



**MÁSTER OFICIAL EN DIRECCIÓN DE
MARKETING (EMPRESAS TURÍSTICAS)
CURSO ACADÉMICO 2020-2021**

**TRABAJO FIN DE MÁSTER
PLAN DE MARKETING
MARKETING PLAN**

AUTOR: ÓSCAR JOSÉ VILLARRUEL ARAGÓN
DIRIGIDO POR: JESÚS COLLADO AGUDO

Santander, septiembre 2021

ÍNDICE

RESUMEN	4
ABSTRACT	5
1. INTRODUCCIÓN	6
2. EL SECTOR DE LA HOSTELERÍA	7
2.1. España 2050	8
2.2. Aprendizaje post-covid	8
2.3. Los nuevos retos de la alimentación	9
3. IDEA DE NEGOCIO	11
3.1. Misión, visión y valores	11
3.2. Análisis externo	11
3.2.1. <i>Delimitación del mercado de referencia</i>	11
3.2.2. <i>Análisis del macroentorno</i>	13
3.2.3. <i>Análisis del microentorno</i>	15
3.3. Análisis interno	17
3.3.1. <i>Recursos y capacidades</i>	17
3.3.2. <i>Organización empresarial</i>	20
3.4. DAFO	23
3.5. Definición de estrategias y programas de Marketing	24
3.5.1. <i>Objetivos estratégicos</i>	24
3.5.2. <i>Definición de estrategias de marketing</i>	24
3.5.3. <i>Segmentación y posicionamiento</i>	25
3.6. Plan de acción	26
3.6.1. <i>Plan de producto</i>	27
3.6.2. <i>Plan de precio</i>	29
3.6.3. <i>Plan de distribución</i>	30
3.6.4. <i>Plan de comunicación</i>	31
3.7. Ejecución y control	35
4. CONCLUSIONES	37
5. BIBLIOGRAFÍA	38

ÍNDICE de figuras, gráficos y tablas

Figura 1. Situación del sector de la hostelería a finales del 2019.	7
Figura 2. Evolución de las ventas de la hostelería en porcentaje.	7
Figura 3. Matriz de Abell del negocio.	12
Figura 4. Producto-mercado donde compite el negocio.	12
Figura 5. Imagen de marca del negocio.	19
Figura 6. Organigrama del negocio.	20
Figura 7. Cuadro comparativo de consumos medios de agua en distintos tipos de establecimiento.	21
Figura 8. Tasa por prestación de servicios de suministro de agua.	22
Figura 9. DAFO del negocio.	23
Figura 10. Posibles estrategias competitivas.	24
Figura 11. Ejemplo de Buyer-persona.	26
Figura 12. Viaje de consumidor en un restaurante estándar.	27
Figura 13. Posible Journey del negocio.	27
Figura 14. Ciclo de vida del producto del negocio.	28
Figura 15. Gestión de reserva dentro de Cover Manager.	30
Figura 16. Tarifas de publicidad en la Cadena SER Santander.	32
Figura 17. EGM - Consumo de presa en Cantabria.	32
Figura 18. Tarifas vigentes para anuncios generales en el Diario Montañés.	33
Figura 19. Prototipo de Newsletter.	34
Figura 20. Prototipo de publicación en redes sociales.	34
Gráfico 1. Pirámide poblacional de Cantabria en 2020.	13
Gráfico 2. Gasto en I+D por comunidades autómas en 2019.	14
Tabla 1. Competidores del negocio.	16
Tabla 2. Presupuesto de nueva maquinaria.	17
Tabla 3. Número máximo de comensales.	17
Tabla 4. Gastos estimados durante el primer año.	21
Tabla 5. Cálculo del importe del consumo de agua al año.	22
Tabla 6. Ingresos estimados durante el primer año.	23
Tabla 7. Desglose de precios genéricos del restaurante.	29
Tabla 8. Lista de palabras clave para el negocio.	33
Tabla 9. Cronograma de actividades de marketing.	36

RESUMEN

Hasta hace unos años, el sector de la hostelería presentaba el 6% del PIB nacional; sin embargo, a raíz de la crisis de la Covid-19, ha sufrido descensos históricos en sus volúmenes de ventas.

El presente trabajo fin de máster sigue la línea de exponer una idea de negocio que se adapte a la situación actual de la industria; en la que los consumidores demandan otra serie de productos y cuyos valores y pensamientos han ido evolucionando a la vez que el resto de la sociedad.

Para dar un sentido a la idea de negocio, se desarrollará un plan de marketing que no busque únicamente presentar un proyecto viable y seguro dentro de este contexto, sino que pueda adaptarse también a posibles cambios futuros en el entorno.

La estructura del trabajo se divide en tres grandes apartados. El primero dedicado al sector de la hostelería, su importancia dentro de la economía y las nuevas tendencias que han ido surgiendo en la industria. El segundo se centra en la idea de negocio mediante un plan de marketing, este incluye: misión, visión y valores, análisis interno y externo, estrategias de marketing, un plan de acción y un plan de ejecución y control. Para terminar, el último apartado se encargará de exponer las conclusiones derivadas de los análisis previos y poner fin al trabajo.

ABSTRACT

Hospitality industry in Spain used to be the 6% of the national GDP. However, because of the Covid-19 crisis, it has suffered historic drops in its sales volumes.

This final project exposes a business idea that adapts to the current situation of the industry; in which consumers demand another series of products and whose values and thoughts have evolved along with the rest of society.

Likewise, to give meaning to the business idea, a marketing plan will be developed that not only presents a viable and safe project within this context but can also adapt to possible future changes in the environment.

The structure of this project is divided into three main sections. The first one is dedicated to the Spanish hospitality sector, its importance within the economy and the new trends that have emerged in the industry. The next section focuses on the business idea through a marketing plan, this includes mission, vision and values, internal and external analysis, marketing strategies, an action plan and an execution and control plan. Finally, the last section will expose the conclusions derived from the previous analyzes and be the ending of the project.

1. INTRODUCCIÓN

El presente trabajo fin de máster tiene como finalidad la exposición de una idea de negocio enfocada en el sector de la hostelería. En concreto, la idea gira en torno a la creación de un restaurante, que combina la cocina tradicional peruana con las nuevas tendencias en el sector de la alimentación; como pueden ser la sostenibilidad, la comida saludable o la digitalización (Info Retail, 2020).

Al mismo tiempo, para el desarrollo de esta propuesta, se han tenido en cuenta los nuevos comportamientos y costumbres de los consumidores, así como también del contexto que los rodea; véase la crisis sanitaria o la recesión económica. Por lo tanto, el negocio tendrá que saber adaptarse a las exigencias más recientes que, por diversas circunstancias, los nuevos consumidores demandan.

