactan en primera instancia vía mail o telefónica con los clientes antes de concertar una visita.

**Ratio contacto/visita:** en **Ocean** creemos en las capacidades de nuestros comerciales para vender nuestros productos, por lo que es de gran importancia conseguir una primera visita comercial donde exponer al cliente nuestra oferta.

**Ratio visita/venta:** este indicador nos permite conocer cómo de eficaces son los vendedores una vez llegan al cliente.

**Ventas/comercial:** conocer la facturación que ha obtenido cada comercial

#### 6.4.2 SATISFACCIÓN DE CLIENTES

**Encuestas de satisfacción:** como se comentaba anteriormente, tras la visita y disfrute del cliente en nuestras instalaciones, se enviará una encuesta de satisfacción para comprobar el grado de adecuación de nuestras ofertas e instalaciones a sus expectativas. (Ver el apéndice 21).

**Repetitividad:** a través de la base de datos se hará un estudio de la repetitividad de los diferentes clientes, ya que este es un indicador de satisfacción con el servicio.

## 7 PLAN DE RECURSOS HUMANOS

### 7.1 POLÍTICA GENERAL DE RECURSOS HUMANOS

Para **6cean** el capital humano se considera uno de los aspectos más importantes de la empresa. Por lo que será un lugar de trabajo en donde "se podrá confiar en las personas, los empleados se sentirán orgullosos por lo que hacen y disfrutarán con las personas con las cuales trabajan".

La filosofía de **6cean**, será la de preocuparse por sus trabajadores para que estos asuman el proyecto como propio y estén motivados para alcanzar los objetivos corporativos. Será una empresa en la que las oportunidades personales y profesionales no tendrán límite. Comprometiéndose a mantener una alta calidad de servicio mediante la constante formación y capacitación de sus empleados, los cuales a su vez cuentan con los canales de comunicación adecuados para transmitir sus ideas acerca de posibles mejoras que se pudieran implantar en el Centro.

**6cean** considera que ser responsable con las personas y el medio ambiente es un requisito indispensable para hacer buenos negocios. Por ello anteriormente ya se han definido unos valores corporativos que deben cumplirse también en este plan de recursos humanos, los cuales son:

*Orientación al cliente*

*Compromiso*

*Integridad*

*Excelencia*

*Proactividad*

*Igualdad*

*Trabajo en equipo*

*Responsabilidad social corporativa*

Es por esto que toda persona que se incorpora en **6cean**, se integrará en una empresa joven, con buen ambiente y dinámica donde podrá desarrollar su carrera profesional.

### 7.2 ORGANIGRAMA

El Plan de Recursos Humanos de **6cean** es fruto de la integración de los elementos definidos tanto en el Plan Comercial como en el Plan de Operaciones. Incluye, por tanto, la definición integrada y coordinada del cronograma de los recursos necesarios en la proyección a 5 años de parque submarino.

A continuación, se presenta el Organigrama del parque submarino, con una estructura dependiente del Director General bajo el que se diferencian dos Departamentos principales pertenecientes al Director de Operaciones y al Director de Marketing y Comercial.

Todos aquellos puestos que tienen relación directa con los clientes será personal directo de **6cean**, el resto será subcontratado, como son:

- El restaurante será explotado por una empresa hostelera.
- El personal de limpieza del Centro así como el servicio de lavandería serán contratadas a una empresa externa.
- El servicio de vigilancia será acordado con una empresa especializada.
- El servicio médico será pactado para poder realizar los análisis médicos requeridos para los cursos al igual que se desarrollará un plan de prevención de riesgos con el hospital más cercano.
- El mantenimiento del Centro en general.
- Empresa de gestoría, que se encargará de la contabilidad y asesoría jurídica del Centro.
- Consultora de RRHH.
- La distribución de mercancías.
- Servicios Informáticos.

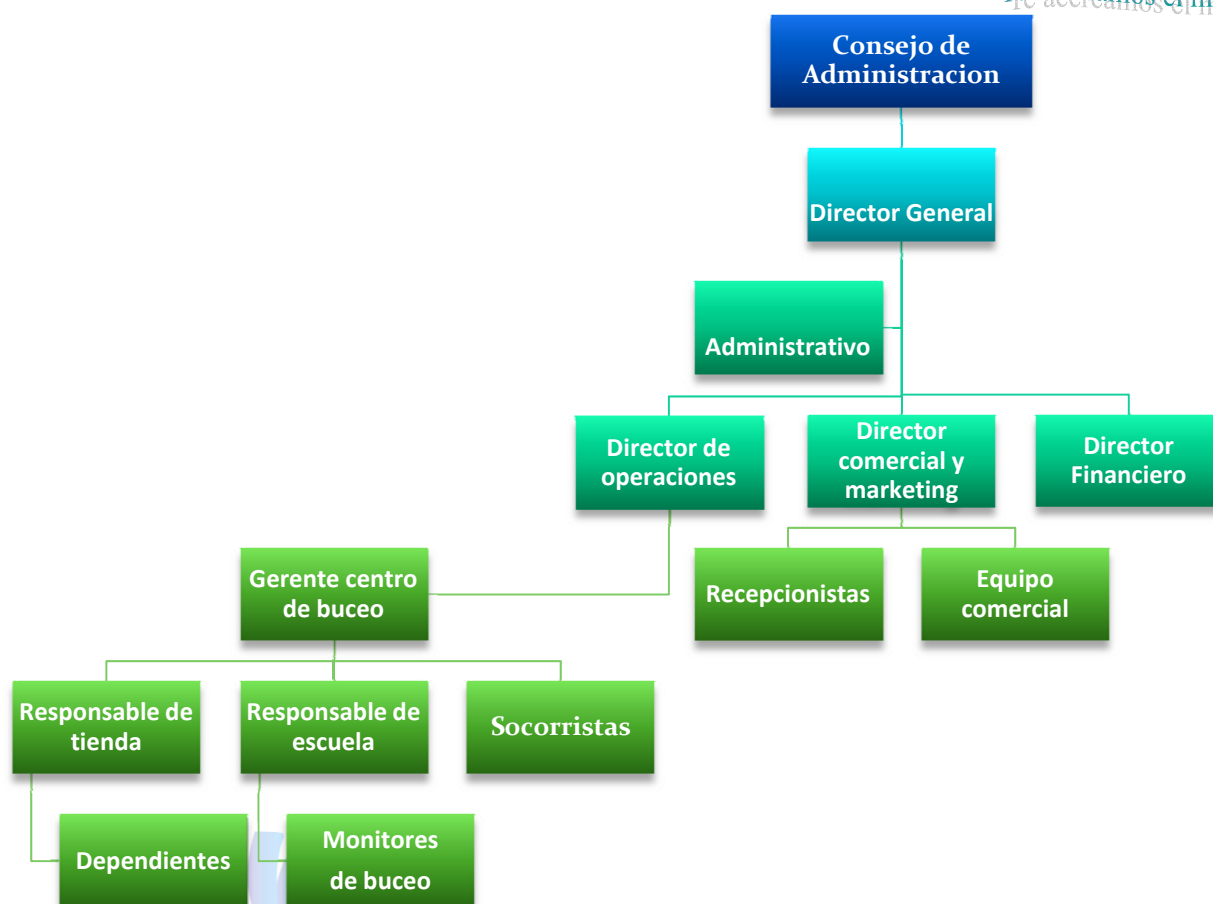


Figura 24 Organigrama de 6Ocean

La descripción detallada de cada uno de los puestos así como el número de empleados requeridos para cada función se detalla en los siguientes apartados.

### 7.3 DESCRIPCIÓN DE LA PLANTILLA

Departamento	Puesto	Nº personas/puesto
DIRECCIÓN	Director General	1
	Administrativo	1
FINANZAS	Director Financiero	1
	Director de Operaciones	1
OPERACIONES	Gerente Centro de Buceo	1
	Socorristas	2
	Tienda:	
	Responsable tienda	1
	Dependientes	3
Escuela:	Responsable escuela	1
	Monitores	3
COMERCIAL	Director Comercial/ Mkt	1
	Comerciales	3
	Recepción	2
<b>Total Plantilla</b>		<b>21</b>

Tabla 38 Plantilla de personal 6Ocean

La selección de la plantilla se ha realizado en función de las expectativas de rendimiento del Centro, teniendo en cuenta los datos actuales de las escuelas obtenidas del análisis de mercado y apoyándonos en la calidad que se quiere dar a los clientes. Según los datos actuales las escuelas de buceo madrileño ofrecen 1000 cursos anuales contando con un monitor para cada 5 personas, por lo que en cuanto a monitores se

refiere, para poder abordar la previsión de ventas del primer año, serían necesarios 4, contando con la posibilidad de contratar a freelance para cursos específicos de forma que se pueda adaptar en todo momento la oferta y la demanda.

La descripción de cada una de las subcontratas se podrá ver en detalle en el plan de operaciones, ya que al ser servicios externalizados no se rigen por ninguna de nuestras políticas de RRHH.

SERVICIOS EXTERNOS
Vigilancia
Limpieza y Lavandería
Gestoría/ Asesoría jurídica
Mantenimiento piscina e instalaciones
Servicio de consultoría RRHH

Tabla 39 Servicios Externos

Es importante destacar que tanto la plantilla de personal así como la subcontratación se adaptarán en función de la evolución de las necesidades del Centro. A continuación se muestra el estado inicial de la plantilla así como su proyección para los 4 años siguientes.

Departamento	Puesto	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
DIRECCIÓN	Director General	1	1	1	1	1
	Administrativo	1	1	1	1	1
FINANZAS	Director Financiero	1	1	1	1	1
	Director de Operaciones	1	1	1	1	1
	Gerente Centro de Buceo	1	1	1	1	1
OPERACIONES	Socorristas	2	2	2	2	2
	Tienda					
Tienda	Responsable tienda	1	1	1	1	1
	Dependientes	3	3	3	3	3
Escuela	Responsable escuela	1	1	1	1	1
	Monitores	3	5	6	8	10
COMERCIAL	Director Comercial/ Mkt	1	1	1	1	1
	Comerciales	3	3	3-4	3-4	3-4
	Recepción	2	2	2	2	2
Total Plantilla		21	23	24-25	26-27	28-29

Tabla 40 Proyección a 5 años de la plantilla de personal

## 7.4 DESCRIPCIÓN DE LOS PUESTOS

A continuación, se presentan las competencias y responsabilidades que se han detectado para cada uno de los puestos definidos dentro de los Departamentos establecidos dentro de la organización de **6cean**.

### 7.4.1 CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN

El Consejo de Administración, estará formado por los socios fundadores de **6cean**, quienes tendrán la función de decidir sobre la orientación del negocio, financiación, decisión sobre nuevos socios, compra-venta de activos o renegociación de la deuda.

### 7.4.2 DEPARTAMENTO DE DIRECCIÓN

#### 7.4.2.1 DIRECTOR GENERAL

El Director General tiene a su cargo la planificación y dirección de todas las actividades necesarias para la buena marcha del Centro, dentro del marco de políticas, objetivos y presupuestos establecidos.

Es de gran importancia que el Director General se involucre en la gestión del talento humano, puesto que según la forma de cómo se gestione este, dependerá en gran parte el éxito o fracasos de las empresas. Por esta razón en **Ocean** el Director General junto con cada uno de los directivos y responsables de los diferentes Departamentos colaboraran de manera activa en la gestión de los recursos humanos.

Será necesario que el Director del Centro cumpla con las siguientes competencias:

- Orientación al logro.
- Negociación.
- Planificación y Organización: habilidad para fijar objetivos concretos, captar y establecer prioridades y diseñar las estrategias adecuadas.
- Liderazgo.
- Dirección de equipos: dirigirles hacia la consecución de los objetivos empresariales.
- Visión de negocio.
- Toma de decisiones.
- Orientación al cliente.

Sus principales funciones:

- Liderar el proceso de planeación estratégica de la organización, determinando los factores críticos de éxito, estableciendo los objetivos y metas específicas de la empresa.
- Desarrollar estrategias generales para alcanzar los objetivos y metas propuestas.
- Implementar una estructura administrativa que contenga los elementos necesarios para el desarrollo de los planes de acción.
- Identificar y desarrollar las competencias claves de cada puesto de trabajo, necesarias para respaldar el negocio.
- Poner en marcha estrategias para desarrollar o adquirir las competencias claves.
- Desarrollar el talento Ejecutivo. Creación de sistemas que identifiquen y desarrollen el personal con mayor potencial de toda la organización, preparándolo junto a los directivos presentes, para alcanzar los objetivos empresariales presentes y futuros, incluyendo la planificación de sucesiones.
- Desarrollar iniciativas de formación y desarrollo para respaldar la cultura, los valores y los principios operativos comunes. Utilizando las sesiones de formación y desarrollo como vehículos de comunicación para desarrollar, implementar y sostener este principio.
- Desarrollar los modelos para la evaluación y retribución de los empleados.
- Identificar los modelos empresariales para la contratación, el juicio y la evaluación de los empleados.
- Desarrollar e implementar las políticas y programas de gestión de la actuación y la retribución.
- Crear un ambiente en el que las personas puedan lograr las metas de grupo con la menor cantidad de tiempo, dinero, materiales, es decir optimizando los recursos disponibles.

Los requisitos necesarios para el puesto son:

- Conocimientos profesionales y experiencia mínima en el sector de 5 años, en puesto similar.
- Licenciado Superior.
- Dominio de inglés.
- Valorables MBA.

## 7.4.2.2 ADMINISTRATIVO

Se encargará de dar soporte administrativo, y de gestión de la Dirección General. Para ello, se ocupará de la correcta organización de su área de trabajo, archivo, documentación, redacción de informes. Competencias requeridas:

- Dinámico y metódico.
- Persona muy educada.
- Organizada.
- Detallista y acostumbrada al trabajo en equipo.

Las responsabilidades principales son las siguientes:

- Archiva documentos contables para uso y control interno.
- Elabora y verifica relaciones de gastos e ingresos.
- Elabora informes periódicos de las actividades realizadas.
- Concreta todos los aspectos críticos a tener en cuenta en la selección.

Los requisitos necesarios para el puesto son:

- Formación profesional grado medio.
- Dominio de inglés.
- Se valorará experiencia en el sector.
- Dominio de paquete Office.

## 7.4.3 DEPARTAMENTO FINANCIERO

### 7.4.3.1 DIRECTOR FINANCIERO

Será el encargado de la planificación, el registro y análisis de los informes financieros. Gestionará la subcontrata de la gestoría. Sera el responsable de todo el ciclo contable y administrativo.

Competencias requeridas:

- Planificación y Organización: habilidad para fijar objetivos concretos, captar y establecer prioridades y diseñar las estrategias adecuadas.
- Liderazgo.
- Dirección de equipos: dirigirles hacia la consecución de los objetivos empresariales.
- Visión de negocio.
- Toma de decisiones.

Las responsabilidades principales son las siguientes:

- Análisis de los aspectos financieros de todas las decisiones.
- Análisis de la cantidad de inversión necesaria para alcanzar las ventas esperadas.
- Elaborar las decisiones específicas que se deban tomar y a elegir las fuentes y formas alternativas de fondos para financiar dichas inversiones. Las variables de decisión incluyen fondos internos vs. Externos, fondos provenientes de deuda vs. Fondos aportados por los accionistas y financiamiento a largo plazo vs. Corto plazo.
- Negociación con entidades financieras.
- Gestionar la forma de obtener los fondos y de proporcionar el financiamiento de los activos que requiere la empresa. Decisiones de financiamiento y estructura del capital de la empresa.
- Análisis de las cuentas específicas e individuales del balance general con el objeto de obtener información valiosa de la posición financiera de la compañía.
- Análisis de las cuentas individuales del estado de resultados: ingresos y costos.
- Control de los costes, con relación al valor producido, principalmente con el objeto de que la empresa pueda asignar a sus servicios y productos, un precio competitivo y rentable.
- Análisis de los flujos de efectivo producidos en la operación del negocio.
- Control y gestión de la tesorería.
- Implementar y desarrollar herramientas de control de la actividad económica.

Los requisitos necesarios para el puesto son:

- Licenciado en ADE.
- Dominio de inglés.
- Se valorará experiencia en el sector.
- Análisis financiero, dominio de conceptos financieros.
- Contabilidad.
- Experto en manejo de hojas de cálculo.

## 7.4.4 DEPARTAMENTO DE OPERACIONES

### 7.4.4.1 DIRECTOR DE OPERACIONES

El Director de Operaciones tiene a su cargo el manejo del Departamento de Operaciones del Centro de Buceo, incluyendo a todo el personal de la tienda, y la escuela. Será el encargado de dirigir las operaciones dentro del Centro, incluyendo compras, negociaciones con proveedores y subcontrataciones. Se encargará de gestionar el mantenimiento y el buen funcionamiento de la piscina y de todas las instalaciones.

Competencias:

- Dirección de equipos.
- Planificación y organización.
- Análisis y resolución de problemas.
- Visión de negocio.
- Orientación al cliente.

Las responsabilidades principales se resumen a continuación:

- Planificar el plan de operaciones.
- Responsable de los sistemas de gestión de operaciones.
- Decisiones de compra.
- Gestión de proveedores.
- Gestión de subcontrataciones incluyendo mantenimiento, limpieza y lavandería, restaurante.
- Colaborar en el desarrollo de competencias de los puestos a su cargo.
- Asegura el desarrollo operacional de la actividad.
- Administra los recursos internos para hacerse asistir en el desarrollo de la actividad, a nivel de producción, de administración y de recursos humanos, en colaboración con los Directores de los Servicios respectivos.

Los requisitos para el puesto son:

- Licenciado superior. Preferiblemente Ingeniero Industrial de la rama de organización.
- Experiencia de al menos 5 años en puestos similares a nivel de operaciones y de estrategia, preferiblemente en el sector industrial.
- Inglés nivel alto.
- Experiencia en negociación con proveedores.
- Experiencia en gestión de elevados presupuestos para compras.

### 7.4.4.2 GERENTE DEL CENTRO DE BUCEO

Reportando al Director de Operaciones se encargará del correcto funcionamiento del Centro en cuanto a Administración, Logística, Calidad y Operaciones se refiere.

Competencias:

- Dirección de equipos.
- Planificación y organización.
- Análisis y resolución de problemas.
- Visión de negocio.
- Liderazgo.

Este puesto se define como un adjunto a la dirección de operaciones para dar soporte al Director del Departamento y llevar a cabo las siguientes funciones principales:



- Seguimiento de las acciones de compras.
- Controlar la explotación y mantenimiento del Centro.
- Gestionar las relaciones con los proveedores y empresas subcontratadas para la realización y ejecución de los trabajos de mantenimiento.
- Elaborar el plan de actuación de mantenimiento preventivo y organización del mantenimiento correctivo.
- Participación activa en el diseño y desarrollo técnico del Centro.
- Coordinar los equipos subcontratados.
- Velar por el uso correcto y mantenimiento adecuado de las instalaciones, máquinas y equipos específicos.
- Realizar entrevistas a los candidatos.
- Participar directamente en el plan de acogida de las nuevas incorporaciones
- Realizar la detección de necesidades de formación de la persona.
- Mantener relaciones de coordinación y colaboración con clientes.
- Gestiona todo lo relacionado con la actividad del restaurante.

## Requisitos principales:

- Titulación académica superior.
- Experiencia gestión de tienda (mínimo 2-3 años).
- Experiencia en mantenimiento de sistema de calidad en sector servicios.
- Inglés nivel alto.

## • TIENDA

La tienda es un elemento clave del negocio y por ello el personal destinado a la venta de material de submarinismo debe presentar un cuidado especial en la atención especializada a clientes, tanto desde el punto de vista de responder a preguntas técnicas y orientar en la compra a los clientes como desde el punto de vista de ofrecer un trato agradable y de calidad a todos los usuarios del Centro.

La tienda contará con un responsable de tienda y tres dependientes, uno de mañana otro de tarde y uno de apoyo.

### 7.4.4.3 RESPONSABLE DE TIENDA

Se encargará de la gestión de la tienda. Organizará el reparto, la exposición, controlando el almacén y el mantenimiento de stock, así como el manteniendo de las relaciones con proveedores y clientes. Se encargará de la atención siempre amable a los clientes, estará dispuesto a aconsejarles y a informarles de forma que queden satisfechos. Así mismo, participará en mantener la buena imagen de la tienda.

#### Competencias:

- Comunicación.
- Agilidad para resolver situaciones conflictivas.
- Identificar las dificultades y necesidades reales que comporta una óptima atención al cliente.
- Orientación al cliente.
- Alto grado de responsabilidad.
- Liderazgo.
- Orientación a resultados.
- Carácter extrovertido y abierto.
- Persona con Iniciativa y proactividad.
- Pensamiento analítico y estratégico.

## Funciones:

- Velará por el cumplimiento de las pautas y objetivos marcados por el Centro.
- Se encargará de la gestión del personal a su cargo.
- Dedicarán una parte importante de su tiempo a la venta, atención al cliente y gestiones administrativas varias.
- Gestionará la tienda: stock, mantenimiento, imagen corporativa.
- Organizará eventos relacionados a campañas especiales de diferentes productos.
- Organizará los turnos de trabajo, priorización de tareas, y la asignación de responsabilidades entre los miembros del equipo.

## Requisitos de puesto:

- Experiencia como Responsable de tienda o Jefe de al menos 3 años.
- Interés por la formación.
- Nivel de usuario de paquete office.

### 7.4.4.4 DEPENDIENTES DE LA TIENDA

#### Competencias:

- Innovación.
- Comunicación.
- Orientación al cliente.
- Alto grado de responsabilidad.
- Orientación a resultados.
- Empatía.

#### Responsabilidades principales:

- Orientar en la compra a los clientes.
- Responder preguntas técnicas del material de buceo.
- Gestión del almacén.
- Organización de eventos especiales con clientes y proveedores.

#### Requisitos del puesto:

- Conocimiento del sector.
- Experiencia previa en Atención al Cliente.
- Nivel medio de paquete office.

## • ESCUELA

### 7.4.4.5 RESPONSABLE DE ESCUELA

Se encargará de la gestión de la escuela en general, de captar, fidelizar y gestionar a todos los clientes.

#### Competencias:

- Iniciativa y proactividad. Comunicación.
- Agilidad para resolver situaciones conflictivas.
- Identificar las dificultades y necesidades reales que comporta una óptima atención al cliente.
- Orientación al cliente.
- Orientación hacia la consecución de resultados.
- Liderazgo de equipos.
- Pensamiento analítico y estratégico.

## Principales responsabilidades:

- Conocer todos los cursos de Buceo que se ofrezcan en el Centro.
- Impartir cursos de buceo.
- Supervisar, el desarrollo y cumplimiento de todos los cursos.
- Organizar junto con el responsable de la tienda, eventos especiales para fidelizar a los clientes.
- Gestionar campañas comerciales dadas por el Departamento Comercial y Marketing.
- Controlar la Calidad, en cuanto al cumplimiento de la normativa existente sobre los cursos.
- Informar a todos los Instructores del Centro sobre cualquier cambio o novedad en los cursos.
- Organizar seminarios de estudios sobre normas, material y todo lo concerniente a la enseñanza del buceo.

## Requisitos deseables para el puesto:

- Titulación PADI.
- 2 años de experiencia como instructor de buceo recreativo.
- Experiencia como submarinista.
- Buena comunicación verbal.
- Valorable curso primeros auxilios.

### 7.4.4.6 MONITORES DE BUCEO

Habrán tres monitores de buceo, uno a tiempo completo contando con el responsable de tienda y dos con media jornada, que estarán en permanente formación y actualización en lo referente a las últimas tendencias de seguridad, estándares y métodos. Consecuentemente, se prestará especial atención para contar con el mejor personal del mercado.

Según las necesidades del Centro se contratarán monitores freelance para que impartan cursos específicos, o para cubrir momentos de mucha demanda.

Serán Instructores certificados PADI, que han recibido una formación muy amplia y exigente, para que sean los mejores aliados de los que aprenden a bucear en cualquier nivel. Estos abarcarán desde niveles básicos hasta cursos de buceo técnico.

## Competencias:

- Orientación al cliente.
- Trabajo en equipo.
- Dinámico y metódico.
- Comunicación y entusiasmo.

## Principales responsabilidades:

- Impartir cursos.
- Colaborar en una adecuada atención a los clientes, enseñando las instalaciones del Centro.
- Dar soporte en la tienda si fuera necesario.

## Requisitos para el puesto:

- Titulación PADI.
- 2 años de experiencia como instructor de buceo recreativo.
- Valorable curso primeros auxilios es un plus.

## 7.4.5 DEPARTAMENTO COMERCIAL Y MARKETING

Como **6cean** es un negocio nuevo, sabemos que la labor comercial es una de las principales actividades. El Departamento Comercial y el de Marketing, trabajarán de forma sincronizada y en equipo con el fin de desarrollar positivamente la actividad de la empresa.

### 7.4.5.1 DIRECTOR COMERCIAL Y MARKETING

Competencias necesarias:

- Persona con gran capacidad de organización.
- Dotes de comunicación para las relaciones interpersonales.
- Capacidad de trabajo en equipo.
- Innovación y creatividad.
- Empatía.
- Toma de decisiones.

Se encargará de:

- Establecimiento de las líneas generales del Plan de Marketing y en concreto el marketing mix:
  - Política de producto.
  - Política de precio en colaboración con el Director General.
  - Política de distribución.
  - Política de comunicación.
  - Seguimiento de la ejecución del Plan de Marketing.
  - Control de los gastos de Marketing.
- Determinar el potencial de compra de las diferentes categorías de clientes.
- Elaborar las previsiones de venta.
- Planificar los objetivos y estrategias del equipo.
- Desarrollar una estructura organizativa de venta capaz de alcanzar los objetivos.
- Formar los equipos comerciales con arreglo a los conocimientos y otras técnicas necesarias para el desarrollo de sus funciones.
- Motivarlos y dinamizarlos para que desempeñen su trabajo lo mejor posible.
- Valorar y controlar su labor para asegurarse de que alcancen los objetivos previstos.
- Definir los objetivos comerciales de la empresa. Diseñar, con su equipo, las estrategias que permitan conseguir los objetivos previstos.
- Establecer las políticas de precios, condiciones de venta y canales de distribución.
- Conocer la evolución del mercado y de los productos para aplicar las medidas necesarias adaptándose a las nuevas tendencias.

Requisitos para el puesto:

- Profesional con titulación universitaria, completada con máster en escuela de negocios de prestigio.
- Al menos 3 años de experiencia en posiciones muy relevantes en Departamentos de Marketing de compañías de gran consumo.

### 7.4.5.2 EQUIPO COMERCIAL

El equipo comercial serán las personas encargadas de dar a conocer el Centro, serán los encargados de mantener los clientes y de conseguir nuevos a toda costa.

Las competencias necesarias para este puesto serán las mismas del Director Comercial y de Marketing.

Funciones:

- Búsqueda y conservación de la cartera de clientes.
- Análisis de mercado para la distribución de los productos de la empresa.
- Asesoramiento y venta de los servicios del Centro.
- Gestión de las Campañas Comerciales que ponga en marcha la Compañía.

El equipo estará formado por tres comerciales de los cuales, uno se centrará en la gestión de la página web del Centro, hacer promociones, el blog, e-mailing, etc. Además será la persona encargada de recibir y atender a los clientes que lleguen al Centro, del mismo modo se encargará de mostrarles todas las instalaciones de **Ocean**. Otro centrará su actividad comercial en empresas, y el tercero en la captación de particulares, de esta forma se intentará llegar a cada uno de los colectivos de nuestros clientes objetivos. En todo caso en el plan comercial se especificara claramente las funciones de cada uno de los comerciales

Requisitos deseables para el puesto:

- Tener vehículo propio para desplazarse.
- Inglés avanzado
- Persona con iniciativa, autonomía y organización, excelentes habilidades de comunicación y capacidad resolutive.

### 7.4.5.3 RECEPCIONISTAS

Habrá 2 recepcionistas, una con turno de mañana y otro con turno de tarde, encargados de satisfacer las necesidades de comunicación del personal del Centro, operando una central telefónica pequeña, atendiendo al público en sus requerimientos de información, ejecutando y controlando la recepción y despacho de la correspondencia, para servir de apoyo a las actividades administrativas y comerciales de la unidad.

Ya que es el primer punto de contacto directo con el cliente, deberán tener buena presencia, trato amable y agradable.

Competencias:

- Innovación.
- Comunicación.
- Orientación al cliente.

Responsabilidades principales:

- Gestionar la unidad telefónica.
- Gestionar la recepción.
- Informar a los clientes.
- Recepción y envío de paqueterías, correo y mensajeros.
- Apoyar a actividades administrativas.
- Realización y control de stocks del material de oficina.
- Gestión de reservas.

Requisitos para el puesto:

- Formación especializada en Atención al Cliente.
- Buena presencia.
- Preferiblemente con experiencia en centralita.
- Informática a nivel de usuario.
- Experiencia de al menos 1 año en funciones similares.

## 7.5 POLÍTICAS DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN

Uno de los objetivos de **6cean**, es ser una empresa que cuente con un ambiente ameno y agradable para trabajar, en el que su gente sea capaz de entender los objetivos estratégicos de la empresa y que se sientan motivados hacia logros cada vez mayores.

Es por ello que el modelo que se utilizará para el reclutamiento y selección será el modelo de gestión de competencias, es decir se identificarán cuáles son las competencias claves de cada puesto, para luego utilizar el perfil competencial de los puestos para la selección de candidatos.

Debido a la necesidad de cubrir cada uno de los puestos de trabajo para el correcto funcionamiento del Centro, desde los monitores y socorristas hasta la plantilla directiva, una vez descritas las funciones, requisitos y competencias de cada uno de estos puestos (apartado anterior: perfil de los puestos) se pasará al reclutamiento de los candidatos, que vamos a realizarlo a través de una empresa de selección, ya que consideramos que es la manera más adecuada de encontrar todo el personal que necesitamos, de perfiles tan variados.

Una de las ventajas de este método de selección es que, al estar descentralizando una parte del proceso, nos estamos ahorrando tiempo y dinero en la preselección que realiza la propia empresa selectora, ya que se encargará de realizar la primera entrevista con los candidatos, teniendo en cuenta cada una de las competencias requeridas, y posteriormente hace una selección, dejando sólo los dos o tres que más se adapten a cada puesto. La segunda será realizada por el Gerente del Centro quien decidirá quienes pasarán a la última entrevista que ya será con el Director del área que corresponda (Director de Marketing, Finanzas,...) y serán estos los que se decidan por un candidato u otro.

Para seleccionar los cargos de directivos acudiremos a una empresa especializada en la búsqueda de directivos y ejecutivos (empresa Head Hunting: Michael Page) que buscan directivos con experiencia y capacidad para trabajar en el puesto a cubrir, en este caso se solicitará a una persona con experiencia en Centros de Ocio.

Para la incorporación de los nuevos empleados, se diseñará un plan de acogida, para que a través de este, el empleado tenga su primer contacto con el Centro, con los objetivos estratégicos y con su filosofía.

## 7.6 POLÍTICA DE FORMACIÓN

Dentro de **6cean** habrá un proceso de aprendizaje continuo, con el fin permitir el desarrollo de las competencias requeridas en el desempeño del trabajo. Para ello se diseñarán actividades de mejora encaminadas a la formación de todos los empleados de la empresa.

Las acciones formativas consistirán en cursos en los que se desarrollarán aquellas competencias claves de cada uno de los puestos, y se impartirán a aquellas personas que muestren interés por su desarrollo profesional dentro del Centro.

Para el presupuesto del plan de formación de **6cean**, se tendrá mucho en cuenta, aquellos mecanismos de financiación pública de los planes formativos, como por ejemplo, FORCEM (Fundación para la Formación Continua). Esta entidad se encuentra encargada de la planificación, aprobación, financiación, apoyo técnico y financiación de las acciones formativas contempladas en el Acuerdo Nacional sobre Formación Continua entre las organizaciones empresariales y las centrales sindicales.

Además **6cean** quiere ser pionero en la tecnología que rodea al mundo del submarinismo deportivo por lo que se involucrará a su personal en el conocimiento de la actualidad submarina y se propiciará la participación en Ferias y Congresos, como por ejemplo El Dive Travel Show, que es una Feria de Buceo de referencia tanto para los aficionados como para los profesionales del buceo y otras actividades subacuáticas, en donde los empleados conocerán todas las novedades en equipamiento para la práctica del submarinismo, participarán en diversas e interesantes Jornadas profesionales, Bautizos de Inmersión y la Exposición de material clásico.

## 7.7 POLÍTICA DE EVALUACIÓN E INCENTIVOS

En **6cean** se prestará principal importancia a la consolidación de una cultura que ayude al empleado a encontrar un equilibrio adecuado entre su vida personal y profesional, estableciendo políticas que permitan la conciliación personal y laboral.

Las líneas de actuación y políticas de conciliación comprenden tanto políticas de flexibilidad en el tiempo de trabajo, como de asesoramiento personal y profesional, beneficios por maternidad, asuntos personales y de formación y desarrollo.

En cuanto a la política de evaluación que se llevará a cabo en **6cean**, se hará con el fin de que cada uno de los empleados del Centro sepan en todo momento qué se espera de ellos, tanto desde el punto de vista del QUE (objetivos cuantitativos), como desde el COMO (objetivos cualitativos o competencias).

El tipo de técnica de evaluación del desempeño del Centro se hará dependiendo de cada puesto de trabajo, y será responsabilidad de cada responsable de Departamento.

Las principales técnicas de evaluación que se utilizarán son:

- Entrevista/cuestionario de evaluación.
- Autoevaluación.

Se implantará una política de incentivos basada en el rendimiento, con el fin de recompensar más a aquellos que según los resultados de las evaluaciones se logren apreciar dentro del mismo nivel de responsabilidad, quienes contribuyen más, en alcanzar los objetivos del Centro.

## 7.8 POLÍTICA RETRIBUTIVA Y RETRIBUCIÓN ESTIMADA

El modelo de gestión de personas de **6cean** se basa en la definición de sus puestos de trabajo por competencias y por ello se llevará a cabo una política retributiva basada en dichas competencias. Así, el sistema de compensación apoya y da coherencia al resto del sistema, de modo que, el salario se determina en función de las competencias personales y en el desempeño o el nivel de responsabilidad.

El modelo retributivo de la empresa estará totalmente integrado en la estrategia, en la cultura de la empresa, así como en su entorno económico y social. Es decir, se implementarán políticas a medida de las necesidades de las personas que integran sus plantillas, al objeto de lograr una mejora en la calidad de vida profesional y familiar o personal en las mismas.

Se partirá del cumplimiento del Convenio Colectivo del sector de piscinas e instalaciones acuáticas que marcan el sueldo base.

Título del convenio	PISCINAS E INSTALACIONES ACUATICAS
Código convenio	2805835
Tipo de convenio	Sector
Ámbito del convenio	Madrid
C. Colectivo	Entrada en vigor: 01/01/2000
Boletín	Boletín Oficial de la Comunidad de Madrid.
Sección	I. COMUNIDAD DE MADRID
Subsección	ANUNCIOS
Órgano emisor	CONSEJERIA DE ECONOMIA E INNOVACION TECNOLOGICA

Tabla 41 tabla resumen Convenio de Piscinas de la CAM



A continuación, se presenta la tabla de salarios por puesto de trabajo de **6Ocean**, los salarios están estimados en el año -2, los cuales serán actualizados en el comienzo de la actividad de la empresa con la evolución de IPC.

PUESTO	CATEGORIA	AÑO -2
Director General	Director General	64.000,00
D. Marketing y Ventas	Titulado Superior	50.000,00
D. Operaciones	Titulado Superior	50.000,00
D. Financiero	Titulado Superior	50.000,00
Administrativo	Titulado Medio	20.000,00
Gerente del Centro	Encargado General	25.000,00
Socorristas	Socorrista	10.000,00
Responsable de tienda	Oficial administrativo	25.000,00
Dependientes	Auxiliar administrativo	18.000,00
Responsable de Escuela	Oficial administrativo	25.000,00
Monitores	Monitor de Buceo	21.000,00
Recepcionistas	Auxiliar administrativo	15.300,00
Comerciales	Titulado Medio	24.000,00

Tabla 42 Tabla de salarios 6Ocean

La subida salarial se realizará de acuerdo al IPC. Los salarios estarán distribuidos en 14 pagas, es decir, cada empleado contará con dos pagas extras a lo largo del año. En el apéndice 22 y 23, se pueden ver las Tablas Salariales, la evolución de los salarios a 5 años y el coste de la Seguridad Social, respectivamente

El equipo comercial se retribuirá mediante un Sistema de Gestión del Desempeño, con el fin de incentivar las ventas de los servicios del Centro. Tendrá asociado una recompensa al logro, según el incremento de nuevos socios en el Centro. Partirán de un salario base y de ahí en adelante será retribución variable, hasta un máximo del 25%.

## 7.9 PLAN DE PREVENCIÓN DE RIESGOS LABORALES, DE CALIDAD Y DE MEDIO AMBIENTE.

La prevención de riesgos laborales, como garantía de la seguridad y salud de los trabajadores, es considerada una actividad prioritaria dentro de las políticas y estrategias de la empresa.

Para ello, se establece un Sistema de Gestión de Prevención conforme a la Ley 31/1995 y su posterior modificación (Ley 54/2003), así como en los distintos Reglamentos que la desarrollan.

Este sistema, se basa en un modelo de mejora continua que asegura la evolución y adaptación de la empresa dentro del ámbito de la prevención de riesgos laborales.

A la hora de implementar el sistema de gestión de prevención de riesgos laborales, se pretende garantizar que durante el desarrollo de la actividad preventiva, se cumple y cumplirá con los requisitos legales y con la Política de Prevención aprobada en la Organización.

Se debe tener en cuenta sin embargo, que el hecho de que exista un sistema de gestión de prevención de riesgos laborales implementado, no dará como resultado, por sí sólo, una reducción inmediata de los riesgos existentes en el ámbito de la organización. Es necesario definir periódicamente objetivos medibles cada vez más ambiciosos.

Las modificaciones incluidas en la Ley 54/2003 incluyen la integración de la Prevención de Riesgos Laborales en la empresa, tanto en el conjunto de sus actividades como en todos los niveles jerárquicos, implantando y aplicando un Plan de Prevención. Dicho plan debe incluir:

- Estructura organizativa.
- Funciones.
- Responsabilidades.
- Prácticas.
- Procedimientos.
- Recursos necesarios.

La elaboración y gestión de la documentación derivada de la elaboración del plan de Prevención, será subcontratado a un **Servicio de Prevención Ajeno**, que deberá actualizar la documentación siempre que sea necesario, informando a la empresa de los cambios en las normativas vigentes y desarrollando los planes de prevención en las distintas modalidades: Seguridad en el trabajo, Higiene Industrial, Ergonomía y Psicología aplicada y Medicina del trabajo.

La gestión de los accidentes, así como las altas y las bajas laborales serán también subcontratadas y gestionadas por una **Mutua Aseguradora**.

En el apéndice 24 se puede ver el Plan de Prevención de Riesgos Laborales.

## 7.9.1 POLÍTICA DE PREVENCIÓN DE RIESGOS LABORALES

La Dirección de **Gcean** entiende que la Prevención de los Riesgos Laborales asociados a sus actividades es un elemento clave y prioritario de la gestión de la empresa al cual todos sus integrantes deben prestar el máximo interés y esfuerzo con el objetivo de lograr un entorno de trabajo seguro y saludable para todos aquellos que prestan sus servicios en nuestros Centros de trabajo e instalaciones.

Los fundamentos de la Prevención se establecen en los siguientes Principios Básicos:

1. Todos los daños derivados del trabajo se pueden prevenir.
2. La Prevención es responsabilidad de todos.
3. La formación y el entrenamiento continuo son esenciales.
4. El cumplimiento de las normas e instrucciones preventivas es obligatorio para todos.
5. Cualquier deficiencia debe ser investigada y corregida en el plazo más breve posible.
6. La prevención es una buena inversión.

La empresa, adoptando estos principios y siendo consciente de la importancia de la gestión preventiva en la Organización, asume un compromiso personal, visible y de mejora continua para la adopción de cuantas medidas sean necesarias para prevenir y eliminar posibles riesgos para la integridad y la salud de los trabajadores derivados de su actividad laboral, para lo que pretende implementar, desarrollar, mantener y mejorar un Sistema Integrado de Gestión de la Prevención de Riesgos Laborales, cuya meta es **"CERO ACCIDENTES"**, cumpliendo toda la normativa y requisitos legales aplicables, definiendo, como primera medida, la Política de Prevención de Riesgos Laborales.

En el apéndice 3, del plan de RRHH, se podrá ver en detalle la descripción del plan de prevención de riesgos laborales de **Gcean**.

## 7.10 INDICADORES PARA LA GESTIÓN DE PERSONAS

La gestión de Recursos Humanos, es medida a través de indicadores como:

1. Capacitación.
2. Accidentabilidad Laboral.
3. Rotación de Personal.
4. Ausentismo.

Estos IGRH se miden en una constante en el tiempo, siendo posible compararse de mes en mes, de año en año, de empresa en empresa, incluso de país en país. En cualquier caso, lo más relevante será estandarizar las fórmulas de cálculo de las tasas con el objeto de que la medición tenga las mismas bases.

En este nivel se ubicarían todos aquellos indicadores que la administración de la organización le defina a Recursos Humanos, como elemento de medición de su desempeño, y cuya mejora o su mera intervención vendría a transformarse en un IGRH que a la larga podría medirse cada cierto tiempo y no en forma permanente.

De este modo se considerarán los siguientes indicadores:

### 1.- Capacitación

- Número de horas por trabajador: este indicador nos informará sobre las horas capacitadas, aún cuando es sabido que no tienen nada que ver con que si la capacitación sirvió o no sirvió o si más aún, influyó o no en una mayor productividad. Lo cierto de este IGRH es que podemos compararnos respecto de número de horas que por lo menos asegura que las actividades se realizaron. La Fórmula es:

$$\frac{\text{Total horas de capacitación}}{\text{Total trabajadores}} = \text{Horas por trabajador}$$

- Coste de la capacitación:

$$\frac{\text{Total Gasto}}{\text{Total trabajadores}} = \text{Gasto por trabajador}$$

### 2.- Accidentalidad laboral

Uno de los principales IGRH es reducir los costos asociados a este concepto y lograr la reducción a cero de los días sin accidentes. Su fórmula tradicional:

$$\frac{\text{Número de días perdidos}}{\text{Total trabajadores}} = \text{Tasa de accidentalidad por trabajador}$$

### 3.- Rotación

Con este indicador se verán las variaciones que se producen en la organización respecto de ingresos (altas) o salidas (bajas) de personal. Con este indicador se podrá prever necesidades de contratación, focalizar acciones en los procesos de selección y reclutamiento en aquellas áreas de mayor índice de rotación.

$$\frac{\frac{\text{Ingresos} + \text{Salidas}}{2} * 100}{\text{Total de trabajadores del periodo}} = \text{Tasa de Rotación 1}$$

### 4.- Absentismo

El absentismo laboral más que un indicador, es un síntoma que revela no sólo problemas a nivel del empleado sino también evidencia problemas en el ámbito de la organización. Es un factor que es imposible de prever y genera muchas veces desconcierto ya que la planeación de la producción está en función de la disponibilidad de la mano de obra.

$$\frac{\text{Número de trabajadores} / \text{días perdidos}}{\text{Número de trabajadores} * \text{Número de días de trabajo}} * 100 = \text{Ausentismo}$$

## 8 PLAN DE OPERACIONES

La capacidad de respuesta por parte de la empresa a las necesidades y expectativas del mercado depende en gran medida del nivel de calidad y excelencia alcanzado en el desarrollo de las operaciones y actividades críticas para el negocio.

### 8.1 DESCRIPCIÓN DE LAS INSTALACIONES 6OCEAN

El Centro **6cean** tendrá un horario de atención al público de diez de la mañana a diez de la noche ininterrumpidamente, de martes a domingo, incluidos festivos a excepción de los días 1 de enero, 1 de mayo y 25 de diciembre.

Todos los servicios del Centro estarán abiertos en este horario a excepción del restaurante que abrirá en horario de comida y cena. Además el restaurante será la única zona del Centro que permanecerá abierta más allá de las diez de la noche por lo que será necesario contar con un acceso independiente al resto del Centro.

El función del horario descrito para **6cean**, se han establecido los recursos de Personal necesarios para el Centro.

#### 8.1.1 EMPLAZAMIENTO

El Centro estará situado en el término municipal de Alcobendas en la Comunidad de Madrid.

El emplazamiento elegido está dentro de la zona seleccionada previamente en el estudio de entorno y tras negociar con diversos Ayuntamientos, se ha elegido éste por sus buenas comunicaciones, proximidad al público objetivo y por el acuerdo de cesión del suelo a 35 años para uso terciario/comercial de la parcela alcanzado con dicha localidad. Para más información ver apéndice 25.

#### 8.1.2 EDIFICIO

Se ha encargado un preproyecto al estudio de arquitectura b10+n para el diseño y distribución de las instalaciones tanto interiores como exteriores.

#### 8.1.3 DISTRIBUCIÓN

El edificio constará de dos plantas:

- A nivel de calle se situarán la recepción, la tienda, el restaurante/cafetería, el almacén y la sala de maquinaria y mantenimiento.
- En la segunda estará el acceso al tanque principal, los vestuarios, la escuela de buceo, la sala de conferencias, las oficinas, la enfermería y el acuario del restaurante.

El edificio constará de los últimos avances en cuanto a climatización e iluminación de interiores para maximizar el ahorro energético. Además, contará con una rampa posterior de acceso para vehículos pesados, necesarios para facilitar la carga y descarga de materiales y equipos en la planta superior. El acceso a la primera planta podrá hacerse tanto en ascensor como mediante escaleras.

También se habilitará el acceso a zonas ajardinadas que se usarán como terraza del restaurante en los meses que la climatología lo permita.

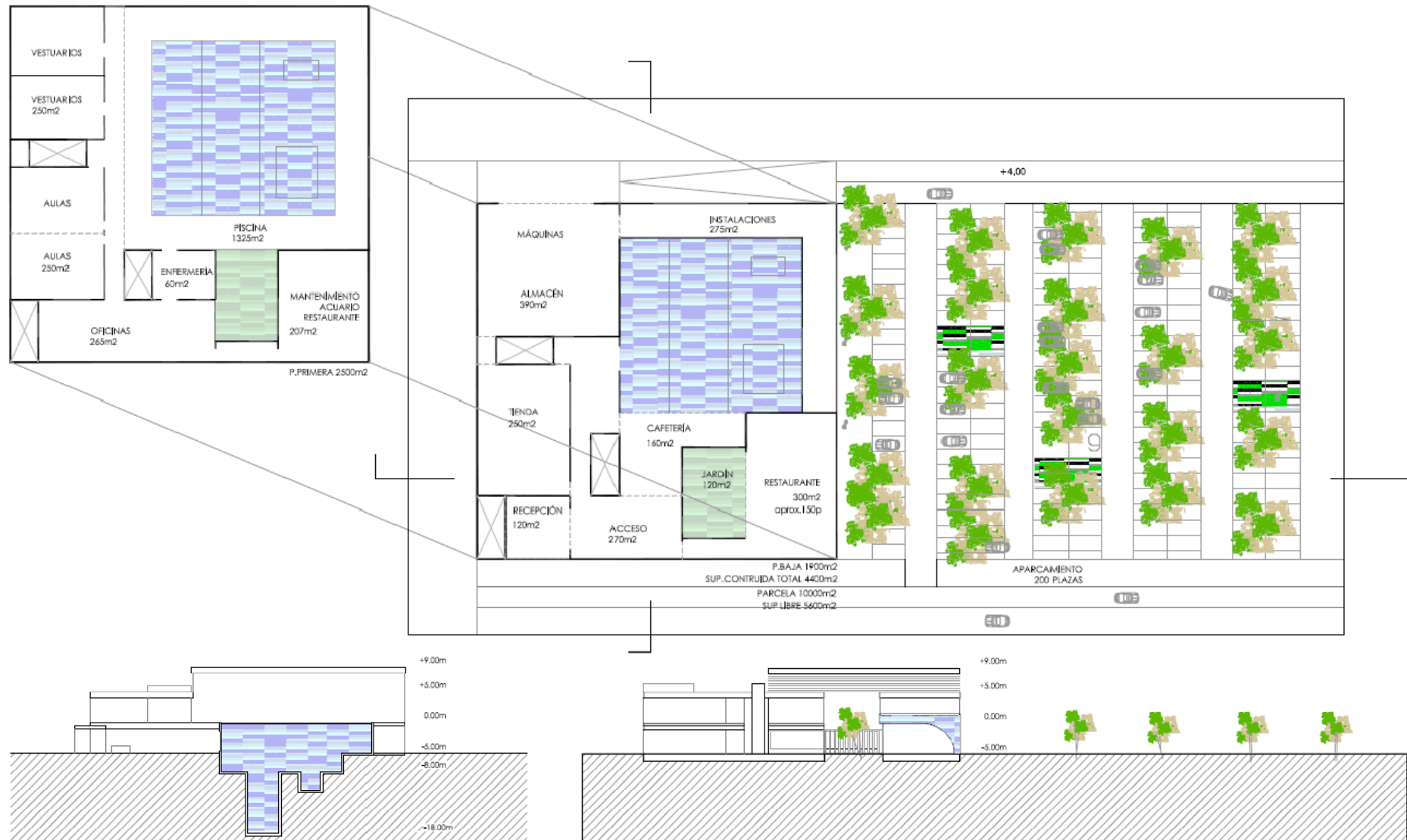


Figura 25 Distribución instalaciones 6cean

### 8.1.4 DISEÑO

Creemos que el diseño es parte de la esencia de **Ocean**, por ello queremos destacar el tanque submarino, por lo que en la planta baja se instalarán grandes cristaleras para que los clientes puedan ver el tanque nada más entrar en el Centro y desde distintas áreas de la planta baja. También de esta manera nuestros clientes podrán deleitarse con su enormidad y poder ver a sus amigos o parientes sumergiéndose en nuestro océano.

Para recrear el mundo submarino en cualquier lugar del Centro, se ha instalado un acuario de peces tropicales sobre el techo abovedado del restaurante para que nuestros clientes disfruten en nuestro restaurante submarino. Además, queremos que nuestros clientes se sientan cómodos y por ello se ha prestado especial atención a la amplitud de espacios y zonas verdes.

## 8.2 PRESUPUESTO DE CONSTRUCCIÓN

Capítulo	Descripción	Importe	%
01	Gestión de residuos y servicios afectados .....	3.270 Euros.....	0,06%
02	Movimiento de tierras .....	70.850 Euros.....	1,40%
03	Sistema estructural .....	1.471.500 Euros.....	27,00%
04	Sistema de envolvente.....	708.500 Euros.....	14,03%
05	Sistema de compartimentación .....	708.500 Euros.....	14,03%
06	Acabados interiores .....	490.500 Euros.....	9,71%
07	Acondicionamiento e instalaciones .....	1.444.250 Euros.....	26,50%
08	Equipamientos .....	126.440 Euros.....	2,50%
09	Vaso de piscina.....	295.390 Euros.....	5,85%
10	Urbanización .....	130.800 Euros.....	2,61%
<b>TOTAL PRESUPUESTO DE EJECUCIÓN MATERIAL.....</b>		<b>4.990.000 €.....</b>	<b>100,00%</b>

Tabla 43 Presupuesto de construcción

Este precio final incluye la decoración interior y los equipamientos necesarios para las distintas zonas del Centro incluidas cocinas, escuela, vestuarios, tienda, etc. El período de construcción está estimado en veinticuatro meses, junto con otros seis meses previos de proyección.

A este presupuesto hay que añadirle una serie de gastos asociados a la construcción, obtenidos en porcentaje sobre presupuesto anterior.

