

FACULTAD DE ECONOMÍA Y EMPRESA CAMPUS DE LA LAGUNA

GRADO: ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS



TRABAJO FINAL DE GRADO

**TÍTULO: ANÁLISIS EMPRESARIAL DE MARINA LANZAROTE S.L
(2019-2021)**

Autor: Aida Morales Pérez

Tutora:

Fecha: Lanzarote, 15 de junio de 2023

Resumen ejecutivo

El siguiente trabajo de Final de Grado tiene como objetivo estudiar y evaluar la situación empresarial, estratégica y económico-financiera de la empresa Marina Lanzarote S.L perteneciente al grupo Calero Marinas S.L., en concreto durante el periodo de 2019-2021. Se realiza un análisis del recorrido empresarial del grupo, así como un estudio de su entorno exterior para evaluar tanto la posición de la competencia como las variables que afectan de manera global, además de analizar las variables internas de la empresa para conocer la dirección reflejada en su misión, visión y valores.

Palabras clave: análisis, entorno, estrategias, económico, dirección.

Executive summary

The objective of the Final Degree Project is to study and evaluate the business strategic and economic-financial situation of the "Marina Lanzarote" Ltd company, belonging to the "Calero Marinas" Ltd group, specifically during the 2019-2021 period. An analysis of the group business journey is carried out, as well as a market fit study to evaluate competitors market position and external variables that affect it globally, in addition to an examination of the company internal variables to analyse the trajectory reflected in the company's mission, vision and values.

Keywords: analysis, environment, strategies, economic, direction.

ÍNDICE

ÍNDICE DE FIGURAS.....	4
1. INTRODUCCIÓN.....	5
2. MISION, VISION Y VALORES	6
3. DESCRIPCIÓN GENERAL.....	7
3.1. INSTALACIONES	7
3.2. ORGANIAZACIÓN EMPRESARIAL.....	9
4. ANALISIS EMPRESARIAL	12
4.1. GENERAL.....	12
4.2. ESPECÍFICO.....	13
4.3. DAFO	15
4.4. CONCLUSIONES DEL ANALISIS EMPRESARIAL	19
5. ANÁLISIS ESTRATÉGICO	20
5.1. PLAN DE MARKETING	21
5.2. ACCIONES ESTRATÉGICAS	22
5.3. PRESUPUESTO.....	23
6. ANÁLISIS ECONÓMICO-FINANCIERO.....	26
6.1. ANALISIS DE LA INVERSIÓN	26
6.2. ANALISIS INGRESOS	27
6.2.1 Ingresos servicios de varadero	27
6.2.2. Ingresos servicios de combustible.....	28
6.3.3. Ingresos arrendamiento de atraques	28
6.3.4. Ingresos arrendamiento de locales.....	28
6.2.5. Ingresos totales.....	29
6.3. ANÁLISIS DE GASTOS.....	29
6.3.1. Gastos de combustible	29
6.3.2. Gastos de sueldos y salarios.....	30
6.4.3. Gastos de reparación y mantenimiento.....	30
6.4.4. Gastos de seguros	30
6.4.5. Gastos de amortizaciones.....	31
6.3.6. Gastos totales.....	31
6.4. RESULTADOS DEL ANÁLISIS ECONÓMICO.....	31
7. ANÁLISIS DE RESULTADOS DE MARINA LANZAROTE S.L	32

8. CONCLUSIONES	33
9. BIBLIOGRAFÍA	35
10. ANEXOS.....	36

ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA. 1. PLANTA CUBIERTA Y AMARRES. FUENTE: MARINA LANZAROTE S.L.....	8
FIGURA. 2. TABLA DE AMARRES SEGÚN ESLORA. FUENTE: MARINA LANZAROTE S.L. ...	9
FIGURA. 3. ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA. FUENTE: PROPIA.....	10
FIGURA. 4. DAFO. FUENTE: PROPIA.....	19
FIGURA. 5. VIDEO CAMPAÑA PUBLICITARIA. FUENTE: YOUTUBE.....	21
FIGURA. 6. CABECERA PÁGINA WEB. FUENTE: WEB MARINA LANZAROTE.....	23
FIGURA. 7. COSTES PLAN DE MARKETING EN EUROS, 2019. FUENTE: DEPARTAMENTO DE MARKETING MARINA LANZAROTE	24
FIGURA. 8. COSTES DE INVERSIÓN EN EUROS. FUENTE: DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD MARINA LANZAROTE	27
FIGURA. 9. COSTES DE INVERSIÓN EN EUROS. FUENTE: DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD MARINA LANZAROTE	31
FIGURA. 10. PRINCIPALES PARTIDAS CUENTA DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS. FUENTE: DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD MARINA LANZAROTE	33
FIGURA. 11. VARIACIONES PRINCIPALES PARTIDAS CUENTA PYG. FUENTE: PROPIA...	33

1. INTRODUCCIÓN

En este trabajo de fin de grado voy a realizar el estudio de una empresa de origen lanzaroteño, Marina Lanzarote S.L., un puerto deportivo situado en la ciudad de Arrecife capital de la isla. Que pertenece al grupo CALERO MARINAS S.L un referente en gestión de puertos deportivos en Canarias, cuenta con más de 30 años de experiencia en el sector y gestiona los siguientes puertos:

- Puerto Calero
- Marina Lanzarote
- Marina La Palma
- Marina Jandía (en construcción)

He elegido el análisis de esta empresa porque cuento con contacto directo con uno de sus trabajadores, el gerente de explotación. Alfredo Morales Gonzalez dirige actualmente el departamento que lleva a cabo la ocupación principal de la empresa, integrado por las actividades de capitania y marinería. Ha formado parte de la empresa desde el año 1990, comenzó trabajando en Puerto Calero, hasta que se creó Marina Lanzarote S.L donde fue destinado para dirigir y coordinar el puerto. Por tanto, tengo acceso a información relevante que aporta rigor, calidad e interés al estudio.

Con este trabajo vamos a analizar en profundidad Marina Lanzarote, que aparte de ser una empresa de servicios portuarios cuenta con una zona comercial, con la mayoría de los negocios destinados al ocio y la restauración.

Conoceremos los datos de localización, identificación, estructura, datos de crecimiento, departamentos que lo constituyen, personal, maquinaria, etc. En definitiva, analizamos interna y externamente la empresa.

El objetivo principal que perseguimos con esta investigación es identificar, describir y analizar la situación actual en la que se encuentra el puerto para conocer su rentabilidad tanto técnica como económica y financiera. Lo que nos permitirá buscar estrategias que mejoren su viabilidad y eficiencia futura si fueran necesarias.

A medida que desarrollemos el estudio surgirán también objetivos secundarios que analizaremos y a los que daremos respuesta:

- Comprender el origen del negocio y los valores que le representan, así como las competencias que desarrollan.
- Describir el estado de las instalaciones actualmente, así como su estructura evaluando si es apropiada o podría mejorarse.
- Analizar la situación económica actual de la empresa, en especial su inversión, ingresos y gastos.

- Estudiar su entorno, como se ve la empresa desde el exterior y lo que supone para sus competidores.

-Determinar las posibles formas de aprovechamiento de los recursos físicos a fin de lograr la necesaria eficiencia portuaria.

Con esta investigación trataré de identificar las posibilidades que tiene la empresa de reducir sus costes en alguno de sus ámbitos, si es posible incrementar sus ingresos o ventas mejorando su plan empresarial o incluso si es posible desarrollar una nueva estrategia de marketing que les ayude a crecer.

2. MISION, VISION Y VALORES

Misión:

Marina Lanzarote es un punto de llegada para sus navegantes, un lugar estratégico en la costa de Arrecife donde compartir e impulsar experiencias junto al mar y a unas instalaciones idóneas para disfrutar de la cultura local, y fomentar indirectamente el turismo en la isla. Adicionalmente este puerto deportivo pone a disposición de sus clientes un varadero en el que llevar a cabo cualquier reparación.

Visión:

Este puerto deportivo busca que sus instalaciones tengan el mayor reconocimiento por parte de los clientes. Ser un lugar moderno, seguro y sostenible, ofreciendo satisfacción a sus socios y usuarios con servicios y experiencias de la mejor calidad, además de organizar eventos a nivel nacional e internacional que contribuyan al desarrollo social y económico de la isla.

Valores:

Marina Lanzarote persigue con su actividad principios como:

- Prestación de servicios eficientes buscando la mejor calidad
- Carismático ambiente familiar y cercanía
- Formación, iniciativa y responsabilidad.
- Contribución al desarrollo del entorno.
- Protección, respeto y cuidado del medio ambiente.

3. DESCRIPCIÓN GENERAL

MARINA LANZAROTE, S.L. es una empresa fundada el 30 de julio de 2010 cuyo objeto social es la explotación de un puerto deportivo iniciando su actividad el 14 de octubre de 2014. Tanto la cantidad y la calidad de sus equipamientos, como su grado de adecuación a las necesidades demandadas por sus clientes han hecho que sus instalaciones náuticas cuenten con un enorme potencial como oferta turística de la isla.

El puerto obtiene sus ingresos del mantenimiento y reparaciones de varadero, locales comerciales, servicios que posee en régimen de arrendamiento y de la explotación de atraques siendo esta última la fuente principal de sus ganancias.

3.1. INSTALACIONES

El puerto objeto de estudio se encuentra situado en la capital de la isla de Lanzarote, Arrecife, entre las coordenadas 28°57'41.13" N 13°32'29.48" W, pertenece a la categoría de Puertos del Estado por situarse en la Dársena de Puerto de Naos donde previa a su creación se encontraba el Puerto de Arrecife. Consta de una superficie total de 98.909 m² de los que se dividen 50.839 m² de superficie espejo de agua y los 48.070 m² restantes pertenecen a la superficie de tierra, en los que se incluyen las instalaciones y edificaciones del puerto.

Para analizar la siguiente imagen dividiremos el mapa en dos zonas principales, la primera en color verde constituida por la actividad principal del puerto en la que encontramos;



Figura. 1. Planta cubierta y amarres. Fuente: Marina Lanzarote S.L

- Varadero: situado en el extremo izquierdo con la superficie más grande de 15.014m², dedicada a servicios de mantenimiento y reparaciones, cuenta con un foso de izada y botadura de embarcaciones y un *travelift* de 820 toneladas único en toda Canarias.

- Capitanía: local especializado para administración y recepción de clientes cuenta con 188,66m².

- Edificio auxiliar: situado en las inmediaciones del varadero con una superficie de 136,11 m² destinado a almacenaje.

- Estación de carburantes: permite el abastecimiento de combustible no solo a sus clientes si no a cualquier embarcación que necesite de estos servicios, cuenta con un total de 94 m².

Analizando ahora las zonas rojas del mapa, diferenciadas como las zonas comerciales del puerto con un total aproximado de 50 locales, entre los que encontramos, tiendas de ropa, restaurantes, cafeterías, gimnasio y discotecas, cuentan con una superficie total útil de 14.121,59m².

