



# **GRADO EN ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS**

**CURSO ACADÉMICO 2016/2017**

**TRABAJO FIN DE GRADO**

**PLAN DE MARKETING PARA LA CREACIÓN DE UNA  
EMPRESA HOSTELERA ENFOCADA EN LA CELIAQUÍA**

**MARKETING PLAN FOR THE CREATION OF A BUSINESS  
FOCUSED IN THE CELIAC DISEASE**

**AUTORA:**

Sara Temes Carrera

**TUTORA:**

María Luisa Gallo Alegría

Septiembre 2017

PLAN DE MARKETING PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA HOSTELERA DEL  
SECTOR DE LA CELIAQUÍA

*“Haz un cliente, no una venta”* - Katherine Barchetti.

ÍNDICE DE CONTENIDO

<b>1. RESUMEN.....</b>	<b>4</b>
<b>2. ABSTRACT .....</b>	<b>5</b>
<b>3. INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>6</b>
<b>4. MISIÓN, VISIÓN Y VALORES DE LA EMPRESA.....</b>	<b>7</b>
<b>5. ANÁLISIS EXTERNO .....</b>	<b>8</b>
<b>5.1. Análisis del mercado de referencia .....</b>	<b>8</b>
<b>5.2. Análisis del macroentorno .....</b>	<b>8</b>
5.2.1. Económico .....	8
5.2.2. Social .....	8
5.2.3. Político .....	9
<b>5.3. Análisis del microentorno .....</b>	<b>10</b>
5.3.1. Proveedores.....	10
5.3.2. Intermediarios .....	10
5.3.3. Clientes .....	10
5.3.4. Competidores.....	11
5.3.5. Grupos de interés.....	12
<b>6. ANÁLISIS INTERNO .....</b>	<b>13</b>
<b>6.1. Recursos y capacidades de la empresa.....</b>	<b>13</b>
<b>6.2. Organización empresarial .....</b>	<b>13</b>
<b>6.3. Organigrama.....</b>	<b>14</b>
<b>7. ANÁLISIS DAFO .....</b>	<b>15</b>
<b>8. DEFINICIÓN DE ESTRATEGIAS Y PROGRAMAS DE MARKETING .....</b>	<b>16</b>
<b>8.1. Objetivos generales .....</b>	<b>16</b>
<b>8.2. Objetivos específicos .....</b>	<b>16</b>
<b>8.3. Objetivos estratégicos.....</b>	<b>16</b>
<b>8.4. Definición de estrategias de marketing.....</b>	<b>18</b>
<b>8.5. Segmentación y posicionamiento.....</b>	<b>18</b>
<b>9. PLAN DE ACCIÓN (MARKETING OPERATIVO).....</b>	<b>20</b>
<b>9.1. Plan de producto.....</b>	<b>20</b>
<b>9.2. Plan de precio .....</b>	<b>22</b>
9.2.1. Métodos de fijación de precios en empresas detallistas .....	22
9.2.2. Estrategias de precios .....	22
<b>9.3. Plan de distribución .....</b>	<b>24</b>
9.3.1. Determinación de la ubicación del establecimiento .....	24
9.3.2. Estructura del canal de distribución .....	26
9.3.3. Clasificación del comercio detallista .....	26
<b>9.4. Plan de comunicación .....</b>	<b>27</b>
9.4.1. Gestión de las fuentes de comunicación .....	27
9.4.2. Técnicas de comunicación .....	27
9.4.3 Cronograma .....	32
<b>10. EJECUCIÓN Y CONTROL .....</b>	<b>33</b>
<b>11. CONCLUSIONES .....</b>	<b>34</b>
<b>12. BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>35</b>

# PLAN DE MARKETING PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA HOSTELERA DEL SECTOR DE LA CELIAQUÍA

## 1. RESUMEN

El presente Trabajo de Fin de Grado supone un acercamiento al sector hostelero, y su objetivo fundamental es elaborar un Plan de Marketing para una empresa centrada en los productos ecológicos y libres de gluten.

Para comenzar el estudio, realizaremos un pequeño resumen de la realidad de la enfermedad celiaca y de la importancia de cuidar nuestra alimentación. Seguidamente estableceremos los objetivos fundamentales de la empresa y el medio por el que conseguiremos llegar a ellos: la misión, la visión y los valores, que serán el punto de partida para el desarrollo de la estrategia corporativa.

Posteriormente, realizaremos un análisis del entorno de la empresa, tanto interno como externo, del que podremos obtener información útil para determinar cuáles serán las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades de la empresa (análisis DAFO).

A continuación, y basándonos en lo obtenido anteriormente, fijaremos los objetivos de marketing de la empresa, el tipo de estrategia que deseamos seguir y el nicho de mercado al cual tenemos intención de dirigirnos.

Con ello, comenzaremos a desarrollar nuestro plan de Marketing mix o plan de acción, definiendo el producto, el precio, la distribución y la comunicación de la empresa.

Por último, determinaremos las medidas necesarias para la ejecución del plan y el control de su eficacia, estableciendo medidas correctoras si fuese necesario, y expondremos las conclusiones del estudio en las que sintetizaremos los aspectos más relevantes del plan de marketing realizado.

### Palabras clave

Celiaquía, gluten, valor añadido, marketing relacional, economía de las experiencias, orientación al servicio, comunicación.

## 2. ABSTRACT

The following end-of-degree project is an approach to the food service industry, and its main objective is to develop a Marketing Plan for a company focused on organic and gluten-free products.

To begin the study, we will make a brief summary of the reality of the celiac disease and the importance of taking care of the food we eat. Then we will establish the key objectives of the company and the means by which we will get to them: the mission, vision and values which will be the starting point for the development of the corporate strategy.

Subsequently, we will perform an analysis of the business environment, both internal and external, from which we can obtain useful information to determine which will be the strengths, weaknesses, opportunities, and threats of the company (SWOT analysis).

To continue and relying on what we have obtained previously, we will establish the business marketing objectives, the strategy that we intend to follow and the market niche we want to reach.

The next step will be to start developing our Marketing mix plan or action plan, defining the product, price, place and promotion of the company.

Finally, we will determine the needed measures for the execution of the plan and the control of its effectiveness, establishing corrective actions if needed, and present the final conclusions of this project, in which we will synthesize the most relevant aspects of the conducted marketing plan.

### Keywords

Celiac disease, gluten, added value, relationship marketing, the experience economy, service faced, communication.

### 3. INTRODUCCIÓN

Imagínese un día sin comer pan, ni pasta, ni galletas, ni bollería, ni beber cerveza. No es una misión imposible, pero sí difícil. Ahora imagínese que no puede comer ninguno de estos alimentos nunca más. Esa es la realidad para muchas personas.

La enfermedad celíaca es una intolerancia permanente al gluten, una proteína presente en cereales como el trigo, la cebada y el centeno. Actualmente no tiene cura y el único tratamiento que se puede seguir es una estricta dieta sin gluten de por vida.

Se estima que aproximadamente podría haber entre tres millones y medio y cuatro millones y medio de personas afectadas por la enfermedad celíaca en toda Europa, de las cuales entre 500.000 - 900.000 se encuentran en España. Cabe destacar que tan solo el 10-20% de los casos están diagnosticados. Es decir, alrededor del 80% de las personas con celiaquía no saben que son celíacos. (Federación de Asociaciones de Celíacos de España, -en adelante FACE-)

En un mundo tan globalizado y competitivo como el que vivimos, la inagotable información a la que estamos expuestos ha llegado a convertirse en desinformación y, a su vez, esto se ha trasladado a los hábitos de consumo.

¿Qué consumimos? Buena pregunta, es una incógnita que ni nosotros mismos sabemos responder. Nos hemos dejado llevar por “aquello que sabe bien y tiene tan buen aspecto”. Ingerimos cada día sustancias nada saludables como productos procesados, colorantes, insecticidas... Al acudir al supermercado no reflexionamos, ¿de dónde viene este producto?, ¿quién, cómo y en qué condiciones se habrá producido? Es evidente que si un producto es sospechosamente barato, probablemente lleve detrás materia prima de mala calidad, mano de obra barata... Todos sabemos que “lo barato sale caro”.

El estrés, el sedentarismo y sobre todo la mala nutrición están provocando un gran descenso en nuestra calidad de vida y, por supuesto, todo esto se ve reflejado en nuestra salud: estamos viendo un incremento de alergias, intolerancias y enfermedades autoinmunes.

Para un celíaco, un acto tan cotidiano como salir a tomar un café, a comer o a tomar una cerveza con amigos puede suponer un problema. Por ello nace *Celicoffee*, un establecimiento íntegramente sin gluten localizado en Cantabria.

#### 4. MISIÓN, VISIÓN Y VALORES DE LA EMPRESA

Como punto de partida para el desarrollo de la estrategia corporativa es necesario realizar un análisis de tres elementos fundamentales que definen a la empresa en sentido general: ¿qué es?, ¿qué quiere ser? y ¿qué es importante para ella? (Porter, M. 1996).

La Misión de una empresa es su razón de ser, su objetivo fundamental, aquel por el que nace y sobre el que se basa toda su estrategia competitiva, por lo tanto será constante a lo largo del tiempo. La misión de *Cellicoffee* es ofrecer productos saludables y sin gluten a un precio acorde con la calidad, logrando satisfacer así las necesidades alimentarias de un sector poco atendido como es el de los celíacos.