El Centro costará 5.551.375€ cuyo importe se realizará en dos pagos, uno en enero del año -2 y otro en enero del año -1. El coste del Proyecto es el 2,5% del importe de construcción, la Dirección Facultativa de obra supondrá el 2,75%, las Licencias supondrán el 4.5% del importe de construcción, y el Estudio Medioambiental y Geotécnico supondrá el 0,5% y el 1% respectivamente del importe de construcción.



	TOTAL	año -2	año -1
<b>TOTAL</b>	<b>5.551.375</b>	<b>277.568,75</b>	<b>277.568,75</b>
<b>Construcción</b>	4.990.000	2.495.000	2.495.000
<b>Proyecto (2,50%)</b>	124.750	62.375	62.375
<b>Dirección Facultativa (2,75%)</b>	137.225	68.612,5	68.612,5
<b>Licencias (4,5%)</b>	224.550	112.275	112.275
<b>Estudio Medioambiental y Geotécnico (1,50%)</b>	74.850	37.425	37.425

Tabla 44 Presupuesto total

Además hay que sumarle una partida de Acondicionamiento y Equipamiento de 508.600€ que se desglosa para amortizar los filtros, mobiliario etc.

Detalle gastos de Inmovilizado Material	
Mobiliario oficina/recepción	50.000
Mobiliario tienda	50.000
Mobiliario escuela	30.000
Vestuarios	30.000
Equipos filtrado	150.000
Decorados	150.000
Cámaras web	3.000
Equipos Sub	40.000
Cámaras vídeo alquiler	5.600
<b>Total</b>	<b>508.600</b>

Tabla 45 Presupuesto total

## 8.3 CARACTERÍSTICAS DEL CENTRO

### 8.3.1 TANQUE PRINCIPAL

El tanque principal con una lámina de agua de 500m<sup>2</sup>, 6 millones de litros y una profundidad máxima de 20 m está diseñado para poder obtener la licencia Open Water Diver de buceo recreativo. Constará de varios niveles, cuevas y distintos decorados, que se cambiarán periódicamente, donde los buceadores podrán practicar distintas inmersiones y técnicas. El aforo máximo previsto es de 120 buceadores simultáneamente en el tanque.

### 8.3.2 INTERIOR DEL TANQUE

Una característica innovadora del tanque es que el agua será salada, con idéntica densidad a el agua marina y con temperatura próxima a los 30 grados centígrados tanto en verano como en invierno por lo que no será necesario el uso de neopreno, acortando el tiempo necesario para preparar la inmersión, ahorrando en material y haciendo esta experiencia más real y más cómoda para el cliente. Para ello se instalará un circuito cerrado que mediante paneles solares calentarán el agua y la recircularán al tanque, pasando en caso de ser necesario por unos calentadores de apoyo y así garantizar la temperatura mínima de 30 grados.

**Decoración:** Además de los decorados temporales, habrá zonas con decorado permanente simulando roquedos y zonas de arena, para una mayor sensación de naturalidad. Además en la zona superior del tanque principal se instalará una grúa polipasto, para el manejo e instalación de decorados dentro del tanque que permitirán modificar los distintos escenarios y entornos haciendo así cada inmersión una experiencia diferente para el cliente.

**Accesibilidad:** Una característica que también se ha tenido en cuenta, es la accesibilidad para aquellas personas discapacitadas que lo deseen puedan practicar el submarinismo.



## 8.3.3 SERVICIOS

**Vestuarios:** Junto al tanque principal se localizarán los vestuarios, uno masculino y otro femenino, con un acceso desde las zonas comunes y otro desde el tanque para mayor comodidad y privacidad de los clientes.

**Enfermería:** Situada con acceso directo a la zona del tanque principal contará con todo el material necesario para los primeros auxilios y asistir a los clientes en caso de accidente o necesidad hasta que médicos profesionales se desplacen al Centro.

**Sistema de filtrado:** Será de los más avanzados del mercado, mediante filtros de arena correctamente dimensionados al volumen de agua contenida, con uno extra en previsión de averías y periodos de mantenimiento, garantizando así unas condiciones óptimas del agua. Se contará además con un filtro de carbón activo cuya misión principal será la de mantener el agua cristalina y así poder bucear en unas condiciones excelentes.

**Limpieza:** Dos veces al mes se contará con los servicios de una empresa externa para la limpieza del tanque principal. La duración de los trabajos de limpieza será de un día, realizándose en el día de cierre del Centro.

**Iluminación:** Al igual que en otras estancias del recinto se maximizará el uso de claraboyas que permitan el paso de la luz solar, mediante sistemas de iluminación tipo Solartube(R), con un importante ahorro energético. Se instalarán luminarias eléctricas de apoyo, tanto fuera como dentro del tanque si fuera necesario, para las horas de menor intensidad solar o como iluminación principal para las horas nocturnas.

**Visibilidad:** El tanque constará de grandes paredes acristaladas en la planta baja para que familiares y amigos puedan contemplar a los buceadores mientras esperan. Además, se incluirá una red de cámaras fotográficas y de video donde a petición del cliente se podrán realizar instantáneas de la inmersión como recuerdo y se podrá acceder desde la página web para ver el interior del tanque en sus distintas zonas. Esperamos que esto sea un atractivo añadido para nuestros clientes que podrán inmortalizar sus experiencias y sensaciones vividas en **Ocean**.

## 8.3.4 ESCUELA

La escuela impartirá diferentes niveles de submarinismo hasta Open Water Diver además de módulos de especialización que después se convalidarán para obtener titulaciones más avanzadas. Además, la escuela de **Ocean** tendrá como misión la divulgación de esta afición por lo que se darán clases a colegios y universidades para alumnos que posean la edad requerida, y clases adaptadas para discapacitados.

### 8.3.4.1 PROCESO

La petición por parte de nuestros clientes inicia el proceso de contratación de nuestros productos y servicios en la Escuela, que la realizan nuestros operadores y comerciales, asesorados por el equipo de instructores. Una vez contratados, se asignan todos los recursos necesarios para su realización. Cuando se haya completado el curso con éxito, se entregarán los carnets que acrediten a nuestros clientes como aptos para realizar la práctica de submarinismo de manera autónoma.

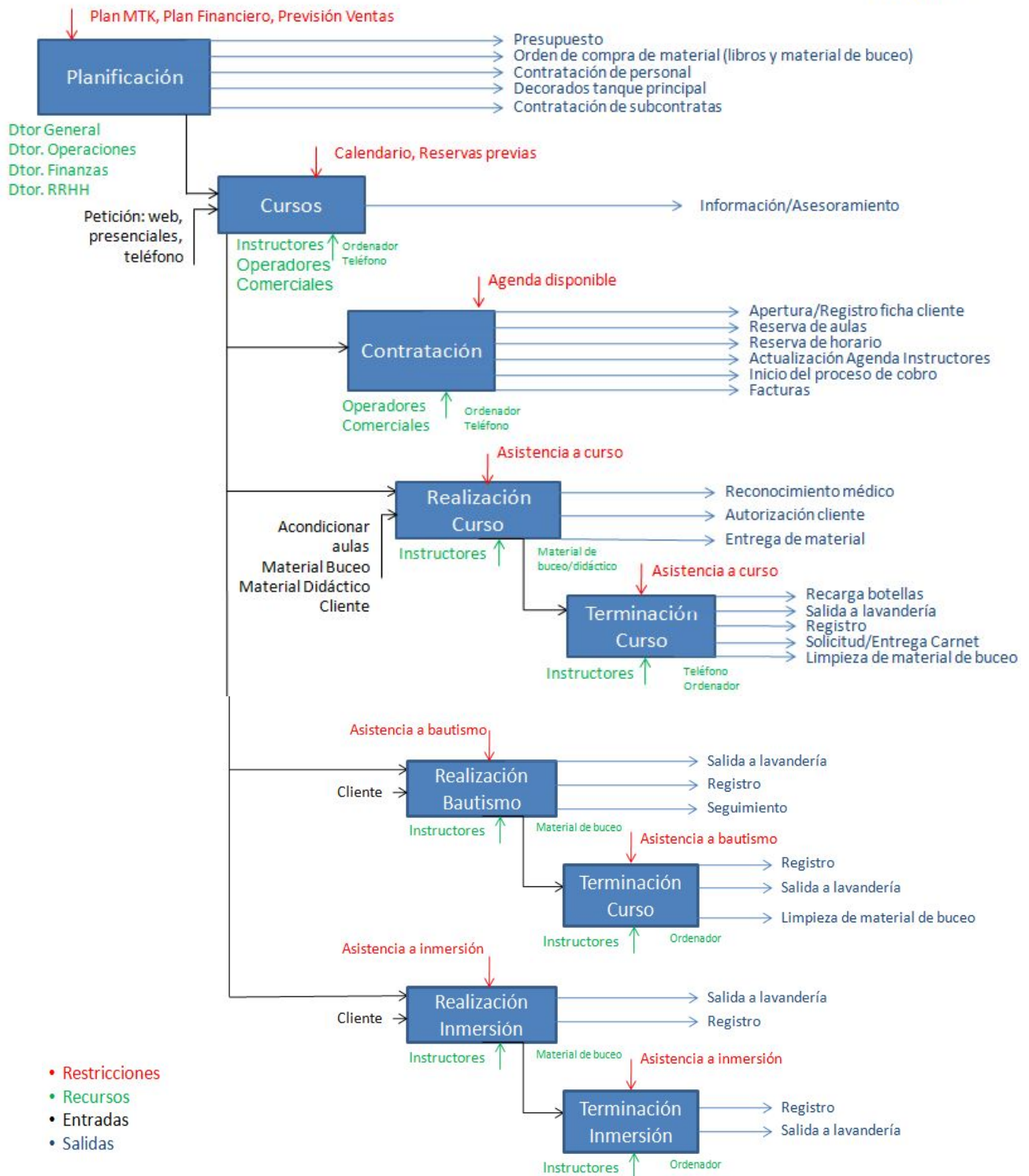


Figura 26 Diagrama de flujos de los Cursos

## 8.3.4.2 INSTALACIONES

Contará con varias aulas convertibles que se podrán adaptar para impartir clases a distintos niveles e incluso convertir en sala de conferencias.

Además, contará con un compresor debidamente instalado en una sala específica para la recarga de botellas, una pequeña enfermería, equipos completos para la práctica del submarinismo y una zona de reparación y mantenimiento. Todo esto es un requisito indispensable para estar certificado como Centro de Buceo PADI.

## 8.3.4.3 TITULACIONES

La escuela será un Centro de Buceo PADI, los más extendidos en el mundo y ampliamente reconocidos por sus métodos de enseñanza. La inscripción como Centro PADI tiene un precio de 300€ anuales, y otros 300€/año por cada monitor que imparta clase en la escuela.

Además, Para impartir los cursos OWD el alumno debe recibir material por valor de 30€ y al emitir su licencia de buceador habrá que pagar a PADI otros 30€. Todos estos gastos estarán incluidos en el precio del curso.

## 8.3.4.4 CLUB 6OCEAN

Para ofrecer un servicio integral y fidelizar a nuestros clientes se fundará un club de submarinismo en donde los miembros encuentren un espacio para compartir experiencias y organizar distintos eventos tanto dentro como fuera del Centro.

Tendrá una cuota de inscripción vitalicia de 50€, y dará acceso a ofertas exclusivas y descuentos durante toda la temporada tanto en tienda como en el Centro de Buceo. Además se organizarán distintas actividades como un encuentro anual para los socios del club. Una de estas actividades serán dos viajes exclusivos al año para nuestros socios. Los viajes se contratarán a través de una Agencia de Viajes especializada, del que se obtendrá un 10% sobre el importe total de cada viaje.

## 8.3.5 TIENDA

Con una superficie superior a los 300m<sup>2</sup> será un referente a nivel nacional en el sector submarinismo y contará con un amplio catálogo de productos de las principales marcas nacionales (ver anexo). La tienda contará con empleados especializados en el submarinismo que atenderán y solucionarán todas las dudas y necesidades que el cliente presente.

### 8.3.5.1 PRODUCT TESTING

Es la única tienda en España que ofrece la posibilidad de probar productos, siendo un rasgo de diferenciación que actúa como gancho para todos los amantes del submarinismo.

### 8.3.5.2 MERCADILLO

Dos veces al año la tienda organizará, junto con el club **6cean**, una liquidación de stocks con precios y ofertas exclusivas para clientes y miembros del club. Está previsto que estas liquidaciones se programen durante dos fines de semana, uno al comienzo y otro al final de la temporada. Además, se ofrecerá adquirir material usado en la escuela, una vez cumplido su periodo de amortización, para recuperar parte de la inversión realizada.

### 8.3.6 RESTAURANTE/CAFETERÍA

Situados en la planta baja, con vistas al tanque principal y jardines con una superficie superior a 300m<sup>2</sup>, y una capacidad máxima en el restaurante de 150 personas. Contará con terraza en verano y lo que es aún más novedoso, sobre el techo del restaurante de forma abovedada se instalará un acuario de peces tropicales que harán de las cenas y comidas una experiencia relajante y única.

La explotación de ambas será llevada a cabo por una reconocida cadena hostelera que garantizará la calidad del servicio y productos ofrecidos a los clientes. Esto no quita que dentro de la concesión se establezca una colaboración con el resto del Centro ya que suministrarán catering para los distintos eventos que se desarrollen.

## 8.4 APROVISIONAMIENTO

A través de la reducción de los costes asociados a las transacciones de compras, en base a una gestión de aprovisionamiento efectiva, en **Gcean** creemos que se puede mejorar directamente el margen de beneficios, trasladar los ahorros al cliente o conseguir una combinación de las dos, sin afectar a la calidad de los productos.

Una buena gestión de la logística será fundamental para el control del flujo de mercancías y el flujo de información que se genere a lo largo de la cadena.

### 8.4.1 TIENDA

El proceso de aprovisionamiento de la tienda cuenta con las siguientes fases:

#### 8.4.1.1 PLANIFICACIÓN

Cuyo fin es establecer la orden de compra a los proveedores y establecer el presupuesto. Para ello se han tenido en cuenta diferentes consideraciones según el tipo de producto:

- **Productos con alta demanda y/o con bajo coste de almacenamiento:** el aprovisionamiento será contra inventario garantizando así las existencias en la tienda evitando perder ventas por no disponer de stock. Para cada producto estará definida la existencia máxima y mínima, stock de seguridad (ver apéndice 26) y punto de pedido. Esto permitirá conocer en qué momento se debe reaprovisionar cada uno de ellos. Cabe destacar, que después del trabajo de campo realizado, se ha comprobado que los proveedores de material de submarinismo actúan rápido en el suministro de los productos, 1 o 2 días, por lo que las unidades en stock no supondrán un coste excesivo, y se prestará especial atención a los stocks de seguridad durante los meses de máxima actividad.
- **Productos más exclusivos:** o con cierta complejidad en el almacenamiento, el aprovisionamiento será contra pedido. Este hecho hace que el coste en inventario de aquellos productos con poca rotación se reduzca notablemente, así como las pérdidas por material deteriorado u obsoleto. Dicho material se almacenará en un almacén contiguo a la tienda.

#### 8.4.1.2 COMPRAS

Los pedidos de materiales y equipos serán realizados exclusivamente por el Jefe de la tienda, estando siempre al tanto mediante las correspondientes comunicaciones, el Director de Finanzas, y el Gerente del Centro. De esta manera se crea un doble control sobre el coste necesario para adquirir los nuevos pedidos y el capital disponible para ello, así como también se consideran los gastos generados por el posible exceso de inventario. En caso de presentarse dicho exceso de inventario en almacén, de manera que este represente gastos considerables a la empresa, se procurará reducirlo al mínimo necesario, exigido por la demanda.

Una vez hecho el pedido, se controlarán los tiempos de entrega de todos los proveedores, así como el periodo de pago, de forma que se busque obtener la máxima eficiencia en la entrega, y los mejores beneficios para **Gcean** en el pago de los mismos.

La forma de pago, según hemos podido conocer por el trabajo de campo, se puede negociar en base al tamaño de los pedidos, siendo un periodo normal el pago entre 60 y 90 días.

### 8.4.1.3 RECEPCIÓN DE MATERIAL

Durante la recepción de productos, el Jefe de la tienda, contará con la ayuda del equipo de dependientes, los cuales a su vez contarán con las herramientas necesarias para procesar la recepción de material y equipo de la manera más eficiente posible.

Durante la recepción de los materiales y equipos, el Jefe de la tienda, junto con el equipo de dependientes, serán los encargados de llevar a cabo una revisión de la calidad de los productos recibidos. Además, se llevará en todo momento el control sobre los equipos y materiales recibidos, tanto los que se llevarán al almacén, como los que sean destinados para su uso a otros departamentos de la empresa.

Se espera que el tiempo entre el pedido y la recepción de algún material o equipo sea menor a una semana, de modo que se logre mantener el menor inventario posible. En caso de que los proveedores se vean imposibilitados de cumplir este plazo, se aumentará de manera controlada el almacén, y se trabajará con el proveedor para buscar medios de reducir los tiempos de entrega de producto.

En principio, se trabajará con 5 o 6 proveedores zonales de productos de submarinismo, pero solo con uno de ellos negociaremos el utilizar su equipamiento para el personal de **Ocean**. Trabajar con varios proveedores, puede fomentar entre ellos competitividad en precio, servicio y condiciones, y nos proporciona además flexibilidad a la hora de repartir pedidos. Desde luego el objetivo es optimizar en su conjunto los indicadores de precio, calidad, condiciones de pago y plazo de entrega.

A continuación se representa el proceso de aprovisionamiento de la tienda de **Ocean**. Se ha elegido la metodología de diagramas de flujo, dado que describen mejor la componente de interacción que surgen con lo que podría llamarse agentes directos externos a la empresa (clientes o empresas).

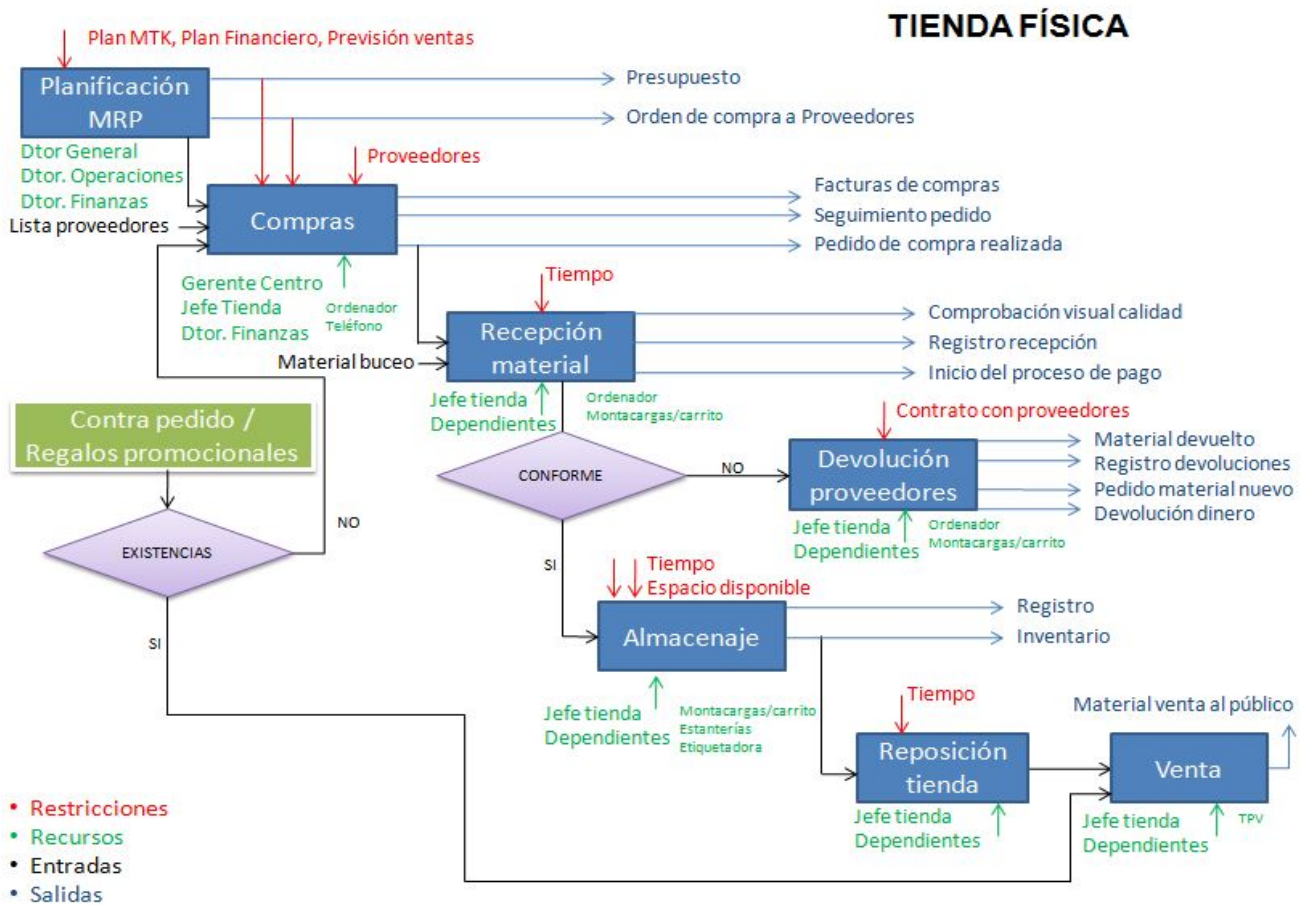


Figura 27 Diagrama de flujos en la Tienda



### 8.4.1.4 TIENDA ONLINE

El proceso de aprovisionamiento para los pedidos realizados desde la página Web de **6cean**, será similar al de la tienda física, del que se eliminan algunos pasos. Para la distribución de los materiales a nuestros clientes se contará con una Agencia de Transportes externa.

El proceso de distribución es una mera transacción a través de la página web, y es el cliente quien paga los costes de envío.

A continuación se representa el diagrama de flujos para la tienda online.

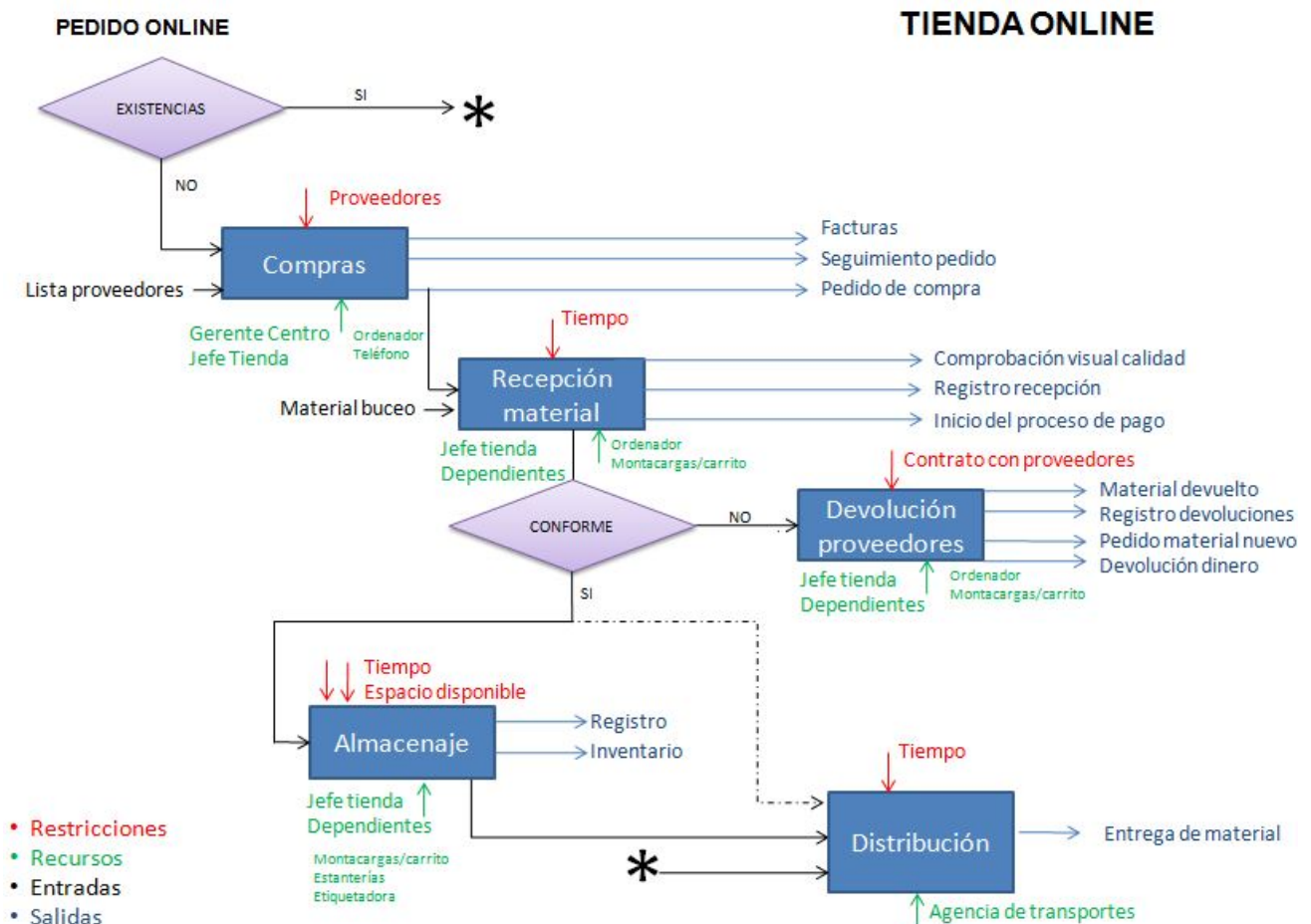


Figura 28 Diagrama de flujos en la Tienda Online

### 8.4.2 CENTRO DE BUCEO

El proceso del Centro de Buceo cuenta con las siguientes fases:

#### 8.4.2.1 PLANIFICACIÓN

Cuyo fin es establecer la orden de compra a los proveedores y la coordinación de los cursos de submarinismo que ofrecemos en **6cean**.

#### 8.4.2.2 COMPRAS

Los pedidos de materiales y equipos serán realizados exclusivamente por el Gerente del Centro, estando siempre al tanto mediante las correspondientes comunicaciones, el Director de Finanzas, y el Director de Operaciones. De esta manera se crea un doble control sobre el coste necesario para adquirir los nuevos pedidos y el capital disponible para ello, así como también se consideran los gastos generados por el posible exceso de inventario.

Una vez hecho el pedido, se controlarán los tiempos de entrega de todos los proveedores, así como el periodo de pago, de forma que se busque obtener la máxima eficiencia en la entrega, y los mejores beneficios para **Ocean** en el pago de los mismos.

La forma de pago, se puede negociar en base al tamaño de los pedidos, siendo un periodo normal el pago entre 60 y 90 días.

### 8.4.2.3 RECEPCIÓN DE MATERIAL

Durante la recepción de productos, se contará con la ayuda del equipo de instructores, los cuales a su vez contarán con las herramientas necesarias para procesar la recepción de material y equipo de la manera más eficiente posible. Una vez realizado el control de calidad, el material se enviará a la escuela y sala de mantenimiento y maquinaria.

#### CENTRO DE BUCEO

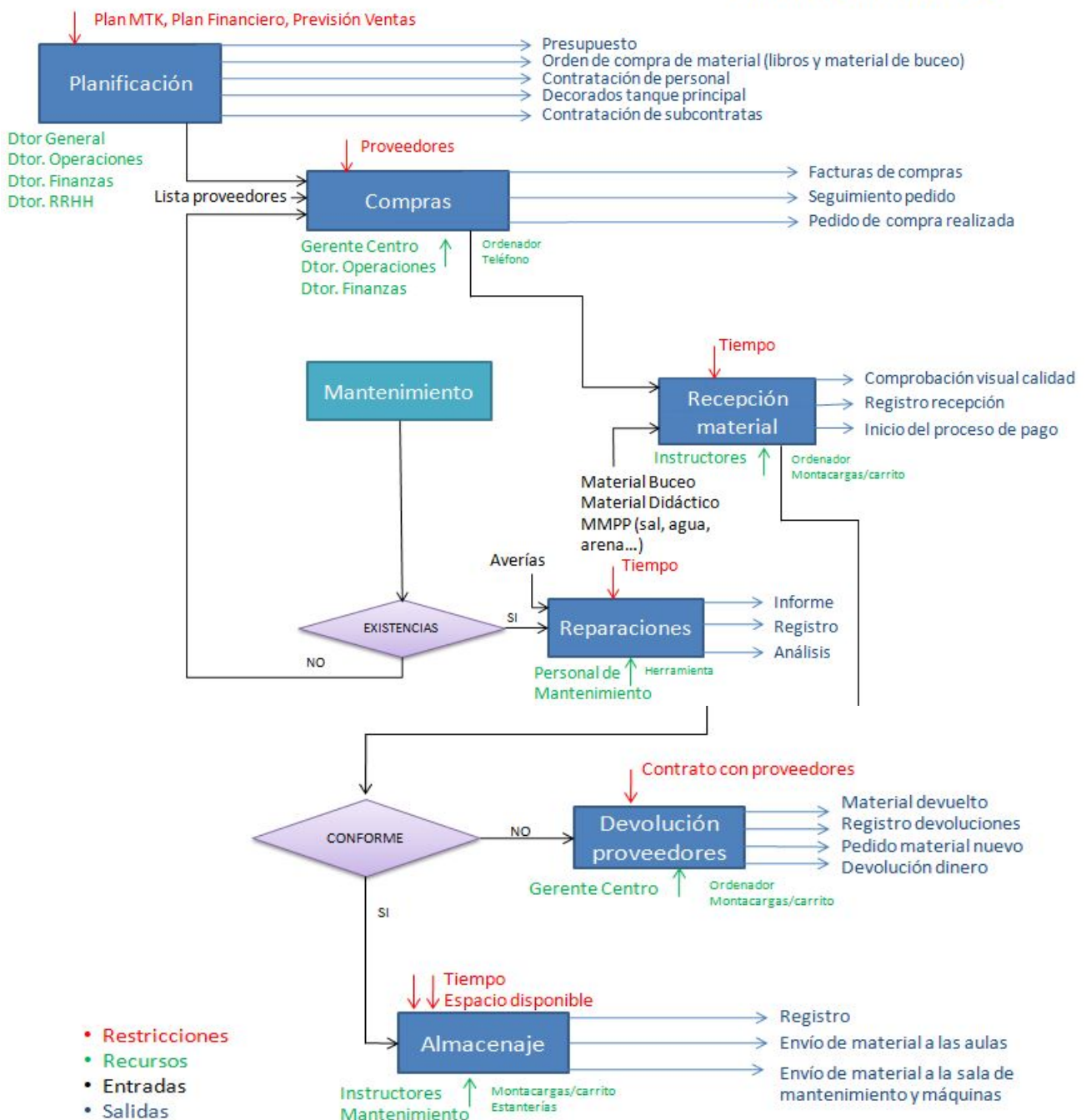


Figura 29 Diagrama de flujos en el Centro de Buceo



Para el aprovisionamiento del resto de productos que no sean para la tienda, se seguirá también el esquema descrito anteriormente. Todo el material de buceo necesario para el buen funcionamiento de la escuela será comprado y suministrado a través de la tienda.

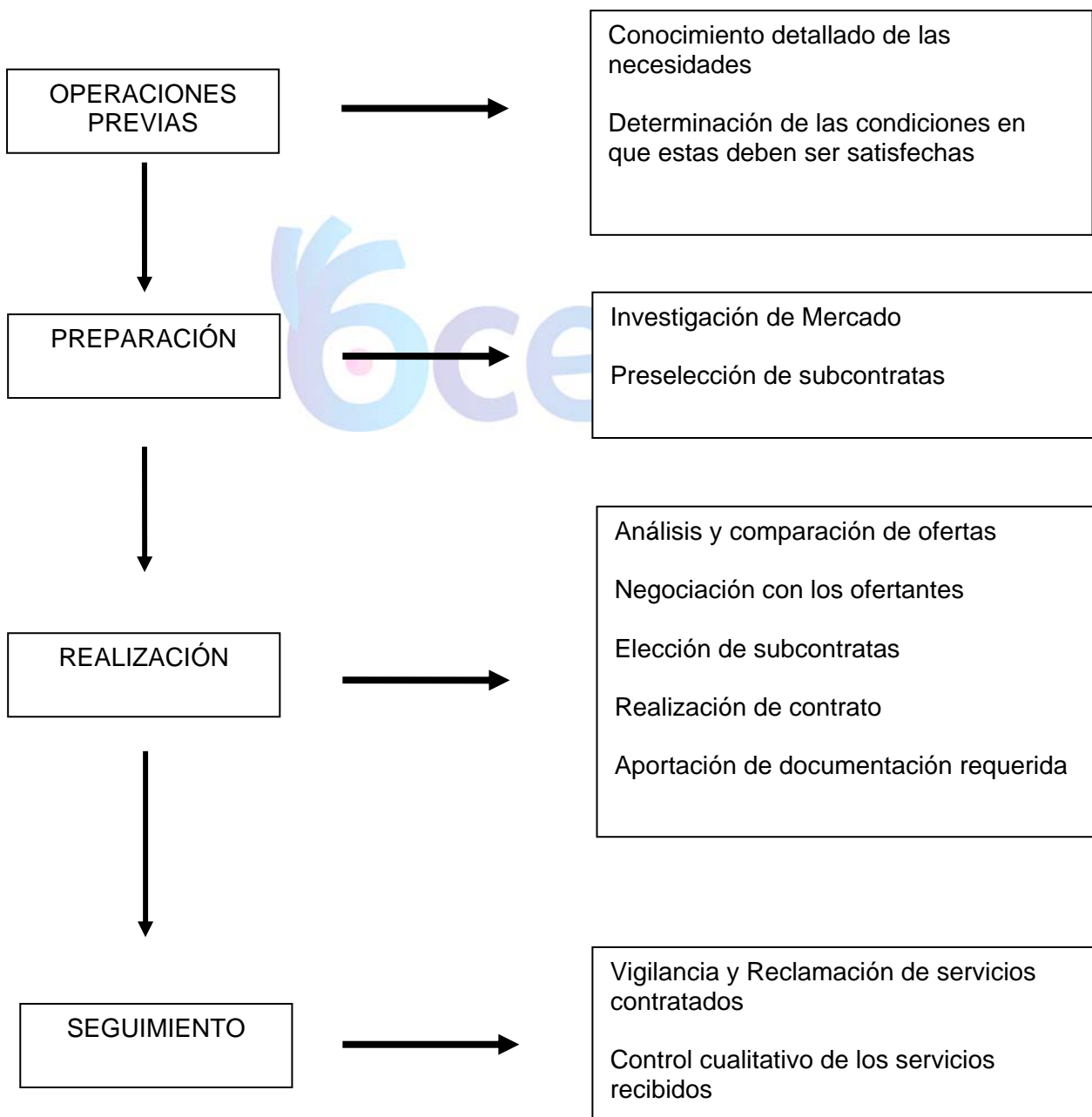
Aunque subcontrataremos los servicios de mantenimiento, limpieza y jardinería, tenemos previsto reservar un espacio en la zona de filtros para almacenar los mínimos de mercancía y consumibles que se necesite para su desempeño. Este mismo almacén nos servirá para guardar los consumibles necesarios para el tratamiento y acondicionamiento del agua, y para la recarga de los sistemas de depuración empleados.

## 8.5 SUBCONTRATACIONES

### 8.5.1 SELECCIÓN DE LAS EMPRESAS SUBCONTRATADAS

Todo el personal implicado en las operaciones de **Ocean** que no tengan relación directa con nuestros clientes o no aporten valor directamente en nuestros procesos será subcontratado a otras empresas.

Para la selección y control de los dichos servicios se seguirá el siguiente proceso:



## 8.5.2 SERVICIOS EXTERNOS

A continuación se representan los servicios externalizados en **6cean**:

Servicios externos
Vigilancia
Limpieza y Lavandería
Mantenimiento tanque e instalaciones
Gestoría/Asesoría jurídica
Servicio de consultoría RRHH
Distribución
Servicios Informáticos
Servicio médico
Socorrista

Tabla 46 Servicios externos

### 8.5.2.1 VIGILANCIA PRIVADA

El servicio de vigilancia será subcontratado a una empresa especializada en este sector. Las funciones básicas que realizarán serán las siguientes:

- Servicios estáticos (instalaciones **6cean**).
- Patrullas a pie.
- Stock control (mercancías).
- Control general de acceso de público, mercancía y correo.
- Instalación de sistemas generales de alarmas contra intrusión.
- Instalación de circuito cerrado de televisión.
- Apoyo las 24 horas del día del centro de control, enlazado vía radio y/o vía teléfono.



### 8.5.2.2 LIMPIEZA Y LAVANDERÍA

El servicio de limpieza y lavandería será contratado a la empresa RL Reformas, que se encargará además de intervenciones específicas de limpieza general del Centro y la piscina. Incluye trabajos de cristalería, desinfecciones, primeras limpiezas, limpiezas de fin de obra, limpieza y mantenimiento de oficina, limpieza electromecánica y limpieza de jardinería.

### 8.5.2.3 MANTENIMIENTO PISCINA E INSTALACIONES

Proporcionarán de forma oportuna y eficiente, los servicios de mantenimiento preventivo y correctivo en las instalaciones, para asegurar las condiciones óptimas de funcionamiento.

Las funciones básicas que realizarán serán las siguientes:

- Mantenimiento e instalación de la maquinaria de filtrado de la piscina.
- Supervisión y control necesarios que se requieran en cuanto a pureza y salubridad del agua.
- Mantenimiento del acuario del restaurante.
- Mantenimiento de toda la maquinaria del Centro.

### 8.5.2.4 SERVICIO DE CONSULTORÍA DE RRHH

La empresa contratada se encargará del asesoramiento en selección de los candidatos para cada uno de los puestos de trabajo.

## 8.5.2.5 SERVICIOS DE GESTORÍA Y ASESORÍA JURÍDICA

La empresa contratada para este servicio se encargará de las siguientes funciones:

- Estudio, organización y revisión contable.
- Asesoramiento técnico sobre problemas contables.
- Elaboración de Balances de Situación, Explotación y Comprobación, entre otros.
- Puesta al día de contabilidades.
- Contabilidad financiera y de sociedades.
- Apertura y cierre de ejercicio contable.
- Legalización de libros de contabilidad.
- Contabilidad analítica y de coste.
- Actualización de balances.
- Análisis de amortizaciones y provisiones.
- Confección de nóminas, seguros sociales, altas y bajas de la Seguridad Social.
- Confección y presentación de contratos en el INEM, tramitación en el INSS de bajas y altas por enfermedad, I.L.T.
- Confección de retenciones de IRPF (Modelos 110, 190 y certificados de retenciones), atender requerimientos de la seguridad social.

## 8.5.2.6 DISTRIBUCIÓN

Para las entregas de material vendido a través de nuestra tienda online se contará con los servicios de una empresa de paquetería urgente del tipo DHL, MRW o TNT.

## 8.5.2.7 SERVICIOS INFORMÁTICOS

Los equipos informáticos utilizados serán en contrato de renting, por lo que la empresa suministradora será la encargada de realizar su mantenimiento y sustitución.

## 8.5.2.8 SERVICIO MÉDICO

Para la obtención del Certificado Médico para la práctica de actividades en nuestro Centro, se contará con los servicios de un Médico externo, que vendrá de manera puntual a realizar dichos servicios. Se tendrá habilitada la sala de enfermería para que pueda llevar a cabo su desempeño.

## 8.5.3 SISTEMA DE GESTIÓN

Para la gestión de los procesos básicos del negocio, se buscan las mejores aplicaciones informáticas con las que cumplir las altas expectativas de calidad, rapidez de respuesta, seguridad y protección de datos que se exigen en **Ocean**.

Así pues, se dividen las aplicaciones en:

- Comunicación
- Gestión de clientes: escuela y tienda
- Gestión interna: contabilidad y RRHH

### 8.5.3.1 COMUNICACIÓN

Para poder relacionarse con cualquiera de los Stakeholders, se necesita disponer de un sistema de gestión de correo electrónico. En nuestro caso, se ha decidido utilizar el sistema **Lotus Notes** de IBM, por su facilidad de uso y amplio rango de aplicaciones, pudiendo crear listas de envío, tanto para socios como clientes o proveedores, gestión de calendarios, citas, reuniones.

### 8.5.3.2 GESTIÓN DE CLIENTES

- **ESCUELA**

Las principales necesidades que se tienen en la escuela de buceo es la gestión de alumnos, profesores, aulas y espacios de buceo. En este punto se contará con el programa **Academias Computer**. Dicho programa permite la emisión de facturas asociadas a diferentes conceptos así como la contabilización de horas lectivas o cursos efectuados por profesor.

- **TIENDA**

Para poder llevar a cabo las gestiones relacionadas con la venta de artículos, lectura de códigos de barras, gestión y control de los cobros pendientes, préstamos, arreglos, gestión de reservas con pagos a cuenta, seguimiento del stock por tallas y colores, totales de venta con diferentes formas de pago y monedas, cierres diarios de caja, etc. se va a disponer del sistema **FrontSport** de la empresa ICG. Dicho sistema cuenta con una aplicación para la fidelización de clientes permitiendo dar de alta fichas de clientes en la base de datos, para establecer condiciones especiales a los mismos (forma de pago, tarifa de precios, descuentos...) y además, realizar un seguimiento posterior de sus compras para detectar preferencias y hábitos de compra, tendencias, etc.

### 8.5.3.3 GESTIÓN INTERNA

- **CONTABILIDAD**

El paquete **ContaPlus Elite** es el programa elegido para la gestión contable financiera, analítica y presupuestaria de **6Ocean**. El programa está adaptado al Nuevo Plan General Contable y permite realizar actividades como gestión de la contabilidad financiera, analítica y presupuestaria, consolidación de balances, seguimiento y control del inmovilizado y su amortización, facturas rectificativas o realizar operaciones a través de la banca electrónica. Uno de los factores más atractivos es el que se encuentra adaptado a la LOPD (Ley Orgánica de Protección de Datos).

- **PROGRAMA DE FIDELIZACIÓN DE CLIENTES**

A parte de las diferentes aplicaciones que hemos mencionado, se dispondrá también de un programa de fidelización que, entre sus acciones, se incluirá la emisión de tarjetas de cliente con la que se podrá disfrutar de descuentos y ofertas especiales. Para ello se contará con la aplicación Inditar presente en los terminales de la tienda y escuela.

Ámbito de aplicación	Programa	Funciones
<i>Empresa</i>	<b>Lotus Notes</b>	Comunicación externa e interna vía mail, creación de eventos y gestión de calendarios.
	<b>ContaPlus</b>	Gestión contable
<i>Tienda</i>	<b>FrontSport</b>	Gestión de pagos de clientes, emisión de facturas, control de Stock. Base de datos de clientes
<i>Escuela</i>	<b>Academias Computer</b>	Gestión de alumnos, aulas, cursos y horarios. Emisión de facturas. Base de datos de clientes.
<i>Fidelización</i>	<b>Inditar</b>	Emisión de tarjetas de puntos con descuentos y promociones.

Tabla 47 Aplicaciones empleadas en 6Ocean.

## 9 PLAN FINANCIERO

A continuación se presenta una síntesis del Plan Financiero de **6cean**. Los detalles de este plan se encuentran en las hojas de cálculo adjuntas a este archivo.

En primer lugar se ha planteado un escenario realista basado en una previsión de ventas ajustada con los datos obtenidos de los estudios de mercado y sector. Este escenario se desarrolla en los 5 años a partir de la fecha de inicio de explotación donde se ha tenido en cuenta el traslado de precios correspondiente a los 2 años del periodo de construcción.

Los datos del Plan Financiero recogen la previsión de ventas, el listado de costes y gastos fijos y variables, así como la cuenta de pérdidas y ganancias, el balance de situación y los indicadores financieros relevantes y los presentan tanto a corto plazo, evolución mensual, como a largo plazo, 5 años más los 2 previos de construcción.

Este documento también refleja los estados esperados de la empresa a 5 años dentro de los siguientes escenarios:

	Euribor	Ventas	Costes
Optimista	3.50%	20.00%	-
Realista	3.50%	-	-
Pesimista	5.50%	-20.00%	15%

Tabla 48 Escenarios

A los años de construcción se les denomina Año -2 y Año -1, considerando el Año 1 como el correspondiente al año en el que se inicia la actividad comercial del centro. Salvo que se indique lo contrario los precios están presentados en euros.

### 9.1 DATOS Y SUPUESTOS INICIALES

A continuación se detallan los parámetros económicos más importantes a tener en cuenta en el modelo:

	Año -2	Año -1	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Índice de precios	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%
Incrementos salariales			2%	2%	4%	4%	5%
Tipo del IVA	18%						
IS	25%						
Euribor	3,5%	3,5%	3,5%	3,5%	3,5%	3,5%	3,5%
Int. Deuda LP	Euribor + 0.75%						
Int. Deuda CP	Euribor + 2%						

Tabla 49 Datos y supuestos iniciales

## 9.2 INVERSIÓN Y COSTES INICIALES

La inversión previa al inicio de la actividad comercial asciende a 6.580.415 €. Dicho se puede desglosar en las siguientes partidas (Precios en €):

Detalle de los gastos de construcción		%
Proyecto	124,750	2.50%
Dirección de obras	137,225	2.75%
Licencias	224,550	4.50%
Estudio medioambiental	24,950	0.50%
Estudio geotécnico	49,900	1.00%
Construcción	4,990,000	100%
<b>Total</b>	<b>5,551,375</b>	

Tabla 50 Detalle costes de construcción

Este importe se va pagando paulatinamente a lo largo de los años -2, -1 y los últimos pagos en el año 1. Para más detalle acudir al fichero Excel adjuntado a este documento.

Inmovilizado Material		CRM Inmovilizado	
Mobiliario oficina/recepción	50.000	Academias computer + licencia extra	640
Mobiliario tienda	50.000	Front Sport	1.200
Mobiliario escuela	30.000	Conta plus elite	925
Vestuarios	30.000	Nomina plus elite	925
Equipos filtrado	150.000	Página WEB	5.000
Decorados	150.000	<b>Total</b>	<b>8.690</b>
Cámaras web	3.000		
Equipos Sub	40.000		
Cámaras vídeo alquiler	5.600		
<b>Total</b>	<b>508.600</b>		

Tabla 52 CRM inmovilizado

Tabla 51 Inmovilizado material

Estas partidas de inmovilizado se imputan al mes de enero del Año 1.

## 9.3 SUMINISTRADORES Y PROVEEDORES

**Ocean** cuenta con proveedores y suministradores para cada una de sus dos líneas estratégicas de negocio detalladas en el Plan de Operaciones. Además de un restaurante, cuya explotación está a cargo de una empresa externa, y representa unos ingresos de 140.000€ anuales que se reflejan en la cuenta de pérdidas y ganancias consolidada.

Se distingue entre:

- **Proveedores:** para hablar de equipos y materias primas.
  - **Tienda:** para el aprovisionamiento de material de buceo se trabaja indistintamente con diferentes proveedores entre los que destacamos:

Scubapro<sup>®</sup>, Mares<sup>®</sup>, Cressi<sup>®</sup>, Aqualung<sup>®</sup>, Suunto<sup>®</sup>, Seacub<sup>®</sup>

- **Escuela:** compras de material didáctico y licencias a PADI®.

Los elementos de aprovisionamiento según demanda, representan un coste variable en función de las ventas, presente durante toda la vida de la empresa. Como se comenta en el Plan de Operaciones se tendrán en cuenta unos márgenes de seguridad en productos en stock variables en función del año en curso, siendo mayor en los primeros años para cubrir las desviaciones en la demanda inicial, todo esto queda reflejado en el modelo económico planteado en la hoja excel adjunta. El pago a los proveedores de existencias se realiza a 30 días, mientras que el pago a las empresas de servicios externos se considera el pago al contado en el mes o año correspondiente.

- **Suministradores:** para hablar de servicios contratados y externalizados. Entre los suministradores se incluyen servicios diversos como agua, electricidad, renting de equipos, teléfono, Internet, seguridad, gestión o limpieza y mantenimiento.

A continuación se detallan los gastos correspondientes a los servicios externos y los costes derivados de la actividad del centro durante los primeros años:

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Electricidad	12,000	12,240	12,485	12,734	12,989
Agua	13,950	5,508	5,618	5,731	5,845
Mantenimiento de máquinas	23,388	23,856	24,333	24,819	25,316
Sal	60,000	3,060	3,121	3,184	3,247
Limpieza Tanque	12,000	12,240	12,485	12,734	12,989
<b>SUBTOTAL Escuela</b>	<b>121,338</b>	<b>56,904</b>	<b>58,042</b>	<b>59,202</b>	<b>60,386</b>
Teléfonos móviles	10,800	11,016	11,236	11,461	11,690
Internet + fijo	8,400	8,568	8,739	8,914	9,092
Renting ordenadores	3,600	3,672	3,745	3,820	3,897
Mat oficina	6,000	6,120	6,242	6,367	6,495
Seguridad y vigilancia	110,000	112,200	114,444	116,733	119,068
Mantenimiento general	15,600	15,912	16,230	16,555	16,886
Mantenimiento web	600	612	624	637	649
Mantenimiento impresoras y reposición consumibles	6,000	6,120	6,242	6,367	6,495
Limpieza + lavandería	90,000	91,800	93,636	95,509	97,419
Asesoría Jurídica + Riesg. Labor.	118,150	8,096	8,258	8,423	8,592
Asesoría Contable	5,437	5,546	5,657	5,770	5,886
Seguros + IBI	22,162	22,226	22,291	22,358	22,426
CRM	175	179	182	186	189
<b>SUBTOTAL Comunes</b>	<b>396,924</b>	<b>292,067</b>	<b>297,529</b>	<b>303,100</b>	<b>308,783</b>
<b>TOTAL CON IVA</b>	<b>518,262</b>	<b>348,970</b>	<b>355,571</b>	<b>362,303</b>	<b>369,170</b>

Tabla 53 Gastos de servicios externos

Destaca el desembolso a realizar en el año inicial en el que se incluye el llenado del tanque y pago a la empresa de RRHH que realizará la selección del personal del centro. A partir del Año 2 los gastos van creciendo de acuerdo al volumen de negocio y al IPC.



### 9.4 PREVISIÓN DE VENTAS

En el siguiente gráfico se puede ver la evolución esperada en las ventas en los distintos escenarios previstos.

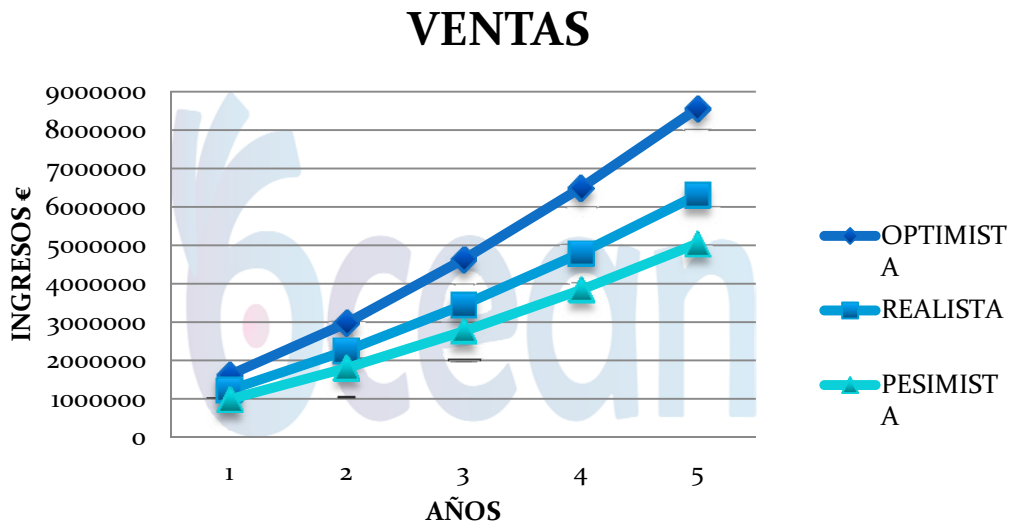


Figura 30 Ventas anuales 6cean

A continuación se presenta la previsión de ventas para cada una de las dos líneas de negocio directamente explotadas. Detalladas en las hojas de cálculo “Previsión de Ventas\_E” y “Previsión de Ventas\_T”.