Y por último las zonas de color naranja, clasificadas como casetas de aseo y/o duchas, están distribuidos en puntos estratégicos del dique, que en suma cuentan con 331,27m².

Por ende, el puerto cuenta actualmente con un total de 19.686,18 m² de superficie edificada.

La distribución actual de los puestos de atraque en el puerto es de 350 en total, divididos en 12 pantalanes que pueden llegar a tener hasta 56 puestos para las embarcaciones más pequeñas como es el caso del pantalán A. En cuanto a los tipos de barcos que pueden acoger, encontramos los más pequeños con 6m de eslora, y los de mayor tamaño hasta 60m considerados como mega yates.

Eslora	6m	8m	10m	12m	13m	14m	16m	20m	25m	30m	35m	40m	60m	Total
Plazas	60	42	38	75	40	34	37	13	4	1	1	2	3	350

Figura. 2. Tabla de amarres según eslora. Fuente: Marina Lanzarote S.L.

3.2. ORGANIAZACIÓN EMPRESARIAL

Para analizar el siguiente punto he creado un organigrama (Figura 3) siguiendo la estructura organizacional de Mintzberg que establece la estructura de la empresa se divide en: ápice estratégico, la línea intermedia, el núcleo de operaciones, y a los lados del esquema encontramos tecnoestructura y personal de apoyo. Siguiendo este esquema he separado la empresa en tres departamentos principales, divididos según la actividad que realizan. (Mintzberg, 2012)

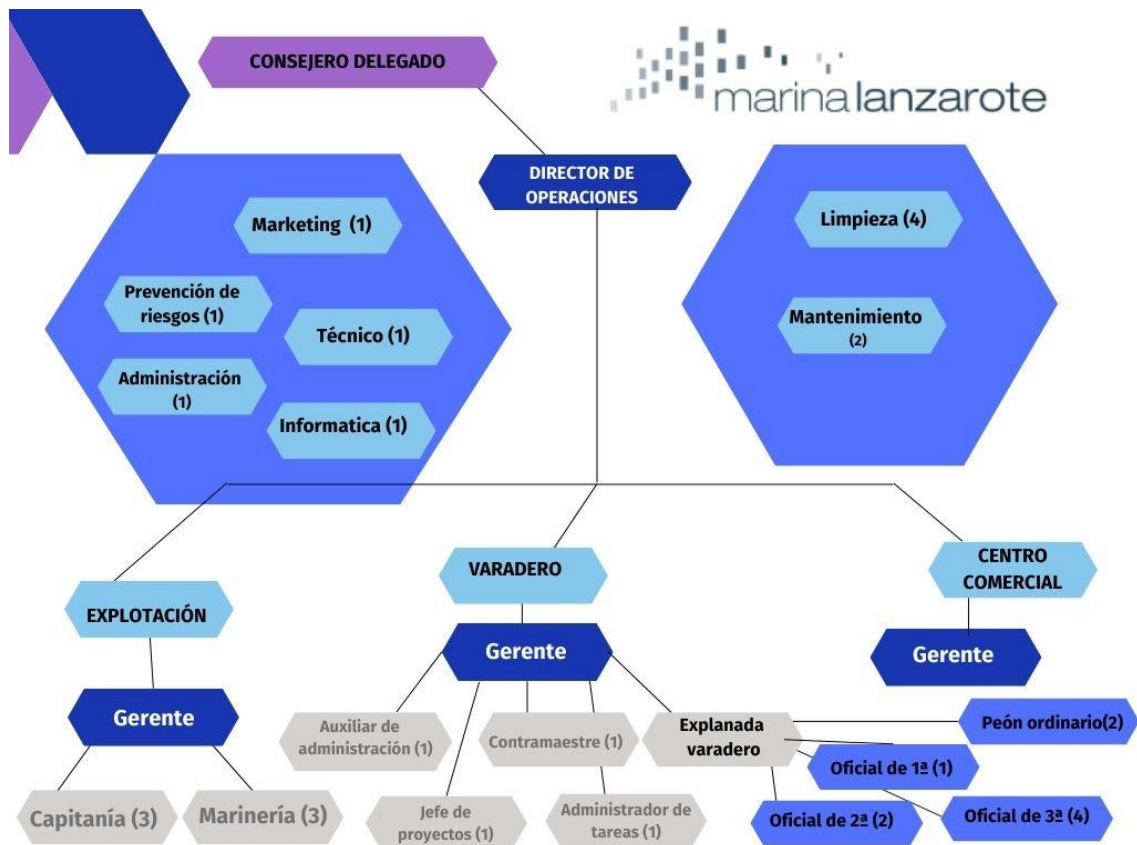


Figura. 3. Organigrama de la empresa. Fuente: Elaboración propia

Comenzamos en el ápice estratégico por el puesto más alto y con mayor poder, el consejero delegado es el encargado de descentralizar responsabilidades en la gestión y representación de la empresa, forma parte del consejo de administración y como tarea esencial presenta las cuentas anuales ante la Junta General. Le sigue el director de operaciones, supervisa que el negocio cumpla los objetivos en el tiempo y con los costes previstos, es importante la comunicación con los gerentes del resto de departamentos para asegurarse que la actividad va correctamente encaminada, además de aprobar la contratación de nuevo personal. Cada sector cuenta con autonomía y poder de decisión para dirigir su trabajo diariamente, en el caso de proyectos o inversiones de mayor calibre se necesita aprobación del director de operaciones y del consejero delegado.

En la línea intermedia del esquema encontramos a los gerentes de los tres departamentos. A continuación, analizando el departamento de explotación, observamos al gerente como la figura principal distribuye responsabilidades al personal que se encuentra bajo su cargo, supervisa la actividad, así como dirige y autoriza las operaciones de atraque. Capitanía, cuenta con tres empleados que principalmente se encargan de realizar el chequeo de los barcos y controlar los puestos de atraque, gestionar los cobros de los amarres y sus condiciones, además son un punto de información y ayuda a los clientes. Para estos puestos es indispensable el conocimiento de idiomas, la actitud y el buen trato porque es un cargo que está en contacto directo con los clientes. Por último, los tres marineros especializados en las maniobras de atraque son la primera toma de contacto con las embarcaciones, por lo que su actuación es

Imprescindible en la imagen del puerto, desarrollan también actividades similares a los empleados de capitania.

En cuanto al segundo departamento, encontramos el varadero, a su gerente que supervisa y regula los proyectos que se llevan a cabo, controla que se cumplan con los tiempos y con los objetivos impuestos, tiene poder de decisión y no necesita consultar con sus superiores. El auxiliar de administración realiza los albaranes de los trabajos y las facturas hasta su cobro, se comunica con empresas externas y recibe a los clientes con sus proyectos ya sea vía telefónica o física. El jefe de proyectos, presupuesta las operaciones y las reparaciones en las embarcaciones, coordina el transporte de las embarcaciones con el *travelift* dentro del varadero y aconseja a los clientes en las reparaciones o arreglos idóneos para sus barcos. El contraamaestre, controla que las restauraciones se están haciendo correctamente y delega las instrucciones que deben desarrollar los trabajadores de la explanada, mantiene el orden, la disciplina y el buen servicio. El auxiliar de tareas se encarga de proveer de los materiales, los recursos y la maquinaria necesaria, lleva el control de inventarios y costos para la facturación. Por último, nos encontramos con el grupo de la explanada que desarrolla funciones similares pero especializadas en tareas, como son motores, mecánica, lija, pintura, etc. La diferencia en estos puestos está en su nivel de especialización y la dificultad de las tareas que realizan, siendo el oficial de 1ªorden el puesto más dinámico.

Por último, el centro comercial, está dirigido por la gerente está se encarga de todo lo relacionado con los locales, enseña las instalaciones a posibles clientes, realiza los contratos de alquiler, busca las mejores ofertas y las más apropiadas para el centro, realiza eventos y actividades para mejorar la afluencia en el puerto junto con el departamento de marketing. Pero su actividad esta supervisada por el consejero delegado y el gerente de operaciones quienes dan el visto bueno a sus propuestas.

En la parte izquierda, la tecnoestructura, encontramos 5 departamentos que trabajan dentro de los 3 sectores por ello se encuentran fuera de la estructura principal dando apoyo. Marketing, formado por una empleada que trabaja en las estrategias de promoción y publicidad, un puesto indispensable para la visibilidad y reconocimiento de la empresa. El departamento técnico, se encarga de la dirección y el control de construcción, ejecución de obras y proyectos, revisa la correcta utilización y disposición de los elementos constructivos e instalaciones, además de resolver los problemas y contingencias que se produzcan.

El departamento de prevención de riesgos, que también cuenta con una empleada que controla el cumplimiento de las normas laborales, debe efectuar actuaciones para prevenir accidentes o enfermedades laborales, es importante que forme a los trabajadores con los conocimientos necesarios para cumplir con esta normativa y prever cualquier incidente. El siguiente es el departamento de administración se encarga de las áreas financieras, contable y fiscal, prepara las cuentas de la empresa, cobros, pagos, trimestres e impuestos.

El departamento de informática que implanta y controla los sistemas de información de todas las áreas de empresa, así como su adecuado funcionamiento, configura los equipos y simplifica la información de la red, supervisa la plataforma de la empresa (usuarios, programas de desarrollo,

software, hardware, etc.) y busca siempre los servicios informáticos para mejorar el funcionamiento de la empresa.

La parte derecha, encontramos el personal. En ella, localizamos la actividad de mantenimiento formado por dos personas que se encargan de la reparación de las instalaciones, mantenimiento técnico, comprobación de paneles de control y soporte eléctrico. Estos puestos requieren de destreza manual y resistencia física. En el último lugar encontramos el grupo de limpieza, que además de limpiar las instalaciones, desempeñan una función muy importante que es la de inspeccionar y revisar las posibles averías o roturas y dar parte de ello, se trata de una sección con un papel fundamental para la buena imagen del puerto.

La plantilla actual de Marina Lanzarote cuenta con un total de 34 empleados que forman la estructura organizacional de la empresa y le permiten desarrollar su actividad.

4. ANALISIS EMPRESARIAL

Realizar un análisis externo de una empresa, es una tarea esencial para anticiparse a los problemas y adaptarse a las condiciones cambiantes del mercado.

Las empresas se ven continuamente afectadas por cambios en el entorno que pueden influir directa o indirectamente, es por eso que se debe realizar un análisis que permita planificar los cambios para que estos tengan el menor impacto posible. (Kotler, P. y Armstrong, G. 2002).

4.1. GENERAL

Un análisis PEST del Puerto Marina Lanzarote nos va a dar a conocer su capacidad para adaptarse a los cambios del mercado, a los riesgos que puede encontrarse y a las oportunidades que pueden barajar teniendo en cuenta el entorno donde se encuentra situado. Tendremos la oportunidad de conocer los factores políticos, legales, económicos, sociales y tecnológicos, que pueden influenciar y afectar al puerto.