En cuanto a la visión, la empresa toma como objetivos a largo plazo crecer, crear valor (tanto económico como no económico) y establecer relaciones con el cliente que perduren en el largo plazo, mientras se realiza un esfuerzo por prevenir la contaminación y minimizar el potencial impacto ambiental que la actividad genera.

Para lograr estos objetivos, la empresa se compromete a trabajar siempre desde una cultura organizativa basada en los siguientes valores:

- Realizar una selección de los mejores proveedores y un exhaustivo control de la calidad.
- Ofrecer siempre un precio justo acorde a la calidad.
- Fundamentar la actividad en un compromiso social que se manifieste en el respeto en sus relaciones con los clientes y sus trabajadores.
- Desarrollar la actividad siempre desde una perspectiva de sostenibilidad.
- Ofrecer productos que den la mejor experiencia de sabores en un ambiente original y agradable.

## 5. ANÁLISIS EXTERNO

### 5.1. Análisis del mercado de referencia

William A. Cohen nos indica en su obra *“El plan de Marketing”* (2012) que “a partir del análisis de la situación se formula la estrategia más adecuada para conseguir las metas y los objetivos”. Por tanto, con vistas a determinar la estrategia a seguir por *Celicoffee* es necesario realizar un estudio del entorno, tanto externo como interno, en el que se va a localizar nuestra empresa así como analizar la realidad a la que se enfrenta la enfermedad celíaca actualmente.

### 5.2. Análisis del macroentorno

#### 5.2.1. Económico

Respecto al entorno económico, y según el *“Informe de situación de la economía española”* elaborado por el Ministerio de Economía y Competitividad del Gobierno de España (con fecha 2 de diciembre de 2016), la economía mundial se encuentra en una situación de elevada volatilidad en los mercados financieros causado por factores como la tensiones políticas, las fuertes fluctuaciones del precio del crudo y la incertidumbre sobre las perspectivas de crecimiento de las economías emergentes. Además, Europa ha sufrido un impacto negativo debido al Brexit, que significará la salida del país británico de la Unión Europea.

Respecto a la situación nacional, la economía española está sufriendo una desaceleración económica, es decir, se mantiene el crecimiento económico pero a un ritmo menor. El informe mencionado estima en el medio plazo “la consolidación de la recuperación y la posterior estabilización de la economía española”. Gracias a la progresiva disminución de la tasa de desocupación, la mejora de la confianza y el mejor acceso al crédito.

Debido al tipo de producto que ofrecemos, nos encontramos ante una demanda poco elástica, es decir, las variaciones en el nivel de precios se verán reflejados menos que proporcionalmente en el comportamiento de compra del consumidor.

La compra de productos sin gluten supone un sobrecoste en la cesta de la compra familiar de 1.174,24 euros al año (un 288,56% adicional) lo que se traduce en casi 100€ más al mes respecto a la de una familia tipo, según el Informe de Precios de 2016 de la FACE.

#### 5.2.2. Social

En lo que respecta al entorno social, se observa una creciente preocupación por el bienestar, la salud y el cuidado personal que supondrán un punto de partida favorable para la empresa.

Adicionalmente, se ha incrementado también en los últimos años el interés y la acogida de los productos “eco”. Pese a que España es el primer productor de alimentos ecológicos de Europa, hasta ahora, el 75% de la producción nacional se venía importando a mercados más maduros como Francia, Reino Unido, Holanda o Alemania. Sin embargo, distintos estudios afirman ahora que el sector nacional crecerá en torno a un 12,5% anual hasta 2020.

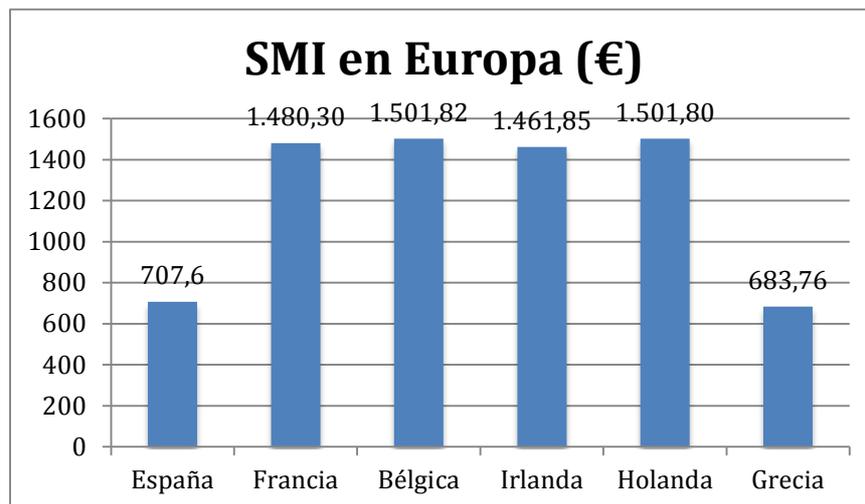
En el interior del país, la tendencia triunfa sobre todo en comunidades autónomas como País Vasco, Valencia o Cataluña. (Cantabria Negocios, 16 abril 2015).

### 5.2.3. Político

El escenario político europeo de los últimos años se ha caracterizado por una situación de incertidumbre constante. En España hemos vivido dos elecciones generales en un periodo de 6 meses, que han significado el principio del fin del bipartidismo y que han obligado a los diferentes partidos a realizar coalición para poder gobernar, así como infinitos escándalos relacionados con la corrupción.

Centrándonos en medidas concretas, pese al significativo aumento de la cuantía mínima retributiva o SMI del último año (actualmente fijado en 707,60€ mensuales, un 8% más sobre la existente en 2016, 655,20 €) el salario mínimo interprofesional español continúa en la cola tras la mayoría de países de la zona Euro.

La renta disponible de las familias tiene repercusión sobre sus hábitos de consumo, de modo que es posible que los consumidores no estén dispuestos a destinar una cuantía muy elevada a la alimentación, optando por productos sustitutivos de menor calidad.



Fuente: creación propia  
Datos de diario Expansión (2017, 15 de abril)

También nos encontramos a la cola de Europa en lo referente a ayudas estatales económicas para la compra de productos sin gluten.

Según datos de la FACE, países como Francia, Malta, Dinamarca o Portugal ofrecen ayudas para la adquisición de este tipo de productos con medidas que van desde su inclusión en el régimen de la Seguridad Social hasta la aplicación de un IVA reducido.

En España, tan solo las Comunidades Autónomas de Extremadura, Navarra y País Vasco ofrecen ayudas en la materia (2016), bien en forma de lotes de productos o bien a modo de subsidio económico.

# PLAN DE MARKETING PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA HOSTELERA DEL SECTOR DE LA CELIAQUÍA

## 5.3. Análisis del microentorno

### 5.3.1. Proveedores

En *Celicoffee* buscamos productos elaborados de manera artesanal y ecológica por pequeños productores de Cantabria para reducir la huella ecológica que supone el transporte de materias primas, así como para incentivar la gastronomía local. Algunos de nuestros proveedores son los siguientes.

- Productos frescos (futas y verduras): Todos ellos cuentan con la certificación CRAE que asegura su estatus de agricultura ecológica.

HUERTA ECOLÓGICA “TIERRA MOJADA”. Desde Maoño, Cantabria, Miguel y Laura buscan mantener las variedades locales como el tomate de Persués o el carico montañés cultivando sus propias semillas.

INVERNADERO ECOLÓGICO “LA LLANDA”. Situada en la localidad de Tagle, destaca por sus frutas y verduras de alta calidad, especialmente su tomate negro de Crimea y sus judías verdes.

HUERTA ECOLÓGICA “LAS LINDES”. Situada en la montaña de la bien aparecida (Ampuero), donde se cultivan de forma totalmente artesana diferentes tipos de verduras, hortalizas y otros frutos como las frambuesas, los arándanos y las moras.

- Dulces:

CONFITERÍA LAS QUINTAS. Obrador ubicado en Santillana del Mar que elabora numerosos productos sin gluten, entre ellos tradicionales quesadas y sobaos pasiegos.

- Harinas sin gluten

ADPAN. Empresa asturiana que elabora artesanalmente harina de maíz en molino de piedra natural. Cuenta con la marca de garantía “controlado por FACE”.

- Productos lácteos:

EL BUEN PASTOR. Empresa familiar cántabra que desde 1920 colabora con granjas lecheras de la comarca del Pas y sus alrededores. Cuenta con una línea de leche semidesnatada sin lactosa.

### 5.3.2. Intermediarios

Para realizar nuestra actividad contaremos con la empresa TRANSPORTES Y LOGÍSTICA CABO SL. Desde Puente Viesgo, esta PYME se encargará de la recogida, transporte y entrega de todos los productos que necesitamos.

### 5.3.3. Clientes

Un estudio del *Journal of Pediatric Gastroenterology & Nutrition* (2014) ha estimado que la prevalencia de la enfermedad celíaca en nuestro país es igual a la del resto de

Europa, esto es, un celíaco por cada 100 nacidos vivos. Además, el número de personas afectadas continúa aumentando de manera sustancial.



Mapamundi de la enfermedad celiaca.

