



**MÁSTER OFICIAL EN DIRECCIÓN DE MARKETING
CURSO ACADÉMICO 2017/2018**

TRABAJO FIN DE MÁSTER

PLAN DE MARKETING DEL RESTAURANTE TIP TAP

MARKETING PLAN OF THE RESTAURANT TIP TAP

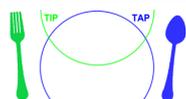
AUTOR/A

ANDER GARCÍA CHARRAMENDIETA

TUTOR/A

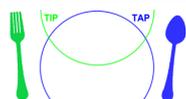
JESÚS COLLADO AGUDO

Santander, Octubre 2018



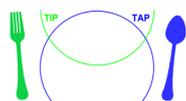
Índice

RESUMEN.....	3
ABSTRACT.....	3
1. INTRODUCCIÓN.....	4
2. VISIÓN, MISIÓN Y VALORES DE LA EMPRESA.....	4
3. ANÁLISIS EXTERNO.....	5
3.1. DELIMITACIÓN DEL MERCADO DE REFERENCIA.....	5
3.2. ANÁLISIS DEL MACROENTORNO.....	6
3.3. ANÁLISIS DEL MICROENTORNO.....	14
3.3.1. Análisis del sector y la competencia.....	14
3.3.2. Análisis de los clientes.....	16
3.3.3. Análisis de intermediarios y proveedores.....	17
3.3.4. Análisis de grupos de interés.....	17
4. ANÁLISIS INTERNO.....	18
4.1. RECURSOS Y CAPACIDADES.....	18
4.2. ORGANIZACIÓN EMPRESARIAL.....	22
5. ANÁLISIS DAFO.....	23
6. DEFINICIÓN DE ESTRATEGIAS Y PROGRAMAS DE MARKETING.....	24
6.1. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS.....	24
6.2. DEFINICIÓN DE ESTRATEGIAS DE MARKETING.....	24
6.3. SEGMENTACIÓN Y POSICIONAMIENTO.....	25
7. PLAN DE ACCIÓN.....	27
7.1. PLAN DE PRODUCTO.....	27
7.2. PLAN DE PRECIOS.....	30
7.3. PLAN DE DISTRIBUCIÓN.....	31
7.4. PLAN DE COMUNICACIÓN.....	33
8. EJECUCIÓN Y CONTROL.....	40
9. CONCLUSIONES.....	42
10. BIBLIOGRAFÍA.....	44
11. ANEXO I.....	47
12. ANEXO II.....	48



Índice de figuras, gráficos y tablas

Figura 1. Resumen PESTEL.....	13
Figura 2. Gráfico Porter.....	14
Figura 3. Prototipo de silla con la pantalla.....	18
Figura 4: Imagen de marca de la empresa.....	22
Figura 5. Análisis DAFO.....	23
Figura 6. Estrategias genéricas Michael Porter.....	23
Figura 7. Selección del mercado objetivo, estrategia de concentración.....	26
Figura 8. Las cuatro P's del Marketing.....	27
Figura 9. Descuentos periódicos.....	30
Figura 10. Precio paquete.....	31
Figura 11. Prototipo página web.....	32
Figura 12. Imagen del soporte seleccionado de radio.....	36
Figura 13. Imagen del soporte seleccionado de prensa diaria.....	36
Figura 14. Promoción de apertura.....	37
Figura 15. Las 5 redes sociales más utilizadas en 2018.....	39
Gráfico 1: Matriz de Abell de Tip Tap.....	6
Gráfico 2. PIB per cápita en las Comunidades Autónomas en el año 2017.....	8
Gráfico 3. Variación anual del PIB per cápita en Cantabria, 2008-2017.....	8
Gráfico 4. Evolución del IPC de restaurantes y hoteles de Cantabria 2012 a 2018.....	9
Gráfico 5. Evolución de la población de Cantabria y Santander (1996-2016).....	10
Gráfico 6. Pirámide de población de España, año 2016.....	10
Gráfico 7. Porcentaje de gasto en I+D sobre PIB.....	11
Gráfico 8. Niveles de competencia.....	15
Gráfico 9: Organigrama de la empresa.....	23
Gráfico 10. Dimensiones del producto de Tip Tap.....	28
Gráfico 11. Ciclo de vida del producto.....	29
Tabla 1: Salario Mínimo Interprofesional (SMI) en España.....	7
Tabla 2. Porcentaje de desempleo en el cuarto trimestre de 2017.....	9
Tabla 3. Evolución de turistas en Cantabria según procedencia.....	11
Tabla 4. Empresas innovadoras en el periodo 2013-2015.....	12
Tabla 5. Evolución del número de restaurantes y puestos de comida en Cantabria, años 2013-2017.....	15
Tabla 6. Comparación entre la competencia.....	16
Tabla 7. Inversiones y gastos antes de explotación.....	19
Tabla 8. Gastos de explotación 1º año.....	20
Tabla 9. Ingresos estimados 1º año.....	21
Tabla 10. Precios genéricos de Tip Tap.....	31
Tabla 11. Lista de palabras clave.....	35
Tabla 12. Medios de publicidad utilizados.....	37
Tabla 13. Presupuesto del Plan de comunicación.....	40
Tabla 14. Cronograma de ejecución.....	41



RESUMEN

En este trabajo se lleva a cabo un plan de marketing para un restaurante que tiene como una de las características principales la utilización de la tecnología, mediante una carta electrónica. En este informe se realizan diferentes análisis, estrategias a seguir y objetivos que cumplir.

Se establece la misión, visión y valores de la empresa. Se realiza un análisis DAFO (Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades) que es obtenido mediante un análisis externo e interno. Para el análisis externo se elabora un estudio sobre el entorno en el que se encuentra la empresa, así como también los factores que afectan de manera directa a la organización (competencia, clientes, proveedores, intermediarios, distribuidores y grupos de interés). Mientras que en el análisis interno se contemplan los recursos que va a tener la empresa y la organización empresarial que va a llevar a cabo.

Asimismo, también se realiza el mix de marketing en el que se recogen diferentes planes, como el plan de producto, plan de precio, plan de distribución y plan de comunicación. En definitiva, con este plan de marketing se establecen las diferentes estrategias y objetivos que debe seguir la empresa Tip Tap para su correcto funcionamiento.

Palabras clave: Restaurante, tecnología, servicio, calidad.

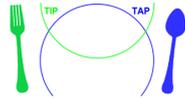
ABSTRACT

In this project a marketing plan is carried out for a restaurant that has as one of the main characteristics the use of technology, through an electronic menu. In this report, different analyzes, strategies to be followed and objectives to fulfill are carried out.

The mission, vision and values of the company are established. A SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats) analysis is accomplished, which is obtained through an external and internal analysis. For the external analysis, a study is prepared on the environment in which the company is located, as well as the factors that directly affect the company (competition, customers, suppliers, intermediaries, distributors and groups of interest). The internal analysis contemplates the resources that the company and the business organization that will carry out will have.

A marketing mix is also carried out in which different plans are collected, such as the product plan, price plan, distribution plan and communication plan. Ultimately, with this marketing plan, you establish the different strategies and objectives that the Tip Tap company must follow to achieve the proper operation.

Keywords: Restaurant, technology, service, quality.



1. INTRODUCCIÓN

A lo largo de este trabajo vamos a realizar un plan de marketing, que se trata de un documento escrito en el que se indica como la empresa pretende llevar a cabo sus objetivos de marketing (Kotler y Keller, 2006).

Las ventajas de un plan de marketing son que se tienen en un documento de referencia los valores y futuros proyectos de la empresa, se tiene una mayor coordinación y control dentro de la organización, y de esta manera obtener un seguimiento más exhaustivo sobre resultados. Asimismo, también se lleva a cabo una gestión más rigurosa dentro de la empresa. Aunque también presenta algunos inconvenientes, como el esfuerzo que tienes que realizar para obtener cierta información, tanto interna como externa, o la dificultad que tiene realizar previsiones que sean realistas.

Por otra parte, este trabajo se realiza sobre un servicio, como es un restaurante, que lleva a cabo la prestación de este mediante elementos tanto físicos como intangibles. También debemos destacar que una de las particularidades de este negocio es la utilización de la tecnología para llevar a cabo el servicio. Concretamente se utilizan cartas electrónicas en vez de cartas físicas, de esta manera el consumidor obtendría una mayor información de cada plato que se ofertase en la carta, además también se recortarían tiempos de espera. Por tanto, se conseguiría un valor añadido en la prestación del servicio.

Considerando los tiempos en los que vivimos resulta patente que los negocios integren el uso de la tecnología, puesto que esta presenta diversos beneficios como disponer de una mejor gestión y alcance de información, eliminación de fronteras operando de manera más globalizada, disponer de una atención mucho más amplia al cliente o llevar a cabo un mejor aprovechamiento del talento humano entre otras cosas.

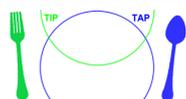
Por tanto, podemos considerar que en un futuro cercano la gran mayoría de empresas van a integrar la tecnología en sus negocios. De esta manera las empresas que antes comiencen a introducir innovaciones tecnológicas conseguirán obtener un mayor reconocimiento y un mejor posicionamiento dentro del mercado.

2. MISIÓN, VISIÓN Y VALORES DE LA EMPRESA

La misión es el propósito principal de la organización, lo que afirma la existencia de la empresa, considerando las actividades que va a realizar y a los clientes que va a atender (Grant, 2006). La misión de Tip Tap es agradar a los consumidores ofreciendo calidad.

La visión hace referencia a la situación deseada en la que encontrarse de cara a futuro, por tanto, establece la dirección que debe seguir la empresa (Guerras y Navas, 2007). La visión de Tip Tap es crear un espacio gastronómico de referencia en el que el cliente se sienta cómodo y a gusto, disfrutando de la comida, el servicio y las facilidades y beneficios que aportan la tecnología.

Los valores de la empresa son los principios que tiene para llevar a cabo las relaciones tanto internas como externas. Los valores que utiliza Tip Tap son la humildad, la adaptación a los nuevos tiempos, la dedicación y la calidad.



3. ANÁLISIS EXTERNO

Cualquier organización empresarial tiene la supervivencia basada en intercambios con terceros ajenos a la propia organización. Ya que para realizar los outputs (productos o servicios) es necesario una serie de inputs externos (materias primas, recursos económicos, mano de obra...). Por tanto, toda empresa se relaciona continuamente con el entorno. El entorno está formado por múltiples factores y participantes (internos y externos) que tienen que relacionarse e interactuar entre sí (Kotler y Armstrong, 2013).

Una empresa necesita información del entorno con el objetivo de tomar las decisiones más adecuadas. Por otra parte, los cambios que se puedan producir en el entorno de la empresa pueden influir en su propia actividad e incluso en su supervivencia.

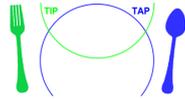
Es por eso por lo que resulta imprescindible realizar un adecuado análisis externo del entorno de la empresa. Dentro de este análisis debemos diferenciar entre el análisis del microentorno, que está formado por los participantes que más se relacionan con la empresa, y el macroentorno, que son los factores externos que afectan tanto a la empresa como al microentorno. Asimismo, es conveniente en primer lugar observar en donde nos encontramos, para ello veremos cuál es el mercado de referencia de Tip Tap.

A día de hoy la empresa se encuentra en un entorno reactivo-adaptativo, con cierta incertidumbre y complejidad. Se trata de un entorno relativamente estable, pero al mismo tiempo dinámico, aunque sin llegar a ser turbulento.

3.1. DELIMITACIÓN DEL MERCADO DE REFERENCIA

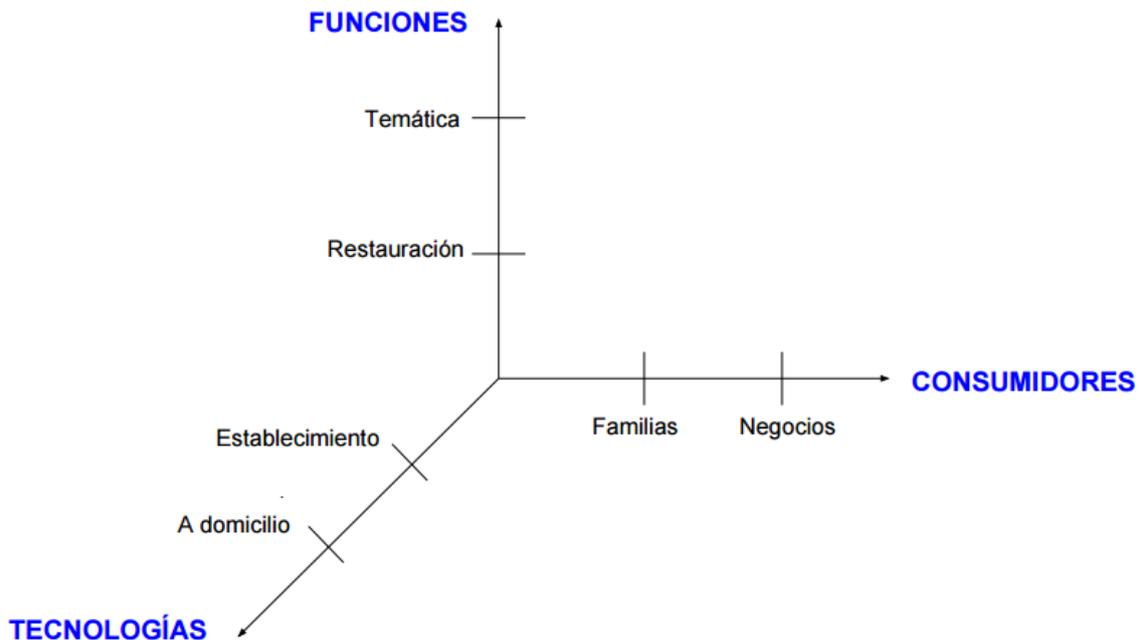
Dentro del análisis externo debemos de tener muy en cuenta el mercado. ¿Y qué es el mercado? Se puede definir de diferentes maneras, aunque según el enfoque tradicional, se trata del lugar en el que se realizan las transacciones de compra-venta de productos y servicios. Por otra parte, el mercado de referencia estaría formado por el conjunto de productos sustitutivos que representan las mismas necesidades concretas en un conjunto de compradores potenciales. Para materializar ese mercado de referencia, Derek F. Abell en el año 1980 mediante su libro "Defining the Business: Starting Point of Strategic Planning" clasificó el mercado de referencia mediante una matriz con tres variables (funciones, consumidores y tecnología).

- **Funciones:** Hace referencia a la manera en la que operas en mercado, esto es, qué es las necesidades que estás satisfaciendo. En esta empresa se divide en dos, la restauración, donde cubres la necesidad de los consumidores de alimentación, y las celebraciones temáticas (Halloween, San Valentín, Navidad...), donde generas un ambiente y diversión que satisface la necesidad de entretenimiento.
- **Consumidores:** Se encuentran en esta variable los diferente públicos agrupados a los que te diriges como empresa, en definitiva, a quién estás satisfaciendo sus necesidades. En Tip Tap está formado por dos tipos de consumidores, familias y negocios (ámbito empresarial).



- **Tecnología:** Se trata de la forma en la que actúa la empresa en el mercado, es decir, cómo satisfacer el mercado. En nuestro caso se divide en dos, por una parte en el propio establecimiento tiene lugar el servicio, y por otra parte mediante un servicio a domicilio, tanto propio (catering), como ajeno (mediante la plataforma Just Eat).

Gráfico 1. Matriz de Abell de Tip Tap.



Fuente: Elaboración propia a partir de la Matriz de Abell (1980).

3.2. ANÁLISIS DEL MACROENTORNO

El macroentorno se trata del entorno genérico en el que la empresa se encuentra. La capacidad que dispone la empresa para alterar este tipo de entorno es mínima. Por el contrario, influye dicho ámbito en los resultados y la actividad, tanto de la propia organización como de las empresas que conforman un mismo contexto temporal y territorial.

Para llevar a cabo un análisis del macroentorno vamos a utilizar el modelo PESTEL, en el que se lleva a cabo una clasificación en base a diferentes variables (político-legales, económicas, socio-culturales, tecnológicas y medioambientales).

A) Entorno político-legal: está formado por la administración, legislación y regulación en la que se encuentra la empresa.