- **Factores político-legales:** Marina Lanzarote surge de una concesión de dominio público para la construcción y explotación de la zona terrestre y la lamina de agua en la Dársena Puerto Naos, Puerto de Arrecife. Su actividad queda regulada por los *“artículos 110 y siguientes de la Ley 48/2003, de 26 de noviembre, Régimen Económico y de Prestación de servicios de los puestos de interés general para el otorgamiento de la concesión”*. Lo que implica que cualquier negociación o cambio estará sometida al consejo de Administración de la Autoridad Portuaria.

La ley 14/2003 del 8 de abril, de Puertos de Canarias, surgida por el crecimiento económico y la importancia que han ganado los puertos para las islas, se desarrollo con la finalidad de llevar un regulación eficaz y eficiente. Y es también fundamental para la regulación y actuación del puerto.

- **Factores económicos:** Canarias cuenta con una situación privilegiada, al año visitan las islas gran cantidad de turistas que consumen nuestros productos y servicios, pero el comercio está limitado por el carácter insular que deja un reducido mercado interno y lejanía con nuevos mercados externos lo que dificulta el desarrollo de la actividad.

El turismo es uno de los factores principales que afecta directamente a la economía, cuando este aumenta refleja cambios positivos en las empresas canarias, e igual a la inversa de ahí su importancia. Otro de los aspectos que influye es el elevado índice de paro, la tasa de paro en Lanzarote es de 29.25% (Paro por municipios), una cifra que dista de ser positiva y dificulta el desarrollo de la actividad. Viendo la cifra comentada surge el siguiente factor, la concentración de empleo en el sector terciario y con mayor peso en la actividad turística, en base a un modelo basado en el consumidor de sol y playa, sin adaptarse a otro tipo de ofertas como turismo rural, deportivo, ecológico, cultural, que fomenten el crecimiento económico desde otra perspectiva.
- **Factores socioculturales:** El archipiélago canario formado por sus ocho islas cuenta con su propia identidad e idiosincrasia. La cultura canaria es diversa y rica y son muchos los factores que han influido en su evolución. La población canaria es amable, cercana al trato, abierta y tranquila, te permite conocer sus tierras y sentirte como en casa. La privilegiada ubicación geográfica y las condiciones excepcionales para la navegación hacen que las islas canarias posean puertos muy importantes. Canarias cuenta con más de 30 puertos y marinas con capacidad para atender a barcos de todo tipo de esloras. Estos factores favorecen a la actividad de los puertos gracias a que la población de la isla y su cultura desde la antigüedad son un punto atractivo para los turistas, visitar las islas en barco es la mejor opción para aquellos extranjeros que les gusta disfrutar del mar.
- **Factores tecnológicos:** Canarias experimenta en la actualidad el mayor crecimiento tecnológico de la historia, el Gobierno de Canarias con políticas sectoriales ha logrado que el desarrollo de I+D+i sea un planteamiento optimista y funcional para el futuro de las empresas. Cada vez son más los proyectos que fomentan el crecimiento de la capacidad tecnológica y de innovación, como “Canarias Geo Innovation Program 2030 busca soluciones que conlleven desarrollos innovadores y sostenibles. La innovación derivará de la observación del medio aéreo, terrestre y marítimo” (Canarias Geo Innovation Program, 2022)

4.2. ESPECÍFICO

Para estudiar el entorno específico utilizaremos las cinco fuerzas de Porter, analizando a clientes, competidores, proveedores y servicios, lo que nos permitirá conocer la fuerza que

ejercen éstas sobre la empresa, su nivel de influencia e incluso el modo de aprovecharlas como posibles ventajas. (Kotler, P. y Amstrong, G. 2002)

- **Fuerza de proveedores:** los proveedores principales de la empresa son cuatro, agua, electricidad, gas y combustible. Este último es un recurso esencial para la actividad de la empresa, genera un alto porcentaje de ingresos, por lo que su nivel de negociación es alto, el número de empresas que se dedican al combustible es limitado, esto les convierte en proveedores imprescindibles de ahí su alto poder de negociación.
- **Fuerza de clientes:** para los servicios que ofrecen las empresas de este tipo, los clientes son un punto importante, la base de financiación, es por eso que tiene alto poder de negociación sin ellos no es posible desarrollar la actividad de la empresa. Se deben tener en cuenta aspectos como el trato personalizado, la confianza, la fidelización, etc.
- **Competidores actuales:** actualmente el puerto cuenta con dos competidores principales de los cuales uno de ellos Puerto Calero, forma parte de la misma cadena de empresas por lo que no podría considerarse como competencia directa, es un puerto dirigido a un perfil de clientes que busca servicios más exclusivos y tranquilidad, cuenta con un total de 438 atraques de hasta 60m de eslora, siendo su oferta de precios al día de 14.75 euros en las embarcaciones con 8m de eslora y 367,50 euros en las de 60m, con numerosos descuentos dependiendo del tiempo de estancia y el pago por adelantado

Por otro lado, como segundo competidor encontramos Marina Rubicón, situado en Playa Blanca, en el extremo sur de la isla de Lanzarote, se beneficia del buen clima que existe la mayoría del tiempo en este punto de la isla, es un destino llamativo por sus playas y su cercanía a Fuerteventura e isla Lobos. Uno de sus puntos negativo es su lejanía con el resto de la isla, y concretamente de la capital de la que se encuentra a 38,2 km. Tiene una oferta de servicios similar pero un poco más amplia, cuenta con una zona comercial con locales de moda, restauración y ocio, ofrece servicios de deporte, piscina, buceo, escuela de vela y actividades acuáticas, además de los servicios para embarcaciones, varadero y atraques. Su ocupación es de 550 atraques que llegan hasta los 50 metros de eslora, por lo que Marina Lanzarote puede acoger a barcos con mayor eslora. En cuanto a los precios en el puerto de Playa Blanca la oferta de precios es superior siendo de 12 euros embarcaciones de 6m y de 120 para las superiores a 25m, ofrecen descuentos de hasta el 50% si la estancia llega a 180 días.

Ambos puertos son más grandes y tienen una oferta de precios superior, comparado con Marina Lanzarote que establece 5 euros para embarcaciones de 6m de eslora y 250.37 euros en megayates, esta oferta puede ser considerada como un punto a favor para sus clientes.

En cuanto al ocio y la restauración distinguimos como un competidor directo el Charco de San Ginés zona concurrida en la que se concentran una amplia variedad de restaurantes y bares, este espacio quita visibilidad y clientela a los locales del puerto, porque ofrece una oferta más amplia y variada

- **Competencia futura:** El puerto Marina Lanzarote cuenta con amenaza marítima de nuevos competidores nula, existen numerosas barreras de entrada para la creación de un nuevo puerto, como pueden ser los costes y la falta de espacio, la mayoría de las costas de la isla son reserva de la biosfera, y el resto no se encuentra en condiciones o preparada para este tipo de proyectos, lo que hace que las posibilidades sean prácticamente inexistentes, sin embargo actualmente han construido un centro comercial también en la capital de la Isla que cuenta con una extensa diversidad de comercios contra los que Marina Lanzarote no podrá competir si no mejora su oferta y ocupa los locales que están en desuso.
- **Servicios sustitutivos:** como servicios únicamente podrían dar competencia los ofrecidos por el resto de puertos de la isla, con nuevas ofertas o reducciones en los precios, los clientes podrían recurrir a los servicios de otro puerto, dependiendo también de sus preferencias de localización y de cuál sea la finalidad de la estancia. Por ende los servicios sustitutivos teniendo en cuenta que solo hay un puerto más en la isla con competencia directa, no son un problema grave que puedan afectar a la empresa.

4.3. DAFO

Utilizaremos el DAFO (debilidades, amenazas, fortalezas, oportunidades) una herramienta que nos permitirá conocer globalmente la situación de la empresa analizando sus puntos fuertes y débiles que provienen del interior, los pros y contras que influyen desde el exterior. Para ello he estudiado al detalle cada aspecto y característica de la empresa, concluyendo con unos posibles cambios y mejoras que podrían dinamizar la actividad de la empresa e intentar lograr el mejor funcionamiento. (Kotler, P. y Armstrong, G. 2002)

- **Fortalezas:**

Las características de la empresa que posiciono como puntos fuertes y favorecedores en su actividad pueden ser sus instalaciones de reciente creación, construidas en 2014 y orientadas a ofrecer la mejor calidad y satisfacción a sus clientes, con diseños modernos, cómodos y útiles. Su posición estratégica en la capital de la isla, Arrecife, un punto intermedio para los extremos norte y sur, con fácil acceso, que dispone de comercios de todo tipo para satisfacer las necesidades de los clientes.

La existencia dentro del propio puerto de espacios con ambiente activo en servicios de restauración, gimnasio e incluso ocio nocturno, que llaman la atención de sus clientes ofreciéndoles experiencias sin necesidad de desplazarse. Además de la comodidad de un gran aparcamiento en sus instalaciones y la accesibilidad de llegada por carretera, desde diferentes lugares de la Isla.

Marina Lanzarote organiza regatas y aprovecha esto como oportunidad para su propio crecimiento. Las buenas condiciones y las instalaciones con las que cuentan permiten

beneficiarse más de lo que se ha hecho, y una forma de poder lograrlo sería aliándose con los centros náuticos de otras partes de la isla y trabajando de manera conjunta.

La oferta de precios, al ser un puerto bajo concesión, se establece en torno a un rango impuesto por el gobierno, es por esto que la empresa escoge definirse con precios significativamente más bajos en comparación con los del resto de puertos, pero manteniendo la calidad y profesionalidad, lo que puede observarse como una ventaja estratégica, y un punto atractivo para sus usuarios.

Por último, el varadero del puerto cuenta con un *travelift* de 820 toneladas, único en toda Canarias, es una herramienta necesaria para poder varar embarcaciones y repararlas, sobre todo para las embarcaciones más grandes que necesitan de estos servicios y no pueden hacerlo en los puertos en los que se encuentran. Es un servicio exclusivo que atrae a nuevos clientes de otras islas, debido a una necesidad que no se puede satisfacer en otro puerto, lo que favorece indirectamente al resto de actividades de Marina Lanzarote S.L. por que estos usuarios usan también el resto de las instalaciones.

- **Debilidades:**

En cuanto a los puntos débiles que presenta la empresa destacan la ley de concesión, que regula toda la actividad del puerto, el régimen jurídico, los servicios mínimos que ofrece, condiciones de explotación, seguros y sanciones. El puerto en general está bajo unos requisitos y medidas impuestos en la concesión que no le permiten desarrollar su actividad con total libertad, lo que supone dificultad a la hora de crear nuevos proyectos o cambios porque todo queda sujeto a la aprobación por parte del gobierno. Además, uno de los requisitos establecidos por la concesión es que una parte de sus ingresos anuales sea destinada a la autoridad.