- ESCUELA

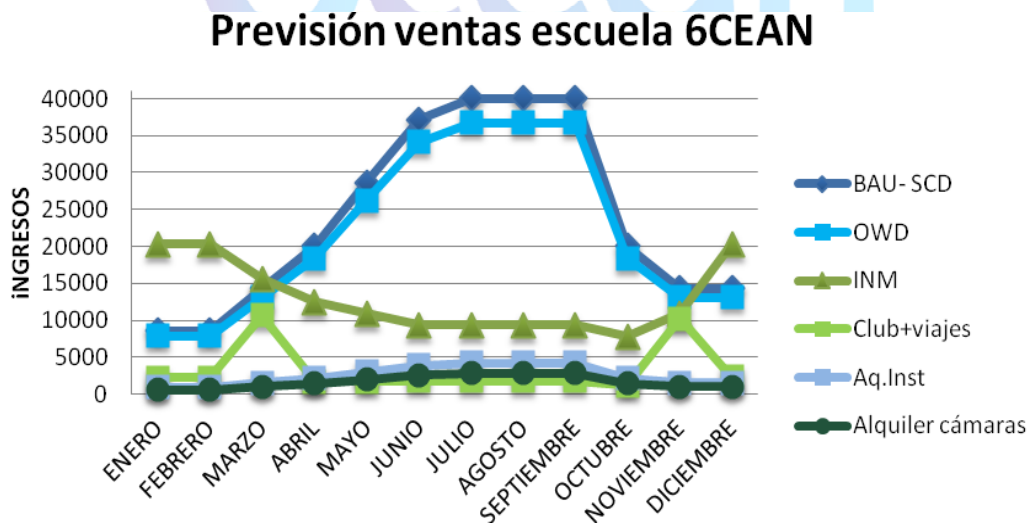


Figura 31 Previsión de ventas escuela

Puede verse la estacionalidad intrínseca del negocio, siendo mayor el volumen de ventas durante los meses de temporada estival, en el caso de los cursos y bautismos, pero con tendencia inversa en el caso de las inmersiones ya que en el estudio de mercado se detectó que acudirán más buceadores a realizar inmersiones en los meses en que no es posible hacerlo en el mar. Se puede observar también el incremento de ingresos como consecuencia de los viajes organizados por el club en los meses de Marzo y Noviembre.

Para entenderlo más en detalle se presenta los productos de los “trabajadores” y de los “submarinistas”.

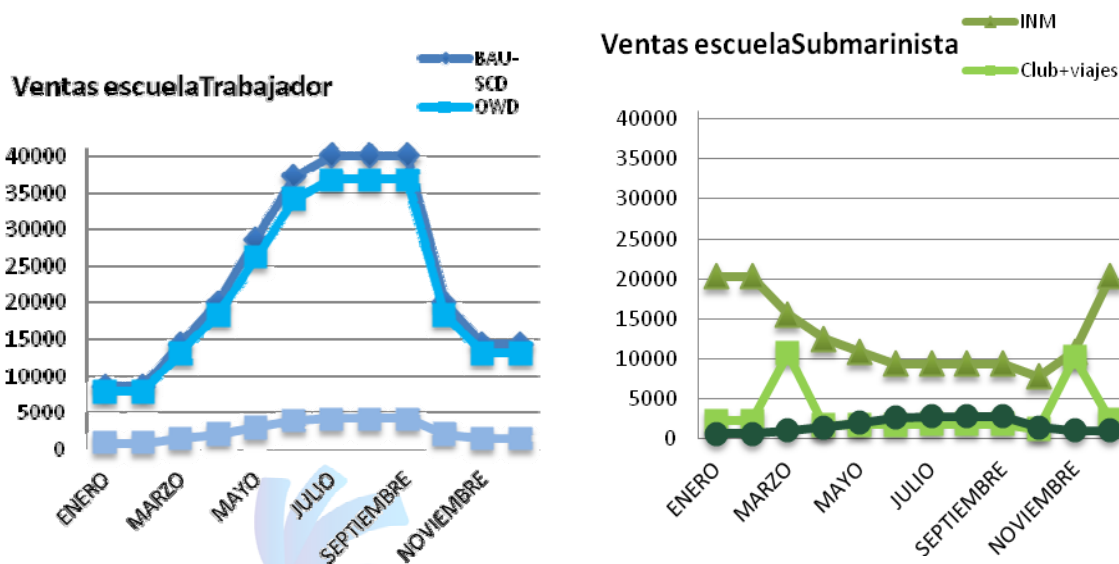


Figura 32 Previsión de ventas en la escuela por cluster

Se puede ver la estacionalidad complementaria de ambos clusters, no obstante, el perfil submarinista deja más ingresos en la tienda como se verá a continuación.

- TIENDA

La previsión de ventas de la escuela determina la tendencia de ingresos de la tienda, ya que hay una fuerte vinculación entre realizar cursos y luego pasar por la tienda **6cean**. De este modo, la estacionalidad sigue el mismo patrón de forma que las ventas en equipos de submarinismo.

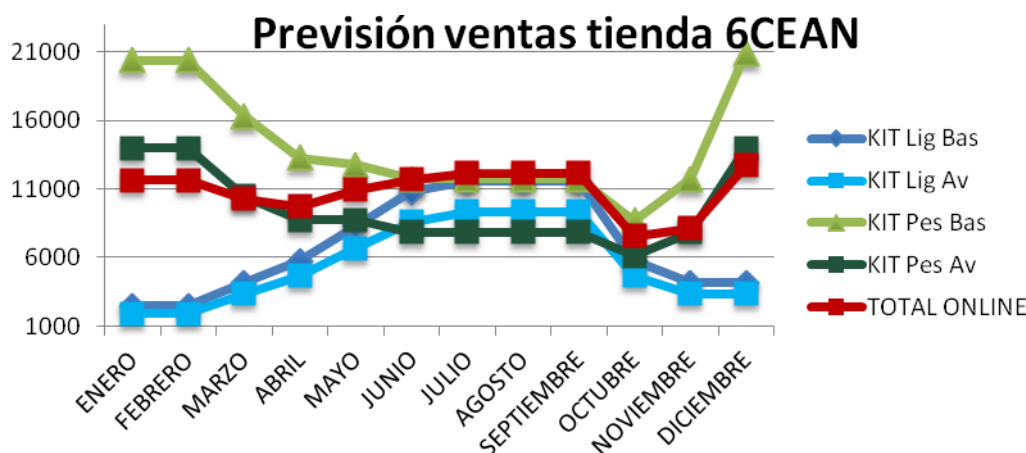


Figura 33 Previsión ventas tienda

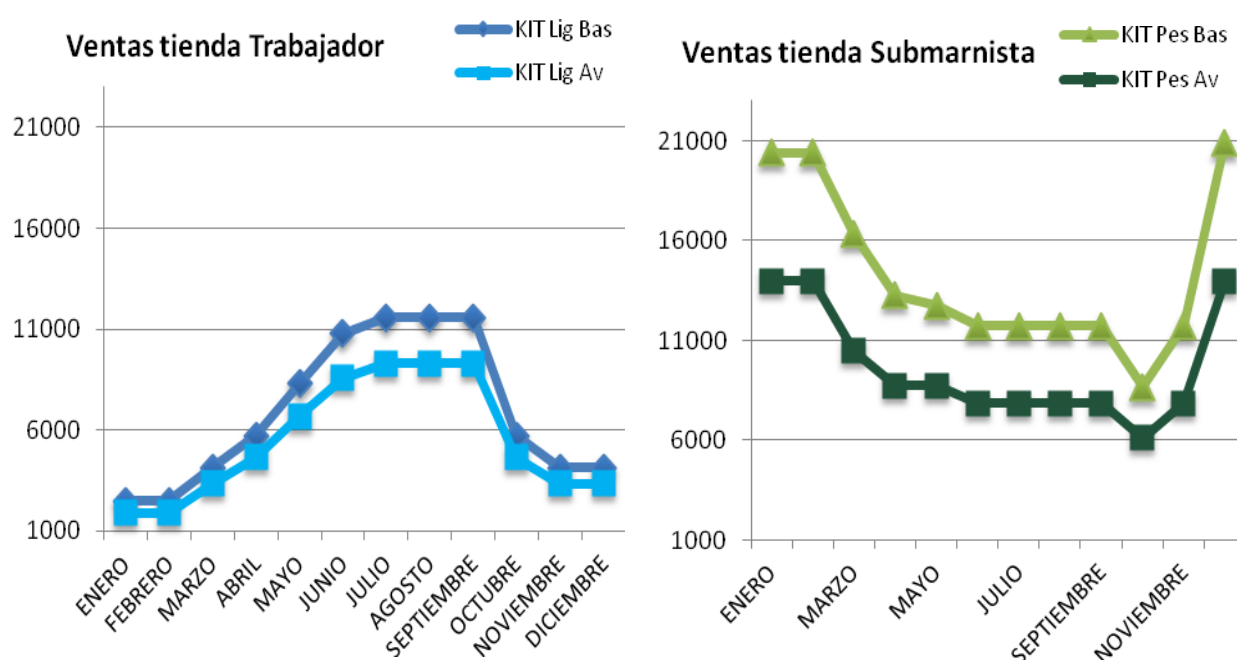


Figura 34 Previsión de ventas en la tienda por cluster

Como se puede ver en las figuras anteriores los ingresos de los productos de menor cuantía son mayores en verano, ya que estos normalmente se adquieren durante el periodo de mayor actividad en la escuela, puesto que para los cursillistas es más cómodo realizar los cursos con su propio material ligero.

Por el contrario, los equipos más caros, los pesados, tienen mayor demanda en época de rebajas, mercadillo y durante la campaña navideña. Además las promociones con sponsors que dan acceso a precios especiales son realizadas fuera de la campaña veraniega para así armonizar los ingresos de la tienda durante el año.

## 9.5 COSTES

### 9.5.1 COSTES VARIABLES DIRECTAMENTE ASOCIADOS

- **Compras:** En la pestaña "Compras\_Tienda" y "Compras\_Escuela" aparece desglosada la partida destinada a la compra a los diversos proveedores del material necesario para la explotación del negocio. Los importes reflejan el stock de seguridad para cada línea de negocio. El importe se refleja en la cuenta de resultados dentro del concepto Aprovisionamiento. El material para los cursos y práctica de buceo. Son los únicos costes que se pueden considerar totalmente variables en función de las ventas, a excepción de los monitores freelance de los que se hablará en el siguiente apartado.

- **Costes de envío:** los costes de envío de los pedidos realizados en la tienda on-line son soportados por el cliente por lo que no son imputados en el modelo como costes variables.

	Gastos de Aprovisionamiento de la Escuela				
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
PADI	300	306	312	318	325
Licencias	18,000	36,720	46,818	63,672	81,182
Consumibles escuela	4,000	2,040	2,081	2,081	2,122
Profesores cuota	900	1,530	1,873	2,547	3,247
Libros	18,000	36,720	46,818	63,672	81,182
<b>TOTAL CON IVA</b>	<b>41,200</b>	<b>77,316</b>	<b>97,902</b>	<b>132,291</b>	<b>168,059</b>

Tabla 54 Aprovisionamiento Escuela

	Gastos de Aprovisionamiento de la Tienda				
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Kit Lig Bas	41,314	84,533	111,520	148,678	189,228
Kit Lig Avz	33,210	67,970	88,575	121,725	154,703
Kit Pes Bas	85,646	150,018	291,715	464,665	628,371
Kit Pes Avz	57,611	102,836	200,249	319,026	431,064
ONLINE	65,331	121,605	207,615	301,168	400,959
Consumibles	4,000	4,080	4,162	4,245	4,330
Existencias Stock	21,778	10,650	9,095	11,181	17,464
<b>TOTAL CON IVA</b>	<b>308,890</b>	<b>541,692</b>	<b>912,932</b>	<b>1,370,687</b>	<b>1,826,118</b>

Tabla 55 Aprovisionamiento Tienda

Estos gastos de aprovisionamiento responden a la previsión de ventas estimada. Esta presenta una estacionalidad marcada contra la que se pretende luchar con las distintas acciones propuestas en los planes comerciales y de marketing.

## 9.5.2 OTROS COSTES

- **Personal:** En la pestaña de "Personal" se muestran los costes asociados a cada trabajador en función de su puesto. Si bien se ha externalizado en la medida de lo posible todo aquel personal que no esté en contacto directo con los clientes, los costes de personal representan la mayor parte de los costes fijos de la empresa. Para el cálculo de los costes asociados a los monitores se ha hecho una estimación de las horas necesarias de monitores a tiempo completo al año y se ha contabilizado como el coste correspondiente al número total de monitores a jornada completa necesarios para cubrirlos. Estos crecen con el aumento de la plantilla año a año.

Gastos de Personal				
Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
734,749	807,637	853,026	930,689	1,011,119

Tabla 56 Gastos anuales personal

- **Marketing:** En la pestaña “Presupuesto Marketing” aparece desglosada la partida destinada a cubrir los objetivos planteados en el Plan de Marketing para cada línea de negocio. El importe se refleja en la cuenta de resultados dentro del concepto general de Marketing.

Gastos de Marketing				
Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
287,256	289,938	364,600	440,158	523,413

Tabla 57 Gastos anuales marketing

- **Alquileres:** El terreno, en concesión municipal para uso terciario, tiene un coste de 180.000€ anuales que se revisan al alza con el IPC.
- **Otros gastos:** Se destina un partida de 50.000€ a cubrir otros gastos derivados de la operación como el mantenimiento y reparación de equipos en caso de ser necesaria y pequeñas desviaciones e imprevistos que puedan aparecer.

### Peso de los Costes AÑO1

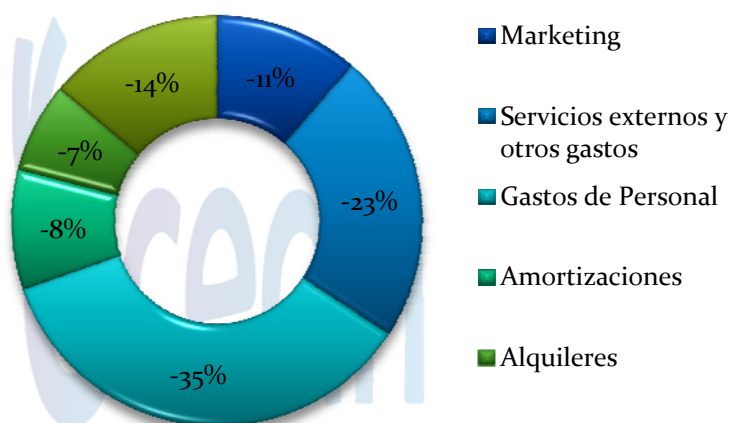


Figura 35 Peso de costes

En el análisis vertical de la cuenta de resultados, situado en la pestaña INDICADORES, puede apreciarse con detalle la evolución de estos costes.

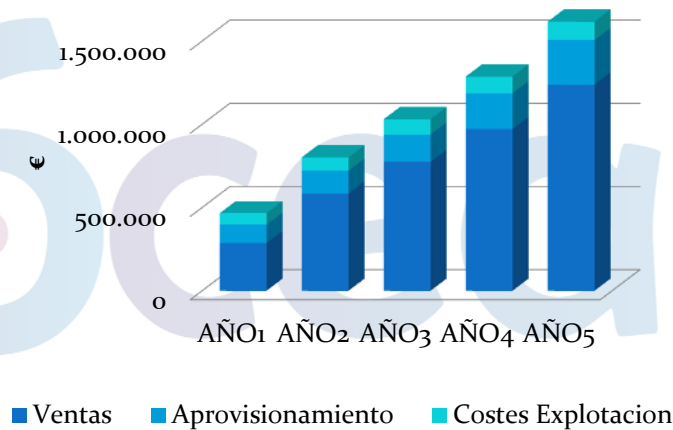
### 9.5.3 ANÁLISIS DE COSTES POR PRODUCTO

- **ESCUELA**

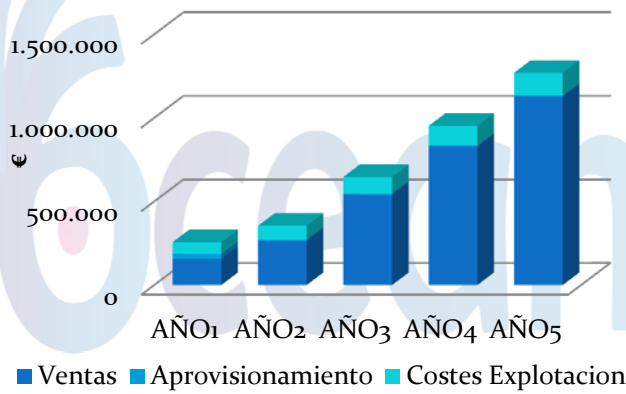
Para ver los márgenes reales por productos se ha hecho un análisis de los tres productos principales de la escuela: Bautismos, OWD, Inmersiones. Para ello se ha tenido en cuenta los ingresos generados por cada uno de ellos, así como los costes directos explicados aquí abajo.

APROVISIONAMIENTO	COSTES DE EXPLOTACION
Compras de material para cursos	Marketing: promociones asociadas a cada producto.
Personal dedicado a la explotación directa de cursos	Alquiler terreno
Gastos por agua, sal y electricidad destinada a mantener la temperatura del agua a 30°C	Servicios externos: limpieza y lavandería, Seguros, mantenimiento maquinaria, limpieza de tanque y análisis de agua

### Ventas-Costes Bautismo



### Ventas-Costes INM



### Ventas-Costes OWD

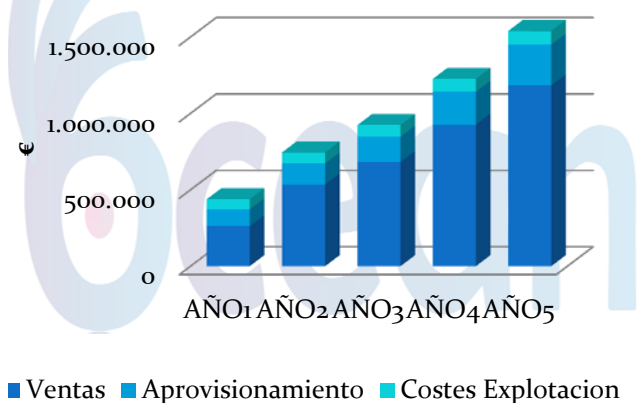


Figura 36 Ventas productos escuela

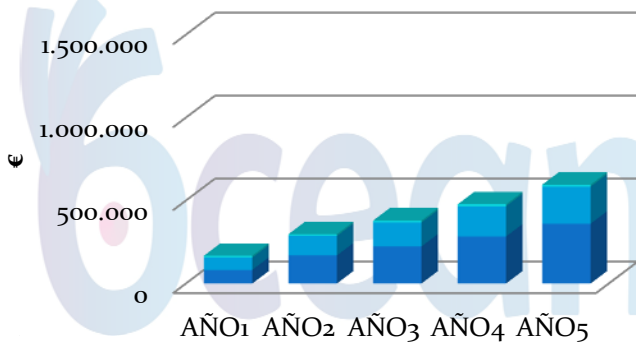
Cabe destacar que las inmersiones no tienen prácticamente costes de aprovisionamiento puesto que no es necesario monitores.

- TIENDA

Para ver los márgenes reales por productos se ha hecho un análisis de los cuatro KITS ofertados en la tienda.

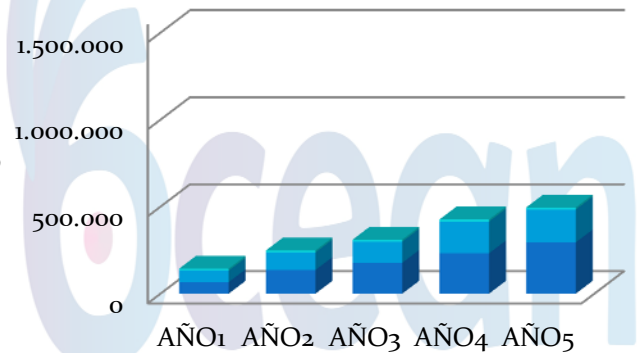
APROVISIONAMIENTO	COSTES DE EXPLOTACION
Compras de material de submarinismo para venta	Marketing: catálogo y merchandising
Personal dedicado a la explotación directa de de venta de material. Jefe de tienda y dependientes.	Alquiler terreno
	Servicios externos: la parte de teléfono, ordenador y mantenimiento impresora directamente imputable a la tienda.

### Ventas-Costes KIT Lig Bas



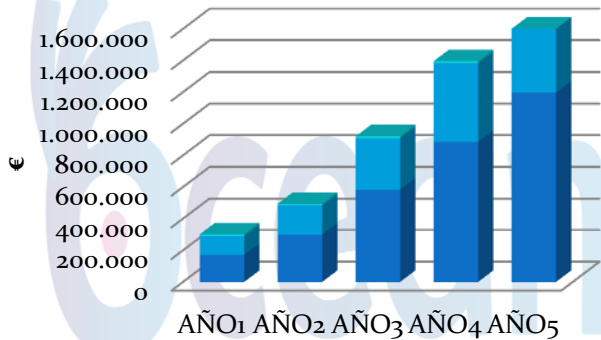
■ Ventas ■ Aprovisionamiento ■ Costes Explotacion

### Ventas-Costes KIT Lig Av



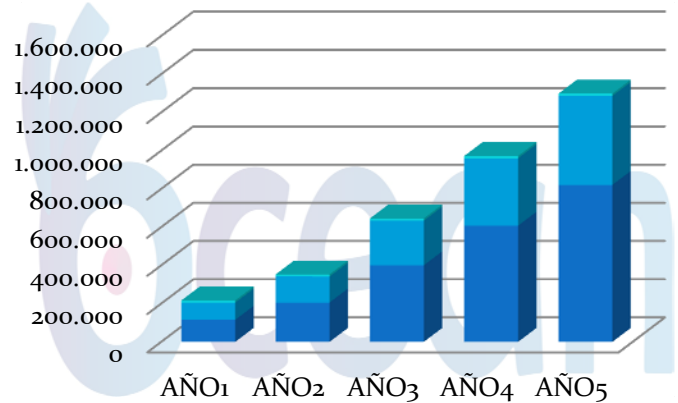
■ Ventas ■ Aprovisionamiento ■ Costes Explotacion

### Ventas-Costes KIT Pes Bas



■ Ventas ■ Aprovisionamiento ■ Costes Explotacion

### Ventas-Costes KIT Pes Av



■ Ventas ■ Aprovisionamiento ■ Costes Explotacion

Figura 37 Ventas productos tienda

Como se observa en las gráficas anteriores los equipos pesados básicos son los que mayor margen reportan, y por ser los de menor cuantía se espera que sean los de mayor rotación y a su vez los que permitan promociones más agresivas en un futuro.



## 9.6 TESORERÍA

En el apartado “Tesorería” se agrupan todos los cobros y pagos en las fechas previstas y se establecen las necesidades de liquidez. Para los años de construcción las entradas en caja vienen dadas por los fondos propios al 45% y por el crédito a largo plazo el otro 55% que financia el inmovilizado del proyecto. Por otro lado se cuenta con una póliza de crédito a corto plazo que se destina a pagos de IVA con el objetivo de no tener que soportar estos pagos con deuda a largo ya que los importes de IVA soportados se recuperan trimestralmente.

A comienzos del Año 1 se realizan los últimos pagos del inmovilizado y se realiza una aportación de 700.000€ en la misma proporción 45/55 a la caja, para cubrir la operación del primer año ya que durante este los gastos serán mayores que los ingresos.

Tanto los intereses del crédito a CP como del préstamo a LP se pagan al mes siguiente de originarse, es decir, el primer pago de intereses será en febrero del Año -2. Para la devolución del principal de la deuda a LP se dispone de dos años de carencia por lo que no se comienza a devolver hasta el enero del Año 1. La póliza de crédito a CP se va cancelando en función de la caja disponible.

Parte del exceso de liquidez sobrante cada año se destinará bien a reducir principal del préstamo a LP, bien a invertir en fondos garantizados que reporten ingresos financieros. Se considerará a su vez la necesidad de ampliar el negocio con nuevas instalaciones, productos y servicios, por lo que el excedente en caja será utilizado para su financiación parcial o total.

### TESORERIA

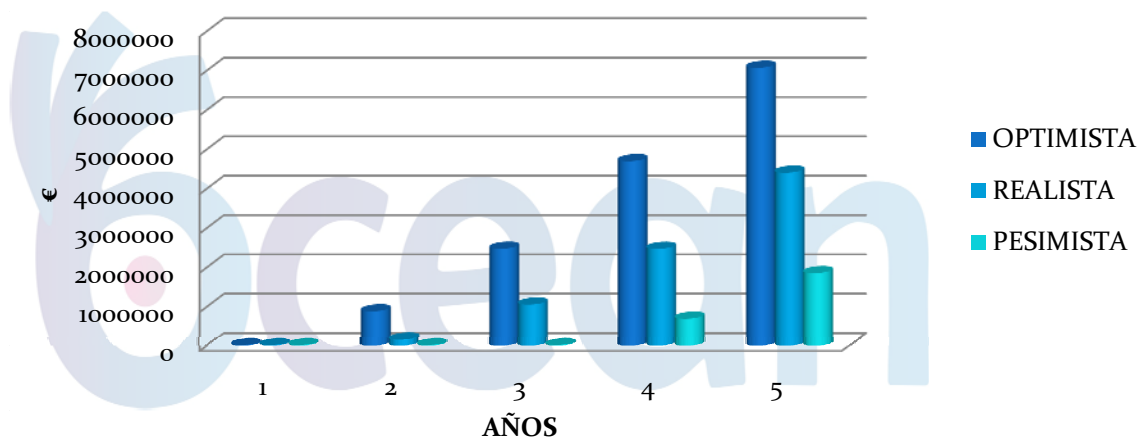


Figura 38 Tesorería

## 9.7 CUENTA DE RESULTADOS

A continuación se presenta la Cuenta de Resultados de **6cean** durante los dos años de construcción así como los cinco primeros en operación para el caso base o realista. Como se puede observar, no es hasta el Año 2 cuando se obtienen beneficios. A partir de ese año y debido principalmente al incremento de las ventas, permaneciendo los costes fijos prácticamente constantes el crecimiento del beneficio neto es apreciable año a año.

Las cuentas de resultado detalladas por línea de negocio se adjuntan en los anexos y las mensuales durante los años -2, -1 y 1 se recogen en las hojas excel adjuntas.

Además, en la siguiente gráfica se puede ver el beneficio esperado durante los primeros años de operación en los distintos escenarios.

### BENEFICIO NETO

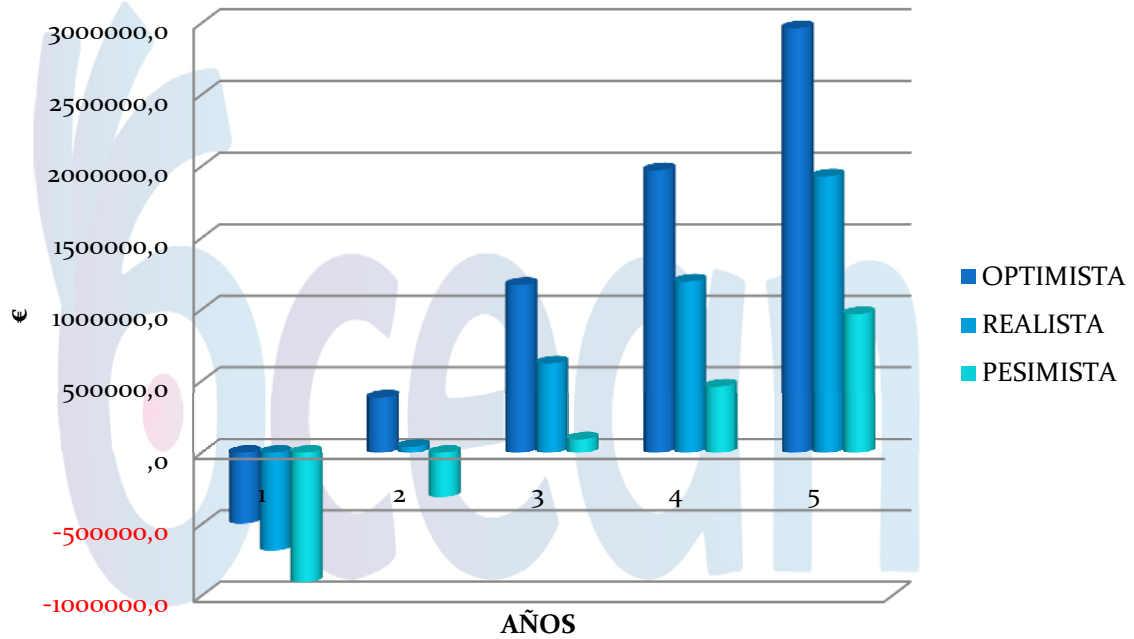


Figura 39 Beneficio Neto

P&G Consolidada	AÑO -2	AÑO -1	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	CARG
Importe neto cifra de negocios	0	0	1,230,051	2,252,019	3,445,566	4,789,800	6,307,448	38.67%
Aprovisionamientos	0	0	-287,074	-507,587	-828,884	-1,232,442	-1,635,225	
Margen operativo	0	0	942,978	1,744,432	2,616,682	3,557,358	4,672,223	37.72%
<b>Gastos de explotación</b>	<b>-380,216</b>	<b>-356,457</b>	<b>-1,791,075</b>	<b>-1,695,629</b>	<b>-1,827,231</b>	<b>-1,990,374</b>	<b>-2,154,570</b>	<b>3.76%</b>
Marketing	0	0	-235,550	-237,749	-298,972	-360,930	-429,199	12.75%
Servicios externos y otros gastos	-238,347	-211,751	-476,204	-327,976	-334,224	-340,598	-347,099	-6.13%
Gastos de Personal	0	0	-734,749	-807,637	-853,026	-930,689	-1,011,119	6.59%
Amortizaciones	0	0	-196,971	-205,171	-221,571	-236,331	-242,891	4.28%
Alquileres	-141,869	-144,706	-147,600	-117,096	-119,438	-121,827	-124,263	
Beneficio operativo	-380,216	-356,457	-848,097	48,803	789,451	1,566,984	2,517,653	168.00%
Variación de existencias	0	0	17,858	8,733	7,458	9,168	14,320	-4.32%
Ingresos extraordinarios	0	0	0	0	32,800	16,400	39,360	
Gastos extraordinarios	0	0	0	0	0	0	0	
Ingresos financieros	0	0	0	0	0	0	0	
Gastos financieros	-18,538	-54,084	-83,376	-1,013	0	0	0	
<b>Beneficio antes impuestos BAI</b>	<b>-398,754</b>	<b>-410,541</b>	<b>-913,615</b>	<b>56,523</b>	<b>829,709</b>	<b>1,592,553</b>	<b>2,571,333</b>	<b>-222.99%</b>
Impuesto sociedades	-99,688	-102,635	-228,404	-14,131	-207,427	-398,138	-642,833	22.99%
<b>Beneficio Neto</b>	<b>-299,065</b>	<b>-307,905</b>	<b>-685,211</b>	<b>42,392</b>	<b>622,282</b>	<b>1,194,414</b>	<b>1,928,500</b>	<b>-222.99%</b>

Tabla 58 Cuenta de resultados consolidada

## 9.8 BALANCE DE SITUACIÓN

A continuación se exponen los balances de situación esperados a 31 de diciembre de los dos años de construcción y de los cinco años posteriores del inicio de la actividad empresarial.

A destacar:

- **Capital social:** La relación "Equity/Debt" escogida es 45/55. La deuda a LP se destina a la financiación del inmovilizado durante las primeras etapas de la construcción del centro. A partir de mediados del Año -1 se empieza a financiar la construcción con fondos propios hasta alcanzar el ratio indicado. (Ver excel anexo para detalle mensual de los balances)
- **Amortizaciones:** La amortización del centro se hace lineal a 20 años, mientras que la del resto del inmovilizado, tanto material como inmaterial, se hace a 5 años con excepción de los equipos de submarinismo destinados al alquiler que se amortizan en 2 años. El valor residual del inmovilizado una vez transcurrido el periodo es igual a cero, excepto el de los equipos que por su corto periodo se le reconoce un valor igual al 50% de su precio de venta al público, quedando reflejada su venta en la partida de ingresos extraordinarios de la cuenta de resultados.
- **El nivel de existencias:** Se destina un stock de reserva variable con los años debido al aumento de la cifra de negocio y por tanto de la rotación.



# Plan Financiero



Te acercamos el mar...

<b>BALANCE</b>	<b>AÑO -2</b>	<b>AÑO -1</b>	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>	<b>AÑO 4</b>	<b>AÑO 5</b>
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>2.198.187</b>	<b>4.351.213</b>	<b>4.879.140</b>	<b>4.824.896</b>	<b>5.400.455</b>	<b>6.425.355</b>	<b>8.183.309</b>
<b>ACTIVO FIJO</b>	<b>2.045.900</b>	<b>4.091.800</b>	<b>4.410.555</b>	<b>4.221.785</b>	<b>4.105.174</b>	<b>3.914.764</b>	<b>3.724.353</b>
<b>INMOVILIZADO MATERIAL</b>	<b>2.045.900</b>	<b>4.091.800</b>	<b>4.404.855</b>	<b>4.217.509</b>	<b>4.102.324</b>	<b>3.913.338</b>	<b>3.724.353</b>
Valor de adquisición	2.045.900	4.091.800	4.600.400	4.616.800	4.681.760	4.711.280	4.724.400
Amortización acumulada	0	0	-195.545	-399.291	-579.436	-797.942	-1.000.047
<b>INMOVILIZADO INMATERIAL</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>5.701</b>	<b>4.275</b>	<b>2.850</b>	<b>1.425</b>	<b>0</b>
Software y aplicaciones informáticas	0	0	7.126	7.126	7.126	7.126	7.126
Amortización acumulada	0	0	-1.425	-2.850	-4.275	-5.701	-7.126
<b>ACTIVO CIRCULANTE</b>	<b>152.287</b>	<b>259.413</b>	<b>468.585</b>	<b>603.111</b>	<b>1.295.281</b>	<b>2.510.591</b>	<b>4.458.956</b>
EXISTENCIAS	0	0	17.858	26.591	34.049	43.218	57.538
Clientes	0	0	0	0	0	0	0
Crédito fiscal	99.688	202.324	430.727	416.596	209.169	0	0
IVA Soportado	52.598	57.089	0	0	0	0	0
Tesorería	0	0	20.000	159.924	1.052.063	2.467.373	4.401.418
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>2.198.187</b>	<b>4.351.213</b>	<b>4.879.140</b>	<b>4.824.896</b>	<b>5.400.455</b>	<b>6.425.355</b>	<b>8.183.309</b>
<b>PASIVO FIJO</b>	<b>2.127.051</b>	<b>4.221.502</b>	<b>4.626.464</b>	<b>4.543.305</b>	<b>4.915.578</b>	<b>5.506.674</b>	<b>6.538.222</b>
<b>FONDOS PROPIOS</b>	<b>792.687</b>	<b>1.565.842</b>	<b>1.427.707</b>	<b>1.470.100</b>	<b>1.967.926</b>	<b>2.684.574</b>	<b>3.841.674</b>
Capital Social	1.091.752	2.172.813	2.719.889	2.719.889	2.719.889	2.719.889	2.719.889
Reserva Legal	0	0	0	0	4.239	54.022	125.687
Reserva voluntaria	0	0	0	0	16.957	216.087	502.747
Resultado del ejercicio	-299.065	-73.705	-64.180	42.392	497.826	716.649	1.157.100
Pérdidas de ejercicios anteriores		-533.266	-1.228.001	-1.292.182	-1.270.985	-1.022.073	-663.748
<b>ACREEDORES A LARGO PLAZO</b>	<b>1.334.364</b>	<b>2.655.660</b>	<b>3.198.757</b>	<b>3.073.205</b>	<b>2.947.652</b>	<b>2.822.100</b>	<b>2.696.548</b>
Deudores con entidades de crédito	1.334.364	2.655.660	3.198.757	3.073.205	2.947.652	2.822.100	2.696.548
Préstamos y otras deudas LP	0	0	0	0	0	0	0
<b>PASIVO CIRCULANTE</b>	<b>71.136</b>	<b>129.711</b>	<b>252.676</b>	<b>281.592</b>	<b>484.877</b>	<b>918.680</b>	<b>1.645.087</b>
Préstamos y otras deudas CP	71.136	129.711	221.095	0	0	0	0
Proveedores	0	0	25.992	44.032	79.572	122.466	163.941
Deuda fiscal	0	0	0	0	0	188.969	642.833
IVA Repercutido	0	0	5.589	237.559	405.305	607.245	838.313
<b>CONTROL CUADRE</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>

## 9.9 INDICADORES FINANCIEROS

A continuación se presentan los indicadores financieros del negocio **Ocean** para una mejor valoración de la rentabilidad, análisis vertical de la cuenta de resultados y análisis de solvencia. Así como su comparación con los distintos escenarios optimista y pesimista.

### 9.9.1 ANÁLISIS DE RENTABILIDAD

#### 9.9.1.1 Payback

El PAYBACK, proporciona el plazo en el que recuperamos la inversión inicial a través de los flujos de caja netos, ingresos menos gastos, obtenidos con el proyecto.

En la tabla se puede comparar el distinto *Pay Back* para los tres casos contemplados.

	Optimista	Realista	Pesimista
Payback	7 años	8 años	12 años

Tabla 59 PayBack

#### 9.9.1.2 TIR

Se han calculado los flujos de caja libre (FCF) y los flujos de caja libre para el accionista (EFCF) con el objeto de evaluar la rentabilidad del negocio y de la inversión hecha por los accionistas respectivamente, mediante el cálculo de la Tasa Interna de Retorno durante los primeros 20 años incluidos los dos de construcción.

Como se puede observar a continuación el resultado para el caso realista ha sido de una TIR del 18% si se financiase el proyecto al completo con fondos propios, mientras que en el caso de contar con deuda a LP la TIR se elevaría hasta el 36%.

Y en la siguiente tabla podemos comparar con los otros escenarios.

	Optimista	Realista	Pesimista
TIR Negocio	27%	20%	11%
TIR Accionista	45%	34%	22%

Tabla 60 TIR del Accionista

## Plan Financiero



Te acercamos el mar...

	AÑO -2	AÑO -1	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<b>BENEFICIO OPERATIVO</b>	-380.216	-356.457	-848.097	48.803	789.451	1.566.984	2.517.653
-IS	-99.688	-102.635	-228.404	-14.131	-207.427	-398.138	-642.833
<b>NOPAT</b>	-479.904	-459.092	-1.076.501	34.672	582.024	1.168.846	1.874.820
+Amortizaciones y provisiones	0	0	196.971	205.171	221.571	236.331	242.891
-Inversiones Inmovilizado	-2.045.900	-2.045.900	-515.726	-16.400	-64.960	-29.520	-13.120
Delta FM		0	8.134	9.307	28.082	33.725	27.155
<b>FCF</b>	-2.525.804	-2.504.992	-1.387.121	232.750	766.716	1.409.382	2.131.745
<b>TIR (20 años)</b>	<b>20%</b>						
Fondo Maniobra	0	0	-8.134	-17.441	-45.523	-79.248	-106.403
<b>BENEFICIO NETO</b>	-299.065	-307.905	-685.211	42.392	622.282	1.194.414	1.928.500
+Amortizaciones y provisiones	0	0	196.971	205.171	221.571	236.331	242.891
-Inversiones Inmovilizado	-2.045.900	-2.045.900	-515.726	-16.400	-64.960	-29.520	-13.120
Delta FM	0	0	8.134	9.307	28.082	33.725	27.155
Delta Deuda Financiera	1.334.364	1.321.296	543.097	-125.552	-125.552	-125.552	-125.552
<b>EFCF</b>	-1.010.601	-1.032.509	-452.735	114.917	681.422	1.309.398	2.059.873
<b>TIR Accionista (20 años)</b>	<b>34%</b>						

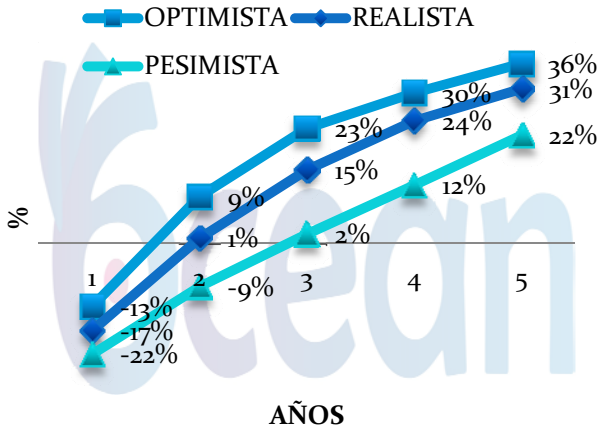
NOTA: A partir del sexto año se considera un aumento constante de los flujos de efectivo del 2%.

Tabla 61 Flujos de caja del caso Realista

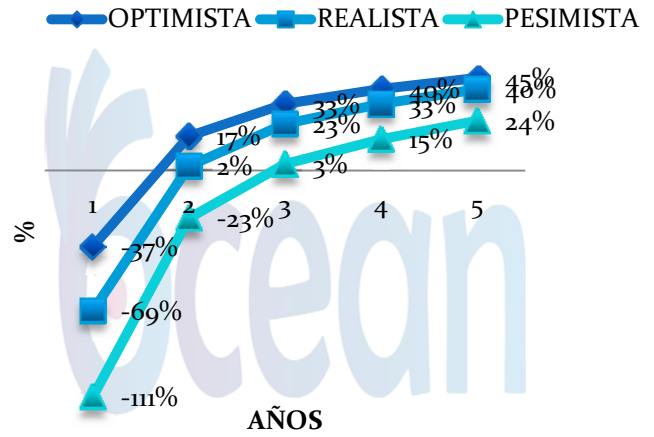


9.9.1.3 ROA, ROE, ROI, ROS

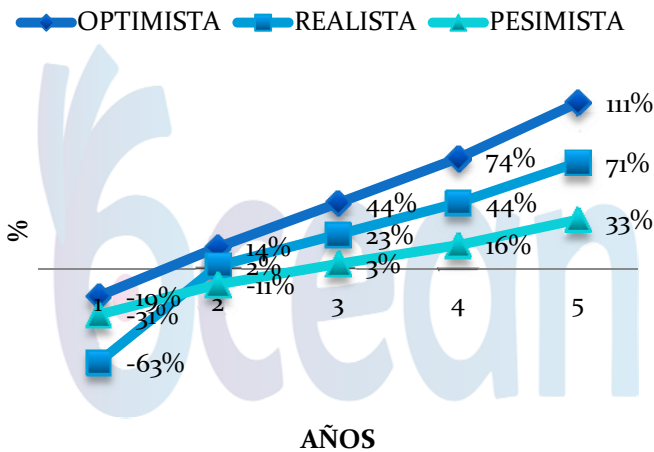
ROA



ROS



ROE



ROI

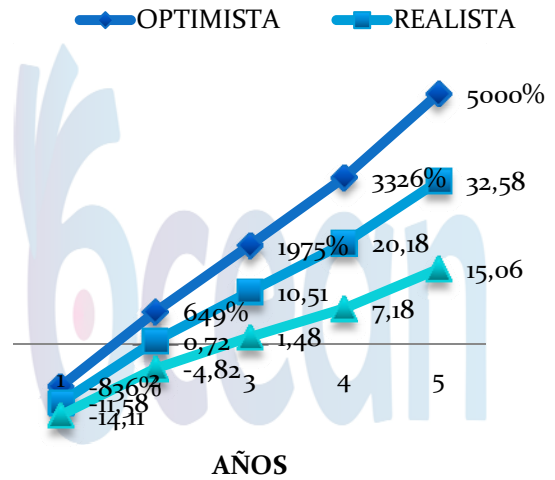


Tabla 62 Ratios de Rentabilidad

En las gráficas anteriores se observa como los principales ratios van mejorando con el tiempo, lo que muestra lo acertado de la estrategia elegida, incluso en los escenarios pesimistas, en todos menos en el ROS que empieza a crecer a menor velocidad. Esto se debe a que a partir del año 5 la capacidad del centro se acerca al 75%.

### 9.9.1.4 ANÁLISIS VERTICAL CUENTA RESULTADOS

Se trata de calcular, para cada uno de los gastos de explotación, el peso que tienen sobre la cifra de negocio de la empresa. Este dato se compara tanto con el sector como con los datos ofrecidos por la empresa en periodos anteriores.

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<b>ANALISIS VERTICAL CUENTA DE RESULTADOS</b>					
<b>Aprovisionamiento=compras/ventas</b>	23%	23%	24%	26%	26%
<b>Personal= personal/ventas</b>	60%	36%	25%	19%	16%
<b>Marketing= MKT/Ventas</b>	19%	11%	9%	8%	7%
<b>Estructura= estructura/ventas</b>	39%	15%	10%	7%	6%
<b>Amortizaciones= amortiza/ventas</b>	16%	9%	6%	5%	4%

Tabla 63 Análisis Vertical, Caso Realista

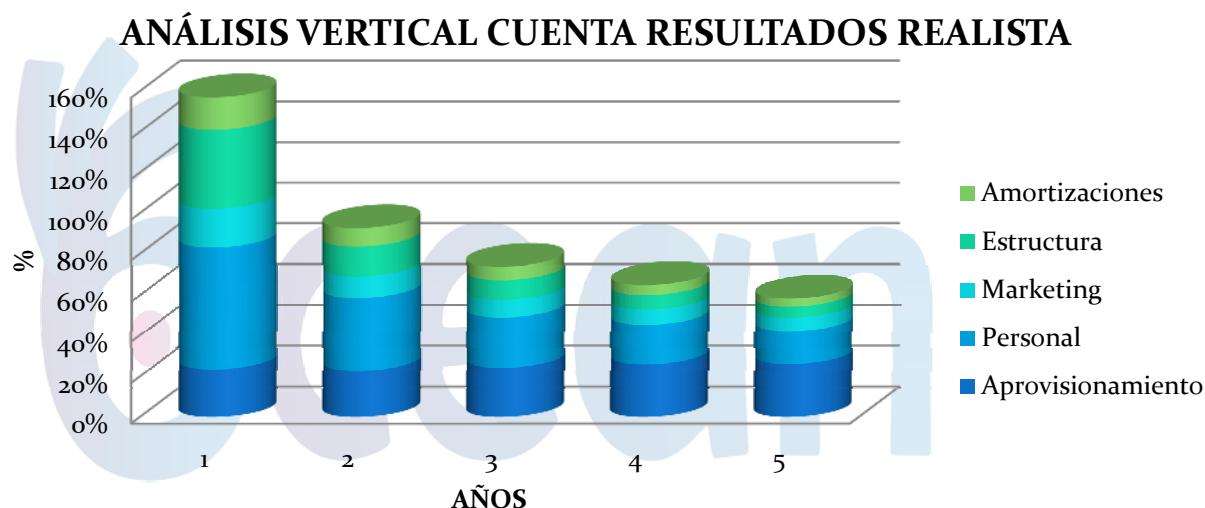


Figura 40 Beneficio Neto

### 9.9.1.5 ANÁLISIS DE PRODUCTIVIDAD DEL PERSONAL

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<b>ANALISIS PRODUCTIVIDAD PERSONAL</b>					
<b>Nº empleados</b>	21	23	24	26	28
<b>Ventas/empleado</b>	58,574	97,914	143,565	184,223	225,266
<b>Coste /empleado</b>	34,988	35,115	35,543	35,796	36,111
<b>BAII/empleado</b>	- 40,386	2,122	32,894	60,269	89,916

Tabla 64 Productividad personal, Caso Realista

### 9.9.1.6 ANÁLISIS DE SOLVENCIA

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<b>ANALISIS DE SOLVENCIA</b>					
<b>FONDO DE MANIOBRA</b>	215,909	321,520	810,404	1,591,911	2,813,869
<b>INDICE SOLVENCIA</b>	1.46	4.24	13.65	20.50	27.20
<b>COEFICIENTE ACIDO</b>	0.77	3.63	13.22	20.15	26.85
<b>Índice Liquidez Inmediata</b>	0.77	3.63	13.22	20.15	26.85
<b>Endeudamiento a largo plazo</b>	61%	61%	66%	64%	55%
<b>Apalancamiento</b>	342%	328%	274%	239%	213%

Tabla 65 Análisis de Solvencia, Caso Realista

### 9.9.1.7 KPI

Los dos principales parámetros que se deben controlar son el volumen en ventas y los márgenes de los productos de menor valor en la tienda (los kit ligeros), de esta forma se definen parámetros de control que permitirán conocer la marcha del negocio.

Para la escuela se definen tres KPIs:

- **Inmersiones:** Mantener el margen de este producto por encima del 50% los dos primeros años y por encima del 75% a partir del tercero.
- **Cursos OWD:** Mantener el margen por encima del 45% el primer año y por encima del 60% a partir del segundo.

Y para la tienda se definen otros dos KPIs:

- **Kit ligero:** Mantener el margen de los kit ligeros por encima del 20% a partir del segundo año.
- **Kit pesado:** Aumento del margen para los kit pesados del 5% anualmente durante los primeros cinco años, con un margen superior al 25% de media en el primero.

### 9.9.1.8 CONCLUSIONES

Para una inversión de 6.000.000€ y el volumen de ventas descrito en los casos anteriores la TIR para el accionista en el caso realista o base de 6cean es del 34%.

Debido a las desviaciones que se pueden presentar en cuanto a las ventas se analizaron dos casos más uno optimista y otro pesimista con TIR del 45% y 22% respectivamente.

La estructura de capital escogida es 45 % Fondos propios 55% Deuda a Largo Plazo. Para la obtención de los fondos propios se contempla: Venture Capital, préstamo participativo con la colaboración de ENISA junto con aportaciones de los socios que cubrirán un cuarto de la inversión. En caso de ser necesario se podría contemplar una estructura E/D del 50/50 con una TIR superior al 30% para el caso base o realista.

Otra opción a la hora de financiar el centro es financiar los equipos de refrigeración, solares y calefacción del agua del tanque mediante un leasing por hasta un importe de 1.000.000€ y otros 250.000€ en equipamiento mediante renting. En un principio no han sido contempladas debido a la falta de información detallada al ser

necesario determinar la ubicación exacta y el tamaño de la parcela para adecuar las instalaciones a la legislación local correspondiente. De todas formas estas fórmulas se traducirán en una mejora de la TIR para el accionista, por lo que se contemplarán a la hora de realizar el proyecto detallado previo a la construcción.

A pesar de estas incertidumbres, el estudio de mercado utilizado para desarrollar el caso base ha sido realista, y de hecho se podrían esperar ingresos superiores durante el primer y segundo año sobre todo en la tienda, principalmente debido a que en este proyecto no se han contabilizado todas las referencias de artículos posibles, es por ello que se espera alcanzar los objetivos fijados.

Otro conservadurismo contemplado en este plan han sido los tipos de interés, ya que se ha elegido un Euribor bastante superior al actual, lo que reduciría los costes reales de financiación en el caso de comenzar el proyecto en la actualidad (mientras los FCF son negativos). No obstante la incertidumbre a 20 años vista hace necesario tomar estos tipos mayores a los actuales. Aún así con toda probabilidad el Payback en el caso de un Euribor menor al 3,5% se alcanzaría en 7 años y no en 8 como se ha indicado.