Actualmente en el Ayuntamiento de Santander se encuentra gobernando la alcaldesa Gema Igual del Partido Popular. Mientras que en el Gobierno de Cantabria está presidido por Miguel Ángel Revilla del Partido Regionalista de Cantabria.

En cuanto a la política fiscal que se aplica en España cabe destacar en este caso el impuesto sobre el valor añadido (IVA). Se trata de un tributo de naturaleza indirecta que se aplica sobre el consumo. En el caso de un restaurante (servicio de



hostelería) se situaría en el 10 % según el artículo 91. Uno, Ley 37/1992, de 28 de diciembre, del Impuesto sobre el Valor Añadido, recogido en el Boletín Oficial del Estado (BOE).

Por otra parte, el Salario Mínimo Interprofesional (SMI) para el año 2018 en España es de 858,6 €, habiéndose incrementado durante los últimos años, tal y como se aprecia en la tabla 1. Aunque queda a gran distancia de otros países de la Unión Europea como son Bélgica, Francia o Reino Unido entre otros.

Tabla 1. Salario Mínimo Interprofesional (SMI) en España.

AÑO	SMI (en euros)
2018	858,6
2017	825,7
2016	764,4
2015	756,7
2010	738,9
2005	598,5
2000	495,6

Fuente: INE. Elaboración propia.

Por último, las leyes que también se deberían de tener en cuenta son las siguientes:

- Real Decreto 3484/2000, de 29 de diciembre, de Normas de Higiene de Distribución, Comercio y Elaboración de Comidas Preparadas.
- Real Decreto 2817/1983, de 13 de octubre, de Reglamentación Técnico-Sanitaria de Comedores Colectivos.
- Ley 6/2017, de 24 de octubre, de Reformas Urgentes del Trabajo Autónomo.
- Ley Orgánica 15/1999, de 13 de diciembre, de Protección de Datos de Carácter Personal.

B) Entorno económico: considerado por las condiciones económicas en donde está la organización empresarial.

Para observar este factor vamos a considerar el PIB per cápita (Producto Interior Bruto por habitante). Si observamos el gráfico 2, podemos ver que Cantabria, con una cifra de 22.513 euros por habitante, se encuentra por debajo de PIB per cápita nacional.

Asimismo, si vemos la variación que tiene cada año el PIB per cápita de Cantabria, se pueda apreciar una evolución favorable en la variación, sobre todo los cuatro últimos años que ha presentado una variación positiva y al alza.

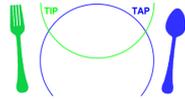
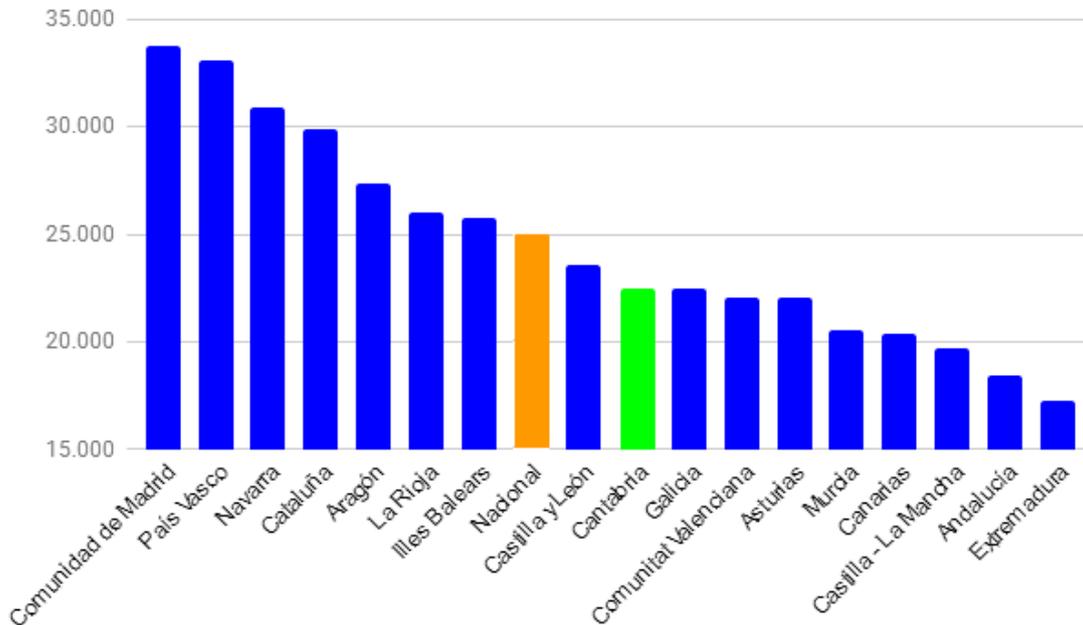
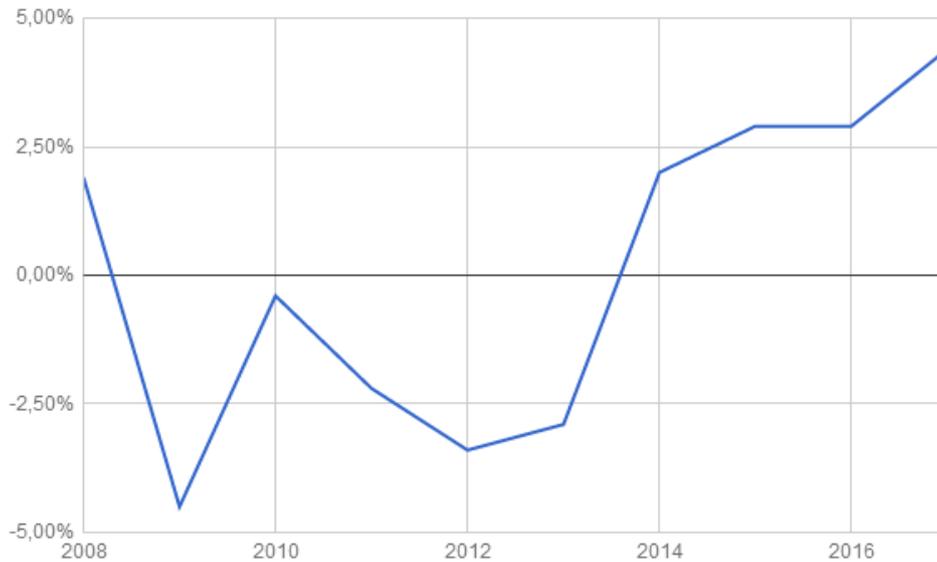


Gráfico 2. PIB per cápita en las Comunidades Autónomas en el año 2017.



Fuente: INE. Elaboración propia.

Gráfico 3. Variación anual del PIB per cápita en Cantabria, 2008-2017.



Fuente: Datosmacro.com. Elaboración propia.

Por otra parte, si consideramos el Índice de precios al consumo (IPC) de Cantabria en el caso de restaurantes y hoteles. Vemos que este índice ha subido en los últimos años, pasando de 96,395 en Enero de 2011 a 102,081 en Enero de 2018. Y con un aumento casi constante, salvo del 2014 al 2015 donde se produjo un ligero descenso en el índice de precios.

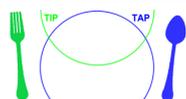
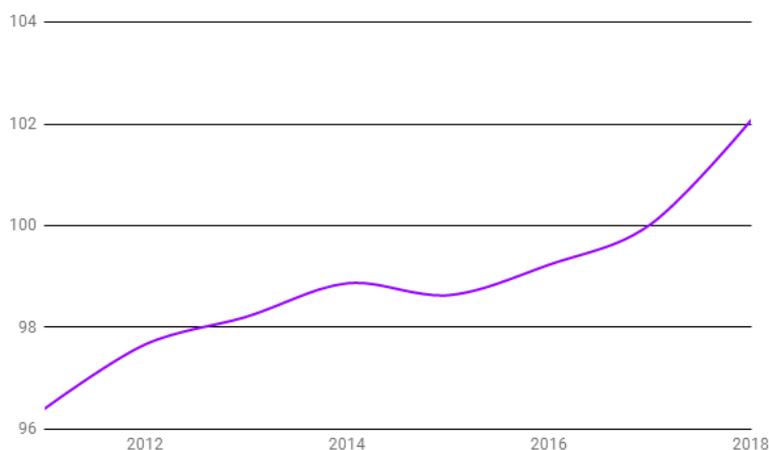


Gráfico 4. Evolución del IPC de restaurantes y hoteles de Cantabria de 2012 a 2018.



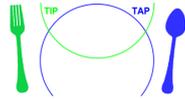
Fuente: INE. Elaboración propia.

En referencia al desempleo, podemos decir que en España presenta el 16,55 %, cifra muy alta si comparamos con otros países europeos. Haciendo referencia a las comunidades autónomas, Cantabria se sitúa entre las que menor porcentaje de desempleo presentan, con un 13,49 %, cifras similares también obtienen las comunidades más cercanas a dicha región.

Tabla 2. Porcentaje de desempleo en el cuarto trimestre de 2017.

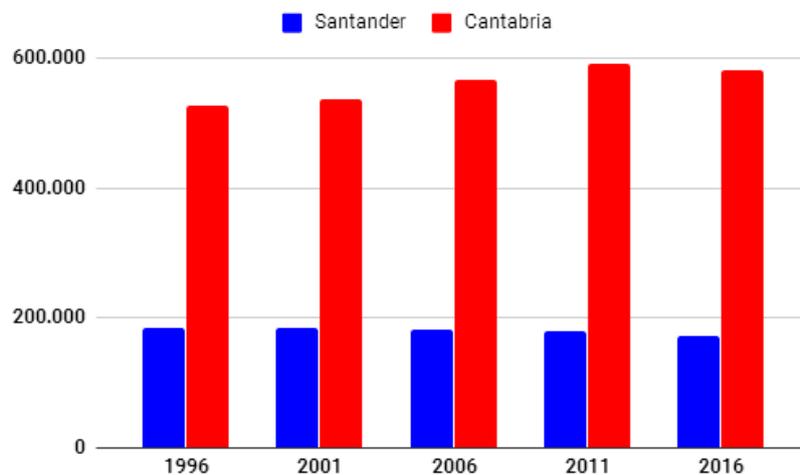
	2017T4
Nacional	16,55
Andalucía	24,43
Aragón	11,37
Asturias	14,64
Illes Balears	12,61
Canarias	22,04
Cantabria	13,49
Castilla y León	13,71
Castilla - La Mancha	19,74
Cataluña	12,63
Comunitat Valenciana	16,76
Extremadura	25,12
Galicia	14,71
Comunidad de Madrid	13,75
Murcia	17,21
Navarra	9,63
País Vasco	10,57
La Rioja	11,51

Fuente: INE. Elaboración propia.



C) Entorno socio-cultural: está formado por las condiciones religiosas, culturales, demográficas, sociales, así como por la forma de vida, actitudes y creencias de las personas que se encuentran en el entorno que rodea la empresa. Teniendo en cuenta la población de los últimos veinte años (de 1996 a 2016) de Cantabria y Santander, podemos apreciar, tal y como aparece en el gráfico 5 que en el caso de la comunidad autónoma se produce un cierto aumento, pasando de 527.437 habitantes en el año 1996 a 582.206 habitantes en el año 2016. Aunque en el caso de Santander se produce un ligero descenso de la población, en el año 1996 disponía de 185.410 habitantes, frente a los 172.656 habitantes en el año 2016.

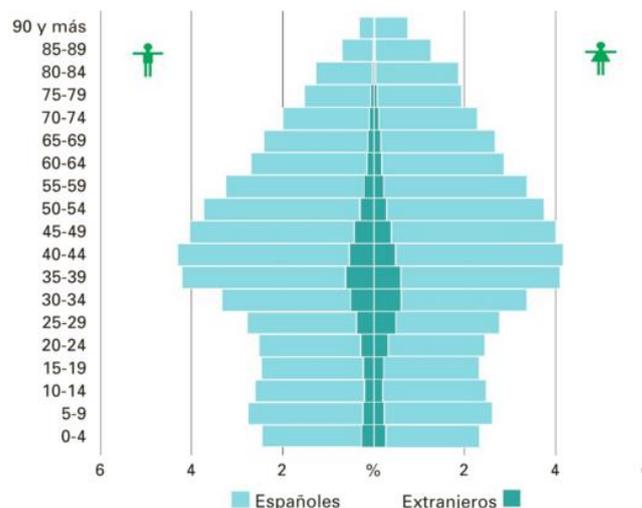
Gráfico 5. Evolución de la población de Cantabria y Santander (1996-2016).



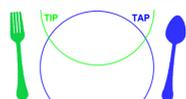
Fuente: INE. Elaboración propia.

En cuanto a la pirámide de la población de España del año 2016, podemos observar como la mayor parte de la sociedad es de edad media, principalmente entre 35 y 55 años. Asimismo, también podemos observar que la población masculina es similar a la femenina, salvo en edad avanzada que es ligeramente superior el sexo femenino.

Gráfico 6. Pirámide de población de España, año 2016.



Fuente: INE.



Por otra parte, también debemos de tener en cuenta los cambios en los estilos de vida, ya que vivimos en una sociedad cada vez más tecnológica, en donde el teléfono móvil se ha convertido en una herramienta fundamental para las personas. La dirección a la que estamos yendo es a un mundo cada vez más digitalizado. También están cambiando la manera de convivir, formándose nuevos grupos de personas aparte de la familia tradicional, por ejemplo, hogares individuales (“singles”), hogares monoparentales, o parejas sin hijos (“dinks”) entre otros.

Asimismo, para el sector de la hostelería el turismo tiene un peso muy importante. Si observamos la evolución que ha tenido en estos últimos años vemos una evolución al alza año tras año desde 2014 a 2017. Si vemos los turistas nacionales representan la mayor parte del turismo con un 81 %, y con una evolución positiva de un 22,93 % de 2014 a 2017, situándose en este último año en 1.566.549 turistas. En cuanto al turismo extranjero presenta una evolución de 27,88 % de 2014 a 2017, siendo Reino Unido y Francia los países de procedencia de una parte importante de los turistas, seguido de Alemania e Italia (Plan de Marketing Turístico 2018/2019).

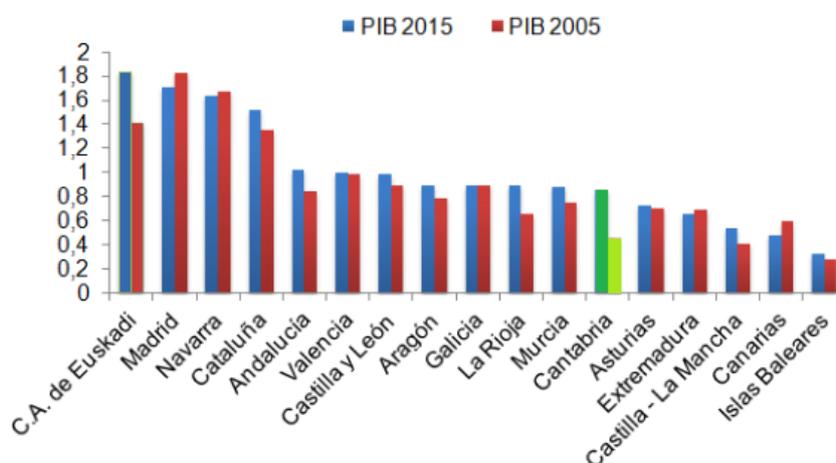
Tabla 3. Evolución de turistas en Cantabria según procedencia.

	2014	2015	2016	2017	Evolución 2014-2017
Total	1.560.186	1.671.362	1.807.522	1.932.049	23,83%
Nacional	1.274.369	1.364.135	1.466.448	1.566.549	22,93%
Extranjero	285.817	307.227	341.074	365.500	27,88%

Fuente: ICANE. Elaboración propia.

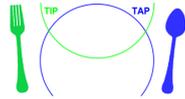
D) Entorno tecnológico: se basa en la ciencia y evolución tecnológica que está muy relacionado con la competitividad de la empresa.

Gráfico 7. Porcentaje de gasto en I+D sobre PIB.



Fuente INE. Elaboración propia.

Uno de los indicadores que podemos tener para saber el entorno tecnológico de una región es calculando el porcentaje de gasto en I+D sobre el PIB. En el caso de la comunidad de Cantabria no es precisamente muy favorable, ya que está dicho



indicador por debajo del 1 %, aunque considerando la evolución si ha sido favorable desde 2005.