Otro punto débil es la falta de explotación del puerto como espacio de entrada para el consumo complementario. No aprovechan la llegada de turistas para crear una oferta a modo de experiencia, en la que conocer la isla, organizar excursiones y fomentar el conocimiento de la cultura. Lo que hace que surjan dos nuevos puntos débiles, la insuficiente promoción del puerto y de sus servicios y la carencia de comunicación con la administración y los organismos públicos para fomentar el crecimiento económico. Si actuaran conjuntamente podrían crearse campañas y proyectos destinados a atraer nuevos clientes al puerto y turistas a la isla, puesto que Marina Lanzarote tiene unas instalaciones perfectas y el Cabildo de Lanzarote y el Ayuntamiento de Arrecife cuentan con los medios necesarios. Otro aspecto también a destacar es el aprovechamiento de los locales que tienen, la gran mayoría se encuentran actualmente vacíos y en desuso, por lo que sería beneficioso ampliar su zona comercial con tiendas, restaurantes, cafeterías, etc. estableciendo una amplia oferta donde los clientes puedan elegir y sientan la tentación de ver y consumir. Para ello debemos tener en cuenta la competencia directa del Charco de San Ginés comentada en el apartado anterior, que debe considerarse y ser un motivo para fomentar tanto la propuesta de la empresa como su promoción y publicidad.

Marina Lanzarote carga también con una debilidad del pasado, en el año 2016 entró en concurso de acreedores, la empresa no podía hacerse cargo de sus deudas y se declaró insolvente, por lo tanto, se sometió a un proceso judicial. Un año más tarde superó esta situación y fue declarada

viable lo que le permitió continuar con su actividad, el problema surge por las expectativas y especulaciones que crea el hecho de pasar por este tipo de procesos, los miedos e incertidumbres que deja entre sus trabajadores y para los nuevos empleados que se quisieran contratar.

Por otro lado, analizando en profundidad la empresa dadas las circunstancias económicas de los últimos años, observamos una significativa falta de personal, algunos de los puestos cubren sus horas ajustando mucho el horario y los días de descanso de los empleados. Antes de la pandemia de Covid-19 el puerto contaba con un servicio de capitania de 12h que hoy en día no puede permitirse, pues el descanso y la funcionalidad de los empleados es algo clave para lograr la mayor efectividad y eficiencia. Además, hay departamentos de la empresa que se encargan de actividades que no les competen, mejorando la organización del trabajo surgiría un aumento de tiempo para que cada empleado pueda efectuar las tareas que realmente le corresponden.

En relación a la zona del varadero se observa como punto débil la falta en la empresa de una marina seca, unas estructuras creadas para que los barcos, motos de agua etc. puedan estacionar sus barcos fuera del agua. Este suele ser útil para embarcaciones que no se usan con frecuencia de forma que pueden ahorrarse un atraque, pero seguir manteniendo su barco en buenas condiciones. Actualmente el puerto cuenta con estas estructuras, pero no con la grúa necesaria para poder cargar y colocar los barcos en ellas, por lo tanto, es un proyecto que ha quedado a medias, que si se finalizara podría atraer a un nuevo segmento de clientes.

- **Oportunidades:**

Los elementos que otorgan una ventaja competitiva a la empresa son dos, el primero relacionado con el clima de Canarias, la temperatura cálida característica durante prácticamente todas las épocas del año permite que este sea un destino idóneo para la navegación. En algunas estaciones del año en las islas predominan sus alisios con buena estabilidad, esta condición climática puede favorecer en cierto modo a las embarcaciones. Los clientes principalmente buscan un destino con buen tiempo y accesible. En numerosas ocasiones la isla ha sido el punto de destino para equipos profesionales conocidos mundialmente, realizando concentraciones en nuestras marinas deportivas para entrenar y regatear aprovechándose de nuestra climatología. El segundo elemento surge de lo que acabamos de comentar, el amplio sector náutico-deportivo de Lanzarote. Actualmente existe el Real Club Náutico de Arrecife, además de escuelas, muelles, que organizan entrenos, regatas, y campeonatos durante el año de diversos tipos de embarcaciones. El mundo de la vela atrae a regatistas y a turistas que quieren ver estas competiciones. El gran punto que favorece a los puertos deportivos, y entre ellos este incluido, es que a pesar de que las regatas estén organizadas por otros centros las embarcaciones acaban haciendo uso de las instalaciones, dando visibilidad y prestigio.

Observando los puntos que podremos aprovechar directamente de la instalaciones, tenemos la ampliación del atracadero de cruceros del Puerto de los Mármoles, exactamente en la zona trasera de Marina Lanzarote formando parte del mismo dique, lo que permite que atraquen mas cruceros y se bajen turistas con ganas de conocer y ver la isla siendo este Puerto lo primero que ven en su llegada. Además se construirá próximamente una zona de baño, que permitirá que tanto residentes como turistas puedan pasar el día y darse un baño en unas piscinas naturales

que se encuentran también situadas dentro de las propias infraestructuras del Puerto, lo que hará que involuntariamente los usuarios pasen por las instalaciones, e incluso sea un motivo para consumir dada la cercanía.

- **Amenazas:**

Uno de los principales problemas ha sido la crisis económica que surgió a raíz de la pandemia del COVID 19 que hemos sufrido estos años anteriores, el turismo disminuyó, afectando al país, pero más a las islas Canarias, que centran en este sector su principal fuente de financiación, y que por tanto influye directamente en la actividad del puerto. Según el ISTAC durante diciembre de 2019 pasamos de 1.200.768 de turistas, frente a 207.064 en 2020, cifras que provocaron el cierre de numerosas empresas y la subsistencia de otras bajo mínimos. Con el paso de estos dos años los datos han mostrado una recuperación en cuanto al número de turistas registrando 902.961 en 2021 siendo aun niveles bajos pero que van en aumento. Se estima que se recuperen por completo en los próximos años, mientras esto ocurre las empresas tienen que prepararse para utilizar este crecimiento y recuperar la situación de antes de la pandemia.

La formación supone otra amenaza, a nivel nacional los estudios específicos para la actividad en puertos sobre todo en servicios de varadero son prácticamente nulos, no existen ni cursos ni el personal necesario para impartirlos. Esto supone una limitación a la hora de contratar personal y poder crecer. Actualmente dentro del varadero de los empleados contratados solamente dos cuentan con experiencia en otros varaderos, el resto aprende desde cero sin tener conocimientos, dada la necesidad y la falta de personas con estudios, es el único método para cubrir los puestos de trabajo. A nivel internacional existen FP de construcción y reparación de barcos, formación necesaria para este tipo de puestos que aún no han llegado a España. Este es un gran impedimento que no afecta solo a que la empresa sea incapaz de aumentar su actividad, sino que tampoco lo hace el sector.

Y por último hay que destacar lo comentado en el punto de competidores futuros sobre el nuevo centro comercial que está en construcción, que contará con numerosos locales y con una gran variedad, y que será una competencia directa para la zona comercial del puerto. Marina Lanzarote debería buscar la forma de mejorar sus instalaciones en este sentido y buscar nuevos comercios que abrir y empresas dispuestas a alquilar los locales, que atraigan a nuevos clientes y conseguir prestigio antes de la apertura de este nuevo centro comercial.

DEBILIDADES	FORTALEZAS
<ul style="list-style-type: none"> - Falta de coordinación con las administraciones y organismos públicos. - Limitación por la ley de Concesión - No explotación del puerto como espacio de oferta complementaria. -Competencia consolidada en el charco. - Aprovechamiento de locales comerciales - Promoción del puerto - Competencia del charco de San Gines - Falta de personal -Organización del trabajo. - Marina seca - Situación concursal 	<ul style="list-style-type: none"> -Posición estratégica, cercanía - Aparcamiento y accesibilidad -Oferta de precios bajos - Instalaciones de calidad. -Espacio con ambiente activo -Travelift -Eventos náuticos
AMENAZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> - Falta de formación -Situación económica actual, estancamiento el crecimiento y el desarrollo del sector. -Apertura de un nuevo centro comercial 	<ul style="list-style-type: none"> - Buen clima, posibilidad de navegar en cualquier época del año. - Amplio sector náutico-deportivo - Ampliación del muelle de cruceros. - Construcción de zona de baño en la terminal de cruceros.

Figura. 4. DAFO. Fuente: Elaboración propia

4.4. CONCLUSIONES DEL ANALISIS EMPRESARIAL

El objetivo fundamental de este análisis era poder determinar las formas de aprovechar los factores para lograr la mayor eficiencia. Después de estudiar cada punto destaco cuatro medidas principales que Marina Lanzarote podría implantar para mejorar su actividad:

1.- Contratación de personal que permita una mayor flexibilidad en los horarios, para poder establecer un servicio mínimo de 12 horas al día en el puesto de capitanía y marinería, y de esta forma ofrecer a los clientes la posibilidad de dirigirse a una persona que pueda solucionar los problemas. Asimismo, deberían establecer nuevos sistemas y procedimientos para cada puesto de trabajo, que cada uno se dedique únicamente a sus funciones y exista más tiempo en cada departamento para las actividades correspondientes.

2.-Mejorar los servicios destinados a actividades náutico-recreativas, eventos, regatas, campeonatos, que sean de interés para los regatistas de todo el mundo e incluso para los residentes de la isla. La mejor forma de poner este plan en marcha sería buscando la unión con empresas que cuenten con flota para este tipo de eventos como por ejemplo escuelas de vela. Actualmente hay más de 10 escuelas repartidas por la isla con estas características, este tipo de eventos les será de ayuda para promocionar sus servicios y darse a conocer. Ambos se verán beneficiados compartiendo gastos. Para Marina Lanzarote será una oportunidad de acoger a

todos esos regatistas en sus instalaciones, e incluso podría plantearse la idea de destinar ciertas embarcaciones para alquilar y poder ver estas regatas en primera línea de mar.

3.-Poner en funcionamiento la Marina Seca, será un gasto del que podrán obtener beneficios, el precio actual de la grúa se establece entorno a unos 200.000 euros es una inversión que se irá recuperando a largo plazo, pero que atraerá a clientes potenciales que les interese este tipo de servicios y a clientes actuales que prefieran tener su embarcación en estas condiciones, porque no la utilizan frecuentemente.

4.-Aprovechamiento de los locales comerciales y creación de un supermercado. En primer lugar, preparar los locales para que puedan ser alquilados y utilizados cuanto antes. Es importante que se sepa de su disponibilidad promocionándolos y con ofertas que sean de interés para los empresarios. Ampliar la zona comercial con nuevas cafeterías, restaurantes, tiendas de ropa, etc, con la intención de conseguir clientes que visiten y consuman en las instalaciones.

5.-El siguiente punto es algo fundamental con lo que no cuenta el puerto actualmente, la apertura de un supermercado con el que abastecer las necesidades básicas de los clientes sin necesidad de tener que dirigirse a la ciudad para ello, ya sea con una empresa externa que alquilara el local o incluso como idea de proyecto realizado por la empresa propietaria, sería un punto por mejorar sobre todo para ofrecer un servicio de calidad a los clientes.

