



**GRADO EN ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS**

**CURSO ACADÉMICO 2017/2018**

**TRABAJO FIN DE GRADO**

**ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN DE UNA MICROPYME**  
*COMMUNICATION STRATEGY OF A MICRO-ENTERPRISE*

**AUTORA: LIANET GONZÁLEZ GUEVARA**

**TUTORA: ROSA PATRICIA MARTÍNEZ GARCÍA DE LEANIZ**

**JUNIO 2018**

*Dedicado, con todo mi corazón, a mi pequeña gran empresa, a mi pequeña gran familia.*

## Tabla de contenido

<b>1. INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>5</b>
<b>2. RESUMEN EJECUTIVO .....</b>	<b>7</b>
<b>3. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA.....</b>	<b>9</b>
<b>3.1. Situación del Sector .....</b>	<b>9</b>
3.1.1. ¿Qué parte de su presupuesto destinan las familias cántabras a la restauración?.....	9
3.1.2. ¿Cómo han variado los precios? .....	10
3.1.3. ¿Es importante el sector de la restauración en la economía cántabra?..	10
<b>3.2. Macroentorno .....</b>	<b>12</b>
3.2.1. Entorno demográfico.....	12
3.2.2. Entorno económico .....	12
3.2.3. Entorno político – legal: .....	13
3.2.4. Entorno socio – cultural: .....	14
3.2.5. Entorno tecnológico: .....	15
3.2.6. Entorno medioambiental: .....	16
<b>3.3. Competencia.....</b>	<b>16</b>
3.3.1. Competencia en forma de producto .....	17
3.3.2. Competencia en categoría de producto.....	20
3.3.3. Competencia genérica.....	21
<b>3.4. Productos .....</b>	<b>23</b>
<b>3.5. Comunicación realizada por la empresa hasta la fecha .....</b>	<b>24</b>
3.5.1. Anuncios de radio.....	24
3.5.2. Página en Facebook.....	25
3.5.3. Página web.....	26
<b>3.6. Análisis Interno.....</b>	<b>27</b>
3.6.1. Recursos.....	27
3.6.2. Capacidades.....	29
<b>4. ANÁLISIS DAFO DE LA EMPRESA.....</b>	<b>30</b>
<b>4.1. Debilidades .....</b>	<b>30</b>
<b>4.2. Amenazas .....</b>	<b>30</b>
<b>4.3. Fortalezas .....</b>	<b>30</b>
<b>4.4. Oportunidades .....</b>	<b>30</b>
<b>5. DEFINICIÓN DE LOS OBJETIVOS DE COMUNICACIÓN DE LA EMPRESA.....</b>	<b>31</b>
<b>5.1. Objetivos aspiracionales.....</b>	<b>31</b>
5.1.1. Éxito total .....	31

<b>5.2. Objetivos de negocio.</b>	31
5.2.1. Incrementar la cuota de mercado.	31
5.2.2. Márgenes de ganancia.	31
5.2.3. Sostenibilidad.	31
<b>5.3. Objetivos de Marketing.</b>	31
5.3.1. Imagen de marca.	31
5.3.2. Seguidores en Facebook	32
5.3.3. Fidelización.	32
<b>5.4. Objetivos de comunicación.</b>	32
5.4.1. Notoriedad.	32
5.4.2. Conocimiento	32
5.4.3. Consideración	32
<b>5. ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN.</b>	32
<b>6. DISEÑO DE LAS TÁCTICAS DE COMUNICACIÓN DE LA EMPRESA</b>	33
<b>6.1. Publicidad.</b>	33
6.1.1. Periódicos locales.	33
6.1.2. Revistas locales	33
6.1.3. Mensajes de texto o WhatsApp.	34
6.1.4. Correo electrónico	37
6.1.5. Radio	37
<b>6.2. Comunicación en Internet.</b>	40
<b>6.3. Promoción de Ventas</b>	40
6.3.1. Descuentos.	40
6.3.2. Cupones.	41
6.3.3. Regalos	41
6.3.4. Muestras gratis.	42
6.3.5. Sorteos.	42
<b>6.4. Fuerza de Ventas</b>	42
<b>6.5. Relaciones Públicas</b>	44
6.5.1. Sábados musicales.	44
6.5.2. Viernes mexicano.	44
6.5.3. Comedor social Hazas de Cesto.	44
6.5.4. Agosto gallego.	44
<b>7. DECLARACIÓN DE RESULTADOS ESPERADOS</b>	46
7.1. Ingresos previstos	46
7.2. Gastos previstos	46

7.3. Beneficio Bruto .....	48
8. MEDIDAS DE CONTROL DEL PLAN DE COMUNICACIÓN .....	49
9. CONCLUSIONES.....	51
10. BIBLIOGRAFÍA.....	52

## 1. INTRODUCCIÓN



*Foto 1. Fuente: Elaboración propia*

El 1 de mayo de 1968 “EL PASO” abre sus puertas al público. Surge, gracias a la ilusión y el trabajo de un joven matrimonio: Vicente Ruiz Gómez y María Revuelta Ortiz. El objetivo principal de Vicente y María era mejorar el nivel de vida de su familia. Eran ganaderos, por aquellos años ésta era una profesión arriesgada, un día su ganado enfermó y lo perdieron todo. Así que decidieron ser empresarios. Además, tener un negocio familiar les aseguraría el trabajo a sus tres hijos.

Al inicio solo había 9 habitaciones con un único baño, y un pequeño comedor con 14 mesas. Poco a poco, por exigencias del mercado y de la competencia, las instalaciones se fueron remodelando hasta llegar a tener 12 habitaciones y un comedor en donde podrían servir a 150 comensales.

Los años pasan, Vicente y María no están y sus hijos no podían con todo el trabajo, así que decidieron ceder la dirección de la empresa a otra familia, mi familia. Hoy “EL

PASO” lo regenta Luis Alexis González Pérez y Leticia Guevara Espinosa (mis padres).

Ubicado en Beranga, rodeado de naturaleza y a escasos 500 metros de la autovía.

En cuanto al público objetivo, nos centraremos en el servicio de “Restaurante”, así que el público objetivo al que debemos dirigir todo nuestro plan, serán;

- Los obreros y trabajadores de la zona
- Los camioneros
- Familias de la zona
- Familias de pueblos cercanos
- Personas entre 29 y 59 años

El principal problema de EL PASO radica en el restaurante, es decir, no se están aprovechando adecuadamente los recursos y las capacidades, no de una manera eficiente, el ejemplo más claro y preocupante nos lo describe Luis Alexis en una entrevista: *“Tenemos capacidad en el comedor, para vender 150 comidas, actualmente vendemos 30 o 40”*. El objetivo principal de este proyecto será solventar este problema, para ello analizaremos la situación actual de la empresa y diseñaremos una serie de tácticas de comunicación.

## **2. RESUMEN EJECUTIVO**

EL PASO es una pequeña empresa familiar que necesita este plan de comunicación comercial para conseguir sus objetivos aspiracionales, de negocio, de marketing y de comunicación.

Los principales objetivos del proyecto son, entre otros, un aumento de cuota de mercado, de márgenes de ganancia, mejorar la imagen de marca y notoriedad. Para ello se analizará el entorno externo de la empresa, identificando sus amenazas y oportunidades y el entorno interno, identificando sus fortalezas y debilidades. Resulta necesario aprovechar las oportunidades del entorno, potenciar las fortalezas de la empresa y evitar las amenazas y debilidades.

Una vez realizado este análisis se harán modificaciones en cuanto a la comunicación empresarial que la empresa ha estado realizando hasta el momento. La comunicación ha de ser directa y eficaz. Hacer de la comunicación una ventaja competitiva. Hacer que la imagen empresarial alcance notoriedad y prestigio. Es necesario tener en cuenta todas las estrategias de comunicación, la fuerza de ventas, relaciones públicas, publicidad y comunicación en internet.

Actualmente la empresa, necesita aumentar el número de visitas al establecimiento. Necesita hacerse un “hueco” y ser la mejor opción para los clientes. Necesita “ser la elegida”.

Este proyecto plantea una serie de propuestas, que harán posible, un aumento de rentabilidad en el corto/medio plazo. Y que harán posible conseguir todos los objetivos planteados.



## **EXECUTIVE SUMMARY**

El PASO is a small family business which needs this commercial communication plan to meet its business, marketing, and communication goals.

The project's main objectives include, among others, to increase in market share, profit margins, and to improve the brand's image and notoriety.

To achieve the above, the company's external environment will be analyzed in order to identify threats and opportunities; as well as its internal environment to recognize strengths and weaknesses. It is necessary to take advantage of the environment's opportunities, enhance the company's strengths, and avoid threats and weaknesses.

Once this examination is complete, adjustments will be made regarding the business communication that the company has been doing so far. Such communication must be direct and effective, and it should serve as a competitive advantage for the company. It is also important to make the business' image reach notoriety and prestige. All communication strategies, the sales strength, public relations, advertising, and internet communications must be taken into consideration.

As of today, the company needs to increase the number of visits to the facility. It needs to take a place in the market and become the best option available for the costumers. In other words, it needs to be "the chosen one".

This project offers a series of options that will make possible an increase in profitability in the short/medium term, as well as the opportunity to achieve plenty of goals that might have been previously set.

### 3. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA

#### 3.1. Situación del Sector

En este apartado, analizaremos el sector de la restauración en Cantabria. Para ello, se responderán a las siguientes cuestiones:

##### 3.1.1. ¿Qué parte de su presupuesto destinan las familias cántabras a la restauración?

Para dar respuesta a esta primera pregunta, es necesario visitar la página web del Instituto Cántabro de Estadística (ICANE). El ICANE realizó una encuesta a una muestra representativa de la población cántabra, para conocer el gasto medio de consumo en los hogares. Las respuestas arrojan resultados muy positivos y alentadores para el sector.

Durante los años 2015 y 2016, el gasto medio de consumo por hogar, en hoteles, bares y restaurantes, ha aumentado en un 6.26 %. Sólo por detrás del gasto medio en comunicaciones, bebidas alcohólicas y narcóticos. (Véase *tabla 1*)

**Gasto medio por hogar y grupo de gasto.** Unidades: euros

	2015	2016	Variación Interanual (%)
Alimentos y bebidas no alcohólicas	4.158,96	4.014,23	-3,48
Enseñanza	269,09	252,6	-6,13
<b>Hoteles, cafés y restaurantes</b>	<b>2.367,72</b>	<b>2.515,88</b>	<b>6,26</b>
Bebidas alcohólicas, tabaco y narcóticos	444,76	502,85	13,06
Artículos de vestir y calzado	1.511,44	1.549,05	2,49
Vivienda, agua, electricidad, gas y otros combustibles	8.855,66	8.820,14	-0,40
Mobiliario, equipamiento del hogar y gastos corrientes de conservación de la vivienda	1.286,97	1.296,03	0,70
Salud	979,33	1011,12	3,25
Transportes	3.674,93	3.091,28	-15,88
Comunicaciones	741,67	862,16	16,25
Ocio, espectáculos y cultura	1.457,44	1.298,82	-10,88
Otros bienes y servicios	2.172,03	2.335,69	7,53

*Tabla 1. Fuente: ICANE a partir de Encuesta de Presupuestos Familiares, INE*

### 3.1.2. ¿Cómo han variado los precios?

Según el periódico “Hostelería digital”, los precios en el sector han aumentado un 2.2% en Cantabria. El aumento de precios es sinónimo de mayor cifra de negocios. (Véase *Tabla 2*)

#### Evolución del IPC de Hostelería por comunidades autónomas. Febrero 2018

CC.AA	Restauración		
	% mensual	% anual	% acumulado
Andalucía	0,2	1,9	0,4
Aragón	0,3	2,2	0,3
Asturias	0,1	1,5	0,5
Baleares	0,1	2,6	0,2
Canarias	0,2	1,8	0,4
<b>Cantabria</b>	<b>0,2</b>	<b>2,2</b>	<b>0,3</b>
Castilla y León	0,2	1,4	0,3
Castilla - La Mancha	0,2	1,6	0,6
Cataluña	0,2	2,1	0,5
C. Valenciana	0,3	2,3	0,6
Extremadura	0,2	1,4	0,4
Galicia	0,1	1,9	0,3
Madrid	0,3	1,6	0,5
Murcia	0,3	0,9	0,4
Navarra	0,3	1,9	0,4
País Vasco	0,2	1,6	0,4
La Rioja	0,1	1,5	0,3
Ceuta	0,0	- 0,6	0,0
Melilla	0,0	1,9	0,0

*Tabla 2.* (Instituto Nacional de Estadística, s.f.)