Fuente: Journal of Pediatric Gastroenterology & Nutrition (2014)

Considerando que Cantabria cerró 2016 con una población de 582.206 personas, el número de celíacos en nuestra Comunidad Autónoma alcanzaría aproximadamente el número de 5.822 personas.

Nos dirigimos principalmente a estos celíacos e intolerantes, sus familiares y otras personas de su entorno. Además, por supuesto, toda persona interesada en cuidarse, en consumir productos nutritivos y de calidad, que esté concienciado con su alimentación y que valore el producto local será un potencial cliente.

Nuestro público objetivo es, por ende, muy diverso demográficamente, ya que no se diferenciará por edad, nivel de educación, etnia ni renta.

#### 5.3.4. Competidores

- *Competencia en Cantabria*

En Cantabria no encontramos negocios con las mismas características, por lo tanto se podría decir que no existe un competidor equivalente en la región. Sin embargo, para realizar el análisis de la competencia, hemos contemplado todos los medios o canales por los que los usuarios pueden obtener productos sin gluten.

-Tiendas online ([www.delicatessin.com](http://www.delicatessin.com), [www.singluten.com](http://www.singluten.com), [www.nongluten.com](http://www.nongluten.com)).

En la actualidad operan en el mercado multitud de empresas a través de internet que ofrecen un gran surtido sin gluten.

-Grandes superficies (Mercadona, El Corte Inglés, Carrefour...).

Poco a poco los gigantes del sector de la distribución se están adaptando a las nuevas necesidades sociales, incluyendo entre sus productos una gama sin gluten.

-Tiendas biológicas, herbolarios y tiendas de conveniencia. (La salud, Ecotienda...)

## PLAN DE MARKETING PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA HOSTELERA DEL SECTOR DE LA CELIAQUÍA

También en ellas es usual encontrar una gama de productos “gluten free”, aunque su precio suele ser más elevado.

- *Competencia a nivel nacional*

En otros puntos del país, sin embargo, sí encontramos establecimientos con características similares, los ejemplos más notables son los siguientes:

- CELICIOSO: Pastelería-repostería que abrió sus puertas en el centro de Madrid en el 2012. En la actualidad cuenta con 3 puntos de venta: dos en Madrid y uno en Marbella y, además de seguir ofreciendo las tartas que le han llevado a la fama, ha introducido en su oferta comercial opciones veganas, ensaladas, pasta, hamburguesas y sándwiches entre otros. Además ofrece servicio de compra y personalización de tartas y otros productos a través de su página web. Se trata de nuestro competidor principal a nivel nacional, ya que al igual que *Celicoffee* ofrece servicio de cafetería-restaurante.

-LA MAR DE COOKIES: Pastelería sin gluten y sin lactosa localizada en Zaragoza, cuenta asimismo con una tienda online.

-CELIAQUEA: Tienda con obrador propio que elabora productos para celíacos y otras intolerancias ubicada en Gijón.



### 5.3.5. Grupos de interés

Para completar este análisis del microentorno debemos además mencionar una serie de grupos o stakeholders que también afectarán de una forma sustancial a nuestra actividad:

-Administraciones públicas: Se trata de un pilar fundamental, ya que además de ser el ente que marca la legislación a seguir (en materia de sanidad, horarios de apertura, licencias...), podría concedernos subvenciones al emprendimiento y otras ayudas.

-Entidades financieras: De ellas podríamos obtener financiación en caso de necesidad de liquidez.

-Asociaciones de clientes: Como la ya mencionada “Federación de Asociaciones de Celíacos de España, FACE”, ya que puede significar un gran medio de promoción al colaborar con ellos en eventos y otras actividades.

-Sociedad en general: La opinión que tenga la sociedad de nosotros será de vital importancia ya que reflejará la imagen que transmitimos al exterior. En ciertos casos nos podrá servir incluso para enmendar errores y crecer y mejorar como empresa.

## 6. ANÁLISIS INTERNO

### 6.1. Recursos y capacidades de la empresa

*Celicoffee* posee una ventaja competitiva clara: la cercanía en el trato al cliente, la inexistencia de competidores “equivalentes” y, por supuesto, la calidad en el producto, que se traducirá en un elemento diferenciador al ser además saludable y ecológico.

Para el desarrollo de su actividad cuenta con:

- Recursos tangibles: como el local en el que se ubica, el capital humano, el mobiliario, y los bienes de equipo que facilitarán la tarea día a día (TPV Tablet).
- Recursos intangibles: como el know how y la cultura organizacional.

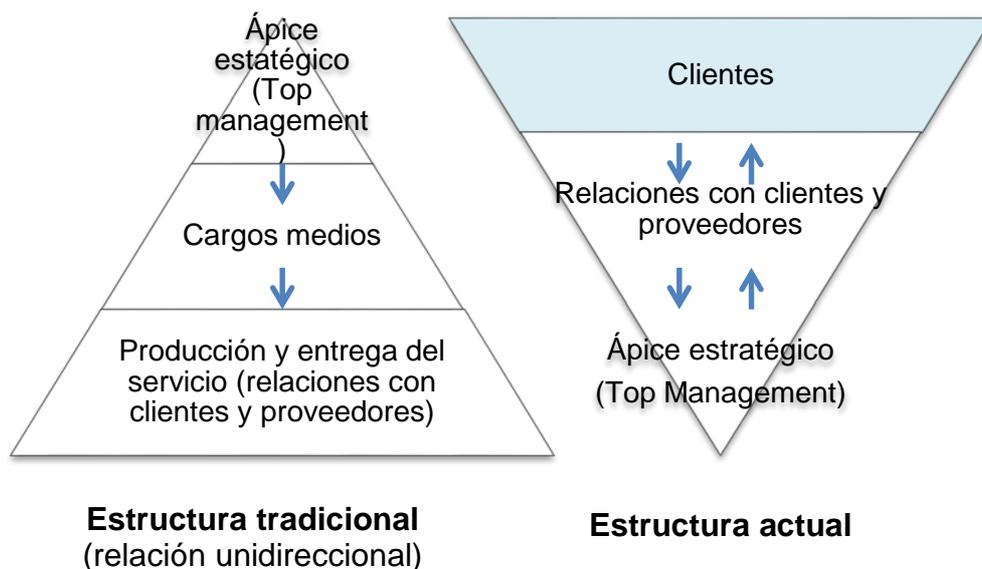
### 6.2. Organización empresarial

Nuestro objetivo es tratar de establecer una muy buena estructura social, incentivando y potenciando la relación entre los integrantes de la empresa mediante actividades de teambuilding.

Por ello, y con vistas a lograr una estructura lo menos jerárquica posible, utilizaremos el mecanismo de coordinación de adaptación mutua, basado en la comunicación informal y perfecto para empresas pequeñas con muy pocos trabajadores (2-7).

La aplicación de un diseño organizativo tan sencillo responde a un intento de evitar la especialización del trabajador y optar por el empowerment, buscando incrementar su motivación. Para ello es fundamental que estos se sientan una parte vital de la empresa y sus decisiones, por lo que debemos, mediante un sistema de incentivos, lograr convertir los objetivos de la empresa (que deben ser claros, realistas, estimulantes y desafiantes) en objetivos para los trabajadores.

En la situación de empresa orientada al servicio que queremos establecer, es necesario “invertir” la pirámide de la estructura organizativa tradicional.



Fuente: creación propia

## PLAN DE MARKETING PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA HOSTELERA DEL SECTOR DE LA CELIAQUÍA

Este cambio se ve reflejado principalmente en dos factores:

- El personal que está en contacto con el cliente es un elemento fundamental y diferenciador para *Celicoffee*, ya que éste crea valor para los clientes.
- Respecto al management, se pretende evitar el control evolucionando hacia la guía de los empleados (leadership).

En definitiva: es imprescindible para la empresa que sus clientes estén satisfechos; tanto los externos como internos (trabajadores).

### 6.3. Organigrama



Fuente: creación propia

**7. ANÁLISIS DAFO**

<p><b>DEBILIDADES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Inexperiencia.</li> <li>-Financiación propia limitada.</li> <li>-Inexistencia de contactos comerciales.</li> <li>-Tamaño empresarial muy reducido.</li> <li>-Estrategia de seguidor en el mercado nacional respecto a la fijación de precios.</li> </ul>	<p><b>AMENAZAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Desconocimiento de la enfermedad celiaca por parte del mercado.</li> <li>-Posible mala acogida.</li> <li>-Posibilidad de que el producto no encaje con el mercado local.</li> <li>-Nuevos competidores.</li> <li>-Oscilaciones en el nivel de ventas.</li> </ul>
<p><b>FORTALEZAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Capacidad de innovación con respecto a los competidores.</li> <li>-Producto local. (Km 0)</li> <li>-Producto saludable.</li> <li>-Producto natural.</li> <li>-Muchas frecuencias de uso (desayuno, merienda, postre...): flexibilidad.</li> <li>-Preocupación por las necesidades de los clientes.</li> </ul>	<p><b>OPORTUNIDADES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Nuevos hábitos de consumo.</li> <li>-Cliente satisfecho.</li> <li>-Potencial para expandir el mercado de referencia a comunidades limítrofes.</li> </ul>

En este cuadro exponemos las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades de la empresa, las cuales hemos podido extraer del análisis de mercado realizado anteriormente.