Analizando las innovaciones que se realizan en cada comunidad autónoma, podemos decir que Cantabria no destaca precisamente en este aspecto, situándose como la peor región en términos absolutos, con solo 341 empresas innovadoras, de las cuales 176 empresas tienen innovaciones tecnológicas, y 253 empresas con innovaciones no tecnológicas. Asimismo, también se encuentra entre las peores comunidades si consideramos el porcentaje sobre el total de empresas, tanto en innovaciones tecnológicas como no tecnológicas.

Tabla 4. Empresas innovadoras en el periodo 2013-2015.

	Empresas innovadoras		Innovaciones tecnológicas		Innovaciones no tecnológicas	
	Total	%	Total	%	Total	%
País Vasco	2.503	30,39	1.652	20,05	1.747	21,21
Andalucía	5.439	26,18	1.712	8,24	4.848	23,33
Aragón	1.265	30,13	620	14,76	1.056	25,16
Asturias	604	24,03	322	12,8	480	19,09
Islas Baleares	780	20,59	279	7,36	638	16,85
Canarias	1.358	22,72	514	8,6	1.139	19,05
Cantabria	341	21,86	176	11,25	253	16,21
Castilla y León	1.532	25,47	729	12,12	1.268	21,08
Castilla - La Mancha	1.134	23,53	493	10,24	978	20,28
Cataluña	9.449	33,84	4.303	15,41	7.901	28,3
Valencia	4.462	30,64	1.944	13,35	3.806	26,13
Extremadura	594	25,58	262	11,3	464	20,01
Galicia	2.006	26,72	947	12,62	1.630	21,71
Madrid	6.932	28,8	3.223	13,39	5.867	24,38
Murcia	1.101	23,97	488	10,64	860	18,73
Navarra	671	28,43	391	16,58	500	21,17
La Rioja	348	30,00	193	16,62	261	22,51

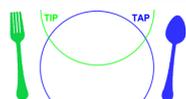
Fuente: Eustat, INE. Elaboración propia.

Por otra parte, también tenemos que destacar el aumento del uso de la tecnología en la sociedad, en donde se comprueba la apuesta de cada vez más negocios en introducirla. A día de hoy vivimos en una sociedad que tiene la tecnología en el uso de su vida cotidiana. Destacando que cada vez los consumidores realizan más transacciones comerciales por medio de la tecnología. Los estilos de realizar las tareas se modernizan y lo van a seguir haciendo en un futuro.

E) Entorno medio ambiental: está compuesto por las variables que están relacionadas con el medio ambiente.

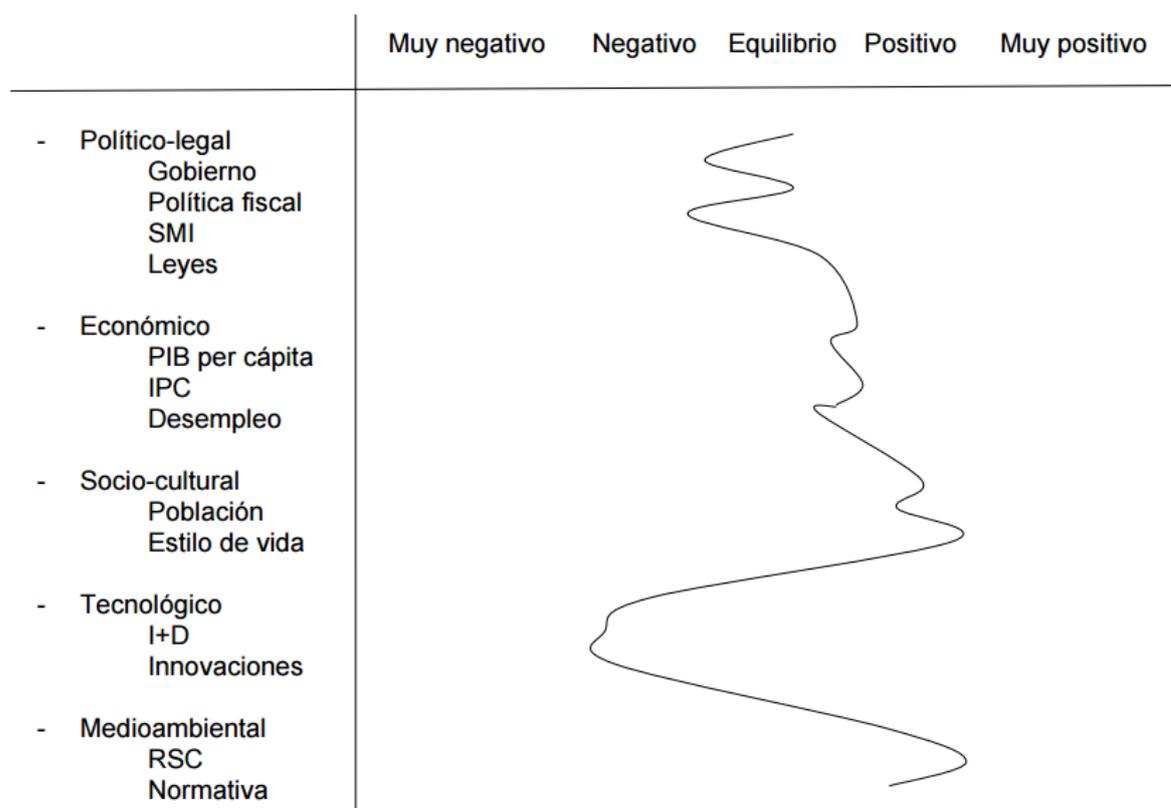
El cuidado por el medio ambiente cada día está más presente, tanto por parte de la sociedad en general, como en las empresas, ya que estas últimas tienen muy presente la Responsabilidad Social Corporativa (RSC), que trata de que las organizaciones empresariales contribuyan de manera activa y voluntaria a mejorar el entorno medio ambiental entre otras cosas.

Asimismo, Cantabria dispone de una normativa medioambiental, en referencia concretamente a residuos, emisiones, vertidos, contaminación acústica y en general.

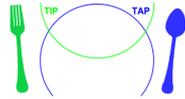


Decreto 9/1988, de 1 de Marzo, por el que se regula el control, inspección y vigilancia de los residuos sólidos urbanos en Cantabria (BOC 14 de Marzo de 1988).
Decreto 22/2007, de 1 de marzo, por el que se modifica el Decreto 102/2006, de 13 de octubre, por el que se aprueba el Plan de Residuos de Cantabria 2006-2010.
Decreto 18/2009, de 12 de marzo, por el que se aprueba el Reglamento del Servicio Público de Saneamiento y Depuración de Aguas Residuales de Cantabria (BOC 24 de marzo de 2009).
Decreto 19/2010, de 18 de marzo, por el que se aprueba el reglamento de la Ley 17/2006 de 11 de diciembre de Control Ambiental Integrado. (BOC 31 de marzo de 2010).
Decreto 11/2007, de 25 de enero, por el que se modifica el Decreto 1/1997, de 9 de enero, por el que se crea la Comisión Regional de Actividades Molestas, Insalubres, Nocivas y Peligrosas (BOC nº27, de 7.2.2007).
Ley de Cantabria 17/2006, de 11 de diciembre, de Control Ambiental Integrado.
Decreto 110/2001, de 28 de noviembre, por el que se establece el procedimiento para la aplicación en la Comunidad Autónoma de Cantabria del Reglamento (CE) número 761/2001, del Parlamento Europeo y del Consejo, de 19 de marzo de 2001, por el que se permite que las organizaciones se adhieran con carácter voluntario a un sistema comunitario de gestión y auditoría medioambientales (EMAS). (BOC 7 de diciembre de 2001).
Real Decreto 1513/2005, de 16 de Diciembre, del Ruido. Desarrollo la Ley 37/2003 de 17 de Noviembre de 2003. (BOE 17 de Diciembre de 2005).
Reglamento nº 401/2009 del Parlamento Europeo y del Consejo, de 23 de Abril de 2009, relativo a la Agencia Europea del Medio Ambiente y a la Red Europea de Información y de Observación sobre el medio ambiente.

Figura 1. Resumen PESTEL.



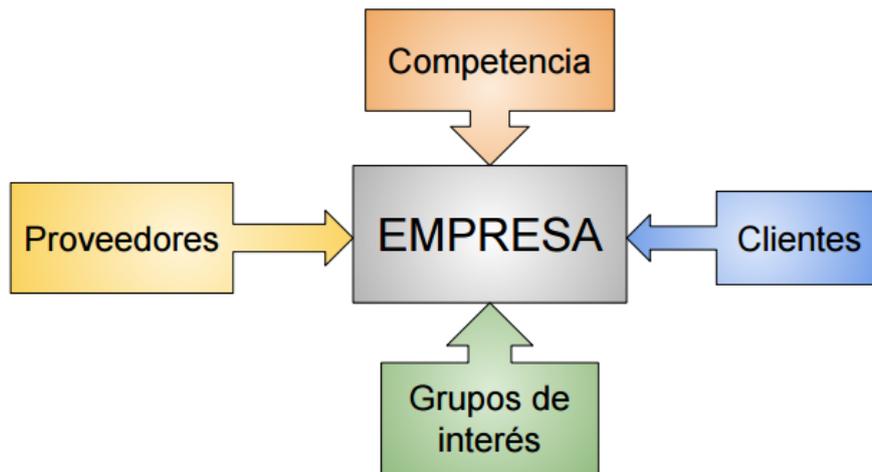
Fuente: Elaboración propia adaptado del resumen PESTEL.



3.3. ANÁLISIS DEL MICROENTORNO

El microentorno lo forma el entorno específico de la empresa, es decir, los factores que afectan directamente a la empresa. Para llevar a cabo este análisis vamos a utilizar el modelo Porter, donde se tiene en cuenta el sector y la competencia, los clientes, intermediarios y proveedores, y los grupos de interés.

Figura 2. Gráfico Porter.



Fuente: Elaboración propia adaptado del gráfico Porter.

3.3.1. Análisis del sector y la competencia

El sector lo forman las empresas que tienen una misma naturaleza. Haciendo referencia al CNAE nos encontraríamos en el grupo I, que está comprendido por la “Hostelería”, en el apartado 56 de “Servicio de comidas y bebidas”, y más concretamente, en el número 561 (5610) “Restaurantes y puestos de comida”.

El sector de la restauración está formado por empresas de servicios, concretamente de servicios base con bienes anexos. Lo cual hace que disponga de ciertas características comunes como la heterogeneidad, esto es, cada servicio va a ser diferente; la inseparabilidad entre la producción y consumo; la intangibilidad, el servicio no se puede percibir antes de su uso; o que sean de carácter perecedero, esto es, si no prestas el servicio se pierde.

Si vemos la tabla 5, podemos decir que el sector de la restauración sufre modificaciones de un año a otro, situándose en el año 2017 con 825 establecimientos, de los cuales más de 300 se encuentran en la ciudad de Santander. Asimismo, tenemos que considerar que es un importante número de empresas, por lo que considerando el grado de concentración debemos decir que se trata de una industria fragmentada, ya que se encuentran compitiendo muchas empresas y ninguna dispone de una cuota de mercado significativa, además tampoco hay una alta diferenciación. Por lo tanto, estamos en competencia perfecta, donde se encuentran muchos competidores y un bajo grado de diferenciación.

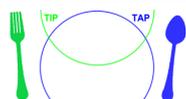


Tabla 5. Evolución del número de restaurantes y puestos de comida en Cantabria, años 2013-2017.

	2017	2016	2015	2014	2013
Restaurantes y puestos de comidas	825	824	794	830	819

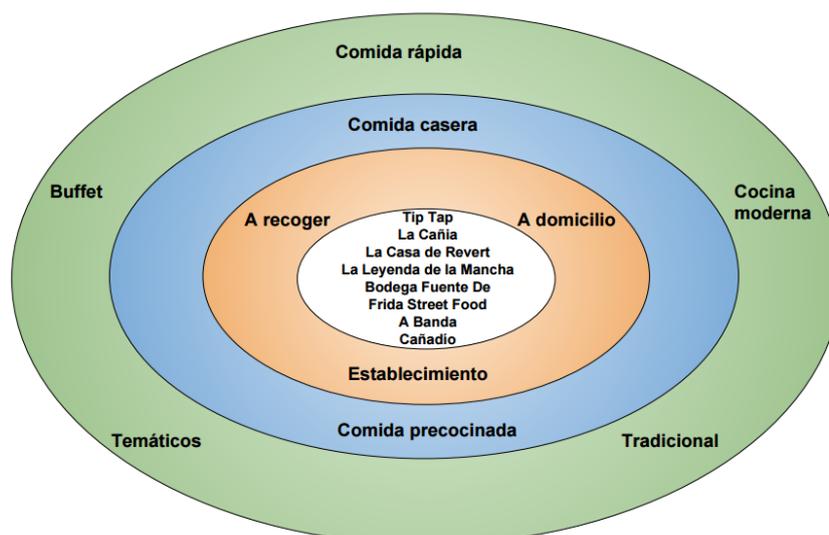
Fuente: INE. Elaboración propia.

Por otra parte, considerando la importancia y el tamaño del sector debemos decir que se trata de una industria básica, ya que la restauración forma una parte importante de la estructura económica del país. En cuanto al grado de madurez que se encuentra el sector podemos afirmar que es maduro, siendo un sector con una alta concentración de empresas, que además cuentan con una amplia experiencia llevada a cabo durante muchos años.

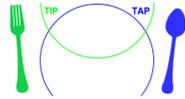
Nivel de competencia:

- Deseo: los servicios entre los que puede elegir el consumidor para satisfacer su necesidad de alimentación, en nuestro caso restaurantes de comida rápida, Buffet, temáticos, de cocina moderna, tradicional.
- Genérica: servicios que satisfacen el mismo deseo de la persona que lo consume, nos encontraríamos la comida casera frente a la precocinada.
- Forma: servicios similares que la llevan a cabo de manera diferente según cada establecimiento dentro de la competencia genérica, servicios en el establecimiento, a domicilio, pedidos a recoger
- Marca: los restaurantes que disponen de características parecidas, por ubicación y por estilo de cocina se encuentran junto a Tip Tap, La Caña, La Casa de Revert, La Leyenda de la Mancha, Bodega Fuente De, Frida Street Food, A Banda, Cañadío.

Gráfico 8. Niveles de competencia.



Fuente: Elaboración propia a partir de adaptación de Lehmann y Winer (1994).



En la tabla 6 tenemos una comparación de diferentes restaurantes de Santander, en la que se consideran las puntuaciones que los usuarios han dado en la plataforma TripAdvisor a los diferentes restaurantes. Se consideran aspectos de servicio, comida, calidad/precio y atmósfera. Podemos destacar que todos tienen una alta puntuación encontrándose entre 4 y 4,5 sobre 5 puntos.

Tabla 6. Comparación entre la competencia.

Restaurante	Nº opiniones	Puntuación	Servicio	Comida	Calidad/precio	Atmósfera	Ubicación	Precio
Cañadio	1.641	4,5	4	4,5	4	4	Centro ciudad	Alto
A banda	206	4	4,5	4	4	-	Centro ciudad	Medio-alto
Frida Street Food	438	4,5	4,5	4,5	4	5	Centro ciudad	Medio
Bodega Fuente De	738	4,5	4	4,5	4,5	4	Centro ciudad	Medio
La leyenda de La Mancha	176	4,5	4,5	4,5	4,5	-	Peñacastillo	Medio
La casa de Revert	252	4	4	4	4	4	El Sardinero	Medio
La Cañía	897	4	4	4	3,5	4	El Sardinero	Medio-alto

Fuente: Elaboración propia a partir de datos obtenidos por TripAdvisor.com.

En cuanto a la amenaza de entrada de nuevos competidores, podemos decir que no se encuentran muchas barreras de entrada, el capital a aportar no es excesivamente alto, tienes fácil acceso a canales de distribución, no se encuentran muchas economías de escala, y tampoco hay políticas gubernamentales que impidan la entrada de nuevos competidores.

Y por último, haciendo referencia a la amenaza de entrada de productos sustitutivos, podemos decir que no se encuentra una amenaza importante a día de hoy, ya que es muy difícil cambiar la necesidad que cubre el servicio, que es la alimentación.