### 3.1.3. ¿Es importante el sector de la restauración en la economía cántabra?

Sí, no solo a nivel regional, si no a nivel nacional. Según datos extraídos del Instituto Nacional de Estadística (INE), los servicios (*dentro de los cuales está la restauración*) juegan un papel muy importante en nuestra economía. Héctor M. Garrido, periodista e investigador del periódico digital “20 minutos” asegura que; “*Su importancia en la economía española crece cuatro puntos desde 2008: del 62,3% del PIB español ha pasado al 67,2% de la producción.*”

En Cantabria concretamente, el sector restauración es líder en cuanto a la creación de empleo. (Véase la noticia 1 y el Gráfico 1)

eldiarionorte Cantabria / Última hora

## Industria, hostelería y comercio son los sectores que generarán más empleo en Cantabria en lo que resta de año

Noticia 1. (El Diario de Cantabria, 2017)

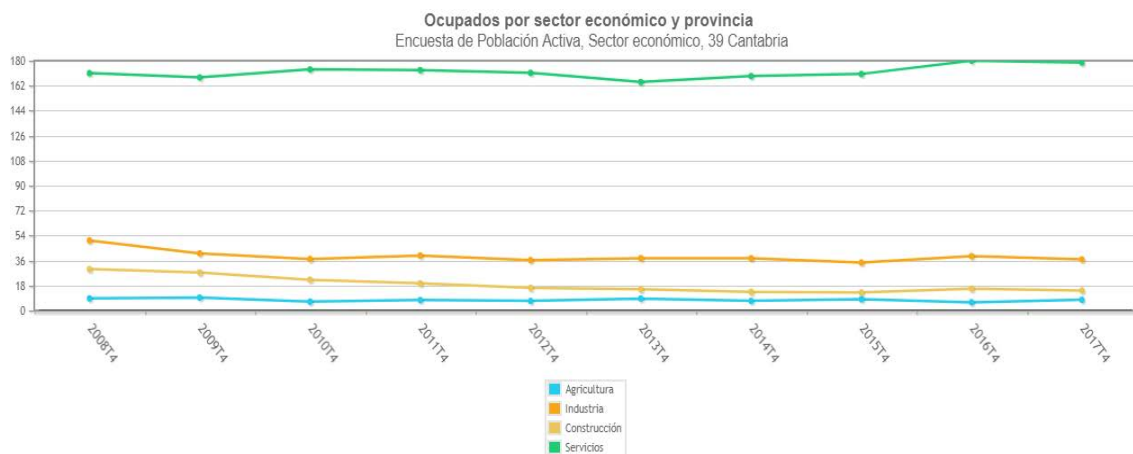


Gráfico 1. Fuente: (Instituto Nacional de Estadística, s.f.)

### 3.2. Macroentorno

A continuación, analizaremos los factores del entorno que pueden afectar a la competitividad del restaurante. Lo primero será analizar el entorno en general (Macroentorno) y por último el entorno más próximo, incluido los competidores de la empresa.

#### 3.2.1. Entorno demográfico

En términos generales la natalidad en España cada año es menor. Según datos extraídos del INE; en 2016, nacieron 8,8 niños por cada 1000 habitantes, en cambio, en el año 2008 esta cifra alcanzaba los 11,3 niños por cada 1000 habitantes, lo que supone una variación negativa del 22%.

Hablando concretamente de la región de Cantabria, los datos son abrumadores también. En el 2008 habían 10.1 nacidos por cada 1000 habitantes y en 2016 la cifra disminuía a 7.3, es decir, una disminución del 28%.

Por otro lado, la esperanza de vida es mayor, en 2008 era de 81 años y en 2016 era de 83, una variación positiva del 2%.

Es decir, teniendo en cuenta éstos 8 años, vemos un aumento del 2% en esperanza de vida y una disminución del 22% en nacimientos, lo que se traduce en menor población cada año, porque la disminución de nacimientos es bastante superior al aumento de la esperanza de vida.

Son cifras bastante negativas para el futuro a Largo Plazo de la empresa, no solo de éste restaurante, si no de cualquier empresa. Cada vez más competencia, cada vez menos población. Se puede comprobar la veracidad de la siguiente frase: “Renovarse o morir”.

#### 3.2.2. Entorno económico

Resulta imposible intentar describir el entorno económico de la empresa, sin hablar de la ya muy conocida CRISIS.

¿Qué ha pasado con el consumo durante la crisis?

Según un artículo escrito por el director de IEDE insight Business School, José Ramón, durante los años 2007-2014 el sector de restauración fue uno de los más perjudicados por la crisis económica, fue el cuarto sector en el que los españoles gastamos menos, por detrás de: joyería, mobiliario y hogar, calzado y ropa. Aunque en esta ocasión se observan datos positivos y una ligera recuperación. Prueba de ello, es un estudio elaborado en Cantabria, por la Unidad de Programación Económica de la

Consejería, en enero de 2017, en el cual se ha realizado un profundo análisis sectorial. El sector servicios, en el año 2016, presentó una tasa de crecimiento del 6,6 %. apoyándose en este dato, *el consejero de Economía*, Juan José Sota, aseguró, en una conferencia de prensa, que “*este sector, constituye el motor del crecimiento económico*”.

### 3.2.3. Entorno político – legal:

En este punto analizaremos las leyes que afectan directamente sobre EL PASO.

La normativa que regula a los establecimientos turísticos suele ser autonómica, pero, en su defecto, será estatal.

#### **Orden de 17 de marzo de 1965 por la que se aprueba la ordenación turística de restaurantes.**

- Definición de restaurantes y regulación de las competencias
- Establece régimen de precios, de publicidad, de facturación
- Regula las categorías

#### **Ley 5/1999, de 24 de marzo, de Ordenación del Turismo de Cantabria**

**Artículo 1.** Objeto de la Ley. La Ley tiene por objeto la regulación de la actividad turística en el ámbito territorial de la Comunidad Autónoma de Cantabria.

**Artículo 2.** Ámbito de aplicación. Será de aplicación al ejercicio de cualquier actividad turística, tanto si es ejercida por las Administraciones Públicas como por las empresas turísticas o por los particulares.

**Artículo 3.** Empresas turísticas y particulares

**Artículo 15.** Actividades reglamentadas y ámbito empresarial reglamentado

2. La restauración: Son empresas de restauración las dedicadas a elaborar y proporcionar, mediante precio, comidas o bebidas para ser directamente consumidas, junto o no, a otros servicios complementarios. Los establecimientos turísticos dedicados a la actividad de restauración, considerados en sus diferentes grupos, modalidades y especialidades, podrán ser:

a) Restaurantes.

b) Cafeterías.

**Artículo 16.** Libre acceso a los establecimientos turísticos

## TÍTULO III Derechos y obligaciones en materia de turismo

### Ley Antitabaco 2011

- Ley 42/2010, de 30 de diciembre, por la que se modifica la Ley 28/2005, de 26 de diciembre, de medidas sanitarias frente al tabaquismo y reguladora de la venta, el suministro, el consumo y la publicidad de los productos del tabaco.
- La principal modificación consiste en la prohibición de fumar en todos los espacios públicos cerrados, incluidos por su puesto, los restaurantes.

#### 3.2.4. Entorno socio – cultural:

Nuestra sociedad ha ido evolucionando con el paso de los años y nuestro estilo de vida también. Hay una serie de factores que impulsan el crecimiento del sector de restauración. El principal es; **el papel de la mujer**, que ha sido sometido a un largo proceso de cambio, hemos pasado de ser amas de casa sin estudios, a dirigir compañías internacionales, a dirigir países, a ser no solo madres y esposas, si no también trabajadoras. Ahora la tarea de la mujer no es esperar a su marido con la cena preparada, lo que produce un aumento en el número de clientes de los restaurantes. Además, **el formato de familia** también ha evolucionado, hay familias monoparentales, familias sin hijos, familias con dos mamás o dos papás, hay solteros que viven solos, a los que muchas veces les resulta más interesante comer fuera del hogar, todas estas nuevas familias tienen nuevas necesidades y menos tiempo para cocinar. En una entrevista con Luis Alexis González Pérez, actual director y jefe del restaurante EL PASO, asegura que: *“De lunes a viernes, 2 de cada 4 mesas en el restaurante, están ocupadas por una única persona, suelen ser trabajadores, obreros, camioneros o, por ejemplo, un señor que vive a escasos 500 metros del local vive solo, en ocasiones no quiere o no tiene tiempo de cocinar, así que come en EL PASO”*. Es decir, el cambio en el modelo de familias también resulta beneficioso. Principalmente el aumento de los hogares unifamiliares. (Véase noticia 2)

## Uno de cada cuatro hogares está formado por una sola persona

Hombres solteros y mujeres viudas forman el grueso de este colectivo de 4,5 millones

Noticia 2. (Prants, 2015)

Además, “comer” ya no es solamente una necesidad vital, “comer” forma parte de nuestra cultura, se ha convertido en un **acto lúdico**.

Luis Alexis nos habla sobre dos ejemplos concretos, que reflejan la importancia del componente lúdico de comer en restaurantes: *“Cada domingo recibimos a muchos clientes, entre ellos, una familia formada por dos abuelos, dos hijos, sus parejas y tres nietos, les hace feliz venir a mi restaurante, ser atendidos, comer, y pasar un rato agradable en familia. Una vez al mes, generalmente un viernes, suele venir un grupo de jugadores de bolos, suelen ser entre 40 y 50 personas, vienen a comer, reír y hablar de sus logros.”*

En la página web de un conocido restaurante de Valladolid (**Restaurante Campo grande**) aseguran, que comer fuera de casa tiene muchos beneficios; sobre todo para la persona que suele cocinar, no tiene que pensar que preparar, puede relajarse por un día, hay más opciones donde elegir, todas las personas están en la mesa todo el tiempo, se prueban nuevos platos, se sale de la rutina y los niños aprenden técnicas de comunicación. (Restaurante Campo Grande, 2015)

Con el paso del tiempo, los españoles han comprendido todas estas ventajas, y cada vez es más común ver a grupos de familia o amigos comiendo en restaurantes, se puede afirmar, que “los grupos” constituyen una parte importante de los clientes de EL PASO.

### 3.2.5. Entorno tecnológico:

Actualmente hay nuevos sistemas para elaborar, conservar y regenerar, lo que ha producido cambios en la forma de trabajar, se han separado las zonas de producción y de servicio. Todo ello, ha hecho que la forma de trabajar cambie. Hablando concretamente del restaurante que nos ocupa, he de decir, que han incorporado a su cocina **un horno de última generación**, que prepara, entre otros platos, carnes asadas a muy baja temperatura, este es un nuevo proceso de elaboración de comida. Una técnica de vanguardia, que ha empezado a llegar a muchos restaurantes, como consecuencia de un largo proceso científico de investigación. Esta nueva tecnología hace posible que la carne esté muy tierna y jugosa. (Véase Noticia 2)

### ¿En que consiste la cocina a baja temperatura?

Cocinar a baja temperatura está cada vez más de moda, y es que son muchos los beneficios que aporta este método culinario utilizado ya por chefs de medio mundo.

Noticia 2. Fuente: (¿En qué consiste la cocina a baja temperatura?, 2016)



Además, se ha producido un incremento en la capacidad y en la rapidez del servicio prestado. En EL PASO, han incorporado un **programa informático** que gestiona los pedidos de los camareros, las comandas y las facturas de una forma muy eficaz. El camarero va anotando en la tableta el pedido del cliente, el cual se envía de forma automática a la cocina a través de una gran pantalla y de una impresora, y también es enviado al ordenador central del bar, desde el cual se imprimirán las facturas.

A todo esto, hay que agregar, que los proveedores ofrecen gran variedad **productos preelaborados**.

Hablando con Luis Alexis (director del restaurante) nos asegura que, en ocasiones, principalmente para la repostería, utilizan este tipo de productos, como, por ejemplo: mermeladas, chocolates, bases de bizcocho para las tartas...entre otros.

En resumen, estos cambios tecnológicos afectan de manera positiva al restaurante, mejorando no sólo la eficacia del servicio, sino también la calidad de los platos ofertados.