En el interior de la empresa, la mayor debilidad que encontramos es la inexperiencia y la financiación propia limitada, lo que se traslada en una necesidad de depender de financiación externa, ya sea de un socio capitalista (business angel) o de una red de crowdfunding. Por otro lado, nuestra mayor fortaleza es la calidad de nuestro producto.

Respecto al entorno de la empresa, queremos resaltar la gran amenaza que significaría que el producto no tuviese buena acogida en el mercado local. Por otro lado, como oportunidad destacamos la repercusión positiva que causa en nuestra empresa los nuevos hábitos de consumo y la creciente preocupación por la salud.

## 8. DEFINICIÓN DE ESTRATEGIAS Y PROGRAMAS DE MARKETING

### 8.1. Objetivos generales

Los objetivos principales de la comunicación serán: *“Informar, persuadir, impulsar a la acción, mantener relaciones, “controlar” la imagen pública.”* (I. Rodríguez del Bosque y M.M, García de los Salmones, 2008).

### 8.2. Objetivos específicos

Además de los objetivos generales de la comunicación, *Celicoffee* persigue alcanzar metas concretas sobre las que se determinará la estrategia comercial de la empresa.

#### Objetivos cuantitativos

- Lograr darnos a conocer por la población celíaca de la región en el plazo de 3 meses.
- Recuperar la inversión realizada en el plazo de 2 años.

#### Objetivos cualitativos

- Objetivo inicial: darnos a conocer.
- Obtener notoriedad a nivel local y regional
- Satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes de forma óptima, fiable y competitiva.
- Promover el establecimiento de relaciones comerciales duraderas con los clientes basadas en una actitud de servicio, confianza y aportación de valor.
- Influir en el comportamiento del consumidor, mejorando la imagen de marca.
- Mejorar el bienestar de la sociedad.

### 8.3. Objetivos estratégicos

En los últimos años la economía ha ido evolucionado desde una “perspectiva del intercambio”, en la cual el valor se creaba en el interior de la empresa y el marketing tenía como objetivo distribuir ese valor que se había creado, limitándose a convencer al cliente a comprar el producto, a una “perspectiva de las relaciones”.

Actualmente, el valor ya no lo crea la empresa únicamente, sino que está en las interacciones con el cliente y el proveedor. En este nuevo sistema la cooperación es esencial: el cliente es un recurso con el que debemos colaborar ofreciéndole soluciones a cambio del input necesario para la empresa (y ya no solo el económico, también feedback o retroalimentación).

Por eso, uno de los objetivos fundamentales de “*Celicoffee*” es establecer relaciones con el cliente que perduren en el largo plazo. No refiriéndonos con esto a que exista necesariamente en continuación una actividad comercial entre cliente y empresa, sino a que la relación se mantenga incluso en los largos intervalos entre una y otra adquisición.

Berry (1983) ofrece una primera aproximación a esta “perspectiva de las relaciones” estableciendo que “el **marketing relacional** consiste en atraer, mantener y -en las organizaciones multiservicios- intensificar las relaciones con el cliente”.

*Celicoffee* toma como objetivo estratégico pues, la fidelización del cliente, buscando la “repetición de compra y actitud positiva hacia la empresa” (Dick y Basu, 1994), para lograrlo se tomarán las siguientes medidas:

- Especial dedicación en el contacto con el cliente, manteniendo su satisfacción a lo largo del tiempo y gestionando adecuadamente las quejas.
- Utilización de bases o bancos de datos (CRM), con los que se segmentará la clientela, posibilitando personalizar la oferta y adaptarla para cada tipo de cliente.
- Programa de fidelización: tarjeta club *Celicoffee*.
- Proceso de cambio y mejora continua, ofreciendo distintos productos, para mantener la curiosidad y expectación del cliente.

Otro punto importante para realizar un adecuado marketing relacional es la adecuada gestión de la calidad en el servicio y de las expectativas.

Gronroos afirma en su obra “*Management e Marketing delle servizi*” (2009) que la calidad percibida o experimentada se compone por 2 dimensiones: la calidad técnica o el resultado (el qué, producto) y la calidad funcional o proceso (el cómo, trato).

Asimismo, hay que tener en cuenta que la calidad total percibida no se compone únicamente de la experimentada, sino que será la diferencia entre la calidad esperada (expectativas) y la experimentada (realidad).



Fuente: creación propia

La calidad percibida se puede medir con el Modelo SERVQUAL y el GAP ANALYSIS MODEL.

Las expectativas se crean en la mente del consumidor a causa de factores tales como la comunicación que ofrece la empresa, las opiniones y recomendaciones de amigos y familiares (boca-oreja), así como por las experiencias anteriores con el servicio. Unas expectativas muy altas serán contraproducentes, ya que al afrontarse a la realidad es posible que el cliente salga decepcionado y termine por percibir un valor menor al que en realidad existe.

#### 8.4. Definición de estrategias de marketing

Perseguimos una estrategia de orientación al servicio, buscando siempre la satisfacción y fidelización de los clientes. Con este fin, debemos desarrollar una cultura al servicio mediante el “management de los recursos humanos”, potenciando el marketing interno.

Por otro lado y acorde a los productos que ofrecemos y al sector en el realizamos la actividad, seguimos una estrategia competitiva basada en la diferenciación, innovación y servicio. Logramos que nuestro producto sea percibido como único en el mercado gracias a su originalidad (es la única empresa dedicada a esto en la región) y la alta calidad del producto. Además de las características observables, ofrecemos elementos intangibles que complementan al producto principal y que harán más complicada la imitación por parte de los competidores, como es el trato cercano al cliente, el conocimiento de sus necesidades y nuestro compromiso con la sociedad y con el medio ambiente.

Finalmente, la estrategia de comunicación que seguimos es de tipo PULL (aspiración), ya que con nuestros mensajes nos dirigimos al consumidor final directamente.

#### 8.5. Segmentación y posicionamiento

Una vez definida la estrategia de marketing es necesario averiguar a qué target nos dirigimos. La segmentación es una herramienta esencial, ya que nos ayudará a distinguir cuales son los nichos de mercado a los cuales les podremos brindar mayor satisfacción, y por tanto los que nos reportarán un mayor retorno de inversión.

El posicionamiento, en cambio, definirá la forma en la que la empresa desea ser percibida por cada nicho de mercado-objetivo, o como explica Philip Kotler en “*Principios de marketing*” (2008): “es hacer saber a tu audiencia objetivo de qué forma te diferencias de tus competidores.”

Para delimitar el mercado de referencia al que nos dirigimos utilizaremos la pirámide de Abell, un conocido modelo propuesto por Derek F. Abell en su libro “*Defining the Bussiness: The Starting Point of Strategic Planning*” (1980).

Este modelo nos permite realizar una segmentación del mercado y determinar un “mercado meta” partiendo del core business, que vendrá definido por la intersección de las siguientes tres preguntas:

- ¿A quién satisface sus necesidades o deseos? (grupos de clientes)
- ¿Qué se satisface? (necesidades o deseos)
- ¿Cómo se satisface? (competencias distintivas)

-A quien queremos satisfacer: Nos constituimos como una empresa detallista, y por tanto venderemos nuestros productos directamente al cliente final. Esto es, nuestros clientes serán únicamente particulares.

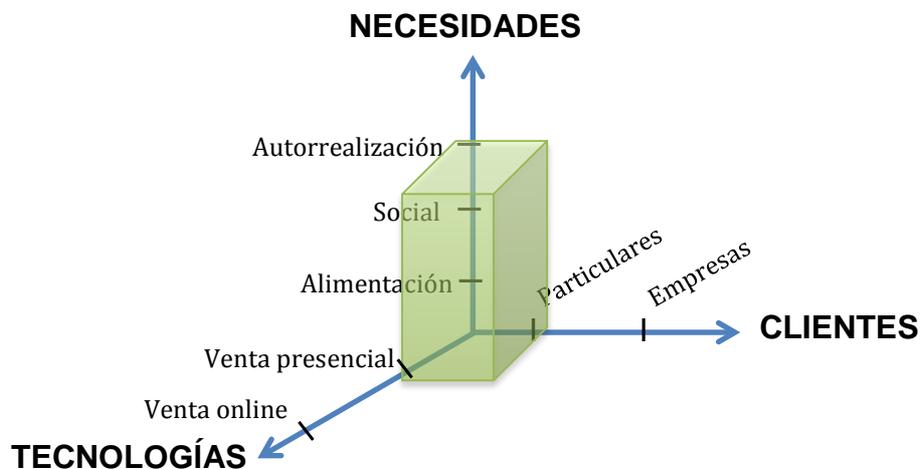
-Qué queremos satisfacer: Celicoffee satisface las necesidades alimenticias de los clientes celíacos y de todos aquellos que deseen cuidar su salud. También satisfacemos una necesidad social, ya que nuestro establecimiento será el lugar

perfecto para que amigos o familia se unan y disfruten de un agradable momento juntos. En algunos casos, es posible que llevar una dieta equilibrada responda también a necesidades de autorrealización.

-Cómo lo queremos satisfacer: Entendido esto como con qué tecnologías o tipos de productos podremos satisfacer las necesidades descritas y los beneficios demandados por el cliente. En nuestro caso, ofrecemos el servicio únicamente de forma presencial.