Por otra parte, el trabajo hace hincapié en el componente digital que, hoy en día, es más que esencial para el funcionamiento de los negocios y la recuperación de la economía. En este sentido, el informe de Sociedad Digital en España 2020-2021 destaca lo siguiente:

- La digitalización es sinónimo de crecimiento y empleo de calidad, de sostenibilidad e inclusión. Su potencial permitiría aumentar el PIB entre 1,5 y 2,5 puntos porcentuales anuales hasta 2025 e incrementar la productividad de las pymes entre un 15% y un 25%.
- El comercio electrónico ha facilitado la vida de los ciudadanos desde el inicio de las restricciones en la movilidad durante el primer estado de alarma de 2020; aunque su crecimiento pueda ralentizarse en 2021, sigue siendo una alternativa muy conveniente para los usuarios, siendo la comida a domicilio la categoría de productos físicos que más se consume (16,1%).
- Aparte de ser importante para las empresas, la transformación digital persigue también una economía dinámica y sostenible, que contribuya a luchar contra el cambio climático y a culminar la transición verde.

El trabajo ha sido estructurado en tres grandes apartados. El primero servirá de antesala a los apartados posteriores, poniendo en contexto la situación que afronta la sociedad y el impacto que ha generado en el desarrollo de las organizaciones a futuro.

A continuación, se presentará el plan de marketing de la idea de negocio; incluyendo la misión, visión y valores, un análisis externo e interno, así como también de estrategias, programas de marketing y un plan de acción.

Por último, el trabajo se cierra con las principales conclusiones.

2. EL SECTOR DE LA HOSTELERÍA

Con motivo de dar un sentido a la idea de negocio que se expondrá en apartados posteriores, el presente epígrafe está destinado a exponer la situación que atraviesa en la actualidad el sector de la hostelería en España, siendo uno de los más damnificados desde el inicio del estado de alarma.

En primer lugar, cabe destacar el gran momento que atravesaba el sector hasta finales del 2019, cerrando el año con más de 315.000 establecimientos y suponiendo en términos de VAB un 6,2% del PIB nacional. Un 4,7% procedente de servicios de restauración y un 1,5% de alojamiento (Hostelería digital, 2020).



Figura 1. Situación del sector de la hostelería a finales del 2019.

Fuente: Hostelería digital (2020)

Sin embargo, desde el inicio del estado de alarma, la cifra de ventas del sector sufrió un descenso histórico, registrando meses con hasta un 93,7% menos. Como consecuencia, las expectativas de recuperación no eran muy alentadoras, en parte debido a aspectos como el conocimiento del virus, las medidas restrictivas o la incertidumbre del efecto de las vacunas.

En este sentido, la hostelería cerró el año 2020 con número rojos, pasando de suponer una parte importante del PIB nacional a registrar hasta más 70.000 millones de euros en pérdidas (Hostelería digital, 2020). Al mismo tiempo, el inicio de 2021 arrastró los resultados negativos de los últimos meses del año anterior, registrándose un descenso progresivo desde diciembre, donde la caída en las ventas fue del 45,7%; mientras que en los meses de enero y febrero fueron del 53,3% y 56% respectivamente (El Economista, 2021).

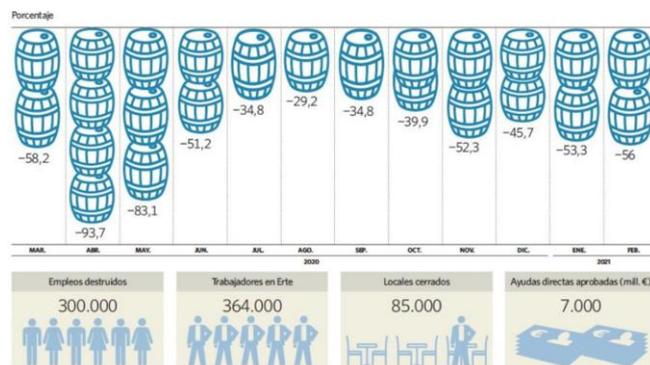


Figura 2. Evolución de las ventas de la hostelería en porcentaje.

Fuente: El Economista (2020).

Después de más de un año desde el inicio de la crisis sanitaria, se empezaron a tener mejores expectativas a raíz de dos sucesos: el ritmo de vacunación y el pasaporte sanitario. Según la patronal de hostelería, estos aspectos son clave para que la caída de ingresos se reduzca de forma significativa y se pueda recuperar hasta el 80% del negocio perdido que se obtuvo hace dos años (El Economista, 2021).

La crisis de la Covid-19 ha traído consecuencias negativas en la economía del país, como el cierre de negocios, desempleo, incertidumbre, etc. Sin embargo, en otros aspectos, ha supuesto un avance, como el uso de las tecnologías o un mayor énfasis en la previsión de riesgos sanitarios. Por ello, en los siguientes subapartados, se desarrollarán en mayor profundidad algunas ideas y tendencias que la pandemia ha impulsado y al mismo tiempo supondrá una parte importante para la idea de negocio.

2.1. España 2050

En lo que respecta al informe de España 2050, se trata de un estudio que propone un total de 50 objetivos a alcanzar de aquí a 2050, resumidos en nueve desafíos principales. Todos ellos convergen en la meta de posicionar a España dentro de los países más avanzados de Europa.

El desafío que guarda más relación con este trabajo es el cuarto: convertirnos en una sociedad neutra en carbono, sostenible y resiliente al cambio climático (La Moncloa, 2021). Dentro de esta línea de actuación destaca lo siguiente:

- Se ha abandonado progresivamente la dieta mediterránea por un incremento en el consumo de productos de origen animal, responsables del 80% de las emisiones asociadas a nuestra alimentación.
- El consumo de alimentos es hoy la principal fuente de los impactos ambientales que generan los habitantes de la Unión Europea.
- En España se ha ido consolidando un modelo de economía lineal basado en el patrón de “extraer, producir, consumir y tirar”.
- Si toda la humanidad consumiese como la sociedad española, harían falta 2 planetas y medio para satisfacer sus necesidades.

Como respuesta a estos problemas, se propone reducir el consumo de ciertas materias primas y productos. En este sentido, se consumirán menos productos de origen animal y ultra procesados a cambio de productos locales, ecológicos y de temporada.

En pro de alcanzar una economía circular y más sostenible, las empresas (incluyendo a las pequeñas) deberán invertir para transformar cuanto antes sus sistemas productivos y modelos de negocio a un esquema de emisiones neutras y elevada circularidad, y que los consumidores adecúen a él sus patrones de demanda (La Moncloa, 2021).