Curiosamente la unidad de negocio con mayores ingresos es la escuela cuando en la investigación de mercado los cursos no son el core business en aquellos centros que disponen de tienda. Esto se debe principalmente a la estacionalidad con la que se ven obligados a trabajar y que se rompe en este modelo de negocio al poder permitir obtener licencias durante todo el año. Esto representa una gran ventaja desde el punto de vista financiero ya que permite amortizar los activos fijos durante doce meses y no en cuatro o cinco que dura la temporada al aire libre.

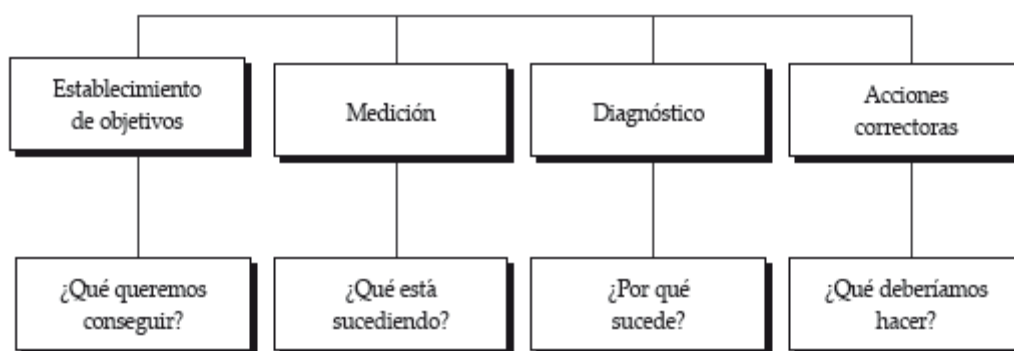
La ausencia de desplazamientos a la costa hace que los productos 6cean tengan mayores márgenes que en otras escuelas, pudiendo competir así en precio en la tienda, y permite además a nuestros clientes ahorrar en alojamiento y manutención durante la obtención del título lo que permitirá, una vez establecido el negocio hacer una política de precios al alza, si fuera necesario mejorar márgenes.

Y para concluir especificar que aunque en un principio se contempló la posibilidad de incurrir e mayores gastos en la construcción, tras hablar con el estudio de arquitectos que realizó el proyecto nos indicaron la posibilidad de cubrir este inconveniente mediante un proyecto *llave en mano* por lo que no ha sido necesario incluirlo en el supuesto pesimista.

## 10 PLAN DE CONTROL Y CONTINGENCIAS

Los métodos de control se centraran en verificar el correcto funcionamiento del centro, por medio de unos indicadores claves con los cuales se pueda observar y medir la marcha de la empresa, así como el cumplimiento de los objetivos fijados.

El proceso de control se compone de los pasos que se ven en el siguiente cuadro:



### 10.1 OBJETIVOS

#### 10.1.1 GENERALES DEL CENTRO

- **Crecimiento en ventas:** conseguir un crecimiento en ventas del 70% anual los dos primeros años, hasta alcanzar una cifra de negocio de 2,5M€ al final del 2º año de explotación.
- **Pay Back:** el objetivo es alcanzar el Pay Back en el 6º año de explotación.
- **FCF:** conseguir FCF positivo el 4º año de explotación.

#### 10.1.2 LARGO PLAZO

**Ratio personal/ventas:** disminución del 25% de media anual, hasta llegar al 5º año de explotación.

#### 10.1.3 CORTO PLAZO

**Ratio marketing/ventas:** disminución de 8 puntos, pasando del 19% al 11% en el 1º año de explotación.

#### 10.1.4 UNIDADES DE NEGOCIO

##### 10.1.4.1 TIENDA: CRECIMIENTO EN VENTAS

Ventas de 600.000€ durante el primer año, con un incremento medio en ventas para los primeros 5 años del 65%

### 10.1.4.2 ESCUELA: CRECIMIENTO EN VENTAS

Impartir en el primer año 5.000 bautismos con un incremento medio del 45% para los primeros 5 años.  
Fidelización: aumento del número de socios del 50% medio interanual.

## 10.2 MEDICIÓN

Para cada una de las unidades de negocios se establecerán indicadores específicos, que serán monitorizados de forma independiente al centro. Una vez definidos los indicadores, se les asignará un valor objetivo a cumplir y un rango "admisible" de desviación. En función del valor de esta desviación con respecto al objetivo diremos que el valor obtenido para ese indicador es aceptable (verde), mejorable o de precaución (amarillo), o no aceptable (rojo). En el caso de ser no aceptable se pasaría ejecutar las medidas de contingencia establecidas para cada caso, con el fin de mejorar los resultados.

El responsable de la monitorización y seguimiento de los indicadores será el Director General y por tanto, será responsable de implementar las diferentes acciones para cada caso.

### 10.2.1 CENTRO

Al tratarse de un modelo de negocio que aprovecha un nicho de mercado, no disponemos de competencia en nuestro sector, por lo que no se va a monitorizar la cuota de mercado.

#### Crecimiento en ventas:

Se monitorizará el crecimiento en ventas del negocio global, para poder controlar la evolución del centro:

Aceptable	65%
Mejorable	60%
No aceptable	<60%

#### Pay Back:

Se monitorizará el tiempo de retorno de la inversión teniendo en cuenta las siguientes desviaciones:

Aceptable	6º año
Mejorable	7º año
No aceptable	8º año

#### FCF:

Se monitorizará el FCF ya que lo consideramos como la medida más objetiva a la hora de poder valorar la evolución del centro así como la generación de beneficio para el accionista. Con este indicador podemos medir el dinero generado por nuestra empresa para nuestros inversores

Aceptable	4º año
Mejorable	5º año
No aceptable	6º año

Ratio Personal/Ventas:

Creemos importante controlar este ratio ya que el coste en personal de la empresa es el más elevado de todos los que tenemos, por lo que medir la productividad de nuestros empleados será uno de nuestros objetivos.

Aceptable	Disminución del 22%
Mejorable	Disminución del 20%
No aceptable	Disminución < 20%

Ratio Marketing/Ventas:

Debido a que inicialmente se va a realizar una fuerte inversión en marketing para dar a conocer la marca bcean, consideramos fundamental el monitorizar su efectividad e impacto en las ventas.

Aceptable	12%
Mejorable	13%
No aceptable	15%

**10.2.2 TIENDA**Ingresos por tienda:

Se controlarán los ingresos obtenidos por la tienda para conocer su efecto sobre el beneficio general del negocio.

	Año 1-2	Año 2-3	Año 3-4	Año 4-5
Aceptable	77%	72%	63%	48%
Mejorable	75%	70%	60%	45%
No aceptable	< 75%	< 70%	< 60%	< 45%

**10.2.3 ESCUELA**Ingresos por escuela:

Se controlarán los ingresos obtenidos por la escuela para conocer su efecto sobre el beneficio general del negocio.

	Año 1-2	Año 2-3	Año 3-4	Año 4-5
Aceptable	97%	28%	23%	23%
Mejorable	95%	25%	20%	20%
No aceptable	< 95%	< 25%	< 20%	< 20%

Crecimiento en Socios:

La monitorización del número de nuevos socios nos marcará el grado de satisfacción y fidelización de los clientes.

	Año 1-2	Año 2-3	Año 3-4	Año 4-5
Aceptable	45%	45%	40%	40%
Mejorable	40%	40%	35%	35%
No aceptable	< 40%	< 40%	< 35%	< 35%



### 10.3 CONTINGENCIAS

A continuación se muestran las tablas de contingencias según variaciones Mejorables y No Aceptables de los diferentes indicadores.

	KPI	OBJETIVO	MEDIDA:	DIAGNÓSTICO	ACCIONES CORRECTORAS	
CENTRO	Pay Back	Alcanzar el Pay Back en el 7º año de explotación	Aceptable	No procede	No procede	
			Mejorable/ no aceptable	No obtención de los beneficios esperados	Reevaluación de los precios de productos.	
					Ampliación de clusters, nuevo targeting hacia familias.	
					Estudio de costes	
					Aumento de los costes	Evaluación de la composición de la plantilla de la escuela, contratando freelance en lugar de personal fijo.
					Estudio de costes	
Aumento del periodo de	Alianzas con centros en la costa.					
	Llave en mano con penalización.					

CENTRO	Crecimiento en ventas	Crecimiento del 70% en ventas los dos primeros años	Aceptable	No procede	No procede
			Mejorable	Crecimiento menor en tienda moderado	
				Aumento de las acciones comerciales.	
		Crecimiento menor en escuela moderado		Reevaluación de los precios de productos.	
				Aumento de las acciones comerciales.	
		No aceptable	Crecimiento menor en tienda severo	Reevaluación de los precios de productos.	
				Aumento de las acciones comerciales.	
				Marca blanca.	
			Crecimiento menor en escuela severo	Desarrollo de nuevos productos.	
				Adelantamiento de promociones.	
				Reevaluación de los precios de productos.	
				Aumento de las acciones comerciales.	

CENTRO	FCF	Conseguir FCF positivo al 4º año	Aceptable	No procede	No procede
			Mejorable	No se alcanzan las ventas esperadas	Revisión de los planes comercial y de marketing y potenciar las acciones con mayores beneficios
			No aceptable	Empeoramiento de márgenes comerciales	Mejorar márgenes de productos
					Periodificación de los gastos
CENTRO	Marketing/ventas	bajada de 8 puntos al 3º año	Aceptable	No procede	No procede
			Mejorable/No aceptable	Mayor gasto en MKT del presupuestado	Ajustar presupuestos
				Menores ventas de las esperadas	Adelantar acciones promocionales
CENTRO	Personal/ventas	Disminución del 25% interanual	Aceptable	No procede	No procede
			Mejorable	Menores ventas de las esperadas	Adelantar acciones promocionales
			No aceptable	Mal dimensionamiento de la plantilla	Evaluación de la composición de la plantilla de la escuela, contratando freelance en lugar de personal fijo.

ESCUELA	Ingresos por escuela	5000 bautismos y un crecimiento del 45%	Aceptable	No procede	No procede
			Mejorable/ No aceptable	Precios mal definidos	Cambio de política de precios
				Escaso número de clientes	Potenciación de las acciones promocionales
				Mala previsión de ventas por producto	Estudio de los datos reales de venta por producto y potenciar acciones promocionales sobre los de mayor margen.
					Creación de nuevos productos
ESCUELA	Crecimiento en Socios	Aumento del 50% anual.	Aceptable	No procede	No procede
			Mejorable	Percepción de mal servicio por el cliente	Cursos al personal de atención al cliente.
			No aceptable	Falta de percepción de las ventajas	Aumentar promociones. Descuentos en tarifa de socio.
				Mala comunicación con cliente	Mailing a clientes sobre las ventajas del club.

TIENDA	Ingresos por Tienda	Alcanzar 600.000 € 1º año y un crecimiento del 65%	Aceptable	No procede	No procede
			Mejorable/ No aceptable	Precios mal definidos	Cambio de política de precios
				Escaso número de clientes	Potenciación de las acciones promocionales
				Mala previsión de ventas por producto	Estudio de los datos reales de venta por producto y potenciar acciones promocionales sobre los de mayor margen.
					Creación de nuevos packs de productos





## APÉNDICES

## INDICE

LISTA DE FIGURAS.....	IV
LISTA DE TABLAS.....	V
<b>1 ANÁLISIS E INVESTIGACIÓN DE MERCADO (APÉNDICE 1) .....</b>	<b>1</b>
1.1 ANÁLISIS DEL ENTORNO EXTERNO.....	1
1.1.1 ENTORNO SOCIAL.....	1
1.1.3 ENTORNO ECONÓMICO (APÉNDICE 2).....	9
1.1.4 ENTORNO TECNOLÓGICO (APÉNDICE 3).....	19
1.1.4.1 APOYO GUBERNAMENTAL A LA INNOVACIÓN Y LA TECNOLOGÍA.....	19
1.2 ANÁLISIS DEL ENTORNO PRÓXIMO (APÉNDICES 4 Y 5) .....	20
1.2.1 SECTOR SUBMARINISMO RECREATIVO .....	20
1.2.1.1 CENTROS DE SUBMARINISMO .....	26
1.2.1.2.1 Escuelas (Apéndice 6).....	26
1.2.1.3 PROVEEDORES (APÉNDICE 7).....	27
1.2.1.4 MODELOS DE NEGOCIO SIMILARES (APÉNDICE 8).....	29
1.2.2 CENTROS COMERCIALES CON GANCHO EN LA CAM (APÉNDICE 9) .....	32
1.2.3 ANÁLISIS DE LA DEMANDA: ENCUESTAS Y ENTREVISTAS (APÉNDICE 10).....	35
1.2.3.1 Perfil no Submarinista.....	35
1.2.3.2 Perfil Submarinista.....	37
<b>2 PLAN DE MARKETING.....</b>	<b>40</b>
2.1 POSICIONAMIENTO (APÉNDICE 11).....	40
2.2 MARCA 6CEAN.....	40
2.3 ESTRATEGIA COMPETITIVA.....	40
2.4 MARKETING MIX.....	40
2.4.1 DEFINICIÓN DE PRODUCTOS 6OCEAN.....	40
2.4.1.1 TIENDA (APÉNDICE 12) .....	40
2.4.1.2 CENTRO/ESCUELA DE BUCEO (APÉNDICE 13).....	42
2.4.1.2.1 Fidelización de Clientes: CLUB 6cean (Apéndice 14) .....	43
2.4.2 PÚBLICO OBJETIVO (APÉNDICE 15).....	43
2.4.3 EVOLUCIÓN TEMPORAL (APÉNDICE 16).....	45
2.4.4 ACCIONES COMERCIALES (APÉNDICE 17).....	46
2.4.5 Cronograma (APÉNDICE 18).....	47
2.4.6 PRESUPUESTO (APÉNDICE 19) .....	48
<b>3 PLAN COMERCIAL .....</b>	<b>51</b>
3.1 1º FASE.- PRIMER CONTACTO VÍA MAIL O TELEMARKETING (APÉNDICE 20) .....	51
3.2 SATISFACCIÓN DE CLIENTES (APÉNDICE 21) .....	52
<b>4 PLAN DE RECURSOS HUMANOS .....</b>	<b>54</b>
4. IDENTIFICACIÓN DE PELIGROS. EVALUACIÓN Y CONTROL DE RIESGOS. ....	56
1.1. OBJETIVOS Y PROGRAMAS .....	57
4.1.2 SEGUIMIENTO DE OBJETIVOS Y PROGRAMAS .....	57
1.1.3 FORMACIÓN .....	57
1.1.4 CONTROL DE SUSTANCIAS PELIGROSAS .....	57
1.1.5 PREPARACION Y RESPUESTA ANTE UNA SITUACION DE EMERGENCIA .....	58
1.1.6 VIGILANCIA DE LA SALUD.....	58
1.1.7 ACCIDENTES, INCIDENTES.....	58
1.1.8 AUDITORÍAS .....	58
1.1.9 REVISIÓN POR LA DIRECCIÓN.....	59



---

[ ÍNDICE ]

---

<b>5</b>	<b>PLAN DE OPERACIONES.....</b>	<b>59</b>
5.1	EMPLAZAMIENTO (APÉNDICE 25).....	59
5.2	PLANIFICACIÓN (APÉNDICE 26) .....	60
<b>6</b>	<b>PLAN FINANCIERO .....</b>	<b>61</b>
6.1	CUENTAS P&L DETALLADAS ESCUELA Y TIENDA CASO REALISTA .....	61
6.2	TESORERIA CASO REALISTA.....	63
6.3	CASO OPTIMISTA.....	64
6.4	CASO PESIMISTA .....	68



## LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 POBLACIONES DE REFERENCIA DE LA COMUNIDAD DE MADRID. PIRÁMIDE DE POBLACIÓN DE 2009. FUENTE: INSTITUTO DE ESTADÍSTICA DE LA CAM .....	1
FIGURA 2 PROYECCIÓN DE LA PIRÁMIDE DE POBLACIÓN DE COMUNIDAD DE MADRID. PIRÁMIDE DE POBLACIÓN DE 2010-2015. FUENTE: INE	2
FIGURA 3 PIRÁMIDES DE POBLACIÓN. FUENTE: INSTITUTO DE ESTADÍSTICA DE LA CAM .....	2
FIGURA 4 POBLACIÓN DE LA CAM SEGÚN EDADES ENTRE LOS 22 Y LOS 40 AÑOS .....	3
FIGURA 5 DENSIDAD DE POBLACIÓN DE LA CAM POR MUNICIPIOS .....	4
FIGURA 6 GASTO DE LOS HOGARES. % SOBRE TOTAL DE GASTOS DE CONSUMO .....	5
FIGURA 7 VALOR AÑADIDO BRUTO INDUSTRIAL DE LA COMUNIDAD DE MADRID .....	5
FIGURA 8 TASA DE ACTIVIDAD DE LA COMUNIDAD DE MADRID .....	11
FIGURA 9 POBLACIÓN OCUPADA DE LA COMUNIDAD DE MADRID .....	12
FIGURA 10 IPC DE LA COMUNIDAD DE MADRID .....	14
FIGURA 11 IPC GENERAL DE ESPAÑA Y LA COMUNIDAD DE MADRID .....	15
FIGURA 12 IPC OCIO Y CULTURA DE LA COMUNIDAD DE MADRID .....	15
FIGURA 13 ICC (ÍNDICE DE CONFIANZA DEL CONSUMIDOR) .....	16
FIGURA 14 DÓLAR/EURO .....	17
FIGURA 15 PIB PER CÁPITA POR MUNICIPIOS. FUENTE WWW.MADRID.ORG .....	18
FIGURA 16 ESTIMACIÓN DE INGRESOS DEL TURISMO NÁUTICO 2005 .....	21
FIGURA 17 NEMO 33 .....	29
FIGURA 18 SEGMENTACIÓN POR EDAD. PERFIL NO SUBMARINISTA      FIGURA 19 NIVEL DE SUBMARINISMO. PERFIL NO SUBMARINISTA .....	35
FIGURA 20 CON TITULACIÓN. PERFIL NO SUBMARINISTA      FIGURA 21 MOTIVOS POR QUE NO BUCEAN. PERFIL NO SUBMARINISTA .....	35
FIGURA 22 VALORACIÓN DEL MODELO DE NEGOCIO. PERFIL NO SUBMARINISTA .....	36
FIGURA 23 SEGMENTACIÓN POR SEXO. PERFIL SUBMARINISTA      FIGURA 24 SEGMENTACIÓN POR EDAD. PERFIL SUBMARINISTA .....	37
FIGURA 25 NIVEL DE SUBMARINISMO. PERFIL SUBMARINISTA      FIGURA 26 % MIEMBROS DE CLUB. PERFIL SUBMARINISTA .....	37
FIGURA 27 TITULACIONES. PERFIL SUBMARINISTA      FIGURA 28 Nº INMERSIONES ANUALES. PERFIL SUBMARINISTA .....	38
FIGURA 29 ENTORNO. PERFIL SUBMARINISTA      FIGURA 30 ¿CON QUIÉN BUCEAS? PERFIL SUBMARINISTA .....	38
FIGURA 31 ¿POR QUÉ NO BUCEAS? PERFIL SUBMARINISTA .....	39
FIGURA 32 VALORACIÓN DEL MODELO DE NEGOCIO. PERFIL SUBMARINISTA .....	39
FIGURA 33 TARJETA FIDELIZACIÓN 6CEAN .....	43
FIGURA 34 DIAGRAMA DE CLUSTERS- TIENDA .....	44
FIGURA 35 DIAGRAMA DE CLUSTERS – ESCUELA .....	44
FIGURA 36 EVOLUCIÓN NECESIDADES DEL NEGOCIO .....	45
FIGURA 37 CRONOGRAMA DE MARKETING A 5 AÑOS .....	47
FIGURA 38 AUTOBÚS 6CEAN .....	48
FIGURA 39 TABLA DE REVISIÓN SALARIAL .....	54
FIGURA 40 TABLA DE SALARIOS POR PUESTO DE TRABAJO A CINCO AÑOS .....	55
FIGURA 41 TABLA DE COSTE DE SEGURIDAD SOCIAL POR PUESTO DE TRABAJO A CINCO AÑOS .....	56
FIGURA 42 LOCALIZACIÓN .....	60

## LISTA DE TABLAS

TABLA 1 ENCUESTA DE HÁBITOS Y PRÁCTICAS CULTURALES EN ESPAÑA.2006-2007. MINISTERIO DE CULTURA .....	4
TABLA 2 PROYECCIONES MUNICIPALES DE POBLACIÓN. FUENTE: INSTITUTO DE ESTADÍSTICA DE LA CAM.....	6
TABLA 3 TASA DE DESEMPLEO DE ESPAÑA Y LA COMUNIDAD DE MADRID .....	10
TABLA 4 ÍNDICE GENERAL. FUENTE INE.....	14
TABLA 5 EMPRESAS DE ACTIVIDADES NáUTICAS POR CCAA.....	20
TABLA 6 ACTIVIDADES OFERTADAS POR LAS EMPRESAS .....	20
TABLA 7 VOLUMEN ANUAL DE TURISTAS EXTRANJEROS POR PRODUCTO NáUTICO .....	21
TABLA 8 GASTO TOTAL DEL TURISTA NáUTICO EXTRANJERO .....	22
TABLA 9 ESTIMACIÓN DE INGRESOS DEL TURISMO NáUTICO.....	22
TABLA 10 OFERTA ACUARIO FLUVIAL DE ZARAGOZA.....	23
TABLA 11 OFERTA AQUARIUM DE LANZAROTE .....	24
TABLA 12 OFERTA ZOO-AQUARIUM DE MADRID .....	24
TABLA 13 OFERTA L'AQUARIUM DE BARCELONA.....	25
TABLA 14 OFERTA ACUARIO DONOSTIA-SS.....	25
TABLA 15 PRECIOS DE PRECIOS DE LA COMPETENCIA.....	26
TABLA 16 OFERTA NEMO 33 .....	30
TABLA 17 OFERTA DIVE4LIFE .....	31
TABLA 18 TARIFAS MADRID-XANADÚ.....	33
TABLA 19 CATÁLOGO TIENDA 6OCEAN .....	40
TABLA 20 PRODUCTOS DE LA ESCUELA – DIFERENCIACIÓN.....	42
TABLA 21 DEFINICIÓN DE CLUTERS .....	43
TABLA 22 TARGETING 6CEAN - TIENDA.....	47
TABLA 23 TARGETING 6CEAN - CENTRO DE BUCEO .....	46
TABLA 24 PRESUPUESTO DE MARKETING AÑO 1 .....	48
TABLA 25 PRESUPUESTO DE MARKETING AÑO 2 .....	49
TABLA 26 PRESUPUESTO DE MARKETING AÑO 3 .....	49
TABLA 27 PRESUPUESTO DE MARKETING AÑO 4 .....	50
TABLA 28 PRESUPUESTO DE MARKETING AÑO 5 .....	50

# 1 ANÁLISIS E INVESTIGACIÓN DE MERCADO (APÉNDICE 1)

## 1.1 ANÁLISIS DEL ENTORNO EXTERNO

### 1.1.1 ENTORNO SOCIAL

La estructura de la población por edades y sexo, y su representación mediante pirámides de población, es una de las herramientas más útiles para radiografiar el comportamiento demográfico de un territorio.

El fuerte crecimiento de la población madrileña se ha visto también acompañado por una alteración de su estructura por edades, que se caracteriza, a grandes rasgos, por un importante descenso de la población joven y por un aumento del peso de la población de edad más avanzada.

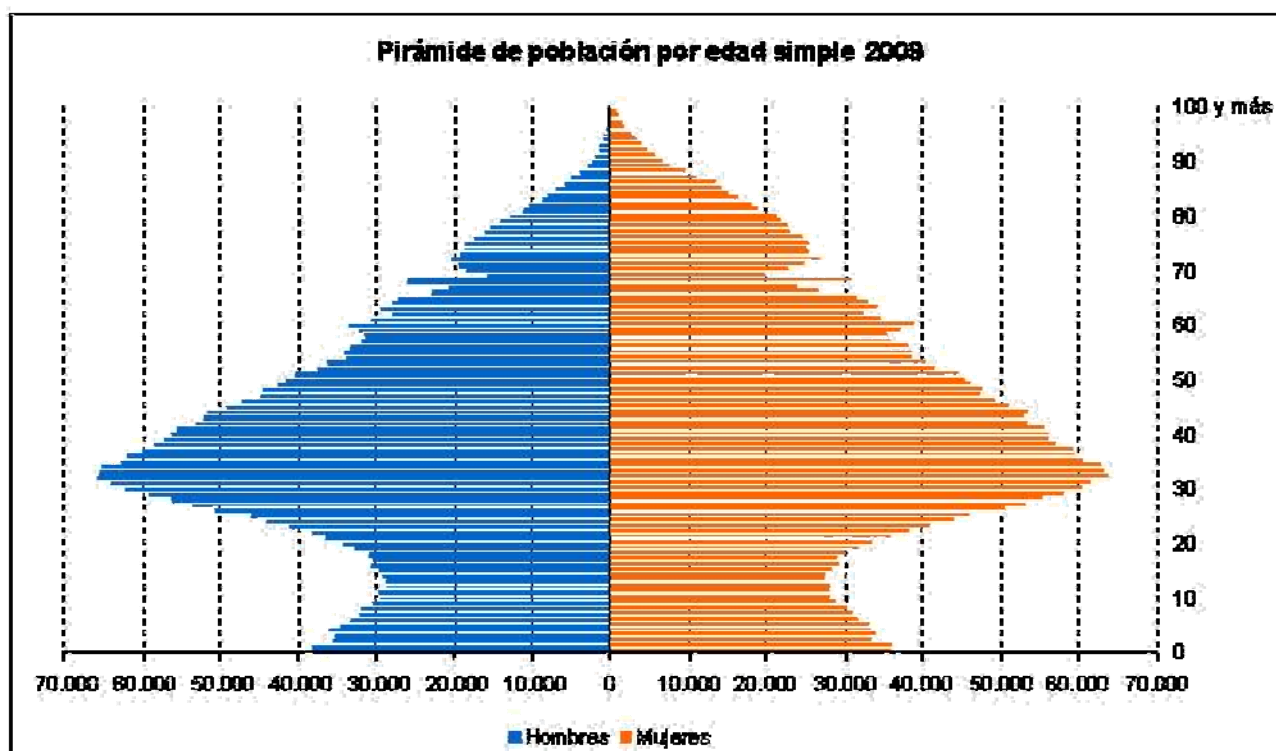


Figura 1 Poblaciones de referencia de la Comunidad de Madrid. Pirámide de población de 2009. Fuente: Instituto de Estadística de la CAM

La previsión de la evolución de la pirámide del año 2017 es resultado, por una parte, de la inercia propia de las estructuras demográficas de la región y, por otra, de las hipótesis sobre la evolución futura de los distintos fenómenos demográficos:

- Recuperación de los efectivos de población infantil menor de 15 años.
- Reducción de los efectivos en las edades adultas-jóvenes, entre 15 y 30 años, consecuencia de la baja natalidad de los años ochenta y primera mitad de noventa.
- Crecimiento significativo de los adultos entre 40 y 64 años, al llegar a esas edades las generaciones numerosas del baby-boom.
- Incremento sustancial de los contingentes de población anciana, debido a las mejoras en los niveles de mortalidad.

### Proyección Pirámide de Población de la CAM 2010-2015

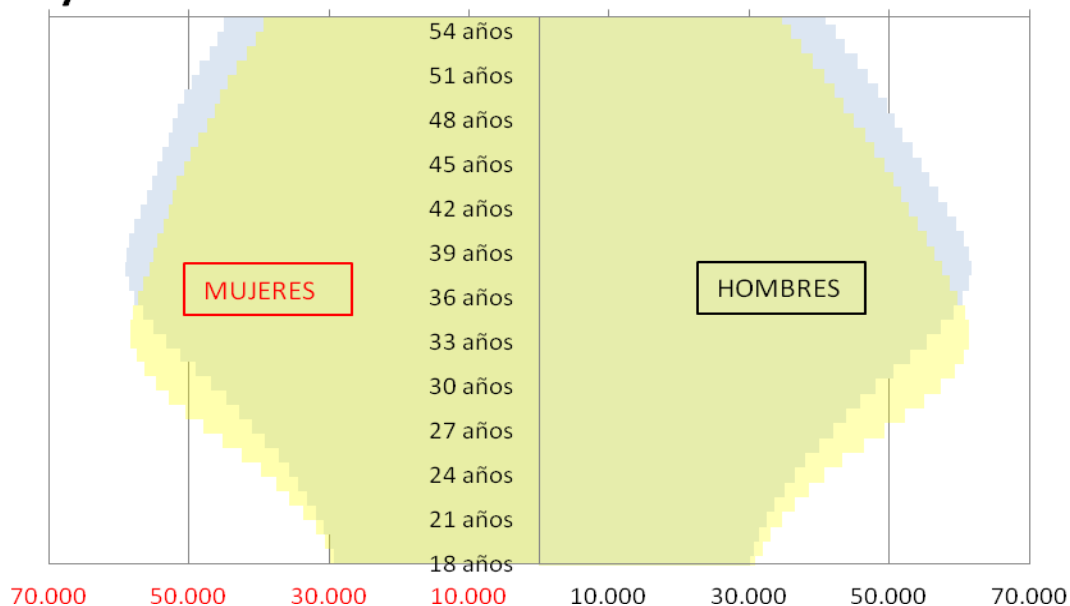


Figura 2 Proyección de la Pirámide de Población de Comunidad de Madrid. Pirámide de población de 2010-2015. Fuente: INE

Las pirámides correspondientes a las áreas estadísticas de la Comunidad de Madrid presentan valores muy diferenciados que responden a distintos modelos demográficos. Así, frente a una estructura envejecida como la del municipio de Madrid, se contraponen las del norte y oeste metropolitano, que debido a su reciente periodo de crecimiento poblacional y urbanístico presentan unas estructuras mucho más jóvenes.

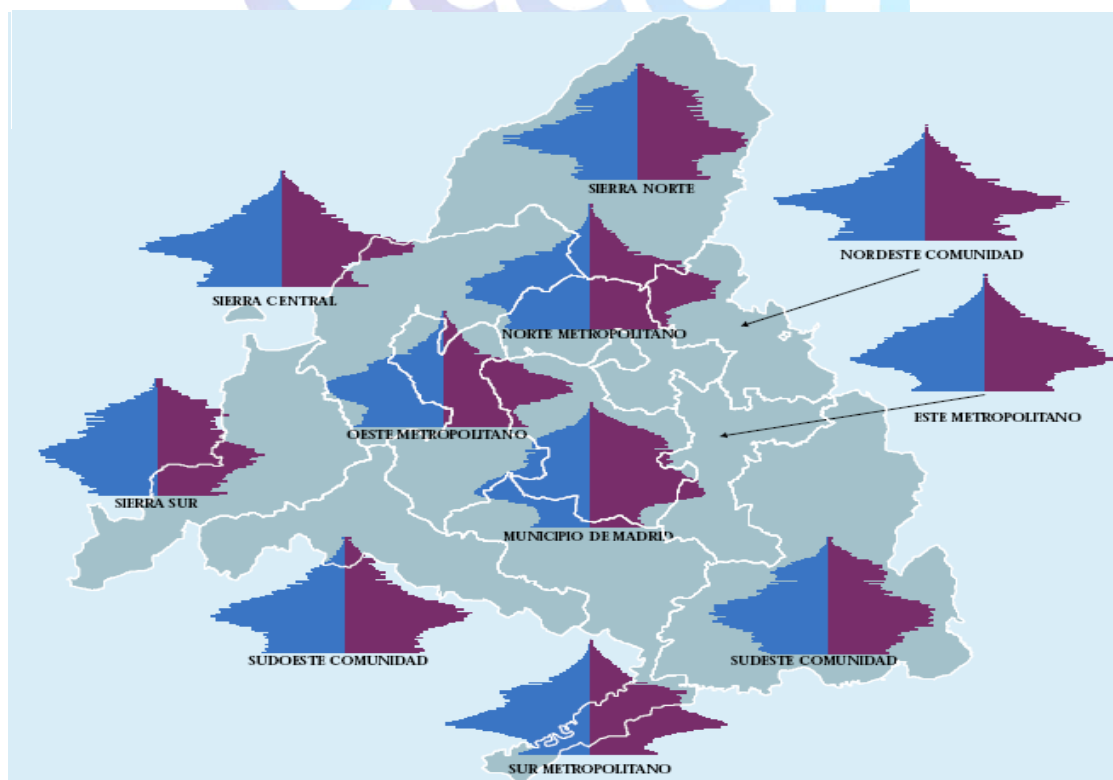


Figura 3 Pirámides de población. Fuente: Instituto de Estadística de la CAM

Como se puede apreciar en la figura 2, el segmento de 35 a 39 años se incrementará en el futuro, lo que se traduce en un aumento de clientes potenciales para **6cean** como se verá al tratar el cliente potencial del parque submarino en el apartado de análisis de demanda.

La figura 4 muestra la densidad de población de la Comunidad de Madrid según los segmentos de edades entre los 22 y los 40 años, que representan público potencial de **6cean** y que están mayormente concentrados en la zona centro y oeste de la Comunidad.

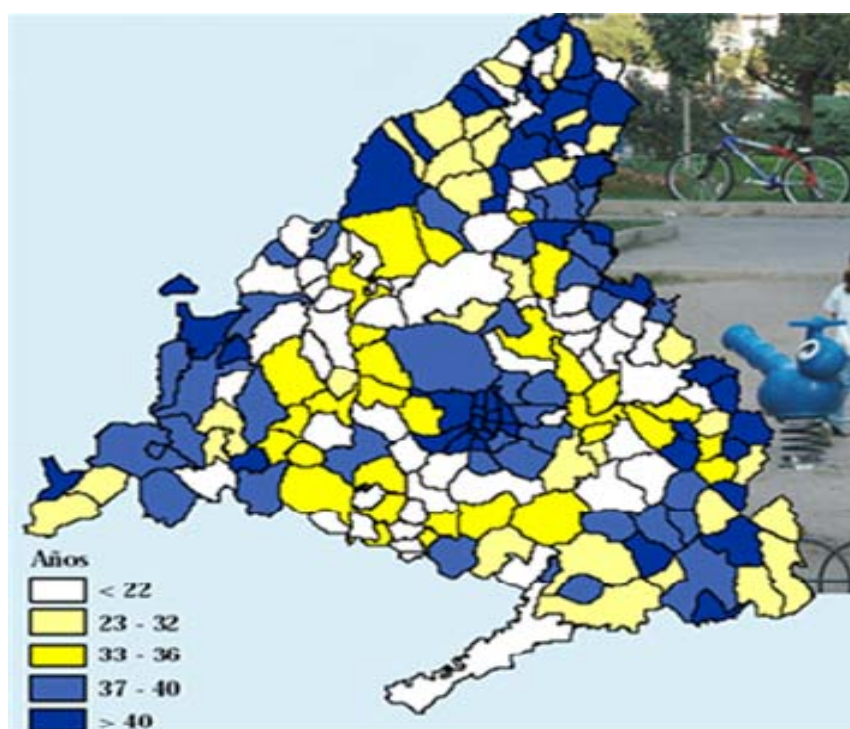


Figura 4 Población de la CAM según edades entre los 22 y los 40 años

La siguiente figura recoge la densidad de población por municipios de toda la Comunidad de Madrid, y se puede apreciar que de nuevo el área metropolitana es la más poblada seguida de la periferia, sobre todo hacia el sudoeste. Esta referencia será de utilidad a la hora de realizar el análisis de tráfico del parque submarino.

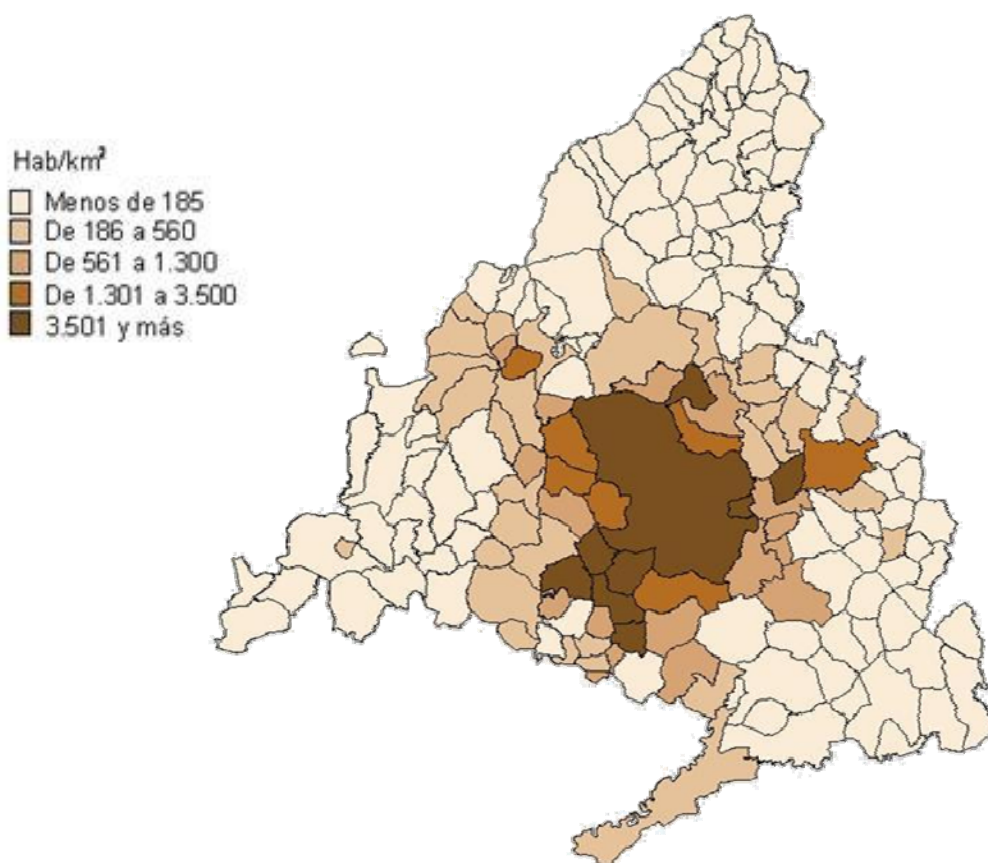


Figura 5 Densidad de población de la CAM por Municipios

Para conocer el comportamiento de los habitantes de la Comunidad de Madrid frente al sector ocio, se ha analizado el porcentaje de personas que han asistido en el último año a actividades culturales y relacionadas con el ocio. En la siguiente tabla se puede observar que las actividades de parques con animales es la cuarta actividad del sector/ocio cultura con más demanda en la Comunidad de Madrid y la tercera en España.

	CAM	España
Centro Cultural	26,2	22,9
Conferencia o mesa redonda	12,3	13,8
Cursos de formación complementaria	17,2	16,7
Zoo o un Parque con animales	23,1	20,2
Jardín Botánico	14,9	13,8
Parque Temático	18,8	17,7
Parque Acuático	13,8	16,6
Parque de Atracciones	23,4	19,4
Circo	9,7	10,6
Feria	41,6	47,8
Espectáculos deportivos	24,7	28,0

Tabla 1 Encuesta de hábitos y prácticas culturales en España.2006-2007. Ministerio de Cultura

Resulta interesante incluir el gasto en ocio de los hogares españoles. Los datos resultantes de la encuesta de presupuestos familiares cifran el gasto medio por hogar en bienes y servicios de consumo 29.394 euros, de los cuales un 6,8% son destinados a ocio, espectáculos y cultura y un 9,6% corresponden a gastos en hoteles, cafés y restaurantes.



**Gasto de los hogares**  
% sobre total de gastos en consumo

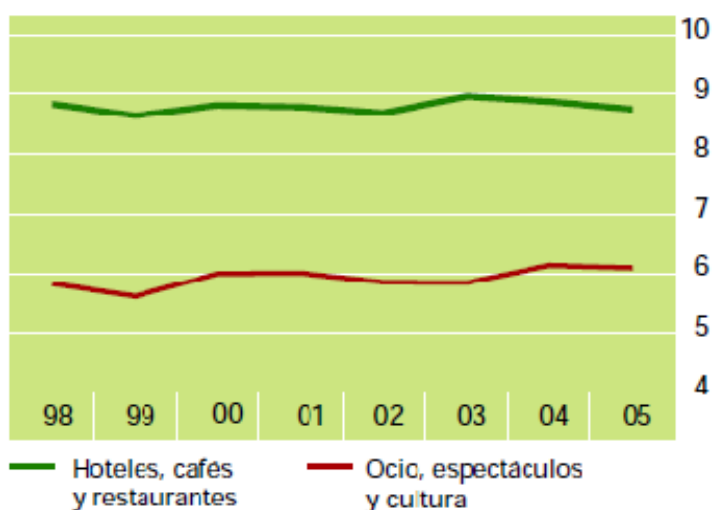


Figura 6 Gasto de los hogares. % sobre total de gastos de consumo

La Población se concentra en el Municipio de Madrid y en 3 grandes zonas: sur, noroeste y este, siendo las zonas sur y este las que concentran una mayor actividad industrial.

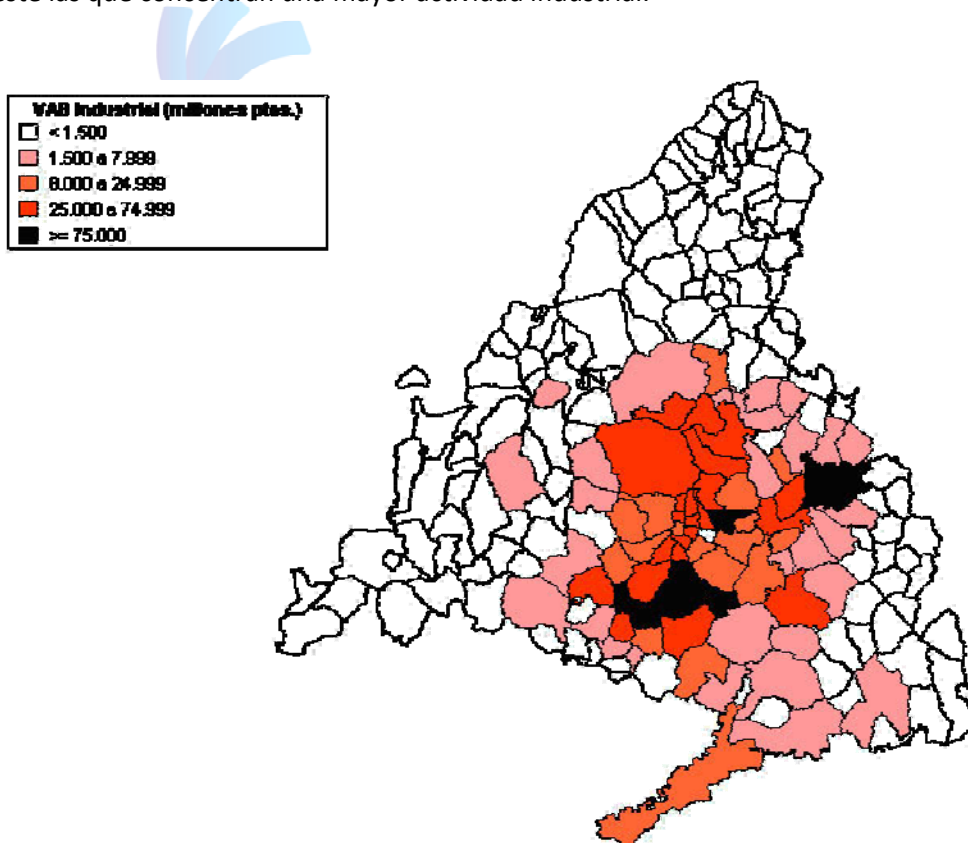


Figura 7 Valor añadido bruto industrial de la Comunidad de Madrid

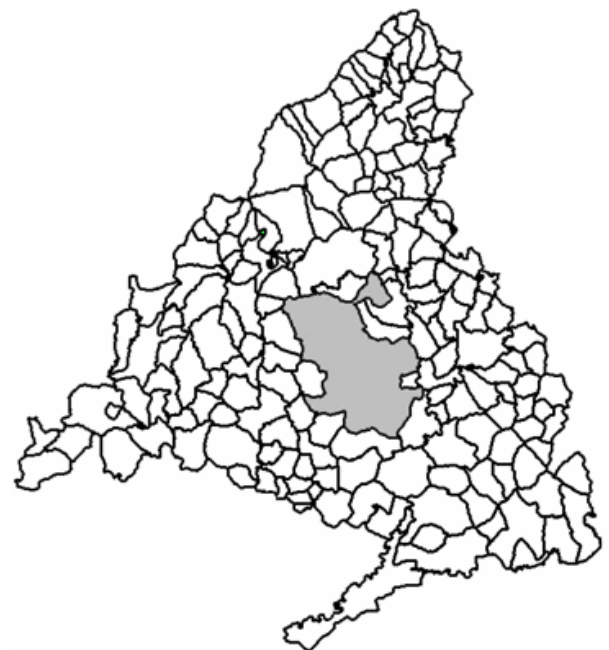
Municipios	2002	2010	2017
Alcalá de Henares	179.602	225.990	249.369
Móstoles	198.819	208.944	215.376
Fuenlabrada	179.735	195.716	206.094
Leganés	174.436	183.214	185.323
Alcorcón	149.594	168.071	175.541
Getafe	153.868	169.104	174.375
Alcobendas	95.104	112.472	121.183
Torrejón de Ardoz	101.056	108.388	114.127
Parla	80.545	100.123	109.842
Rozas de Madrid (Las)	62.527	88.341	108.418
Pozuelo de Alarcón	71.246	87.567	96.300
Coslada	79.862	86.031	86.829
Rivas Vaciamadrid	35.660	57.679	71.323
Collado Villalba	48.885	64.165	70.879
Majadahonda	52.864	62.015	68.934
Valdemoro	34.163	54.150	66.459
San Sebastián de los Reyes	60.323	61.404	63.580
Boadilla del Monte	27.145	47.673	59.848
Aranjuez	40.928	50.844	55.659
Colmenar viejo	35.664	46.277	51.532
<b>Madrid</b>	<b>3.016.788</b>	<b>3.268.244</b>	<b>3.307.676</b>
<b>Comunidad de Madrid</b>	<b>5.527.152</b>	<b>6.404.385</b>	<b>6.768.390</b>

Tabla 2 Proyecciones Municipales de población. Fuente: Instituto de Estadística de la CAM

En los gráficos siguientes, obtenidos del instituto regional de estadística, se resume el resultado del análisis de estos datos, con los que se ha determinado la siguiente zonificación.

- **Zona 1: Zona Madrid Capital**

Aplicando los criterios comentados, en la Comunidad de Madrid solamente el municipio de Madrid tiene más de 250.000 habitantes, por lo que se puede considerar como una aglomeración independiente, una zona con más de 3 millones de habitantes y con una densidad de población de más de 5000 hab/km<sup>2</sup>.



- **Zona 2: Zona Corredor del Henares**

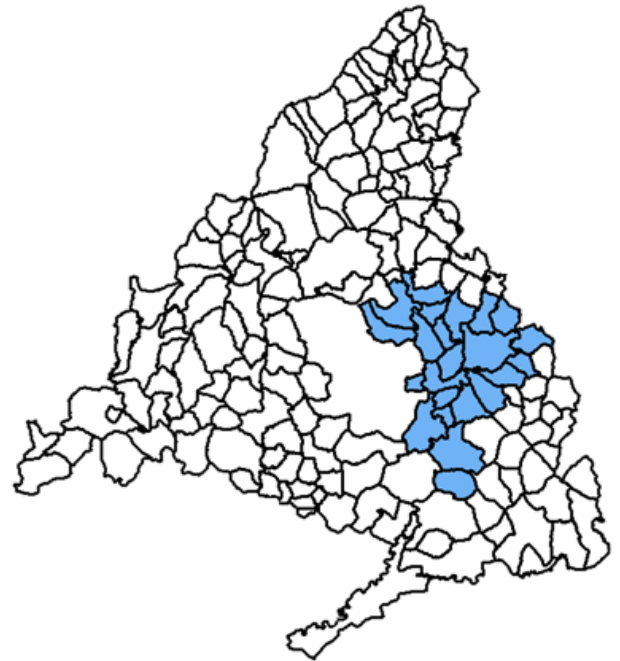
Esta aglomeración se caracteriza por ser un área fuertemente industrializada, donde ha habido un importante crecimiento de población, sobre todo en los municipios más próximos al Corredor del Henares.

Las principales infraestructuras de la zona son las Autovías A-II y A-III, y sus radiales, y también se encuentra afectada por el impacto del Aeropuerto de Barajas.

Esta zona se ha ampliado hacia el sur incorporando, entre otros, los municipios de Rivas - Vaciamadrid, por su importante crecimiento poblacional y Arganda del Rey y Morata, por la presencia de importante industria, que no justifica la pertenencia a una zona rural como la zona sudeste en la que se ubicaban anteriormente.

Así mismo, se han incorporado aquellos municipios de menor población o poca industria, pero que sin embargo por ser limítrofes de los más importantes, se ven afectados claramente por los más desarrollados.

La zona está compuesta por 27 municipios.



- **Zona 3: Zona Urbana Sur**

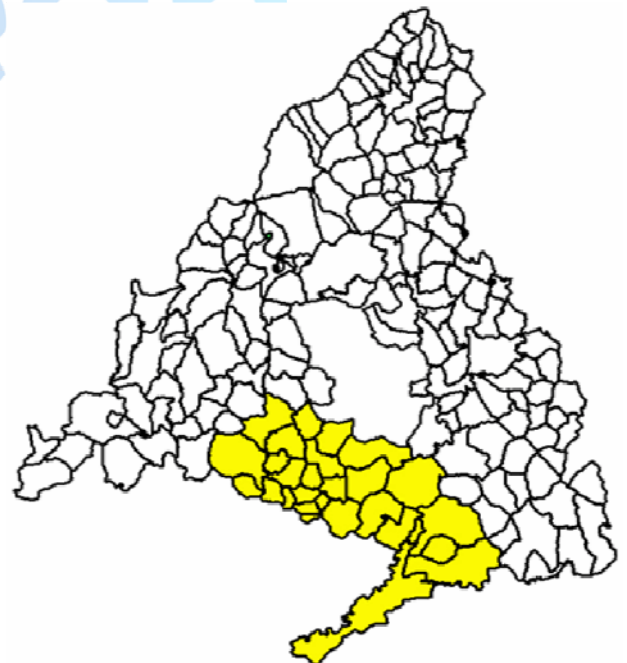
Esta zona ha sido también notablemente ampliada debido al aumento de la industrialización en los municipios situados más al sur de la Comunidad de Madrid.

Se trata de una aglomeración caracterizada por una elevada densidad de población y de establecimientos industriales. Está atravesada por las Autovías A-4, A-5 y A-42 (Toledo).

No todos los municipios de la zona cumplen la regla de aglomeración por proximidad, pero estos municipios se incluyen en la zona por su tipología, zona climática, actividad industrial y continuidad topográfica.

El tamaño de esta zona se ha incrementado notablemente hacia el sur, y entre otros municipios se han incorporado a esta zona municipios como Aranjuez, que debido a su desarrollo industrial y densidad de población no se justifica su pertenencia a una zona eminentemente rural como es la antigua zona sudeste.

La zona la forman 28 municipios.