#### *3.2.6. Entorno medioambiental:*

Eugenia Miras, redactora jefa del periódico ABC; en un artículo elaborado para dicho periódico, asegura que; *“la verdadera cocina es aquella que comulga con tres principios: El respeto al orden natural de los frutos de la tierra, la alianza con los agricultores, ganaderos locales y la pesca, favoreciendo la cocina de cercanía, nacional y regional”*. Es decir, la sociedad también ha evolucionado y es más respetuosa con el medio ambiente. Por eso es clave fundamental, que cada empresa tenga una política de medio ambiente responsable.

### **3.3. Competencia**

Para identificar correctamente a los competidores del restaurante, recurriremos a los cuatro niveles de competencia desde la perspectiva del consumidor, competencia en forma de producto, en categoría de producto, genérica y a nivel de presupuesto.

El producto a tener en cuenta para esta clasificación será: EL MENÚ DEL DÍA.

Los atributos serán: el precio del menú, la ubicación del restaurante, el tamaño de las raciones y la atención al público.

### 3.3.1. Competencia en forma de producto

Javier Alcolea Ingeniero en Telecomunicaciones por la Universidad de Alcalá, que actualmente trabaja en “Philips Healthcare”, desarrollando funciones de Marketing en España y Holanda, asegura en su Blog que *“En este nivel, se genera la competencia más severa”*. Las tareas de Marketing han de estar enfocadas en convencer al público que el menú del día en EL PASO es la mejor opción, teniendo en cuenta a los competidores más cercanos, competidores con oferta similar, similar precio, similar tamaño de raciones y con buena atención al público.

#### 3.3.1.1. Mesón Santi

Dirección: Carretera General, s/n, 39730 Beranga, Cantabria

Se trata de la competencia más cercana al restaurante EL PASO, entre semana tiene menú del día a 9 euros y los fines de semana a 10, los comentarios de los clientes en páginas web como TripAdvisor, son bastante positivos; los usuarios valoran que esté cerca de la autovía, que la comida sea casera, abundante, valoran el precio y la atención



Mª DEL CAR...

2 1

Opinión escrita 29 agosto 2017 mediante dispositivo móvil

#### Restaurante recomendable

Un lugar donde se come muy bien, demasiada comida y de trato muy familiar. El menú siempre excelente y las raciones enormes.

1 Gracias, Mª DEL CARMEN M



maitel0pez

Opinión escrita 17 agosto 2017 mediante dispositivo móvil

#### Buena opción para comer

Establecimiento típico donde se puede comer a la carta o de menú. El trato es bueno y la calidad de lo que comimos también y se corresponde con su precio.



titricia  
Zaragoza,  
España

46 25

Opinión escrita 24 agosto 2017 mediante dispositivo móvil

#### Para repetir

Volvíamos de camino a Zaragoza y se hizo la hora de comer, está justo en la salida de la autovía del Cantábrico, comimos de menú en la terraza con vistas a una montaña con vacas y la línea de tren FEVE, la camarera una chica creo que de Venezuela majisima!!!! Comimos un cocido montañés impresionante y luego filetes empanados con crema de queso y patatas fritas .... ya no podíamos más. Y los postres eran caseros y te ponían casi dos raciones .... volveremos seguro


[Mostrar menos](#)

Imagen 2. Fuente: (TripAdvisor)

### 3.3.1.2. Restaurante Bar El Rincón

Dirección: Barrio El Rincón, 24, 39738. Hazas de Cesto

Este restaurante se encuentra a escasos 6 kilómetros de EL PASO, también constituye una fuerte competencia, el menú del día que ofertan es de muy buena calidad, precio similar, buena atención... Como prueba de ello a continuación se pueden observar varios comentarios de clientes. Un punto a nuestro favor que he podido apreciar: El tamaño del comedor, "El Rincón", a diferencia de "El Paso", es muy pequeño.




CRISTI L  
3 2

Opinión escrita 20 enero 2018 ☐ mediante dispositivo móvil

#### Comida casera como "en casa de mi madre"

Venir de Barcelona a vivir a un pueblecito de cuento, encontrar un lugar donde disfrutar de comidas caseras como las que me hacía mi madre y que te hagan sentir como si estuvieses en el salón de casa...no tiene precio...y si encima es barato...acaba siendo el lugar ideal para comer todos los días! Recomendable 100%




Noelia M

Opinión escrita 21 julio 2017 ☐ mediante dispositivo móvil

#### Menú del día en un rincón inmejorable

Un menú casero rico bien elaborado !! El precio barato claro ... pero la calidad del menú es muy buena sin grasa y una mano rica rica




Arka J  
Santander,

Opinión escrita 24 abril 2016

#### El mejor de la zona

El menú entre semana cuesta 10€ café incluido. Raciones abundantes y comida exquisita. Atención excelente. Lo único malo es que el comedor es muy pequeño, y que la parte del bar es algo cutre.



Julio B  
Santa Lucía  
18 16

Opinión escrita 22 enero 2017

#### Comer sin competir

La actual burbuja gastronómica con su inflación en la TV revistas y demás medios, da como resultado que todo el mundo sepa de platos, ingredientes, texturas y esa obscuridad que llaman "fussion". Y dado el carácter competitivo del humanoide, el mero acto de ingerir un alimento acaba siendo una sesión clínica de conocimientos gastronómicos.

En un bar-restaurant de una carretera secundaria en un valle de Cantabria la comida solo es comida, sin competir los comensales sobre la esencia del plato. Las alubias estofadas tiernas como si fueran de verano, las manos de cerdo, los callos te dejan en silencio porque no tienes nada que decir. Platos de toda la vida perfectos, humildes y sabrosos.

Sitios como El Rincon en Hazas, te hacen ser optimista sobre el futuro del placer de comer todos los días.

Imagen 3. Fuente: (TripAdvisor)

### 3.3.1.3. Pepe Restaurante

Dirección: Barrio las Escuelas, 8, 39738 Hazas de Cesto, Cantabria

Se encuentra a menos de 4 kilómetros de EL PASO y también constituye una competencia en forma de producto, ofertan un menú del día económico, abundante, buena atención y buena calidad, así lo expresan sus clientes en la red:

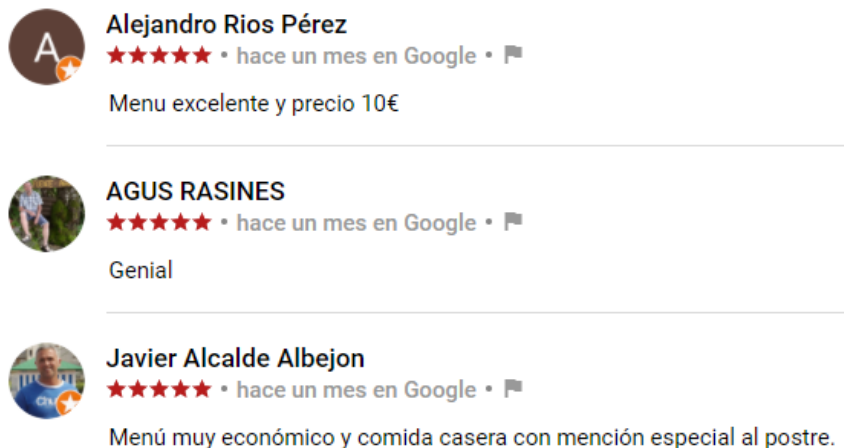


Imagen 4. Fuente: (TripAdvisor)

### 3.3.1.4. Posada La Bolera

Dirección: Barrio la Sota, 21, 39794 Anero, Cantabria

Ubicado muy próximo a la carretera, este bar ofrece menú del día económico, pero la calidad y el servicio al parecer no son tan buenos, o al menos, así lo manifiestan los clientes en TripAdvisor y en Google.

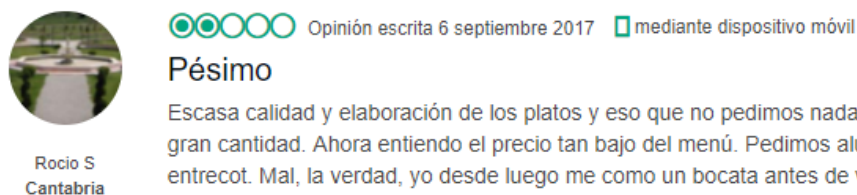


Imagen 5. Fuente: (TripAdvisor)

### 3.3.1.5. El Molino De Oscar

Dirección: Barrio la Sierra, 1, 39716 Hoznayo, Cantabria

Tiene varias carnes a la parrilla. Su menú del día es a 9.50€, por lo tanto, su público objetivo coincide con el nuestro. Los comentarios de los consumidores son bastante positivos.



Ainhoa Espada Tachin

★★★★★ · 29 de noviembre de 2017

Uno de mis lugares favoritos para comer entre semana, buen trato, comida rica y personal atento.



Mentxu Olmo Calleja

★★★★★ · 30 de agosto de 2017

Comida muy casera excelente en todo limpieza rapidez y muy amables un sitio muy bonito junto al molino

Imagen 6. Fuente: (FACEBOOK, s.f.)

### 3.3.2. Competencia en categoría de producto

*“En este nivel, las tareas de Marketing han de estar enfocadas en persuadir a los consumidores de que la forma de producto elegida por la empresa es la mejor en su categoría” (Javier Alcolea)*

#### 3.3.2.1. Restaurante la Flor

Dirección: s/n bajo, Barrio la Sota, 39794 Anero, Cantabria

Es correcto clasificar a “La Flor” en este nivel de competencia, porque tiene el mismo producto (MENU), pero algunos atributos, como el precio, varían. Aunque entre semana es a 12 euros, los usuarios no entienden porque los fines de semana cuesta 20 euros.



Javier B  
Sevilla,  
España



Opinión escrita 24 agosto 2016

#### Nunca en fin de semana

Excelente para comer entre semana con un menú de buena calidad y excelente cantidad . Pero sorprendentemente el menú de fin de semana sube mas de ocho euros siendo el mismo. La famosa ley de la oferta y la demanda hacen que no vuelva más.



MYL94  
Santander,  
España  
41 48



Opinión escrita 22 mayo 2015

#### Más de lo mismo

He estado unas cuantas veces comiendo en La flor. Todas con menú. Las primeras veces te agrada lo que comes pero cuando vas por enésima vez te acabas cansando de comer siempre lo mismo, una y otra vez. Poca variedad. Hay que decir que el menú está bastante bien pero para de vez en cuando porque si lo frecuentas mucho y de seguido cambias de parecer. En su momento el comedor se llenaba de trabajadores ya que ofertaban el menú a buen precio. Después subieron el precio con la misma calidad y ya no es tan atractivo como lo era antes, aparte que por la zona hay más opciones.

Imagen 7. Fuente: (TripAdvisor)

### 3.3.2.2. Arredondo

Dirección: Lugar Barrio la Iglesia, 0 S/N, 39738 Hazas de Cesto

Tiene Menú, pero distinto precio y distinta calidad. A continuación, se observa lo que piensan los clientes.



Javier P  
50 13



Opinión escrita 2 febrero 2018 mediante dispositivo móvil

#### Decepción

Las alubias y la carne, estaban bien. El servicio correcto, pero el vino muy malo. En un menú de 18 €, se debe dar un vino bebible, existen vinos baratos y aceptables. El local está decorado modelo hace 50 años y hacia algo de frío, a pesar de la estufa de butano y una chimenea encendida.



Leticia V  
1 1



Opinión escrita 10 agosto 2017 mediante dispositivo móvil

#### Comida familiar

Menu del día jueves 18 euros excesivo para la calidad que te ofrece, no volveremos. Los primeros platos mal elaborados, la menestra parecía un batiburrillo, muy salada!, el vino de menu horrible para ese menu.. sin gaseosa no te lo bebes, etc..

Imagen 8. Fuente: (TripAdvisor)

### 3.3.3. Competencia genérica

Las tareas de Marketing en este nivel han de estar enfocadas en persuadir al consumidor, de que la mejor opción para comer es un Menú del día, no un sándwich, ni un pincho, ni carta de raciones. Lo más económico y casero, es el menú diario que ofrece EL PASO.