6.-Por último, la actuación con el Cabildo de Lanzarote y el Ayuntamiento de Arrecife, creando campañas culturales, ofreciendo conjuntamente servicios y excursiones para conocer la isla y su cultura, sus centros turísticos y lugares de interés. Es una forma de atraer a los turistas y facilitarles que conozcan el destino que han escogido. Además, deberían solicitar que se amplíen los estudios y la formación en materia náutica en la isla para que se pueda crecer y mejorar en este ámbito, ya que se cuenta con los recursos y las instalaciones adecuadas. También es cierto que a nivel interno la empresa podría plantearse desarrollar cursos o masterclass para sus propios empleados, contratando a profesionales especializados dispuestos a impartirlos, que, aunque no cuenten como estudios certificados, aumentará sus conocimientos y mejorará el trabajo.

5. ANÁLISIS ESTRATÉGICO

Centrándonos ahora en el estudio de la parte estratégica de la empresa, he obtenido la información gracias a una entrevista realizada a doña Pilar Hernández directora de marketing de la empresa. En esta doña Pilar expuso el plan que han venido desarrollando y las principales ideas y objetivos que tienen. He redactado detalladamente los puntos comentados en esta entrevista y he concluido con mi opinión y posibles propuestas sobre temas que he observado y podrían contribuir a mejorar.

5.1. PLAN DE MARKETING

El plan de marketing analizado se desarrolló en 2019, antes de que surgiera la pandemia del COVID, y desde entonces la empresa no ha establecido una nueva estrategia. Desde principios de este año están trabajando en un nuevo plan de marketing para las zonas comerciales y los amarres de las tres marinas, pero aún no se ha llevado a cabo.

Marina Lanzarote establece un marketing directo para el puerto y los usuarios que usan este tipo de servicios, buscando obtener una respuesta directa de este público objetivo. El centro comercial en cambio si desarrolló un plan buscando un objetivo concreto, aumentar sus afluencias, para ello definió como su perfil de cliente los residentes mayores de 25 años teniendo en cuenta la oferta mayoritaria de restauración y ocio nocturno.

Antes de introducimos en detalle en este punto me gustaría nombrar una campaña que llevo a cabo la empresa, "Queremos cuidar de ti" en la que participaron las tres marinas de Calero Marina S.L., fue una campaña que se hizo después del confinamiento, cuando empezaron a abrir los negocios, con la intención de despejar dudas e informar que eran espacios seguros. La pieza principal fue un video, que se difundió en redes sociales y a la vez se pautó publicidad en medios tanto en Lanzarote como en La Palma.



Figura. 5. Video campaña publicitaria.
Fuente: Youtube

Este plan se centra en un relanzamiento de la marca y surge debido a una serie de problemas que afectan directamente a la imagen de la empresa que son:

- No se conoce su nombre real y se utilizan diferentes nombres para referirse al mismo sitio como por ejemplo "la marina".
- Han abierto negocios que con el paso del tiempo han acabado cerrando y esto no ha dejado muy buena reputación.
- No existe una imagen contundente y clara del espacio, necesita una mayor visibilidad. Suele verse la empresa como una zona de comercio privado y no como parte de la capital.
- Denominar las instalaciones como "centro comercial" hace que relacione con ciertas suposiciones que luego no se cumplen, los clientes se imaginan un lugar cerrado como suelen ser generalmente los otros centros comerciales, y en este caso no, es un lugar abierto con terrazas y plazas. O simplemente porque esta denotación crea una expectativa de un volumen de negocio que luego no es la que se ofrece.

Estos son los puntos principales que impulsan las acciones estratégicas que comentaremos en el siguiente apartado, y que son la base del plan de marketing que desarrolla la empresa, con la intención de intensificar la concurrencia en Marina Lanzarote.

5.2. ACCIONES ESTRATÉGICAS

1. “Relanzamiento” de la marca Marina Lanzarote:

Esta primera acción pretende evitar la palabra Centro Comercial. Se propone que el logo aparezca sin la palabra Centro Comercial y evitar usar este término para referirse a la zona comercial. Marina Lanzarote es un destino, como lo es Puerto Calero y Marina La Palma, un lugar con muchos servicios entre los que se encuentra su zona comercial pero no como actividad principal.

Además, se reforzará la marca con un claim y un hashtag, las campañas de Marina Lanzarote tienen que poner en valor el lugar en el que se encuentra como una de las ventajas competitivas que tenemos con respecto a otros destinos de ocio, moda y restauración.

#VIVEMARINALANZAROTE. Se usa esta etiqueta en toda la comunicación y en redes sociales con el fin de reforzar el nombre Marina Lanzarote

Marina Lanzarote quiere ser un lugar de referencia con eventos y actividades que “marquen tendencia”. Marina Lanzarote se “relanza” con más fuerza después de superar la administración concursal. Todas las campañas estarán destinadas a las tres áreas: moda, ocio y restauración. Por este motivo, “**Marina Lanzarote marca tu rumbo**” se marca como claim para la zona comercial de Marina Lanzarote.

2. “Llenar” Marina Lanzarote

Para resolver la sensación de “marina vacía” se propone llenar de contenido la marina en varios sentidos: con la creación de nuevos espacios, con una programación de actividades contundentes y contenidos que se distribuirán a modo de comunicación a medios y redes sociales. Se promoverá a la creación de nuevos espacios como:

- Rincones temáticos: Serán espacios que servirán de esparcimiento, pero a la vez tendrán la funcionalidad de servir como photocall/ información para quienes visiten la marina, con espacios de esparcimientos modernos con mobiliarios de diseño, dirigidos principalmente para los turistas. Los rincones temáticos tendrán relación con lugares emblemáticos de la isla repartidos a lo largo de las terrazas del puerto como podría ser un rincón pensado para transportarte al Risco de Famara, o los bonitos paisajes de viñedos característicos de la Geria, e incluso para las impresionantes montañas de Timanfaya.

- Colocación de logos corpóreos: Se convertirán en espacios que inviten a tomar la foto de recuerdo en Marina Lanzarote y servirán de apoyo para las campañas puntuales como navidad, día de los enamorados o día de Canarias.

- Señalización: Dada la falta de carteles o paneles que indiquen la entrada y salida de las instalaciones, además de los puntos de interés, etc. Esto ayudará con el contenido de la marina e invitará a los visitantes a permanecer más en el espacio con información adecuada en puntos estratégicos. Algunos ejemplos expuestos son: mejorar la señalización del acceso al puerto,

aumentar el logo de Marina Lanzarote del totem de la entrada, poner un plano en la entrada del puente y en los accesos de los parkings, usar soportes similares a los ya creados, colocar tótems a lo largo de las instalaciones, con publicidad de sus actividades o información de interés.

3. Programación de eventos y actividades:

Elaborar una programación cultural contundente con eventos potentes y de referencia en varias fechas concretas, aprovechando días como el día del padre, de la madre, halloween, navidad, etc. Mejorar las visitas al puerto, con actividades que inciten a los clientes habituales y potenciales, por ejemplo, niños con juegos, cuenta cuentos y adultos con monologo, catas de productos, etc.

·Comunicación externa: “Si no lo cuentas, no existe”

La calidad de un producto o servicio no es suficiente, se necesita una buena estrategia de comunicación que logre una buena colocación de la marca según tus propios intereses, saber transmitir y llegar la información es esencial para el reconocimiento de la empresa, para ello se empieza por una campaña de medios, será anual y se elegirán un conjunto de medios digitales, televisión y radio.

El segundo punto esencial que se tiene en cuenta en la comunicación son las redes sociales. Es importante crear contenidos interesantes que vayan más allá de compartir los contenidos de los operadores. Crear contenidos que aporten valor y prestigio al destino.

Y por último se refrescará la web y se actualizarán sus contenidos, para que sea un punto de búsqueda actual y cómoda para sus clientes que les permita conocer tanto información sobre sus locales como las campañas, eventos y/o actividades que se realicen.



Figura. 6. Cabecera página web. Fuente: Web Marina Lanzarote

4. Comunicación interna

Esta comunicación que se centra en los trabajadores de la empresa para que estos estén informados, y sean capaces de promover la estrategia de marketing desde el interior de la empresa. El objetivo principal es transmitir la información a todos los operadores de las acciones aprobadas para que se sumen a la difusión de las mismas y haciendo mucho hincapié en el uso correcto del nombre de la marina.

5.3. PRESUPUESTO

	1º TRIMESTRE	2º TRIMESTRE	3º TRIMESTRE	4º TRIMESTRE
ACCIONES ACTUALES	7003,74	7003,74	7003,74	7003,74
CAMPAÑA DE MEDIOS	3750	3750	3750	3750
RESTO DE ACCIONES	16400	11000	6000	13500
TOTAL	27153,74	21753,74	16753,74	24253,74

Figura. 7. Costes plan de marketing en euros, 2019. Fuente: Departamento de marketing Marina Lanzarote

La empresa cuenta con un presupuesto de publicidad, la figura 7 nos muestra datos resumidos en trimestres extraídos de una tabla anual que podemos encontrar en el Anexo 1. Este presupuesto es importante porque puede gestionar eficazmente los recursos económicos de un área que siempre debe de estar presente en la estrategia de negocios. En la tabla podemos ver las cantidades que ha dedicado la empresa durante el año 2019 a la publicidad, (campañas, cuñas en emisoras de radio...) constituyendo un total de 89.915 euros, un importe elevado pero necesario, que dependerá de sus ingresos.

Mirando el costo del plan de marketing, podemos decir que la organización es buena, la campaña publicitaria se realiza durante el período más influyente, los recursos y servicios provienen de empresas externas de calidad y las propuestas probablemente sean eficientes y efectivas, dirigidas a los consumidores y sus posibles preferencias, pero dada la situación de COVID, aunque el programa ha estado en marcha, la actividad portuaria ha disminuido debido a las restricciones de movilidad y al menor número de turistas, por lo que es imposible demostrar los resultados reales. Por este motivo, no podemos confirmar su funcionalidad, o que debe mejorarse según los posibles fallos de funcionamiento. En resumen, podemos decir que los recursos y servicios se desperdician parcialmente porque no se utilizan de la mejor manera. Un nuevo enfoque podría ser reestructurar el nuevo plan de marketing en torno al plan de marketing anterior, reutilizando el dinero ya invertido.

La situación generada por el Covid, las restricciones de movilidad y la disminución de la llegada de los turistas a las islas supusieron que el puerto redujera prácticamente por completo todas sus actividades, por lo que todos los costes derivados del plan de marketing fueron innecesarios, se desperdiciaron recursos y servicios que no pudieron usarse. Las propuestas de campañas publicitarias habrían sido eficaces y eficientes en otros periodos no tan conflictivos como el que vivimos.