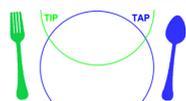
3.3.2. Análisis de los clientes

Los clientes son una de las partes más imprescindibles para cualquier empresa, ya que sin ellos el negocio no tendría capacidad de seguir adelante. los clientes son los que deciden comprar tu producto o servicio, por tanto, tienen una capacidad importante para influenciar sobre el negocio.

En el caso de la restauración no hay un alto grado de concentración de clientes, ya que hay una continua rotación de los mismos, lo que supone que no tengas que depender de manera directa de un pequeño grupo de clientes, ya que la mayoría de estos van cambiando a lo largo del tiempo.

Por otra parte, no se encuentran altos costes de cambio para el comprador, ya que puede elegir otro restaurante prácticamente sin ningún inconveniente. Asimismo, el grado de diferenciación del servicio de un establecimiento a otro tampoco es muy elevado, ya que en una medida todos te ofrecen lo mismo, darte de comer. Aunque dependiendo del negocio también se encuentren diferencias notables.

Otro factor importante a tener en cuenta por parte de los clientes es la importancia que le dan a la calidad tanto del servicio como de los productos que



ofreces en este (la comida). Y si el cliente ve cierta calidad en el servicio será menos sensible al precio, esto es, estará dispuesto a pagar más si aprecia una mayor calidad.

Además, el cliente tiene información acerca de la empresa y la competencia, por una parte, porque tiene acceso a visualizar el precio, y por otra parte, porque tiene la posibilidad de saber la opinión de otros clientes que hayan probado el servicio anteriormente. Además, este último aspecto se ha visto potenciado últimamente con la aparición de portales de internet donde puedes ver experiencias y vivencias de otros usuarios.

Por último, cabe recordar al cliente que se dirige Tip Tap, por una parte, familias que sería el principal público al que estaría dirigido. Este grupo estaría compuesto tanto por turistas (extranjeros y nacionales), como por los ciudadanos de Santander y alrededores. Combinado por jóvenes y gente de mediana edad. Asimismo, por otra parte, también se dirige hacia el ámbito empresarial, aunque en menor medida.

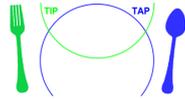
3.3.3. Análisis de intermediarios y proveedores

Los proveedores e intermediarios son importantes a la hora de que la empresa realice el servicio, ya que pueden condicionar tanto en el precio como en la calidad. Los proveedores son los que te proporcionan los bienes y suministros para que puedas llevar a cabo el servicio. Dentro de Tip Tap encontramos los proveedores de suministros, que son el agua (Aqualia), la luz (Viesgo), y el teléfono e internet (Vodafone). Los proveedores de comida y bebida (Makro, La Gallofa, Frutas Galdos, Almacenes Gestera Noriega, Carnes de Bezana). Los proveedores para el mobiliario y decoración (Vega). Y los proveedores tecnológicos para las pantallas del establecimiento, la página web y la aplicación (Techabout). Por otra parte, los Intermediarios son distribuidores que te facilitan la prestación del servicio (Just Eat).

3.3.4. Análisis de grupos de interés

Los grupos de interés están formados por los agentes que pueden condicionar de manera directa la actividad de la empresa, tanto de manera positiva como negativa. Podemos considerar los tres más importantes:

- Entidades financieras: te aportan el capital necesario para llevar a cabo la inversión inicial, y afectan a la economía de la empresa por medio de intereses.
- Administración pública: te puede condicionar tu actividad empresarial mediante la creación o modificación de reglamentos que afecten directamente a tu organización, así como también te pueden proporcionar subvenciones que ayuden a mejorar la economía de tu negocio.
- La sociedad: siendo un restaurante una empresa abierta al público en general, te puede condicionar en gran medida la sociedad en su conjunto, mediante la imagen que das, y la opinión y percepción que se tiene sobre la empresa. Lo cual puede favorecer o perjudicar al negocio.



4. ANÁLISIS INTERNO

El análisis interno tiene el objetivo de analizar las características de la propia empresa, y la manera en la que hace frente al entorno externo, tanto general como específico que hemos analizado en el apartado anterior. Dentro de este análisis tenemos que identificar los aspectos fuertes y débiles que puede disponer la empresa. En definitiva, analizaremos los recursos, tanto tangibles como intangibles, las capacidades y la organización empresarial.

4.1. RECURSOS Y CAPACIDADES

En este apartado se pretende analizar la ventaja competitiva y reconocer factores determinantes de la empresa. Para ello se analizan los recursos y capacidades.

- Recursos: son los grupos de factores y activos que tiene y controla una empresa, pueden ser de dos tipos, tangibles e intangibles.

a) Recursos tangibles: se basan recursos físicos y financieros de la empresa, que son fáciles de visualizar y valorar.

La empresa Tip Tap va a alquilar un local que se encuentra ubicado en la Plaza Brisas, en El Sardinero, Santander. Se ha elegido esa localización teniendo en cuenta que se encuentra en uno de los puntos más turísticos de Santander, además de ser un barrio habitado por una clase social alta que busca calidad de vida.

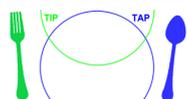
El alquiler de este local supone 2.500 euros al mes (10,42 €/m²). Dicho local dispone de 200 metros cuadrados, consta de un comedor, de 120 metros cuadrados, que cuenta con 15 mesas y 40 sillas, lo que supone un aforo máximo de 40 personas. En cada silla se encuentra la pantalla plegable que hace la labor de carta electrónica. Asimismo, el local cuenta con un espacio de bar con barra (20 m²), dos baños (7,5 m² cada uno), cocina equipada (25 m²) y un almacén (20 m²) donde se encuentran las cámaras frigoríficas y congeladores, así como el aprovisionamiento de comida.

Figura 3. Prototipo de silla con la pantalla.



Fuente: Mobiliario de oficina.com.

Para acondicionar el local (y darle un toque personal), se necesita una obra de tres meses de duración, que empiezan en octubre del año 2018, por tanto, se espera



la apertura del restaurante (inicio de explotación), para el 1 de Enero del 2019. Estas obras de las que estamos hablando suponen un coste presupuestado de 12.500 €, y consistirán en la realización de una serie de mejoras en los aseos, algunos cambios en la instalación eléctrica (para hacerla más eficiente), un cambio de la barra, pintar....

Por otra parte, el ayuntamiento nos requiere un proyecto técnico firmado por un arquitecto, en el que se certifiquen que se cumplen con todas las normativas necesarias para la actividad del restaurante (instalaciones contra incendios, instalación eléctrica, instalación de fontanería...). Este proyecto tiene un coste de 2.500 €.

Para llevar a cabo la apertura es necesario una licencia de apertura o de actividad de restaurante, que teniendo en cuenta los metros cuadrados del restaurante y la ubicación del mismo, el ayuntamiento de Santander estima cobrar una tasa de 1.600 €.

Por la ejecución de las obras de acondicionamiento del local, se deberán pagar una tasa para la licencia de obra. La tasa de la licencia de obra se paga al ayuntamiento de Santander, al igual que la tasa para la licencia de apertura comentada anteriormente. El precio de la tasa de la licencia de obra va en función del presupuesto de la obra, que en este ayuntamiento están fijadas en un 4 % del presupuesto total de la obra. Por tanto, la tasa para la licencia de obra asciende a 500 euros.

En el presupuesto de maquinaria, en el que se consideran los artículos de tipo industrial, como cámaras frigoríficas, cocina, congelador, horno, enseres de cocina, cafetera, máquina registradora.... asciende a 15.000 €. En cuanto al mobiliario (mesas, sillas...) se puede considerar un coste de 7.500 €. El gasto de las pantallas que habría que instalar y colocar en las sillas, así como la que estaría dentro de la cocina, supondría 3.500 €.

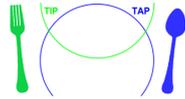
De las anteriores inversiones, un 50 % se pretende financiar con recursos propios, mientras que el resto mediante deudas a largo plazo. El periodo de devolución de la deuda se plantea que será en diez años.

Tabla 7. Inversiones y gastos antes de explotación.

Alquiler	2500 € x 4 (3 meses y fianza) = 10.000,00 €
Obras acondicionamiento	12.500,00 €
Proyecto técnico	2.500,00 €
Licencia de apertura	1.600,00 €
Licencia obra	500,00 €
Inmovilizado	15000 + 7500 + 3500 = 26.000,00 €
TOTAL	53.100,00 €

Fuente: Elaboración propia.

Asimismo, también tenemos que estimar los gastos de explotación previstos para el 1º año. Dentro de este apartado encontramos dos tipos de gastos, por una parte, los que son fijos y por otra parte los variables. Dentro de los fijos se encuentran los gastos de personal (los empleados) y gastos generales (la luz, el agua, el gas...).



El presupuesto de gastos de personal es en función de la determinación del número de comensales diarios que pueda haber, por eso se estiman dos personas cuyas funciones estén dentro de la cocina, y otras tres personas cuyas funciones sean las de camareros. El sueldo de los camareros y el del ayudante de cocina es de 1.075 euros brutos cada uno, y el del cocinero 1.900 euros brutos (todos los sueldos tienen 14 pagas anuales).

Por otra parte, hay que considerar el gasto de darte de alta en autónomos, que es una cuota de 250 euros, aunque actualmente hay un descuento para nuevas altas de jóvenes menores de 30 años, que consiste en pagar una cuantía fija de 50 euros los seis primeros meses, los siguientes seis 125 euros (reducción del 50 % de los 250 € habituales). Por tanto, el primer año la cuota total es de 1.050 €.

En cuanto a los gastos generales, se estiman la media mensual de la factura de la luz sea de 187,5 €, el agua 475 € cada trimestre, y el teléfono e internet de 50 € mensuales. Dentro de los gastos fijos no nos debemos de olvidar de los gastos de alquiler comentados anteriormente. Asimismo, el presupuesto de comunicación es de 6.500 €.

En cuanto a los gastos variables (generados en función del volumen de ventas), encontramos el de materias primas y los impuestos de explotación. El presupuesto de los gastos de materias primas depende específicamente de las ventas de alimentos y bebidas, ya que están directamente vinculados al volumen de clientes. En este caso se considera el 55 % de las ventas previstas los gastos variables.

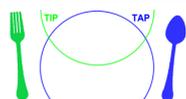
Tabla 8. Gastos de explotación 1º año.

Alquiler	$2500 \times 12 = 30.000,00 \text{ €}$	
Sueldos	$(1075 \times 4 \times 14) + (1900 \times 14) = 86.800,00 \text{ €}$	
Cuota autónomos	$(50 \times 6) + (125 \times 6) = 1.050,00 \text{ €}$	
Luz	$187,5 \times 12 = 2.250,00 \text{ €}$	
Agua	$475 \times 4 = 1.900,00 \text{ €}$	
Teléfono e internet	$50 \times 12 = 600,00 \text{ €}$	
Presupuesto comunicación		6.500,00 €
Gastos variables	$(482.400 \times 55\%) = 241.200,00 \text{ €}$	
TOTAL		370.300,00 €

Fuente: Elaboración propia.

Se estiman los siguientes ingresos: por un lado, los ingresos correspondientes al servicio de bebidas (en el que se integran las ventas de bebidas tanto en la parte del bar, como en la parte del comedor) y por otro lado los correspondientes servicios de comidas.

Los ingresos procedentes de los servicios de comida se dividen en menú y carta. El menú que se oferta solo por el mediodía tiene un precio de 12 € (de lunes a viernes), 15 € (sábados) y 17 € (domingos y festivos). Mientras que la carta tiene un precio medio por comensal de 25 € al mediodía y 20 € a la noche.



Los ingresos estimados anualmente se recogen en la siguiente tabla, que muestra los productos que hay dentro de esta área y sus respectivos precios, asimismo en el anexo 1 se encuentra reflejado con más detalle la demanda estimada:

Tabla 9. Ingresos estimados 1º año.

Tipo de producto	Precio	Unidades estimadas	Total
Menú diario	12€	5.000	60.000,00 €
Menú sabados	15€	1.500	22.500,00 €
Menú domingos y festivos	17€	2.000	34.000,00 €
Carta mediodía	25€	5.200	130.000,00 €
Carta noche	20€	6.500	130.000,00 €
			376.500,00 €
Bebidas	Precio	Unidades estimadas	Total
Refrescos	2€	8.500	17.000,00 €
Agua (botella 1,5 L)	1€	6.000	6.000,00 €
Té	1€	3.000	3.000,00 €
Café	1€	25.000	25.000,00 €
Cerveza	2€	15.000	30.000,00 €
Vino (botella)	30€	830	24.900,00 €
			105.900,00 €
TOTAL			482.400,00 €

Fuente: Elaboración propia.

b) Recursos intangibles: se basan en la información contable, aunque no se pueden apreciar de manera concreta ni con facilidad, formarían parte el área tecnológico, comercial y humano.

En este caso el recurso intangible más destacado es el tecnológico, el sistema informático que dispone la empresa. Se trata de un sistema que permite controlar las gestiones del restaurante mediante la tecnología. Sirve para que los clientes dispongan de una carta en la que pedir directamente la comida sin necesidad de que le tome nota el camarero, y que dispone de información detallada acerca de cada plato (ingredientes, componentes nutricionales, modo de preparación, imágenes de los platos...). Asimismo, mediante este programa se puede obtener una mejor gestión desde la cocina, realizar automáticamente el pedido y obtener estadísticas de los clientes (como por ejemplo el plato que más se ha pedido).

En cuanto a los recursos comerciales que disponemos son los contratos de abastecimiento que tenemos. Además, contamos con una marca propia, que hace referencia al signo que permite diferenciar los productos o servicios de una empresa frente a la competencia, en nuestro caso la imagen de marca de la empresa es la que aparece en la figura 4. En cuanto al nombre comercial, se trata de un signo o una denominación que permite distinguir a una empresa, en este caso sería Tip Tap. Tanto la marca como el nombre comercial lo registramos en la Oficina Española de Patentes y Marcas. Y en cuanto a la denominación social, hace referencia al nombre que utiliza una persona jurídica en el tráfico mercantil, en nuestro caso coincide el nombre comercial con la denominación social, y la registramos en el Registro Mercantil Central.

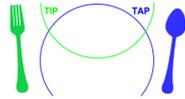
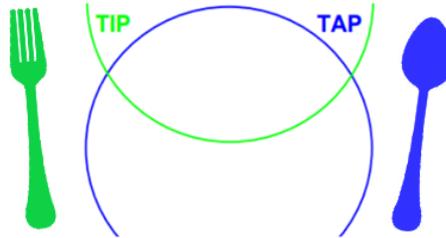


Figura 4: Imagen de marca de la empresa.



Fuente: Elaboración propia.

Los recursos organizativos corresponden a manuales de calidad, de procedimientos, normas de trabajo y registros internos. Por último, también debemos tener en cuenta los recursos humanos que dispone la empresa, en los que se pretende dar un servicio personalizado al cliente, y que no impida la entrada de la tecnología un servicio cercano entre camareros y comensales.

Capacidades: son las habilidades para llevar a cabo una actividad concreta de manera eficaz y diferenciada. En nuestro caso teniendo en cuenta que se trata de un negocio de nueva creación todavía no dispone de capacidades.

4.2. ORGANIZACIÓN EMPRESARIAL

La empresa Tip Tap se constituirá como sociedad limitada, siendo inscrita en el registro mercantil. Las sociedades limitadas están reguladas por la Ley 7/2003, de 1 de abril, de la sociedad limitada Nueva Empresa por la que se modifica la Ley 2/1995, de 23 de marzo, de Sociedades de Responsabilidad Limitada.

En cuanto al organigrama de la empresa está constituido por cinco departamentos, todos ellos dirigidos y coordinados por un director general.

- Producción: será el departamento encargado de realizar la comida estará constituido por un jefe de cocina, encargado de dirigir el correcto funcionamiento de la cocina, y además será el chef, y un ayudante de cocina.
- Compras: el jefe de cocina será el encargado de gestionar este departamento comprando las materias primas necesarias para la elaboración de los platos.
- Recursos humanos: este departamento será el encargado de estar en contacto con los clientes, sirviéndoles en todo momento. Lo conformarán un jefe de sala que organizará de la coordinación y el apoyo de los camareros. Se contará con otros dos camareros adicionales, uno de ellos en sala y otro en barra.
- Finanzas: en este departamento se llevará a cabo la contabilidad de la empresa. Estará gestionado por el director general.
- Marketing: dentro de este departamento se llevarán a cabo todas las políticas de marketing (precio, distribución, producto, comunicación). Este departamento será llevado a cabo por el director general.