- **Zona 4: Zona Urbana Noroeste**

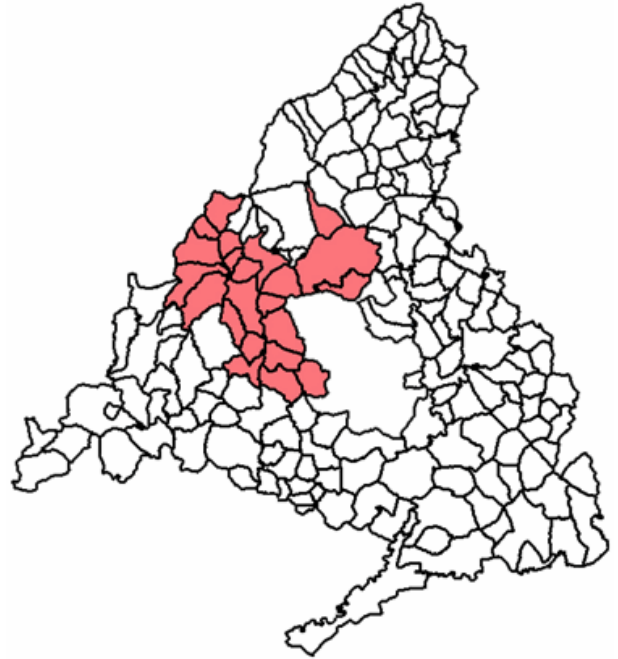
Esta es una zona de carácter urbano residencial, cuya población ha aumentado fuertemente en los últimos años. Además se trata de una zona muy afectada por el tráfico ya que es atravesada por la carretera A-6, una de las autovías con más densidad de tráfico de la Comunidad de Madrid y donde se producen frecuentes atascos a inicio y el fin de la jornada laboral y en los fines de semana.

Esta zona se caracteriza por su disposición como zona residencial, mayoritariamente en urbanizaciones y viviendas unifamiliares, dispuestas a ambos lados de la Autovía A-6 (La Coruña).

Como contrapunto es la zona urbana de la Comunidad Autónoma con un menor número de instalaciones industriales.

Se han incorporado también municipios de la antigua zona Norte, que guardan similitudes en cuanto a usos de suelo y densidad de población como son: Tres Cantos y Collado Villalba, y los limítrofes que también reciben la influencia de las zonas más pobladas.

En total la zona la forman 23 municipios.

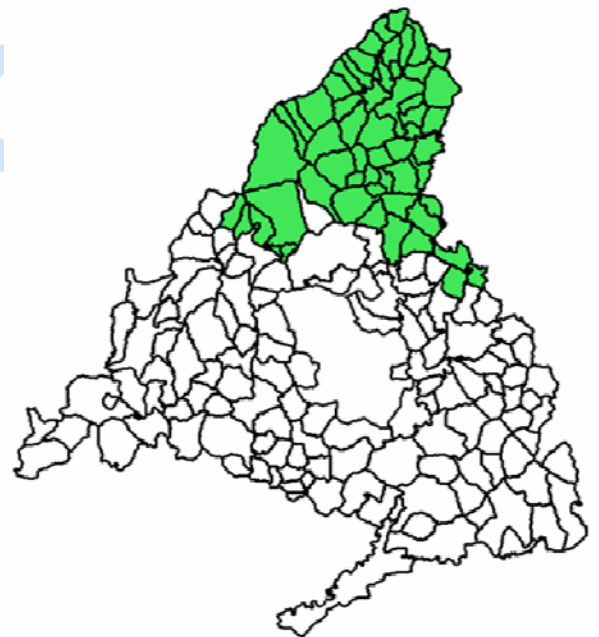


- **Zona 5: Zona Sierra Norte**

Se trata de una zona claramente rural, sin apenas industria y con una densidad de población muy baja, 33 habitantes por kilómetro cuadrado, y comprende todos los municipios rurales de la antigua zona Norte.

La única infraestructura de importancia es la autovía A-1 que cruza completamente la zona de norte a sur, prácticamente por su centro.

La zona la integran 57 municipios siendo por extensión la mayor de todas las zonas, y la de menor densidad de población.



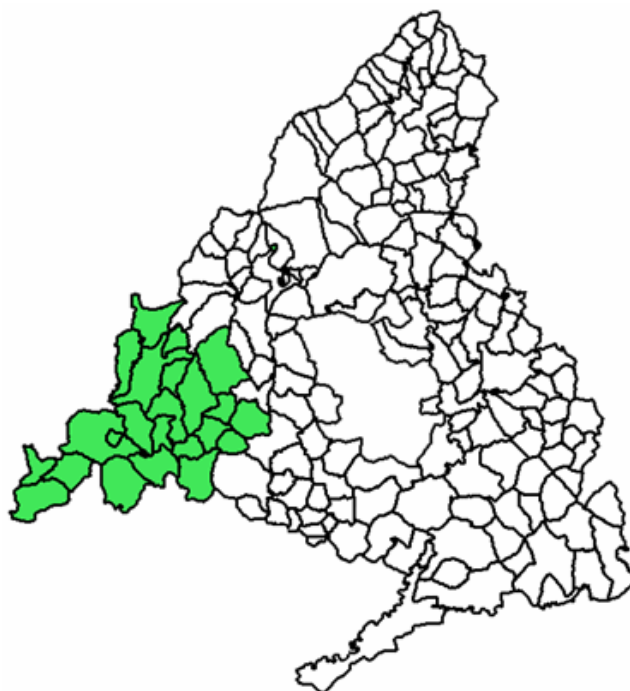
- **Zona 6: Zona Cuenca del Alberche**

Esta zona incluye los municipios al sur de la zona urbana noroeste y al oeste de la zona urbana sur.

Se caracteriza por su baja densidad de población (49 Habitantes por kilómetro cuadrado), prácticamente nula industria y un uso del suelo básicamente dedicado a actividades agrarias y ganaderas.

En un primer lugar se había considerado la división de esta zona en dos, debido a la diferente orografía de la parte más cercana a la sierra de la de la cuenca del Río Perales. Sin embargo, las diferencias desde el punto de vista medioambiental son muy escasas y no justificaría disponer de una nueva zona.

La zona la componen 23 municipios.

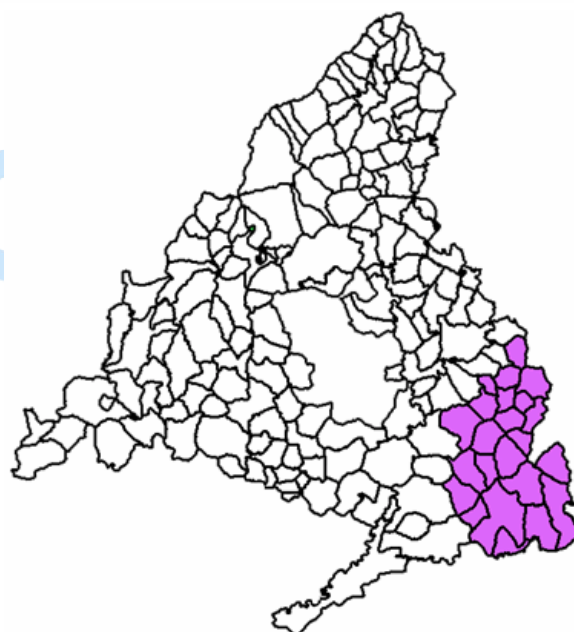


- **Zona 7: Zona Cuenca del Tajuña**

Esta zona comprende el área sudeste de la región, integrada por 22 municipios con una población total de 34.286 Habitantes y una densidad de 38 Hab/km<sup>2</sup>.

El uso del suelo es básicamente rural (agricultura y ganadería) y residencial, siendo los municipios más importantes Villarejo de Salvanés y Nuevo Baztan, con más de 5000 habitantes

La zona la componen 22 municipios.



### 1.1.3 ENTORNO ECONÓMICO (APÉNDICE 2)

A continuación se van a analizar algunas variables macroeconómicas de la Comunidad de Madrid, que pueden afectar a **Ocean** tanto en la fase de construcción como en la fase de explotación del negocio.

- **TASA DE DESEMPLEO**

Un primer rasgo distintivo en el desempleo es la fuerte intensidad que se vive hoy en día frente a épocas anteriores. Si en el segundo trimestre de 2007 algunos de los indicadores centrales del mercado de trabajo mostraban cifras positivas, situándose el desempleo en niveles históricamente reducidos frente a décadas previas, hoy día la realidad ha oscilado hacia el polo totalmente opuesto. Respecto al mismo trimestre de 2007, se ha experimentado un crecimiento del desempleo del 170%,



lo que ha situado la cifra de paro actual en la Comunidad de Madrid en 552.400 personas, frente al 205.130 personas de 2007. La fotografía extraída de 2007 nos permitía constatar cómo la tasa de paro había alcanzado cifras históricamente reducidas, un 6,42%, un dato insólito desde 1978 con unas condiciones del mercado laboral totalmente incomparables.

En la actualidad, la tasa de paro se sitúa más de dos veces por encima de la de 2007, situándose en un 16,17%, lo que supone una cifra históricamente alta, ya que no se observaban valores tales desde que el proceso de reconversión industrial, cuando llegó a situar la tasa de desempleo en cifras cercanas al 20%.

Los resultados de la Encuesta de Población Activa (EPA) correspondientes al primer trimestre de 2010 cifran la población activa de la Comunidad de Madrid en 3.415.500 personas. Esta cifra se desglosa en 2.863.100 ocupados y 552.400 parados. Con relación al trimestre anterior, el número de ocupados disminuye en 34.700 personas, lo que representa un descenso del 1,20%, y el número de parados aumenta en 53.900, lo que supone un incremento del 10,81%.

Una subida en la tasa de desempleo, puede producir una disminución de los salarios y en la inflación, lo que podría afectar a la rentabilidad de **Ocean**.

Miles de personas

	Total	Variación sobre el trimestre anterior		Variación sobre igual trimestre del año anterior		
		Diferencia	%	Diferencia	%	
<b>Comunidad de Madrid</b>						
Población mayor de 16 años	5.258,2	5,5	0,10	22,0	0,42	
Población Activa	3.415,5	19,2	0,57	5,6	0,16	
Población Ocupada	2.863,1	-34,7	-1,20	-86,8	-2,94	
Población Parada	552,4	53,9	10,81	92,5	20,11	
Tasa de Actividad (%)	64,96	0,3	-	-0,2	-	
Tasa de Paro (%)	16,17	1,49	-	2,7	-	
<b>España</b>						
Población mayor de 16 años	38.450,8	7,6	0,02	42,2	0,11	
Población Activa	23.006,9	34,4	0,15	-94,6	-0,41	
Población Ocupada	18.394,2	-251,7	-1,35	-696,6	-3,65	
Población Parada	4.612,7	286,2	6,62	602,0	15,01	
Tasa de Actividad (%)	59,83	0,1	-	-0,3	-	
Tasa de Paro (%)	20,05	1,2	-	2,7	-	

Fuente: Instituto Nacional de Estadística

**Tabla 3 Tasa de Desempleo de España y la Comunidad de Madrid**

La tasa de actividad se situó en el 64,96%, lo que supone un incremento de 0,3 puntos respecto al trimestre anterior y un descenso de 0,2 puntos respecto al mismo trimestre del año anterior. La tasa de paro se sitúa en el 16,17% de la población activa, lo que supone un aumento de 1,49 puntos respecto al trimestre anterior y de 2,7 puntos respecto al mismo trimestre del año anterior.

La tasa de actividad de la Comunidad de Madrid se sitúa 5,13 puntos por encima de la de España y la de paro 3,88 puntos por debajo de la nacional.

Serie 1: Tasa de actividad - total. Comunidad de Madrid

Serie 2: Tasa de paro - total. Comunidad de Madrid

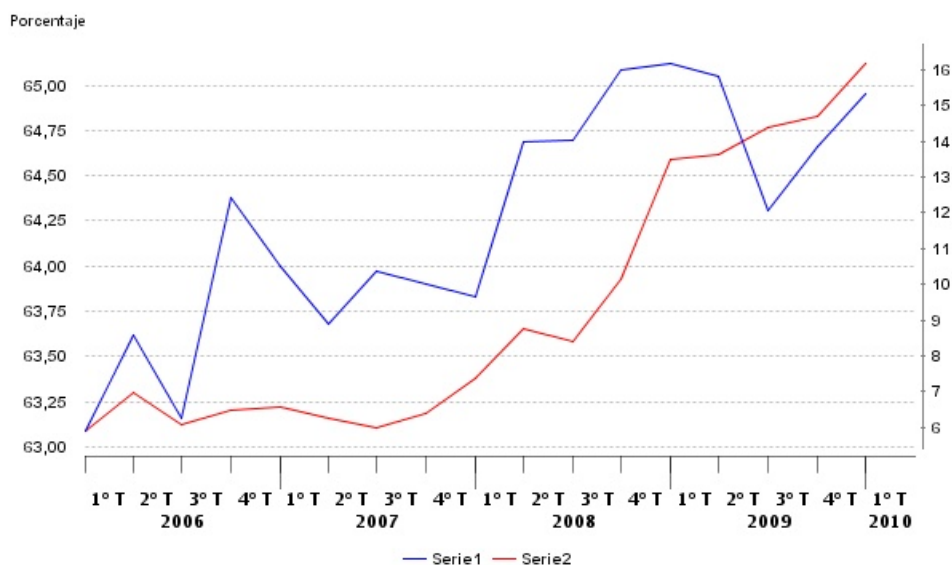


Figura 8 Tasa de Actividad de la Comunidad de Madrid

En el primer trimestre de 2010, la Comunidad de Madrid es la Comunidad autónoma con mayor tasa de actividad (64,96%).

A pesar de los esfuerzos realizados por los poderes públicos mediante medidas como, por ejemplo, la puesta en marcha del Plan E (Plan Español para el Estímulo de la Economía y el Empleo) no se ha logrado revertir el proceso de incremento sustancial del desempleo que se viene experimentando desde finales de 2007.

Asimismo, aunque la crisis no afecta únicamente a la economía española sino que nos encontramos ante un proceso de carácter global, las cifras de paro de España se encuentran muy por encima de las de los países de nuestro entorno. En este sentido, según datos de Eurostat, la tasa de paro española duplica a la del conjunto de la Unión Europea, que se sitúa de media algo por encima del 9% y se encuentra a la cabeza de las cifras de todos los países de la UE. Hay que indicar, no obstante, que, incluso en los periodos en que la economía española experimentaba una evolución más positiva, las cifras de desempleo siempre se mantuvieron por encima de los países de su entorno.

De las características actuales de la población desempleada en la Comunidad de Madrid, pueden subrayarse los siguientes aspectos:

- El 30.6% de los desempleados son extranjeros y un 56.9% mujeres.
- El colectivo más importante dentro de la población parada son los que tienen edades entre 25 y 34 años, que representan el 30.7% de los desempleados, seguido por la población de 35 a 44 años, quienes suponen un 20.4%. El tercer grupo en importancia está formado por los jóvenes de 20 a 24 años, con un peso relativo en el desempleo de la Comunidad de Madrid del 17.9%.
- Los grupos con menor peso están formados por los jóvenes de 16 a 19 años, quienes representan el 9.6% en el desempleo de la Comunidad de Madrid y las personas de 55 y más años que alcanzan un 8.3%.
- El 43.9% de la población parada tiene solamente estudios primarios o inferiores, mientras que la población con estudios secundarios supone el 31.1% y los que tienen estudios terciarios la cuarta parte del total.



El número de personas ocupadas en la Comunidad de Madrid en el año 2010 es, según la Encuesta de Población Activa, de 2,863 millones de personas, lo que ha supuesto un descenso del empleo respecto al año 2009 del 2,94%, con un descenso absoluto del número de ocupados de 86.800 personas. En la Comunidad de Madrid el empleo en 2007 se elevó a 3,05 millones de ocupados, es decir el 17,6% del empleo total de España.

**Serie 1: Población ocupada - total. Comunidad de Madrid**

**Serie 2: Tasa de paro - total. Comunidad de Madrid**

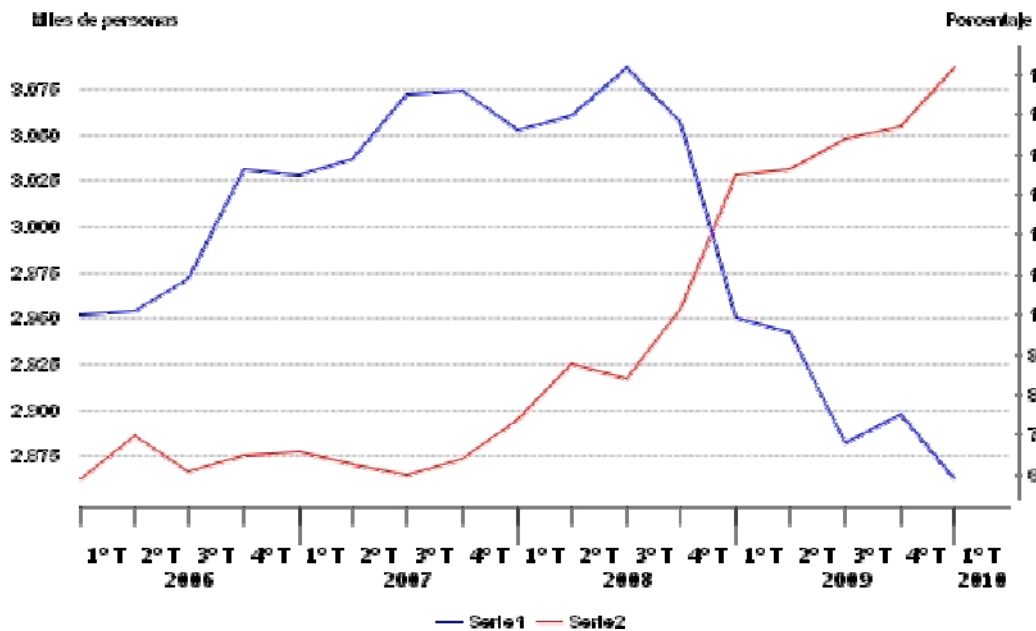


Figura 9 Población ocupada de la Comunidad de Madrid

A lo largo de los últimos dos años, además de una modificación cuantitativa en el volumen de personas desempleadas, se han venido operando también algunos cambios en lo que tiene que ver con el perfil de la población desempleada, a pesar de que se observa una relativa continuidad en determinados elementos.

Los cambios fundamentales que se han experimentado en las características de la población desempleada son los siguientes:

Se ha experimentado un incremento del peso de la población extranjera residente en la Comunidad de Madrid en el conjunto de la población desempleada. El mayor dinamismo laboral y las altas tasas de actividad que han caracterizado a esta población frente a la española, no la han permitido escapar de la actual coyuntura económica. Si a esto unimos la mayor vulnerabilidad en el empleo de la población extranjera y la persistencia de dinámicas discriminatorias en el mercado laboral, nos toparemos con unas cifras de paro más elevadas que las de la población española.

Como resultado de la fuerte concentración de la crisis económica en los primeros momentos en el sector de la construcción, y con posterioridad en la industria, ambos fuertemente masculinizados, el volumen de varones que han pasado a engrosar las listas del desempleo ha aumentando considerablemente.

Por último, frente a periodos anteriores, como resultado de la situación actual, se ha producido un aumento de la población parada de larga duración, sobre todo en el grupo de los varones, aunque las mujeres continúan siendo mayoritarias en esta categoría. Esto ha generado también una mayor

desestructuración de las estrategias para la búsqueda de empleo, ya que el tiempo transcurrido genera un aumento de la ansiedad y urgencia ante la falta de oportunidades laborales.

#### • TASA DE INFLACIÓN

El análisis del IPC (Índice de Precios de Consumo) tiene como objeto la identificación de la variación que se producen en los precios en una economía concreta. En nuestro caso se tratará de analizar la inflación en la Comunidad de Madrid, ya que en cualquier economía existe una preocupación por la inflación que en un momento concreto se produce, o la que en momentos futuros se puede producir, debido a la influencia que esta ejerce sobre:

- La riqueza y la distribución de la renta de los diversos entes económicos.
- La pérdida de poder adquisitivo.
- La competitividad frente al exterior.
- Las repercusiones que acontecen en las tasas de crecimiento de una economía y en la estabilidad de un sistema económico.

El IPC ha experimentado una variación mensual del 0,8% en la Comunidad de Madrid con respecto al mes de marzo, situando la tasa de inflación regional en el 1,6%, igual que en el mes anterior. El IPC subyacente experimenta una variación mensual del 0,7%, situándose en el 0,2% en tasa interanual.

Los grupos más inflacionistas en abril han sido el grupo de Vestido y Calzado cuyos precios se incrementaron en un 7,4%, seguido del grupo de Transporte con un 1,4%. Los grupos donde más se han abaratado los precios son Comunicaciones con un -0,9% y Ocio y Cultura con un -0,2%, sector donde estaría englobado **Ocean**. En términos de variaciones interanuales, las más altas corresponden a los grupos de Bebidas alcohólicas y tabaco con un 12,9%, Transporte con un 8,9% y Otros Gastos y Vivienda con un 2,3%.

El Índice General sin alimentación respecto al mes anterior experimenta variación mensual del 1,1% situándose en un 1,9% en tasa interanual.

	Índice	Variación sobre mes anterior	Tasa de inflación (A)	Tasa de inflación mes anterior (B)	Evolución de la inflación (A-B)
<b>Comunidad de Madrid</b>					
Índice General	108,4	0,8	1,6	1,6	0,0
Alimentos y bebidas no alcohólicas	105,9	-0,1	-1,5	-1,7	0,2
Bebidas alcohólicas y tabaco	131,3	-0,1	12,9	13,1	-0,2
No alimentación	108,1	1,1	1,9	1,9	0,0
Vestido y Calzado	102,7	7,4	-0,9	-0,9	0,0
Vivienda	113,6	0,7	2,3	0,6	1,7
Menaje	108,2	0,3	0,7	1,2	-0,5
Medicina	98,1	0,0	-1,8	-1,4	-0,4
Transporte	110,0	1,4	8,9	8,8	0,1
Comunicaciones	98,9	-0,9	-1,2	-0,4	-0,8
Ocio y Cultura	98,4	-0,2	-2,5	-0,8	-1,7
Enseñanza	111,0	0,0	1,8	1,7	0,1
Hoteles, Cafes y Restaurantes	111,9	0,4	0,7	0,7	0,0
Otros Gastos	113,2	0,2	2,3	2,3	0,0
Subyacente	107,7	0,7	0,2	0,6	-0,3
<b>España</b>					
Índice General	108,4	1,1	1,5	1,4	0,1
Subyacente	107,4	0,9	-0,1	0,2	-0,3

Tabla 4 Índice general. Fuente INE

### Índice de precios de consumo (General). Comunidad de Madrid

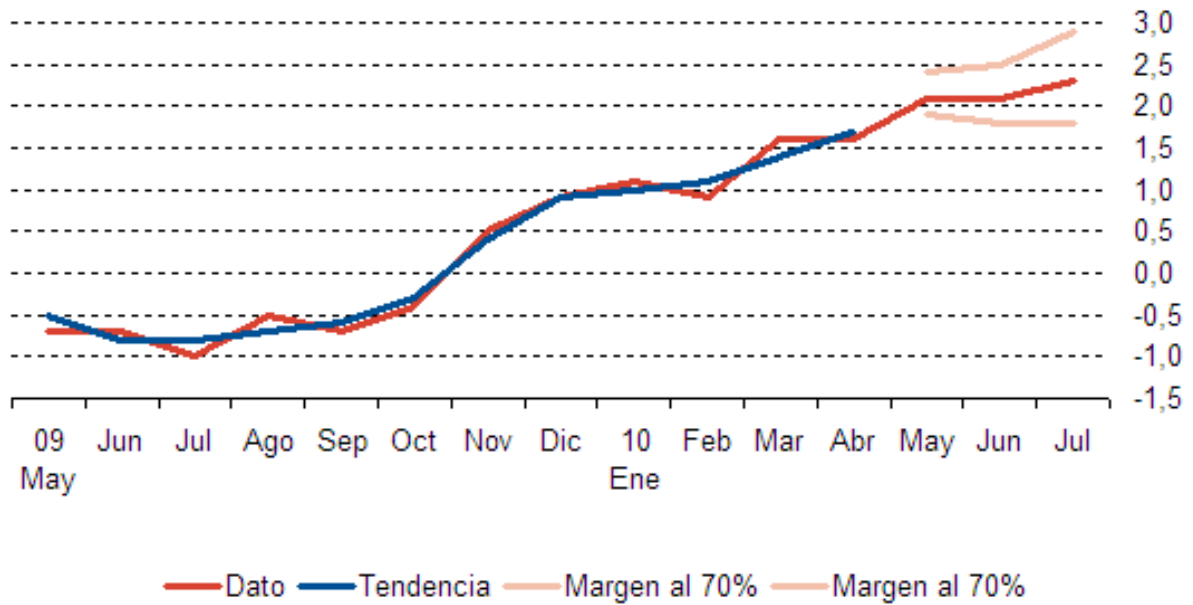


Figura 10 IPC de la Comunidad de Madrid

En el siguiente gráfico se observa la variación del IPC de la Comunidad de Madrid frente al de España, en el que se observa una total coincidencia en el ámbito económico.

**Serie 1: índice de precios de consumo (base 2006). General. España**  
**Serie 2: índice de precios de consumo (base 2006). General. Comunidad de Madrid**

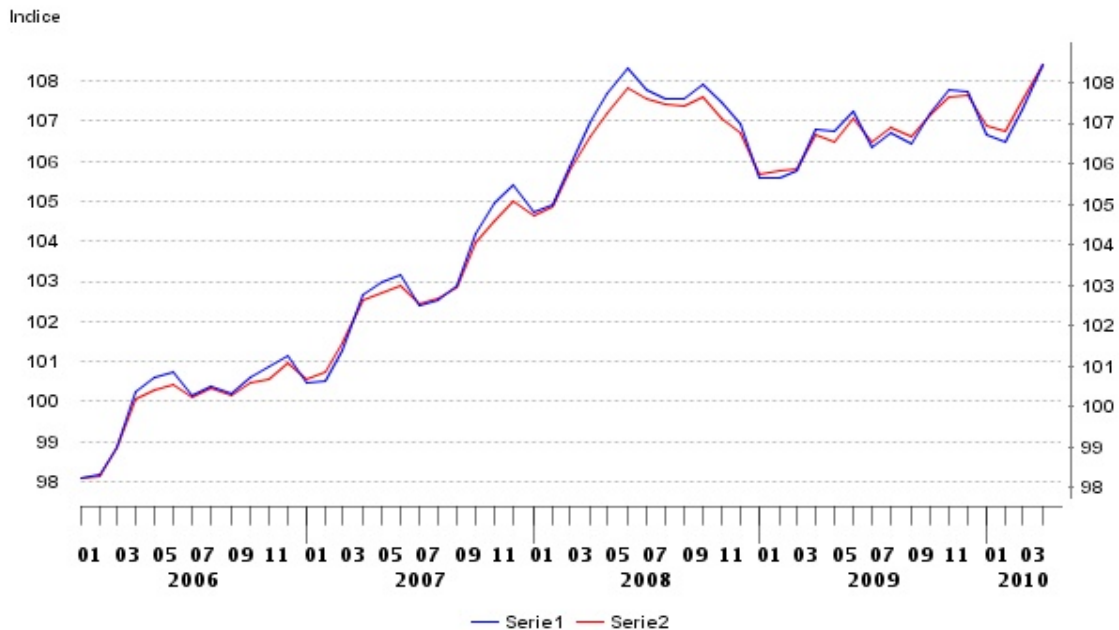


Figura 11 IPC general de España y la Comunidad de Madrid

Si se observa el sector en el que estaría ubicado nuestro Centro, el del Ocio y Cultura, frente al General, se puede decir que su evolución es más regular, produciéndose picos en periodos vacacionales, estando por debajo del General.

**Serie 1: índice de precios de consumo (base 2006). General. Comunidad de Madrid**  
**Serie 2: índice de precios de consumo (base 2006). Ocio y cultura. Comunidad de Madrid**

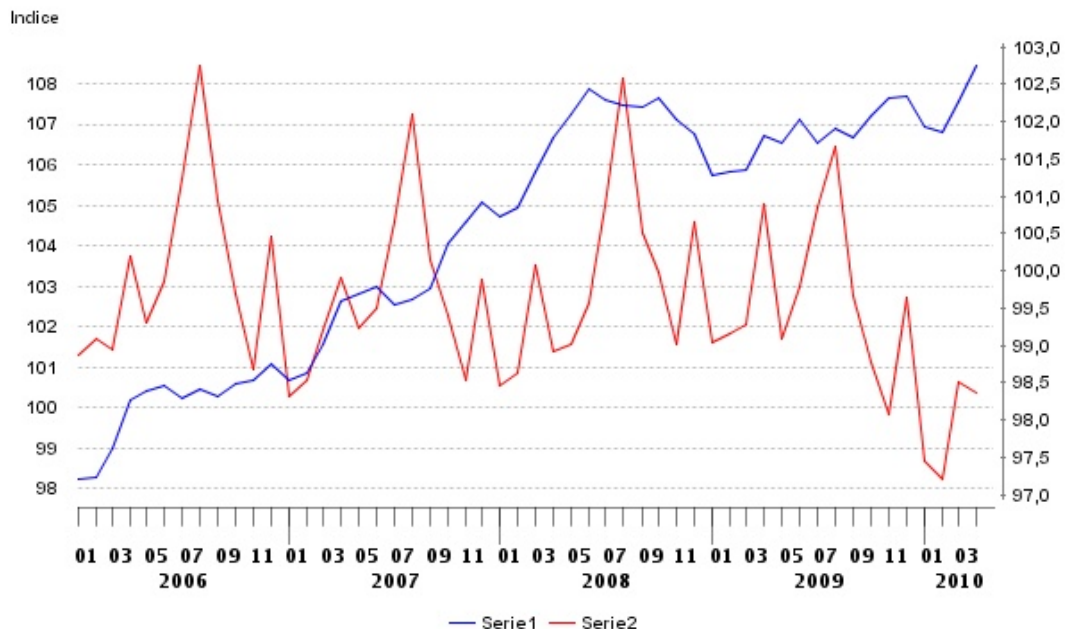


Figura 12 IPC Ocio y Cultura de la Comunidad de Madrid

- CONFIANZA DEL CONSUMIDOR Y DEL INVERSOR

En el mes de abril el ICC (Índice de Confianza del Consumidor) aumentó 5,5 puntos como consecuencia de la mejoría de sus dos indicadores parciales: el de expectativas lo hizo en 6,1 puntos y el de situación actual se incrementó en 4,9 puntos. En abril mejoraron tanto la valoración de la situación actual como las expectativas de los tres componentes contemplados por el indicador de confianza (economía española, economía familiar y empleo), destacando por su magnitud el avance de las expectativas para la economía del país en los próximos seis meses (+9,5 puntos). En comparación con abril del año pasado, el ICC ha aumentado 16,3 puntos también como resultado de la mejoría de los indicadores parciales (+18,9 puntos el de situación actual y +13,6 el de expectativas).

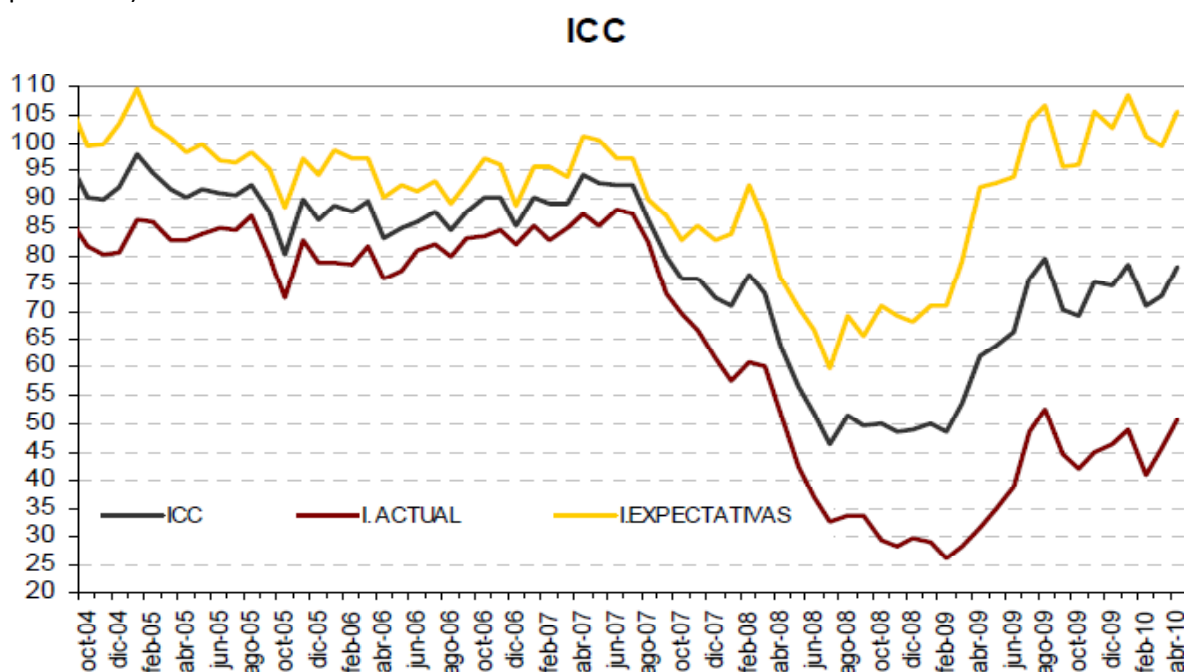


Figura 13 ICC (Índice de Confianza del Consumidor)

El indicador parcial de situación ha aumentado en abril 4.9 puntos respecto al mes anterior, porque ha mejorado la opinión de los consumidores acerca de la evolución reciente de los tres aspectos contemplados: empleo (+7.7 puntos), economía española (+6.1 puntos) y economía familiar (+0.9 puntos). Como viene observándose a lo largo de la serie del ICC, la situación actual de la economía doméstica es la componente mejor valorada por los encuestados y este mes, la opinión sobre el mercado de trabajo, se sitúa en el extremo opuesto.

Como resultado, los tres componentes se sitúan de nuevo por encima de los 100 puntos. En términos interanuales, el indicador parcial de expectativas ha aumentado en 13.6 puntos.

Si se compara con abril de 2009, también han aumentado las expectativas de subida de precios y de tipos de interés para el próximo año, al tiempo que se han moderado las correspondientes a las posibilidades de ahorro y de compra de bienes de consumo duradero.

La tendencia creciente del indicador de confianza a lo largo de este año parece anticipar una aceleración del consumo privado para 2010 por parte del consumidor, y una mejora en la confianza del inversor.

- TASA DE CAMBIO DE MONEDA

Durante el año 2010 se ha observado una tendencia a la apreciación del dólar, situando el tipo de cambio dólar-euro entorno a 1,25 - 1,30. Esta progresiva mejoría se justifica con: la mejoría de los datos económicos estadounidenses y la moderación del crecimiento en Europa, diferencia en la curva de tipos a corto plazo a uno y otro lado del Atlántico, y por la diferencia del déficit de la balanza por cuenta corriente y déficit público.

Las variables fundamentales en la determinación del tipo de cambio son de dos tipos, por un lado las variables que aparecen en las operaciones que forman parte de la balanza por cuenta corriente: diferencial de precios, nivel de renta doméstico y nivel de renta exterior; y por otro, las variables que aparecen en las operaciones que forman parte de la balanza por cuenta financiera: tipo de interés nacional, tipo de interés extranjero, rentabilidad esperada nacional y rentabilidad esperada extranjera.

La situación de la tasa de cambio de moneda puede afectar a la hora de buscar inversores extranjeros para **6cean**.



Figura 14 Dólar/Euro

- RENTA PER CÁPITA

El índice de renta per cápita, es un índice muy parcial para medir el nivel de bienestar de una sociedad (desigualdad en la distribución de la riqueza), y que puede ser un factor de decisión en la ubicación geográfica de **6cean**.

Atendiendo al Producto Interior Bruto (PIB) por habitante en el año 2009 la Comunidad de Madrid, con 30.029 euros, ocupaba la segunda posición detrás de País Vasco con 30.703 euros.

La media nacional se situó en 22.886 euros y la de la UE-27 en 23.600 euros por habitante. Al igual que en 2008, ocho Comunidades autónomas superaron el registro nacional y, con la excepción de Cantabria, las otras siete se situaron por encima del registro medio europeo.

El mapa siguiente esquematiza el PIB per cápita de los municipios de la Comunidad de Madrid en 2007. Pozuelo de Alarcón encabeza la lista con más de 31.000 euros por habitante.



PIB per cápita por municipios. 2007 (p)

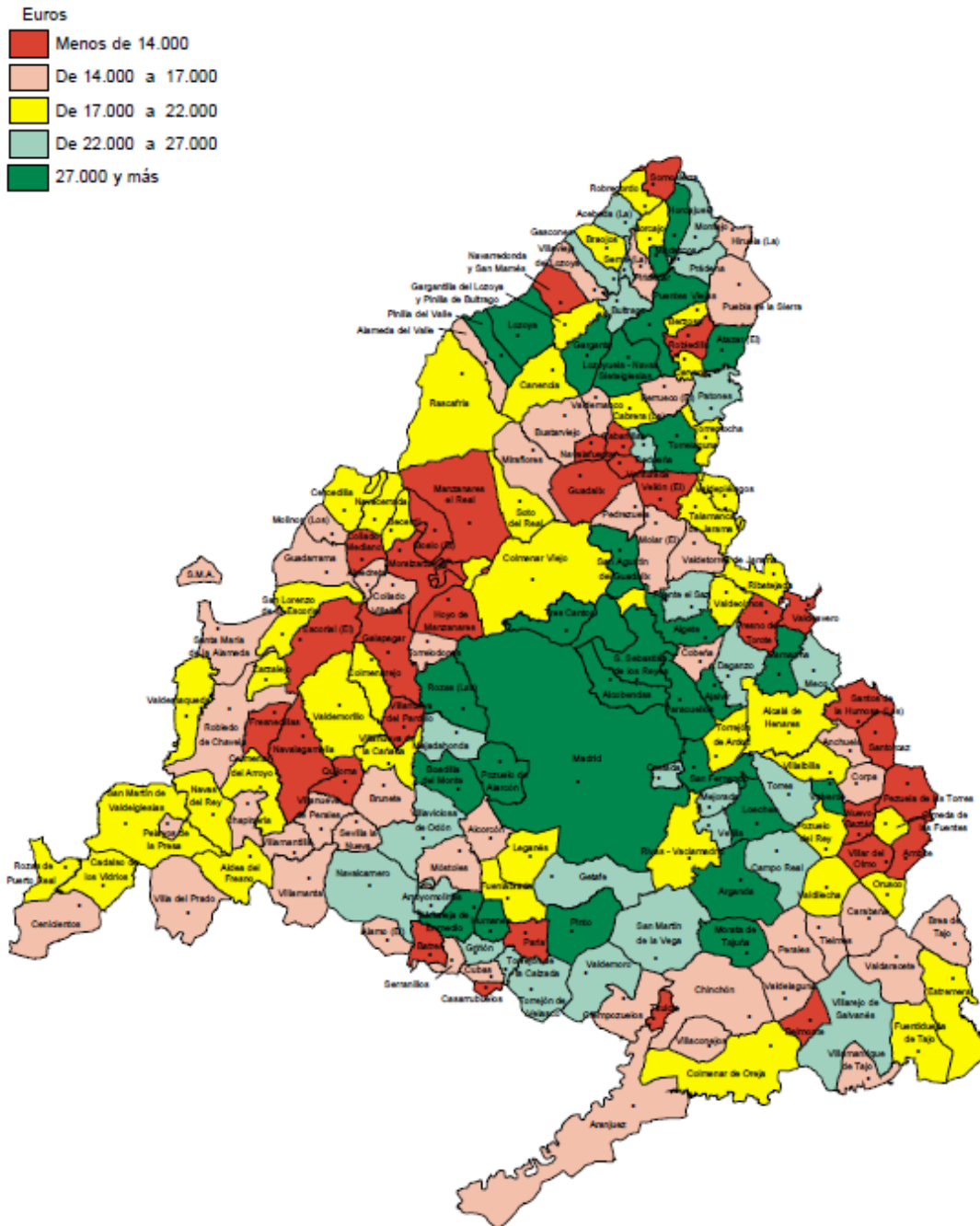


Figura 15 PIB per cápita por municipios. Fuente [www.madrid.org](http://www.madrid.org)



## 1.1.4 ENTORNO TECNOLÓGICO (APÉNDICE 3)

### 1.1.4.1 APOYO GUBERNAMENTAL A LA INNOVACIÓN Y LA TECNOLOGÍA

Para una empresa, la inversión en I+D+i es determinante para ser competitiva. Por ello es importante conocer las diferentes formas que existen para poder optimizar sus gastos.

Existen ayudas directas que se materializan en subvenciones y créditos a nivel regional, nacional y europeo.

Los principales organismos que conceden financiación son:

- A nivel regional: el CIDEM, IMADE, IGAPE, CTA, IMPIVA, etc.
- A nivel nacional: Gestión de ayudas del programa CDTI, del Plan Avanz@ o del Subprograma Torres Quevedo; Gestión de las convocatorias del Plan Nacional I+D+i.
- A nivel europeo: 7º Programa Marco, Eureka.

Otras ayudas que existen son las ayudas indirectas, que son las deducciones fiscales del Impuesto de Sociedades. Pueden ser deducciones por I+D+i, Medio Ambiente, TIC, Exportación y Formación Profesional.

Datos encontrados relacionados con el apoyo gubernamental de I+D+i, reflejan cual han sido los objetivos estratégicos que se ha planteado el gobierno durante el 2010, que se resumen en lo siguiente:

- 6.000 M€ de inversión privada
- 40.000 empresas que innovan
- 500.000 empleos cualificados
- equilibrio en la balanza de producto y servicios tecnológicos.

Para cumplir estos objetivos se han creado diferentes programas de ayuda a las empresas que podrán revestir la forma de subvención o de anticipo reembolsable entre los que encontramos:

- 4 acciones financiadas:
  - INNOCASH: continuación del programa
  - INNVIERTE: nuevo fondo de capital-riesgo en colaboración con el ICO y entidades privadas.
  - INNTEGRA: cooperación con Comunidades autónomas
  - INNVENTA: centros de competencia internacional.
- 3 acciones estructurales:
  - INNPLICA: fomento de la compra pública innovadora
  - INNGENIA: tramitación 100% telemática de todas las convocatorias
  - INNPULSO: apoyo a la innovación en ayuntamientos

Todos ellos con el fin de contribuir en el desarrollo económico sostenible integrado, y así como la creación de empleos duraderos.

## 1.2 ANÁLISIS DEL ENTORNO PRÓXIMO (APÉNDICES 4 Y 5)

### 1.2.1 SECTOR SUBMARINISMO RECREATIVO

- Turismo Náutico (Apéndice 4)

#### EMPRESAS DE ACTIVIDADES NÁUTICAS POR COMUNIDADES AUTÓNOMAS. (2005)

CC.AA.	Nº Empresas	%
Andalucía	177	18,7
Asturias	69	7,3
Baleares	83	8,8
Comunidad Valenciana	142*	15,0
Canarias	96	10,1
Cantabria	27	2,8
Cataluña	193*	20,4
Ceuta	3	0,3
Galicia	46	4,9
Melilla	3	0,3
Región de Murcia	70	7,4
País Vasco	39	4,1
<b>Total</b>	<b>940</b>	<b>100,0</b>

Fuente: Guía del Turismo Náutico. Salón Náutico Barcelona, (2003).

\*Datos 2005

**Tabla 5 Empresas de actividades náuticas por CCAA**

Del total de las 940 empresas que se reflejan en el estudio, más del 50% de ellas ofertan actividades relacionadas con el submarinismo, destacando dicha actividad frente a las demás en demanda.

#### ACTIVIDADES OFERTADAS POR LAS EMPRESAS DE ACTIVIDADES

Actividad	%
Submarinismo	51,1
Vela ligera	40
Windsurf	35,6
Piragüismo	28,9
Paseos en barco	17,8
Kite Surf	15,6
Esquí acuático	13,3
Surf	11,1
Pesca deportiva	11,1
Motos náuticas	8,9
Otras	11,1

**Tabla 6 Actividades ofertadas por las empresas**

El sector del turismo náutico en España se incluye un numeroso conjunto de actividades complementarias fuertemente relacionadas que generan un volumen de negocio que, en muchos casos superan los valores alcanzados por la propia actividad turística. El alquiler, compra-venta, reparación o mantenimiento de instalaciones o embarcaciones, la contratación de seguros, el mercado de los accesorios, así como el alquiler de amarres en los puertos deportivos, tienen un efecto multiplicador de los rendimientos generados por la actividad.

Dentro del sector de la náutica, las empresas de actividades se presentan como el segundo subsector en cuanto a nivel de empleo generado, con 9.118 empleados entre fijos y temporales.

**ESTIMACIÓN DE INGRESOS DEL TURISMO NÁUTICO, 2005**

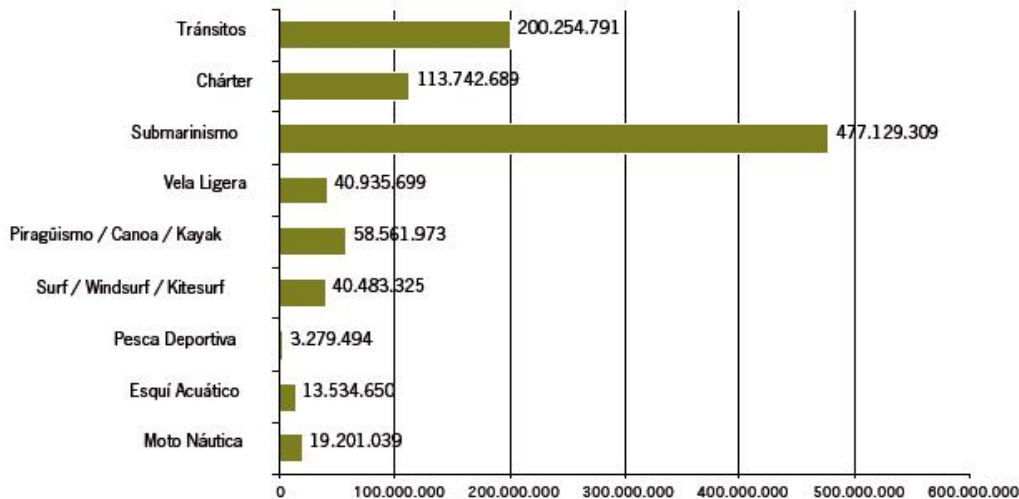


Figura 16 Estimación de ingresos del turismo náutico 2005

Dentro del subsector de las actividades náuticas, el Submarinismo es la actividad que más ingresos genera (49,33%) y a su vez es el que mayor cantidad de turismo extranjero atrae (38,71%)

**VOLUMEN ANUAL DE TURISTAS EXTRANJEROS POR PRODUCTOS NÁUTICOS**

Producto Náutico	Extranjeros por Actividad al año			
	Punto medio del intervalo	Tamaño Medio del Grupo *	Volumen Anual	
			Valor absoluto	% Sobre el total
Tránsitos – (Número Puertos)	159.216*3,16	3,26/11,37	144.255	24,00
Chárter	21.818	4,5	98.181	16,34
Submarinismo	232.664	1,0	232.664	38,71
Vela Ligera	29.670	1,0	29.670	4,94
Piragüismo/ Canoa / Kayak	42.384	1,0	42.384	7,05
Surf/Windsurf/Kitesurf	28.861	1,0	28.861	4,80
Pesca Deportiva	1.877	1,0	1.877	0,31
Esquí Acuático	9.500	1,0	9.500	1,58
Moto Náutica	13.585	1,0	13.585	2,26
<b>Total Anual de Usuarios Extranjeros de Servicios Náuticos</b>			<b>600.977</b>	<b>100,0</b>

\* Encuesta en puertos deportivos: La ocupación media de los barcos que realizan tránsitos en los puertos españoles es de 3,26 ocupantes. Para las embarcaciones de chárter con una capacidad media de 6 a 8 personas, se ha estimado un valor medio de 4,5 ocupantes.

Tabla 7 Volumen anual de turistas extranjeros por producto náutico

El estudio nos muestra a su vez el gasto medio derivado exclusivamente de la actividad (215€) y el derivado de la estancia del turista (alojamiento, comida y demás gastos asociados) que ascienden a un total de 1.274,7€ (se estima que la estancia media de un turista que va a realizar actividades de submarinismo son 8,15 días y sus gastos diarios ascienden a 156,4€). Así el gasto total derivado del turista que realiza submarinismo asciende a 1.490 €

## GASTO TOTAL DEL TURISTA NÁUTICO EXTRANJERO

Producto Náutico	Promedios T. Otoño / Invierno		
	Gasto Turístico por Viaje	Gasto Náutico por Viaje	Total Gasto por Viaje
Tránsitos (No incluye alojamiento)	1.250,7 €	137,5 €	<b>1.388 €</b>
Chárter (No incluye alojamiento)	770,0 €	388,5 €	<b>1.159 €</b>
Submarinismo	1.274,7 €	215 €	<b>1.490 €</b>
Vela Ligera	1.274,7 €	105 €	<b>1.380 €</b>
Piragüismo/ Canoa / Kayak	1.274,7 €	107 €	<b>1.382 €</b>
Surf/Windsurf/Kitesurf	1.274,7 €	128 €	<b>1.403 €</b>
Pesca Deportiva	1.274,7 €	473 €	<b>1.747 €</b>
Esquí Acuático	1.274,7 €	150 €	<b>1.425 €</b>
Moto Náutica	1.274,7 €	138,7 €	<b>1.413 €</b>

Tabla 8 Gasto total del turista náutico extranjero

Como dato económico final relacionado con el turismo náutico, el submarinismo supone el 49,33% de los ingresos frente al resto de las actividades náuticas, aportando más de 470 mil millones de Euros al año (datos de 2005)

## ESTIMACIÓN DE INGRESOS DEL TURISMO NÁUTICO, 2005

Producto Náutico	Total Gasto Viaje	Total Anual Extranjeros	Ingresos por Productos	
			Ingresos Totales	% Sobre el total
			Volumen Medio	
Tránsitos	1.388 €	144.225	<b>200.254.791</b>	<b>20,71</b>
Chárter	1.159 €	98.181	<b>113.742.689</b>	<b>11,76</b>
Submarinismo	1.490 €	232.664	<b>477.129.309</b>	<b>49,33</b>
Vela Ligera	1.380 €	29.670	<b>40.935.699</b>	4,23
Piragüismo/ Canoa / Kayak	1.382 €	42.384	<b>58.561.973</b>	6,06
Surf/Windsurf/Kitesurf	1.403 €	28.861	<b>40.483.325</b>	4,19
Pesca Deportiva	1.747 €	1.877	<b>3.279.494</b>	0,34
Esquí Acuático	1.425 €	9.500	<b>13.534.650</b>	1,40
Moto Náutica	1.413 €	13.585	<b>19.201.039</b>	1,99
<b>Total Ingresos Turismo Náutico - Valor medio</b>			<b>967.122.969 €</b>	<b>100,00</b>

Tabla 9 Estimación de ingresos del turismo náutico

• **Submarinismo en acuarios (Apéndice 5)**

El buceo en acuarios es una actividad que se está poniendo muy de moda entre diferentes acuarios a nivel mundial. Sumergirse en el acuario, permite bucear junto a especies con las que es muy difícil encontrarse bajo el agua, además de sentirse rodeado de peces durante toda la inmersión.

Los acuarios están siendo el escenario elegido por Federaciones, Clubes o Centros de Buceo para iniciar en este deporte a personas con alguna discapacidad motriz y por aventureros y buceadores profesionales que buscan emociones que no han podido alcanzar en mar abierto.

A continuación se pretende dar una idea de esta oferta innovadora a nivel los acuarios españoles que han adoptado esta nueva actividad además de sus visitas habituales:

- **AQUARIUM FLUVIAL DE ZARAGOZA:** Su novedad con el resto de acuarios es, que en el Acuario Fluvial de Zaragoza, se puede realizar un bautismo de buceo en el tanque central, “Río del Mundo”, sin experiencia en buceo.