Recapitulando, el marketing es una herramienta que permite establecer los objetivos que quiere perseguir una empresa y el camino que debe seguir para lograrlos, además se pueden minimizar los riesgos durante el plan de ejecución. Es una forma de obtener una visión generalizada de la empresa, y a su vez de sus competidores.

Como hemos visto en este plan de marketing el objetivo principal de la empresa es mejorar la afluencia a las instalaciones, para ellos han escogido acciones estratégicas que buscan llamar la atención de los clientes.

Estas acciones que se han implantado son útiles para mejorar la visión de las instalaciones y hacerlas más llamativas.

En cuanto a la página web encuentro podría mejorarse, Marina Lanzarote cuenta con dos plataformas independientes pero con la misma información, una que se dirige al centro comercial y otra al puerto deportivo, creo que sería más lógico y funcional unir esta información en una única web en la que se pudiese obtener todos los datos, la estructura de ambas paginas es buena y de fácil acceso. La pagina web solo tiene dos idiomas (ingles y español), algo que podría tenerse en cuenta porque es un forma de facilitar la lectura al consumidor si tuviese más opciones de idiomas.

Desde el punto de vista del cliente he observado otra mejora aplicable en la página, introducir un chatbot, un asistente virtual al que poder preguntarle dudas y que se resuelvan al instante, interactuando a través de textos, enlaces e imágenes ofreciendo así una experiencia al usuario más agradable con interacciones rápidas y sencillas. Sería implementado principalmente para dar soporte y atención al cliente, y de esta forma reducir el trabajo del personal encargado de esa labor actualmente y así centrar este tiempo y esfuerzo en otra actividad. Consideramos que la información de contacto está bien señalizada y clara gracias a que pueden dar con la información en distintos puntos de la página web, además de tener una categoría específica que facilita el trabajo al consumidor

Analizando la optimización web para favorecer el posicionamiento de la plataforma en internet, concretamente los textos SEO que permiten a la empresa estar entre los primeros resultados de buscadores como Google, observo que tras realizar una búsqueda de palabras clave en los buscadores principales comprobamos deficiencias importantes en cuanto a posicionamiento del centro comercial y la web. En el trabajo de búsqueda he tecleado palabras y frases clave del sector como “puerto en Lanzarote” y “puerto de Arrecife”, no obteniendo como resultado entre las diez primeras a Marina Lanzarote.

En lo que se refiere al punto de marketing, comentar que la entrevista con la directora de ese departamento me ayudó a ver que por parte de ellos se ha trabajado desde los comienzos de la actividad turística hasta la fecha actual por dar publicidad al puerto, tanto a nivel canario como en la península y en el extranjero, es una labor que tienen que tener siempre actualizada pues hoy en día las redes sociales usadas como medios de publicidad ofrecen mayor visibilidad, pero es muy importante generar buenos contenidos, que sean entretenidos y que consigan que los usuarios se vinculen con el puerto. Por lo tanto aunque el turismo no nos acompañe de forma positiva durante unos años, como ha pasado, la información tiene que seguir llegando a los consumidores para que se sepan que la empresa sigue en activo y con ganas de volver a la normalidad.

6. ANÁLISIS ECONÓMICO-FINANCIERO

Realizar un análisis económico-financiero aporta numerosos beneficios a la empresa sobre todo para poder mejorar en el futuro comparándolo con los datos recogidos en el pasado, permite situar a la empresa y ver en qué dirección deben establecerse los cambios y conocer la rentabilidad y viabilidad de la empresa. (Ramírez, R. A. A. 2019)

Para llevar a cabo este análisis me comuniqué con el departamento de contabilidad de Marina Lanzarote, el que me proporcionó datos económicos sobre la inversión del puerto, balances y cuenta de pérdidas y ganancias. De dicha información extraje los datos más relevantes para realizar un análisis de la parte económica y la parte financiera de la empresa, para conocer que departamentos aportan más ingresos y cuáles mayores pérdidas. Podremos comparar estos datos, su capital o costes de inversión durante los tres años que componen el periodo estudiado. Este análisis nos permitirá saber si Marina Lanzarote es viable y si lo seguirá siendo en el futuro. Como objetivo de esta comparación buscaremos mejorar los departamentos que menos ingresos nos aportan, y mantener la estrategia en los que mejor funcionan.

6.1. ANALISIS DE LA INVERSIÓN

La inversión realizada por el puerto para su creación inicial tuvo un coste de 32.536.033 euros, dentro de esta cantidad encontramos los tres departamentos principales de la empresa, siendo el más costoso con un total de 17.935.296 euros el comercial debido a su gran extensión y complejidad a la hora de construir y preparar los locales para los comercios, seguido del varadero con 9.918.306 euros y en último lugar la Marina, en la que se incluyen instalaciones de oficinas y zona de puerto (pantalanes, atraques, etc.) con un total de 4.862.431 euros.

Como podemos observar en la Tabla 9 la categoría “Construcciones” es la más significativa, que cuenta con las cantidades más elevadas de la tabla en los tres grupos. Según los diferentes departamentos podemos observar que hay departamentos con más importancia que otros, como por ejemplo la propiedad industrial y el software para la parte comercial, las instalaciones y los equipos para la Marina o la maquinaria o el inmovilizado para el varadero. Un gasto significativo de la tabla es la maquinaria que acumula un total de 2.680.626 euros, una cifra en comparación con las del resto de categorías bastante altas exceptuando la construcción que es la categoría principal de la tabla y la que mayores cantidades contiene en los tres departamentos.

Tipo/descripción	Comercial	Marina	Varadero	Totales
CONSTRUCCIONES	17.653.165	4.337.062	7.160.255	29.150.482
EQUIPOS PROCESOS INFORMACION		19.706	513	20.219
INSTALACIONES		305.140		305.140
MAQUINARIA			2.680.626	2.680.626
MOBILIARIO	44.081	4.947		49.748
OTRO INMOVILIZADO	36.639	3.304	55.904	95.846
PROP INDUSTRIAL	190.894			190.894
SOFTWARE	9.798	4.799	5.495	20.092
ELEM TRANSPORTE		7.472		7.472
UTILLAJE			15.513	15.513
Total	17.935.296	4.862.431	9.918.306	32.536.033

Figura. 8. Costes de inversión en euros en 2020 Fuente: Departamento de contabilidad Marina Lanzarote

6.2. ANALISIS INGRESOS

Para realizar un análisis más profundo de los ingresos que obtiene la empresa, se ha dividido el análisis en cuatro categorías principales, con datos de tres años consecutivos. Las categorías para comentar son las siguientes: servicios de varadero, servicio de combustible, atraques y alquiler de locales. Los datos comentados en los siguientes sub-apartados han sido extraídos del balance de la empresa que se encuentra en el Anexo 2.

6.2.1 Ingresos servicios de varadero

Esta categoría abarca todos los servicios de mantenimiento y reparación hechos en el varadero, además de los servicios de la grúa, el estacionamiento en la explanada y los servicios de remolque en caso de fueran necesarios. Los ingresos obtenidos en el 2021 fueron de 1.132.321,83 euros, una cifra alta que supera los años anteriores, por lo que podríamos decir que en este departamento ha sido posible recuperarse. El peor año fue el 2020 posiblemente por la pandemia en la que el trabajo se redujo, y el nivel de reparaciones realizadas en barcos fue menos de la mitad que el año anterior, la cifra obtenida fue de 705.454,49 euros. Esto genera una diferencia de más de medio millón de euros de un año a otro.

6.2.2. Ingresos servicios de combustible

Los servicios de combustible son una fuente de ingresos que no solo se obtiene de barcos atracados, si no de embarcaciones que están de paso y tienen posibilidad de repostar en las instalaciones. Similar al apartado anterior en el año 2021 se consiguió superar notablemente el nivel de antes de la pandemia, con un total de 202.973,58 euros, en segundo lugar encontramos del año 2019 con 129.739 euros y con la cifra más baja de 119.822 euros localizamos el año 2020, que en proporción con el primer año no tuvo tanta diferencia, probablemente esto se deba a lo que comentaba al principio que aunque los barcos no atracaban en el puerto pasaban por las instalaciones y consumían estos servicios.

6.2.3. Ingresos arrendamiento de atraques

En este punto se recogen todos los datos relacionados con los atraques de embarcaciones en el puerto. Sin distinción entre el tamaño de los barcos o el tiempo de su estancia, son cifras generalizadas que recogen los ingresos obtenidos de la explotación del puerto. Las cantidades generadas en esta categoría son similares a las de varadero, por lo que podríamos considerarlas como las categorías que mas beneficio aportan a la empresa. En el año 2019 se obtuvo una diferencia que en el resto de las categorías, la cifra más baja con un total de 963.369 euros, seguida de 2020 con un 978.817,77 euros, cifra que se mantuvo durante la pandemia probablemente porque debido a las restricciones de movilidad, no podían llegar apenas nuevos barcos, pero los que ya se encontraban en el puerto debían quedarse. Y por último la cifra más alta con un total de 1.022.214,69 euros en el año 2021.

6.2.4. Ingresos arrendamiento de locales

Observando los ingresos generados por los arrendamientos comerciales, que recogen datos de comercios, restauración, ocio y gimnasio, podemos decir que es un punto que se encuentra desaprovechado teniendo en cuenta los ingresos que generan y la cantidad de locales que no están alquilados o están en desuso. En el año 2019 tenemos la cifra más alta con 710.415 euros, que dos años después no se ha llegado a recuperar. En el siguiente año la cifra es de 589.734,21 euros, inferior dado que la pandemia propició el cierre de muchos locales que no podían mantenerse. El año 2021 que cuenta con 694.571,72 euros lo que nos indica que la actividad comercial era inferior que antes de la pandemia, y por lo tanto podría ser un punto para mejorar.

6.2.5. Ingresos totales

En cuanto a los ingresos totales en los que se incluyen las cuatro categorías comentadas anteriormente y el resto de las categorías que encontramos en el Anexo 3, realizamos una regla de tres para obtener que proporción del total que corresponde a cada departamento.

Observamos el año 2019 en el que encontramos en total 3.682.145 euros generados en un 33,46% por la marina, un 33,46% en la zona comercial y un 33,27% de la parte de varadero, porcentajes equitativos que nos muestran que los tres departamentos generaban ingresos similares antes de la pandemia.

En el año 2020 la cifra de ingresos que se obtuvo fue de 3.147.185 euros, más baja que el año anterior en más de un millón de euros, se divide un 39,43% para la parte de explotación, la Marina, un 32,52% en la zona comercial y por último un 28,04% para el varadero, que al contrario que en el año 2021 es la más baja de las tres y por lo tanto la que menos ingresos generó para la empresa.

Y por último el año 2021 presenta el mayor nivel de ingresos con un total de 4.245.414 euros, entre los que el 32,32% corresponde a la Marina, el 27,85 % es de la parte comercial y el 39,83 % corresponde a varadero siendo esta última la cifra más alta, por lo tanto, el varadero ha sido el que más ingresos ha aportado al puerto en el último año.