Representaremos el mercado de referencia por medio de un gráfico tridimensional, en el cual cada uno de los ejes del espacio se corresponderá con una de las preguntas planteadas (clientes, necesidades o deseos y competencias distintivas o tecnología) ordenadas de la forma siguiente:

- ✓ Respecto a las necesidades o deseos, colocaremos las más básicas cerca del origen. Para realizar este orden acudimos a la pirámide de Maslow, propuesta en su obra *“Una teoría sobre la motivación humana”* (1943).
- ✓ En el caso de los clientes, se colocarán de forma que los que tienen mayor necesidad o deseo (los que se prevé que harán un mayor uso de una o más soluciones ofertadas) estén más cerca del origen.
- ✓ Las competencias distintivas se pueden colocar indistintamente en su eje correspondiente.



**Delimitación del mercado de referencia.**

Fuente: creación propia a partir del modelo propuesto por Derek F. Abell (*“Defining the Business: The Starting Point of Strategic Planning”*, 1980)

Los mercados más interesantes serán aquellos que se encuentren más próximos al origen.

Debemos considerar los resultados obtenidos, o macrosegmentos, tan solo como una primera fase en la división del mercado de referencia (macrosegmentación), posteriormente procederemos a aplicar un proceso de targeting para determinar cuales son los más ventajosos para la empresa.

## 9. PLAN DE ACCIÓN (MARKETING OPERATIVO)

### 9.1. Plan de producto

*“Un producto es un conjunto”*

#### Introducción a la *Economía de las Experiencias*

Actualmente se puede afirmar que un bien o servicio no se trata tan solo de un elemento, sino que es una combinación de atributos tangibles e intangibles.

Así, cuando compramos un producto, no estamos adquiriendo únicamente los elementos que le componen o su beneficio funcional, sino que hay algo más, encontramos en él valor añadido, una experiencia.

*“Actualmente los consumidores ya no se preguntan ¿qué quiero poseer que aún no tenga? Sino ¿qué me gustaría experimentar que aún no he probado?”* (Rifkim, 2000).

#### Justificación de la idea

La base de la idea es que el gluten se encuentra en alimentos tan comunes y básicos como las galletas, la pasta, el pan e incluso la cerveza.

Adicionalmente, el número de marcas que comercializan con productos aptos para su consumo en nuestro país actualmente es muy bajo, podría decirse que existe un oligopolio en este sector, y como consecuencia, las marcas existentes ofrecen sus productos a precios desorbitados por la falta de competencia.

Las características de nuestro producto son las siguientes:

#### Nombre y logotipo:



Fuente: creación propia

Slogan: “Eating healthy makes me happy”.

# SARA TEMES CARRERA

## Características:

*Celicoffee* es una cafetería-pastelería especializada productos sin gluten. Se distingue por poseer una alta calidad y los siguientes atributos:

- Sin gluten: Todos los productos contarán con las certificaciones de la “Federación de Asociaciones de Celíacos de España” (FACE).
- Sin lactosa.
- Naturales y saludables.
- “Km 0” (producto local) aquellos que se obtienen a menos de 100 kilómetros del punto de venta.
- Establecimiento ecofriendly, conciencia ecológica.
- Flexibilidad: Ofrece una gran variedad de productos, lo que le hace ideal para desayunos, comidas, meriendas y cenas.
- Ofrece un surtido limitado y profundo, al tratarse de una tienda especializada.

## Pitch

*Celicoffee* es un establecimiento hostelero perfecto para cualquier momento del día en el que los consumidores podrán encontrar productos saludables y nutritivos de gran calidad. Todos ellos íntegramente sin gluten y sin lactosa.

Apostamos por el consumo de producto local y por el trato al cliente.

*“Eating healthy makes me happy”.*

## Ciclo de vida del servicio

En relación al ciclo de vida del servicio, podemos afirmar que nos encontramos ante un caso particular, ya que no viene determinado únicamente por las preferencias de los clientes, ya que siempre va a haber necesidad de que los celíacos consuman productos sin gluten.

# PLAN DE MARKETING PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA HOSTELERA DEL SECTOR DE LA CELIAQUÍA

## 9.2. Plan de precio

*“Todo necio confunde valor y precio.” - Antonio Machado.*

El precio de un producto representa una señal de su calidad. Para determinarlo las empresas se ven influenciadas principalmente por cuatro factores: el coste de producción del bien, el valor percibido por el cliente, la elasticidad de la demanda, y la competencia.

### 9.2.1. Métodos de fijación de precios en empresas detallistas

El proceso para definir el precio de nuestros productos comienza con determinar cuál sería el mínimo que podemos ofrecer y cual el máximo que los consumidores estarán dispuestos a pagar.

- Límite inferior (en función de los costes):

Será aquel que se encuentra en el umbral de rentabilidad o **precio técnico**, es decir, vendiendo a este importe se cubrirán todos los gastos y el beneficio será 0: los costes totales igualarán a los ingresos totales.

$$P * Q = CF + CVU * Q$$

Siendo:

P = Precio

Q = Volumen de ventas (unidades)

CF = Costes fijos totales

CVU = Coste variable unitario

Es probable que con el paso del tiempo consigamos disminuir el precio técnico gracias a la posibilidad de obtener economías de escala y al efecto experiencia.

- Límite superior: (en función de la demanda)

Será el máximo que estarán dispuestos a pagar los consumidores, y dependerá del **valor percibido** y de su sensibilidad al precio. Concretamente en este caso nos encontramos ante una demanda inelástica ( $|EI| < 1$ ), por lo que las ventas se resentirán poco ante cambios en el precio (disminuirán menos que proporcionalmente).

Una vez delimitado este intervalo, fijaremos un precio en función de la influencia de nuestra empresa en el mercado y de nuestros objetivos competitivos o de posicionamiento.

### 9.2.2. Estrategias de precios

Celicoffee utilizará las siguientes estrategias:

#### Precios de penetración:

Aprovechando que nuestro producto es nuevo en el mercado de referencia, y que por tanto contamos con un relativo grado de diferenciación respecto a la competencia (ofrecemos beneficios o distintivos que la competencia no tiene) seguiremos una estrategia de **desnatación**. Esto es: la empresa establecerá inicialmente un precio relativamente alto con el objetivo de perseguir el consumo selectivo.

Precios psicológicos:

Un método más para transmitir la calidad del producto es seguir una estrategia de **precios pares**, es decir cifras redondas, como por ejemplo 2€ versus 1'99€.

Los precios impares, por el contrario, se suelen utilizar en promociones ya que pueden resultar muy llamativos y alterar la percepción del cliente (tendrá la sensación de haber pagado mucho menos), pero pueden dañar la imagen de calidad.

En lo relativo a productos “de uso común” como por ejemplo el café, nos tendremos que ceñir a los **precios habituales**, puesto que el consumidor ya tiene asimilado cual es su precio de mercado.

Líneas de producto:

Para atraer al consumidor e incentivar las compras por impulso, aplicaremos **precios paquete**, es decir, “packs” cuyo precio es inferior a la suma de los precios de sus componentes. (ofertas desayuno y merienda).

Bebidas	
Café solo.....	1,20€
Café con leche vegetal.....	1,40€
Zumo de frutas.....	2,00€
Agua.....	1,20€
Dulce	
Tarta de zanahoria.....	4,00€
Tarta red velvet.....	4,00€
Quesada pasiega.....	4,00€
Salado	
Ensalada de aguacate.....	10,00€
Quiche de jamón.....	7,00€
Hummus con verduras.....	5,00€
Desayuno: tostada o porción de tarta + café.....	4,20€

Propuesta de menú  
Fuente: creación propia.

# PLAN DE MARKETING PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA HOSTELERA DEL SECTOR DE LA CELIAQUÍA

## 9.3. Plan de distribución

*“Los tres elementos esenciales para alcanzar el éxito en un negocio son: ubicación, ubicación y ubicación” - Ray Kroc, McDonald's.*

Antiguamente la competencia de una empresa se limitaba a los establecimientos que se situaban en las proximidades a ésta, en la actualidad la globalización de los mercados ha provocado su aumento exponencial. Por tanto la distribución y la localización serán dos importantes fuentes de posicionamiento y diferenciación respecto de los competidores, así como una de las claves de éxito de la empresa.

### 9.3.1. Determinación de la ubicación del establecimiento

La ubicación de la empresa es indiscutiblemente un factor decisivo para su éxito.

Es necesario dedicarle un estudio exhaustivo, ya que se trata de una decisión estratégica para la empresa puesto que se diseña a largo plazo y su traslado significaría incurrir en altos costes. Además, hay que tener en cuenta que la ubicación que elijamos influirá al resto de marketing mix, ya que probablemente si nos localizamos en otro lugar nos estaremos dirigiendo a un público objetivo diferente y con distintas preferencias y culturas.

La elección del emplazamiento de nuestra empresa se realiza seleccionando en un primer momento el país y ciudad óptimos, posteriormente el área comercial y por último el local más indicado para la realización de nuestra actividad.

- Decisión de localización macro espacial:

Por razones de comodidad y cercanía decidimos ubicarnos en Santander, España, pero aun así consideramos importante realizar el estudio de los siguientes factores del entorno general:

-Demográfico: Población existente en Cantabria: 582.206 personas en 2016.

-Social: Dados los cambios en los hábitos de consumo y a la creciente preocupación por la salud, consideramos que nuestro producto puede tener una gran aceptación.