2.2. Aprendizaje post-covid

Como ya se ha mencionado con anterioridad, la crisis de la Covid-19 ha traído consigo algunos cambios en el comportamiento de la sociedad. Al respecto, la pandemia ha conseguido acelerar cinco años en apenas unas semanas la adopción de hábitos digitales por ciudadanos y empresas, y gran parte de estos cambios se quedarán cuando pase la crisis sanitaria (Avilés, 2020).

En lo que respecta al sector de la hostelería, cabe destacar como los restaurantes están siendo sustituidos en gran medida por la comida a domicilio. Al mismo tiempo, plataformas como Glovo, Just Eat y Uber Eats han pasado de sumar 23.000 restaurantes adscritos a 44.000 (Medina et al., 2021). Esta situación se ha traducido también en un aumento del comercio electrónico, creciendo un 36% durante el año 2020; destacando el pago por móvil, registrando un aumento del 15% (Ecommerce Rentable, 2021).

Los negocios, aparte de atender a aspectos como una ventilación más cuidada de los establecimientos o a la gestión de horarios y recepción de clientes, deberán cubrir también la nueva tendencia de los consumidores a no tocar el dinero. Y es que, según el más reciente informe de Minsait Payments acerca de las tendencias en los medios de pago:

- El 70% de los ciudadanos españoles redujo, o directamente abandonó, el pago con dinero en efectivo.
- Y el 30% afirmó no haber realizado retiradas de efectivo en cajeros automáticos.

Las aceleraciones que se comentaron al inicio del apartado han trascendido también al ámbito político; ya que, en cuanto a la ejecución de medidas, se han abordado también de forma más eficiente. Políticas como el aumento de la acción social, el Pacto Verde o la digitalización ya se habían anunciado con antelación, solo que ahora se ha visto acelerada su implantación.

La otra cara de la moneda viene de la mano de una serie de problemas que varían conforme a las medidas que cada gobierno propuso para combatir la amenaza de la Covid-19. En España, las mayores tensiones derivan de aspectos relacionados a las pensiones, la reforma fiscal, la pérdida de empleo, la cualificación del personal a futuro, etc. (Avilés, 2020).

2.3. Los nuevos retos de la alimentación

Siguiendo con la línea de cambios a raíz de la pandemia, una vuelta a la cocina tradicional o una revolución de la fórmula, parecen ser dos extremos que no convencen a la hora de remontar un sector. En este aspecto, la idea de amoldar a los tiempos actuales un concepto que ya ha funcionado, puede ser lo más idóneo; es decir, la esencia de la hostelería seguirá siendo la misma, solo que debe adaptarse a un contexto lleno de incertidumbres (Fernández, 2020).

Dentro de los cambios que deberá afrontar la hostelería, destaca, en primer lugar, un nuevo perfil de consumidor. Se deberá tomar más en cuenta la idea del reparto a domicilio o el take away, así como también de que algunos negocios puedan llegar a perder parte de su clientela habitual, como consecuencia de consumidores más cautos y prudentes a la hora de limitar por seguridad el número de contactos posibles, al menos durante un tiempo.

Otro aspecto como el precio también se verá afectado. Relacionado con nuevos gastos para mejorar la seguridad del local, transmitir una mayor confianza al cliente y, en definitiva, aportar un mayor valor a la oferta, los precios deberán mantenerse o subirse ligeramente y, en cualquier caso, no bajarse (Fernández, 2020). Dentro de algunas medidas podría incluirse la inclusión de una carta digital, así como manteles de un solo uso.

Cambiando de escenario, la alimentación ha ido cambiando desde antes de la pandemia. Conceptos como la comida ecológica, el interés por la procedencia de los

alimentos o las soluciones veganas, no suponen una novedad para la mayoría de los consumidores. Esta tendencia va en aumento, y así lo demuestra un estudio realizado por Deloitte en ciudades de Europa, América y Oriente Medio, en las que se evaluó el comportamiento de compra de distintos consumidores, destacando lo siguiente:

- En Europa se muestra un interés creciente por los productos ecológicos, sostenibles y de conveniencia. Así como también, los urbanitas han demostrado estar a la vanguardia en cuanto a las nuevas tecnologías como herramienta para la compra de alimentos.
- Los Millenials forman una parte importante de aquellos consumidores que demandan productos saludables, internacionales y gourmet.

3. IDEA DE NEGOCIO

3.1. Misión, visión y valores

La misión de una empresa, entendida como la razón de ser de la organización y parte fundamental de su identidad, ha tenido distintas interpretaciones por diversos autores a lo largo de los años. En esta ocasión, el concepto de misión será tomado de los expertos O.C Ferrell y Geoffrey Hirt, autores del libro *Introducción a los negocios de un mundo cambiante* (2004), quienes enuncian que la misión de una organización es su propósito general; respondiendo a la pregunta: ¿qué se supone que hace la organización? En este sentido, el restaurante tiene la misión de satisfacer las necesidades gastronómicas de los clientes con unos productos y servicio de calidad dentro de un contexto cambiante, en el que se hará llegar a más personas la importancia de una alimentación saludable a través de la gastronomía peruana.

Con vistas al largo plazo, la visión de una empresa contempla las metas propuestas a conseguir en el futuro; es decir, la concepción de lo que la organización quiere llegar a ser. En este sentido, Fleitman Jack, en su obra *Negocios Exitosos* (2000), define el término de visión como el camino al cual se dirige la empresa a largo plazo y sirve de rumbo y aliciente para orientar las decisiones estratégicas de crecimiento junto a las de competitividad. Por lo tanto, para la empresa, es vital lograr cierto reconocimiento a nivel regional y convertirse en un restaurante de referencia en materia de comida saludable.

Por último, los valores de la empresa hacen referencia a aquellos principios que orientarán las acciones y decisiones en la organización. Dentro del restaurante, se tendrán en cuenta principalmente aspectos como la sostenibilidad, la innovación, la tecnología, la gestión al cambio y la transparencia.

3.2. Análisis externo

3.2.1. Delimitación del mercado de referencia

Derek F. Abell propuso en su libro *Defining the Business: The Starting Point Of Strategic Planning* (1980) el supuesto que cada negocio se rige bajo una combinación de tres ejes principales: clientes, funciones y tecnologías. En el caso de la empresa, el modelo se adecuaría de la siguiente forma:

- **Funciones:** engloba todas las actividades que cubren una necesidad de los clientes. Dentro de la empresa las funciones son dos; por una parte, la restauración (entendida como la parte gastronómica que satisface las necesidades de alimentación de los consumidores) y los eventos (desde artistas invitados o fiestas especiales, que cubren la parte de entretenimiento de los consumidores y, al mismo tiempo, ayuda a mantener un ambiente agradable).
- **Tecnologías:** o cómo se cubrirán las funciones que realice la empresa. En este caso serán dos: el propio establecimiento del restaurante y el servicio a domicilio (a través de los pedidos realizados por teléfono o mediante la plataforma Just Eat).
- **Clientes:** hace referencia al público al cual se dirige la empresa. Dentro del restaurante se encuentran las familias y las empresas (entendiéndose como aquellas cenas o comidas de negocios). Cabe destacar que el grupo formado por las familias lo integran también nuevos segmentos de clientes derivados de

la tradicional unidad familiar, como son los “dinks”, “sinks” u hogares monoparentales. La mayoría de estos grupos de clientes están formados por personas jóvenes que, al mismo tiempo, presentan comportamientos relacionados al estudio de Deloitte detallado en apartados anteriores. A modo de resumen, se trata de grupos de consumidores afines a productos ecológicos, sostenibles y de calidad; al mismo tiempo, ven a la tecnología como un fiel aliado a la hora de gestionar la compra de productos o servicios. Cuando se proceda a detallar la oferta del negocio, estos aspectos volverán a cobrar una mayor relevancia.