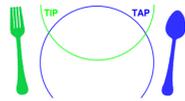
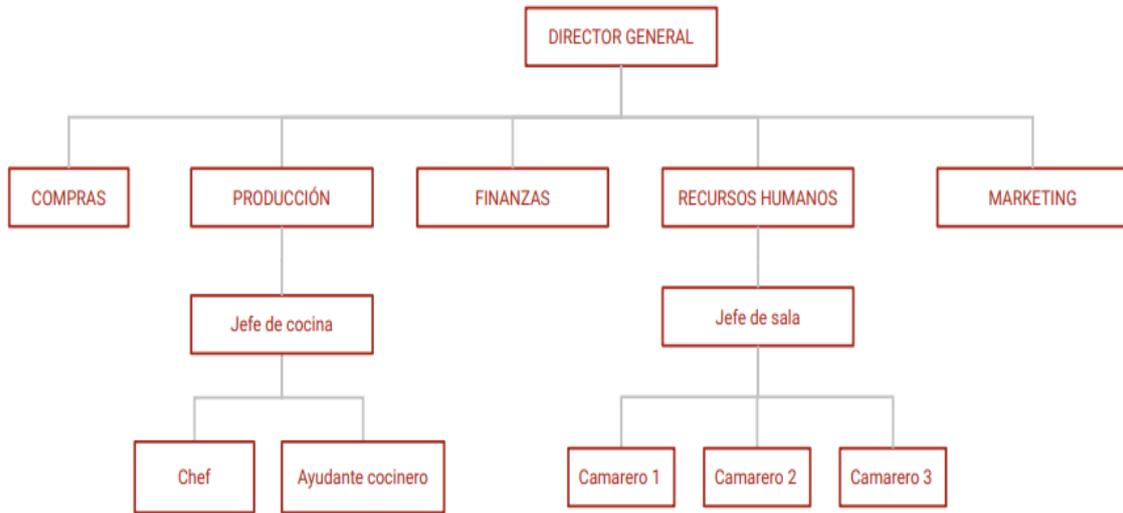


Gráfico 9: Organigrama de la empresa.



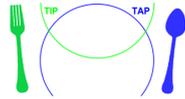
Fuente: Elaboración propia.

5. ANÁLISIS DAFO

Figura 5. Análisis DAFO.

DEBILIDADES	D A F O	FORTALEZAS
<ul style="list-style-type: none"> Menor demanda en invierno debido a la localización Dificultad tecnológica para ciertas personas Falta de experiencia en el sector Marca no reconocida Alta inversión que amortizar 		<ul style="list-style-type: none"> Orientación al cliente Localización del restaurante Establecimiento moderno y tecnológico Recursos humanos Calidad de materias primas Calidad del servicio Compromiso con el medio ambiente
AMENAZAS		OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> Salario mínimo interprofesional bajo Entorno tecnológico débil Escasas innovaciones Competencia elevada Dificultad de diferenciación de la competencia Sector maduro Facilidad de entrada nuevos competidores Bajos costes de cambio por parte de clientes 		<ul style="list-style-type: none"> Pocos restaurantes que apliquen tecnología Estilo de vida más tecnológico Mejora de la economía Aumento del turistas nacionales e internacionales Aumento del consumo por persona No se encuentran productos sustitutivos Alto número de clientes potenciales No hay alto grado de concentración de clientes Alto número de proveedores Facilidad de intermediarios

Fuente: Elaboración propia.



6. DEFINICIÓN DE ESTRATEGIAS Y PROGRAMAS DE MARKETING

Con el objetivo de abordar la manera en la que la empresa debe desempeñarse en el futuro se deben establecer ciertos objetivos y estrategias.

6.1. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

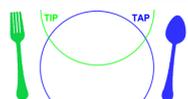
Los objetivos de la empresa tienen la finalidad de indicar la dirección que debería seguir la empresa para estar en el lugar que desea estar. Los objetivos estratégicos vienen derivados de la misión y visión de la empresa y el diagnóstico del análisis interno y externo. Los objetivos deben reunir ciertas características: han de tener claridad y especificidad para que se puedan comprender de forma adecuada; tienen que tener realismo para que puedan ser alcanzables; y se deben de poder medir en tiempo y forma para que puedan ser evaluados en un horizonte temporal.

Los objetivos de Tip Tap son los siguientes, desde diferentes perspectivas (objetivos financieros, de procesos, recursos humanos, clientes...):

- Recuperar el capital aportado en 5 años.
- Aumentar la cuota de mercado en un 5 % en 2019 y un 15 % en 2020.
- Fidelizar un 20 % de clientes en 2019.
- Obtener una alta satisfacción de los clientes en las encuestas que se realizarán (nota media superior a 8/10).
- Aparecer en el short-list de un 15 % de nuestro target.
- Realizar campañas publicitarias, promociones y marketing interno.
- Obtener notoriedad y reconocimiento local.
- Seguir un plan de acción para redes sociales.
- Conseguir una satisfacción de los empleados superior a una puntuación de 8/10.
- Llevar a cabo una formación continua a los empleados.
- Realizar programas de motivación de los empleados.

6.2. DEFINICIÓN DE ESTRATEGIAS DE MARKETING

Las estrategias determinan la manera en la que la empresa pretende alcanzar los objetivos fijados. Las estrategias de marketing tienen un horizonte temporal en el largo plazo, una alta incertidumbre y una difícil posibilidad de evaluación.



La estrategia que sigue una empresa puede estar en cantidad de características de la actividad de la organización, pero en definitiva cualquiera de ellas se resume en una de las dos ventajas competitivas, de liderazgo en costes o diferenciación de producto/servicio (Michael Porter, 1987).

Figura 6. Estrategias genéricas Michael Porter.

	Ventaja estratégica exclusividad	Ventaja estratégica por costes
Mercado total	DIFERENCIACIÓN	LÍDER EN COSTES
Segmento concreto	ALTA SEGMENTACIÓN	

Fuente: Michael Porter (1887).

Por una parte, la estrategia de diferenciación se establece cuando una empresa acude al mercado con un producto o servicio diferenciado al resto, en el que el consumidor está dispuesto a pagar un mayor precio por ese producto/servicio. Por otra parte, la estrategia de liderazgo en costes se basa en vender productos o servicios corrientes a un bajo coste, con el objetivo de convertirse en líder de su segmento.

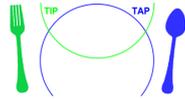
En nuestro caso optamos por una estrategia de diferenciación, donde tendremos una calidad del servicio basada en la calidad de compra de materias primas, la elaboración de los platos, la rapidez del servicio, la imagen de marca, la atención al cliente, la formación del personal y la utilización de dispositivos electrónicos novedosos.

En un futuro se pretende seguir llevando a cabo la estrategia de diferenciación siendo una marca consolidada, con un reconocimiento diferenciador frente a la competencia. Llevando a cabo un servicio de calidad y moderno.

6.3. SEGMENTACIÓN Y POSICIONAMIENTO

El mercado puede estar integrado por una cantidad elevada de consumidores diferentes que disponen de distintas exigencias. Por ello se debe agrupar a los consumidores en grupos que busquen las mismas características en los productos. Para llevar a cabo una segmentación en el mercado se necesita averiguar qué consumidores disponen de las mismas necesidades, para así ofrecer una oferta específica orientada a cada tipo de consumidor. Gracias a la segmentación el consumidor tiene una mayor satisfacción y se incrementan las ventas, además también permite identificar posibles nuevos segmentos en los que estar presente.

Para llevar a cabo una correcta segmentación hace falta segmentar el mercado, seleccionar el mercado objetivo y posicionar el producto en el mercado.



A la hora de segmentar el mercado tenemos que dividir en base a criterios objetivos, tanto generales (demográficos, geográficos y socioeconómicos) como específicos (grado de uso de producto, lealtad de marca, lugar de compra...), y criterios subjetivos, tanto generales (personalidad y estilo de vida) como específicos (beneficio buscado, actitud, percepciones...).

En nuestro caso concreto dividimos a los consumidores en dos grupos:

- Familias: jóvenes y adultos, con un poder adquisitivo medio-alto, parejas y parejas con hijos.
- Negocios: el entorno empresarial, tanto trabajadores como reuniones de negocios.

Para seleccionar el mercado objetivo se pueden utilizar diferentes estrategias de cobertura:

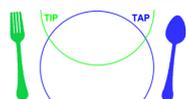
- Marketing masivo: acudir a todo el mercado.
- Estrategia de concentración: seleccionar un mercado objetivo en el que operar con un producto específico.
- Expansión de la línea de productos: seleccionar un mercado objetivo en el que operar con diferentes productos.
- Expansión a varios segmentos: seleccionar varios mercados objetivos en los que operar con un producto específico.
- Estrategia de concentración: seleccionar diferentes mercados objetivos en los que acudir en cada uno con diferentes o mismos productos.
- Estrategia de diferenciación: seleccionar diferentes mercados y productos en los que operar de diferente forma, acudiendo a un mercado con varios productos o operando con un producto en varios mercados.

Tip Tap lleva a cabo una estrategia de concentración, ya que se dirige principalmente a un mercado (familias) con un único servicio principalmente (restauración).

Figura 7. Selección del mercado objetivo, estrategia de concentración.

	SM1	SM2	SM3
P1			
P2			
P3			

Fuente: Elaboración propia adaptada del modelo Abell.



Mientras que el posicionamiento estratégico es el sitio que ocupa un producto o marca en el mercado con respecto a la competencia. La estrategia de posicionamiento puede estar reflejada en el consumidor (atributos del producto, problemas que soluciona, frecuencia de uso o tipos de usuarios) o en la competencia (relación que dispone con otros productos).

En nuestra empresa la estrategia de posicionamiento se basa en el consumidor, concretamente en los atributos del producto, ya que busca llegar al mercado posicionándose en las características que dispone la empresa (principalmente el uso de la tecnología) frente a la competencia.

7. PLAN DE ACCIÓN

El marketing operativo está dirigido a satisfacer las necesidades de los consumidores, para llevar a cabo dicha estrategia se utiliza el marketing mix, que está compuesto por las cuatro “P’s” del marketing, que son producto (product), precio (price), distribución (place) y comunicación (promotion).

Figura 8. Las cuatro P’s del Marketing.



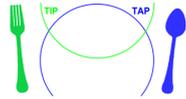
Fuente: McCarthy (1960).

A continuación, vamos a explicar dichas variables de marketing mediante el plan que se va a llevar en cada una de ellas. De esta manera abarcaremos las estrategias a seguir en cada uno de los apartados del plan de acción.

7.1. PLAN DE PRODUCTO

En este apartado vamos a hablar de la estrategia que hay que llevar a cabo para el producto. En nuestro caso el producto sería un servicio. El servicio lo vemos como el conjunto de atributos capaces de generar satisfacción en el cliente, considerando en todo momento las necesidades de este.

El restaurante Tip Tap pretende ofrecer al cliente un servicio gastronómico de mayor calidad utilizando la tecnología para ofrecer una mayor información al cliente. Mediante el uso de tablets cada comensal dispondrá de una carta electrónica, la cual te ofrecerá múltiples ventajas.



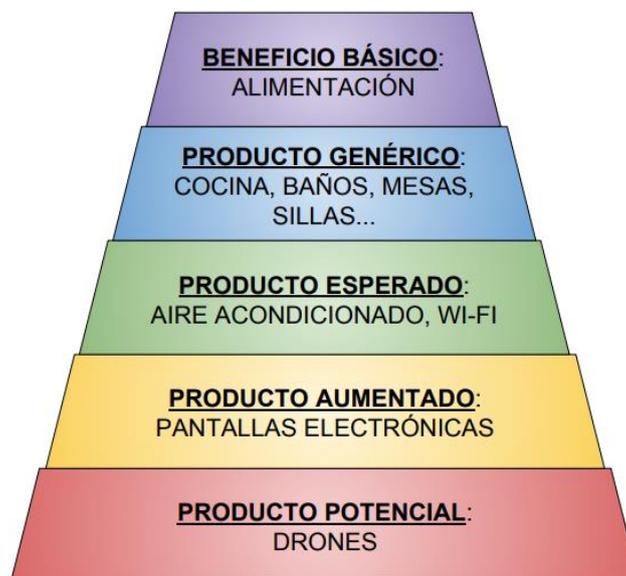
Por una parte, podrás ver una gran variedad de productos con todo tipo de información, desde ingredientes, modo de preparación, valores nutricionales, imágenes de los platos, puntuaciones que otros comensales han dado a cada plato... Así como también podrás cambiar de idioma si lo deseas.

Por otra parte, también mejorará la gestión del servicio, con lo que se proporcionará al cliente un mejor servicio. Teniendo un mayor control sobre las materias primas, disponer de estadísticas de consumo de los platos, posibilidad de cambiar los platos de la carta en el momento que se requiera, una mejor gestión de reservas, disponer de mayor información acerca de los clientes (edad, sexo...) y con ello ofrecer una experiencia más personalizada, realización de encuestas...

Todo ello sin perder la calidad en la realización de los platos, ni el trato personalizado que te brindará cada camarero. Además, se ahorran tiempos de espera, ya que una vez que tengas decidido el plato que deseas comer, no necesitas esperar a que venga el camarero a tomarte nota puesto que puedes pedirlo tú directamente. Asimismo, también se encuentra la posibilidad de disponer de una carta física en papel, por si el cliente no se siente cómodo utilizando una carta electrónica.

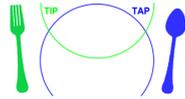
La oferta gastronómica que dispone Tip Tap se basa en una gastronomía nacional y casera, que combina la comida tradicional junto con algún plato de gastronomía internacional. La carta estará compuesta por diferentes segmentos, como son raciones (tanto frías como calientes), primeros platos (ensaladas, arroces, pastas...), segundos platos (pescados y carnes), bebidas y postres. En algunos casos los platos cambiarán dependiendo del día, con el objetivo de dar un dinamismo a la oferta gastronómica. Por otra parte, las materias primas para la elaboración de los platos serán frescas, en muchos casos compradas día a día.

Gráfico 10. Dimensiones del producto de Tip Tap.



Fuente: Elaboración propia.

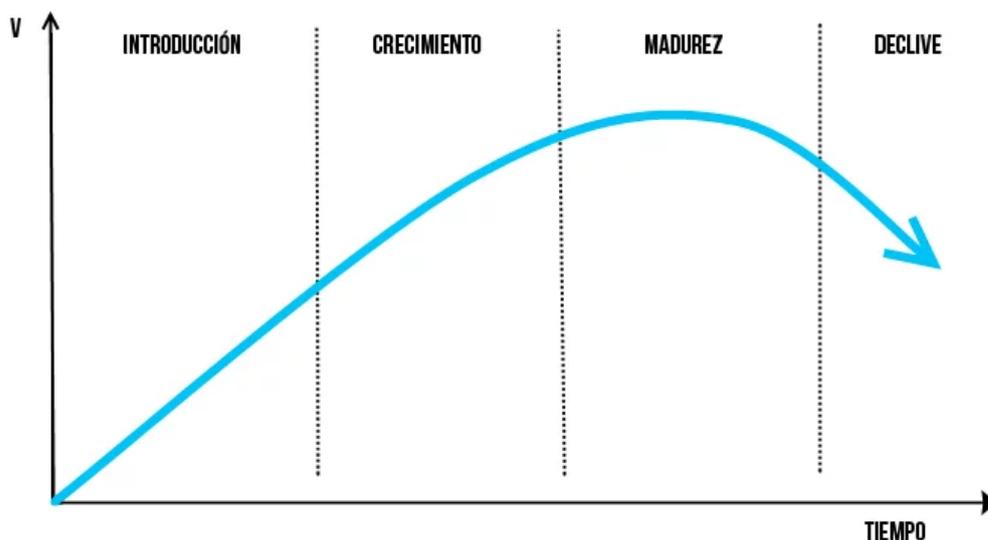
Dimensiones del producto:



- Beneficio básico: el servicio principal que busca el consumidor. En nuestro caso sería la alimentación.
- Producto genérico: características técnicas esenciales que posibilitan realizar el servicio, que sería la cocina, baños, mesas, sillas, cubiertos...
- Producto esperado: atributos que espera el cliente que estén dentro del servicio, y en caso de que faltasen causarían insatisfacción, como por ejemplo el aire acondicionado, Wi-Fi, servicio de limpieza...
- Producto aumentado: características diferenciadoras del servicio, que son determinantes a la hora de realizar la elección. En nuestra empresa principalmente serían las pantallas electrónicas de los comensales, o la aplicación para móviles.
- Producto potencial: cuestiones a incorporar al servicio en el futuro, como por ejemplo drones que transporten los pedidos a domicilio.