-Político: Respecto a la legislación, el Decreto 72/1997, de 7 de julio (Publicado en el Boletín Oficial de Cantabria de 23 de julio de 1997) establece el horario comercial de la Región, el cual no nos supone ningún problema. Como se trata de un servicio de hostelería, tributa al tipo reducido del IVA, 10%.

-Sociocultural: En Santander, al igual que en el resto de las ciudades españolas, la hostelería está muy profundizada en nuestra cultura y en nuestro estilo de vida.

- Decisión de localización micro espacial:

Para determinar el área comercial específica debemos analizar los siguientes factores del entorno específico:

-Proximidad con la competencia, con los proveedores (afectará al coste en logística) y con los consumidores.

Seleccionamos dos opciones posibles para el emplazamiento de nuestro negocio:

- ✓ Localizarnos en un centro comercial (El Corte Inglés)
- ✓ Localizarnos en el centro (Juan de Herrera, Lealtad, Rualasal, Arrabal)

Debido a que buscamos entablar una relación con los clientes y, por tanto, buscamos la cercanía a ellos decidimos buscar un local comercial en el centro de la ciudad.

- Decisión de la ubicación concreta:

Tenemos tres opciones de local donde nos podríamos establecer:

-Opción A



Local en calle Sol, 12, Centro - Ayuntamiento, Santander

**106.000 €** ↓ 6.000 € (5%)  
246 m<sup>2</sup> 431 eur/m<sup>2</sup>  
Venta de local de 218 m2 en zona centro de Santander...

942 917 483

-Opción B



Local en CUBO, s/n, Centro - Ayuntamiento, Santander

**478.000 €**  
120 m<sup>2</sup> 3.983 eur/m<sup>2</sup>  
Detrás del Ayuntamiento, en la plaza de los Remedios, un local totalmente acondicionado y perfecto para cualquier negocio. Amplios escaparates y...

942 915 734

-Opción C



Local en paseo Menéndez Pelayo, 43, General Dávila, Santander

**100.000 €**  
90 m<sup>2</sup> 1.111 eur/m<sup>2</sup>  
¡Ocasión! Se vende o alquila local comercial de 90 m2 en Menéndez Pelayo. Amplio y con pequeño almacén. Soleado, orientado al sur, junto a...

649 064 512

Para elegir entre ellos tenemos que tener en cuenta los siguientes factores:

- Factores de coste y mantenimiento: Alquiler y reacondicionamiento del local.
- Factores de demanda: Tráfico peatonal.
- Factores de arquitectura exterior: Visibilidad del local comercial (escaparate).
- Dimensiones.
- Factores del entorno: Servicios complementarios (zonas de ocio, transporte público, parking en la zona..)

Con el **Método del listado** podremos comparar varias opciones posibles asignando a cada factor un coeficiente de importancia.

Criterios de evaluación	Coeficiente de importancia	Opción A	Opción B	Opción C
Coste alquiler	0,3	7	3	8
Tráfico peatonal	0,2	7	8	7
Visibilidad del local	0,2	5	6	8
Tamaño del local	0,2	8	6	3
Servicios complementarios	0,1	6	8	6
<b>Puntuación</b>	<b>1</b>	<b>6,7</b>	<b>5,7</b>	<b>6,6</b>

La ubicación que ha obtenido mejor valoración, es decir, donde localizaríamos el negocio es el local comercial situado en la Calle del Sol.

## PLAN DE MARKETING PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA HOSTELERA DEL SECTOR DE LA CELIAQUÍA

### 9.3.2. Estructura del canal de distribución

El canal de distribución une el sector productivo (la empresa) con el sector de consumo (clientes) en relación a dos ámbitos diferentes: el ámbito de la logística, o desplazamiento físico del producto de un lugar a otro y el ámbito comercial, que impulsa a la compra a los clientes.

En el caso de *Celicoffee*, comenzaremos la actividad con un único punto de venta. Nuestro canal de distribución según su longitud será **directo**. Nos constituimos como una empresa detallista, ya que vendemos al consumidor final.

### 9.3.3. Clasificación del comercio detallista

Tras determinar nuestra ubicación podemos clasificar nuestro negocio desde las siguientes perspectivas:

-Según la localización: comercio aislado, funcionamos de forma autónoma.

-Según el tipo de propiedad: nos constituimos como un comercio independiente, aunque si el negocio tuviese éxito nos plantearíamos expandirlo mediante una red de franquicias (detallistas con vinculación contractual).

-Según el método de venta: funcionamos con establecimiento, es decir mediante la venta tradicional. Como ya hemos descrito previamente nuestros empleados o vendedores desempeñan un papel vital, ya que son un punto de contacto importante con el cliente. Además al contar con alimentos que no pueden ser encontrados en otras tiendas también podemos clasificarnos como tienda especializada.

## 9.4. Plan de comunicación

*“Todo comunica”*

### 9.4.1. Gestión de las fuentes de comunicación

Al desarrollar un plan de comunicación hay que tener en cuenta que todo comunica. Existen numerosas fuentes de comunicación:

<b>Menos creíble</b>	-Comunicación planificada (campañas de publicidad): lo que la empresa dice.
↓	-Comunicación en relación con el servicio (durante el proceso interactivo, como el trato al cliente): lo que la empresa hace.
<b>Más creíble</b>	-Comunicación no planificada (boca-oreja o word of mouth, artículos en revistas..): lo que otros dicen.

Todas estas fuentes de comunicación influirán en las expectativas del cliente y en la formación de la imagen de la empresa.

Para que a los clientes les pueda llegar un mensaje claro y efectivo es necesario coordinar tanto la acción comunicativa como la conducta comunicativa de la empresa. Para ello nos ayudaremos de la Comunicación integrada de marketing (CIM).



Hemos elegido una propuesta única de ventas (PUV) muy sencilla que además está relacionada con la ventaja competitiva de nuestra empresa: salud y naturalidad. Será el eje de la comunicación de nuestra empresa.

Lo queremos transmitir con el siguiente slogan: *“Eating healthy makes me happy”*.

Utilizaremos la PUV de manera consistente en el tiempo, integrándola en todos los puntos de contacto (en el propio producto, precio..), dirigida a todos nuestros públicos objetivo (clientes, empleados..) y a través de todas las técnicas y herramientas de comunicación (publicidad, relaciones públicas y fuerza de ventas).

### 9.4.2. Técnicas de comunicación

Realizaremos una comunicación barata pero efectiva. Al tratarse de un establecimiento pequeño e innovador el objetivo es “aprender rápido y barato”.

Nos encontramos en un mercado de consumo (B2C) con consumidores muy numerosos, en el cual el consumo es inmediato, de uso frecuente y repetitivo, por lo

## PLAN DE MARKETING PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA HOSTELERA DEL SECTOR DE LA CELIAQUÍA

que nos centraremos sobre todo en la publicidad como principal técnica de comunicación.

### **PUBLICIDAD**

La publicidad es la técnica de comunicación más utilizada y a la que las empresas destinan mayor cantidad de presupuesto. Cubre una doble función, ya que está formada por un componente informativo, que ayuda a aumentar la notoriedad, y un componente persuasivo, que incita a la acción (modelo AIDA).

Como en nuestro caso no podemos permitirnos hacer un gran esfuerzo económico en publicidad, haremos uso de dos canales: un medio convencional o masivo como es internet y un medio no convencionales o “below the line”; el merchandising.

#### Publicidad en el punto de venta o merchandising

La ambientación y decoración del punto de venta es una técnica cada vez más utilizada, que nos ayudará a transmitir nuestra PUV y nuestra cultura empresarial, además de sumarle un punto de diferenciación más a nuestra oferta comercial.

Una buena presentación del punto de venta y una colocación correcta de los productos ayudan a incrementar la rotación de clientes, lo que derivará en un aumento de la rentabilidad.

Se estima que el 80% de las compras son planificadas y el otro 20% son por impulso. *Alejos y Chico (1997)*.

Mediante esta técnica conseguiremos crear un espacio más divertido y atractivo gestionando el merchandising de presentación y el merchandising de seducción.

#### ➤ Merchandising de presentación.

Es el conjunto de técnicas utilizadas para optimizar la distribución y colocación de los productos en la tienda, facilitando el paso a los consumidores. El objetivo es lograr que éstos circulen por toda la tienda y logren ver todos los productos que se les ofrecen.

Para ello debemos cuidar ciertos aspectos:

- Colocación de los productos a una altura visible y cómoda.
- Eliminación de las barreras físicas y psicológicas.
- Crear “zonas calientes”, es decir, zonas más atractivas donde colocaremos los productos estrella.
- Seguir el principio: “a mayor rotación mayor espacio”, es decir, dedicaremos más lineal a las referencias que se vendan mucho.

Nuestra primera tienda será pequeña pero podemos aplicar los siguientes puntos clave:

- Analizar cuál es la manera más óptima de ubicar el acceso, el mostrador, los artículos y las cajas de pago.
- Fijarnos en la colocación del mobiliario. Una disposición libre del mobiliario es la que se suele utilizar para las “compras por placer”.
- Colocar los productos líderes o los que reportan más margen al nivel de los ojos (1,70m) o de las manos (1,10m).
- A la hora de colocar los productos en el lineal, es necesario que nos fijemos también en que se respete el umbral de percepción, deberemos seguir la regla de mínimo 20 cm o 3 productos iguales en el frontal del lineal. (Teoría del *three facing*).