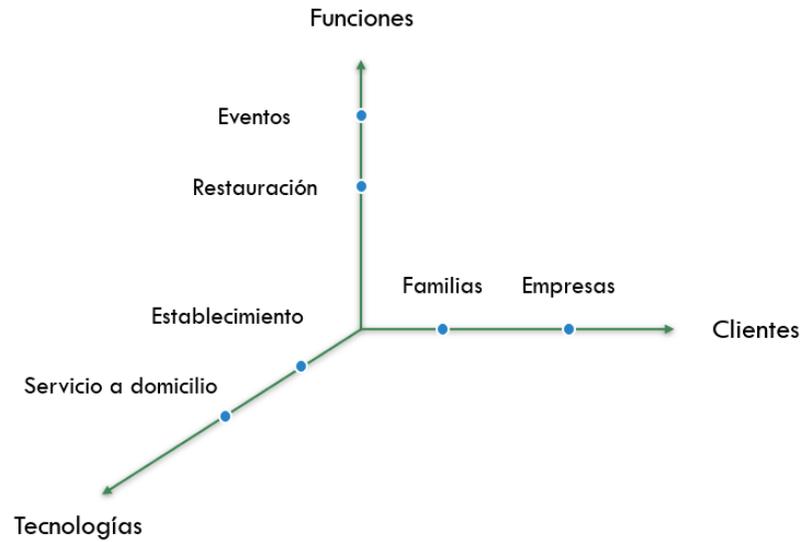


Figura 3. Matriz de Abell del negocio.

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

Por otra parte, a la hora de definir de una forma más clara el mercado donde finalmente compita la empresa, se ha optado por seguir una estrategia especializada en un único producto-mercado. La combinación de los factores es la siguiente: restauración (funciones), establecimiento (tecnologías) y familias (clientes).

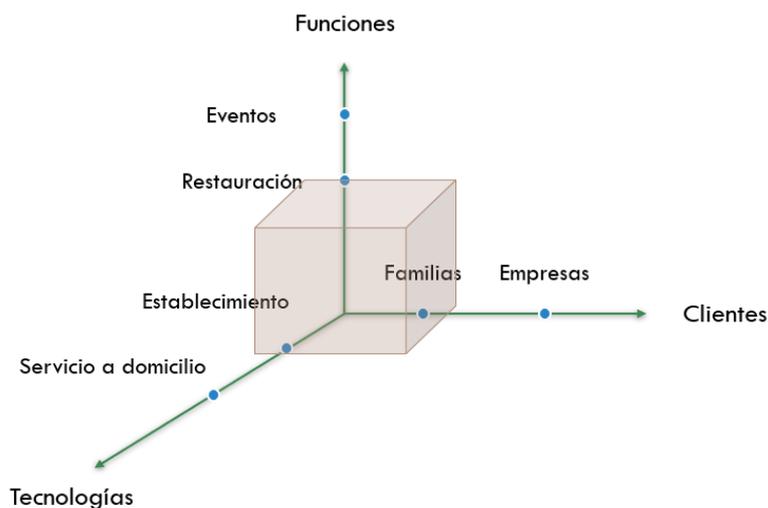


Figura 4. Producto-mercado donde compite el negocio.

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

3.2.2. Análisis del macroentorno

El macroentorno es el conjunto de fuerzas externas que van a influir en la capacidad de la empresa a la hora de desarrollar su actividad. Cabe destacar que estas fuerzas están presentes con independencia de si existe o no actividad comercial.

En el caso de la empresa, mediante el modelo PESTEL, se analizará el macroentorno de la empresa y cómo afectan en su actividad una serie de variables: político-legales, socioculturales, medioambientales, económicas, y tecnológicas.

- A. Entorno político-legal:** formado por los sistemas políticos, legislaciones y políticas monetarias y fiscales que influyen en la actividad de la empresa. Actualmente, la parte que más afecta a las empresas del sector de la hostelería son las medidas impuestas por el gobierno y distintos organismos de las administraciones para reducir la incidencia, contagios y demás problemas derivados de la Covid-19. Desde marzo del año 2020 hasta mediados de julio de 2021 estas medidas también han traído consecuencias negativas en los negocios, provocando en muchos casos el cierre de establecimientos. En Cantabria, es la Consejería de Sanidad el organismo encargado de realizar los anuncios relacionados a las nuevas medidas destinadas a combatir los problemas derivados de la pandemia.
- B. Entorno sociocultural:** incluye tanto los estilos de vida, como las creencias y costumbres de los clientes potenciales de la empresa. En este sentido, se ha de prestar atención a nuevos segmentos derivados de las familias y parejas como tradicionalmente se les conoce; por ejemplo, los “sinks” o los “dinks”, quienes han tomado una gran relevancia en los últimos años, como ya se comentó en apartados anteriores. En lo que respecta a Cantabria, si se tiene en cuenta los últimos datos del INE (2020), se observa una mayor densidad en el segmento adulto, siendo el intervalo de 40-44 años la parte más significativa. A la hora de detallar el perfil del consumidor de la empresa, este aspecto obtendrá una mayor relevancia.