	SIN TITULACION	CON TITULACION
<b>Destinatarios</b>	Personas sin titulación	Personas con titulación
<b>Capacidad máxima</b>	2 submarinistas/inmersión	
<b>Edad mínima</b>	14 años	
<b>Precio</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Individual: 80€/persona</li> <li>• Grupo: a partir de 10 personas precio reducido de 70 €/persona.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Individual: 200 €/persona</li> <li>• Grupo: a partir de 10 personas precio reducido de 150 €/persona.</li> </ul>
<b>Organización</b>	Instructores de buceo impartirán los bautismos, o primeras inmersiones en el tanque central del Acuario como colaboradores del mismo.	
<b>Condiciones</b>	Deberá completar un certificado de salud que le entregaremos para que rellene. Acompañantes espectadores: Deberán abonar la entrada normal del acuario.	Deberán presentar libro de inmersiones, titulación de buceo y seguro en vigor, en caso de no disponer de seguro para la inmersión se le facilitará uno.
<b>Duración total</b>	1 hora: tiempo de inmersión 15 min.	2 horas: tiempo de inmersión 30 min.
<b>Profundidad máxima:</b>	3,4 metros aproximadamente.	9 metros, y libertad de movimiento por los 40 metros de anchura del tanque
<b>INCLUYE</b>	Explicación previa sobre técnicas básicas de buceo de la mano de instructores de buceo colaboradores del Acuario. - Inmersión en el tanque central “Río del Mundo”(bajo supervisión). - Le prestamos equipo y material. - Seguro de buceo. - Recuerdo de la actividad. - Buzo de seguridad a cargo del Acuario.	- Entrada para un acompañante - Visita guiada por el acuario. - Clase teórica sobre biología marina de la mano del equipo del Acuario. - Inmersión en el tanque central “Río del Mundo” durante 30 minutos. - Le prestamos equipo y material. - Seguro de buceo - Comida para los peces - Dar de comer de la mano durante la inmersión a los animales del tanque. - Recuerdo de la actividad - Buzo de seguridad a cargo del Acuario.
<b>Hay que traer</b>	toalla, bañador y material de higiene personal	

Tabla 10 Oferta acuario fluvial de Zaragoza



- **AQUARIUM DE LANZAROTE:** El buceo con tiburones y otros grandes predadores en cautividad es un espectáculo que sube la adrenalina del buceador y de los que observan tras el cristal.

	BAUTISMO EN MAR	BAUTISMO PISCINA	BUCEADORES CON TÍTULO
<b>Destinatarios</b>	con o sin titulación	con o sin titulación	con titulación
<b>Capacidad máxima</b>		2 submarinistas/inmersión	
<b>Precio</b>	169€.	149€.	129€
<b>Condiciones</b>	Certificado de salud. Personas con titulación deberán presentar su título de submarinismo.	Certificado de salud. Personas con titulación deberán presentar su título de submarinismo.	Imprescindible presentar título y seguro en vigor
<b>Duración total</b>	2 horas Tiempo de inmersión entre tiburones: 15 minutos.	1,30 horas Tiempo de inmersión en el tanque del Aquarium, 15/20 minutos.	1,30 horas Tiempo de inmersión entre tiburones 25 minutos.
<b>INCLUYE</b>	Entrada gratuita para un acompañante para visitar el acuario y ver la actividad. Visita libre del Aquarium de Lanzarote. Clase teórica sobre tiburones. Equipo y material de submarinismo. Seguro. Recuerdo de la actividad.		
<b>Hay que traer</b>	Inmersión en playa del Jablillo (mar abierto) durante 30 minutos Inmersión en oceanario "Grandes Mares", bajo supervisión de un Instructor de buceo.	Inmersión en una piscina, Inmersión en oceanario "Grandes Mares", bajo supervisión de un instructor de buceo.	15 minutos. Inmersión en oceanario "Grandes Mares", acompañado de una persona del Equipo de biología.
<b>OPCIONAL</b>	Toalla, bañador y material de higiene personal. una fotografía de tu inmersión por 15€ o bien un video de toda tu hazaña por 35€.		

Tabla 11 Oferta Aquarium de Lanzarote

- **ZOO-AQUARIUM DE MADRID:** Durante la inmersión los participantes están rodeados por 1 millón de litros de agua salada y acompañados por tiburones grises, toro y nodriza, pasticanas americanas, rémoras, barracuda e incluso una tortuga boba.

<b>Destinatarios</b>	<b>submarinistas con titulación en vigor</b>
<b>Precio</b>	de 300 €
<b>Condiciones</b>	Cada inmersión habrá 2 submarinistas foráneos como máximo y 2 buceadores del <a href="#">Aquarium</a> que les servirán de guía.
<b>Duración total</b>	4 horas la actividad completa, 1 hora el buceo en el tanque de tiburones.
<b>INCLUYE</b>	Charla introductoria, visita a las instalaciones interiores del Aquarium, e inmersión en el tanque. Se proporcionará el quipo y material de buceo y el participante podrá llevarse como recuerdo los dientes de tiburón que recoja durante su exploración del fondo del tanque

Tabla 12 Oferta Zoo-Aquarium de Madrid

- **ZOO-AQUARIUM DE BARCELONA:** Oferta la posibilidad de sumergirse en un oceanario de 4 millones de litros de agua y 15 tiburones además de otras especies como morenas, rayas, congrios,...

<b>Destinatarios</b>	Submarinistas con titulación en vigor
<b>Capacidad máxima</b>	4 submarinistas por inmersión.
<b>Precio</b>	de 300 €
<b>INCLUYE</b>	Visita guiada por L'Aquarium de Barcelona. Clase teórica sobre tiburones. Inmersión en el Oceanario. Equipo y material de submarinismo. Recuerdo de la actividad. Seguro. Entrada libre para dos acompañantes.
<b>Hay que traer</b>	Toalla, bañador y material de higiene personal y libro de registro de inmersiones.

Tabla 13 Oferta L'aquarium de Barcelona

- **AQUARIUM DONOSTIA - SAN SEBASTIÁN**

<b>Destinatarios</b>	Se recomienda poseer el título de buceo.
<b>Precio</b>	300€ (IVA 7% incluido)
<b>Condiciones</b>	Tienes que ser mayor de edad y firmar un documento de responsabilidad.
<b>Duración total</b>	12'00h: Llegada al Aquarium 12'00h a 12'30h: Clase teórica sobre los tiburones y visita guiada 12'20 a 12'45: Preparación e instrucciones 12'45H: Inmersión de 20-25 minutos
<b>INCLUYE</b>	Dos acompañantes pueden acceder al recorrido gratuitamente. El Aquarium pone el equipo de buceo y el vestuario.
<b>Hay que traer</b>	Toalla, bañador y material de higiene personal.

Tabla 14 Oferta acuario Donostia-SS

No obstante todos estos acuarios ofrecen la posibilidad de realizar submarinismo como una actividad esporádica cuyo precio oscila entre los 70 y 300 €, pero no se corresponde con el modelo de negocio que plantea **Ocean**.



## 1.2.1.1 CENTROS DE SUBMARINISMO

## 1.2.1.2.1 Escuelas (Apéndice 6)

CASCO ANTIGUO MADRID	PRECIO
Bautismo	30€
Curso OWD	360€

ZOEA	PRECIO
Inmersión sencilla en el mar	34€
Inmersión + alquiler	58€
Bautismo en el mar	80€
Curso OWD MADRID	360€

MADRIDDIVERS	PRECIO
Inmersión MAR	23€
Inmersión + alquiler mar	39€
Bautismo en el mar	55€
Curso OWD	249€

6cean	
Inmersión sencilla	20€
Inmersión + alquiler	30€
Bautismo	45€
Discover SD	80€
Curso OWD	420€
Curso OWD premier	520€

Tabla 15 Precios de precios de la competencia

Como puede observarse, para el curso de OWD el aumento de precio es del 17%, aunque los márgenes de 6cean son superiores a los de la competencia por no soportar los costes de traslado a la costa lo que hace que siga siendo un precio competitivo para el usuario.

Para los bautismos el aumento de precio del 50% sobre el precio de los bautismos en piscinas ofertados por la competencia. El precio sigue siendo atractivo ya que **6cean** vende una experiencia única no comparable con meterte en una piscina normal junto con otras 20 personas.

El precio del Discover SD es casi el doble del de un bautismo pero en este caso se descontaría del precio final del OWD cuando el usuario obtenga la licencia. Este curso caduca al año.

Sólo en el caso de las inmersiones el precio es inferior al de la competencia en un 40%. Esto se debe a que con respecto al mar, no podemos competir en atractivo, sino en precio. Así se dota de mayor rotación a este producto y se atraer a submarinistas que son más reacios a sumergirse en un tanque de submarinismo. Además, nuestros alquileres son menores por dos motivos: no se necesita neopreno y podemos hacerlos todo el año.

	Precio medio competencia	6cean	Variación
Inmersion	28€	20€	-8€
Inmersion+alquiler	48€	30€	-18€
Bautismo	30€	45€	+15€
Curso OWD	360€	420€	+60€

Tabla 16 Precios comparación precios

### 1.2.1.3 PROVEEDORES (APÉNDICE 7)

- **Escuelas**

- **PADI** (Asociación Profesional de Instructores de Buceo de acuerdo a las siglas en inglés), es la asociación mundial más grande de certificación de buceadores. Los alumnos de los cursos PADI aprenden los conceptos básicos del buceo a través del estudio independiente, y son guiados luego por los instructores para su desarrollo posterior. El objetivo primordial es lograr que los alumnos entren al agua lo antes posible, y darles la instrucción necesaria para que ganen confianza en su habilidad como buzo.

Todos los programas PADI, desde el inicial al de instructores, siguen estrictos estándares de calidad, lo que permite mantener una calidad consistente en la educación.

Entre los cursos iniciales ofrecidos por los instructores del sistema PADI se encuentran el Bubblemaker, destinado a niños de ocho y nueve años; Seal Team, en el que se aprenden los principios básicos del buceo seguro; y el Discover Scuba, donde se bucea con la supervisión de un profesor PADI en una piscina o en condiciones similares a una piscina, como las que se encuentran en un centro de vacaciones.

Para los ya iniciados en esta práctica, se encuentran los cursos de Scuba Diver, un subprograma del certificado que es una certificación previa al nivel inicial, perfecta para los vacacionistas o para las personas que solamente piensan bucear un par de veces al año. Este es un subprograma del Curso Open Water Diver, que le permite al alumno que lo completa la libertad de bucear con un compañero, independiente de que éste sea o no un profesional.

Los cursos PADI avanzados incluyen PADI Adventures in Diving, PADI Specialty Diver y PADI Rescue Diver. Estos permiten aprender habilidades adicionales específicas, tener más confianza cerca y dentro del agua, continuar con el desarrollo de sus habilidades de buceo, entender mejor el mundo acuático y bucear donde sólo los buceadores con entrenamiento avanzado pueden hacerlo.

- **FEDAS**, Federación Española de Actividades Subacuáticas, expide los títulos oficiales obligatorios para la práctica del submarinismo. Esta titulación tiene valor internacional a través de CMAS-Confederación Mundial de Actividades Subacuáticas

La Federación Española de Actividades Subacuáticas emite la Licencia Federativa como seguro obligatorio de buceo. Titulaciones:

Diploma de Bautismo subacuático, primera toma de contacto con el medio marino llevando el equipo pesado de buceo y consumiendo aire comprimido. El instructor iniciará al alumno durante una clase teórica en el uso del equipo que consta de jacket, regulador y botella. La inmersión se realizará bajo la estricta supervisión del instructor y el alumno aprenderá a moverse y respirar bajo el agua.

Buceador una estrella (B\*) Edad mínima 14 años (12 años para el B\* junior). Permite bucear con equipo autónomo hasta una profundidad de 20 metros sin entrar en descompresión y acompañado de un instructor o buceador experimentado de titulación superior. El curso consta de clases teóricas, prácticas en piscina y cuatro inmersiones en el mar de 15 minutos.

Buceador dos estrellas (B\*\*) Permite bucear a 30 metros de profundidad y realizar inmersiones nocturnas e inmersiones en pecios (barcos hundidos). El alumno adquiere conocimientos sobre el manejo de las tablas de descompresión, uso de la brújula, navegación submarina, salvamento y buceo en altura (lagos). El curso consta de clases teóricas y cuatro inmersiones en el mar correspondientes a cuatro especialidades.

Buceador tres estrellas (B\*\*\*) Permite bucear hasta los 40 metros de profundidad, máximo permitido en buceo deportivo, y acredita al buceador para desempeñar funciones de guía. El alumno aprende a organizar y dirigir grupos de inmersión y consolida sus conocimientos sobre orientación subacuática con y sin brújula, buceo profundo y salvamento y socorrismo subacuático. El curso consta de clases teóricas y cuatro inmersiones en el mar correspondientes a cuatro especialidades.

Todos los cursos se imparten en una semana o cuatro días si es de forma intensiva e incluyen equipo completo, cargas de botellas, manual, cuaderno de buceo, pasaporte de buceo y carnet FEDAS-CEMAS.

- **SSI**, Scuba Schools International, es uno de los nombres de mayor confianza en el buceo. Tramita certificaciones desde 1970, con más de 27 oficinas regionales, representada en más de 110 países y con más de 2.400 localizaciones internacionales, así como materiales impresos en 25 idiomas.

Scuba Schools International ha desarrollado tres sistemas para adquirir los conocimientos, habilidades, equipos y experiencias apropiadas para disfrutar del buceo a largo plazo.

El Sistema Total de Enseñanza, para el curso Open Water Diver SSI incluye un manual, una guía de estudio, un DVD, tablas de buceo y un registro de formación. Es el sistema de enseñanza programada más avanzado y sofisticado que existe, hace del aprendizaje una actividad interesante y divertida.

El Sistema Total de Buceo, incluye todo el equipo que necesitas para explorar el maravilloso mundo subacuático. Empezando con el Capítulo 1, te iniciarás en el Sistema Total de Buceo. Con instrucción personalizada por parte de tu Instructor SSI, te convertirás en un buceador cómodo en el agua y hábil con el equipo de tu Sistema Total de Buceo.

El Sistema Total de Registro, SSI organiza cada aspecto del buceo:

- Registro de formación.
  - Planifica las inmersiones y documenta tus experiencias de buceo.
  - Documenta tus compras de equipo y el historial de mantenimiento.
  - Almacena tus tarjetas de certificación y seguro, tarjetas de garantía de equipos, billetes de avión o itinerarios de viaje.
- **ACUC**, comenzó a funcionar en Canadá en los años 50. Antiguamente sus siglas significaban "Association of Canadian Underwater Councils", que se puede traducir al castellano como "Asociación de Clubes Canadienses de Buceo". Esto significa que ACUC cuenta, con casi 60 años de experiencia en el mundo del buceo recreativo. Durante mucho tiempo, ACUC fue la única, de entre las principales organizaciones internacionales dedicadas al buceo recreativo, que nació fuera de los EE.UU.

ACUC sigue siendo hoy en día la Organización Internacional que más material pedagógico tiene en castellano. Más de 25 manuales de distintos temas relacionados con el buceo, vídeos y diapositivas forman parte de esta importante oferta.

ACUC está completamente reconocida a nivel internacional y goza de un merecido respeto en cuanto a sus estándares, seguridad, profesionalidad y calidad y es actualmente una de las organizaciones de más rápido crecimiento a nivel internacional.

### 1.2.1.4 MODELOS DE NEGOCIO SIMILARES (APÉNDICE 8)

- **NEMO33**

Tras tres años de estudio del proyecto, su construcción comenzó en el año 2000, bajo el mando de los arquitectos Sebastián Moreno y John Beernaerts no solo con la idea de una piscina común y corriente sino como un complejo subacuático lleno de grutas y pasajes en distintos niveles. Su construcción finalizó cuatro años después en el 2004. Tiene una profundidad total de 33 metros, y aproximadamente 2,5 millones de litros de agua no clorada.

Ofrece una oportunidad a los aficionados del buceo a conseguir de manera segura y controlada los certificados necesarios y a los profesionales de entrenarse en buenas condiciones. Se pueden obtener licencias de submarinismo de los organismos internacionales PADI, Professional Association of Diving Instructors, y SSI, Scuba Schools International. Además tienen una certificación propia, la Nemo33, equivalente a la "Open Water" de PADI.

Un atractivo para los buceadores que buscan en esta piscina un lugar de entrenamiento y nuevos records, es que no precisan llevar un traje de neopreno, dado que la temperatura constante en toda su superficie es de 30°C. El agua se calienta mediante paneles de energía solar colocados en el techo del edificio.

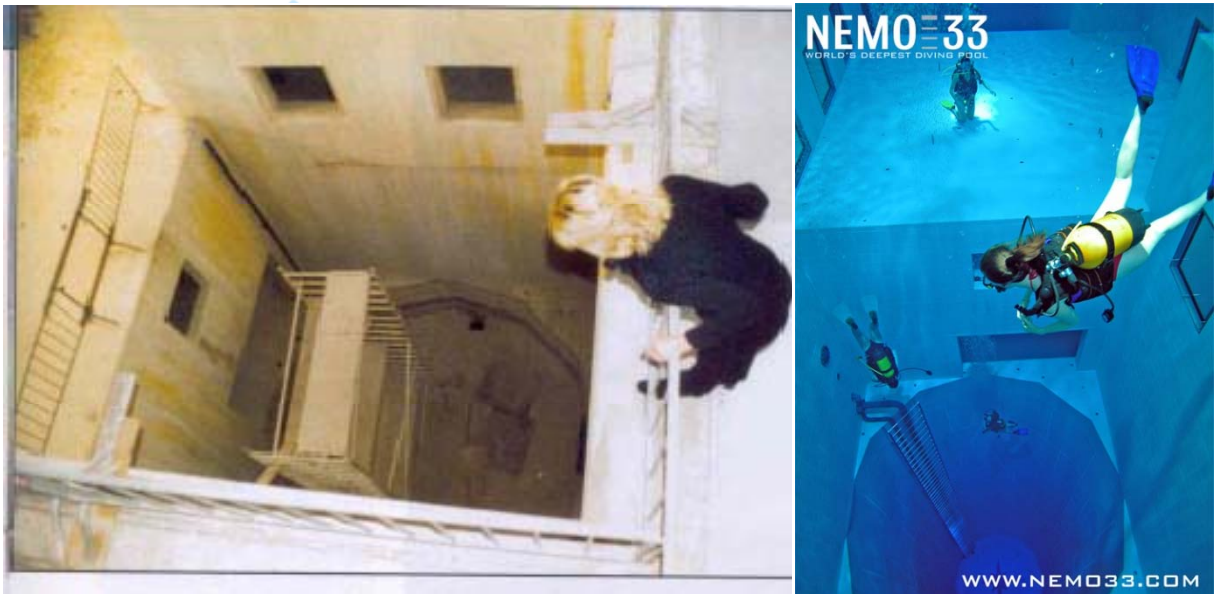


Figura 17 Nemo 33

	SIN TITULACION	CON TITULACION
<b>Destinatarios</b>	Personas sin titulación	Personas con titulación
<b>Capacidad máxima</b>	50 submarinistas/inmersión	
<b>Edad mínima</b>	12 años. Consentimiento de los padres de los menores no acompañados.	
<b>Horario</b>	De lunes a domingo 11:00h – 22:00h (jueves-viernes 23:00h)	
<b>Precio</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Individual: 22€/persona</li> <li>Grupo: a partir de 10 personas se realizan descuentos.</li> <li>Posibilidad de un monitor de buceo NEMO 33 (adicional 33€ por inmersión).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Individual: 30 €/persona</li> <li>Grupo: a partir de 10 personas se realizan descuentos.</li> </ul>
<b>Cursos</b>	BAUTISMO. Todas las noches entre semana (de 19h a 21h) y fines de semana (11h a 19h), estar presentes ¾ de hora a una hora antes.	DIVER INTERIOR 100-350€ (SSI-PADI) hasta 18m. OPEN WATER DIVER 100-440€ (SSI-PADI) hasta 18m. AVANZADO 100-200€ (SSI-PADI) hasta 33m.
<b>Condiciones</b>	Deberá completar un certificado de salud que le entregaremos para que rellene.	Titulación de buceo y seguro en vigor, en caso de no disponer de seguro para la inmersión se le facilitará uno.
<b>Duración total</b>	1 hora + transición hacia el vestuario.	Según actividad.
<b>Profundidad máxima</b>	2,5 metros aproximadamente.	Hasta 33m. Los buzos no pueden permanecer más de 10 minutos en el espacio entre 20m y 35m.
<b>Incluye</b>	Teoría + Práctica	Teoría + Práctica en cursos
<b>Hay que traer</b>	Su identidad, traje de baño, una toalla y ordenador de inmersión (disponibles en alquiler).	

Tabla 17 Oferta Nemo 33

• **DIVE4LIFE**

El análisis de esta competencia directa deja ver que los precios de mercado actuales se encuentran alrededor de los 30 euros por inmersión. Información más detallada de la oferta de estos centros se encuentra en el apéndice 6.6.

	SIN TITULACION	CON TITULACION
<b>Destinatarios</b>	Personas sin titulación	Personas con titulación
<b>Capacidad máxima</b>	40/50 submarinistas/inmersión	
<b>Edad mínima</b>	12 años. Consentimiento de los padres de los menores no acompañados.	
<b>Horario</b>	De lunes a domingo 10.00h - 22.00h	
<b>Precio</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Individual: 30€/persona</li> <li>Grupo: a partir de 10 personas se realizan descuentos.</li> <li>Botellas y pesas incluidas en el precio.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Individual: 31 €/persona 2h, 46 €/persona 4h.</li> <li>Grupo: a partir de 10 personas se realizan descuentos.</li> </ul>
<b>Cursos</b>	BAUTISMO	DIVER INTERIOR (SSI) hasta 20m. OPEN WATER DIVER (SSI) hasta 20m. AVANZADO (SSI) hasta 20m.
<b>Condiciones</b>	Deberá completar un certificado de salud que le entregaremos para que rellene.	Titulación de buceo y seguro en vigor, en caso de no disponer de seguro para la inmersión se le facilitará uno.
<b>Duración total</b>	1 hora	Según actividad.
<b>Profundidad máxima</b>	2 metros aproximadamente.	Hasta 20m. Los buzos no pueden permanecer más de 10 minutos a 20m.
<b>Incluye</b>	Teoría + Práctica	Teoría + Práctica en cursos
<b>Hay que traer</b>	Su identidad, traje de baño, una toalla y ordenador de inmersión (disponibles en alquiler).	
<b>Precios Alquiler de equipos</b>	Traje de neopreno 6€ Chaqueta 6€ Regulador 6€ Ordenador de buceo 6 € Aletas 3€ Máscara 3€ Equipo completo 19€	

Tabla 18 Oferta Dive4Life

## 1.2.2 CENTROS COMERCIALES CON GANCHO EN LA CAM (APÉNDICE 9)

La nueva realidad urbana de la ciudad de Madrid, y concretamente de su área metropolitana, refleja un claro detrimento del espacio público a favor del espacio privado y más aún, en la emergente sociedad del placer y las sensaciones adquiere cada vez más importancia el consumo de ocio/adquisición de sensaciones frente a la anterior orientación del consumo como mero abastecimiento. Así, la periferia madrileña se ve inundada de zonas residenciales, vías rápidas, grandes centros comerciales y de ocio o de parques temáticos. En este proceso de apropiación del espacio público, apoyada y promovida por todos los agentes que participan en el mercado del suelo y por la sociedad actual, se encuentran los centros comerciales, los cuales se erigen como un gran espacio privado que incorpora las funciones del espacio público de la ciudad compacta, esto es de las calles y las plazas.

El objetivo concreto de un centro comercial y de ocio, es el consumo, no obstante, esta finalidad se “disfraza”, ideando un espacio artificial, capaz de generar en el visitante una clara necesidad de consumo. Por ello, estos centros comerciales del área metropolitana, se insertan en un espacio presidido por la confluencia de vías de comunicación para el tráfico que pone de manifiesto la importancia que tiene para ellos la accesibilidad. Además, la arquitectura, el diseño y la decoración, juegan un papel de señalada importancia en la puesta en marcha de un proyecto comercial, ya que de su combinación resultará la seña de identidad del centro comercial.

- Clientes potenciales:

Los consumidores potenciales de estos centros de comercio y ocio precisan un cierto grado de bienestar, poseen coche y que tengan un poder adquisitivo que permita gastos más allá de los necesarios en la adquisición de productos de primera necesidad, pues las grandes superficies comerciales tienen cada vez más una función lúdica y recreativa.

- Distribución:

Su distribución es también similar, estando la zona de ocio y de comercio claramente separadas para evitar la difusión de los olores de los establecimientos destinados a la restauración por el resto del centro comercial. Otra de las pautas generales que cumple este centro es el de incluir lo que se denomina “almacenes ancla”, éstos son los establecimientos que atraen a la mayor parte de la clientela del centro. El almacén ancla siempre se localiza en el extremo del centro comercial, y éste no tiene que ser necesariamente un gran almacén, sino que puede ser un grupo de almacenes del mismo ramo, o incluso instalaciones destinadas al ocio.

- Oferta comercial-ocio de la Comunidad de Madrid:

El estudio se ha dirigido a aquellos centros comerciales que presentan actividades deportivas como gancho comercial ya que pueden ser un ejemplo que sirva de referencia a nuestro modelo de negocio. De entre los existentes en la Comunidad de Madrid hemos destacado los siguientes:

- **Madrid- Xanadú** –El parque de Nieve.
- **Plenilunio** – Bolera y Karting
- **Dreams** Palacio de Hielo – Pista de Hielo.



En el caso de **Madrid-Xanadú**, la nieve es el gancho, el esquí atrae familias por largos periodos de tiempo, y una permanencia más larga en el centro, conlleva que los visitantes realicen un mayor gasto. Está localizado en el término municipal de Arroyomolinos, en la margen izquierda de una de las principales arterias de comunicación de la Comunidad, la nacional V, a tan sólo 23 kilómetros de la ciudad central, lo que se traduce en un tiempo estimado de 23 minutos. Dicha accesibilidad se ha visto reforzada tras la reestructuración de las infraestructuras de comunicación de la zona, como la reciente inauguración de la autopista de peaje R-5, la apertura de la M-50, vía rápida que enlaza con la R-5, el desdoblamiento de la carretera M-413, y de un tamo de la ya citada N-V. En una primera fase, Madrid Xanadú ocupaba una superficie de 134.000 m<sup>2</sup>, y tras la conclusión de una segunda, este complejo llegará a alcanzar los 184.000 m<sup>2</sup>, convirtiéndose en el mayor destino de compras y ocio de Europa.

- Oferta de Ocio: Consta de zona de pistas y dos plantas donde se instalan dos empresas de restauración, la zona de facturación de fort fait, de alquiler de material, escuela de esquí, vestuarios, tienda de deportes, clínica y una sala de conferencias. Además, sus instalaciones están siendo utilizadas para práctica del turismo de negocios y de incentivos de distintas empresas.
- Oferta comercial: Madrid-Xanadú, dispone de 135.000 m<sup>2</sup> destinados a uso comercial. En ellos se han instalado 220 locales comerciales, de éstos 30 están destinados a restaurantes, y 20 a grandes establecimientos. Esta tremenda actuación comercial ha sido capaz de atraer a Hipercor y Tiendas El Corte Inglés, además de recoger a dos grandes grupos del textil que, por primera vez, incluyen todas sus tiendas en un centro comercial, éstos son INDITEX (España) y Aracadia Group (Inglaterra).
- Almacenes ancla: cuenta con dos “almacenes ancla”, cada uno especializado en las dos temáticas del centro, en el caso del ocio es el Parque de Nieve, y El Corte Inglés en el comercio.

TARIFAS ACCESO		
DURACIÓN	ADULTOS	NIÑOS (hasta 12 años)
1 HORA	19 €	16 €
4 HORAS	27 €	24 €
FORFAIT DIARIO	33 €	30 €
TARIFAS ACCESO Y ALQUILER DE EQUIPO		
1 HORA	36 €	33 €
4 HORAS	44 €	41 €
FORFAIT DIARIO	50 €	47 €

Tabla 19 Tarifas Madrid-Xanadú

Además Madrid-Xanadú cuenta con 3 cámaras colocadas estratégicamente para ver lo que pasa en sus instalaciones a tiempo REAL. Configuración de la pista, afluencia, desarrollo de las competiciones.

- El Centro comercial **Plenilunio** se inauguró en Mayo de 2006, y desde entonces, por sus características, ubicación y oferta, se ha convertido en punto de referencia para los habitantes de las zonas residenciales del Noreste de Madrid y del Corredor de Henares. En este caso la mayor bolera profesional de España representa el gancho. Es uno de los centros más innovadores de su género, incorporando las más avanzadas tendencias internacionales en la implantación de este tipo de espacios, combinando una atractiva propuesta integral de ocio y comercio.

Cuenta con una superficie construida de 220.000 metros cuadrados y una superficie Bruta Alquilable (S.B.A.) de más de 70.000 metros cuadrados.

- Oferta de Ocio: Se compone de una bolera con 31 pistas, máquinas deportivas, recreativas, bar y sala de billar de competición. Además eventos para empresas, grupos, ligas corporativas y colegios.
- Por último el Centro Comercial **Dreams** Palacio de Hielo, que construyó en el 2002, es un centro que tiene un poco de todo. Ocio, deporte, cultura, compras y espectáculos se reparten en veinticuatro pistas de bowling, quince salas de cine, muchas tiendas, una escuela de patinaje artístico, una escuela de curling, una sala multifuncional, un gimnasio, una gran sala de máquinas recreativas y restaurantes. Pero sin duda la pista de hielo es el gran protagonista del centro, y actúa de gancho para la atracción de público a sus inmediaciones.
- Oferta de Ocio: Cuenta con 1.800 metros cuadrados para realizar actividades como el patinaje, el hockey, el curling y clases para las distintas modalidades. Está situada en un extremo del edificio y cuenta con 16 metros de altura y una bóveda practicable, aforo de 1.800 personas en gradas fijas (ampliable hasta 3.000 con gradas telescópicas) y un escenario fijo con una enorme pantalla central.

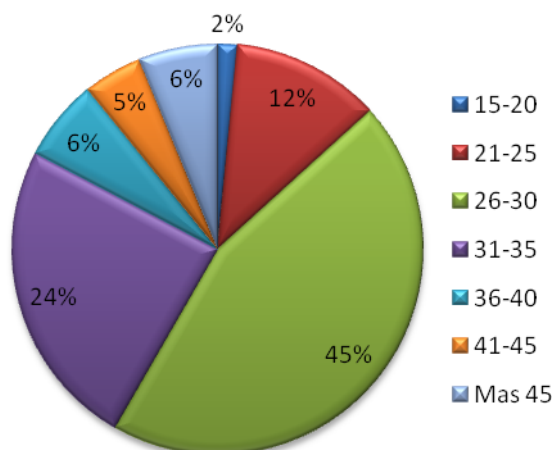


### 1.2.3 ANÁLISIS DE LA DEMANDA: ENCUESTAS Y ENTREVISTAS (APÉNDICE 10)

#### 1.2.3.1 Perfil no Submarinista

Como se puede ver en las siguientes gráficas, el 80% de los encuestados tienen una edad comprendida entre 21 y 35 años, siendo el segundo grupo más importantes aquellos con una edad entre 36 y 40 años con el 12%. De los cuales el 18% manifestaron practicar el submarinismo o haberlo hecho alguna vez, mientras que el 82% restante no.

**Segmentación por edad**



**¿Han realizado submarinismo?**

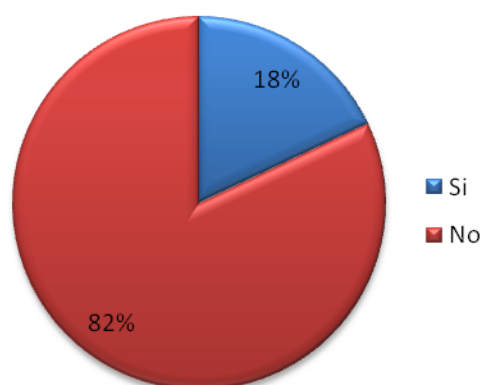


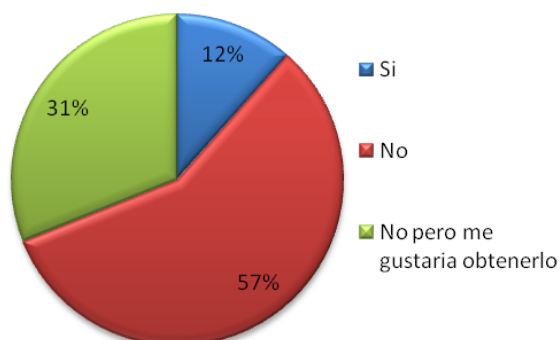
Figura 18 Segmentación por edad. Perfil No Submarinista

Figura 19 Nivel de Submarinismo. Perfil No Submarinista

Al preguntar si tenían licencia para bucear o no, el 88% contestó que no, coherentemente con el resultado al preguntar si habían buceado, pero el 31% manifestó su interés por obtener una licencia de submarinismo.

Los principales motivos por los que no han practicado el submarinismo quedan recogidos en la siguiente gráfica, de donde destaca que más del 50% no lo han practicado porque no hay centros para ello en Madrid, y por ese motivo encuentran caro comparado con otras actividades porque tienen que desplazarse hasta la costa. Junto con el 24% que no lo practica porque no tiene tiempo, refuerza la hipótesis de que los madrileños no bucean por la distancia a los centros de submarinismo que organizan estas actividades.

**¿Tienes título?**



**¿Por qué no buceas?**



Figura 20 % con titulación. Perfil No Submarinista

Figura 21 Motivos por que no bucean. No Submarinista

Al preguntar a los encuestados que no bucean, como valorarían tener la posibilidad de bucear en Madrid, en un centro de buceo habilitado para ello. Nos hemos encontrado que el 38% no iría ya que preferirían el mar, mientras que el 61% lo valoraría de forma positiva y, bien iría de forma habitual, bien lo compaginarían con el buceo en el mar, ya sea de forma estacional o durante todo el año para probar equipos y practicar técnicas en un entorno controlado.

### Valoración del parque submarino

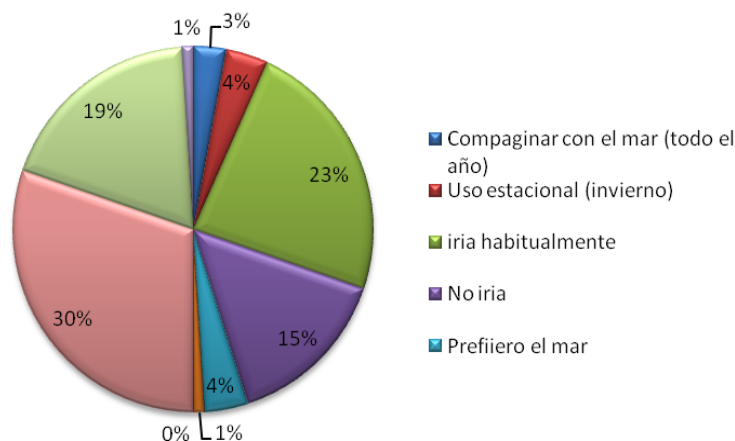
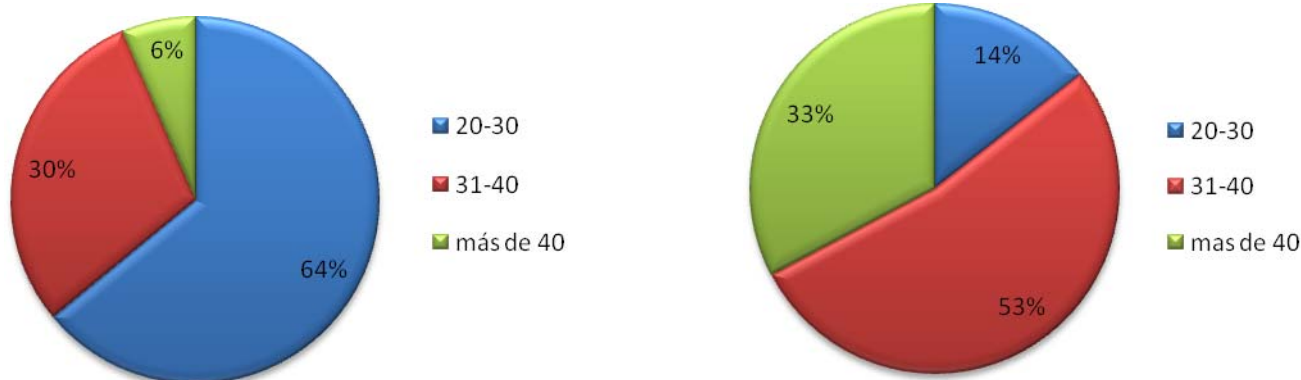


Figura 22 Valoración del modelo de negocio. Perfil No Submarinista

Al cruzar los resultados de aquellos encuestados que valoran positivamente de tener un parque submarino con los segmentos de edades, se pudo comprobar que los no submarinistas más interesados se corresponden con un perfil más joven entre los 20 y 30 años, mientras que el perfil submarinista más atraído por 6cean se encuentra entre los 31 y 40 años, éstos encuestados son en su mayoría hombres, con un nivel avanzado en este deporte, que muestran su predilección de bucear en arrecifes tropicales y de los cuales el 50% pertenecen a algún club de submarinismo.

### VALORACION POSITIVA POR EDAD

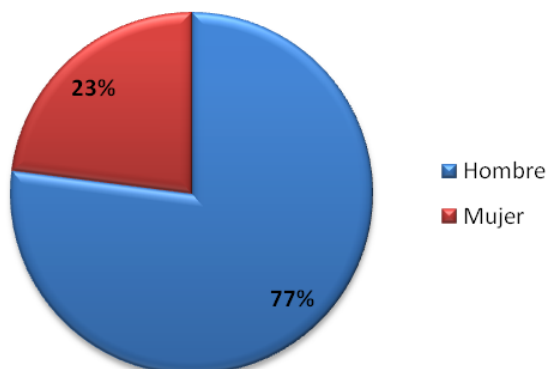


De todo el análisis realizado anteriormente se resume que la razón principal por la cual la gente, tanto submarinista como no submarinista, no practica submarinismo es por no disponer de tiempo. En el caso particular que los encuestados sin licencia de submarinismo se añade el hecho de no tener facilidades para realizar este deporte en la Comunidad de Madrid. Esto nos lleva a la conclusión de que es una necesidad que está sin satisfacer y una oportunidad de negocio sin explotar en ésta Comunidad.

### 1.2.3.2 Perfil Submarinista

La segmentación por sexo deja ver que tres cuartas partes de las titulaciones de submarinismo en la Comunidad de Madrid pertenecen a hombres. Mientras que los resultados de las encuestas muestran que el 50% de la población que realiza submarinismo se encuentran en el rango de edad comprendido entre los 31 a 40 años, seguido de la población con edad superior a 41 años.

**Segmentación por sexo**



**Segmentación por edad**

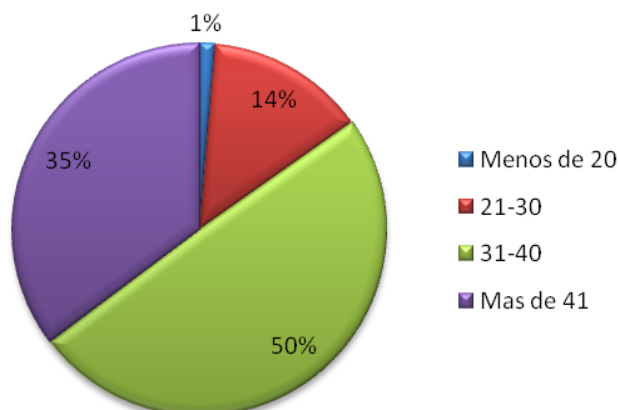
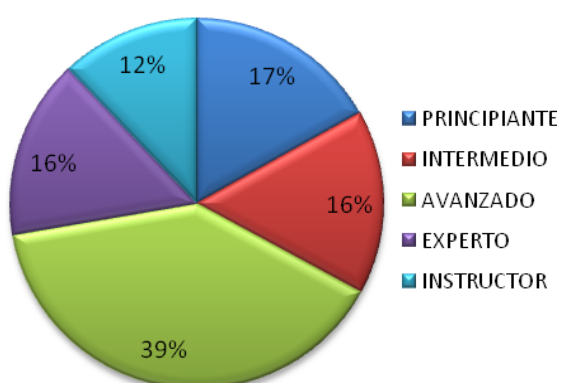


Figura 23 Segmentación por sexo. Perfil Submarinista Figura 24 Segmentación por edad. Perfil Submarinista

Se ha estudiado a su vez el perfil de los submarinistas para conocer más en detalle el nivel de submarinismo, la frecuencia con la que realizan actividades de buceo recreativo, así como el porcentaje que pertenecen a algún club y la asociación con la que han obtenido su titulación.

Al analizar el perfil de los submarinistas de la Comunidad de Madrid, se puede apreciar que el 39% tiene ya una titulación avanzada. A su vez, la gráfica 26 deja ver que la mayoría de los submarinistas titulados realizan las inmersiones a través de un club.

**NIVEL DE SUBMARINISMO**



**% MIEMBROS DE CLUB**



Figura 25 Nivel de Submarinismo. Perfil Submarinista

Figura 26 % Miembros de Club. Perfil Submarinista

De aquí se deduce que introducir un club en nuestro modelo de negocio facilitará la fidelización de clientes y así añadir otro tipo de actividades como son el alquiler de material, organización de viajes, etc. que darán valor añadido a 6cean. A su vez, se puede observar que el 80% de las titulaciones se reparten entre las dos principales escuelas PADI y FEDAS y que el submarinismo es un deporte que se aleja de ser una actividad esporádica ya que el 71% de las personas que realizan este deporte se sumergen más de 10 veces al año.

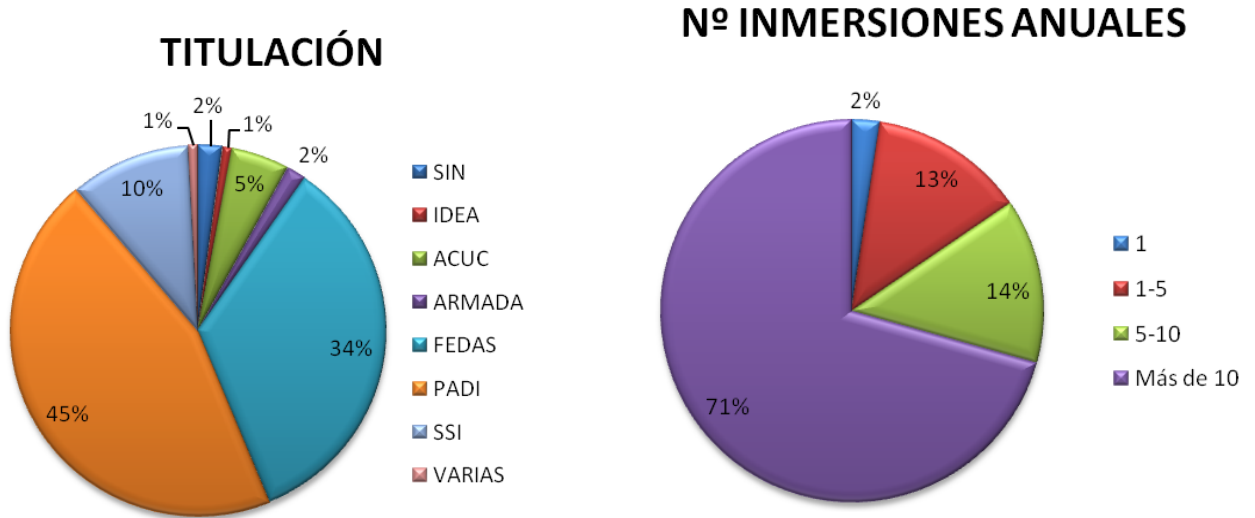


Figura 27 Titulaciones. Perfil Submarinista Figura 28 Nº Inmersiones anuales. Perfil Submarinista

El análisis cualitativo de la encuesta muestra que las preferencias para realizar actividades de buceo se centran los arrecifes y por tanto el diseño del centro de buceo deberá incluir estructuras que los simulen. A su vez, se puede comprobar que la actividad de buceo está siempre vinculada a ser realizada en compañía. En este aspecto se puede observar que casi el 50% de los encuestados hace submarinismo con amigos, pero es importante destacar que un 33% manifiesta que lo le importa la compañía siempre y cuando pueda realizar la actividad. Estos datos son interesantes para adecuar el plan comercial a las preferencias de los usuarios.

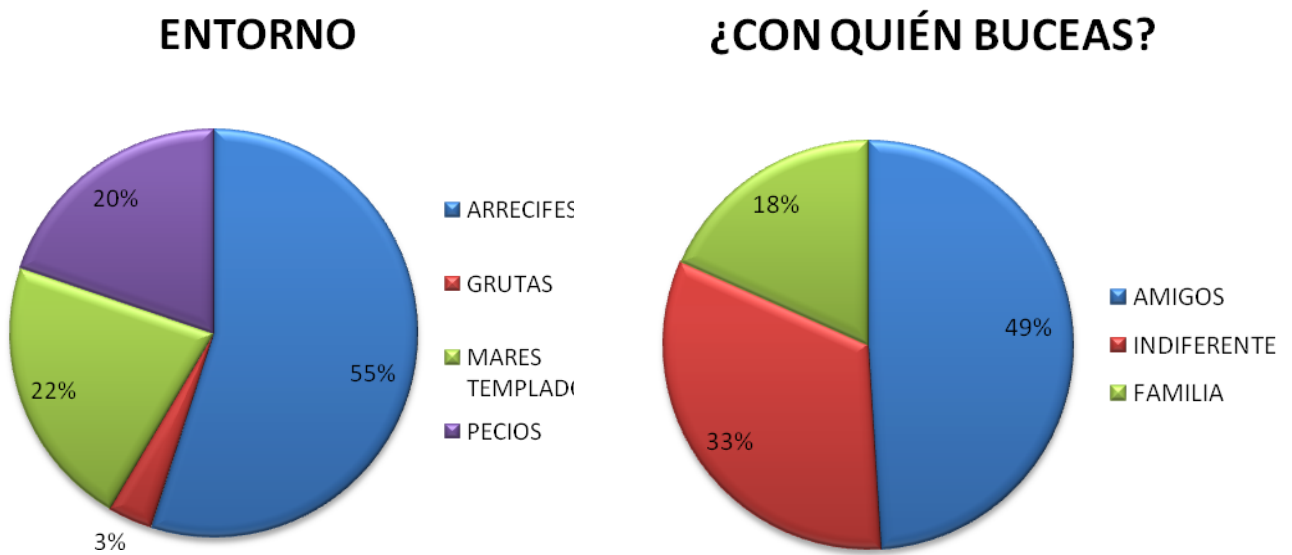


Figura 29 Entorno. Perfil Submarinista

Figura 30 ¿Con quién buceas? Perfil Submarinista

También se ha prestado atención a los diferentes motivos por los cuales se deja de practicar la actividad. El principal inconveniente es la falta de tiempo libre. La Comunidad de Madrid carece de una oferta de actividades submarinas lo que conlleva desplazarse al litoral español para realizar este deporte y por tanto el tiempo requerido se amplía considerablemente. Además, también es relevante la estacionalidad del submarinismo ya que la temperatura del agua es uno de los factores que alegan los encuestados para no practicar este deporte. Por último cabe destacar que un 19% de las respuestas ponen de manifiesto que el hecho de que este deporte necesite de un equipo, un desplazamiento y una preparación eleva los costes del mismo siendo el tercer factor de rechazo.

### ¿POR QUÉ NO BUCEAS?

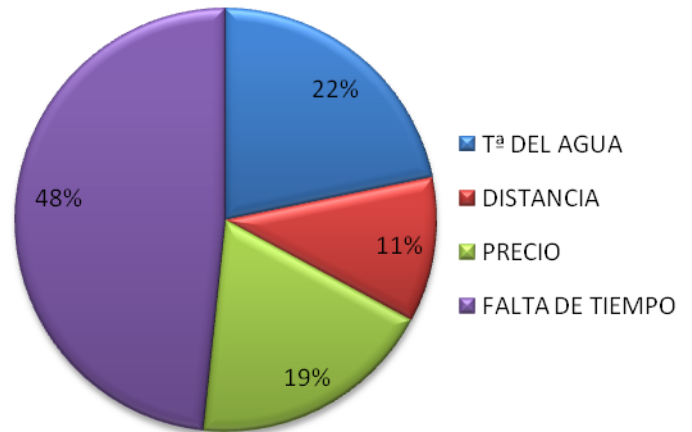


Figura 31 ¿Por qué no buceas? Perfil Submarinista.

Finalmente, el último bloque de preguntas se ha centrado en la valoración de nuestro modelo de negocio. Así, la siguiente gráfica demuestra que un 70% de los encuestados valoraría positivamente la instalación. De ellos la mitad usarían el acuario estacionalmente o lo compaginarían con el mar mientras que el 50% restante alega que o usaría sin ninguna restricción.

### VALORACIÓN DEL MODELO DE NEGOCIO

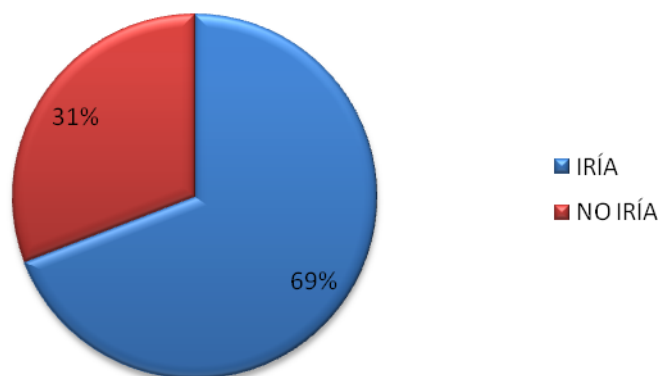


Figura 32 Valoración del modelo de negocio. Perfil Submarinista



## 2 PLAN DE MARKETING

### 2.1 POSICIONAMIENTO (APÉNDICE 11)

Posicionarnos en la mente del consumidor como su primera opción de compra es nuestra prioridad, por ello el marketing mix se centra en acciones que contribuyen al BRANDING para llegar a ser el océano de Madrid donde poder aprender y practicar submarinismo.

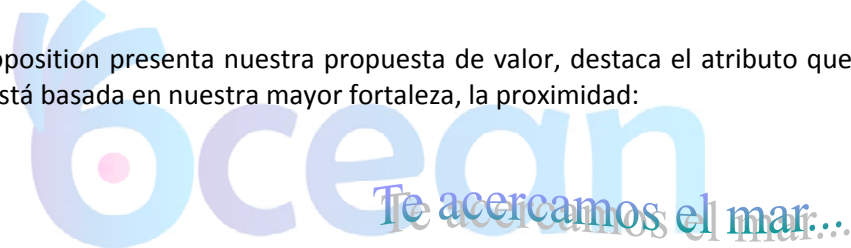
### 2.2 MARCA 6CEAN

- **LOGO:** Un logotipo es un elemento gráfico, que identifica a nuestra empresa. Nuestro logo incluye símbolos claramente asociados con nuestra actividad. Además, es la representación tipográfica del nombre de la marca; una marca en la cual el nombre del parque submarino funciona como imagen.