### 3.3.3.1. Arte entre Paladares

Dirección: Barrio del Hoyo S/n (Beranga), Km 183 (Carretera N-634), 39730 Beranga, Cantabria

Se trata de un lugar precioso, los precios son un poco más elevados, no dispone de menú del día, sus productos son distintos, sus atributos también. Es una comida más exótica y vanguardista.



jesim0  
Santander,  
España



Opinión escrita 3 enero 2018

### Arte y mesa

La originalidad y laboriosa adecuación del lugar es solo el presagio del esmero en satisfacer al comensal desde lo esencial hasta los pequeños detalles que permiten augurar un éxito difícilmente equiparable a los tradicionales restaurantes. Se mezcla el arte que se expone con las creaciones culinarias en un ambiente muy especial. Jose Enrique Simó

*Imagen 9. Fuente: (TripAdvisor)*

### 3.4. Productos

Para comenzar hablando de los productos, me gustaría aclarar que EL PASO, es un hostel, que además de la comida, vende habitaciones y que permanece abierto ininterrumpidamente desde las 8.00 y hasta las 23.00 todos los días del año, ofreciendo desayunos, meriendas, comidas, almuerzos, cenas, picoteos, raciones.

Para la realización de este plan de comunicación comercial solo se tendrá en cuenta el servicio de comidas, menú del día,

Un precio de 10 € entre semana y 12 € los fines de semana.

Se ofrecerán 5 primeros, 5 segundos y una gran variedad de postres caseros.

	<b>Primeros platos</b>	<b>Segundos platos</b>	<b>Postres caseros</b>
<b>1</b>	Cocido Montañés	Escalopines de cerdo con salsa de queso azul	Tarta de piña y coco
<b>2</b>	Alubias blancas con chorizo	Solomillo de cerdo asado a baja temperatura	Tarta de nata y fresas
<b>3</b>	Garbanzos con callos	Filete de ternera	Tarta de queso con membrillo
<b>4</b>	Lentejas estofadas	Entrecot con pimientos	Tarta de Turrón
<b>5</b>	Espaguetis a la carbonara	Lubina asada con patata panadera	Tarta de queso con arándanos
<b>6</b>	Ensalada de pasta y frutas	Salmón a la plancha con salteado de verduritas	Delicias de Limón
<b>7</b>	Macarrones a la boloñesa	Merluza en salsa verde	Tarta de la abuela
<b>8</b>	Ensalada de Ventresca	Bacalao con tomate	Tarta de chocolates
<b>9</b>	Ensalada de Anchoas	Carrilleras de ternera	Leche frita
<b>10</b>	Ensalada mixta	Chipirones encebollados	Lecha asada
<b>11</b>	Paella de marisco	Secreto ibérico al horno	Flan de orujo
<b>12</b>	Paella mixta de carne y pollo	Pollo asado	Flan de café
<b>13</b>	Arroz caldoso con setas	Alitas a la marinera	Tarta de manzana
<b>14</b>	Patatas a la riojana	Empanada gallega	Cuajada
<b>15</b>	Patatas con carne	Lacón a la gallega	Tarta de plátano y dulce de leche
<b>16</b>	Patatas con costillas	Albóndigas caseras en salsa	Tarta de yogurt con frutas de temporada



### 3.5. Comunicación realizada por la empresa hasta la fecha

#### 3.5.1. Anuncios de radio.

##### 3.5.1.1. Estéreo Latino

La empresa “Información Técnica y Científica SL (Infortécnica)”, realizó un estudio de audiencia para la emisora de Estéreo Latino, con una fiabilidad del 95%. Teniendo en cuenta la población cercana a Beranga (*Bárcena de Cicero, Colindres, Laredo, Limpias, Liendo, Escalante, Argoños, Santoña, Guriezo y Castro-Urdiales*), aseguran que el 75 % de la población, ha escuchado hablar de esa emisora. Además, casi 35.000 personas la siguen, con una media de 40 minutos al día. Casi el 90% de la muestra estudiada afirma que la señal se escucha perfectamente.

Aunque se trate de un medio impersonal de transmitir el mensaje, es una buena estrategia de comunicación, debería seguir con los anuncios en esta emisora de radio.

##### 3.5.1.2. Cadena Cien

En cuanto a los MORNING SHOWS, Cadena 100 ha tenido un año muy positivo, han cerrado el 2017 con unos datos de audiencia increíbles, casi 1.500.000 oyentes.

## EGM: Cadena 100, la emisora musical que más crece

■ Con una audiencia diaria de 2.254.000 oyentes, sube su cuota un 20%

*Noticia 3: Fuente: (ABC Madrid, 2017)*

## LA RADIO SE ESCUCHA SOBRE TODO FUERA DE CASA

Cuando más se escucha la radio es al ir en coche. Una de cada dos personas encuestadas afirma que no quiere renunciar a escuchar programas de radio mientras conduce; entre las personas de 30 a 49 años de edad, el porcentaje se eleva al 62,8%.

*Noticia 4: Fuente: (Marketing Directo, 2009)*

Según una encuesta realizada por el medio especializado Horizont entre 500 personas mayores de 14 años, casi el 63 % de las personas entre 30 y 49 años aseguran escuchar la radio en el coche, esta franja de edad coincide con los posibles clientes de

EL PASO, teniendo en cuenta esto y que cadena cien es la emisora que más crece, mantener los anuncios en esta cadena es una buena idea.

### 3.5.2. Página en Facebook

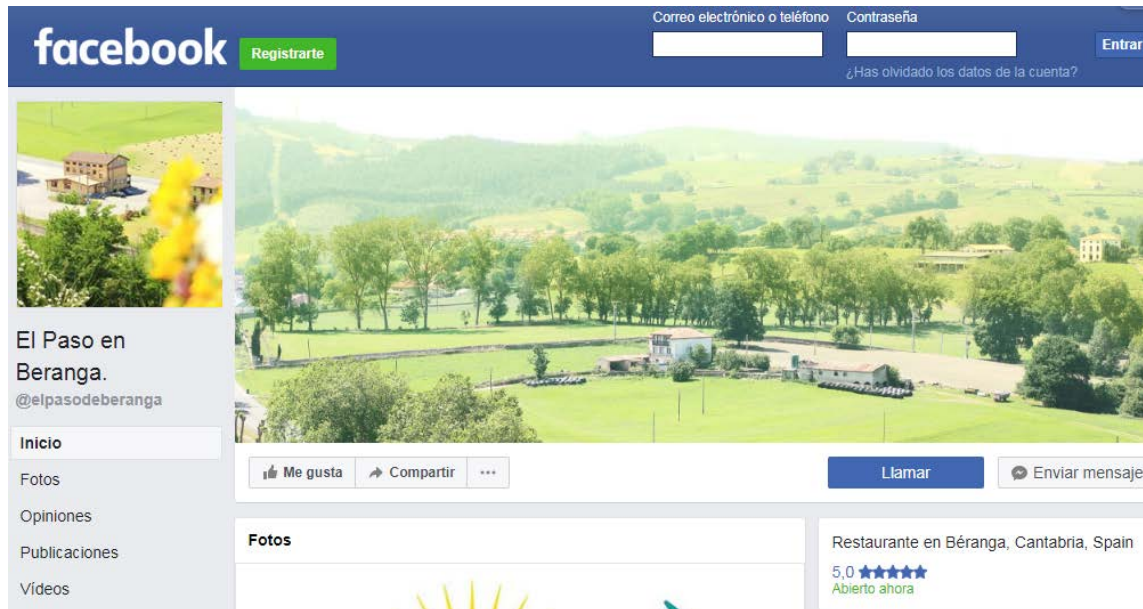


Imagen 10. (FACEBOOK, s.f.)

EL PASO tiene 21 opiniones, opiniones favorables, tiene una media de 5 estrellas y 400 seguidores. En ella se informa al cliente de todas las actividades que organiza la empresa, los espectáculos especiales, los menús, el teléfono de contacto, dirección, precios, fotos, en definitiva, de todos los servicios prestados. Es una buena estrategia para acercarse al público más joven.

### 3.5.3. Página web



Imagen 11. Fuente: (Luis Alexis González Pérez, 2018)

Promocionarse en internet se ha convertido en una necesidad. (Véase noticia 5)

mercado**financiero** / economía finanzas

## El número de hogares españoles con acceso a Internet aumenta al 83,4%, según el INE

Noticia 5: Fuente: (EUROPA PRESS, 2017)

Tener anuncios en dos emisoras de radio y tener habilitada la página web y la página de Facebook, son buenas estrategias de comunicación, pero no son suficientes. EL PASO necesita incorporar a su comunicación más publicidad, promoción de ventas, Marketing directo... entre otras. La comunicación que realiza es insuficiente.

### 3.6. Análisis Interno

#### 3.6.1. Recursos

##### 3.6.1.1. Recursos tangibles

Los recursos tangibles son aquellos que tienen una parte material o física. En EL PASO los recursos tangibles son los siguiente:

- **Terreno.** Amplio aparcamiento, aunque se encuentra próximo a las vías del tren, en ocasiones puede resultar molesto.
- **Mobiliario.** Mesas, sillas, muebles de camareros, entre otros...
- **Edificio.** Amplia cocina, comedor, bar, porche, baños espaciosos.
- **Neveras.** En la parte de cocina cuentan con dos neveras de 20 metros cuadrados cada una, para mantener frescos los productos.
- **Hornos.** Un horno que asa las carnes y verduras a baja temperatura. Otro horno con capacidad para 46 pollos.

3.6.1.2. **Materia prima.** Carnes, pescados, verduras, frutas. La materia prima proviene de agricultores locales.

3.6.1.3. **Almacén.** Almacén en la planta -1 del edificio, de 45 metros cuadrados, para guardar productos no perecederos, como las botellas de refrescos y todo tipo de bebidas alcohólicas.

3.6.1.4. **Financiación.** Los proveedores financian las compras de EL PASO.

Es importante saber gestionar todos los recursos tangibles de manera eficiente.

##### 3.6.1.2. Recursos intangibles

*“El grado de éxito y eficiencia de cada empresa pueden ser explicado por la dotación de recursos existentes en la organización, bien por las propias características de estos recursos, o por la capacidad de la empresa para combinarlos y utilizarlos en las diferentes actividades organizativas. No todos los recursos empresariales son susceptibles de lograr tal sostenibilidad, tan sólo los de carácter intangible se han demostrado como los más valiosos y escasos” (Barney, 1991; Grant, 1996), “así como durables en el tiempo” (Amit y Schoemaker, 1993).*

Los recursos intangibles de EL PASO son los siguientes:

- **Programa informático** para la gestión de pedidos y facturas.

- **Experiencia del personal.** Tanto los jefes, como el personal contratado, cuentan con una amplia experiencia en el sector de restauración. La familia González Guevara lleva trabajando en hostelería desde hace 10 años.
- **Motivación del personal.**

En EL PASO intentan en la medida de lo posible que los empleados estén motivados, por ejemplo, apuestan por la conciliación familiar, ofreciendo horarios flexibles, además los empleados cobran un plus por ventas, cuanto más vendan más plus recibirán.

Al tratarse de una empresa familiar, las relaciones internas son diferentes, es decir, hay relaciones de familia, de propiedad y de empresa. Se puede afirmar que los lazos afectivos y de lealtad constituyen una fuerte motivación para realizar el trabajo adecuadamente.