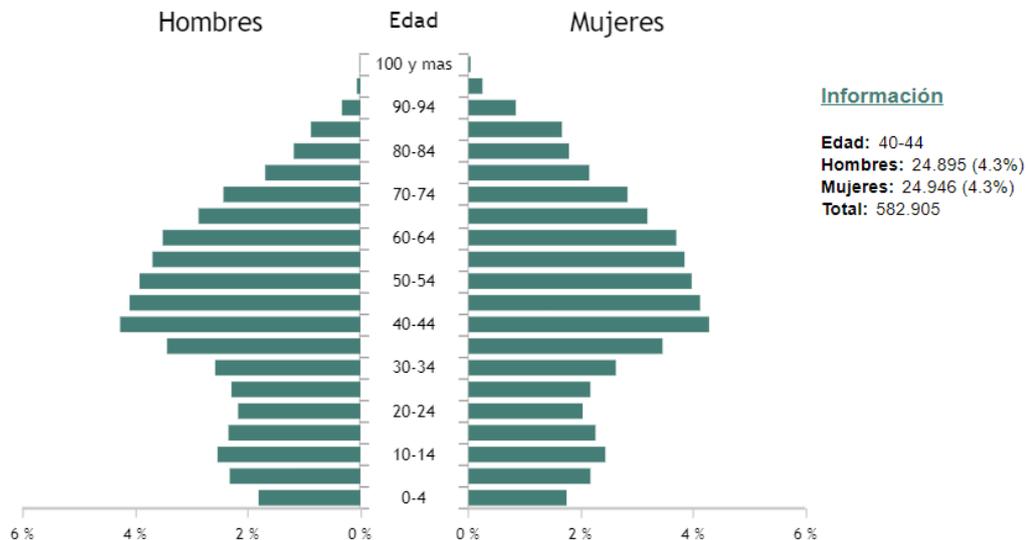


Gráfico 1. Pirámide poblacional de Cantabria en 2020.

Fuente: INE (2021)

Por otra parte, el establecimiento verá beneficiada su actividad al ir en línea con muchas de las últimas tendencias en la alimentación de los consumidores, ya detalladas en apartados anteriores, como la comida saludable o el conocimiento

acerca del origen de los productos. Así como también de otras costumbres y hábitos como un mayor uso de la tecnología y el auge del pedido a domicilio.

- C. Entorno medioambiental:** engloba todas aquellas tendencias que condicionan la actividad de la empresa con su entorno natural. Con relación a las tendencias en la alimentación presentes en el entorno sociocultural se encuentran aspectos como la sostenibilidad y la concienciación de los consumidores (por ejemplo: la preservación del medio ambiente, el consumo de productos ecológicos, el impacto de las organizaciones, etc.) A colación, según el II Estudio de Marketing Relacional en España (2020), casi nueve de cada diez consumidores reclaman a las marcas políticas y labores de sostenibilidad.
- D. Entorno económico:** relacionado a los factores que afectan al poder adquisitivo de las familias y la sociedad en general. De manera directa, la crisis derivada de la Covid-19 ha supuesto un freno a la evolución de la economía global. El pasado 2020, España registró una caída del 11% del PIB, acompañada de una serie de problemas que ya se detallaron en apartados anteriores. Cabe destacar el descenso en el gasto por hogar, registrando en 2020 un 10,2% menos respecto al año anterior; siendo en hostelería la caída de un 40,5% menos, con un gasto medio de 1752€ por hogar, 1192€ menos que el año anterior (Portillo, 2021).
- E. Entorno tecnológico:** abarca desde innovaciones para agilizar el proceso de producción y distribución, hasta nuevas formas de comercialización de productos. Como ya se comentaba en apartados anteriores, a raíz de la crisis sanitaria, el uso de la tecnología por parte de la población ha crecido en mayor proporción como nunca. En este sentido, los negocios deben saber adaptarse a las nuevas costumbres y hábitos de los consumidores, como un mayor número de pedidos a domicilio o un mayor uso de dispositivos en el punto de venta. Sin embargo, pese al aumento registrado en los últimos años del gasto en I+D, según los últimos datos publicados por el INE (2020) Cantabria no se sitúa en una posición muy ventajosa con relación a este aspecto.

% (Unidades)

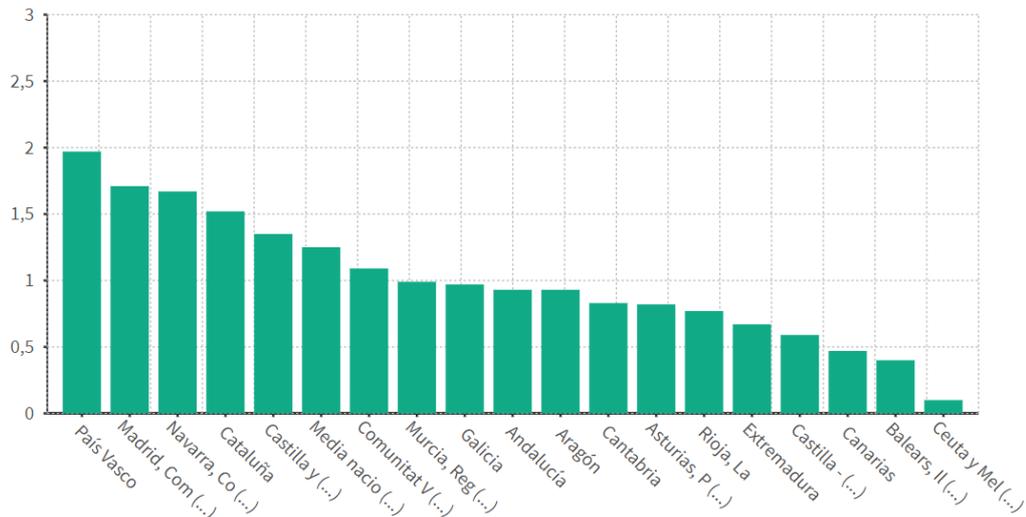


Gráfico 2. Gasto en I+D por comunidades autónomas en 2019.

Fuente: Epdata a partir de datos del INE (2021)

3.2.3. Análisis del microentorno

El microentorno es la parte específica del entorno que incluye a todos los agentes que se relacionan con la empresa de manera más directa.

Para proceder con esta parte del análisis se partirá del modelo planteado por Porter, quien en su trabajo *“How Competitive Forces Shape Strategy”* (1979) determina cinco elementos o fuerzas que operan en el entorno inmediato de la empresa: amenaza de entrada de nuevos competidores, amenaza de productos o servicios sustitutivos, poder de negociación de los clientes, poder de negociación de los proveedores e intensidad de la rivalidad entre competidores.