En cuanto al ciclo de vida del producto, corresponde al proceso cronológico que va desde la aparición del producto en el mercado hasta su desaparición, pasando por diferentes fases (introducción, crecimiento, madurez y declive).

Gráfico 11. Ciclo de vida del producto.

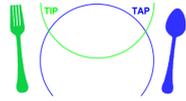


Fuente: Levitt (1965).

Por una parte, si consideramos el sector de la restauración nos encontraríamos en la etapa de madurez, donde el servicio ya está asentado en la sociedad y con una alta competencia.

Aunque, por otra parte, si consideramos que se trata de un restaurante que utiliza la tecnología nos encontraríamos en la etapa de introducción, donde se está empezando a lanzar al mercado ese tipo de servicio, en el que muy pocas empresas del sector de la restauración lo llevan a cabo, las ventas en esta etapa no son muy altas, la distribución es limitada y la comunicación debe ser alta para dar a conocer el producto.

Finalmente, la estrategia de marca que va a seguir la empresa es la de utilizar una marca única, esto es, va a utilizar el mismo nombre (Tip Tap) en todos los



servicios que ofrece la empresa. Mediante la marca se pretende dar una imagen positiva y de prestigio de cara a futuro.

En definitiva, la oferta del servicio se fundamenta en la diferenciación basada en la calidad y en la innovación. Así como también en la entrega en la que se da el servicio, mediante el personal empático y profesional, y mediante la atmósfera que se crea en el espacio físico, con la utilización de un mobiliario moderno y sofisticado. Se pretende que tanto la calidad técnica, que es el servicio que recibes mediante evidencias (atmósfera, tiempos de espera, limpieza del establecimiento, tiempos de espera, calidad de la comida...), como la calidad funcional, que se trata de la forma en la que recibes el servicio (trato del personal, resolución de problemas...) sean ambas altas, cuidando todos los detalles.

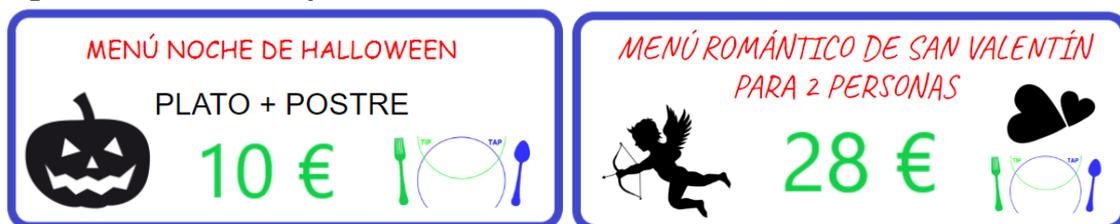
La ambientación del local será siempre la misma exceptuando las ocasiones en las que se decorará con motivo de diferentes festividades y promociones (como por ejemplo en navidad, Halloween, san Valentín...). En estas ocasiones también variará la oferta gastronómica. Con esta estrategia se pretende atraer a los consumidores dando 'vida' al establecimiento.

7.2. PLAN DE PRECIOS

El precio es otra de las variables del mix del marketing, para la empresa se trata del valor en términos monetarios en que se considera el producto o servicio, y para el consumidor es lo que da a cambio de recibir la utilidad de un producto o servicio, incluyendo costes monetarios y no monetarios (temporales, de esfuerzo...). Las características del precio son que es una variable que afecta de manera directa sobre los beneficios de la empresa, que se trata de una estrategia competitiva, que es una estrategia de la empresa que la competencia puede observar fácilmente, y que se puede modificar obteniendo resultados de esa modificación en el corto plazo.

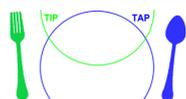
Se utilizará una estrategia de precios competitiva con precios primados, es decir que estén un poco por encima de la competencia, ya que se ofrece un servicio innovador y de gran calidad. Asimismo, también se llevará a cabo una estrategia de precios diferenciales en la que habrá diferentes tipos de promociones. Dentro de los precios diferenciales consideraremos descuentos aleatorios con el objetivo de estimular la oferta en momentos puntuales, descuentos periódicos en días especiales (Halloween, san Valentín...). En la figura 9 se puede apreciar la representación gráfica de este último descuento mediante dos ejemplos concretos.

Figura 9. Descuentos periódicos.



Fuente: Elaboración propia.

Asimismo, dentro de los precios diferenciales también se llevará a cabo descuentos personales, en el que podrás realizar una tarjeta de fidelización electrónica con la que obtendrás puntos y descuentos, como por ejemplo un 10 % en la siguiente



comida que realices en Tip Tap una vez realizada la tarjeta de fidelización. Para realizar dicha tarjeta solo será necesario rellenar unos datos en la pantalla que se encuentra en cada silla, la tarjeta será virtual por lo que no hará falta llevarla físicamente, para utilizarla sólo tendrás que introducir tu email y la contraseña que tu hayas elegido. Además, en tu cuenta asociada podrás guardar los datos de la tarjeta con la finalidad de pagar de una forma más rápida y cómoda, asimismo también dispondrás de los platos que has comido en otras ocasiones, como estadísticas nutricionales.

Por otra parte, también se llevará a cabo una estrategia de precios paquete, en el que hay un único precio para diferentes productos. Para llevar a cabo esta estrategia se realizará una alianza con el hotel Silken Rio Santander, en el que por el precio de 65 euros obtendrás una habitación para una noche para dos personas y dos menús del día en el restaurante Tip Tap.

Figura 10. Precio paquete.



Fuente: Elaboración propia.

El precio asignado, en el que se ha tenido en consideración el coste y el precio de la competencia, del menú diario (de lunes a viernes) será de 12 €, del menú de los sábados de 15 € y del de los domingos y festivos de 17 €. Mientras que los platos de la carta tendrán un precio entre 8 y 25 euros. En cuanto a las bebidas tendrán el mismo precio que el de la competencia. Y la manera de pago será tanto en efectivo como con tarjeta de crédito.

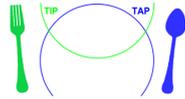
Tabla 10. Precios genéricos de Tip Tap.

Precios genéricos	
Menú diario (L a V)	12,00 €
Menú sabados	15,00 €
Menú domingos y festivos	17,00 €
Carta	8,00 € - 25,00 €

Fuente: Elaboración propia.

7.3. PLAN DE DISTRIBUCIÓN

La distribución es una herramienta de marketing que conecta la producción con el consumo, para que el producto esté disponible para el consumidor en cantidad, tiempo y lugar requerido (Aparicio y Zorrilla, 2015). Hay dos maneras de llevar a cabo



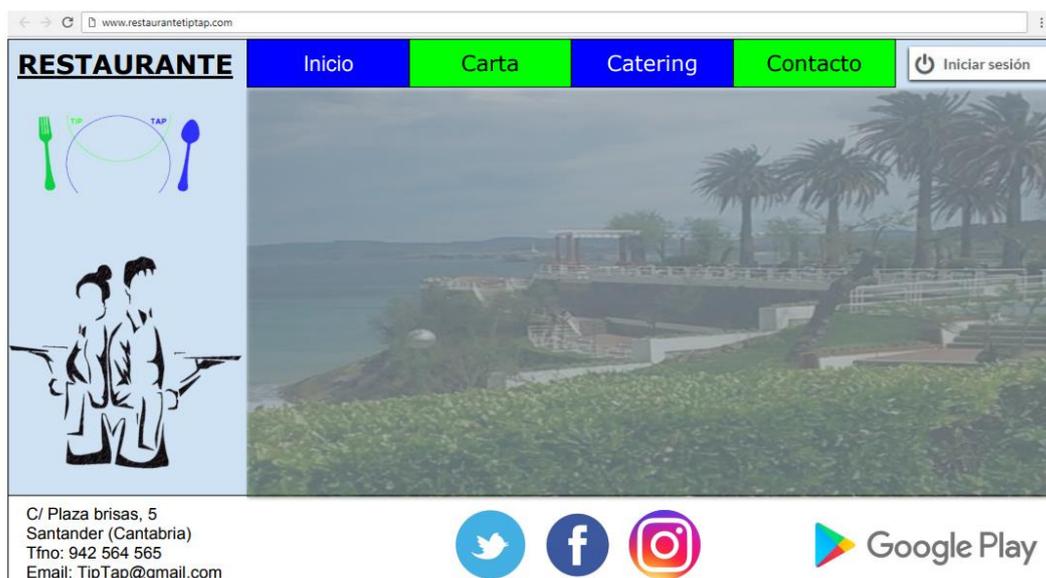
esa distribución, directa (físico o a domicilio) o indirecta (con intermediarios). La distribución directa física se realiza en el establecimiento, en donde es importante crear una atmósfera de servicio en el local, así como la localización. Mientras que la distribución directa a domicilio da una mayor utilidad al consumidor. Por otra parte, la distribución indirecta mediante intermediarios permite abarcar una mayor cuota de mercado, aunque también conlleva una pérdida de control.

En nuestro caso la distribución se lleva a cabo tanto de manera directa como indirecta. Por una parte, la distribución directa de nuestro servicio se realiza en nuestro propio establecimiento, así como en el servicio de catering que disponemos en el que te llevan el menú a tu domicilio, siempre y cuando sea para un número superior a siete personas. Este último servicio es ideal para comidas familiares y el ámbito empresarial, y para solicitarlo lo puedes hacer llamando por teléfono, mediante la página web o la aplicación móvil.

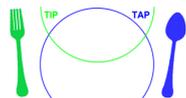
Por otra parte, la distribución indirecta viene dada mediante un intermediario, que es la plataforma Just Eat, en este caso el servicio a domicilio lo proporciona un repartidor externo a la empresa. Se tiene un acuerdo comercial con este intermediario en el que nos proporciona durante el próximo año estar presentes en su plataforma de pedidos online, y llevar a cabo el servicio de reparto a domicilio, a cambio de llevarse una comisión de 2 euros por cada pedido que se realice.

En Tip Tap la distribución se lleva a cabo de manera omnicanal, ya que integra diferentes contactos con el cliente de manera conjunta, es decir, se puede prestar el servicio mediante la integración de diferentes puntos de contacto como por ejemplo en el propio establecimiento, en la página web, en la aplicación móvil, o en el domicilio. En nuestro caso permite la posibilidad de hacer 'webrooming', que se trata de mirar por internet la oferta para luego llevar a cabo la transacción en el propio establecimiento, esto es, mirar la carta de platos por internet para luego comer en el local.

Figura 11. Prototipo página web.



Fuente: Elaboración propia.



Como hemos dicho anteriormente una de las maneras en las que se va a llevar a cabo la distribución del servicio es mediante la página web, en la que dispondrá de una breve descripción de la empresa, de la carta, del servicio de catering, el contacto de la empresa y un apartado de registro en el que se podrá mirar la tarjeta de fidelización de los clientes. Así mismo el contenido de la página web también se encontrará en la aplicación móvil.

En definitiva, mediante la estrategia de distribución se pretende combinar diferentes canales de distribución para conseguir una mayor cuota de mercado, y con la utilización de un intermediario se quiere abaratar el coste sin dejar de prestar el servicio.

7.4. PLAN DE COMUNICACIÓN

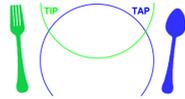
La comunicación es otra de las variables del mix de marketing, en la que tiene como finalidad transmitir información sobre el producto/servicio de la empresa a sus principales públicos. Los objetivos que pretende la comunicación es informar, persuadir, fomentar la acción, y potenciar la imagen de la empresa entre otros.

En nuestra empresa, teniendo en cuenta que es de nueva creación los objetivos de comunicación que persigue es darse a conocer, construir una de imagen de marca importante, posicionarse dentro de nuestro target, aparecer en el shortlist de nuestro público objetivo (esto es, que la empresa aparezca en la mente del consumidor como una opción válida de compra), y en definitiva realizar una mayor venta de nuestro servicio.

Para llevar a cabo una correcta comunicación es importante considerar el posicionamiento y la imagen de marca que se pretende transmitir, así como también seleccionar de manera adecuada al público objetivo al que quieres comunicar. Tip Tap pretende dar una imagen de restaurante innovador y de calidad, combinado con un buen ambiente, establecimiento y ubicación para la satisfacción del consumidor. Por otra parte, el público al que se dirige nuestra empresa recordemos que lo hemos dividido en dos grupos. En un lado familias, en las que disponen de un nivel de ingresos medio-alto, en una franja de edad comprendida entre los treinta y cincuenta años, y tanto 'dinks' (parejas sin hijos), como familias con hijos. Y en el que se dividirán entre habitantes de Santander y alrededores y turistas. Mientras que en el otro lado se encuentra el ámbito empresarial.

Con el objetivo de realizar un correcto plan de comunicación, hay que tener en cuenta las diferentes variables que conforman el mix de comunicación (publicidad, promoción de ventas, relaciones públicas, fuerza de ventas, marketing directo, merchandising, patrocinios y comunicación 2.0).

Considerando el nuevo escenario en el que nos encontramos, resulta muy recomendable adaptarse al entorno multimedia y multicanal que vivimos hoy en día. Y por lo tanto es una oportunidad utilizar las ventajas que proporciona la tecnología mediante su utilización en la comunicación, como por ejemplo en redes sociales o displays publicitarios. Aunque de la misma manera que también es importante llevar a cabo estrategias convencionales. En nuestra empresa se pretende combinar ambas dos.



Asimismo, también se va a llevar a cabo un especial interés en el que nuestros clientes sean comunicadores de la marca Tip Tap, ya que vivimos en una época en la que las recomendaciones son muy importantes a la hora de elegir un producto o servicio. Teniendo presente que para ello es necesario cubrir las expectativas que ellos tienen, ya que de no ser así generaría todo lo contrario, una comunicación negativa de nuestra marca.

A continuación, vamos a explicar con más detalle las diferentes variables del mix de comunicación que vamos a utilizar para llevar a cabo el plan de comunicación de nuestra empresa.

Publicidad

La publicidad consiste en transmitir un mensaje de manera remunerada con la utilización de distintos medios normalmente masivos (radio, cine, televisión, internet...) para alcanzar un alto número de receptores. La publicidad pretende informar y persuadir, ya que se trata de una herramienta que se utiliza para condicionar el comportamiento del consumidor (Pride y Ferrell, 2008).

Las características principales que dispone la publicidad son que se puede llegar a un amplio número de receptores en un corto periodo de tiempo, que en la mayoría de los casos no es posible seleccionar con precisión al público objetivo receptor del mensaje y que tiene un alto coste.

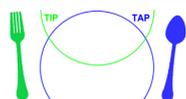
Los objetivos principales que persigue la publicidad son crear notoriedad; crear, mantener o cambiar la imagen de la empresa, así como el posicionamiento; informar sobre características del producto, precio, o promociones; mostrar ventajas que dispone el producto o nuevos usos; llegar a nuevos segmentos...

La publicidad permite emitir mensajes para que los receptores los recojan, sin embargo, no crea relaciones con estos. Por ello es importante utilizar el marketing de contenidos que genere valor a la persona que está recibiendo el mensaje, de esta manera permite a las empresas diferenciarse de las de la competencia, y también a crear relaciones.

A la hora de llevar a cabo la publicidad hay que tener en cuenta el medio que vas a utilizar, ya que cambia completamente el mensaje de un medio a otro. Por ejemplo, en medios impresos hay que prestar más atención al color y a la forma, y sin embargo en la radio o televisión hay que tener más en cuenta la música o el tono de voz.