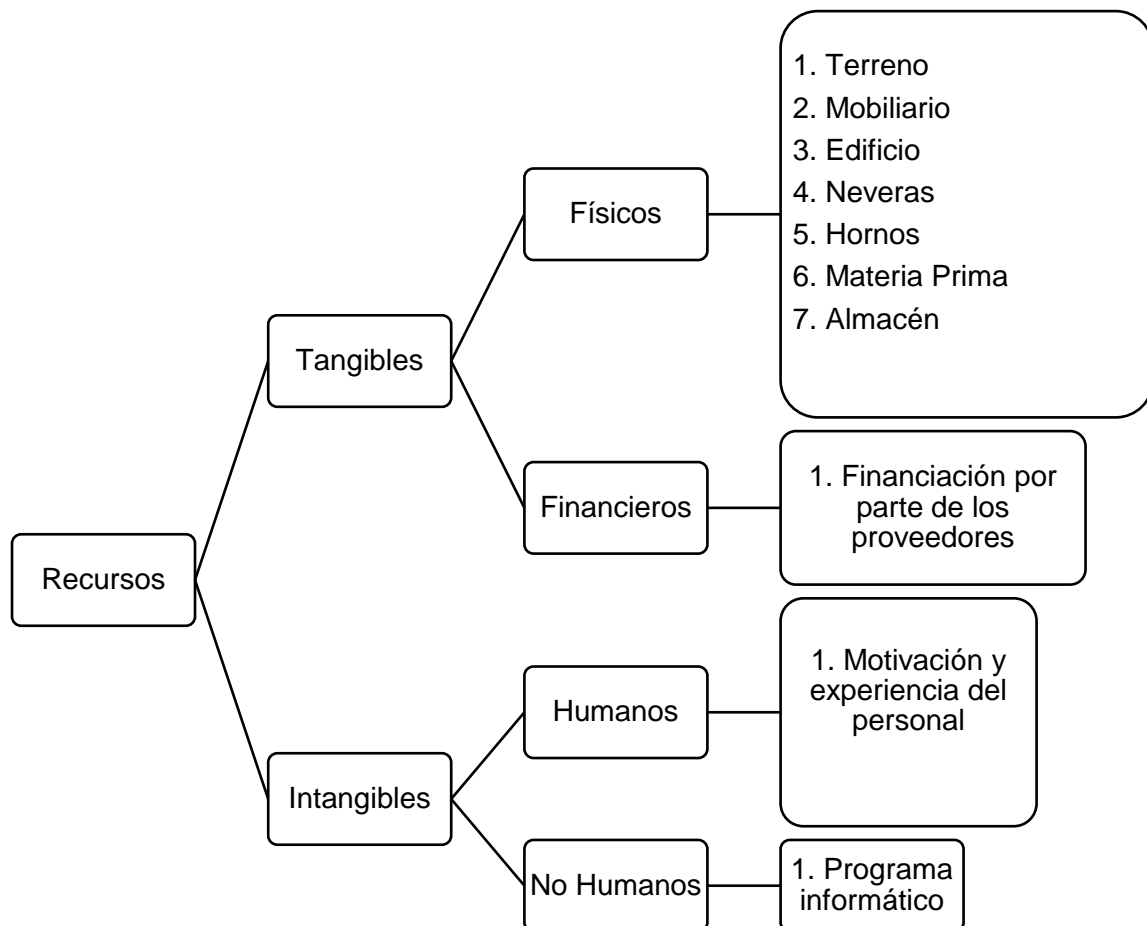


Imagen 12. Fuente: Elaboración propia

### 3.6.2. *Capacidades*

Las capacidades tienen un valor intangible. El objetivo de EL PASO será el siguiente: “Tener la capacidad de desarrollar su actividad mejor que la competencia”. Para ello cuenta con un gran equipo de profesionales, formado principalmente por mujeres:

- Una cocinera
- Un ayudante de cocina
- 2 camareros
- 4 camareras

Juntos, forman un equipo motivado y experimentado, que cada día intenta dar lo mejor de sí para realizar un buen trabajo.

## **4. ANÁLISIS DAFO DE LA EMPRESA**

### **4.1. Debilidades**

- 4.1.1. Escasa publicidad de los servicios prestados
- 4.1.2. Marca poco conocida.
- 4.1.3. Aforo limitado (hasta 150 comensales)

### **4.2. Amenazas**

- 4.2.1. Actual crisis económica
- 4.2.2. Dependencia del turismo rural
- 4.2.3. Elevado número de competidores

### **4.3. Fortalezas**

- 4.3.1. Personal motivado y experimentado
- 4.3.2. Productos locales
- 4.3.3. Neveras y almacén muy espaciosos
- 4.3.4. Situación geográfica muy cerca de la autovía, con gran aparcamiento

### **4.4. Oportunidades**

- 4.4.1. Gran capacidad de explotación
- 4.4.2. Establecimiento cómodo, luminoso, con vistas al campo
- 4.4.3. Entorno rural con elevado interés turístico

## **5. DEFINICIÓN DE LOS OBJETIVOS DE COMUNICACIÓN DE LA EMPRESA**

### **5.1. Objetivos aspiracionales.**

#### *5.1.1. Éxito total*

En este apartado me voy a permitir soñar. En 5 años me gustaría que EL PASO tuviera que contratar a un trabajador para aparcar correctamente los camiones, porque habrá tantos que se necesitará aprovechar el espacio y un aparcamiento más grande. También me gustaría que tuvieran que ampliar los horarios, permaneciendo abierto las 24 horas del día por el gran volumen de trabajo, que se contrate personal para poder afrontar las exigencias del mercado y que los márgenes de ganancias sean mayores para entonces.

### **5.2. Objetivos de negocio.**

#### *5.2.1. Incrementar la cuota de mercado.*

Es el porcentaje de mercado que abarca la empresa, el objetivo es alcanzar el mayor porcentaje posible y conseguir captar la atención de nuevos clientes. Como este proyecto se centra en los Menús del Día, el objetivo principal será incrementar el número de menús que se sirven, actualmente se venden una media de 40 menús, con este plan de comunicación se quiere conseguir multiplicar esta cifra por 2 y vender 80 menús al día.

#### *5.2.2. Márgenes de ganancia.*

Resulta necesario reducir costes y aumentar márgenes. Actualmente la empresa se ha centrado en ofrecer la mejor calidad y al menor precio. Es un restaurante que llevaba cerrado muchos años, por lo tanto, era necesario atraer a los usuarios. ¿Y qué mejor manera de hacerlo que dar el mejor servicio al mejor precio? Los costes del menú del día son elevados (*el agua que se ofrece viene embotellada en cristal (Solares), el vino es rioja, el pan es campesino, la carne y el pescado son los mejores, las mesas se visten con manteles y servilletas de algodón, las copas son finas, los cubiertos son de buena calidad*), y el precio del menú del día son 10€, en resumen, lo que quiero decir con todo esto, es que los costes son demasiados y los ingresos no tanto, ésta es una filosofía que podría amenazar la supervivencia de la empresa en el Largo Plazo.

#### *5.2.3. Sostenibilidad.*

Conseguir que las ganancias de la empresa sobrevivan a lo largo del tiempo.

### **5.3. Objetivos de Marketing.**

#### *5.3.1. Imagen de marca*

Mejorar la imagen de marca y conseguir ser una referencia en el sector.



### *5.3.2. Seguidores en Facebook*

Aumentar la comunidad de seguidores, para ello resulta imprescindible un aumento del alcance de los contenidos en dicha página.

### *5.3.3. Fidelización*

Fidelizar a los clientes y captación de clientes potenciales.

## **5.4. Objetivos de comunicación.**

### *5.4.1. Notoriedad.*

EL PASO necesita ser reconocido y recordado por su público objetivo.

### *5.4.2. Conocimiento*

Que el público en general conozca a fondo los servicios que EL PASO ofrece.

### *5.4.3. Consideración*

Su “*top of mind awarness*”, es decir, ser lo primero que le viene a la mente a los clientes cuando piensan en un menú del día.

## **5. ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN**

En este plan de comunicación apostaremos principalmente por la utilización de los perfiles en redes sociales, cuñas de radio, tarjetas de fidelización (por cada 9 menús el décimo es gratis) ... etc.... A continuación, se puede leer una serie de tácticas de comunicación que sería bueno que EL PASO pusiera en marcha, para poder cumplir los objetivos antes planteados.

## 6. DISEÑO DE LAS TÁCTICAS DE COMUNICACIÓN DE LA EMPRESA

### 6.1. Publicidad

#### 6.1.1. Periódicos locales

##### 6.1.1.1. El Diario Montañés

¿Por qué El Diario? Porque es el periódico líder en Cantabria, en la siguiente noticia aseguran que EL DIARIO se ha mantenido como líder indiscutible durante más de un cuarto de siglo.

#### **Los cántabros vuelven a ratificar el liderazgo de EL DIARIO, con 155.000 lectores cada día**

*Noticia 6. Fuente: (J.E.P., 2015)*

¿Cuánto le costará a la empresa publicitarse en EL DIARIO MONTAÑÉS?

Para contestar a esta cuestión solo fue necesario escribir un correo electrónico al departamento de publicidad de EL DIARIO y esperar que su responsable me llamara. Carlos Fernández, publicista y redactor del periódico, a través de una llamada telefónica, nos brinda la siguiente información respecto a las tarifas.

*“Un anuncio de media página, un domingo al mes, durante 6 meses, cuesta 2.000€/mes, con el compromiso, por supuesto, de mantenerlo durante medio año, es decir 12.000€”*

#### 6.1.2. Revistas locales

Después de mucho investigar, comparar y analizar, se puede asegurar que la mejor opción para publicitarse en revistas es: “Cantabria Económica”, la revista más antigua de la comunidad. Alberto Ibáñez, periodista y escritor, escribió un artículo en marzo del presente año y dice lo siguiente:

*“En una época de proyectos efímeros, en la que incluso el éxito es fugaz, en Cantabria Económica tenemos que felicitarnos de poder cumplir 300 números... De estos 26 años de vida de la revista, la mitad han sido de crisis económica...”*

*Fuente: (Alberto Ibáñez, 2018)*

## Publicidad en Cantabria económica

**Nombre** Cantabria económica  
**Descripción** Revista económica de Cantabria dirigido a empresarios, ejecutivos, profesionales liberales.. Los anuncios en Cantabria económica pueden ser muy efectivos para tu campaña de publicidad en revistas. Valora sus ventajas para alcanzar tus objetivos y si tienes cualquier duda deja que te asesoremos antes de contratar.

**Observaciones** Consultar recargos por emplazamientos preferentes.

**Idioma** Castellano  
**Tirada** 5.500  
**Periodicidad** Mensual  
**Categoría** Economía  
**Cobertura** Cantabria (España)

Día	Formato	Medida	Precio
Mensual	1 Módulo	-	140,00 €
Mensual	Faldón	-	510,00 €
Mensual	Página	280 x 210 mm	1.220,00 €
Mensual	Interior portada/contraportada	280 x 210 mm	1.470,00 €
Mensual	Contraportada	280 x 210 mm	1.850,00 €

*Imagen 13. Fuente: (Publicidad en Cantabria económica, 2018)*

### 6.1.3. Mensajes de texto o WhatsApp

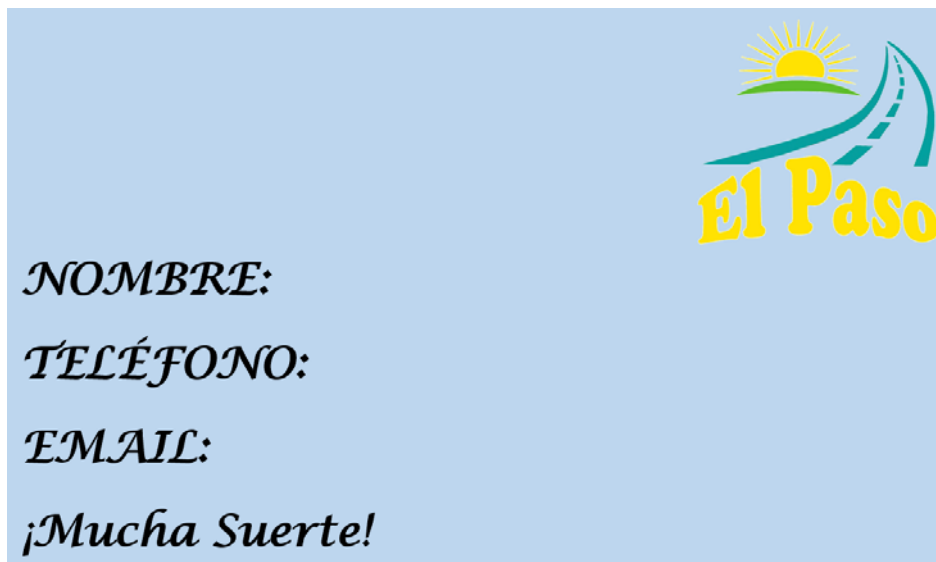
Jesús Madrugas, Consultor de Marketing Online. Director en Agencia NeoAttack, especialista en estrategia empresarial, desarrollo de nuevos negocios y marketing online, asegura que las nuevas tecnologías tienen muchas ventajas en cuanto al Marketing en general. Cualquier contenido que se comparta podrá convertirse en viral en poco tiempo y a muy bajo coste.



Imagen 14. Fuente: (Madurga, 2018)

¿Cómo conseguir los teléfonos de los clientes?