- A. Amenaza de entrada de nuevos competidores:** en líneas generales, podría considerarse una amenaza ciertamente reducida debido a una serie de barreras de entrada que impiden el ingreso al mercado a numerosos proyectos. En primer lugar, cabe destacar la inversión inicial y la financiación, elementos que guardan estrecha relación y que son importantes a la hora de cimentar el negocio. Por parte de la inversión, esta suele ser bastante elevada; a que acciones como la compra o alquiler del local, la reforma y la adquisición de mobiliario requieren un gran capital. Por el lado de la financiación, existen créditos de entidades particulares y subvenciones del estado, siendo estas últimas las que menos carencias suponen y, al mismo tiempo, las que más requisitos presentan. Cabe destacar también la importancia de la localización de los negocios; en Santander, los establecimientos más atractivos se encuentran en la zona del centro y la Bahía, donde apenas ha habido cambios o traspasos de los bares y restaurantes en los últimos años. Además, el precio del alquiler o la compra de un establecimiento de esa zona, de estar disponible, no sería accesible para todos.
- B. Amenaza de productos o servicios sustitutivos:** teniendo en cuenta que **Nombre** ofrece un producto final que va a consumirse, independientemente del lugar, se pueden encontrar tres posibles sustitutos: otro bar o restaurante, comida a domicilio y comida de supermercado. Sin embargo, el producto ofrecido por **Nombre** es un producto de calidad, sostenible y saludable, por lo que no son muchos los establecimientos que ofrecen un producto similar; además, dentro de los restaurantes peruanos de Santander, **Nombre** sería de los pocos en ofrecer un producto con las características nombradas con anterioridad. Esto último se debe a que la mayoría de los negocios de comida peruana de la ciudad se han enfocado en otro tipo de producto, uno más similar a lo que se conoce como fast-food. Por lo tanto, la amenaza es aún menor cuando se tiene únicamente en cuenta los restaurantes de comida peruana de la ciudad.
- C. Poder de negociación de los clientes:** la gran variedad de alternativas que los clientes tienen a su disposición les coloca en una posición importante respecto a las empresas proveedoras. En este sentido, cabe destacar también que el coste de cambio de cliente es nulo y que existe una parte de la demanda más sensible al precio. Por lo tanto, para la empresa será de vital importancia trabajar el aspecto relacionado a la diferenciación y su identidad de marca.
- D. Poder de negociación de los proveedores:** al contrario que los clientes, el poder de negociación, en este caso, es más reducido. Existe un gran número de proveedores a los cuales las empresas pueden acudir; desde los que cubran la parte de la comida y la bebida, hasta los encargados del inmobiliario. Sin embargo, el número de proveedores es más reducido por el lado de los suministros (luz, agua...). Al mismo tiempo, no todos los proveedores de alimentos son del todo sostenibles; por lo que, en este aspecto, el poder de negociación de los proveedores es mucho más alto que en el escenario normal.
- E. Intensidad de la rivalidad de los competidores:** al estar el mercado tan fragmentado, como tal, la intensidad tiende a ser alta. Por una parte, existe

segmentación de clientes, al haber diferentes tipos de clientes, con necesidades y características distintas entre sí. Además, no existen empresas con fuertes imágenes de marca que se lleven una parte importante de la cuota de mercado; cada establecimiento responde por un tipo de cliente distinto.

Entrando más en detalle a lo que respecta a la competencia, se ha realizado una tabla comparativa de los principales negocios de comida peruana en Santander a partir de las valoraciones realizadas por los usuarios de TripAdvisor. Todos los restaurantes seleccionados tienen características positivas en común, empezando con una valoración de 4 o más estrellas, seguido de la posibilidad de realizar pedidos a domicilio, gestión eficiente de reservas y diversidad en la oferta.

Restaurante	Nº de opiniones	Valoración	Comida	Servicio	Calidad / Precio	Ubicación	Precio
Las terrazas de Carmen	45	4,5	3,5	3,5	3,5	Los Castros	Medio
La Mar Brava	70	4,5	4,5	4,5	4	Centro de ciudad	Medio-Alto
Mr. Uchu	28	4,5	4	5	4	Valdecilla	Medio
Olivia	417	4	4	3,5	3,5	Centro de ciudad	Medio-Alto
Sabor Peruano	27	4	4	4	4	Entrada de ciudad	Medio

Tabla 1. Competidores del negocio.

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de TripAdvisor (2021)

Al mismo tiempo, cabe destacar que los negocios seleccionados son bastante representativos en cuanto al resto de restaurantes de la ciudad se refiere. Esto quiere decir que, a pesar de cada restaurante se especializa en una rama gastronómica diferente, no se descuida el resto de la oferta, intentando ser lo más diversificada en la línea de lo que se propone (estando la mayoría de los negocios orientados a la parte más fast-food). Por ejemplo, tanto las terrazas de Carmen como Sabor Peruano destacan por los pollos asados, mientras que el resto de la oferta está formada por productos sustitutos o complementos de dicho plato estrella.

Por otra parte, estos restaurantes también comparten ciertas características negativas, siendo una de las más importantes: la falta de feedback entre clientes y personal de la empresa. Este aspecto se ve reflejado de manera más clara en el escaso número de opiniones registradas en webs de reseñas como TripAdvisor, la casi nula respuesta a comentarios y sugerencias hacia los usuarios o por la valoración general en el servicio de los restaurantes (siendo la más baja en casi todos los casos).

Aparte, otro aspecto negativo relacionado al anterior es la falta de actualización de contenidos. Esto se traduce en negocios con páginas webs con diseños antiguos y poco intuitivos, actividad esporádica en redes sociales y, en general, poca información a disposición de los consumidores. A la hora de realizar la tabla comparativa entre los competidores, muchos negocios han quedado fuera por la falta de información que existe de ellos en internet.

El único negocio que se desvincula, en cierta medida, de los aspectos negativos citados con anterioridad es Olivia. Este restaurante destaca sobre el resto no solo en notoriedad, sino también en aspectos como feedback constante a los usuarios, contenidos actualizados, respuesta continua a quejas y sugerencias, etc. Además, el restaurante se desvincula de la cara más fast-food de la gastronomía peruana, en la que predomina una oferta más sofisticada, más "gourmet", donde impera la calidad sobre la cantidad.

3.3. Análisis interno

El siguiente análisis tiene como objetivo detallar el estado de los componentes internos de la empresa. Entrando en profundidad, se incluyen tanto los recursos como capacidades y la forma en la que se organiza la empresa. Asimismo, cabe destacar que del resultado del análisis se obtendrán los puntos fuertes y débiles (fortalezas y debilidades) de la organización.

3.3.1. Recursos y capacidades

Los recursos son aquellos factores que están a disposición de la empresa, se encuentran bajo su control y forman parte del proceso productivo. Los recursos pueden ser tangibles e intangibles y dentro de esta definición se pueden encontrar tanto la materia prima, como activos financieros o la identidad de marca.

A. Recursos tangibles: aquellos que son fáciles de contabilizar, incluyendo activos físicos y financieros.

Empezando por el establecimiento, el local se sitúa en la Calle Marqués de la Hermida, cerca de la entrada al Barrio Pesquero. Las características del establecimiento son las siguientes:

- 700€/mes alquiler
- 126 m² (120 m² útiles)
- 2 plantas
- 2 baños

Es preciso señalar que tanto la parte de la cocina como la parte que corresponde a la conservación de los alimentos (almacén, cámaras frigoríficas, etc.) ya se encuentran equipadas. Sin embargo, se ha de verificar su correcto funcionamiento; por lo que, en caso de no cumplir con los mínimos esperados, se procederá a cambiar el equipo defectuoso. Para este último caso se ha elaborado un presupuesto que incluye la maquinaria necesaria que deberá adquirir el local.