## SARA TEMES CARRERA

- Para mejorar la visibilidad también será preferible una colocación vertical de los productos frente a la horizontal.

### ➤ Merchandising de seducción.

Es el conjunto de técnicas utilizadas para optimizar la estética y percepción del local, su objetivo es lograr que los clientes vivan una experiencia agradable en el momento de la compra que les impulse a permanecer más tiempo en la tienda. Se compone de dos dimensiones:

- **Diseño exterior:**

Su objetivo será el de informar e identificar. Se compondrá por la fachada, el rótulo, el escaparate y la entrada, ya que éstos son símbolos distintivos del punto de venta, que ofrecen una gran fuente de comunicación visual y generan impacto.

En nuestro caso, elegiremos una fachada acorde al entorno, en la que colocaremos un rótulo con nuestro icono. Preferiblemente contaremos con una puerta amplia y que se abra automáticamente para facilitar el paso, y, respecto al escaparate, elegiremos uno de tipo abierto para generar estímulo visual, que permitirá ver el interior del establecimiento y dará imagen de modernidad al mismo tiempo en que puedo exhibir una muestra de mis productos.

- **Diseño interior:**

Su objetivo será el de seducir y atraer.

En *Celicoffee* haremos uso de medios psíquicos (islas), medios psicológicos (carteles indicadores) y medios de estímulo (iluminación, música ambiente..) para mejorar la experiencia de compra del cliente.

### Internet

Internet ha revolucionado nuestras vidas y ha modificado por completo la forma de gestionar la publicidad. Se trata de un medio de comunicación personal (nos permite realizar una oferta personalizada a cada individuo: *marketing one to one*), que ofrece una respuesta o feedback inmediato por parte del público objetivo y es económico, rápido y flexible.

- Las medidas concretas que realizaremos para comunicar nuestra acción en el medio internet son:

-Anuncios en páginas web y otros medios electrónicos de colaboradores: FACE (en su página web y en su revista "MAZORCA") y Acecan (en su blog), son ejemplos de colaboradores que publican un listado con los puntos de venta de productos libres de gluten en cada CCAA. Probablemente sería posible anunciarnos allí mediante un publlirreportaje.

-Utilización de un intersticial o anuncios de transición en ciertos sitios web.

## **RELACIONES PÚBLICAS**

Las relaciones públicas serán el foco principal de nuestra comunicación, ya que es un medio muy barato y eficaz.

Contaremos con un sitio web ([www.celicoffee.es](http://www.celicoffee.es)) y varias redes sociales como Facebook, Youtube e Instagram.

## PLAN DE MARKETING PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA HOSTELERA DEL SECTOR DE LA CELIAQUÍA

Además, no olvidamos que para aumentar la eficacia de nuestra comunicación en internet es imprescindible informar de nuestra web en el resto de nuestra comunicación y gestionar el posicionamiento SEM y SEO para obtener un aumento de tráfico.

- Las medidas concretas que realizaremos para comunicar nuestra acción en el campo de las relaciones públicas son:

-Realizar publicaciones semanales, intentando incluir siempre fotos o vídeos, realizar sorteos, pedir a los usuarios que comenten y le den a “me gusta”.

-Intercambio de banners: existe la posibilidad de ceder en mi sitio web espacios publicitarios gratuitamente a cambio de lo mismo en otras páginas relacionadas con la salud.

-Behavioral marketing: podré estudiar el comportamiento del consumidor mediante el uso de cookies.

Para el control de estas acciones y la eficacia de la campaña, utilizaremos la investigación post-test: hoy en día en las redes sociales podemos medir la mejora de la notoriedad mediante el número de visitas y la mejora de la imagen mediante el número de me gusta o comentarios de los usuarios. Incluso podremos realizar una clasificación de estos mediante herramientas tales como Facebook insights y Youtube analytics.

### **PROMOCIÓN DE VENTAS**

Asimismo, y con el objetivo de incentivar a los consumidores en el corto plazo para aumentar su nivel de compra, realizaremos las siguientes medidas de promoción de ventas:

-Por un lado, en el campo de las promociones en el punto de venta, utilizaremos ofertas en especie como las ventas agrupadas, es decir, estableceremos precios de paquete en los cuales la compra de varios productos conjuntamente resulte provechosa respecto a la compra de los mismos productos por separado.

-Por otro lado, realizaremos promociones de notoriedad por medio de operaciones vinculadas a determinados acontecimientos externos (como eventos deportivos o solidarios).

La eficacia de las promociones puede ser medida mediante “Sell out”. Comparan el nivel de ventas al consumidor final (antes, durante y después) de la promoción.



 [WWW.CELICOFFEE.ES](http://WWW.CELICOFFEE.ES)

Banner tradicional (468X60 728X90)  
Fuente: creación propia



## PLAN DE MARKETING PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA HOSTELERA DEL SECTOR DE LA CELIAQUÍA

### 9.4.3 Cronograma

Suponiendo que la actividad da comienzo en el mes de Enero:

	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sept	Oct	Nov	Dic	Presupuesto
<b>Plan parcial publicidad</b>	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Ambientación del punto de venta (1)													100€
Publirreportaje													0€
Intersticial o anuncios de transición													0€
<b>Plan parcial relaciones públicas</b>	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Página web corporativa (2)													2000€
Redes sociales (3)													50€
<b>Plan parcial promoción de ventas</b>	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Ventas agrupadas													0€
Promociones de notoriedad (4)													500€
<b>Cuantía total</b>												<b>2650€</b>	

- (1) Para conseguir un punto de venta dinámico y agradable, trimestralmente se cambiará la decoración del establecimiento adaptándola a las estaciones climáticas.
- (2) La página web supone una inversión inicial bastante elevada, pero posteriormente tan solo nos deberemos hacer cargo del coste del dominio. En este sitio publicaremos mensualmente las novedades del establecimiento y realizaremos intercambios de banners con otras webs del mismo sector.
- (3) Las redes sociales serán nuestro medio de comunicación más activo y estarán coordinadas entre sí. Semanalmente publicaremos post para trabajar en la relación con el cliente. El gasto económico en este caso será muy bajo, dedicaremos 50€ anuales para la realización de sorteos.
- (4) Realizaremos dos grandes promociones de notoriedad a lo largo del año:
  - 5 mayo: Día internacional del celiaco.
  - 27 mayo: Día nacional del celiaco

## 10. EJECUCIÓN Y CONTROL

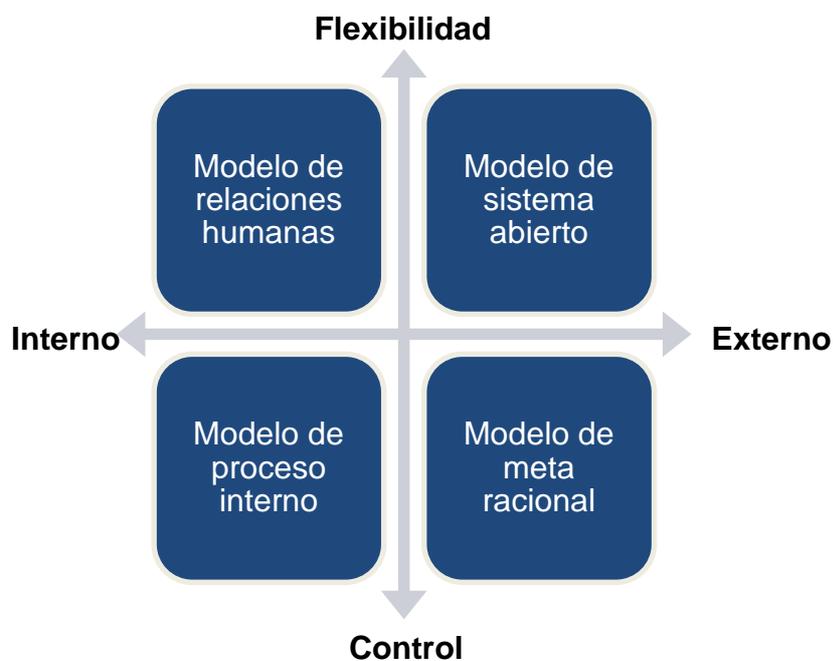
Una vez definidas todas las acciones que la empresa emprenderá queda preguntarse: ¿es la empresa es eficaz? ¿Será necesario establecer medidas correctoras?. Para averiguarlo debemos analizar estas 4 dimensiones:

-Modelo de las relaciones humanas: Afirma que la empresa será eficaz si sus relaciones con los stakeholders son favorables. En especial se debe estudiar la satisfacción de los trabajadores (Realización de encuestas).

-Modelo de sistema abierto: Se basa en que la empresa será eficaz si su sistema de recursos es bueno, es decir, si sus inputs son de calidad.

-Modelo de proceso interno: Estudia la eficiencia interna, es decir, si la empresa es viable económica y financieramente.

-Meta racional: Afirma que la empresa será eficaz si alcanza las metas que se había marcado.



Podremos asegurarnos de que la empresa funciona correctamente cuando conseguimos un equilibrio entre estas 4 dimensiones.

## 11. CONCLUSIONES

Tras haber realizado el estudio y análisis del entorno al que se tendría que enfrentar la empresa, me aventuro a decir que, en mi opinión, *Celicoffee* podría tener cabida en el sector hostelero Santanderino.