En nuestra empresa una de las variables que le vamos a dar mucha importancia es la publicidad. Nosotros vamos a utilizar varios medios con el objetivo de ampliar la cobertura y frecuencia del mensaje, aunque también habrá medios que descartemos. Tenemos que considerar que las características del medio permiten lograr los objetivos de la campaña publicitaria, llegando a nuestro público objetivo y utilizando de manera eficiente los recursos económicos que disponemos.

Uno de los medios que más importancia le vamos a dar es internet, considerando el tipo de empresa que tenemos en la que utiliza la tecnología. Tenemos que considerar dos conceptos que son muy importantes dentro del marketing en internet, que son SEO (Search Engine Optimization) y SEM (Search



Engine Marketing). SEO hace referencia al posicionamiento en buscadores de internet como Google, Bing o Yahoo. Es un posicionamiento natural que se basa sobre diferentes aspectos, como son análisis de la web (contenido, estructura...), de palabras claves, de enlaces, de redes sociales, de evolución de la página web... Mientras que SEM hace referencia a marketing en buscadores, en la que te permite tener visibilidad en motores de búsqueda en base a la publicidad.

Nosotros vamos a realizar una estrategia conjunta de SEO y SEM ya que nos aportará mayores beneficios. Pretendemos tener una importante presencia online para darnos a conocer entre nuestro público. Para realizar el SEM vamos a utilizar la herramienta Google Adwords, ya que según un estudio realizado por “El Economista” determina que Google fue en 2017 el buscador más utilizado con una cuota superior al noventa por ciento. En dicha herramienta vamos a intentar posicionarnos en búsquedas relacionadas con restaurantes y Santander.

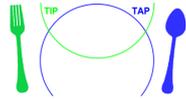
En cuanto al SEO, nos centraremos en disponer de una página web accesible y funcional, en generar contenidos continuamente, y en utilizar las palabras clave adecuadas. Con el objetivo de saber cuáles son las palabras más apropiadas a emplear vamos a utilizar las herramientas Google Adwords y Google Trends donde nos muestran las tendencias de las palabras más buscadas por los usuarios. Y a partir de ahí hemos creado nuestra lista de palabras clave a utilizar.

Tabla 11. Lista de palabras clave.

Palabras clave	
Restaurante	Comer en Santander
Santander	Turismo
Lunch	Moderno
El Sardinero	Cantabria
Gastronomía	Carta electrónica
Restaurante tecnológico	Menú
Carta	Lugar diferente
Catering	Relax
Playa	Calidad
Gourmet	Universal

Fuente: Elaboración propia.

Mientras que la publicidad en internet será mediante anuncios en los buscadores cuando se realicen las búsquedas de “restaurantes en Santander”, “restaurantes en El Sardinero” o “restaurantes tecnológicos”. El coste es por CPM (Coste Por Clic), el coste por cada clic estimado en nuestro caso es de 0,20 €. Asimismo, también contrataremos anuncios Display (publicidad mediante dispositivos digitales), mediante el formato Banner (anuncios gráficos insertados en páginas web que te redirigen a la página del anunciante) con un tamaño de 728x90 pixels, y que se colocarán en páginas relacionadas con el turismo en Santander. En este caso utilizaremos el CPM (Coste Por Mil impresiones) mensual de 80 euros. Ambas



estrategias se llevarán a cabo durante todos los meses del año mediante Google Adwords.

Otro de los medios que vamos a seleccionar es la radio, que permite disponer de selectividad tanto geográfica como sociodemográfica, y además no tiene un alto coste. Dentro de este medio vamos a seleccionar el soporte de Onda Cero, en el área local de Santander (emisora 91.9 FM). Se ha decidido seleccionar dicho soporte considerando el área geográfica en la que se retransmite, el público objetivo de esa emisora, y la reputación de ese soporte. El formato que se va a utilizar es una cuña de 20 segundos, durante los días laborables entre las 12:30 y 14:00, y durante tres semanas. El coste de cada cuña en dicho soporte y tiempo son de 37 euros.

Figura 12. Imagen del soporte seleccionado de radio.



Fuente: www.ondacero.es

Asimismo, también vamos a utilizar el exterior como medio de publicidad, ya que nos permite la selectividad geográfica, asimismo es un medio masivo que permite la repetición. El formato que vamos a utilizar es mediante 'mupis' (mobiliario urbano de publicidad). Solamente utilizaremos dos, que estarán situados en el centro de Santander. Los contrataremos en tres ocasiones durante una semana cada una de ellas, en la apertura (Enero), y en verano (Julio y Agosto). El coste por semana de cada uno de ellos es de 187 euros.

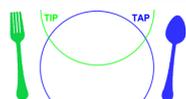
La prensa diaria es un medio que solo vamos a utilizar una vez, ya que no consideramos un medio adecuado a nuestro negocio, aunque si de utilidad a la hora de la apertura del restaurante. Considerando la zona en la que nos encontramos el periódico con un amplio número de lectores locales es el diario montañés, por tanto, es el soporte que seleccionaremos. El coste es de 74 euros por módulo con un recargo de 150 % por ser a color. En nuestro caso seleccionaremos tres módulos.

Figura 13. Imagen del soporte seleccionado de prensa diaria.



Fuente: www.eldiariomontañés.com

Por otra parte, los medios que no se van a utilizar son la televisión, prensa diaria, revistas y cine. La televisión se decide desestimar ya que a pesar de tener una gran penetración tiene un elevado coste, además al coste del medio habría que añadirle la producción que habría que realizar para elaborar el mensaje. Por este último motivo es por el que también descartamos finalmente el cine, ya que a pesar de que podemos segmentar de manera geográfica y sociodemográfica, el coste que supone es demasiado elevado para una empresa como la nuestra. Asimismo,



descartamos las revistas porque consideramos que no se adecua con nuestro público objetivo.

Tabla 12. Medios de publicidad utilizados.

Medio	
Televisión	X
Radio	✓
Prensa diaria	✓
Revistas	X
Exterior	✓
Cine	X
Internet	✓

Fuente: Elaboración propia.

El objetivo que busca nuestra empresa con esta política publicitaria es que la empresa se dé a conocer, principalmente en el área de Santander que es donde se encuentra el local. De esta manera se estima incrementar en un 15 % el número de clientes y en un 60 % la notoriedad de marca de nuestro target en un intervalo de tiempo de un año.

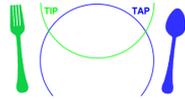
Promoción de ventas

Se trata de una mejora en la oferta habitual de la empresa que tiene el objetivo de aumentar las ventas por medio de incentivos que generen valor añadido al consumidor en un periodo de tiempo concreto. Esta acción tiene una rápida respuesta, y por tanto puedes ver los resultados de la promoción en el corto plazo. Asimismo, es eficaz cuando se utilizan de manera conjunta con otras variables comunicacionales (publicidad, marketing directo...) con la finalidad de que el consumidor esté al tanto de la promoción.

Figura 14. Promoción de apertura.



Fuente: Elaboración propia.



En nuestro caso, comenzaremos con una promoción la primera semana de apertura, en la que se ofrecerá un 10 % de descuento a todos los clientes durante los cinco primeros días de apertura, con el objetivo de generar un gran número de clientes para que conozcan el restaurante.

Por otra parte, durante el primer año, una vez al mes se realizará un sorteo en redes sociales, en el que el agraciado podrá disfrutar de un vale promocional de dos menús (valorados en 30 euros). De esta manera se pretende atraer al público mediante la repercusión en redes sociales.

Asimismo, también se van a realizar promociones de fidelización donde el principal objetivo es que los clientes vuelvan al establecimiento. Este tipo de promociones se lleva a cabo mediante la tarjeta virtual de fidelización que hemos comentado anteriormente, una de estas promociones será obtener un 10 % de descuento en la siguiente ocasión en que acudas al restaurante en el momento en que te hagas dicha tarjeta virtual. De esta manera estaríamos también obteniendo los datos de los clientes y poder hacer acciones más efectivas de cara a futuro. Además, también se va a realizar una acción en la cual por diez servicios diferentes que realices se te regalará un menú del día. Mediante esta técnica se pretende fomentar la repetición y fidelización del cliente.

Relaciones públicas

Las relaciones públicas (RRPP) son las diferentes actividades y técnicas que van dirigidas a la sociedad y que tienen como objetivo transmitir una buena imagen pública. Algunas de estas actividades son visitas a empresas, eventos, comunicados, patrocinios, acciones sociales...

En Tip Tap durante los tres primeros sábados y domingos desde el inicio de apertura se van a organizar unas visitas una vez al día, con un aforo limitado de 12 personas, en las que se explicarán las características y beneficios de las pantallas electrónicas, asimismo también se enseñará la cocina e incluso se ofrecerá alguna muestra de algún plato. Mediante esta acción se pretende dar a conocer la empresa, y crear una imagen de marca positiva.

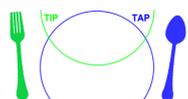
Patrocinios

Se trata de una acción de marketing y relaciones públicas en donde la empresa aporta una cantidad económica o en especie a cambio de que esa actividad esté asociada a la imagen de la empresa.

En Tip Tap se va a patrocinar el evento Cybercamp que se realizará en el palacio de exposiciones de Santander. De esta manera se pretende asociar nuestra imagen hacia eventos tecnológicos donde consideramos que se encuentra una parte importante de nuestro público objetivo. La aportación será monetaria (350 euros) a cambio de que aparezca la imagen de la empresa en dicho evento.

Marketing directo

Mediante esta variable se pretende fomentar una comunicación interactiva con segmentos concretos de la sociedad mediante la utilización de algunos medios de



comunicación como es el correo (postal y electrónico) o el teléfono. El objetivo es generar respuesta y en definitiva transacción comercial.

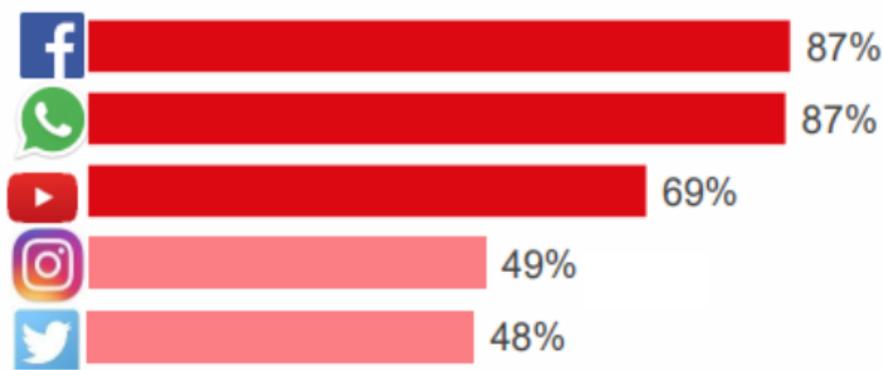
Dentro de este apartado se llevará a cabo el uso de flyers o folletos. Dicho flyer va a contener un mensaje directo, claro y fácil de comprender. Además, obtendrá un diseño llamativo para conseguir que se le preste atención. La zona de reparto sería en los alrededores del establecimiento. Se van a imprimir un total de 10.000 unidades de DIN A6 que tiene un coste de 90 euros.

Asimismo, también se utilizará el email marketing, en donde nos comunicaremos con nuestro público objetivo mediante el correo electrónico, de esta manera recibiremos feedback de nuestros servicios e informaremos de promociones. No se pretende enviar muchos correos, ya que no se quiere saturar a nuestro público, ni que lo puedan ver como spam (correo basura). De esta manera obtenemos una relación directa con nuestros clientes, en la que conseguiremos retroalimentación para nuestro restaurante.

Comunicación 2.0

Esta variable está basada en la web 2.0 y las redes sociales, consiste en una comunicación bidireccional entre la empresa y el consumidor. Dentro de este punto es importante considerar el marketing de contenidos, en el que produces contenidos (información, imágenes, gráficos, videos...) para divulgarlos y atraer a los consumidores. De esta manera pretendemos que los usuarios visiten la página web y redes sociales de la empresa con el objetivo de poder convertirlos en nuestros clientes.

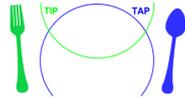
Figura 15. Las 5 redes sociales más utilizadas en 2018.



Fuente: IAB.

En Tip Tap se va a utilizar la estrategia de SMM (Social Media Marketing), ya que esta herramienta de comunicación genera diversos beneficios a un coste relativamente bajo. Para ello se van a escoger tres redes sociales que más se apropian a la empresa, además considerando el “Estudio Anual de Redes Sociales 2018” que realiza IAB serán tres entre las cinco más utilizadas. Estas redes sociales son Facebook, Twitter e Instagram, en donde se emitirá contenido propio (como por ejemplo fotografías de nuestros platos, información nutricional, recomendaciones culinarias, informaciones tecnológicas, concursos...). Dicho contenido se creará con una frecuencia de entre tres y cinco publicaciones por semana. Y en las tres redes sociales habrá un contenido similar, aunque en ciertas ocasiones diferente, asimismo

PLAN DE MARKETING DEL RESTAURANTE TIP TAP



estarán relacionadas todas las redes entre sí y con la página web. En definitiva, queremos utilizar una estrategia de inbound marketing que permita atraer al consumidor a nuestra empresa. Asimismo, también estaremos presentes en la página web de TripAdvisor como hemos comentado anteriormente.

Por otra parte, mediante esta herramienta también se pretende gestionar los comentarios tanto positivos como negativo que reciba Tip Tap. De esta manera se procura estar en contacto con el cliente en todo momento y ante toda sugerencia.

Como objetivos de este apartado concreto nos marcamos aumentar un 7 % las visitas a la web cada mes, aumentar el número de seguidores en 100 cada mes en cada red social, durante los seis primeros meses y 50 durante los seis restantes, y obtener una media de 20 impactos (likes/me gusta/retweets) en cada publicación. En definitiva, pretendemos generar movimiento para aumentar el posicionamiento y obtener una buena imagen de marca.

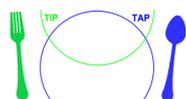
Presupuesto plan de comunicación

Para llevar a cabo de manera correcta el plan de comunicación debemos estimar el coste monetario que va a suponer cada medida por la que optemos. Recapitulando cada apartado de este plan comunicacional obtenemos el presupuesto final reflejado en la tabla 13.

Tabla 13. Presupuesto del Plan de comunicación.

PRESUPUESTO (Anual 2019)		
	Acción	Coste
Publicidad	Internet (publicidad buscadores)	$(0,20 \text{ €} \times 250 \text{ visitas} \times 12 \text{ meses}) = 600 \text{ €}$
	Internet (anuncios display)	$(80 \text{ €} \times 12 \text{ meses}) = 960 \text{ €}$
	Radio: Onda Cero	$(37 \text{ €} \times 15 \text{ veces}) = 555,00 \text{ €}$
	Exterior: Mupis	$(187 \text{ €} \times 3 \text{ semanas} \times 2 \text{ mupis}) = 1.122,00 \text{ €}$
	Prensa: El Diario Montañés	$(74 \text{ €} \times 3 \text{ módulos} \times 150\% \text{ color}) = 333,00 \text{ €}$
Promoción de ventas	Vale promocional	$(30 \text{ €} \times 12 \text{ veces}) = 360,00 \text{ €}$
	Estimación promoción apertura	$(17 \text{ €} \text{ gasto medio} \times 80 \text{ personas} \times 5 \text{ días} \times 10\%) = 680,00 \text{ €}$
	Estimación promoción fidelización	$(17 \text{ €} \text{ gasto medio} \times 270 \text{ personas} \times 10\%) = 459,00 \text{ €}$
Relaciones públicas	Visitas	$(15 \text{ €} \times 6 \text{ días}) = 90,00 \text{ €}$
Patrocinios	Cybercamp	350,00 €
Marketing directo	Flyer	$(10.000 \text{ unidades}) = 89,99 \text{ €}$
Presupuesto estimado TOTAL		5.598,99€
Sobrante para posible incidencias		901,01 €
Presupuesto TOTAL		6.500,00 €

Fuente: Elaboración propia.



8. EJECUCIÓN Y CONTROL

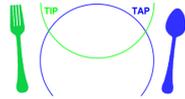
Con la finalidad de que se logren los objetivos que hemos establecido debemos llevar a cabo la ejecución y control del plan de marketing, ya que de nada sirve disponer de una estrategia si luego no se lleva a cabo. La ejecución de la estrategia se considera a las actividades y decisiones que hacen falta para llevar a cabo la estrategia, y así conseguir la misión y los objetivos planteados (Guerras y Navas, 2007).