Producto	Precio
Mesa de Cocina	1.000 €
Asador de pollos	1.600 €
Congeladores	1.500 €
Total	4.100 €

Tabla 2. Presupuesto de nueva maquinaria.

Fuente: Elaboración propia

Por otra parte, en cuanto al aforo máximo del restaurante, se ha procedido a realizar la siguiente estimación, teniendo en cuenta el número de mesas y sillas que disponía el anterior local y alguna modificación adicional (inclusión de mesas para 6-8 personas).

Sitio / nº personas	2 personas	4 personas	6-8 personas	Total
Mesas	5	6	2	13
Sillas	10	24	16	40

Tabla 3. Número máximo de comensales.

Fuente: Elaboración propia

El número total de trabajadores que se optará en un inicio para cubrir la demanda será de cinco, por un lado, tres camareros y un ayudante de cocina con un sueldo bruto de 1.200€, mientras que, por otro lado, un cocinero con un sueldo bruto de 2.000€ (en ambos casos las pagas están repartidas en 14 meses). Cabe destacar también la presencia de un repartidor, quien se encargará de cubrir los pedidos a domicilio y tendrá un sueldo bruto de 1.200€, cuyas pagas también estarán repartidas en 14 meses.

Al mismo tiempo, hará falta una pequeña reforma con el objetivo de reacondicionar el local. Esta reforma incluye una mejora en el sistema eléctrico del local, baños, nuevo decorado, mobiliario y pintura. El importe total gira en torno a los 5.000€ aproximadamente, al cual se suman 200€ adicionales debido al 4% que el Ayuntamiento requiere para la licencia de obra.

Además, la apertura de un local conlleva el pago de otra licencia adicional, estimada entre 1500-2000€; tras haber tenido en cuenta el tamaño y la zona en el que se encuentra el establecimiento.

Por último, en relación con los gastos de apertura, es necesario darse de alta como autónomo. En este caso, al ser la primera vez, la cuota es de 60€ los 12 primeros meses; un 50% de bonificación sobre la cuota entre los meses 13 y 18, y finalmente un 30% de bonificación entre los meses 19 y 24.

B. Recursos intangibles: aquellos que son difíciles de contabilizar, aunque se encuentran dentro de los procesos del negocio y su cultura.

En primer lugar, es de gran importancia el componente tecnológico integrado en el funcionamiento del negocio. Los clientes a través de sus teléfonos u otros dispositivos portátiles podrán observar la carta del establecimiento, gracias a los códigos QR situados en las mesas del local. Además de una gestión más eficiente a la hora de tomar los pedidos, se pueden analizar los gustos generales de los comensales, quienes también podrán dejar sugerencias.

Por otra parte, los clientes también tendrán la posibilidad de crearse un usuario a través del enlace al que serán redirigidos por el código QR, donde podrán obtener diversas promociones y descuentos en base a su nivel de consumo de los productos del restaurante. En este sentido, por una parte, se optará por un sistema de puntos, que premiará a los usuarios más fieles y activos del restaurante y, por otra parte, se realizarán promociones por temporadas y fechas concretas.

Para el correcto funcionamiento de estos recursos se contará con el software que proporciona la empresa DOSCAR, experta en materia de gestión para hostelería. El pago de la licencia perpetua es de 164,95€ + impuestos; en otras palabras, no incluye cuotas adicionales y tampoco se debe renovar la licencia. Aparte, de forma complementaria, se contará con la licencia de Microsoft 365 Empresa Estándar, cuyo precio asciende los 12,50€/mes y se encargará sobre todo de cubrir la parte de los clientes. Cabe destacar que ambas herramientas han sido elegidas debido a su fácil manejo y, como consecuencia, para lograr una mejor adaptación por parte del personal de la empresa.

El nombre comercial del establecimiento deberá ser registrado en la Oficina Española de Patentes y Marcas. El importe de la operación dependerá de ciertas circunstancias, pero para una mayor seguridad se contarán con los servicios de Protectia, agencia especializada en la gestión de trámites relacionados a las patentes y marcas. El importe final rondaría los 500€, donde se incluyen: la tasa oficial establecida y los honorarios de representación del gestor.



Figura 5. Imagen de marca del negocio.

Fuente: Elaboración propia

Para formular el nombre e imagen de marca de la empresa se han utilizado dos elementos clave en la cultura peruana. Por la parte del nombre, “aquicito” es una expresión peruana que surge de la combinación de la palabra “aquí” y el diminutivo “ito”. En la mayoría de los contextos, esta expresión sirve para denotar la cercanía que existe de un lugar. Por ejemplo: la tienda está “aquicito”. Por otra parte, se ha utilizado la imagen de una rama de canela, producto importante dentro de la gastronomía peruana y cuyos atributos han sido venerados hasta el punto de ser parte de una canción nacional: “La flor de la canela”, que al mismo tiempo es otra expresión que, en este caso, denota excelencia o exquisitez. El resultado de combinar ambos atributos (denominativo y gráfico) es una imagen de marca mixta, que juega con los conceptos de cercanía y calidad.

Pasando a la parte de la identidad o personalidad de la marca, Aquicito intentará atacar el componente relacionado a la personalidad. En decir, atribuir a la marca con rasgos y valores emocionales. En este sentido y, en línea con los valores de la empresa, la imagen de marca debe transmitir sinceridad, transparencia y salud.

Por último, cabe destacar la importancia de los recursos humanos que dispone la empresa. En este sentido, son los encargados de ser parte de la imagen empresarial y, en la medida de lo posible, se pretende que sean embajadores de la propia marca. Además, constituyen el nexo entre los clientes y la tecnología, siendo vital que conozcan y estén familiarizados con los programas y herramientas que utilice la empresa.

C. Capacidades: son las distintas competencias y habilidades necesarias en la empresa a la hora de transformar sus recursos en productos o servicios, a la vez que se crea valor. Al igual que los recursos intangibles, las capacidades son difíciles de medir y, sobre todo, guardan una estrecha relación con la parte del capital humano.

Las capacidades de los trabajadores de la empresa irán en la línea de adaptarse y saber manejar el software y los distintos programas utilizados dentro de la organización. Como se mencionó con anterioridad, estas herramientas informáticas han sido elegidas por su uso intuitivo y su cómodo manejo; sin embargo, se pretende llevar a cabo un programa de formación continua, con el objetivo de mantener actualizados a los trabajadores, ayudar a aquellos que estén presentando problemas y mostrar las bondades del uso de la tecnología a la hora de lograr un trabajo más eficiente y completo.