En conclusión, podríamos decir que la empresa ha logrado recuperar el nivel de ingresos que tenía antes del COVID y por tanto están siendo funcionales, aunque como se comentó anteriormente estos ingresos podrían aumentarse si se mejorara el arrendamiento de locales. La llegada de nuevos comercios haría de la marina un lugar más atractivo y además permitiría un desarrollo económico para la empresa. Actualmente más de la mitad de los locales no están arrendados y por tanto son instalaciones que se están desperdiciando.

6.3. ANÁLISIS DE GASTOS

En este apartado evaluaremos los gastos más significativos para la empresa, para ello he seleccionado las siguientes categorías; combustible, sueldos y salarios, seguridad, reparaciones y mantenimiento, seguros y amortizaciones.

6.3.1. Gastos de combustible

La estación de combustible fue comentada en el punto anterior como una fuente de ingresos por lo que es importante saber el gasto que supone para la empresa adquirir este recurso, en los años 2021 y 2020 si comparamos lo que cuesta el combustible con los que obtenemos de venderlo la diferencia que existe es positiva y por lo tanto nos beneficia prestar este servicio excepto en el año 2019 donde el gasto fue de 136.333 euros que deja una diferencia negativa con respecto a los 129.739 que se ingresaron. Para el 2021 los gastos fueron de 194.331 euros

y para el 2020 de 103.598 euros, ambos importes inferiores con respecto a la cantidad ingresada.

6.3.2. Gastos de sueldos y salarios

Dentro de este apartado vamos a incluir los sueldos y salarios correspondientes a cada departamento por separado, debemos tener en cuenta como se comentó con anterioridad que la empresa desde la pandemia redujo su personal por ello las cifras que nos encontramos en el año 2021 no llegan al nivel de las del 2019. En el último año analizado la cifra total generada fue de 771.362 euros, de los que 200.196 euros corresponden a empleados de la marina, 140.090 euros son de la zona comercial y el resto pertenece a varadero y es un total de 303.509 euros, que es el departamento que tiene más empleados contratados actualmente como pudimos ver el organigrama (figura 3).

En el año 2020 fue de 726.934 euros el gasto realizado en esta categoría, y el inferior de los tres años consecutivos, dividido según departamentos vemos que sigue siendo el varadero el departamento que más consumo acumula con un total de 262.081 euros. En cuanto al año 2019 con 956.841 euros tiene los gastos más elevados debido a que en ese entonces su plantilla de personal era más amplia, el departamento que acumula mayor gasto es el mismo para los tres años y es de 307.388 euros en el varadero.

6.3.3. Gastos de reparación y mantenimiento

El gasto en reparaciones y mantenimiento es un punto importante del que hablar porque para que una empresa pueda tener sus instalaciones adecuadamente necesita de este servicio. Por ello a pesar de que supongan un gasto considerable para la empresa no se puede prescindir de él. El año pasado el consumo total acumulado de los tres departamentos fue de 133.471 euros, en el año 2020 fue de 117.773 euros y el año 2019 de 128.016 euros, si analizamos por departamentos en los tres años el gasto más elevado es de la zona comercial, respectivamente es de 63.384 euros, 65.987 euros y 69.168 euros, esto se debe a la cantidad de locales que hay y la importancia que tiene su mantenimiento.

6.3.4. Gastos de seguros

El puerto cuenta con un seguro general que cubre los daños que puedan surgir en los tres departamentos, aunque en función del uso y de los riesgos cada departamento tiene gastos diferentes, en el año 2021 la cantidad total fue de 24.379 euros, siendo 10.605 euros la cantidad más elevada perteneciente a la Marina. El año anterior fueron 17.239 euros, de los cuales la cifra más alta la acumulo el varadero con 7.586 euros. Por último, el año 2019 que tiene la cantidad total más elevada con 33.128 euros cuenta con 14.104 euros correspondientes a la zona comercial que en este año acumula el gasto más elevado, quizás porque este departamento estaba más desarrollado en ese momento, y los problemas o riesgos que podía sufrir eran mayores.

6.3.5. Gastos de amortizaciones

Las amortizaciones representan la cantidad que la empresa genera como gasto por el desgaste de los activos con los que cuenta, por ejemplo, edificios, maquinaria, etc. Los gastos de amortización se generan en los tres departamentos.

En el año 2020 fue de 726.934 euros el gasto realizado en esta categoría, y el inferior de los tres años en estudio. Dividido según departamentos vemos que sigue siendo el varadero el departamento que más consumo acumula con un total de 262.081 euros. En cuanto al año 2019 con 956.841 euros tiene los gastos más elevados debido a que en ese entonces su plantilla de personal era más amplia, el departamento que acumula mayor gasto es el mismo para los tres años y es de 307.388 euros en el varadero.

6.3.6. Gastos totales

Para analizar los gastos observaremos el total de cada año y la proporción mediante una regla de tres de lo correspondiente a cada departamento.

En el año 2021 el gasto total fue de 2.341.663,03 euros, en los que se divide un 37,71% a la zona de la marina, un 29,14% para la zona comercial siendo la zona que menos gastos supone y el varadero con un 33,28%. En cuanto al año 2020 nos encontramos un total de 2.081.166,84 euros, que pertenecen un 36,82% de la marina, 34,17% de la zona comercial y un 31,28% del varadero siendo este último el que tiene la cifra más pequeña y por tanto generó menos gastos ese año. Por último, para el año 2019 el gasto total fue de 2.696.560 euros, en los que encontramos la cantidad más alta con 40,10% en la marina, seguida de 39,97% en la parte comercial y por último 31,24% del varadero.

Una vez vistos los gastos acumulados en cada año sin amortizaciones, ni impuestos, los ingresos son superiores en los tres años consecutivos lo que nos deja ver que en rasgos generales la empresa funciona correctamente.

6.4. RESULTADOS DEL ANÁLISIS ECONÓMICO

	Marina 2021	Marina 2020	Marina 2019
Ventas/servicios	4.138.294,10	3.147.185,09	3.739.259,62
Resultados ejercicio	-665.562,68	-1.345.085,02	9.359.796,32
Rentabilidad sobre ventas	-16,08%	-42,74%	250,3 %

Figura. 9. Costes de inversión en euros. Fuente: Departamento de contabilidad Marina Lanzarote

Para analizar finalmente los resultados que ha obtenido la empresa en estos últimos tres años, vamos a observar dos indicadores, el primero de estos será el EBITDA, que nos muestra los beneficios antes de interés, amortizaciones, depreciación e impuestos, nos permite ver la capacidad que tiene nuestra empresa para generar dinero con su actividad de explotación, es útil, pero por sí solo no es suficiente para poder decir si una empresa es viable o no. El segundo indicador que usaremos será la rentabilidad neta sobre ventas/servicios que permite conocer si la empresa es eficiente y rentable, ya que nos demuestra la capacidad de la empresa para hacer frente a la deuda. (Rojo Ramírez, 2011)

En primer lugar, se observa que el EBITDA, es positivo en los tres años, aunque sus cifras son muy dispares de un año a otro, lo que indica que en los últimos años la empresa ha sido capaz de generar *cash* mediante su actividad de explotación y que por lo tanto realiza su actividad adecuadamente. La cifra más alta es de 852.669,84 euros en el año 2021, un dato importante nos indica que de los tres periodos que estamos comparando este es el año en el que la empresa contaba con la mejor capacidad para generar dinero. En el año 2020 y 2019 las cifras fueron de 564.996,42 y 327.859 euros respectivamente.

Para el segundo indicador realizaremos un cálculo en base a las ventas y servicios, y los resultados de cada ejercicio generados por la empresa.

Este indicador sin embargo nos muestra que la capacidad de la empresa para hacer frente a sus deudas es negativa desde el año 2019. En el año 2021 el porcentaje es negativo, aunque disminuyó su proporción bastante comparada con el 2020, pero se seguía manteniendo en negativo por lo que no podemos decir que la empresa es rentable, y por lo tanto podría tener problemas para hacer frente a sus deudas. Este hecho probablemente se ha dado porque hay numerosos costes a los que la empresa hace frente que no se pagan con los ingresos que obtiene, posiblemente porque su actividad aun no se ha recuperado por completo desde la pandemia y esto le ha afectado negativamente.

7. ANÁLISIS DE RESULTADOS DE MARINA LANZAROTE S.L

Como observaremos a continuación, la tabla 10 nos muestra como la Cuenta de pérdidas y ganancias de Marina Lanzarote en términos generales y cuantitativos ha seguido durante los tres años en los que se realiza el estudio tendencias tanto negativas como positivas.

Para poder analizar estas transformaciones he realizado la tabla 11 que nos muestra las variaciones porcentuales de las principales partidas de la cuenta de pyg. En el inicio del período, del año 2019 al 2020, se produce una fuerte reducción en todas las partidas, aunque principalmente en la cuenta de “Resultado antes de impuestos”, la cual decrece en un 111.38%, suponiendo un considerable descenso del 114.37 % en la partida “Resultados de ejercicio” de un año a otro. Esta situación en el siguiente período logra mejorarse a pesar de que se sigue

manteniendo negativa con un 50.52%, este cambio se produce gracias al aumento en las ventas y por lo tanto en la cifra de negocios, que contrarresta los porcentajes negativos del resto de partidas de la tabla (tabla 11).

	2021	2020	2019
CIFRA DE NEGOCIOS	4.138.294,10	3.147.185,09	3.739.259,62
RESULTADO DE EXPLOTACIÓN	-228.758,87	-875.989,82	-1.305.833,19
RESULTADO FINANCIERO	-455.574,10	-474.902,51	13.171.703,94
RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS	-684.332,97	-1.350.892,33	11.865.870,75
RESULTADO DEL EJERCICIO	-665.562,68	-1.345.085,02	9.359.796,32

Figura. 10. Principales partidas cuenta de Pérdidas y Ganancias. Fuente: Departamento de contabilidad Marina Lanzarote

	2021-2020	%	2020-2019	%
CIFRA DE NEGOCIOS	991.109,01	31,49	-592.074,53	-15,83
RESULTADO DE EXPLOTACIÓN	647.230,95	-73,89	429.843,37	-32,92
RESULTADO FINANCIERO	19.328,41	-4,07	-13.646.606,45	-103,61
RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS	666.559,36	-49,34	-13.216.763,08	-111,38
RESULTADO DEL EJERCICIO	679.522,34	-50,52	-10.704.881,34	-114,37

Figura. 11. Variaciones principales partidas cuenta pyg. Fuente: Propia

Para concluir con este análisis plantearemos una solución principal, mejorar el departamento de finanzas, proveerlos de las mejores condiciones para que el trabajo que realizan sea lo más riguroso y efectivo posible. La mejor forma de llevar esto a cabo sería automatizando este proceso al máximo, utilizar herramientas que permitan mecanizar los datos, los haga fácilmente visibles y entendibles, puede ser de gran ayuda. Además de invertir en formación y desarrollo tecnológico.