Una buena idea sería realizar sorteos (Promoción de ventas). Un sorteo al mes, el último día de cada mes. Comenzando el próximo martes 31 de julio. El premio, para que sea atractivo deberá ser distinto cada vez. Con la compra de un menú, se ha de entregar la siguiente papeleta: (realizar una base de datos con la información obtenida)



**NOMBRE:**

**TELÉFONO:**

**EMAIL:**

**¡Mucha Suerte!**

Imagen 15. Fuente: Elaboración propia

El premio que se sorteará el 31 de julio será un jamón, cuyo coste será de 43.20 euros:



Imagen 16. Fuente: (Tienda: Jamón y Paletilla)

En los meses posteriores habrá que ir variando y ofrecer distintos premios, en agosto una cena para dos personas, en septiembre una sesta con productos locales... etc...

#### 6.1.4. Correo electrónico

Se trata de un medio impersonal, pero muy económico, tanto en tiempo, como en dinero. Puede que este método de comunicación no sea el que más impacto tenga, pero tampoco se pierde mucho por utilizarlo. Con los sorteos anteriores se pueden obtener los correos electrónicos y los teléfonos de los clientes.

#### 6.1.5. Radio

La empresa ya se anuncia en la radio, pero solo en dos emisoras, **estéreo latino y cadena 100**. En este trabajo proponemos que se anuncie en tantas radios como sea posible. Proponemos que, durante 6 meses, de manera intensiva e ininterrumpida se pueda escuchar sus anuncios. Ya sabemos la importancia y el impacto que tiene la radio en la vida de las personas (*Ver: Página 24. Noticia 4: Fuente: (Marketing Directo, 2009)*).

El objetivo principal es asegurarnos de que la población conozca la marca, conozca el servicio, sepa que EL PASO está abierto, que tiene menú casero, conozca el horario...

A continuación, se muestran las cadenas con más audiencia de Cantabria, las de Santander y Castro Urdiales (por cercanía).

1. Cadena Ser
2. Onda Cero
3. Cadena Cope
4. 40 principales
5. Cadena Dial

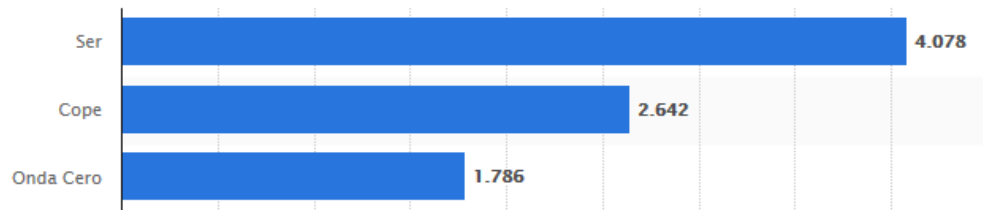
¿Por qué elegir estas 5 emisoras?

1. **Cadena Ser** tiene cada día casi 4.4 millones de oyentes, una cifra que en el 2016 la convirtió en líder indiscutible de audiencia, en todas las franjas horarias

**La Cadena SER consolida su liderazgo con  
4.336.000 oyentes y suma nuevos  
seguidores respecto a 2016**

*Noticia 7. Fuente: (Cadena SER Madrid)*

Además, en el portal de estadísticas y estudios: “Statista”, aseguran que la emisora generalista más popular es Cadena SER y la segunda y la tercera posición la ocuparon, respectivamente, las cadenas Cope y Onda Cero.



Noticia 7 A. Fuente: (Statista)

2. **Onda cero**, aunque con la mitad de oyentes que cadena SER, tiene un crecimiento positivo cada año, en 2017 sumó 57 000 nuevos seguidores.

Onda Cero suma 57.000 nuevos oyentes y cierra el año con dos millones de seguidores que apuestan por la pluralidad, la credibilidad y la cercanía

Noticia 8. Fuente: (Onda Cero)

3. **Cadena COPE**, también tiene resultados de audiencia bastantes positivos

### Herrera consigue su récord de audiencia en el EGM

'Herrera en COPE' cierra el año con 2.132.000 oyentes, mientras el GRUPO COPE logra también su mejor marca histórica con 6.500.000

Noticia 9. Fuente: (Cadena COPE)

4. **Los 40 principales**, cerró el 2017 con una audiencia de más de 2.8 millones de oyentes.

### **LOS40 Y ANDA YA!, MÁS LÍDERES QUE NUNCA**

Suma 2.806.000 oyentes en la tercera ola del Estudio  
General de Medios de 2017

*Noticia 10. Fuente: (Los 40)*

#### **Música**

'Los 40' del grupo de emisoras de la SER, Prisa Radio, es la segunda cadena de radio más escuchada en España por detrás de la 'SER' y la primera entre las cadenas musicales, con 2.806.000 oyentes diarios, perdiendo apenas unos pocos seguidores. Además, 'Cadena Dial' es la segunda con 2.179.000 oyentes, perdiendo casi 200.000. 'Máxima FM' logra 370.000, 'M80 Radio' alcanza 362.000 y 'Radiolé', 499.000.

*Noticia 10 A. Fuente: (El diario critico)*

5. **Cadena Dial**, cerró el 2017 con más de 2 millones de seguidores, su programa "Atrévete", de 6 a 10 de la mañana ha tenido y sigue teniendo un gran éxito.

#### **NOTICIA**

**¡Un EGM más, Cadena Dial a tu lado  
defendiendo lo mejor de nuestra música!  
Gracias**

*Noticia 11. Fuente: (Cadena Dial)*



Tarifas	
Emisoras	Precio aproximado. Cuña 20 segundos (€)
Cadena Ser Santander	64
Cadena Ser Castro Urdiales	16
Onda Cero Santander	61
Onda Cero Castro Urdiales	18
Cadena COPE Santander	50.33
Cadena COPE Castro/Laredo	15.12
Los 40 principales	23
Cadena dial	23

*Imagen 17. Fuente: elaboración propia a partir de datos obtenidos por: (Agencia de Medios: OBLICUA)*

## 6.2. Comunicación en Internet

La comunicación en internet que realiza la empresa es a través de su página de Facebook y su página web. Algunas recomendaciones son las siguientes:

- Promocionarse en Facebook, con anuncios diarios, que tienen un alcance de hasta 5.000 personas.
- Crear más perfiles en otras redes sociales como por ejemplo Twitter y promocionarse.

### **Twitter cuenta con más 320 millones de usuarios activos en un mes.**

Esta red social es una de las que tiene un crecimiento más lento, sin embargo se vuelve indispensable para la estrategia de social media marketing debido a varios aspectos:

- Su fortaleza en la información en tiempo real.
- Se puede convertir en el medio de comunicación oficial de las marcas.
- Es una red social que es mayoritariamente pública lo que permite que a las marcas realizar escucha social a través de ella.

*Noticia 12. Fuente: (Llano)*

## 6.3. Promoción de Ventas

El objetivo que perseguimos con la promoción de ventas es promocionar (valga la redundancia) los servicios de EL PASO, es decir, principalmente promocionar su menú del día, para ello resulta imprescindible la utilización de herramientas tales como:

### 6.3.1. Descuentos

- Ofrecer durante la primera semana del mes de julio, por ser nuestro aniversario, un descuento del 10 % en todos los productos.

### 6.3.2. Cupones

- Publicar en la página web de la empresa cupones con un 10% de descuento, los clientes que se quieran aprovechar de la oferta solo tendrán que imprimirlo y presentarlo.
- Anteriormente hemos hablado del sorteo que se realizará cada mes. Un premio a tener en cuenta sería un cupón de 50€ para consumir en EL PASO.
- Cupones. Por cada 9 menús el décimo es gratis.

### 6.3.3. Regalos

- Productos de merchandising, en la página web: [www.muybuenaidea.com](http://www.muybuenaidea.com) se pueden encontrar infinidad de ideas, para este plan de comunicación se han seleccionado las siguientes:



#### Paraguas personalizados

Paraguas plegables personalizados, para niños, y otros accesorios para lluvia.



#### Tazas publicitarias y tazones

Tazas promocionales, tazones de desayunos y otras tazas.



#### Calendarios publicitarios

Diferentes modelos de pared, de bolsillo, de sobremesa o tipo poster.



#### Calendario Cartelas pared

Desde 1,27 € a 3,04 €



#### Agenda publicitaria A5 Vertex con soporte de boli

Desde 5,52 € a 10,94 €



#### Memoria Usb promocional Tevrus 8Gb

Desde 5,62 € a 11,55 €

*Imagen 18. Fuente: (Regalos de empresas)*

#### 6.3.4. Muestras gratis

- De las raciones y platos de EL PASO, a todos los clientes del bar, de esta manera estarán probando la calidad de la comida. Estamos hablando de los ya tan conocidos “pinchos”.

#### 6.3.5. Sorteos

- El sorteo del que hemos hablado en la página 36, punto 6.1.3.
- Sorteo a través de la página web de Facebook, sortear premios, entre los seguidores que den “me gusta” a nuestra publicación y además que la compartan y que den “me gusta” a nuestra página.

### 6.4. Fuerza de Ventas

Thomas J. "Tom" Peters, escritor estadounidense, especialista en prácticas de gestión empresarial, asegura en su libro “En busca de la excelencia” lo siguiente: *“El éxito de una empresa descansa en las ventas, el matrimonio temporario entre empresa y cliente”*.

Y es que, el objetivo fundamental de la fuerza de ventas (más allá de las propias ventas) es la búsqueda del beneficio, es decir, asegurar las ventas a largo plazo de la empresa y para ello resulta necesario conseguir que nuestro servicio/producto sea útil para el cliente y que su satisfacción sea máxima.

La imagen que tengan los usuarios del restaurante vendrá determinada, no solo por la calidad de la comida, sino también por la atención recibida, se puede asegurar que los camareros forman una parte muy importante en este sentido.

Mariano Cabrera Lanfranconi, Licenciado en Publicidad en la Universidad de Palermo en Argentina y consultor de marketing en Bolivia escribe en su blog “MarianoCabrera.com”, acerca de los principales motivos por los que un restaurante puede perder clientes, la mala atención ocupa el puesto número 4 de 10, asegura lo siguiente:

*“La figura más importante de un restaurante o negocio de comida es la persona que atiende. Muchas veces los mozos son los encargados de orientar, sugerir e inclusive impulsar al consumo de determinadas comidas. Si un restaurante cuenta con una mala atención, mozos distraídos, olvidadizos, que parecen que están haciendo un sobre esfuerzo para atender, entonces hay problemas graves. Es simple, la atención es la cara de un restaurante y el cliente, aunque se siente a comer el mejor plato del mundo, si fue mal atendido, la siguiente vez lo pensará dos veces”*.



Imagen 19. Elaboración propia. Parte del personal.  
De izquierda a derecha: (Leidy, Maely, Lía, Lourdes, Leticia, Luis)



Imagen 20. Elaboración Propia.  
Normas de la casa colgadas en EL PASO

Requisitos de un buen camarero:

- Habilidades comunicativas, amable, paciente, tolerante.
- Trabajador, comprometido, tolerar el estrés.
- Conocimiento perfecto de los productos, del menú.
- Respetuoso con los clientes y compañeros.
- Conocer los protocolos a seguir en su oficio.

EL PASO es una empresa familiar, lo cual puede resultar un “arma de doble filo”, puesto que pueden surgir algunos conflictos en las relaciones laborales como, por ejemplo: conflicto de intereses o discrepancias. Para solucionar estos conflictos resulta necesario separar la vida personal y familiar, de la laboral, establecer unas normas básicas y mantener relaciones de igualdad y equidad.

## 6.5. Relaciones Públicas

Las relaciones públicas son todas aquellas actividades que la empresa realiza o en las que participa, con el objetivo de mejorar su imagen.

Actividades:

### 6.5.1. *Sábados musicales.*

Música en directo durante la cena y zona de baile posteriormente.

### 6.5.2. *Viernes mexicano.*

Último viernes de cada mes cena mexicana, mariachi, tequila y margarita.

### 6.5.3. *Comedor social Hazas de Cesto*

Donar todos los domingos comida, debido a la gran demanda de los comedores sociales, sería una acción de RSC que ayudaría a la buena imagen de EL PASO.