### 2.3 ESTRATEGIA COMPETITIVA

La **Unique Sales Proposition** presenta nuestra propuesta de valor, destaca el atributo que más nos diferencia. Por eso está basada en nuestra mayor fortaleza, la proximidad:



### 2.4 MARKETING MIX

#### 2.4.1 DEFINICIÓN DE PRODUCTOS 6OCEAN

##### 2.4.1.1 TIENDA (APÉNDICE 12)

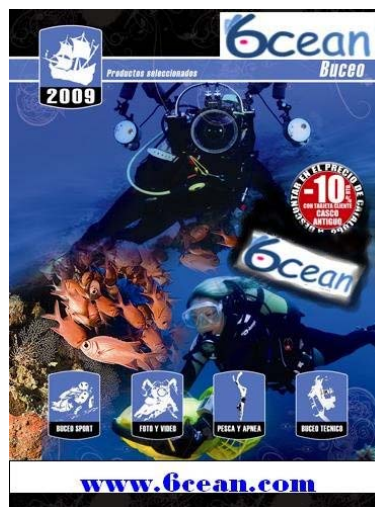


Tabla 20 Catálogo Tienda 6cean

### PACK MASTER

**72€**  
Pack 59€

**SMAQ SUE PROPULSION 434**

**19,8€**  
Pack 19€

**SUBAQUA COMFORT 2**

**40,5€**  
Pack 39€

**KIT CRESSI MATRIX + GAFAS**

**3,6€**  
Pack 3€

**RED EQUIPO SUBAQUA**

**PACK 112€ AHORRO 23,9€**

### PACK OPEN

**36€**  
Pack 39€  
**NOVEDAD**

**SUBAQUA EXCELL PRO**

**19,8€**  
Pack 19€

**SUBAQUA COMFORT 2**

**18€**  
Pack 16€

**SUBAQUA MISTRAL**

**5,4€**  
Pack 4€

**SUBAQUA CIES**

**3,6€**  
Pack 3€

**SUBAQUA RED EQUIPO**

**PACK 67€ AHORRO 15,3€**

**13,5€**  
**NOVEDAD!**

**Subaqua Razor**  
Perfecto adaptador, fácil en silicona, cinta de SdL regulador, lentes con tratamiento antirreflejo. Incluye bolsa transporte. Recomendado para natación y deportes acuáticos como surf, rafting, remo de agua etc...

**10,8€**

**Subaqua Flex**  
Para natación. Gafas de silicona muy flexible en su parte central que permite una perfecta adaptación a la cara. Color rojo.

**8,9€**

**Subaqua Flex Kid**  
Para natación infantil. De silicona muy flexible en su parte central que permite una perfecta adaptación a la cara. Color azul.

**21,6€**

**Aqua Sphere Vista**  
Nuevo modelo de las prestigiosas marcas aquasphere, mikado y vista, se adapta perfectamente a cualquier facial.

**18€**

**Gafa Seal transparente**  
Gafas de natación con cristales optocromos transparentes, montadas en el espejo para utilizar el cubriello o a plano seal.

**13,5€**

**Gafa Seal Kid**  
Gafas de natación con una montura y completa visión subacuática.

**10€**

**Cressi Classic Palmes Soft**  
Ayuda a cubrir la planta del pie y a la propulsión de deportes acuáticos como el surf, windsurf, rafting, canoa, etc. Es super flexible e irrompible, permite un uso extenso sin problemas de roturas o fisuras.  
Tel: 3235 2530, 3041 4144 y 4447

**8,9€**

**Cressi Gite**  
Ayuda a cubrir la planta del pie y a la propulsión en piscina o buceo a tubo con equipo ligero. Fabricado en EVA, un material flexible y de gran resistencia a la rotura y a los golpes.  
Tel: 2729 44 88

**4,5€**

**Corno silicona Cressi**  
Como clásico de natación suave al tacto.

**8,9€**

**Corno con orejeras Cressi**  
Corno de silicona prefabricado en la zona del oído, resulta más cómodo y evita la posible entrada de agua.

**4,5€**

**Corno Cressi Junior silicona**  
Corno de silicona para los más pequeños. Diferente adaptador.

**3,6€**

**Cressi gorro lycra**  
Como para natación flexible. Para todos los tamaños.

**18,8€**

**Guantes natación training**  
Guantes de natación para aumentar la resistencia a la natación.  
Tel: S, M y L

**8,9€**  
**NOVEDAD!**

**Zapatilla Cressi Neomax**  
Zapatilla de neopreno con suela de caucho, parte superior de rejilla para mejor transpiración y secado. Muy cómoda y confortable. Ideal para cualquier deporte relacionado con el agua.

**351€**  
Pack 33€

**Mares Avanti Tre**  
Ayuda a cubrir la planta del pie y a la propulsión en piscina o buceo a tubo con equipo ligero. Fabricado en EVA, un material flexible y de gran resistencia a la rotura y a los golpes.  
Tel: 3037 0330-0345-0240-3444-5-6-47

**19,8€**  
Pack 18€

**Cressi Palmes**  
Ayuda a cubrir la planta del pie y a la propulsión en piscina o buceo a tubo con equipo ligero. Fabricado en EVA, un material flexible y de gran resistencia a la rotura y a los golpes.  
Tel: 3235 2530, 3041 4144 y 4447

**5,4€**  
Pack 4€

**Subaqua Cies**  
Tubo curvo con boquilla de silicona. Incorpora soporte regulable para adaptación a la máscara. En color amarillo, rojo y negro.

**8,1€**  
Pack 7€  
**NOVEDAD**

**Subaqua Agnes Flex**  
Tubo de material flexible, con doble hidrodinámico para una mejor adaptación al rostro, es posible doblarlo para hacerlo más cómodo al usarlo, boquilla anatómica de silicona. Color negro.

**11,7€**  
Pack 10€

**Cressi Gerdon**  
Tubo completamente nuevo, estudiado íntegramente para pesca submarina pero que reúne características virtuosas para buceo o snorkeling. El modelo de tubo es totalmente especialmente flexible y con una memoria elástica del 100%. No se somete a flexión, plegado o frozamiento durante el mismo durante días.

**9€**  
Pack 8€

**Subaqua Pargo**  
Tubo traqueal flexible con boquilla de silicona. Superficie hidrodinámica. Equipado con válvula. Incluye sujeción tubo. En color azul, amarillo, rojo y negro.

**9€**  
Pack 8€

**Subaqua Pargo Flex**  
Tubo curvo con válvula para facilitar la adaptación al rostro, es posible doblarlo para hacerlo más cómodo al usarlo, boquilla anatómica de silicona. Color negro.

**9€**  
Pack 8€

**Subaqua Hestia**  
Tubo flexible con válvula para un SdL variado. Se anexa sobre el mismo para ocupar el mismo espacio.

**15,3€**  
Pack 14€

**Cressi Delta 1**  
Tubo similar al Gerdon, con la diferencia que su boquilla curvada. Es cómodo en la mejor selección para la práctica del snorkeling. En color amarillo, rojo, naranja, azul y rosa.

**11,7€**  
Pack 11€

**Cressi Gamma**  
Tubo de alta gama, de sección curvada muy anatómica y con boquilla de silicona. Incluye superior para reducir la entrada de agua debido al viento. Póster para su utilización por la derecha o por izquierda de la cara.

**13,5€**  
Pack 11€

**Subaqua Dry**  
Tubo completamente nuevo, estudiado íntegramente para facilitar la adaptación al rostro, es posible doblarlo para hacerlo más cómodo al usarlo, boquilla anatómica de silicona. Color negro.

**198€**  
Pack 11€

**Mono Aqualing Balance Comfort**  
Monopieza de 5,5mm sin capucha, con cremallera dorsal G-Lock. Doble mangullo en brazos y piernas compuesto de un mangullo liso exterior Ultratrach 2,5mm y de un interior mangullo de 3,5mm (en el torso de 3,5mm y 4,5mm (en el torso de 7mm). El cierre se hace gracias a una cremallera dorsal. Capucha separada Ultratrach de 5,5mm. Substrato de 5,5mm sin capucha.

**144€**  
Pack 11€

**NOVEDAD**

**Subaqua Zero Seam**  
Monopieza de 5mm fabricada íntegramente en neopreno superstretch y forro de lycra para proporcionar una gran libertad de movimiento, cremallera (YKK) dorsal, cuello con cremallera y cierre de velcro para proporcionar una fácil puesta, triple mangullo estanco en muñecas en pulgares y tobillos, refuerzo en rodillas.

**261€**  
Pack 21€

**Regulador MK17 RS95**  
El regulador está compuesto por una primera etapa (MK17) de membrana compuesta con cámara ociosa para aumentar la protección y protección en aguas frías. La segunda etapa (CS95) es una de las mejores etapas más fáciles del mundo, conocida por su sencillez y su fiabilidad. Incorpora regulación (NVA) regulable por el usuario. El regulador MK17 RS95 es perfecto para cualquier tipo de buceo.

**292,5€**  
Pack 26€

**Aqualing Titan LX Supreme**  
El Titan LX supone la versión para aguas frías del Titan LX. Cuenta con la primera etapa para una protección total del mecanismo, que favorece la resistencia al frío y mantiene flexibles y suaves los componentes. Segunda etapa con control total que los protege del frío.

**414€**  
Pack 378 €  
**NOVEDAD**

**Regulador MK 25 5600**  
La 2ª ET 5600 combina perfectamente con las características de la 1ª ET MK25, gracias a sus posibilidades de ajuste respecto a todos los condiciones de inmersión y a cualquier tipo de buceo. La 1ª ET MK25 es la primera etapa de primer compresor de mayor rendimiento. La 2ª ET 5600 incorpora Válvula de flujo compresor.

**229,5€**  
Pack 21€  
**NOVEDAD**

**Aqualing Titan**  
Este regulador pertenece a la tercera generación de la serie Titan. El nuevo Titan es más ligero y compacto, lo que diferencia con sus anteriores en que el segundo regulador desmonta sin herramientas. Igualmente es reversible y se puede utilizar a la derecha como a la izquierda. Dispone de 1 salida de alta presión y 4 de media presión.





### 2.4.1.2 CENTRO/ESCUELA DE BUCEO (APÉNDICE 13)

Productos ofertados por la competencia y diferenciación.

PRODUCTO	COMPETENCIA	DIFERENCIACION
Inmersiones con alquiler	SI	Competencia en mar, sólo verano
Inmersiones sin alquiler	SI	Competencia en mar, sólo verano
Bautismos/ DSC	SI	Se hace en piscinas normales o en la costa
OWD/ OWD_premier	SI	Teoría y primeras inmersiones en Madrid, luego tienen que desplazarse a la costa.
SNORKEL	SI	En piscinas normales o en la costa.
APNEA	SI	Curso especializado poco ofertado, nuestro tanque cuenta con las condiciones para poder realizarlo.
GRABACIÓN	NO	Poder grabar tu inmersión dentro de nuestras instalaciones no es posible fuera de 6cean.
Profesor	SI	Alquilan piscinas normales + desplazamiento a la costa.
Alquiler instalaciones	NO	NEMO 33 ha sido utilizado para grabación de spots. En España no existe.
CLUB 6cean	SI	Necesario para ofrecer un servicio integral de submarinismo. Nuestros socios cuentan con los privilegios y ofertas de 6cean.
PACKS 6cean	NO	Son productos específicos de 6cean.

Tabla 21 Productos de la Escuela – Diferenciación

### 2.4.1.2.1 Fidelización de Clientes: CLUB 6cean (Apéndice 14)

**TARJETA FIDELIDAD:**

Inditar - Tarjetas con soluciones es la empresa encargada de proporcionar una solución global para el proyecto de tarjetas plásticas, para el programa de fidelización de clientes.

www.inditar.com



Figura 33 Tarjeta fidelización 6cean

### 2.4.2 PÚBLICO OBJETIVO (APÉNDICE 15)

A través del análisis de mercado y las encuestas realizadas se pudo conocer más en detalle las características de cada grupo y se hizo una segmentación demográfica, socioeconómica y de conducta que permitió la clasificación según el potencial de compra de los clientes y por tanto la definición de los clusters de 6cean como se muestra en la siguiente tabla:

CLUSTER		DEFINICIÓN
USUARIOS	ESTUDIANTE	Estudiantes entre 16 y 27 años, interesadas en la práctica del buceo con residencia en la CAM. Poder adquisitivo medio o medio-bajo. Son personas que tienen mucho tiempo libre y destinan buena parte de él al ocio y los deportes.
	SUBMARINISTA	Hombre o mujer, con edades comprendidas entre los 25 y 45 años, con poder adquisitivo medio-alto. Los clientes que se engloban dentro de este perfil están todos en posesión de titulaciones de buceo, por lo que la motivación de acceder a nuestros servicios es la posibilidad de practicar submarinismo en condiciones similares a las del medio marino, sin la necesidad de desplazarse hasta la costa. A su vez, son personas que realizan varias inmersiones al año pero éstas dependen de la estacionalidad de este deporte, por lo que accederán a nuestros productos para probar el material de buceo en nuestras instalaciones, para comprar material en la tienda y para hacer uso del servicio de restauración.
	TRABAJADOR	Personas sin título de submarinismo, interesadas en la práctica del buceo con residencia en la CAM (25-40 años). Con un poder adquisitivo medio o medio-alto que encuentran en 6cean la ventaja de realizar cursos de buceo completos sin necesidad de desplazarte a la costa, pudiendo a su vez aprovechar la temporada de invierno para obtener las licencias.
	TURISTA	Los turistas destinan su tiempo y dinero a actividades culturales y de ocio. La creación de la marca 6cean posibilita la introducción del parque submarino dentro de los parques de ocio de la CAM, lo que posibilita su extensión hacia el turismo extranjero y nacional.
CLIENTES	COLEGIO	Escolares hasta 18 años. El colegio suele realizar actividades en grupo y visitas a emplazamientos culturales y deportivos en la CAM.
	EMPRESA	Representa un elemento clave para promocionar los productos de 6cean al cluster anterior y para productos propios como la organización de eventos y actividades de team building.
	PRODUCTORAS	Productoras interesadas en utilizar las instalaciones de 6cean para la grabación de anuncios, películas, etc.

Tabla 22 Definición de cluters

A continuación se muestra, para cada línea estratégica de negocio, un diagrama de segmentación donde el eje horizontal representa la conducta y el vertical constituye los factores económicos. Es interesante ver las diferencias entre ambos ya se han utilizado para definir la estrategia de comercialización de los distintos producto.

• TIENDA

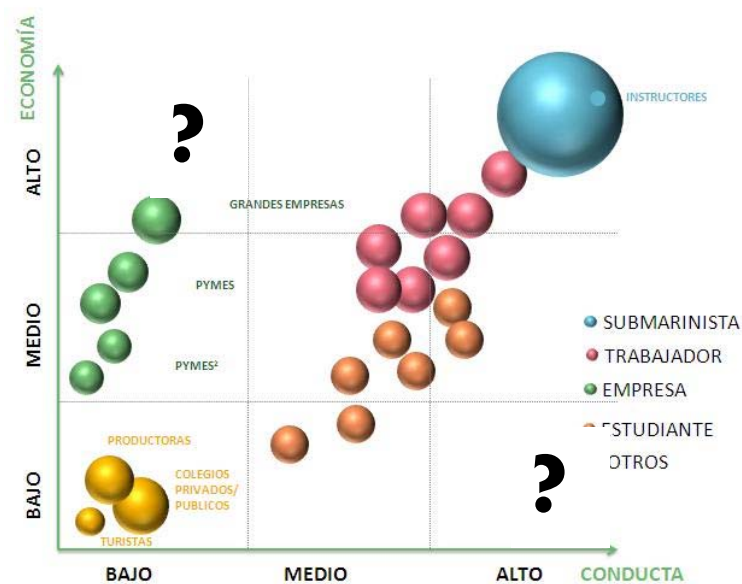


Figura 34 Diagrama de clusters- Tienda

Puede observarse que la tienda es menos interesante para los clientes que para los usuarios, y dentro de éstos, son sin duda los submarinistas los que presenta una mayor tasa de uso sobretodo basado en que es el único centro en España que permite la prueba de material.

• ESCUELA

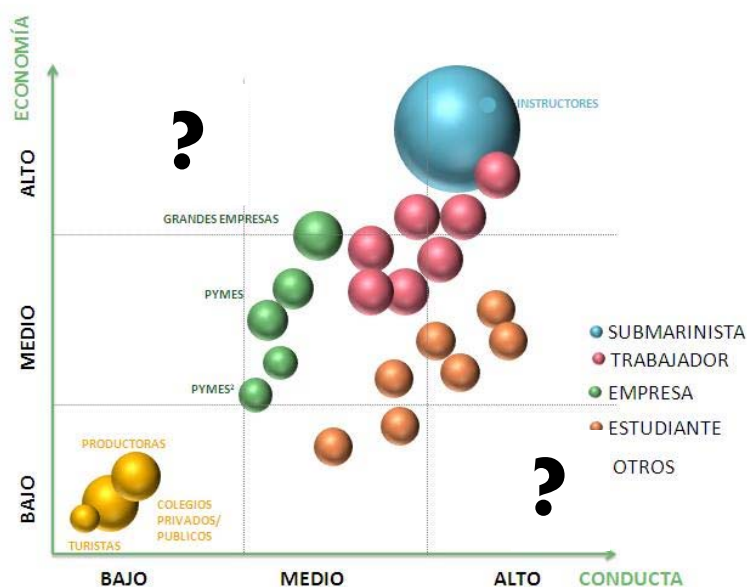


Figura 35 Diagrama de clusters – Escuela

El diagrama muestra un mayor interés por parte de los clientes que se justifica por:

- Empresas: posibilidad de realizar eventos en las instalaciones de 6cean.
- Productoras: para grabación de spots, películas, etc.
- Colegios: para realizar actividades con los alumnos.

En cuanto a los clientes puede observarse que el cluster trabajador tiene una alta tasa de uso ya que se les posibilita obtener sus licencias durante todo el año y sin desplazarse a la costa. Los submarinistas a su vez pueden hacer uso de las instalaciones para inmersiones o como instructores dar cursos a sus amigos.

### 2.4.3 EVOLUCIÓN TEMPORAL (APÉNDICE 16)

- **Evolución de productos:** la continua evolución se basa en la continua captación de clientes apoyada por la creación de marca de 6cean y sobre todo en la fidelización de todos los usuarios del centro.

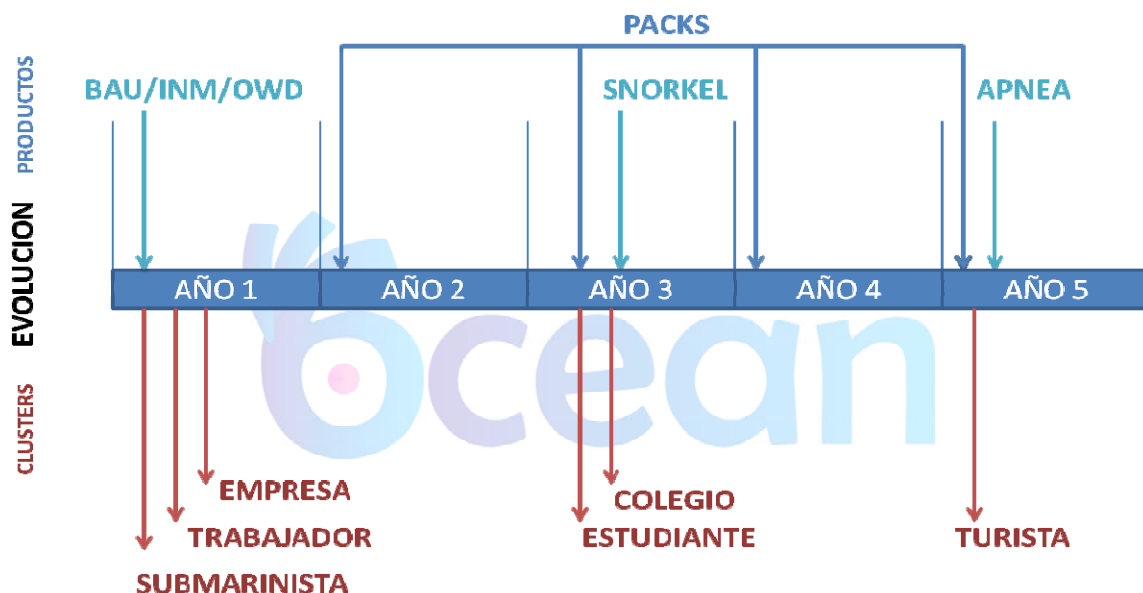


Figura 36 Evolución Necesidades del Negocio

La principal actividad de fidelización que evoluciona con el negocio es la introducción de productos nuevos que mantengan la filosofía innovadora y diferenciadora de la empresa. Es importante ofrecer a los clientes en posesión de una licencia nuevas oportunidades para realizar inmersiones y renovar su material de buceo.

En cuanto a la estrategia de captación de clientes se ha fijado como prioridad dirigirse a aquellos clientes con alto potencial de compra e interés en el negocio para después ampliar sus acciones comerciales hacia aquellos clusters complementarios. Su incorporación se basa en utilizar la misma estructura de negocio, está apoyada en la creación de la marca 6cean y se incluyen algunas acciones específicas hacia dichos clusters.

A medida que la cartera de clientes aumente, 6cean realizará un marketing de relaciones con el fin de fidelizar a sus clientes utilizando herramientas como CRM, visitas a clientes importantes, etc. Además e introducir nuevos productos acordes con las preferencias de los clientes.

### 2.4.4 ACCIONES COMERCIALES (APÉNDICE 17)

- TARGETING

En el caso de la tienda las acciones comerciales de la tienda, éstas van dirigidas especialmente hacia el público objetivo más interesado que son los submarinistas.

CLUSTER	ACCIONES BTL	
<b>SUBMARINISTA</b>	Son los clientes con gran conocimiento del submarinismo por lo que tiene el mayor interés por el producto, ocasión de compra, tasa de uso y grado de fidelidad. Además, su alto potencial de compra hace de este cluster el primer objetivo comercial a corto y largo plazo. Se les aplicará, además de las acciones comunes, un sistema de comunicación específico.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Web banners en foros especializados</li> <li>RRPP: ferias</li> <li>Tarjeta Fidelización</li> <li>Promoción ventas</li> </ul>
<b>TRABAJADOR</b>	Representa uno de los clusters más numerosos con un rango medio, medio alto tanto en interés como en potencial de compra. Será el segundo objetivo comercial a corto y largo plazo. Se les aplicará, además de las acciones comunes, un sistema de comunicación específico.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tarjeta fidelización</li> <li>Promoción de Ventas</li> <li>Publicidad en autobuses en línea céntrica</li> <li>Cuñas de radio</li> <li>Web banners en revistas de ocio</li> </ul>
<b>EMPRESA</b>	Apoyadas por campañas comunes. Destaca la acción comercial de eventos empresariales que fomenten las actividades de team building. Como este cluster es un elemento estratégico para la captación de trabajadores será el tercer objetivo comercial del primer año.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Visitas comerciales</li> <li>Telemarketing</li> <li>Promoción de eventos empresariales</li> </ul>
<b>ESTUDIANTE</b>	A pesar un potencial de compra medio medio-bajo, serán contactados bajo acciones específicas, ya que representan un cluster muy numeroso y con un interés medio medio alto por el centro de buceo.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Redes Sociales (Tuenti)</li> <li>Tarjeta fidelización</li> <li>Publicidad autobuses en línea universitaria</li> <li>Artículos promocionales</li> <li>Buzoneo</li> </ul>
<b>COLEGIO</b>	Cabe destacar el interés de la empresa en este cluster por la oportunidad del uso de la piscina en horario matinal donde habrá menos afluencia de clientes. Coincide con la introducción de Snorkeling. No obstante por su bajo interés y potencial de compra no se aplicarán campañas específicas de gran coste.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Visitas comerciales</li> <li>Artículos promocionales</li> <li>Telemarketing</li> </ul>
<b>TURISTA</b>	Bajo potencial de compra e interés, se aplicarán acciones comerciales comunes.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Folletos en hoteles.</li> </ul>
<b>RODAJE</b>	No se aplicarán acciones específicas salvo las comunes.	-----

Tabla 23 Targeting 6cean - CENTRO DE BUCEO



CLUSTER		ACCIONES BTL
<b>SUBMARINISTA</b>	Representan los clientes con mayor interés por el producto, ocasión de compra, tasa de uso y grado de fidelidad. Además, su alto potencial de compra hace de este cluster el más importante para la tienda 6cean.	Invitaciones Mercadillo Venta online Catálogo productos Promoción ventas
<b>TRABAJADOR</b>		-----
<b>ESTUDIANTE</b>		-----
<b>EMPRESA</b>	No se aplicarán acciones comerciales salvo las comunes. Captación a través del centro de buceo.	-----
<b>TURISTA</b>		-----
<b>COLEGIO</b>		-----
<b>RODAJE</b>		-----

Tabla 24 Targeting 6cean - TIENDA

### 2.4.5 Cronograma (APÉNDICE 18)

A continuación se muestra el cronograma de las acciones comerciales para los cinco primeros años de operación del parque submarino.

	ACCION	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
	Evento +agencia Video promoción					
Comunes	WEB 6cean WEB Banners SEO/SEM Folletos Artículos Prom. Redes Sociales E-mailing Merchandising					
	Cuñas radio					
	Publi. autobuses RRPP (ferias)	centro	centro	centro/uni	centro/uni	centro/uni
	Telemarketing Promocion eventos	Empresa	Empresa	Empresa Colegio	Empresa Colegio	Empresa Colegio
	Visitas	Empresa	Empresa	Empresa Colegio	Empresa Colegio	Empresa Colegio
	Tienda	Product Testing Catálogo Mercadillo				
Escuela	Tarjeta + Invitación Bonos/Promociones					
	Promoción OWD					
	Promoción BAU					
	Buzoneo					

Figura 37 Cronograma de Marketing a 5 años

• ESTACIONALIDAD

Una cualidad intrínseca al negocio que no se puede olvidar es la estacionalidad de este deporte submarino. Para la consecución de los objetivos estratégicos se han considerado acciones que se adapten a esta fluctuación de demanda.

Se han elegido los autobuses por su mayor visibilidad. Además, esta campaña se realizará en los meses invernales de forma que ver un autobús submarino impacte en la atención del público y en los meses de verano para fomentar la afluencia al parque submarino.



Figura 38 Autobús 6cean

2.4.6 PRESUPUESTO (APÉNDICE 19)

A continuación se muestran los presupuestos anuales destinados a marketing: Se puede ver que folletos, artículos promocionales, catálogos y merchandising aunque son acciones que están presentes durante todo el año, constan de dos partidas anuales, una en el mes de enero y otra en el mes de julio.

ACCION	AÑO 1												TOTAL
	ENER	FEBRE	MARZ	ABRIL	MAYO	JUN	JULI	AGOS	SEPT	OCT	NOV	DICI	
Evento +agencia	40.000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	40.000
Video promocion	6.000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	6.000
Cuñas radio	0	0	0	0	15.000	15.000	0	0	0	0	15.000	15.000	60.000
SEO/SEM	584	584	584	584	584	584	584	584	584	584	584	584	7.009
Folletos+Art. Promo	2.683	0	0	0	0	0	2.683	0	0	0	0	0	5.366
Bonus Promociones	3.062	3.062	3.062	3.062	3.062	3.062	3.062	3.062	3.062	3.062	3.062	3.062	36.747
Catálogo	15.000	0	0	0	0	0	15.000	0	0	0	0	0	30.000
Merchandising	5.634	0	0	0	0	0	4.034	0	0	0	0	0	9.667
WEB 6cean (+Mto)	5.240	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	6.340
Banner foros	800	800	800	800	800	800	800	800	800	800	800	800	9.600
RRPP (ferias)	0	0	20.000	0	0	0	0	0	0	10.000	0	0	30.000
Promoción OWD	0	0	0	0	1.483	1.927	2.076	0	0	0	0	0	5.486
Promoción BAU	0	1.823	3.038	4.253	0	0	0	0	0	0	0	0	9.115
Publicidad autobuses	5.010	0	0	0	0	5.010	5.010	0	0	0	0	5.010	20.040
Visitas comerciales	690	690	690	690	690	690	690	690	690	690	690	690	8.280
Bonus por Eventos	277	277	0	0	925	1.202	0	0	0	0	462	462	3.607
<b>TOTAL</b>	<b>84.980</b>	<b>7.337</b>	<b>28.275</b>	<b>9.490</b>	<b>22.644</b>	<b>28.376</b>	<b>34.038</b>	<b>5.236</b>	<b>5.236</b>	<b>15.236</b>	<b>20.699</b>	<b>25.709</b>	<b>287.256</b>

Tabla 25 Presupuesto de Marketing AÑO 1

ACCION	AÑO 2												TOTAL
	ENER	FEBRE	MARZ	ABRIL	MAYO	JUN	JULI	AGOS	SEPT	OCT	NOV	DIC	
Cuñas radio	0	0	0	0	15.300	15.300	0	0	0	0	15.300	15.300	61.200
SEO/SEM	596	596	596	596	596	596	596	596	596	596	596	596	7.149
Folletos+Art. PRom	4.114	0	0	0	0	0	4.114	0	0	0	0	0	8.228
Bonus Promociones	5.596	5.596	5.596	5.596	5.596	5.596	5.596	5.596	5.596	5.596	5.596	5.596	67.157
Catálogo	15.300	0	0	0	0	0	15.300	0	0	0	0	0	30.600
Merchandising	4.114	0	0	0	0	0	4.114	0	0	0	0	0	8.228
WEB 6cean (+ Mto)	245	102	102	102	102	102	102	102	102	102	102	102	1.367
Banner foros	816	816	816	816	816	816	816	816	816	816	816	816	9.792
RRPP (ferias)	0	0	20.400	0	0	0	0	0	0	10.200	0	0	30.600
Promoción OWD	0	0	0	0	2.965	3.855	4.151	0	0	0	0	0	10.971
Promocion Bautismos	0	3.689	6.148	8.607	0	0	0	0	0	0	0	0	18.444
Publicidad autobuses	5.110	0	0	0	0	5.110	5.110	0	0	0	0	5.110	20.441
Visitas comerciales	704	704	704	704	704	704	704	704	704	704	704	704	8.446
Eventos	563	563	0	0	1.876	2.438	0	0	0	0	938	938	7.315
<b>TOTAL</b>	<b>37.158</b>	<b>12.065</b>	<b>34.362</b>	<b>16.421</b>	<b>27.955</b>	<b>34.517</b>	<b>40.604</b>	<b>7.814</b>	<b>7.814</b>	<b>18.014</b>	<b>24.052</b>	<b>29.162</b>	<b>289.938</b>

Tabla 26 Presupuesto de Marketing AÑO 2

ACCION	AÑO 3												TOTAL
	ENER	FEBRE	MARZ	ABRIL	MAYO	JUN	JULI	AGOS	SEPT	OCT	NOV	DICI	
Cuñas radio	0	0	0	0	15.606	15.606	0	0	0	0	15.606	15.606	62.424
SEO/SEM	608	608	608	608	608	608	608	608	608	608	608	608	7.292
Folletos+Art. Prom.	5.489	0	0	0	0	0	5.489	0	0	0	0	0	10.978
Bonus Promociones	9.755	9.755	9.755	9.755	9.755	9.755	9.755	9.755	9.755	9.755	9.755	9.755	117.064
Catálogo	15.606	0	0	0	0	0	15.606	0	0	0	0	0	31.212
Merchandising	4.196	0	0	0	0	0	4.196	0	0	0	0	0	8.393
WEB (+ Mto)	250	104	104	104	104	104	104	104	104	104	104	104	1.394
Banner foros	832	832	832	832	832	832	832	832	832	832	832	832	9.988
RRPP (ferias)	0	0	20808	0	0	0	0	0	0	10404	0	0	31.212
Promoción OWD	0	0	0	0	3.856	5.013	5.399	0	0	0	0	0	14.268
Promoción BAU	0	5.823	9.705	13.586	0	0	0	0	0	0	0	0	29.114
Publi autobuses	5.212	0	0	0	0	5.212	5.212	0	0	0	0	5.212	20.850
Visitas comerciales	718	718	718	718	718	718	718	718	718	718	718	718	8.615
Eventos	742	742	0	0	2473	3214	0	0	0	0	1236	1236	9.643
Visitas colegios	179	179	179	179	179	179	179	179	179	179	179	179	2.154
<b>TOTAL</b>	<b>43.588</b>	<b>18.761</b>	<b>42.709</b>	<b>25.783</b>	<b>34.132</b>	<b>41.243</b>	<b>48.099</b>	<b>12.197</b>	<b>12.197</b>	<b>22.601</b>	<b>29.039</b>	<b>34.251</b>	<b>364.600</b>

Tabla 27 Presupuesto de Marketing AÑO 3

# Apéndices

AÑO 4													
ACCION	ENER	FEBRE	MARZ	ABRIL	MAYO	JUN	JULI	AGOS	SEPT	OCT	NOV	DICI	TOTAL
Cuñas radio	0	0	0	0	15.918	15.918	0	0	0	0	15.918	15.918	63.672
SEO/SEM	620	620	620	620	620	620	620	620	620	620	620	620	7.438
Folletos+Art. Prom	6.869	0	0	0	0	0	6.869	0	0	0	0	0	13.738
Bonus Promociones	14.293	14.293	14.293	14.293	14.293	14.293	14.293	14.293	14.293	14.293	14.293	14.293	171.516
Catálogo	15.918	0	0	0	0	0	15.918	0	0	0	0	0	31.836
Merchandising	4.280	0	0	0	0	0	4.280	0	0	0	0	0	8.561
WEB (+ mto)	255	106	106	106	106	106	106	106	106	106	106	106	1.422
Banner foros	849	849	849	849	849	849	849	849	849	849	849	849	10.188
RRPP (ferias)	0	0	21.224	0	0	0	0	0	0	10.612	0	0	31.836
Promoción OWD	0	0	0	0	5.244	6.818	7.342	0	0	0	0	0	19.404
Promoción BAU	0	7.252	12.087	16.922	0	0	0	0	0	0	0	0	36.261
Publi autobuses	5.317	0	0	0	0	5.317	5.317	0	0	0	0	5.317	21.267
Visitas comerciales	732	732	732	732	732	732	732	732	732	732	732	732	8.787
Eventos	926	926			3.086	4.012					1.543	1.543	12.036
Visitas colegios	183	183	183	183	183	183	183	183	183	183	183	183	2.197
<b>TOTAL</b>	<b>50.242</b>	<b>24.961</b>	<b>50.094</b>	<b>33.705</b>	<b>41.032</b>	<b>48.848</b>	<b>56.510</b>	<b>16.783</b>	<b>16.783</b>	<b>27.395</b>	<b>34.244</b>	<b>39.561</b>	<b>440.158</b>

Tabla 28 Presupuesto de Marketing AÑO 4

AÑO 5													
ACCION	ENER	FEBRE	MARZ	ABRIL	MAYO	JUN	JULIO	AGOS	SEPT	OCT	NOV	DICI	TOTAL
Cuñas radio	0	0	0	0	16.236	16.236	0	0	0	0	16.236	16.236	64.946
SEO/SEM	632	632	632	632	632	632	632	632	632	632	632	632	7.587
Folletos+Art. Prom	9.143	0	0	0	0	0	9.143	0	0	0	0	0	18.287
Bonus Promociones	19.026	19.026	19.026	19.026	19.026	19.026	19.026	19.026	19.026	19.026	19.026	19.026	228.308
Catálogo	16.236	0	0	0	0	0	16.236	0	0	0	0	0	32.473
Merchandising	4.366	0	0	0	0	0	4.366	0	0	0	0	0	8.732
WEB (+ mto)	260	108	108	108	108	108	108	108	108	108	108	108	1.450
Banner foros	866	866	866	866	866	866	866	866	866	866	866	866	10.391
RRPP (ferias)	0	0	21.649	0	0	0	0	0	0	10.824	0	0	32.473
Promoción OWD	0	0	0	0	6.687	8.693	9.361	0	0	0	0	0	24.740
Promocion BAU		9.175	15.291	21.407	0	0	0	0	0	0	0	0	45.873
Publi autobuses	5.423	0	0	0	0	5.423	5.423	0	0	0	0	5.423	21.692
Visitas comerciales	747	747	747	747	747	747	747	747	747	747	747	747	8.963
Eventos	1174	1174			3912	5086					1956	1956	15.258
Visitas colegio	187	187	187	187	187	187	187	187	187	187	187	187	2.241
<b>TOTAL</b>	<b>58.060</b>	<b>31.914</b>	<b>58.505</b>	<b>42.973</b>	<b>48.401</b>	<b>57.004</b>	<b>66.096</b>	<b>21.566</b>	<b>21.566</b>	<b>32.390</b>	<b>39.758</b>	<b>45.181</b>	<b>523.413</b>

Tabla 29 Presupuesto de Marketing AÑO 5

### 3 PLAN COMERCIAL

#### 3.1 1º FASE.- PRIMER CONTACTO VÍA MAIL O TELEMARKETING (APÉNDICE 20)

##### FICHA DE CLIENTE

Código cliente

Fecha de alta

##### DATOS GENERALES

Cliente		Teléfono	
Dirección		Correo electrónico	
Localidad		Fax	
C.P		Forma de pago	
CIF		Sector	
Contacto			

##### DATOS COMERCIALES

##### Tipos de productos o servicios contratado

Año	Ventas previstas	Ventas Realizadas	Diferencia
Enero	€	€	€
Febrero	€	€	€
Marzo...	€	€	€

##### Histórico

	20__	20__	20__
Previsto	€	€	€
Realizado	€	€	€
Diferencia	€	€	€

Precios netos negociados:

Producto	Precio	Observaciones
Producto 1	€	
Producto 2	€	

Observaciones:

## 3.2 SATISFACCIÓN DE CLIENTES (APÉNDICE 21)

### 1.- Ayúdenos a mejorar

Por favor, dedique un momento a completar esta pequeña encuesta, la información que nos proporcione será utilizada para mejorar nuestro producto.

Sus respuestas serán tratadas de forma confidencial y no serán utilizadas para ningún propósito distinto a la investigación llevada a cabo por 6cean.

Esta encuesta dura aproximadamente 10 minutos.

1. ¿Cuánto tiempo lleva utilizando 6cean?

Un mes o menos

De 1 a 3 meses

De 3 a 6 meses

Más de 6 meses

2. ¿Con qué frecuencia utiliza 6cean?

Una vez al mes

Una vez al trimestre

Una vez cada 6 meses

Una vez al año

### 2.- Satisfacción general

3. ¿Cuál es su grado de satisfacción general con 6cean?

Completamente Satisfecho

Satisfecho

Insatisfecho

Completamente Insatisfecho

4. En comparación con otras alternativas de (producto contratado), 6cean es:

Mucho mejor

Algo mejor

Más o menos igual

Peor

Mucho peor

NS/NC

### 3.- Intención de uso y recomendación

5. ¿Volvería usted a 6cean de nuevo?

- Seguro que sí
- Probablemente sí
- Puede que sí puede que no
- Probablemente no
- Seguro que no

6. ¿Ha recomendado usted 6cean a otras personas?

- Sí
- No

**4.- Satisfacción atributos**

7. ¿Qué grado de importancia le da usted a los siguientes aspectos a la hora de comprar (producto contratado) ¿Y cuál es su grado de satisfacción en esos mismos aspectos con nuestro producto?

	Grado de importancia al comprar	Satisfacción con el producto
Calidad del producto	<i>Muy Importante</i>	<i>Completamente satisfecho</i>
Relación calidad Precio	<i>Importante</i>	<i>Satisfecho</i>
Proceso de compra	<i>No demasiado Importante</i>	<i>Insatisfecho</i>
Experiencia de Uso	<i>Nada Importante</i>	<i>Completamente Insatisfecho</i>
Servicio Post-venta	<i>NS/NC</i>	<i>NS/NC</i>

**5.- Valoración de la empresa y el producto**

Teniendo en cuenta su experiencia más reciente con (producto), por favor, valore su grado de acuerdo o desacuerdo con las siguientes afirmaciones:

8. El producto de 6cean valía lo que pague por él.

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo
- NS/NC

9. 6cean cubre mis necesidades.

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo
- NS/NC

10. 6cean ofrece productos competitivos.

- Totalmente de acuerdo



De acuerdo  
 En desacuerdo  
 Totalmente en desacuerdo  
 NS/NC

11. El servicio al cliente de 6cean conoce bien el producto.

Totalmente de acuerdo  
 De acuerdo  
 En desacuerdo  
 Totalmente en desacuerdo  
 NS/NC

12. El servicio al cliente de 6cean atiende bien a las necesidades del cliente.

Totalmente de acuerdo  
 De acuerdo  
 En desacuerdo  
 Totalmente en desacuerdo  
 NS/NC

**6.- Varios**

13. ¿Hay alguna cosa que le gustaría decirle a 6cean sobre sus productos que no le hayamos preguntado en esta encuesta? Si es así, por favor, díganos de que se trata:

La encuesta ha terminado.

Muchas gracias

**4 PLAN DE RECURSOS HUMANOS**

- **Apéndice 22:**
- última tabla de las actualizaciones salariales hecha al convenio.

**DIFERENCIA SALARIAL AÑO 2002**  
 Aplicación del capítulo IX, apartado 9.26 (desvío + 2 por 100)

Categoría	Salario base	Plus Convenio	Total mensual	Total 12 meses	Paga extra 3 al año (*)	Total Anual	Diferencias salariales
Director General	1.094,049	193,038	1.287,087	15.445,043	3.282,146	18.727,189	823,567
Titulado superior	1.070,189	188,861	1.259,050	15.108,599	3.210,567	18.319,166	805,623
Titulado medio	882,961	155,820	1.038,781	12.465,377	2.648,883	15.114,260	664,681
Oficial administrativo	835,547	147,453	983,000	11.796,002	2.506,642	14.302,644	628,988
Encargado general	835,547	147,453	983,000	11.796,002	2.506,642	14.302,644	628,988
Maquinista (depurada y climatiza)	743,973	131,297	875,270	10.503,242	2.231,919	12.735,161	560,055
Socorrista	721,154	127,256	848,411	10.180,930	2.163,463	12.344,393	542,870
Monitor de natación	721,154	127,256	848,411	10.180,930	2.163,463	12.344,393	542,870
Monitor de tenis	721,154	127,256	848,411	10.180,930	2.163,463	12.344,393	542,870
Monitor de gimnasia	721,154	127,256	848,411	10.180,930	2.163,463	12.344,393	542,870
Masajista	721,154	127,256	848,411	10.180,930	2.163,463	12.344,393	542,870
Patrón de embarcación	721,154	127,256	848,411	10.180,930	2.163,463	12.344,393	542,870
Auxiliar administrativo	707,048	124,934	832,782	9.993,383	2.123,545	12.116,928	532,867
Oficial de oficio (mantenimiento)	707,048	124,751	831,799	9.981,593	2.121,144	12.102,737	532,243
Ayudante de maquinista	685,706	121,010	806,716	9.680,597	2.057,119	11.737,716	516,190

Figura 39 Tabla de Revisión salarial.

- **Apéndice 23:**

A continuación se presenta la Tabla de salarios por puesto de trabajo a cinco años. Y el coste de la Seguridad social por puesto.

PUESTO	CATEGORIA	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Director General	Director General	66.585,00	67.917,00	69.275,00	70.661,00	72.074,00
D. Marketing y Ventas	Titulado Superior	52.020,00	53.060,00	54.122,00	55.204,00	56.308,00
D. Operaciones	Titulado Superior	52.020,00	53.060,00	54.122,00	55.204,00	56.308,00
D. Financiero	Titulado Superior	52.020,00	53.060,00	54.122,00	55.204,00	56.308,00
Administrativo	Titulado Medio	20.808,00	21.224,00	21.649,00	22.082,00	22.523,00
Comercial web	Titulado Medio	24.969,00	25.468,00	25.978,00	26.497,00	27.027,00
Comercial empresas	Titulado Medio	24.969,00	25.468,00	25.978,00	26.497,00	27.027,00
Comercial Particulares	Titulado Medio	24.969,00	25.468,00	25.978,00	26.497,00	27.027,00
Recepcionista mañana	Auxiliar administrativo	15.918,00	16.236,00	16.561,00	16.892,00	17.230,00
Recepcionista tarde	Auxiliar administrativo	15.918,00	16.236,00	16.561,00	16.892,00	17.230,00
Gerente del centro	Encargado General	28.090,00	28.652,00	29.225,00	29.809,00	30.406,00
Responsable de tienda	Oficial administrativo	26.010,00	26.530,00	27.061,00	27.602,00	28.154,00
Dependiente mañana	Auxiliar administrativo	18.727,00	19.102,00	19.484,00	19.873,00	20.271,00
Dependiente tarde	Auxiliar administrativo	9.363,00	9.550,00	9.741,00	9.936,00	10.135,00
Dependiente apoyo	Auxiliar administrativo	9.363,00	9.550,00	9.741,00	9.936,00	10.135,00
Responsable de escuela	Oficial administrativo	26.010,00	26.530,00	27.061,00	27.602,00	28.154,00
Monitor 40	Monitor de Buceo	21.848,00	22.285,00	22.731,00	23.185,00	23.649,00
Monitor 20	Monitor de Buceo	10.924,00	11.142,00	11.365,00	11.593,00	11.824,00
Freelance 5 meses	Monitor de Buceo	9.100,00	9.282,00	9.468,00	9.657,00	9.850,00
Freelance 3meses	Monitor de Buceo	5.460,00	5.569,00	5.681,00	5.794,00	5.910,00
Socorruta	Socorrista	10.404,00	10.612,00	10.824,00	11.041,00	11.262,00
<b>TOTAL</b>	€	<b>525.495,00</b>	<b>536.001,00</b>	<b>546.728,00</b>	<b>557.658,00</b>	<b>568.812,00</b>

Figura 40 Tabla de Salarios por puesto de trabajo a cinco años

PUESTO	CATEGORIA	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Director General	Director General	11.858,00	11.858,00	11.858,00	11.858,00	11.858,00
D. Marketing y Ventas	Titulado Superior	11.858,00	11.858,00	11.858,00	11.858,00	11.858,00
D. Operaciones	Titulado Superior	11.858,00	11.858,00	11.858,00	11.858,00	11.858,00
D. Financiero	Titulado Superior	11.858,00	11.858,00	11.858,00	11.858,00	11.858,00
Administrativo	Titulado Medio	6.804,00	6.938,00	7.079,00	7.221,00	7.365,00
Comercial web	Titulado Medio	10.202,00	10.406,00	10.618,00	10.831,00	11.047,00
Comercial empresas	Titulado Medio	10.202,00	10.406,00	10.618,00	10.831,00	11.047,00
Comercial Particulares	Titulado Medio	10.202,00	10.406,00	10.618,00	10.831,00	11.047,00
Recepcionista mañana	Auxiliar administrativo	5.203,00	5.309,00	5.415,00	5.524,00	5.634,00
Recepcionista tarde	Auxiliar administrativo	5.203,00	5.309,00	5.415,00	5.524,00	5.634,00
Gerente del centro	Encargado General	9.182,00	9.367,00	9.555,00	9.748,00	9.943,00
Responsable de tienda	Oficial administrativo	8.503,00	8.672,00	8.849,00	9.026,00	9.206,00
Dependiente mañana	Auxiliar administrativo	6.121,00	6.243,00	6.369,00	6.499,00	6.629,00
Dependiente tarde	Auxiliar administrativo	3.061,00	3.120,00	3.182,00	3.249,00	3.314,00
Dependiente apoyo	Auxiliar administrativo	3.061,00	3.120,00	3.182,00	3.249,00	3.314,00
Responsable de escuela	Oficial administrativo	8.503,00	8.672,00	8.849,00	9.026,00	9.206,00
Monitor 40	Monitor de Buceo	7.142,00	7.287,00	7.432,00	7.582,00	7.733,00
Monitor 20 (2)	Monitor de Buceo	3.571,00	3.641,00	3.716,00	3.791,00	3.867,00
Freelance 5 meses	Monitor de Buceo	7.404,00	7.283,00	7.428,00	7.579,00	7.730,00
Freelance 3meses	Monitor de Buceo	7.404,00	7.283,00	7.428,00	7.579,00	7.730,00
Socorristas (2)	Socorrista	3.402,00	3.469,00	3.539,00	3.610,00	3.683,00
<b>TOTAL</b>	<b>€</b>	<b>162.602,0</b>	<b>164.363,0</b>	<b>166.724,0</b>	<b>169.132,0</b>	<b>171.561,0</b>
		<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

Figura 41 Tabla de costes de Seguridad Social por puesto de trabajo a 5 años.

- **Apéndice 24: Plan de Prevención de Riesgos Laborales**

#### 4. IDENTIFICACIÓN DE PELIGROS. EVALUACIÓN Y CONTROL DE RIESGOS.

La identificación de peligros para la evaluación y control de los riesgos contemplará la totalidad de los puestos de trabajo y será realizada a través de la denominada “Evaluación de Riesgos”.

Así mismo, se deberán identificar los peligros y estimar los riesgos ante cambios o propuestas de cambios en la organización, el sistema de seguridad y salud o sus actividades y ello de manera previa a la introducción de tales cambios.

La evaluación de riesgos así concebida tendrá en cuenta todas las actividades realizadas en las instalaciones de la empresa tanto si son realizadas por personal propio como por personal de empresas contratistas y deberá estar disponible para su consulta por el personal de cada puesto de trabajo. Su registro es una responsabilidad del responsable del centro de trabajo.

La evaluación de riesgos se revisará y actualizará con una periodicidad anual salvo que la legislación, la reglamentación o normativa especifique la periodicidad de las mismas, en cuyo caso se atenderá a esta.

En el caso de nuevas incorporaciones los trabajadores recibirán esta información de en el momento de su incorporación a la empresa y de manera previa a su incorporación al puesto de trabajo.

## 1.1. OBJETIVOS Y PROGRAMAS

El representante de la Dirección define anualmente los objetivos globales de la empresa

Los objetivos serán medibles y cuantificables y en general referidos a los siguientes parámetros:

- Número de incidentes.
- Indicadores Estadísticos.
- Nivel de cumplimentación de las actividades preventivas programadas (por ejemplo, número de reuniones de grupo, número de inspecciones de seguridad)
- Niveles de aplicación de la implantación y desarrollo del Sistema de Gestión, en función de los resultados de las Auditorías de seguimiento que se realizan anualmente.

La difusión de los objetivos a niveles inferiores, parque y/o departamento, corresponde a los jefes y responsables de departamento.

Se dispondrá de un programa de actividad preventiva y una memoria anuales.

En el Programa de actividad preventiva se identificarán, convenientemente ordenadas:

- Las acciones concretas a realizar
- Los responsables de su ejecución
- Los plazos o calendario para su ejecución

La aprobación del programa de actividad preventiva corresponde al Representante de la Dirección.

### 4.1.2 SEGUIMIENTO DE OBJETIVOS Y PROGRAMAS

La Dirección efectuará un seguimiento formal y documentado de los objetivos y programas de actividad preventiva mediante reuniones establecidas cada 6 meses con todos los departamentos.

### 1.1.3 FORMACIÓN

La formación en materia de prevención de riesgos laborales formará parte de la formación y capacitación general para el desarrollo de su trabajo.

Se establecerá la formación para cada puesto de trabajo o función teniendo en cuenta:

- La naturaleza de las funciones y tareas a desempeñar.
- Los requisitos de la política de Prevención y del Plan de Prevención.
- Las prácticas operativas.
- La naturaleza y evaluación de los riesgos del puesto o puestos de trabajo ocupados o supervisados por el empleado.
- Los requisitos de formación establecidos en la legislación vigente.

### 1.1.4 CONTROL DE SUSTANCIAS PELIGROSAS

Existirá un registro de “Sustancias y preparados peligrosos utilizados” en el que figuren todas las sustancias químicas peligrosas que utilice el personal de la instalación.

El registro indicará el motivo del uso, las áreas de utilización y las cantidades máximas aproximadas anuales o bien una anotación relativa al uso continuo, habitual, frecuente o esporádico de la sustancia así como su clasificación y etiquetado.

Se mantendrá un registro de las “Fichas de datos de seguridad” de las sustancias y preparados peligrosos utilizados en el cual estarán al menos aquellas sustancias de uso continuo, habitual o

frecuente. Para aquellas de uso esporádico, antes de su uso se deberá contar con la correspondiente Ficha de datos de Seguridad.