8. CONCLUSIONES

El objeto de iniciar esta línea de investigación era lograr la identificación de las variables más influyentes de Marina Lanzarote S.L, de modo que se pudiera conocer en cada instalación con

mayor precisión cuáles son sus potenciales características y reducir el riesgo de generar gastos que no produzcan una respuesta satisfactoria en la demanda de sus servicios.

En suma, hemos estudiado la empresa desde su origen, conociendo su historia y las características que la describen, así como el personal y los departamentos por los que está formada y como están distribuidas sus instalaciones.

Como objetivo principal se estableció “identificar, describir y analizar la situación actual”. En el desarrollo de la investigación he analizado la parte técnica interna de la empresa y también su entorno, con herramientas como el DAFO o las Cinco fuerzas de Porter que han permitido buscar los puntos que se pueden mejorar y como podrían renovarse y aprovecharse las instalaciones para ofrecer mejores servicios y más variados.

Se estudió también la parte estratégica, adentrándonos en el departamento de marketing, conociendo las campañas, promociones, etc. que la empresa lleva a cabo para desarrollar sus estrategias de publicidad y mercadotecnia, completándola con nuevas propuestas o mejoras con las que rediseñar este plan y sacarle el mayor provecho posible.

Finalizaremos el trabajo con la investigación de la parte económico-financiera, analizando los datos de mayor relevancia en un período de tres años, que nos ha permitido ver como ha sido la evolución de la empresa en cuanto a sus ingresos y gastos. Asimismo, pudimos concluir que la empresa Marina Lanzarote S.L tiene que seguir adaptándose a su entorno y ajustándose a la situación de su sector según este vaya evolucionando, intentado retomar una situación positiva en sus resultados.

En cuanto a las propuestas planteadas en los tres análisis realizados, se propone en la parte empresarial, la inversión en nuevos proyectos, como habilitar la marina seca, que actualmente no se encuentra disponible en ningún otro puerto de la isla, lo que produciría una diferenciación con respecto a sus competidores. Otras de las opciones estudiadas es aumentar el personal en ciertos departamentos para favorecer la flexibilidad y la comodidad de los trabajadores. Además podría asociarse con terceras empresas o incluso con centros de mayor relevancia como los ayuntamientos o el cabildo para realizar eventos llamativos al público, que dieran a conocer el puerto no solo en el interior de la isla si no fuera de está. Por último una de las mejoras planteadas que podría comenzar a llevarse a cabo ya es la oferta de servicios, alquilar locales para restauración u ocio, que aporten una imagen más moderna y favorecedora a la zona comercial

Para el análisis estratégico se plantearon modificaciones relacionadas sobretodo con la página web, como rediseñarla y organizarla para ofrecer una mayor comodidad al lector y que la información sea más accesible. Además de ofrecer más idiomas y un asistente virtual que facilite la comunicación de los clientes ante cualquier duda o planteamiento haciendo que esta sea más directa y satisfactoria. También se sugirió mejorar el posicionamiento de la web, intentando que Marina Lanzarote se situé como una de las principales webs a la hora de buscar en internet o en redes. En cuanto a las redes sociales destaca un punto principal, la publicidad que podría mejorarse con actualizaciones permanentes intentando incluir siempre novedades e información

llamativa para el consumidor, mejorar esto podría ampliar el público objetivo dirigiéndose a usuarios más jóvenes.

El último análisis realizado en esta investigación se refiere a la parte económico-financiera. Actualmente las estrategias empresariales deben centrarse en los datos, debemos obtenerlos, estructurarlos, analizarlos y recoger de ellos la información más relevante. Algunos de estos datos pueden servirnos para identificar cuáles son los activos que consideramos más productivos, detectar posibles necesidades o incluso pronosticar que es lo que puede ocurrir en el futuro siguiendo la misma trayectoria. Por todo ello la mejor propuesta sería conseguir un buen departamento financiero que analice la empresa en profundidad, de donde vienen los problemas, como se están solventando en la actualidad y que es necesario mejorar para el futuro.

Como conclusión podemos decir que Marina Lanzarote puede considerarse una empresa sólida, que posee numerosas fortalezas y cuenta con oportunidades que pueden hacerla crecer y mejorar. Atendiendo y controlando sus debilidades y las amenazas podrá fomentar un crecimiento sostenido, lo que podrá transformarse en una rentabilidad positiva en el futuro. A través de las mejoras que hemos propuesto, la empresa puede alcanzar un aumento en sus ingresos, consiguiendo una mayor penetración en el mercado. Además, le permitirá consolidar las metas fijadas en su misión, logrando la razón de ser de la empresa.

9. BIBLIOGRAFÍA

Appleton, R. (2019). Fundamentos de Marketing 2019: Comprender los aspectos esenciales del marketing es clave para el éxito de cualquier negocio (Spanish Edition). Independently published.

Blanco, M. P. (2023, 5 marzo). ¿Qué es el análisis DAFO o FODA y cómo hacerlo en tu estrategia? José Facchin. <https://josefacchin.com/analisis-dafo-matriz-foda/>

BOE-A-2003-21615 Ley 48/2003, de 26 de noviembre, de régimen económico y de prestación de servicios de los puertos de interés general. (2003). BOE. <https://www.boe.es/buscar/doc.php?id=BOE-A-2003-21615>

[Chapman, A. (s. f.). Análisis DOFA y análisis PEST – deGerencia.com. https://degerencia.com/articulo/analisis_dofa_y_analisis_pest/ [4] Varios Autores. Las 5 Fuerzas de Porter. : <http://www.5fuerzasdeporter.com/>. Dic. 2018.

Cerem Global Business School. (s. f.). ▷ Análisis DAFO - Las Claves para hacer un buen DAFO o FODA. <https://www.cerem.es/blog/claves-para-hacer-un-buen-dafo-o-foda>

Canarias GEO Innovation Program 2030. (2022, 12 enero). Canarias GEO Innovation 2030. <https://canarias-geo-innovation.com/>

Canarias, T. I. D. E. (2008, 1 enero). Canarias 2020: Orientaciones relativas a los sectores y tendencias. EOI. <https://www.eoi.es/es/savia/publicaciones/21009/canarias-2020-orientaciones-relativas-los-sectores-y-tendencias-tecnologicas-de-futuro>

Colaboradores de Wikipedia. (2022, 16 mayo). Economía de Canarias. Wikipedia, la enciclopedia libre. https://es.wikipedia.org/wiki/Econom%C3%ADa_de_Canarias

C. (2020, 22 septiembre). SEO local para centros comerciales. CoodeX. <https://www.coodeX.es/seo-local-centros-comerciales/>

12. El EBITDA. (1977). Centro de Estudios Financieros. <https://www.cef.es/es/ebitda-finanzas-para-no-financieros.html>

El mar. (2021). Hola Islas Canarias. <https://www.holaislascanarias.com/experiencias/el-mar/>

García, E. (2021, 13 agosto). La cultura del mar (o cómo seguirle la corriente a la marea) » Turismo Lanzarote. Turismo Lanzarote. <https://turismolanzarote.com/la-cultura-del-mar-o-como-seguirle-la-corriente-a-la-marea/>

Goig Martínez, Rosa María. *La Matriz DAFO*. Madrid: UNED - Universidad Nacional De Educación a Distancia, 2021. Web.

ISTAC: Estadísticas de la Comunidad Autónoma de Canarias. (s. f.). <http://www.gobiernodecanarias.org/istac/jaxi-istac/tabla.do>

KOTLER, P. y ARMSTRONG, G. (2002) Fundamentos de Marketing. Editorial Prentice Hall. ISBN 9789702604005

Mintzberg, H. (2012). La estructuración de las organizaciones. Ariel.

M., M., M., & M. (2015). Puerto Deportivo Marina Rubicón en Lanzarote, Islas Canarias. Marina Rubicón Lanzarote. <https://www.marinarubicon.com/>

Paro por municipios: Arrecife - (Las Palmas) 2023. (s. f.). Datosmacro.com. <https://datosmacro.expansion.com/paro/espana/municipios/canarias/las-palmas/arrecife>

PUERTO CALERO MARINAS. (2017). Marina Lanzarote - Puerto deportivo en Lanzarote. Calero Marinas. <https://www.caleromarinass.com/marina-lanzarote/>

Ramírez, R. A. A. (2019). Análisis Económico-Financiero De La Empresa 2a Edición. Garceta Grupo Editorial (GAV6D).

Rojo Ramírez, Alfonso. Análisis Económico-financiero De La Empresa : Un Análisis Desde Los Datos Contables. Madrid: Garceta, 2011. Print.

10. ANEXOS

1. Tabla de presupuesto campaña de marketing 2019.

PRESUPUESTO

	ene	feb	marz	abr	may	jun	jul	ago	sep	oct	nov	dic
ACCIONES ACTUALES												
SUSCRIPCION MENSUAL SPOTIFY C.C. ML	10,00	10,00	10,00	10,00	10,00	10,00	10,00	10,00	10,00	10,00	10,00	10,00
Reparto Mapas: Costa												
Teguise/ Pto.Carmen/Ace	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00
community	275,00	275,00	275,00	275,00	275,00	275,00	275,00	275,00	275,00	275,00	275,00	275,00
Diseño gráfico	400,00	400,00	400,00	400,00	400,00	400,00	400,00	400,00	400,00	400,00	400,00	400,00
Publi C.C. ML: TV y Radio de Lancelot Medios	750,00	750,00	750,00	750,00	750,00	750,00	750,00	750,00	750,00	750,00	750,00	750,00
Publi C.C. ML Guagua Línea 3 ACE/PC	333,00	333,00	333,00	333,00	333,00	333,00	333,00	333,00	333,00	333,00	333,00	333,00
Trenecito	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00
trivadoo	116,58	116,58	116,58	116,58	116,58	116,58	116,58	116,58	116,58	116,58	116,58	116,58
TOTAL	2.334,58	2.334,58	2.334,58	2.334,58	2.334,58	2.334,58	2.334,58	2.334,58	2.334,58	2.334,58	2.334,58	2.334,58
CAMPAÑA DE MEDIOS												
contenidos	450,00	450,00	450,00	450,00	450,00	450,00	450,00	450,00	450,00	450,00	450,00	450,00
carnaval			1.200,00									
dia del padre			1.200,00									
dia de la madre					1.200,00							
dia de canarias					1.200,00							
verano							1.200,00					
rebajas							1.200,00					
aniversario										1.200,00		
navidad												1.200,00
RESTO DE ACCIONES												
actuaciones			1.000,00	4.500,00	2.000,00	3.000,00		4.500,00		9.000,00		3.000,00
corporeos		4.000,00										
muebles y vinilos		6.000,00										
directorios		3.900,00										
Otras acciones puntuales	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00
total plan de marketing	3.284,58	17.184,58	6.684,58	7.784,58	7.684,58	6.284,58	5.684,58	7.784,58	3.284,58	13.484,58	3.284,58	7.484,58

89.915,00