**La atención en comedores sociales cántabros ha crecido un 70 % desde 2008**

*Noticia 13. Fuente: (El Diario Montañés, 2013)*

### 6.5.4. *Agosto gallego.*

La familia González (actuales gerentes de EL PASO) en años anteriores regentaban el Restaurante del Centro Gallego de Santander, en una entrevista con Luis Alexis nos confiesa lo siguiente: *“En el Centro Gallego 2 o 3 veces al año realizábamos las JORNADAS GALLEGAS, era increíble la aceptación que tenían, traíamos a un pulpeiro gallego que se ponía con grandes ollas a cocer pulpo, mejillones y lacones en la terraza, la ciudad en pleno verano llena de gente y el pulpeiro ofreciendo pulpo y lacón a todo el que pasaba, esos días las ventas se cuadruplicaban”*

Las jornadas gallegas en Beranga tendrán un éxito casi asegurado. En una encuesta realizada por Tripadvisor a más de 1.500 españoles, acerca de las comidas preferidas, la gallega quedó en segundo lugar, solo por detrás de la vasca.

## Las gastronomías vasca, gallega y catalana son las preferidas por los españoles

España es el segundo país europeo y décimo del mundo con mejor valoración de sus restaurantes, según Trip Advisor

*Noticia 14. Fuente: (La voz de Galicia, 2012)*



*Imagen 21. Jornadas gallegas enero de 2016.*

*De izquierda a derecha: Paquito, Reinaldo y Dunia. (Pulpeiros gallegos)*

En resumen, la propuesta de este plan de comunicación comercial es “Agosto Gallego”, todos los sábados y domingos de agosto traer al pulpeiro con sus ollas y que cocine comida gallega en el porche.

## 7. DECLARACIÓN DE RESULTADOS ESPERADOS

### 7.1. Ingresos previstos

Para analizar los resultados esperados tendremos en cuenta un horizonte temporal de 6 meses. Desde el 1 de julio al 31 de diciembre de 2018, es decir, 184 días.

Aunque no todos los días se obtendrán los mismos ingresos, es preciso realizar una media, solo teniendo en cuenta los clientes que van a comer menú del día o al restaurante (EL PASO tiene habitaciones que también generarán ingresos que no se tendrán en cuenta). Esperamos aumentar en un 50% las ventas, hasta ahora solo se daban 40 menús diarios, como el objetivo es aumentar esta cifra hasta los 80 menús, los ingresos aumentarán en:

40 menús x 10€ menú x 184 días = **73. 600 €** en 6 meses.

### 7.2. Gastos previstos

#### 5.Emisoras de Radio

Tarifas		
Emisoras	Coste de una cuña 20 segundos	Coste de 8 cuñas al mes
Cadena Ser Santander	64,00 €	512,00 €
Cadena Ser Castro Urdiales	16,00 €	128,00 €
Onda Cero Santander	61,00 €	488,00 €
Onda Cero Castro Urdiales	18,00 €	144,00 €
Cadena COPE Santander	50,33 €	402,64 €
Cadena COPE Castro/Laredo	15,12 €	120,96 €
Los 40 principales	23,00 €	184,00 €
Cadena dial	23,00 €	184,00 €
Coste total al mes		2.163,60 €
Coste total los 6 meses		12.981,60 €



## 6. Anuncios en Facebook

**Presupuesto y calendario**  
Define cuánto quieres gastar y cuándo quieres que se muestren tus anuncios.

**Presupuesto** ⓘ Presupuesto del conjunto de anuncios ▼ €1.000,00  
€1.000,00 EUR

**Calendario** ⓘ

**Inicio** 1/7/2018 19:16

**Fin** 31/12/2018 19:16  
(Hora de Madrid)

Imagen 22. Fuente: (Facebook)

## 7. Anuncios en Twitter

**Elija una fuente de financiación**

Tarjeta de crédito/débito

**PRESUPUESTO RESTANTE** EN EJECUCIÓN  
No disponible 14/6/18 - presente

**Establezca un presupuesto diario** **Establezca un presupuesto total (opcional)**

EUR 10,00 EUR 1.840,00

Imagen 23. Fuente: (Twitter)

## 8. Descuento 10% por nuestro aniversario. suponiendo los siguientes ingresos:

Ventas = (80 menús al día x 7 días x 10€/menú) = 5.600 €

Descuento = 10% x 5.600 = 560€

## 9. Cupones por cada 9 menús el décimo es gratis

Si en 6 meses se venderán: 80 menús x 184 días = 14.720 menús

14.720 menús / 10 menús = 1.472 euros (Suponiendo que TODOS los clientes, se beneficien del descuento)



### 10. Regalos

El coste de los regalos variará en función de este. Desde 1 a 2 €. Así que utilizaremos una media, el coste medio utilizado será 1.5€ cada regalo x 10.000 = 15.000€

### 13. Sábados musicales y viernes mexicano

El coste de esta actividad será el relacionado con el salario de los cantantes. 100€ por actuación por 5 actuaciones al mes, hacen un total de 500€/ mes.

### 15. Jornadas Gallegas

El salario del pulpeiro es de 100 euros al día, durante el mes de agosto trabajará 8 días, esto hace un total de 800 euros.

Tácticas de comunicación	Coste 1 mes (€)	Coste 6 meses (€)
1. Anuncio en el diario montañés	2.000	12.000
2. Publicidad en Cantabria Económica	140	840
3. Mensajes de WhatsApp y correos electrónicos	0	0
4. Sorteos	40	240
5. Emisoras de radio	2.163,60	12.981,60
6. Promoción en Facebook		1.000
7. Promoción en Twitter		1.840
8. Descuento 10% por nuestro aniversario		560
9. Cupones por cada 9 menús el décimo es gratis		1.472
10. Regalos		15.000
11. Muestras gratuitas (Pinchos)		400
12. Sorteos a través de Facebook	40	240
13. Sábados Musicales	500	3.000
14. Comedor social Hazas de Cesto	80	480
15. Jornadas Gallegas		800
<b>TOTAL</b>		<b>50.854</b>

### 7.3. Beneficio Bruto

$$73.600 \text{ €} - 50.854 \text{ €} = 22.746 \text{ €}$$

Este beneficio bruto es un indicador de que merece la pena invertir en estas tácticas de publicidad, captar más clientes y aumentar las ventas.

## 8. MEDIDAS DE CONTROL DEL PLAN DE COMUNICACIÓN

Las tácticas de comunicación se realizarán de la mejor manera posible, para alcanzar el éxito de estas y la consecución de los objetivos empresariales.

En EL PASO resulta necesario delegar funciones. Luis Alexis es quien se ha estado encargado de la gestión integral de su negocio, así que, como trabajadora de la empresa, como miembro de la familia y como autora de este plan de comunicación comercial, seré yo la encargada de poner en práctica estas tácticas.

- Publicidad en el Diario Montañés el primer domingo de cada mes.
- Publicidad en la revista "Cantabria Económica" mensualmente.
- Durante la segunda semana de cada mes, hay que dedicar tiempo para enviar promociones a los clientes, de los productos y servicios que la empresa ofrece, de las actividades del mes... etc...
- Sorteo, el último día de cada mes.
- Tendré que estar atenta a los anuncios en la radio, han de ser atractivos, en horario de mañana y de tarde.
- Actualización de la página web, de los perfiles de Facebook y Twitter, de manera semanal al menos.
- Actualizar cada semana los cupones de descuento que se cuelgan en la página web de la empresa.
- Entregar a todos los clientes el cupón: por cada 9 menús el décimo es gratis, entregar también los regalos y las papeletas para que participen en los sorteos.
- Gestionar los sábados musicales y viernes mexicanos. Contratar a los cantantes, preparar una zona de baile.
- Gestión de las jornadas gallegas en agosto

Meses	CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES			
	Semana 1	Semana 2	Semana 3	Semana 4
Julio	Anuncio en el Diario Montañés	Mensajes de WhatsApp	Correos electrónicos	Sorteo en el establecimiento
	Anuncio en Cantabria Económica			
	Anuncios en emisoras de radio el lunes y el sábado	Anuncios en emisoras de radio el martes y el domingo	Anuncios en emisoras de radio el miércoles y el viernes	Anuncios en emisoras de radio el lunes y el domingo
	<b>Descuento 10% ANIVERSARIO</b>	Sábado musical	Sábado musical	Sábado musical
	Sábado musical			<b>Viernes mexicano</b>
Agosto	Anuncio en el Diario Montañés	Mensajes de WhatsApp	Correos electrónicos	Sorteo en el establecimiento
	Anuncio en Cantabria Económica			
	Anuncios en emisoras de radio el lunes y el sábado	Jornadas gallegas (sábado y domingo)	Jornadas gallegas (sábado y domingo)	Jornadas gallegas (sábado y domingo)
	Jornadas gallegas (sábado y domingo)	Sábado musical	Sábado musical	Sábado musical
	Sábado musical			<b>Viernes mexicano</b>
Septiembre	Anuncio en el Diario Montañés	Mensajes de WhatsApp	Correos electrónicos	Sorteo en el establecimiento
	Anuncio en Cantabria Económica			
	Anuncios en emisoras de radio el lunes y el sábado	Sábado musical	Sábado musical	Sábado musical
	Sábado musical			<b>Viernes mexicano</b>
Octubre	Anuncio en el Diario Montañés	Mensajes de WhatsApp	Correos electrónicos	Sorteo en el establecimiento
	Anuncio en Cantabria Económica			
	Anuncios en emisoras de radio el lunes y el sábado	Sábado musical	Sábado musical	Sábado musical
	Sábado musical			<b>Viernes mexicano</b>
Noviembre	Anuncio en el Diario Montañés	Mensajes de WhatsApp	Correos electrónicos	Sorteo en el establecimiento
	Anuncio en Cantabria Económica			
	Anuncios en emisoras de radio el lunes y el sábado	Sábado musical	Sábado musical	
	Sábado musical			<b>Viernes mexicano</b>
Diciembre	Anuncio en el Diario Montañés	Mensajes de WhatsApp	Correos electrónicos	Sorteo en el establecimiento
	Anuncio en Cantabria Económica			
	Anuncios en emisoras de radio el lunes y el sábado	Sábado musical	Sábado musical	Sábado musical
	Anuncios en emisoras de radio el lunes y el sábado			<b>Viernes mexicano</b>
	Sábado musical			

## 9. CONCLUSIONES

Una vez analizada la situación de la empresa, tanto su entorno interno, como externo, se identificaron las Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades y, teniendo en cuenta las mismas, se han propuesto una serie de tácticas de comunicación, para conseguir todos los objetivos que se han planteado. Las estrategias propuestas han sido las siguientes:

- Anuncios en varias emisoras de radio locales
- Anuncios en el Diario Montañés
- Anuncios en revista: "Cantabria Económica"
- Mensajes de whatsapp y correos electrónicos
- Sorteos
- Viernes musicales
- Sábados musicales

Se puede concluir, que en su conjunto, las tácticas de comunicación propuestas, arrojarán unos resultados positivos, porque, aunque requerirán una serie de gastos, la cifra de negocios aumentará en mayor medida.

La comunicación resulta imprescindible para que EL PASO consiga el éxito y la creación de valor.