Para llevar de manera adecuada la ejecución del plan de marketing vamos a considerar un cronograma en el que se recojan todas las estrategias que se deben realizar y los periodos de dichas estrategias, para que se realicen en tiempo y forma los objetivos planteados.

Tabla 14. Cronograma de ejecución.

	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Constitución de la empresa	■											
Registro de la marca	■											
Contratación de proveedores	■											
Acuerdos con intermediarios	■											
Contratación del personal	■											
Acondicionamiento del establecimiento	■											
Inicio de la actividad empresarial	■											
PRODUCTO												
Planificación de la oferta empresarial	■											
Planificación de la oferta gastronómica	■				■				■			
Formación del personal	■			■			■			■		
Ambientación del local	■											
PRECIO												
Planificación de precio	■											
Planificación descuentos periódicos	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Precio paquete	■	■	■									
DISTRIBUCIÓN												
Distribución directa física	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Distribución directa a domicilio	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Distribución indirecta	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Distribución página web y app	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
COMUNICACIÓN												
SEO	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Publicidad internet	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Publicidad radio	■											
Publicidad exterior	■						■	■				
Publicidad prensa	■											
Promoción apertura	■											
Promoción sorteos	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Promoción fidelización	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Relaciones públicas	■											
Patrocinios											■	
Marketing directo	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Comunicación 2.0	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■

Fuente. Elaboración propia.



Asimismo, debemos llevar un control para asegurar que las estrategias diseñadas se están llevando a cabo de manera eficaz, y de esta manera detectar si se están cumpliendo los objetivos o no. De esta manera detectamos posibles fallos para corregirlos y no desviarnos de los objetivos establecidos.

A lo largo del año se tendrán que realizar diferentes análisis para valorar los aspectos financieros, la satisfacción de los clientes y la eficacia de las acciones del plan de comunicación.

Los análisis financieros se realizarán considerando la inversión realizada, los costes (tanto fijos como variables), las amortizaciones y los ingresos derivados de las ventas del servicio.

La manera en la que se va a analizar la satisfacción de los clientes es mediante un cuestionario. En dicho cuestionario se recogerán aspectos diferentes entre los que destacarán la valoración del servicio por parte del consumidor, la oferta gastronómica, el personal, la comunicación comercial, así como el precio. Este cuestionario está recogido en el anexo 1.

En cuanto a valorar el cumplimiento de los objetivos del plan de comunicación, se realizarán seguimientos y resultados de cada una de las variables del mix de comunicación, considerando que en algunos casos es muy complicado medir el resultado de dichas acciones. En ciertos casos se valorará la respuesta que se están obteniendo mediante aumento de ventas, número de clientes fidelizados, aumento de suscriptores en redes sociales, calidad e información de los comentarios, respuesta por parte del público de las acciones...

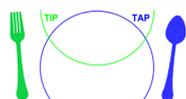
9. CONCLUSIONES

Para finalizar este trabajo es conveniente que recalquemos algunos de las cuestiones anteriormente descritas.

Nuestra empresa trata de un restaurante en el que se diferencia de la competencia mediante el uso de una carta electrónica y la calidad en el servicio que ofrece. Se quiere trasladar un valor superior al consumidor utilizando la tecnología, pero sin olvidarnos de las cuestiones principales que debe tener un restaurante.

El público objetivo al que está dirigido la empresa se concentra en dos bloques, familias y negocios. Siendo las familias el principal segmento, concretamente con una renta media-alta, jóvenes y mediana edad, residentes de Santander y turistas (nacionales e internacionales).

El mercado y el entorno de la empresa presenta las principales oportunidades de una mejora de la economía y con ello un aumento del consumo, aumento del número de turistas en Cantabria de procedencia nacional e internacional y una mayor utilización de la tecnología en el día a día de la sociedad. Aunque también presenta ciertas amenazas como una competencia elevada en el sector de la hostelería, facilidad de entrada de nuevos competidores o dificultad de diferenciación entre la competencia.



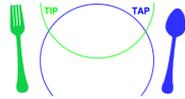
Asimismo, nuestra empresa presenta ciertas fortalezas, como la calidad del servicio, la calidad de las materias primas, la localización o que sea un establecimiento moderno y tecnológico. Pero, por otra parte, también presenta ciertas debilidades, como falta de experiencia, disponer de una marca nueva sin reconocimiento o disponer de una menor demanda en invierno debido a la localización.

Los objetivos se basan en aumentar la cuota de mercado, fidelizar clientes y obtener una alta satisfacción tanto de clientes como empleados. Se utilizará la estrategia de diferenciación basada en la calidad del servicio. Tip Tap lleva a cabo una estrategia de concentración, ya que se dirige principalmente a un mercado (familias) con un único servicio principalmente (restauración). En nuestra empresa la estrategia de posicionamiento se basa en el consumidor, concretamente en los atributos del producto, ya que busca llegar al mercado posicionándose en las características que dispone la empresa (principalmente el uso de la tecnología) frente a la competencia.

En la prestación del servicio se quiere conseguir que la calidad tanto técnica como funcional sean altas. Ofrecer un servicio de calidad e innovador que esté reflejado en una política de precios primados. Mediante la estrategia de distribución se pretende combinar diferentes canales de distribución para conseguir una mayor cuota de mercado, y con la utilización de un intermediario se quiere abaratar el coste sin dejar de prestar el servicio.

Las diferentes variables de comunicación que utilizamos nos aportarán darnos a conocer y crear un posicionamiento e imagen de marca. Una de las variables que damos mucha importancia es a la publicidad, para ello utilizamos diferentes medios como la radio, prensa, exterior e internet. La promoción de ventas es llevada a cabo principalmente en la apertura y a la hora de fidelización. La realización de patrocinios en eventos tecnológicos. El uso del marketing directo en flyers y emails. Y la utilización de comunicación 2.0. generando contenido en redes sociales. Estas acciones cuentan con un presupuesto de 6.500 €.

En definitiva, gracias a este trabajo hemos conseguido desarrollar un plan de marketing para una empresa de una manera realista, lo que nos ha aportado alcanzar ciertos conocimientos a cerca del mundo del marketing, y la manera en la que debe actuar una empresa de estas características.



10. BIBLIOGRAFÍA

ABELL, D.F. (1980): *Defining the Business: The Starting Point of Strategic Planning*, Edit. Prentice Hall.

APARICIO, G. y ZORRILLA, P. (2015): *Distribución comercial en la era omnicanal*, Edit. Pirámide.

MCCARTHY, E.J. (1960): *Basic Marketing: A Managerial Approach*, Edit. Homewood.

GRANT, R.M. (2006): *Dirección Estratégica: Conceptos, Técnicas y Aplicaciones*, Edit. Thomson Civitas, 5a edición.

GUERRAS, L. A. y NAVAS, J.E. (2007): *La Dirección Estratégica de la Empresa: Teoría y Aplicaciones*, Edit. Thomson- Civitas (4a edición).

KOTLER, P. y ARMSTRONG, G. (2013): *Fundamentos de Marketing*, Edit. Pearson educación (11a edición).

KOTLER, P. y KELLER, K.L. (2006): *Dirección de Marketing*, Edit. Pearson Educación.

LEHMANN, D.R. y WINER, R.S. (1994): *Product management*, Edit. McGraw Hill.

LEVITT, T. (1965). *Exploit the Product Life Cycle*. Harvard Business Review, November.

PRIDE, W.M. y FERRELL, O.C. (2008): *Marketing*, Edit. South-Western College Pub.

PORTER, M.E. (1987): *Ventaja competitiva. Creación y sostenimiento de un desempeño superior*, Edit. Cecsa.

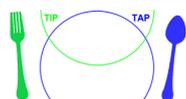
Fuentes electrónicas:

IAB Spain (2018): *Estudio Anual de Redes Sociales 2018* https://iabspain.es/wp-content/uploads/estudio-redes-sociales-2018_vreducida.pdf

Sociedad Regional Cantabra de Promoción Turística (2018): *Plan de Marketing Turístico de Cantabria 2018/2019* <http://profesional.turismodecantabria.com/ficheros/esp/Informes/83C88812-BDD5-51CB-E663-86EE8532129C.pdf/>

Página web de Agencia tributaria [http://www.agenciatributaria.es/AEAT.internet/Inicio/La Agencia Tributaria/Campanas/IVA/ INFORMACION/Informacion_General/Informacion_General.shtml](http://www.agenciatributaria.es/AEAT.internet/Inicio/La_Agencia_Tributaria/Campanas/IVA/ INFORMACION/Informacion_General/Informacion_General.shtml) [Último acceso: mayo 2018]

Página web de Ayuntamiento de Santander <http://santander.es/> [Último acceso: abril 2018]



Página web de BOE <https://www.boe.es/> [Último acceso: junio 2018]

Página web de Cámara de Cantabria http://www.camaracantabria.com/medio_ambiente/legislacion.php [Último acceso: abril 2018]

Página web de CNAE <https://www.cnae.com.es/lista-actividades.php> [Último acceso: junio 2018]

Página web de Datos macro <https://www.datosmacro.com/ccaa/cantabria> [Último acceso: abril 2018]

Página web de Diario correo, MEDINA, M.C. (2017) <https://diariocorreo.pe/economia/5-razones-para-usar-la-tecnologia-en-los-negocios-781504/> [Último acceso: julio 2018]

Página web de El diario Montañés <https://www.eldiariomontanes.es/> [Último acceso: agosto 2018]

Página web de El economista, LORENZO, A. (2017) <http://www.eleconomista.es/empresas-finanzas/noticias/8311727/04/17/Google-eleva-su-posicion-de-dominio-en-buscadore-navegadores-y-moviles.html> [Último acceso: mayo 2018]

Página web de Eurostat <https://ec.europa.eu/eurostat> [Último acceso: abril 2018]

Página web de Eustat <http://es.eustat.eus/indice.html> [Último acceso: abril 2018]

Página web de Factoría empresas (2003) http://www.factoriaempresas.org/Incubadora/descargas/LEGISLACION_EMPRESAS/3.SLNE.pdf [Último acceso: junio 2018]

Página web de Foro marketing http://www.camaracantabria.com/medio_ambiente/legislacion.php [Último acceso: julio 2018]

Página web de Gobierno de Cantabria <https://www.cantabria.es/> [Último acceso: abril 2018]

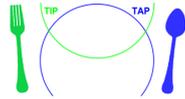
Página web de Gobierno de España <http://www.lamoncloa.gob.es/Paginas/index.aspx> [Último acceso: abril 2018]

Página web de Google Ads <https://ads.google.com/home/> [Último acceso: septiembre 2018]

Página web de Google Adwards <http://adwords.google.com/ko/KeywordPlanner/Home> [Último acceso: septiembre 2018]

Página web de Google Trends <http://www.google.com/trends/> [Último acceso: septiembre 2018]

Página web de Hotel Silken <https://www.hoteles-silken.com/es/hotel-rio-santander/> [Último acceso: agosto 2018]



Página web de Icaner <http://www.icaner.es/> [Último acceso: abril 2018]

Página web de INE <https://www.ine.es/> [Último acceso: mayo 2018]

Página web de Marketing esencial <http://www.marketing-esencial.com/> [Último acceso: junio 2018]

Página web de Mobiliario de oficina https://www.mobiliariodeoficina.com/producto/Silla_Fija_Feel_con_Mesa_Plegable/ [Último acceso: julio 2018]

Página web de Oblicua <http://www.oblicua.es/> [Último acceso: agosto 2018]

Página web de Oficina Española de Patentes y Marcas https://www.oepm.es/es/propiedad_industrial/preguntas_frecuentes/FaqSignos02.html [Último acceso: mayo 2018]

Página web de Onda Cero <https://www.ondacero.es/> [Último acceso: agosto 2018]

Página web de SurveyMonkey <https://es.surveymonkey.com> [Último acceso: septiembre 2018]

Página web de TripAdvisor <https://www.tripadvisor.es/> [Último acceso: septiembre 2018]

Apuntes

PÉREZ, A. (2017). Apuntes de la asignatura *Marketing estratégico*.

GOMEZ, C. (2018). Apuntes de la asignatura *Análisis y planificación de medios publicitarios*.

FERNANDEZ, J.M. (2018). Apuntes de la asignatura *Decisiones sobre precios*.

COLLADO, J. (2017). Apuntes de la asignatura *Dirección de canales de distribución y nuevas tecnologías*.

GARCÍA DE LOS SALMONES, M.M. (2017). Apuntes de la asignatura *Dirección de marketing de servicios*.

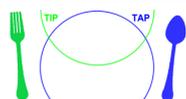
RODRÍGUEZ, I. (2017). Apuntes de la asignatura *Estrategias dirección publicitaria*.

GALLO, M.L. (2017) Apuntes de la asignatura *Estrategias marketing turístico*.

BARROS, J. (2018). Apuntes de la asignatura *Gestión de productos y marcas*.

COLLADO, J. (2017). Apuntes de la asignatura *Gestión de relaciones con clientes*.

MARTÍNEZ, P. (2018). Apuntes de la asignatura *Las relaciones públicas en la empresa*.

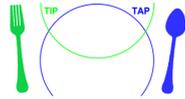


11. ANEXO I

Para estimar la demanda que vamos a obtener durante el primer año en Tip Tap se observa la demanda que obtiene la competencia en cada mes del año. A partir de ahí se supone los comensales que podríamos tener considerando las características de nuestro establecimiento. Se establece la demanda que puede tener cada producto por cada mes del año.

TIPO	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	ANUAL
MENÚ DIARIO	320	390	410	430	430	470	490	500	460	400	380	320	5.000
MENU SABADOS	105	70	90	100	110	140	185	220	150	120	100	110	1.500
MENÚ DOM. Y FEST.	120	90	120	135	160	200	270	320	190	140	120	135	2.000
CARTA MEDIODÍA	370	330	350	380	390	450	550	600	430	390	360	400	5.200
CARTA NOCHE	250	200	220	600	700	825	970	1075	760	350	200	350	6.500

TIPOS DE BEBIDAS	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	ANUAL
REFRESCOS	544	663	697	731	731	799	833	850	782	680	646	544	8.500
BOTELLA AGUA 1,5L	420	280	360	400	440	560	740	880	600	480	400	440	6.000
TÉ	180	135	180	202,5	240	300	405	480	285	210	180	202,5	3.000
CAFÉ	1850	1650	1750	1900	1950	2250	2750	3000	2150	1950	1800	2000	25.000
CERVEZA	800	700	850	850	1400	1700	2000	2600	1300	1000	1000	800	15.000
VINO (botella)	30	8	10	12	80	125	150	175	100	20	20	100	830



12. ANEXO II

El cuestionario se realizará de manera online en las pantallas electrónicas en el momento de la finalización del servicio. Dicho cuestionario será el siguiente:

1. ¿Es la primera vez que acudes a este restaurante?

- Sí
- No

2. ¿Por qué razón principal has acudido al restaurante Tip Tap?

- Precio
- Carta electrónica
- Calidad del servicio
- Localización
- Calidad de la comida
- Otro (especifique)

3. Valore el trato con el personal (donde 1 estrella significa muy desagradable y 5 muy agradable)



4. Valore la carta electrónica (donde 1 estrella significa muy mala y 5 muy buena)

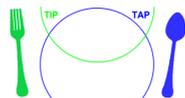


5. Valore la comida del restaurante (donde 1 estrella significa muy mala y 5 muy buena)



6. ¿Consideras el precio del establecimiento?

- Muy barato
- Caro
- Barato
- Muy caro
- Normal



7. ¿Consideras que el tiempo esperado durante el servicio?

- Muy corto Largo
 Corto Muy largo
 Normal

8. ¿En base al servicio recibido recomendarías a amigos/familiares visitar nuestro restaurante?

- Sí
 No

9. ¿Por qué medio o medios te gustaría recibir información de nuestros servicios?

- Redes sociales (Facebook, Twitter, Instagram...)
 Página web
 Publicidad en medios convencionales (radio, periódico...)
 Internet
 Otro (especifique)

Sexo

- Masculino
 Femenino

Edad

- 18-29
 30-49
 50-65
 Más de 65