Pese a la vasta competencia existente en nuestro país en el sector hostelero, creo que este negocio puede convertirse en un lugar donde se crea valor, lo que supondrá la diferenciación respecto a los competidores, al ofrecer un producto único y de grandes prestaciones. Queremos ir más allá de ofrecer un producto, queremos ofrecer una experiencia.

Por lo tanto, el aspecto positivo que según mi opinión posee esta idea es que se ofrece un “know how” diferente, innovativo y original. El punto vital es la orientación al servicio y el esfuerzo por lograr alcanzar la fidelización del cliente en el largo plazo a través de la gestión del marketing relacional. Además nos localizamos en una ubicación óptima del centro de la ciudad, que nos garantizará la cercanía a los clientes.

Por el contrario, el aspecto negativo a considerar es la posibilidad de que el ámbito de la alimentación saludable sea un terreno aún “moderno” para la región, en la que puede que haya preferencia por opciones más tradicionales.

En definitiva, se trata de un proyecto sencillo pero que se podría convertir en ambicioso si tuviese buena acogida por parte del mercado, ya que tiene potencial para expandirse a otras comunidades. Además, opino que con el plan de acción propuesto podemos llegar a cumplir todos los objetivos planteados.

## 12. BIBLIOGRAFÍA

ABELL, DEREK F. (1980): *Defining the Business: The Starting Point of Strategic Planning*.

ALEJOS, D. y CHICO J. (1987): *Merchandising, papel que desempeña en la compra por impulso*. Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Rafael Landívar. Guatemala.

ASIAÍN, I. (2016) "La cesta de la compra sin gluten es 1.174 euros más cara al año", Diario El Mundo, 12 de julio. Disponible en: <http://www.elmundo.es/economia/2016/07/12/5772b0cee2704ea1498b4613.html> [Último acceso 12/06/2017]

Asociación de Celíacos de Cantabria (ACECAN). Disponible en: <https://acecan.wordpress.com/presentacion/> [Último acceso 15/06/2017]

Berry, LL. (1983): "Relationship marketing"

CATASSI C, GATTI S y FASANO A "The New Epidemiology of Celiac Disease" Journal of Pediatric Gastroenterology & Nutrition, volume 59. (Julio 2014). Disponible en: [http://journals.lww.com/jpgn/Fulltext/2014/07001/The\\_New\\_Epidemiology\\_of\\_Celiac\\_Disease.5.aspx](http://journals.lww.com/jpgn/Fulltext/2014/07001/The_New_Epidemiology_of_Celiac_Disease.5.aspx)

COHEN, W.A. (2002): *El plan de Marketing*. Deusto, Bilbao.

CÓRDOBA LÓPEZ, JOSÉ FERNANDO "Del marketing transaccional al marketing relacional" Vol.5 No.1 (enero - junio 2009). Disponible en: [http://scholar.google.es/scholar\\_url?url=https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/3993098.pdf&hl=es&sa=X&scisq=AAGBfm3TaSgAIX-j3GLm1f5EJwg4SGbOZw&nossl=1&oi=scholar&ved=0ahUKEwj0trVvrXUAhWJVxoKH25CxMQgAMILSqBMAA](http://scholar.google.es/scholar_url?url=https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/3993098.pdf&hl=es&sa=X&scisq=AAGBfm3TaSgAIX-j3GLm1f5EJwg4SGbOZw&nossl=1&oi=scholar&ved=0ahUKEwj0trVvrXUAhWJVxoKH25CxMQgAMILSqBMAA)

Decreto 72/1997, de 7 de julio, por el que se establece el régimen general de horarios de establecimientos y espectáculos públicos y actividades recreativas de Cantabria. (Publicado en el Boletín Oficial de Cantabria de 23 de julio de 1997). Disponible en: [http://www.anpp.org/Documentacion/DECRETO%2072-1997%20RÉGIMEN%20GENERAL%20DE%20HORARIOS%20%20CANTABRIA%20\\_2\\_.pdf](http://www.anpp.org/Documentacion/DECRETO%2072-1997%20RÉGIMEN%20GENERAL%20DE%20HORARIOS%20%20CANTABRIA%20_2_.pdf)

DICK, A. y BASU, K. (1994): "Customer Loyalty: Toward an integrated conceptual framework". Journal of the Academy of Marketing Science, vol. 22 (2), Spring, pp. 99-113.

DÍEZ DE CASTRO, E.C.; LANDA, F.J. (2006): *Merchandising: teoría y práctica*. Esic Editorial, Madrid.

Dr. schar-institute, "El mapamundi de la enfermedad celíaca". Disponible en: <http://www.dr.schaer-institute.com/es/articulo-especializado/el-mapamundi-de-la-enfermedad-celiaca-1229.html> [Último acceso 12/06/2017]

Emprende PYMES, "Estrategia de precios." Disponible en: <http://www.emprendepymes.es/estrategia-de-precios-i/> [Último acceso 22/07/2017]

## PLAN DE MARKETING PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA HOSTELERA DEL SECTOR DE LA CELIAQUÍA

FACE, “¿Qué es la Enfermedad Celíaca?”. Disponible en: <http://www.celiacos.org/enfermedad-celiaca.html> [Último acceso 15/06/2017]

GARCÍA-BERMEJO, J. (2015) “El creciente mercado ecológico”, Cantabria Negocios, 16 de abril. Disponible en: <http://cantabrianegocios.es/el-creciente-mercado-ecologico/>

GARCÍA, J. (2015) “Los celíacos aumentan cada año un 15% en España y ya representan el 1% de la población”, Diario El Periódico, 27 de marzo. Disponible en: <http://www.elperiodico.com/es/noticias/sociedad/los-celiacos-aumentan-cada-ano-espana-representan-poblacion-4055324> [Último acceso 12/07/2017]

Gestiopolis “El Merchandising como herramienta de la comunicación corporativa”. Disponible en: <https://www.gestiopolis.com/merchandising-como-herramienta-de-comunicacion-corporativa/> [Último acceso 2/08/2017]

GRONROOS, C (2009): *Management e Marketing delle servizi*. Isedi, Italia.

Idealista. Disponible en: <https://www.idealista.com> [último acceso 29/08/2017]

Infosalus (2012) “El 1% de la población española es celíaca pero hasta un 6% es sensible al gluten”, 26 de septiembre. Disponible en: <http://www.infosalus.com/salud-investigacion/noticia-poblacion-espanola-celiaca-sensible-gluten-20120926185112.html> [Último acceso 15/06/2017]

KOTLER, P. y ARMSTRONG, G. (2003): *Fundamentos de Marketing*. 6ª edición Pearson. México.

KOTLER, P. (2008): *Principios de marketing*. Prentice-Hall.

MACHADO, A. Proverbios y Cantares, LXVIII

Marketing esencial, “El mercado de referencia de Abel”. Disponible en: <http://www.marketing-esencial.com/2017/02/16/el-mercado-de-referencia/> [Último acceso 2/07/2017]

MASLOW, A H. (1943): *Una teoría sobre la motivación humana*.

Ministerio de Economía y Competitividad del Gobierno de España “Informe de situación de la economía española” (2 de diciembre de 2016). Disponible en: <http://www.minhfp.gob.es/es-ES/CDI/Paginas/EstabilidadPresupuestaria/InformacionGeneral/InformesituacionEconomia.aspx>

MINTZBERG, H. (1988): *La estructuración de las organizaciones*. Ariel Economía.

MUNUERA, J.L. y RODRIGUEZ, A.I. (2007): *Estrategias de Marketing*. 2ª edición Madrid. ESIC.

PORTER, M. (Nov 1996): *What is Strategy?* Harvard Business Review.

Postcron, “27 Enseñanzas de Philip Kotler, el padre del Marketing Moderno, para aplicar a tus estrategias de Marketing OnLine”. Disponible en: <https://postcron.com/es/blog/philip-kotler-sus-consejos-para-el-marketing-online/> [Último acceso 4/08/2017]

## SARA TEMES CARRERA

KROC, R. (1902-1984) Fundador de McDonald's, citas célebres.

RIFKIM, J. (2000): *La era del acceso: la revolución de la nueva economía*. Grupo Planeta (GBS).

ROBBINS, S. (2004): *Comportamiento organizacional*. 10ª Edición. Pearson.

RODRÍGUEZ DEL BOSQUE, I y GARCÍA DE LOS SALMONES, M.M. (2008): *Dirección Publicitaria*. UOC.

SAN ISIDORO, R. (2017) "Así es el salario mínimo en los países europeos", Diario Expansión, 15 de abril. Disponible en: <http://www.expansion.com/economia/2017/04/15/58eca40e22601d3e398b4591.html> [Último acceso 18/07/2017]

SANTESMASES, M. (2012): *Marketing. Conceptos y estrategias*. Pirámide. Madrid, 7ª edición.

VALDANI, E y BERTOLI, G. (2014): *Marketing Internazionale*. 1ª edición. Egea. Università Bocconi, Milano.

(2015) "El 75% de los celíacos de España está todavía sin diagnosticar", 20 Minutos, 27 de mayo. Disponible en: <http://www.20minutos.es/noticia/2473908/0/celiacos-celiaquia/75-sin-diagnosticar/gluten-diagnostico-precios/> [Último acceso 15/06/2017]