No se podrá realizar ninguna compra de producto químico peligroso del que no se disponga de su correspondiente ficha de datos de seguridad.

### 1.1.5 PREPARACION Y RESPUESTA ANTE UNA SITUACION DE EMERGENCIA

En la instalación será de aplicación el RD 393/2007, de 23 de marzo, por el que se aprueba la Norma Básica de Autoprotección de los centros, establecimientos y dependencias dedicados a actividades que puedan dar origen a situaciones de emergencia.

El plan de autoprotección se mantendrá actualizado y operativo incluyendo:

- Una evaluación de los medios necesarios de protección contra las situaciones de emergencia tales como incendios, explosiones, emisiones etc. así como para las actuaciones ante alarmas y evacuaciones.
- Plan de emergencia
- La designación de las personas integrantes de los equipos de emergencia y evacuación

Las instrucciones a seguir en caso de emergencia

Las actuaciones que haya que realizar como consecuencia de lo establecido en los planes de emergencia formarán parte de la planificación de la actividad preventiva y serán objeto de seguimiento en las reuniones periódicas con los departamentos y con el representante de los trabajadores.

### 1.1.6 VIGILANCIA DE LA SALUD

El Servicio de Prevención Ajeno con quien se concierte la especialidad de Medicina del Trabajo, establecerá el contenido de la vigilancia específica de la salud (protocolos específicos aplicables) en cada uno de los puestos de trabajo, en función de los riesgos específicos del puesto obtenidos a través de la Evaluación de Riesgos, así como la periodicidad de la Vigilancia de la Salud en cada caso, identificando, en su caso, los puestos de trabajo en donde dicha vigilancia resulta obligatoria y los motivos para ello.

### 1.1.7 ACCIDENTES, INCIDENTES

El análisis estadístico de los incidentes y enfermedades profesionales y del trabajo es una útil herramienta para la medida de la eficacia del plan de prevención, la detección de posibles fuentes de riesgo y un indicador sobre la necesidad de establecer nuevas medidas preventivas o reorientar las existentes. Con tal propósito se realizará un análisis periódico de la accidentalidad y una amplia difusión del mismo.

### 1.1.8 AUDITORÍAS

El Plan de Prevención y su aplicación en 6cean será auditado regularmente a través de un Plan de Auditorías de Prevención que se elabora anualmente y que formará parte del “Programa de Actividad Preventiva”. La realización periódica de auditorías del Sistema de Gestión de Prevención de Riesgos Laborales tiene el objetivo de cumplir con el compromiso de mejora continua definido en la Política de Prevención así como:

- Determinar si el Sistema cumple con los planes establecidos.
- Comprobar la eficacia del Sistema.
- Servir como base para informar a la Dirección.

## 1.1.9 REVISIÓN POR LA DIRECCIÓN

La revisión por la Dirección debe tener en cuenta la necesidad de cambios en la Política de Prevención de Riesgos Laborales, los objetivos y otros elementos del Sistema de Gestión, las circunstancias cambiantes y el compromiso de mejora continua.

Dicha revisión se realizará al menos cada año, sin perjuicio de poder realizar revisiones por un periodo inferior, correspondiendo la elaboración del informe al Representante de la Dirección.

## 5 PLAN DE OPERACIONES

### 5.1 EMPLAZAMIENTO (APÉNDICE 25)

La parcela seleccionada es la C2 de la zona “El Juncal” del plan urbanístico municipal, tiene una superficie total aproximada de 15.000m<sup>2</sup> donde se construirá el Centro con una superficie aproximada de 4.500m<sup>2</sup> dejando el resto como zona ajardinada y un parking en superficie de más de 200 plazas para clientes y empleados.

Estará en la A-1 en el kilómetro 17, muy próxima a Madrid y a las conexiones con la M-30 y M-40 lo que posibilita el acceso a la zona en pocos minutos desde el Centro de Madrid, los núcleos de población en el noreste y noroeste de la Comunidad, así como de los numerosos parques empresariales presentes en la zona. La estación de Metro “Marques de Valdevia”, y la de Renfe “Alcobendas” están situada a 900 y 1200 metros respectivamente de la parcela seleccionada, lo que garantiza el acceso a aquellos clientes que no dispongan de transporte privado o que simplemente deseen acercarse en un sistema de transporte limpio y económico desde casi cualquier punto de la Comunidad, y en especial desde el Centro de la capital.

La parcela constará de una entrada principal para clientes y una posterior para servicio y empleados, tanto para peatones como vehículos, con accesos adaptados y plazas reservadas para vehículos de discapacitados.



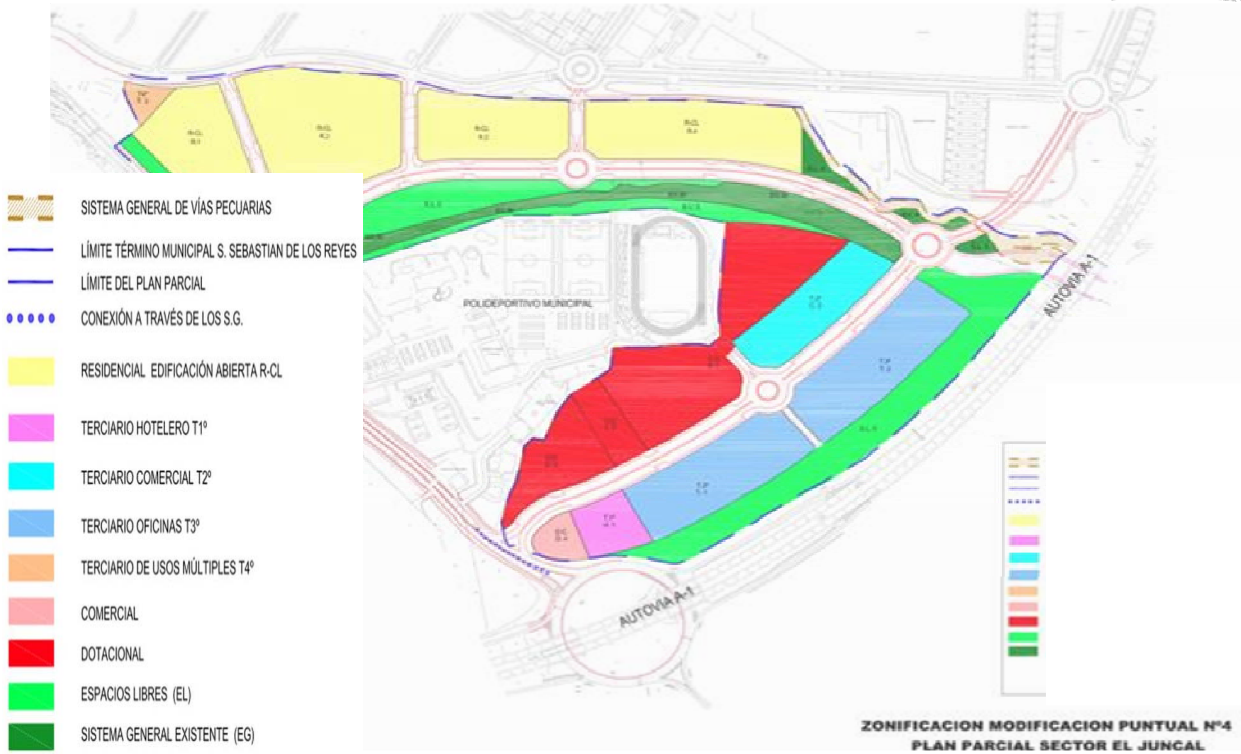


Figura 42 Localización

## 5.2 PLANIFICACIÓN (APÉNDICE 26)

AÑO	Stock de seguridad
1	10%
2	8%
3	6%
4	5%
5	5%



## 6 PLAN FINANCIERO

### 6.1 CUENTAS P&L DETALLADAS ESCUELA Y TIENDA CASO REALISTA

P&L ESCUELA	AÑO1	AÑO2	AÑO3	AÑO4	AÑO5
VENTA BAU	286,110.0	583,664.4	773,939.0	971,591.1	1,238,778.7
VENTA OWD	262,180.8	534,848.8	681,932.3	927,427.9	1,182,470.5
VENTA INM	156,060.0	265,302.0	541,216.1	828,060.6	1,126,162.4
VENTA CLUB	39,488.4	70,966.3	127,163.9	189,572.1	254,425.7
Alquiler Inst.	30,000.0	33,660.0	39,015.0	38,521.9	47,150.7
Alquiler Cámaras	20,000.0	61,200.0	93,636.0	127,345.0	216,486.4
<b>INGRESOS POR VENTAS</b>	<b>793,839.2</b>	<b>1,549,641.5</b>	<b>2,256,902.3</b>	<b>3,082,518.5</b>	<b>4,065,474.5</b>
Aprovisionamiento	-41,200.0	-77,316.0	-97,901.6	-132,291.0	-168,059.3
<b>MARGEN OPERATIVO</b>	<b>752,639.2</b>	<b>1,472,325.5</b>	<b>2,159,000.6</b>	<b>2,950,227.4</b>	<b>3,897,415.2</b>
Gastos de personal	-399,817.4	-466,487.1	-505,515.3	-576,692.2	-650,516.1
S.Externos Escuela	-121,337.8	-56,903.5	-58,041.6	-59,202.4	-60,386.5
S.Externos Comunes	-198,462.1	-146,033.4	-297,529.0	-303,100.3	-308,783.1
Marketing	-143,628.2	-144,969.1	-182,299.8	-220,079.2	-261,706.6
Alquiler terreno	-90,000.0	-91,800.0	-93,636.0	-95,508.7	-97,418.9
Otros gastos	-25,000.0	-25,500.0	-26,010.0	-26,530.2	-27,060.8
<b>GASTOS DE EXPLOTACIÓN</b>	<b>-978,245.5</b>	<b>-931,693.1</b>	<b>-1,163,031.6</b>	<b>-1,281,113.0</b>	<b>-1,405,871.9</b>
BAAI	-225,606.3	540,632.4	995,969.0	1,669,114.4	2,491,543.3
Amortizaciones	-161,807.6	-169,375.0	-189,375.0	-207,375.0	-215,375.0
<b>BAI</b>	<b>-387,413.9</b>	<b>371,257.4</b>	<b>806,594.0</b>	<b>1,461,739.4</b>	<b>2,276,168.3</b>
Ingresos financieros	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
Gastos financieros	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
Resultado financieros	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
<b>BAI ORDINARIO</b>	<b>-387,413.9</b>	<b>371,257.4</b>	<b>806,594.0</b>	<b>1,461,739.4</b>	<b>2,276,168.3</b>
Ingresos extraordinarios	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
Gastos extraordinarios	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
Resultados extraordinarios	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
<b>BAI Extraordinario</b>	<b>-387,413.9</b>	<b>371,257.4</b>	<b>806,594.0</b>	<b>1,461,739.4</b>	<b>2,276,168.3</b>
Impuestos	-69,734.5	-98,408.7	-201,648.5	-365,434.9	-569,042.1
<b>BDI</b>	<b>-317,679.4</b>	<b>272,848.7</b>	<b>604,945.5</b>	<b>1,096,304.6</b>	<b>1,707,126.2</b>

## Apéndices



Te acercamos el mar...

<b>P&amp;L TIENDA</b>	<b>AÑO1</b>	<b>AÑO2</b>	<b>AÑO3</b>	<b>AÑO4</b>	<b>AÑO5</b>
Venta Kit Lig Bas	82,629	169,066	223,041	283,197	360,434
Venta Kit Lig Avz	66,419	135,941	177,151	231,857	294,672
Venta Kit Pes Bas	171,291	300,035	583,431	885,075	1,196,897
Venta Kit Pes Avz	115,222	205,672	400,499	607,668	821,075
VENTA ONLINE	130,662	243,209	415,230	602,335	801,918
<b>INBRESOS POR VENTAS</b>	<b>566,223</b>	<b>1,053,923</b>	<b>1,799,351</b>	<b>2,610,132</b>	<b>3,474,995</b>
Aprovisionamientos	-330,668	-574,121	-954,456	-1,423,392	-1,896,286
<b>MARGEN OPERATIVO</b>	<b>235,556</b>	<b>479,802</b>	<b>844,895</b>	<b>1,186,741</b>	<b>1,578,709</b>
Gastos de personal	-334,932	-341,150	-347,511	-353,997	-360,603
S.Externos Comunes	-198,462	-146,033	-148,764	-151,550	-154,392
Marketing	-143,628	-144,969	-182,300	-220,079	-261,707
Alquiler terreno	-90,000	-91,800	-93,636	-95,509	-97,419
Otros gastos	-25,000	-25,500	-26,010	-26,530	-27,061
<b>GASTOS DE EXPLOTACIÓN</b>	<b>-792,022</b>	<b>-749,453</b>	<b>-798,221</b>	<b>-847,665</b>	<b>-901,181</b>
<b>BAAI</b>	<b>-556,467</b>	<b>-269,650</b>	<b>46,674</b>	<b>339,075</b>	<b>677,528</b>
Amortizaciones	-78,088	-77,375	-77,375	-77,375	-77,375
<b>BAI</b>	<b>-634,554</b>	<b>-347,025</b>	<b>-30,701</b>	<b>261,700</b>	<b>600,153</b>
Ingresos financieros	0	0	0	0	0
Gastos financieros	0	0	0	0	0
Resultado financieros	0	0	0	0	0
<b>BAI ORDINARIO</b>	<b>-634,554</b>	<b>-347,025</b>	<b>-30,701</b>	<b>261,700</b>	<b>600,153</b>
Ingresos extraordinarios	0	0	0	0	0
Gastos extraordinarios	0	0	0	0	0
Resultados extraordinarios	0	0	0	0	0
<b>BAI</b>	<b>-634,554</b>	<b>-347,025</b>	<b>-30,701</b>	<b>261,700</b>	<b>600,153</b>
Impuestos	-158,639	0	-10,039	-66,713	-150,038
<b>BDI</b>	<b>-475,916</b>	<b>-347,025</b>	<b>-40,740</b>	<b>194,987</b>	<b>450,115</b>

6.2 TESORERÍA CASO REALISTA

TESORERÍA	AÑO -2	AÑO -1	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Cobro de Clientes	0	0	1,230,051	2,252,019	3,445,566	4,789,800	6,307,448
Cobro Ingresos Financieros	0	0	0	0	0	0	0
Ingresos extraordinarios	0	0	0	0	32,800	16,400	39,360
Aumento disposición póliza crédito	98,300	72,577	221,095	0	0	0	0
IVA devuelto	473,043	515,312	210,274	0	0	0	0
<b>Total entradas caja</b>	<b>571,344</b>	<b>587,889</b>	<b>1,661,420</b>	<b>2,252,019</b>	<b>3,478,366</b>	<b>4,806,200</b>	<b>6,346,808</b>
Pago por IS	0	0	0	0	0	0	-188,969
Pago a Proveedores	-2,426,116	-2,402,357	-776,807	-505,947	-898,304	-1,235,468	-1,646,230
Pago Mano de Obra Directa	0	0	-734,749	-807,637	-853,026	-930,689	-1,011,119
Pago Gastos Generales	0	0	-859,355	-682,821	-752,634	-823,354	-900,561
Pago Gastos Financieros Préstamo	-16,056	-49,495	-81,882	0	0	0	0
Pago Gastos Financieros Póliza	-2,482	-4,589	-1,494	-1,013	0	0	0
Pago Dividendos	0	0	0	0	-124,456	-477,766	-771,400
Reducción disposición póliza crédito	-27,164	-14,002	-129,711	-221,095	0	0	0
Pago por IVA HP	0	0	-62,612	-5,589	-237,559	-405,305	-607,245
Devolución del principal	0	0	-125,552	-125,552	-125,552	-125,552	-125,552
Saldo IVA	-525,642	-519,803	-84,984	237,559	405,305	607,245	838,313
<b>Total salidas caja</b>	<b>-2,997,459</b>	<b>-2,990,246</b>	<b>-2,857,146</b>	<b>-2,112,095</b>	<b>-2,586,227</b>	<b>-3,390,890</b>	<b>-4,412,764</b>
Tesorería Inicial	2,426,116	2,402,357	2,508,834	20,000	159,924	1,052,063	2,467,373
Diferencia Cobros/Pagos	-2,426,116	-2,402,357	-1,195,726	139,924	892,139	1,415,311	1,934,045
<b>Tesorería Final</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>1,313,108</b>	<b>159,924</b>	<b>1,052,063</b>	<b>2,467,373</b>	<b>4,401,418</b>
Utiliz. Inicial Póliza Crédito	2	2	0	0	0	0	0
Utiliz. Final Póliza Crédito	541,540	1,001,214	326,014	221,095	0	0	0
Utiliz. Media Póliza Crédito	612,676	1,059,789	417,397	0	0	0	0
Ingresos Financieros LP	1,334,364	1,321,296	668,649	0	0	0	0
Gastos Financieros Préstamo LP	-16,056	-49,495	-81,882	-6,797	-6,531	-6,264	-5,997
Gastos Financieros Póliza	-2,482	-4,589	-1,494	-1,013	0	0	0
Saldo IVA	525,642	519,803	84,984	-237,559	-405,305	-607,245	-838,313
IVA Soportado	525,642	519,803	354,995	256,787	358,239	447,774	554,889
IVA Repercutido			270,011	494,346	763,544	1,055,020	1,393,202

## 6.3 CASO OPTIMISTA

<b>P&amp;G Consolidada</b>	<b>AÑO -2</b>	<b>AÑO -1</b>	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>	<b>AÑO 4</b>	<b>AÑO 5</b>	<b>CARG</b>
Importe neto cifra de negocios	0	0	1,618,045	2,970,754	4,628,407	6,485,333	8,560,840	39.54%
Aprovisionamientos	0	0	-420,007	-727,539	-1,222,499	-1,816,538	-2,417,536	
<b>Margen operativo</b>	0	0	1,198,039	2,243,215	3,405,907	4,668,795	6,143,304	38.67%
<b>Gastos de explotación</b>	-380,216	-356,457	-1,803,603	-1,741,653	-1,889,938	-2,069,727	-2,252,191	4.54%
Marketing	0	0	-248,079	-260,354	-337,792	-415,917	-501,967	15.14%
Servicios externos y otros gastos	-238,347	-211,751	-476,204	-327,976	-334,224	-340,598	-347,099	-6.13%
Gastos de Personal	0	0	-734,749	-807,637	-853,026	-930,689	-1,011,119	6.59%
Amortizaciones	0	0	-196,971	-205,171	-221,571	-236,331	-242,891	4.28%
Alquileres	-141,869	-144,706	-147,600	-140,515	-143,326	-146,192	-149,116	
<b>Beneficio operativo</b>	-380,216	-356,457	-605,564	501,562	1,515,969	2,599,068	3,891,113	66.89%
Variación de existencias	0	0	25,825	11,652	11,577	13,148	20,785	-4.25%
Ingresos extraordinarios	0	0	0	0	32,800	16,400	39,360	
Gastos extraordinarios	0	0	0	0	0	0	0	
Ingresos financieros	0	0	0	0	0	0	0	
Gastos financieros	-18,559	-54,108	-81,193	-270	0	0	0	
<b>Beneficio antes impuestos BAI</b>	-398,774	-410,565	-660,932	512,944	1,560,346	2,628,616	3,951,258	-242.99%
Impuesto sociedades	-99,694	-102,641	-165,233	-128,236	-390,086	-657,154	-987,814	42.99%
<b>Beneficio Neto</b>	<b>-299,081</b>	<b>-307,923</b>	<b>-495,699</b>	<b>384,708</b>	<b>1,170,259</b>	<b>1,971,462</b>	<b>2,963,443</b>	-242.99%

## Apéndices



Te acercamos el mar...

<b>BALANCE</b>	<b>AÑO -2</b>	<b>AÑO -1</b>	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>	<b>AÑO 4</b>	<b>AÑO 5</b>
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>2.198.596</b>	<b>4.351.628</b>	<b>4.823.948</b>	<b>5.378.510</b>	<b>6.624.196</b>	<b>8.671.443</b>	<b>10.872.892</b>
<b>ACTIVO FIJO</b>	<b>2.045.900</b>	<b>4.091.800</b>	<b>4.410.555</b>	<b>4.221.785</b>	<b>4.105.174</b>	<b>3.914.764</b>	<b>3.724.353</b>
<b>INMOVILIZADO MATERIAL</b>	<b>2.045.900</b>	<b>4.091.800</b>	<b>4.404.855</b>	<b>4.217.509</b>	<b>4.102.324</b>	<b>3.913.338</b>	<b>3.724.353</b>
Valor de adquisición	2.045.900	4.091.800	4.600.400	4.616.800	4.681.760	4.711.280	4.724.400
Amortización acumulada	0	0	-195.545	-399.291	-579.436	-797.942	-1.000.047
<b>INMOVILIZADO INMATERIAL</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>5.701</b>	<b>4.275</b>	<b>2.850</b>	<b>1.425</b>	<b>0</b>
Software y aplicaciones informáticas	0	0	7.126	7.126	7.126	7.126	7.126
Amortización acumulada	0	0	-1.425	-2.850	-4.275	-5.701	-7.126
<b>ACTIVO CIRCULANTE</b>	<b>152.696</b>	<b>259.828</b>	<b>413.392</b>	<b>1.156.725</b>	<b>2.519.022</b>	<b>4.756.679</b>	<b>7.148.539</b>
EXISTENCIAS	0	0	25.825	37.477	49.053	62.201	82.986
Clientes	0	0	0	0	0	0	0
Crédito fiscal	99.694	202.335	367.568	239.332	0	0	0
IVA Soportado	53.002	57.493	0	0	0	0	0
Tesorería	0	0	20.000	879.916	2.469.968	4.694.478	7.065.553
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>2.198.596</b>	<b>4.351.628</b>	<b>4.823.948</b>	<b>5.378.510</b>	<b>6.624.196</b>	<b>8.671.443</b>	<b>10.872.892</b>
<b>PASIVO FIJO</b>	<b>2.127.035</b>	<b>4.221.468</b>	<b>4.715.943</b>	<b>4.975.098</b>	<b>5.785.754</b>	<b>6.843.079</b>	<b>8.495.592</b>
<b>FONDOS PROPIOS</b>	<b>792.671</b>	<b>1.565.808</b>	<b>1.572.186</b>	<b>1.956.894</b>	<b>2.893.101</b>	<b>4.075.978</b>	<b>5.854.044</b>
Capital Social	1.091.752	2.172.813	2.674.889	2.674.889	2.674.889	2.674.889	2.674.889
Reserva Legal	0	0	0	0	38.471	132.092	250.379
Reserva voluntaria	0	0	0	0	153.883	528.366	1.001.517
Resultado del ejercicio	-299.081	-73.706	-48.363	384.708	936.208	1.182.877	1.778.066
Pérdidas de ejercicios anteriores		-533.298	-1.054.340	-1.102.703	-910.349	-442.246	149.193
<b>ACREDORES A LARGO PLAZO</b>	<b>1.334.364</b>	<b>2.655.660</b>	<b>3.143.757</b>	<b>3.018.205</b>	<b>2.892.652</b>	<b>2.767.100</b>	<b>2.641.548</b>
Deudores con entidades de crédito	1.334.364	2.655.660	3.143.757	3.018.205	2.892.652	2.767.100	2.641.548
Préstamos y otras deudas LP	0	0	0	0	0	0	0
<b>PASIVO CIRCULANTE</b>	<b>71.561</b>	<b>130.160</b>	<b>108.005</b>	<b>403.411</b>	<b>838.442</b>	<b>1.828.364</b>	<b>2.377.300</b>
Préstamos y otras deudas CP	71.561	130.160	58.965	0	0	0	0
Proveedores	0	0	38.200	64.625	118.810	182.164	244.994
Deuda fiscal	0	0	0	0	150.755	807.909	987.814
IVA Repercutido	0	0	10.840	338.786	568.877	838.292	1.144.491
<b>CONTROL CUADRE</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>

## Apéndices



Te acercamos el mar...

	AÑO -2	AÑO -1	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<b>BENEFICIO OPERATIVO</b>	-380,216	-356,457	-605,564	501,562	1,515,969	2,599,068	3,891,113
-IS	-99,694	-102,641	-165,233	-128,236	-390,086	-657,154	-987,814
<b>NOPAT</b>	-479,909	-459,098	-770,797	373,326	1,125,883	1,941,914	2,903,299
+Amortizaciones y provisiones	0	0	196,971	205,171	221,571	236,331	242,891
-Inversiones Inmovilizado	-2,045,900	-2,045,900	-515,726	-16,400	-64,960	-29,520	-13,120
Delta FM		0	12,375	14,774	42,608	50,206	42,045
<b>FCF</b>	<b>-2,525,809</b>	<b>-2,504,998</b>	<b>-1,077,178</b>	<b>576,871</b>	<b>1,325,101</b>	<b>2,198,931</b>	<b>3,175,114</b>
<b>TIR (20 años)</b>		<b>27%</b>					
Fondo Maniobra	0	0	-12,375	-27,149	-69,757	-119,963	-162,008
<b>BENEFICIO NETO</b>	-299,081	-307,923	-495,699	384,708	1,170,259	1,971,462	2,963,443
+Amortizaciones y provisiones	0	0	196,971	205,171	221,571	236,331	242,891
-Inversiones Inmovilizado	-2,045,900	-2,045,900	-515,726	-16,400	-64,960	-29,520	-13,120
Delta FM	0	0	12,375	14,774	42,608	50,206	42,045
Delta Deuda Financiera	1,334,364	1,321,296	488,097	-125,552	-125,552	-125,552	-125,552
<b>EFCF</b>	<b>-1,010,617</b>	<b>-1,032,527</b>	<b>-313,982</b>	<b>462,700</b>	<b>1,243,926</b>	<b>2,102,926</b>	<b>3,109,707</b>
<b>TIR Accionista (20 años)</b>		<b>45%</b>					

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<b>ANALISIS ESTADOS FINANCIEROS</b>					
ROA=BAll/ACTIVO	-13%	9%	23%	30%	36%
ROS=BAll/VENTAS	-37%	17%	33%	40%	45%
<b>ANALISIS VERTICAL CUENTA RTOS</b> ver el peso de los gastos sobre ventas					
Aprovisionamiento=compras/ventas	26%	24%	26%	28%	28%
Personal= personal/ventas	45%	27%	18%	14%	12%
Marketing= MKT/Ventas	15%	9%	7%	6%	6%
Estructura= estructura/ventas	29%	11%	7%	5%	4%
Amortizaciones= amortiza/ventas	12%	7%	5%	4%	3%
<b>ANALISIS PRODUCTIVIDAD PERSONA</b>					
Nº empleados	21	23	24	26	28
Ventas/empleado	77,050	129,163	192,850	249,436	305,744
Coste /empleado	34,988	35,115	35,543	35,796	36,111
BAll/empleado	28,836	21,807	63,165	99,964	138,968
<b>ANALISIS RENTABILIDAD</b>					
ROI=B°N/Inversión Inicial	-8.36	6.49	19.75	33.26	50.00
ROE= B°N/FFPP	-19%	14%	44%	74%	111%
<b>ANALISIS DE SOLVENCIA</b>					
FONDO DE MANIOBRA= AC-PC	305,387	753,314	1,680,579	2,928,315	4,771,239
INDICE SOLVENCIA=Ex+Cli+Tes/Pro	1.20	14.20	21.20	26.11	29.18
COEFICIENTE ACIDO=cli+Tes/Pro	0.52	13.62	20.79	25.77	28.84
Indice Liquidez Inmediata=Teso/Pro	0.52	13.62	20.79	25.77	28.84

**Pay Back**

**7 Años**



## 6.4 CASO PESIMISTA

<b>P&amp;G Consolidada</b>	<b>AÑO -2</b>	<b>AÑO -1</b>	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>	<b>AÑO 4</b>	<b>AÑO 5</b>	<b>CARG</b>
Importe neto cifra de negocios	0	0	984,041	1,801,615	2,756,453	3,831,840	5,045,959	38.67%
Aprovisionamientos	0	0	-287,074	-507,587	-828,884	-1,232,442	-1,635,225	
Margen operativo	0	0	696,967	1,294,029	1,927,569	2,599,398	3,410,733	37.38%
<b>Gastos de explotación</b>	<b>-380,216</b>	<b>-356,457</b>	<b>-1,791,075</b>	<b>-1,715,133</b>	<b>-1,839,939</b>	<b>-2,010,572</b>	<b>-2,175,125</b>	<b>3.96%</b>
Marketing	0	0	-235,550	-237,749	-298,972	-360,930	-429,199	12.75%
Servicios externos y otros gastos	-238,347	-211,751	-476,204	-370,899	-370,820	-385,161	-392,507	-3.79%
Gastos de Personal	0	0	-734,749	-807,637	-853,026	-930,689	-1,011,119	6.59%
Amortizaciones	0	0	-196,971	-205,171	-221,571	-236,331	-242,891	4.28%
Alquileres	-141,869	-144,706	-147,600	-93,677	-95,550	-97,461	-99,411	
Beneficio operativo	-380,216	-356,457	-1,094,107	-421,105	87,630	588,826	1,235,608	
Variación de existencias	0	0	17,858	8,733	7,458	9,168	14,320	-4.32%
Ingresos extraordinarios	0	0	0	0	32,800	16,400	39,360	
Gastos extraordinarios	0	0	0	0	0	0	0	
Ingresos financieros	0	0	0	0	0	0	0	
Gastos financieros	-27,164	-80,457	-130,894	-337	-1,631	0	0	
<b>Beneficio antes impuestos BAI</b>	<b>-407,379</b>	<b>-436,914</b>	<b>-1,207,143</b>	<b>-412,708</b>	<b>126,257</b>	<b>614,395</b>	<b>1,289,288</b>	<b>-201.33%</b>
Impuesto sociedades	-101,845	-109,228	-301,786	-103,177	-31,564	-153,599	-322,322	1.33%
<b>Beneficio Neto</b>	<b>-305,535</b>	<b>-327,685</b>	<b>-905,357</b>	<b>-309,531</b>	<b>94,692</b>	<b>460,796</b>	<b>966,966</b>	<b>-201.33%</b>

## Apéndices



Te acercamos al mar...

<b>BALANCE</b>	<b>AÑO -2</b>	<b>AÑO -1</b>	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>	<b>AÑO 4</b>	<b>AÑO 5</b>
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>2.199.940</b>	<b>4.359.559</b>	<b>4.961.272</b>	<b>4.884.412</b>	<b>4.744.944</b>	<b>5.080.044</b>	<b>5.740.507</b>
<b>ACTIVO FIJO</b>	<b>2.045.900</b>	<b>4.091.800</b>	<b>4.410.555</b>	<b>4.221.785</b>	<b>4.105.174</b>	<b>3.914.764</b>	<b>3.724.353</b>
<b>INMOVILIZADO MATERIAL</b>	<b>2.045.900</b>	<b>4.091.800</b>	<b>4.404.855</b>	<b>4.217.509</b>	<b>4.102.324</b>	<b>3.913.338</b>	<b>3.724.353</b>
Valor de adquisición	2.045.900	4.091.800	4.600.400	4.616.800	4.681.760	4.711.280	4.724.400
Amortización acumulada	0	0	-195.545	-399.291	-579.436	-797.942	-1.000.047
<b>INMOVILIZADO INMATERIAL</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>5.701</b>	<b>4.275</b>	<b>2.850</b>	<b>1.425</b>	<b>0</b>
Software y aplicaciones informáticas	0	0	7.126	7.126	7.126	7.126	7.126
Amortización acumulada	0	0	-1.425	-2.850	-4.275	-5.701	-7.126
<b>ACTIVO CIRCULANTE</b>	<b>154.040</b>	<b>267.759</b>	<b>550.717</b>	<b>662.628</b>	<b>639.770</b>	<b>1.165.281</b>	<b>2.016.154</b>
EXISTENCIAS	0	0	17.858	26.591	34.049	43.218	57.538
Clientes	0	0	0	0	0	0	0
Crédito fiscal	101.845	211.073	512.859	616.036	584.472	430.873	108.551
IVA Soportado	52.195	56.686	0	0	0	0	0
Tesorería	0	0	20.000	20.000	21.249	691.190	1.850.065
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>2.199.940</b>	<b>4.359.559</b>	<b>4.961.272</b>	<b>4.884.412</b>	<b>4.744.944</b>	<b>5.080.044</b>	<b>5.740.507</b>
<b>PASIVO FIJO</b>	<b>2.120.581</b>	<b>4.195.252</b>	<b>4.880.068</b>	<b>4.444.985</b>	<b>4.414.125</b>	<b>4.565.051</b>	<b>5.019.678</b>
<b>FONDOS PROPIOS</b>	<b>786.218</b>	<b>1.539.593</b>	<b>1.406.312</b>	<b>1.096.780</b>	<b>1.191.473</b>	<b>1.467.950</b>	<b>2.048.130</b>
Capital Social	1.091.752	2.172.813	2.944.889	2.944.889	2.944.889	2.944.889	2.944.889
Reserva Legal	0	0	0	0	-30.953	-21.484	6.164
Reserva voluntaria	0	0	0	0	-123.812	-85.936	24.656
Resultado del ejercicio	-305.535	-75.871	-81.450	-309.531	94.692	276.478	580.180
Pérdidas de ejercicios anteriores		-557.349	-1.457.127	-1.538.578	-1.693.343	-1.645.997	-1.507.758
<b>ACREDORES A LARGO PLAZO</b>	<b>1.334.364</b>	<b>2.655.660</b>	<b>3.473.757</b>	<b>3.348.205</b>	<b>3.222.652</b>	<b>3.097.100</b>	<b>2.971.548</b>
Deudores con entidades de crédito	1.334.364	2.655.660	3.473.757	3.348.205	3.222.652	3.097.100	2.971.548
Préstamos y otras deudas LP	0	0	0	0	0	0	0
<b>PASIVO CIRCULANTE</b>	<b>79.358</b>	<b>164.307</b>	<b>81.204</b>	<b>439.427</b>	<b>330.819</b>	<b>514.994</b>	<b>720.829</b>
Préstamos y otras deudas CP	79.358	164.307	53.917	260.986	0	0	0
Proveedores	0	0	25.992	44.032	79.572	122.466	163.941
Deuda fiscal	0	0	0	0	0	0	0
IVA Repercutido	0	0	1.295	134.409	251.247	392.528	556.888
<b>CONTROL CUADRE</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>

## Apéndices



Te acercamos al mar...

	AÑO -2	AÑO -1	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<b>BENEFICIO OPERATIVO</b>	-380,216	-356,457	-1,094,107	-421,105	87,630	588,826	1,235,608
-IS	-101,845	-109,228	-301,786	-103,177	-31,564	-153,599	-322,322
<b>NOPAT</b>	-482,061	-465,685	-1,395,893	-524,282	56,066	435,228	913,286
+Amortizaciones y provisiones	0	0	196,971	205,171	221,571	236,331	242,891
-Inversiones Inmovilizado	-2,045,900	-2,045,900	-515,726	-16,400	-64,960	-29,520	-13,120
Delta FM		0	8,134	9,307	28,082	33,725	27,155
<b>FCF</b>	<b>-2,527,961</b>	<b>-2,511,585</b>	<b>-1,706,514</b>	<b>-326,205</b>	240,758	675,763	1,170,212
<b>TIR (20 años)</b>	<b>11%</b>						
Fondo Maniobra	0	0	-8,134	-17,441	-45,523	-79,248	-106,403
<b>BENEFICIO NETO</b>	<b>-305,535</b>	<b>-327,685</b>	<b>-905,357</b>	<b>-309,531</b>	94,692	460,796	966,966
+Amortizaciones y provisiones	0	0	196,971	205,171	221,571	236,331	242,891
-Inversiones Inmovilizado	-2,045,900	-2,045,900	-515,726	-16,400	-64,960	-29,520	-13,120
Delta FM	0	0	8,134	9,307	28,082	33,725	27,155
Delta Deuda Financiera	1,334,364	1,321,296	818,097	-125,552	-125,552	-125,552	-125,552
<b>EFCF</b>	<b>-1,017,071</b>	<b>-1,052,289</b>	<b>-397,881</b>	<b>-237,006</b>	153,833	575,780	1,098,340
<b>TIR Accionista (20 años)</b>	<b>22%</b>						

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<b>ANALISIS ESTADOS FINANCIEROS</b>					
ROA=BAII/ACTIVO	-22%	-9%	2%	12%	22%
ROS=BAII/VENTAS	-111%	-23%	3%	15%	24%
<b>ANALISIS VERTICAL CUENTA RTOS</b> ver el peso de los gastos sobre ventas					
Aprovisionamiento=compras/ventas	29%	28%	30%	32%	32%
Personal= personal/ventas	75%	45%	31%	24%	20%
Marketing= MKT/Ventas	24%	13%	11%	9%	9%
Estructura= estructura/ventas	48%	21%	13%	10%	8%
Amortizaciones= amortiza/ventas	20%	11%	8%	6%	5%
<b>ANALISIS PRODUCTIVIDAD PERSONA</b>					
Nº empleados	21	23	24	26	28
Ventas/empleado	46,859	78,331	114,852	147,378	180,213
Coste /empleado	34,988	35,115	35,543	35,796	36,111
BAII/empleado	52,100	18,309	3,651	22,647	44,129
<b>ANALISIS RENTABILIDAD</b>					
ROI=B°N/Inversión Inicial	-14.11	-4.82	1.48	7.18	15.06
ROE= B°N/FFPP	-31%	-11%	3%	16%	33%
<b>ANALISIS DE SOLVENCIA</b>					
FONDO DE MANIOBRA= AC-PC	469,513	223,200	308,951	650,287	1,295,325
INDICE SOLVENCIA=Ex+Cli+Tes/Pro	1.46	1.06	0.69	6.00	11.64
COEFICIENTE ACIDO=cli+Tes/Pro	0.77	0.45	0.27	5.64	11.28
Indice Liquidez Inmediata=Teso/Pro	0.77	0.45	0.27	5.64	11.28

**Pay Back**

**12 Años**



**ANEXOS**

# **Impacto económico del turismo náutico en España**

## **Submarinismo**

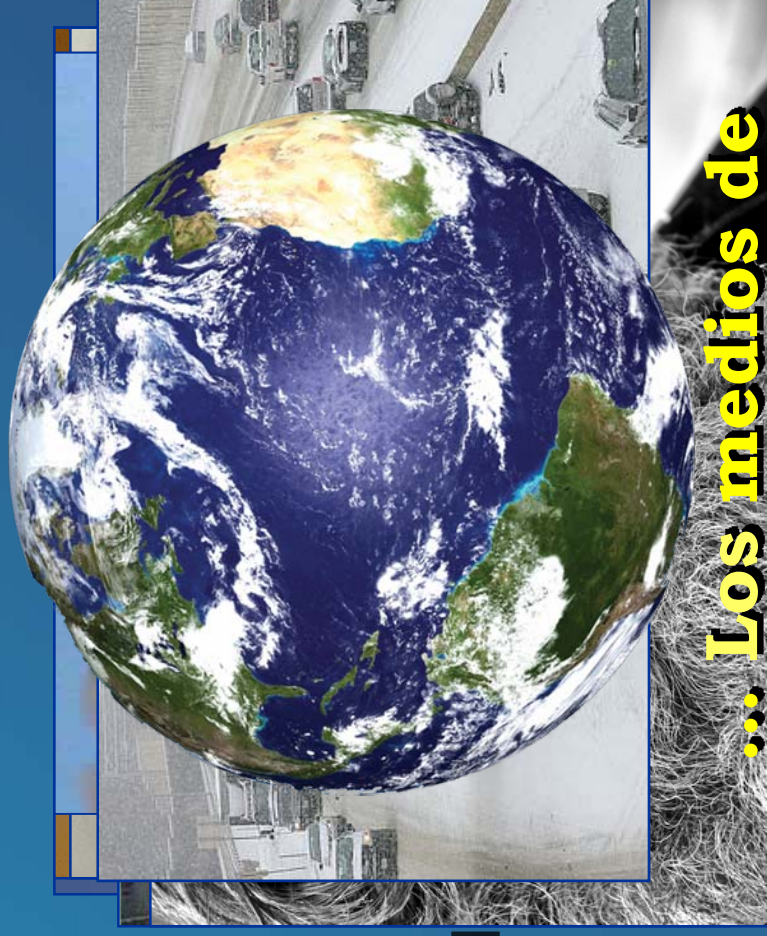


**PADI**<sup>®</sup>



# El mundo tiene, de por sí, algunos problemas...

- ◆ Estrés
- ◆ Economía
- ◆ Guerras
- ◆ Conflictos
- ◆ Calentamiento Global
- ◆ Desastres
- ◆ Terrorismo
- ◆ Desempleo
- ◆ Clima Implacable
- ◆ Explosión Demográfica



**... Los medios de comunicación recalcan esto cada día**





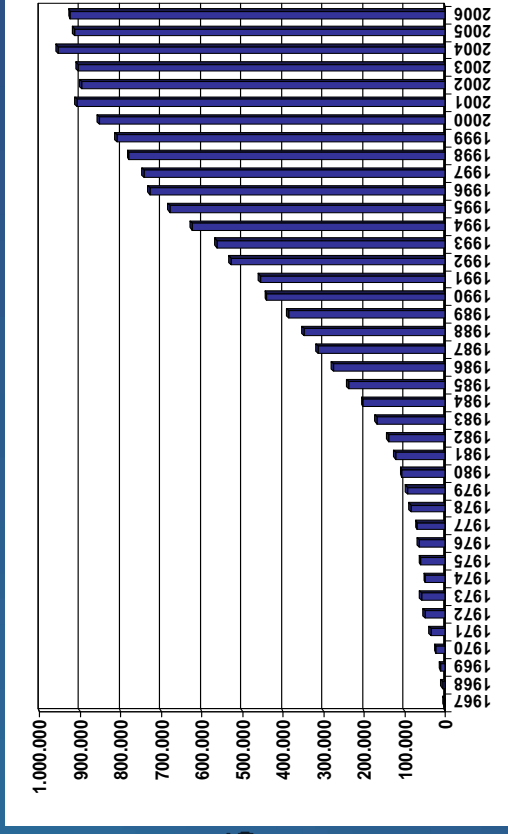
# Adiós, Mundo Cruel: ¡Hola Buceo!

- ◆ El buceo es evasión y aventura
- ◆ En la vida, los tiempos difíciles se pueden sustituir rápidamente por buenos y felices momentos bajo el agua
- ◆ El buceo es una experiencia bella y enriquecedora



# Desde PADI, ¿qué hemos conseguido?

- ◆ Certificar anualmente más del 60% de buceadores del nivel de entrada en el mundo
- ◆ Emitir más de 15.600.000 certificaciones de buceadores a nivel mundial
- ◆ Procesar más de 900.000 certificaciones cada año
- ◆ Formar buceadores en más de 180 países del mundo



# **PADI en el mundo**

- ◆ **Presencia:** 185 países
- ◆ **Centros PADI:** 5861
- ◆ **Miembros PADI:** 134598
- ◆ **Certificaciones:** 932486
- ◆ **Total:** 17.532.116

- ◆ **Fuente:** certificaciones en todo el mundo y estadísticas de certificaciones. Año 2008



# **PADI en Europa**

- ◆ **Presencia:** 18 países
- ◆ **Centros PADI:** 1134
- ◆ **Miembros PADI:** 30000
- ◆ **Certificaciones:** 243478



**Fuente: certificaciones en todo el mundo y estadísticas de certificaciones. Año 2008**

# **PADI en España**

- ◆ **Presencia:** Todas comunidades
- ◆ **Centros PADI:** 216
- ◆ **Miembros PADI:** 3008
- ◆ **Certificaciones:** 32330



**Fuente: certificaciones en todo el mundo y estadísticas de certificaciones. Año 2008**



# Preparamos y entrenamos a nuestros asociados para:

- ◆ Mantener su negocio a prueba de recesión
- ◆ Buscar oportunidades ocultas
- ◆ Establecer objetivos para el crecimiento
- ◆ Priorizar la adhesión de nuevos buceadores



# Razones para el optimismo

Resultados de una reciente encuesta de DivePhotoGuide.com:

- ◆ El 31.6% planifica bucear **más** en 2009 que en 2008
- ◆ El 45.7% planifica bucear las mismas veces en 2009 que en 2008
- ◆ El 22.5% planifica bucear menos en 2009 que en 2008





Aunque no podemos influir  
en la macro economía, el  
impacto en nuestro  
negocio depende  
básicamente de *nosotros*...

**¿Somos realmente conscientes  
del negocio que mueve la  
industria del buceo?**



# Posición en el sector turístico

Según un estudio realizado por  
Turespaña (2006)

Secretaría General de  
Turismo



**PADI**<sup>®</sup>

# Según estudio realizado por Turespaña (2006)

- ◆ Las empresas orientadas al turismo náutico, ofertan diversas actividades, entre las que destacan:
  - submarinismo, piragüismo, vela ligera, paseos y avistamientos, surf y windsurf, esquí acuático y motos acuáticas, entre otros.
- ◆ De ellas, las que ofertan actividades de submarinismo y piragüismo, aglutinan una cuota de mercado del 45%.



**PADI**

# Según estudio realizado por Turespaña – 2006 (cont.)

- ◆ Su actividad no sólo se desarrolla en los meses de mayor afluencia (julio y agosto), presentando una temporada más larga que las dedicadas a otras actividades con mayor estacionalización.
- ◆ Entorno al 80% de ellas declaran realizar algún tipo de promoción para clientes extranjeros, siendo las dedicadas al chárter y al submarinismo las que utilizan más medios para promocionarse.



PADI

# Según estudio realizado por Turespaña – 2006 (cont.)

- ◆ Entre el turismo extranjero que visita nuestro país, la actividad náutica genera unos ingresos superiores a los 960 millones de euros. El 80 % de éstos, se reparten en tres actividades:
  - Submarinismo: con un 49,33% (477.129.309 €)
  - Embarcaciones en tránsito: con un 20,71%
  - Chárter náutico: con un 11,76%





# Según estudio realizado por Turesspaña – 2006 (cont.)

- ◆ El mismo estudio desprende un diagnóstico general del sector “turismo náutico” destacando algunas fortalezas y debilidades, entre las que cabe destacar :



# Según estudio realizado por Turespaña – 2006 (cont.)

## ◆ FORTALEZAS:

- España cuenta con puertos de prestigio internacional, buenas zonas de vientos y saludables fondos marinos para la práctica del submarinismo, que deberían ser aprovechados para ampliar la oferta turística destinada al público internacional.
- La región mediterránea cuenta con buenas condiciones climáticas durante prácticamente todo el año para la práctica de estas actividades. Esto hace desaparecer la estacionalidad.



PADI



# Según estudio realizado por Turespaña – 2006 (cont.)

- ◆ **FORTALEZAS: el Submarinismo...**
  - **Es la actividad más desestacionalizada**
  - **Los centros de buceo son los agentes náutico-turísticos más organizados y profesionalizados:**
    - ◆ **Ofrecen calidad y buena atención al cliente (buen estado del material, instalaciones...)**
    - ◆ **Orientados al cliente: la promoción y comunicación son dos de sus pilares comerciales (uso de Internet)**
    - ◆ **Apertura al exterior: contacto empresarial con clientes extranjeros.**



# Según estudio realizado por Turespaña – 2006 (cont.)

- ◆ **DEBILIDADES:**
  - No existe una política de turismo náutico orientada a cubrir las necesidades de la demanda.
  - Ni siquiera en tiempos de crisis se tiene en cuenta la fortaleza demostrada de este mercado para ampliar la oferta de ocio recreativo.
  - La regulación jurídica es compleja con imposiciones mayores en España que en el resto de los países de la Unión Europea.

# Según estudio realizado por Turespaña – 2006 (cont.)

- ◆ **AMENAZAS:**
  - Ausencia de políticas integradas de planificación náutico-turística:
    - ◆ En la mayoría de las Comunidades Autónomas del litoral existe total disociación entre las Consejerías de Turismo, Ordenación del Territorio y Medio Ambiente.

# Posición en el sector económico europeo

Según RSTC – Europa



Recreational Scuba  
Training Council –  
Europa

**PADI**<sup>®</sup>

# Según RSTC- Europa (Recreational Scuba Training Councils - Europe)

- ◆ De los 15 millones de buceadores recreativos que hay en el mundo, cerca de 4 millones son europeos.
- ◆ El gasto medio en enseñanza y material es de unos 3.000 € por buceador.
- ◆ El año pasado, el sector movió 180 millones de € en venta de material.
- ◆ Los viajes de buceo mueven a más de 900.000 personas sólo en Europa, bien sea para largas o cortas estancias.





# Según RSTC- Europa (Recreational Scuba Training Councils - Europe) (Cont.)

- ◆ ¿Qué suponen estos viajes?
- ◆ Llegada de turistas a zonas que no tienen otra fortaleza u oferta.
- ◆ Mayores ingresos: el gasto medio es superior al de cualquier otro tipo de turista
- ◆ Movimiento del turismo interior hacia la costa en fines de semana, puentes..., sosteniendo el maltrecho turismo de sol y playa
- ◆ Ingresos al Estado derivados de tasas, entradas a Parques Nacionales, permisos...



**En los tiempos que  
vivimos...  
¿nos podemos permitir  
no jugar esta partida?**

**Conclusiones y  
situación actual**



**PADI®**



## **Conclusiones:**

### **“El mundo del buceo evoluciona”**

- ◆ Desde el año 1998, una comisión de expertos de todo el mundo independiente de cualquier gobierno o federación, vela por la seguridad, estandarización y homogenización del sector, desarrollando, entre otras, normas ISO sobre los requisitos mínimos exigibles, tanto para los servicios como para los cursos y actividades ofrecidas en los centros de buceo.
- ◆ Actualmente se sigue trabajando en más normas ISO relacionadas con el buceo, como el snorkeling, una actividad con importantes perspectivas de desarrollo en todo el mundo .



# Conclusiones: “El mundo del buceo evolucionará”

- ◆ Países europeos como Grecia, Malta y Portugal ya han adoptado estas normas como parte de su regulación jurídica.

## ¿Y España? ...



## **Conclusiones:** **“La Administración”**

- ◆ Pese a las espectaculares cifras que presenta el submarinismo dentro del sector de turismo náutico, las Consejerías de Turismo no están comprometidas en el desarrollo de una regulación jurídica específica.
- ◆ La mayoría de las Comunidades Autónomas dependen de Centros de Desarrollo Marítimo, Vice consejerías de Pesca , Agricultura, ..., organismos totalmente descoordinados.



**PADI**

## **Conclusiones:**

### **“El camino equivocado”**

- ◆ Las normas ISO han sido totalmente ignoradas, imponiéndose la burocracia y jurisprudencia protectora de la Administración.
- ◆ El Ministerio de Educación, Política Social y Deporte a través del Consejo Superior de Deportes regulará parte del sector a través de los Técnicos Deportivos, considerando que el buceo es un deporte, cuando no tiene nada que ver con la competición: ni rivalizamos por bucear más rápido ni a más profundidad.





# Conclusiones:

## “Las consecuencias...”

- ◆ La época del turismo de sol y playa ya pasó. Los turistas que hasta ahora tenían como destino favorito España, ya empiezan a buscar países en los que las regulaciones legales no afecten al disfrute de su tiempo de ocio.
- ◆ Estas nuevas regulaciones afectarán negativamente y sin duda, al negocio del submarinismo: económica y administrativamente.



PADI

# Tres puntos de vista distintos...

- ◆ DivePhotoGuide.com
- ◆ Turespaña – Secretaría de Estado de Turismo
- ◆ RSTC (Recreational Scuba Training Council)

... y una misma conclusión:



## **Conclusiones:**

**“El cambio es necesario”**

**¡¡El Ministerio de Turismo y las Consejerías de Turismo de las Comunidades Autónomas deberían estar totalmente implicadas en las regulaciones jurídicas del sector náutico - submarinismo!!**



# Gracias por su atención



**Impacto económico  
del turismo náutico  
en España:  
Submarinismo**



**PADI®**