## 10. BIBLIOGRAFÍA

- (s.f.). *Statista*. Obtenido de <https://es.statista.com/estadisticas/476885/emisoras-de-la-radio-generalista-mas-escuchadas-en-espana/>
- (Infortécnica), I. T. (2007). *ESTUDIO DE AUDIENCIA*. Cantabria. Obtenido de <http://www.audiencia.org/estudios/20435/index.pdf>
- ¿En qué consiste la cocina a baja temperatura? (14 de 10 de 2016). *Diario Vasco*. Recuperado el 22 de 03 de 2018, de <http://guiagastronomika.diariovasco.com/noticias/que-consiste-cocina-baja-temperatura-201610141648.php>
- (20 de 11 de 2012). *La voz de Galicia*. Recuperado el 14 de 06 de 2018, de <https://www.lavozdeg Galicia.es/noticia/sociedad/2012/11/20/gastronomias-vasca-gallega-catalana-preferidas-espanoles/00031353415326762526324.htm>
- (06 de 08 de 2013). *El Diario Montañés*. Recuperado el 14 de 06 de 2018, de <http://www.eldiariomontanes.es/20130806/local/cantabria-general/comedores-sociales-demanda-cantabria-201308061603.html>
- ABC Madrid. (30 de 11 de 2017). Cadena 100, la emisora musical que más crece. *ABC*. Obtenido de [http://www.abc.es/play/abci-cadena-100-emisora-musical-mas-crece-201711300842\\_noticia.html](http://www.abc.es/play/abci-cadena-100-emisora-musical-mas-crece-201711300842_noticia.html)
- Agencia de Medios: OBLICUA. (s.f.). Obtenido de [www.oblicua.es/publicidad/publicidad-en-cadena-ser-castro-urdiales-en-castro-urdiales.html](http://www.oblicua.es/publicidad/publicidad-en-cadena-ser-castro-urdiales-en-castro-urdiales.html)
- Alberto Ibáñez. (2018). 300 números. *Cantabria Económica*. Obtenido de <https://www.cantabriaeconomica.com/editorial/300-numeros/>
- Alcolea, J. (16 de 10 de 2013). Noción de competencia y tipos de competidores. Recuperado el 24 de 03 de 2018, de <http://alcoleatorrano.blogspot.com.es/2013/10/nocion-de-competencia-y-tipos-de.html>
- Análisis de los Recursos y Capacidades. (12 de 01 de 2014). Recuperado el 07 de 04 de 2018, de <https://direstrategia.wordpress.com/2014/01/12/analisis-de-los-recursos-y-capacidades/>
- Arturo. (16 de 03 de 2016). La promoción de ventas. Recuperado el 13 de 06 de 2018, de <https://www.crecenegocios.com/la-promocion-de-ventas-definicion-y-ejemplos/>
- Baz, L. P. (mayo de 2017). Los 4 Tipos de Objetivos que tienes que definir para el éxito de tu negocio. Recuperado el 20 de 04 de 2018, de <http://www.makinglovemarks.es/blog/objetivos-estrategia-comunicacion/>
- Cabrera, M. (s.f.). Motivos por los que tu restaurante espanta a los clientes. Recuperado el 14 de 06 de 2018, de <https://www.marianocabrera.com/motivos-por-los-que-tu-restaurante-espanta-a-los-clientes/>
- Cadena COPE. (s.f.). Obtenido de [http://www.cope.es/noticias/herrera-cope/herrera-consigue-record-audiencia-egm\\_163905](http://www.cope.es/noticias/herrera-cope/herrera-consigue-record-audiencia-egm_163905)
- Cadena Dial. (s.f.). Obtenido de <http://www.cadenadial.com/2017/egm-cadena-dial-lado-mejor-nuestra-musica-118424.html>

- Cadena SER Madrid. (s.f.). Obtenido de [http://cadenaser.com/ser/2017/11/30/sociedad/1512023016\\_838127.html](http://cadenaser.com/ser/2017/11/30/sociedad/1512023016_838127.html)
- Campos, R., & Pin Arboledas, J. R. (2015). ¿Cómo ha cambiado el consumo en España durante la crisis? *IESE insight Business School*. Recuperado el 11 de 02 de 2018, de <http://ieseinsight.com/doc.aspx?id=1730&idioma=1>
- COQUILLAT, D. (23 de 11 de 2015). La recuperación en la Hostelería. *El periódico de la Hostelería*, pág. 1. Recuperado el 09 de 02 de 2018, de <https://www.diegocoquillat.com/2016-el-ano-de-la-recuperacion-en-el-sector-de-la-hosteleria/>
- Diccionario Marketing. (s.f.). Competencia de forma de producto. Recuperado el 22 de 03 de 2018, de <https://www.marketingdirecto.com/diccionario-marketing-publicidad-comunicacion-nuevas-tecnologias/competencia-de-forma-de-producto>
- El diario critico. (s.f.). Obtenido de <https://www.diariocritico.com/egm-tercera-oleada-2017-ser>
- El Diario de Cantabria. (18 de 09 de 2017). Industria, hostelería y comercio son los sectores que generarán más empleo en Cantabria en lo que resta de año. *El Diario Norte*. Recuperado el 23 de 03 de 2018, de [https://www.eldiario.es/norte/cantabria/ultima-hora/Industria-hosteleria-comercio-generaran-Cantabria\\_0\\_688031345.html](https://www.eldiario.es/norte/cantabria/ultima-hora/Industria-hosteleria-comercio-generaran-Cantabria_0_688031345.html)
- Estadística, I. C. (27 de 06 de 2017). *ICANE*. Recuperado el 13 de 03 de 2018, de [https://www.ican.es/search?p\\_p\\_auth=oQW5ggMT&p\\_p\\_id=20&p\\_p\\_lifecycle=1&p\\_p\\_state=exclusive&p\\_p\\_mode=view&p\\_p\\_col\\_id=column-2&p\\_p\\_col\\_pos=1&p\\_p\\_col\\_count=4&\\_20\\_struts\\_action=%2fdocument\\_library%2fget\\_file&\\_20\\_folderId=1042302&\\_20\\_name=DLFE-18918.pdf](https://www.ican.es/search?p_p_auth=oQW5ggMT&p_p_id=20&p_p_lifecycle=1&p_p_state=exclusive&p_p_mode=view&p_p_col_id=column-2&p_p_col_pos=1&p_p_col_count=4&_20_struts_action=%2fdocument_library%2fget_file&_20_folderId=1042302&_20_name=DLFE-18918.pdf)
- EUROPA PRESS. (5 de 10 de 2017). El número de hogares españoles con acceso a Internet aumenta al 83,4%, según el INE. Recuperado el 07 de 04 de 2018, de <http://www.europapress.es/economia/noticia-numero-hogares-espanoles-acceso-internet-aumenta-834-ine-20171005153922.html>
- EuropaPress. (16 de 09 de 2015). La evolución del consumo en España durante la crisis. *www.europapress.es*, pág. 16. Recuperado el 11 de 02 de 2018, de <http://www.europapress.es/economia/noticia-evolucion-consumo-espana-crisis-20150916130516.html>
- FACEBOOK. (s.f.). Obtenido de <https://www.facebook.com/El-Molino-De-Oscar-183016518375577/>
- GARRIDO, H. M. (15 de 05 de 2017). España revive por los servicios, el único sector que recupera el empleo y PIB perdido en la crisis. *20 Minutos*, pág. 1. Recuperado el 09 de 02 de 2018, de <https://www.20minutos.es/noticia/3033212/0/espana-sector-servicios-base-recuperacion/>
- Instituto Nacional de Estadística. (s.f.). Recuperado el 09 de 02 de 2018, de <http://www.ine.es/>
- J.E.P. (19 de 04 de 2015). *El diario montañés*. Obtenido de <http://www.eldiariomontanes.es/cantabria/201504/19/cantabros-vuelven-ratificar-liderazgo-20150419010634-v.html>

- Llano, J. C. (s.f.). Estadísticas de Redes Sociales 2018. Obtenido de [https://www.juancmejia.com/marketing-digital/estadisticas-de-redes-sociales-usuarios-de-facebook-instagram-linkedin-twitter-whatsapp-y-otros-infografia/#5\\_Usuarios\\_activos\\_de\\_Twitter](https://www.juancmejia.com/marketing-digital/estadisticas-de-redes-sociales-usuarios-de-facebook-instagram-linkedin-twitter-whatsapp-y-otros-infografia/#5_Usuarios_activos_de_Twitter)
- Los 40. (s.f.). Obtenido de [http://los40.com/los40/2017/11/30/radio/1512022781\\_645044.html](http://los40.com/los40/2017/11/30/radio/1512022781_645044.html)
- Luis Alexis González Pérez. (2018). *EL PASO EN BERANGA*. Obtenido de <https://www.marketingdirecto.com/anunciantes-general/medios/la-radio-se-escucha-sobre-todo-fuera-de-casa>
- Madurga, J. (2018). Whatsapp Marketing, publicidad en móviles en 2018. Obtenido de <https://neoattack.com/como-hacer-whatsapp-marketing/>
- Marketing Directo. (27 de 11 de 2009). LA RADIO SE ESCUCHA SOBRE TODO FUERA DE CASA. *Marketing Directo*. Obtenido de <https://www.marketingdirecto.com/anunciantes-general/medios/la-radio-se-escucha-sobre-todo-fuera-de-casa>
- Miras, E. (26 de 05 de 2017). Cuando el lujo de comer reside en la calidad y en la biosostenibilidad del producto. *ABC*. Recuperado el 13 de 02 de 2018, de [http://www.abc.es/summum/gastronomia-gourmet/abci-restaurantes-ecologicos-compromiso-naturaleza-201705262258\\_noticia.html](http://www.abc.es/summum/gastronomia-gourmet/abci-restaurantes-ecologicos-compromiso-naturaleza-201705262258_noticia.html)
- MORA, E. (17 de 01 de 2018). CANTABRIA 'TRADUCE' SU ATRACTIVO EN FITUR EN PATRIMONIO HISTÓRICO Y EL CENTRO BOTÍN. *El Faradio*. Recuperado el 11 de 02 de 2018, de <http://www.elfaradio.com/2018/01/17/cantabria-traduce-su-atractivo-en-fitur-en-patrimonio-historico-y-el-centro-botin/>
- Nicuesa, M. (30 de 05 de 2013). Recursos tangibles e intangibles en la empresa. Recuperado el 07 de 04 de 2018, de <https://empresariados.com/recursos-tangibles-e-intangibles-en-la-empres/>
- Onda Cero. (s.f.). Obtenido de [http://www.ondacero.es/noticias/comunicacion/onda-cero-suma-57000-nuevos-oyentes-cierra-ano-dos-millones-seguidores-que-apuestan-pluralidad-credibilidad-cercania\\_201711305a1fad5e0cf2b940af55832a.html](http://www.ondacero.es/noticias/comunicacion/onda-cero-suma-57000-nuevos-oyentes-cierra-ano-dos-millones-seguidores-que-apuestan-pluralidad-credibilidad-cercania_201711305a1fad5e0cf2b940af55832a.html)
- Prants, J. (17 de 04 de 2015). Uno de cada cuatro hogares está formado por una sola persona. *El País*. Recuperado el 22 de 03 de 2018, de [https://politica.elpais.com/politica/2015/04/17/actualidad/1429271462\\_825443.html](https://politica.elpais.com/politica/2015/04/17/actualidad/1429271462_825443.html)
- Publicidad en Cantabria económica. (2018). Obtenido de <https://www.adpv.com/publicidad-revistas/detalle/245/cantabria-economica>
- Regalos de empresas. (s.f.). Obtenido de [https://muybuenaidea.com/?gclid=EAIaIQobChMI8JPBq7rR2wIVBDBpCh3ZuwgTEAAYASAAEgJopvD\\_BwE](https://muybuenaidea.com/?gclid=EAIaIQobChMI8JPBq7rR2wIVBDBpCh3ZuwgTEAAYASAAEgJopvD_BwE)
- Restaurante Campo Grande. (29 de 07 de 2015). Ventajas de salir a comer fuera de casa. Recuperado el 23 de 03 de 2018, de <https://restaurantecampogrande.wordpress.com/2015/07/29/ventajas-de-salir-a-comer-fuera-de-casa/>

SÁNCHEZ, C. (21 de 02 de 2017). El negocio de hoteles, bares y restaurantes crece ya más del doble que el PIB. *El Confidencial*, pág. 1. Recuperado el 08 de 02 de 2018, de [https://www.elconfidencial.com/economia/2017-02-21/bares-restaurantes-hoteles-ipc-turismo-hosteleria-coches-alquiler-empleo\\_1336355/](https://www.elconfidencial.com/economia/2017-02-21/bares-restaurantes-hoteles-ipc-turismo-hosteleria-coches-alquiler-empleo_1336355/)

Tienda: Jamón y Paletilla. (s.f.). Obtenido de <https://www.jamonypaletilla.com/jamones-serranos/44-jamon-serrano-gran-reserva-veteado-bon-tall-8460000000110.html>

TripAdvisor. (s.f.). Recuperado el 25 de 03 de 2018, de <https://www.tripadvisor.es/>

Twitter. (s.f.). Obtenido de <https://twitter.com/>

VEGA, M. Á. (27 de 05 de 2017). El auge gastronómico calienta la economía. *EL PAÍS*, pág. 1. Recuperado el 08 de 02 de 2018, de [https://elpais.com/economia/2017/05/25/actualidad/1495732102\\_076135.html](https://elpais.com/economia/2017/05/25/actualidad/1495732102_076135.html)

WeblogsSL. (30 de 07 de 2016). *Directo al Paladar. El sabor de la vida*. Recuperado el 25 de 03 de 2018, de <https://www.directoalpaladar.com/curso-de-cocina/cocinar-a-baja-temperatura-por-que-esta-tecnica-esta-conquistando-a-los-grandes-chefs-y-como-llevarla-a-casa>