Cabe destacar que, como bien es sabido, el personal será más eficiente y productivo cuando está motivado. Se pretende llegar a dicha motivación a través del desarrollo profesional de los trabajadores, quienes, en el ámbito laboral general, ya han manifestado su falta de compromiso con aquellas organizaciones en las que predomina la falta de oportunidades (Bonilla et al, 2015).

Aparte, no se deben descuidar otras capacidades relacionadas al trabajo, como pueden ser: saber trabajar en equipo, mantener limpio el establecimiento, conservar la calma,

dar respuesta a las quejas y sugerencias de los clientes, ser responsables y profesionales, etc. Estas capacidades son igual de importantes, por lo que también deberán de potenciarse mediante otra serie de actividades; por ejemplo, a través de dinámicas de grupo, reuniones entre el personal de la empresa, encuestas de satisfacción, etc.

A modo resumen, estas serían las capacidades más importantes que se les exigirá a los trabajadores de la empresa:

- Saber trabajar en equipo
- Adaptación a distintas situaciones y ambientes de trabajo
- Predisposición al aprendizaje
- Afín al uso de la tecnología en el trabajo
- Valores acordes con la cultura de la organización (sobre todo en materia de sostenibilidad y responsabilidad)

3.3.2. Organización empresarial

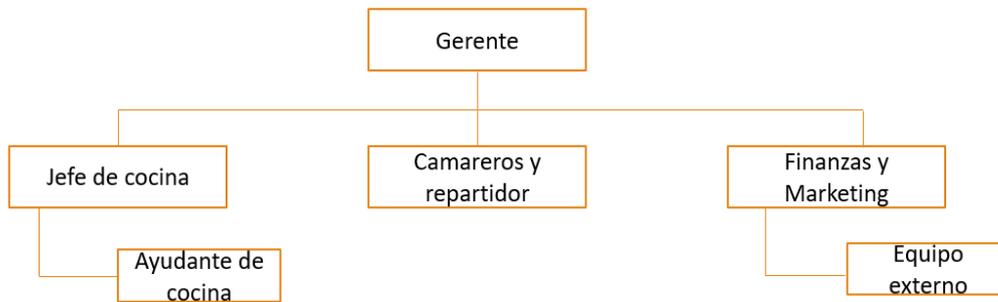


Figura 6. Organigrama del negocio.

Fuente: Elaboración propia

Debido a las características y tamaño de la empresa, la estructura organizacional quedará simplificada. Las funciones, aparte de las tareas básicas de cada puesto de trabajo, quedarán repartidas de la siguiente forma:

- Compras y producción: centradas en el abastecimiento de materias primas y su posterior uso en la elaboración de los productos del restaurante. Los responsables de estas funciones son el jefe y ayudante de cocina.
- Finanzas y marketing: por una parte, abarca lo relacionado a la gestión de las cuentas y contabilidad del negocio. Por otra parte, incluye las labores de generar y poner en marcha las ideas de marketing. Ambas funciones estarán a cargo del gerente en colaboración de un equipo externo especializado, subcontratado con el objetivo de aconsejar, facilitar el trabajo y aportar otra perspectiva de la situación que atraviesa el negocio. Una opción más que viable sería establecer una colaboración con el restaurante Deluz y Compañía a través de su programa de consultoría, mediante el cual el negocio podrá ser aconsejado en materia relacionada a crear un mejor Customer Journey, detectar problemas de cashflow, aprovechar su red de proveedores e incluso acceder a su modelo de trabajo TEAL.
- Gestión de personas: son los encargados de ser la imagen del restaurante, quienes estarán en mayor contacto con los clientes y quienes atenderán a todas sus consultas. Los encargados de realizar esta labor son los camareros (en el establecimiento) y el repartidor (fuera del establecimiento).

A modo resumen, se han recopilado los principales gastos que puede incurrir la empresa durante su primer año de funcionamiento en la siguiente tabla.

Gastos	Desglose	Total
Alquiler	700 x 12	8.400,00 €
Mobiliario	1.000 + 1.600 + 1.500	4.100,00 €
Sueldos	(5 x 1.200 x 14) + (2.000 x 14)	112.000,00 €
Reforma	5.000 + 200	5.200,00 €
Licencia de apertura		1.600,00 €
Cuota de autónomos	60 x 12	720,00 €
Suministros	568,32 + 8.844 + 1.683	11.095,32 €
Aprovisionamiento	358.650 x 0,30	107,60 €
		143.222,92 €

Tabla 4. Gastos estimados durante el primer año.

Fuente: Elaboración propia

Es preciso señalar algunos aspectos ligados a la lista de gastos y que no han sido detallados con anterioridad.

En cuanto a los suministros, el desglose del gasto corresponde a los siguientes importes:

- 47,36€ x 12 meses = 568,32€ corresponden a la tarifa Fusión Negocios 300mb de Movistar. Se ha optado finalmente por esta opción debido a que al resto de alternativas incluyen funciones que ya facilitan el resto de software y programas integrados en la empresa.
- 737€ x 12 meses = 8.844€ corresponden a la tarifa ofrecida por Repsol para aquellas empresas cuya potencia supere los 15Kw. El servicio incluye luz y gas natural.
- (16,03€ + 81 x 1,2496) x 4 = 1.683€ destinados a cubrir la tarifa ofrecida por Aqualia, empresa suministradora de agua potable en Santander. El cálculo se ha realizado en base a numerosas estimaciones; ya que se trata de un negocio ficticio, por lo que no se disponen de datos exactos sobre el número habitual de clientes, picos de demanda, etc.

Tipo de instalación	Consumo de agua
▶ Restaurante	30 litros/usuario/día
▶ Bar	8 litros/usuario/día 130 litros/asiento/día
▶ Cafetería, por mesa	500 litros/mesa/día
▶ Comedor, por mesa	500 litros/mesa/día

Figura 7. Cuadro comparativo de consumos medios de agua en distintos tipos de establecimiento.

Fuente: Ecodes (2021)

b) Servicio no doméstico

Se considerarán usos no domésticos los de cualquier suministro destinado a actividades comerciales, industriales, o cualesquiera otros usos no domésticos, incluidos los suministros con actividad agrícola y ganadera, los cobertizos y otras construcciones similares que no constituyan actividad agrícola o ganadera. Se valorará en cada caso la entrega de la licencia de apertura para el desempeño de su actividad, no considerándose imprescindible dicha licencia de actividad para la formalización del alta de agua.

Cuota fija trimestral	16,03 €
Cuota variable, establecida en función de los consumos de agua, divididos en tramos cuyos importes unitarios se exponen a continuación:	
De 0 a 12 m ³ (cada m ³):	0,1458 €
De 13 a 24 m ³ (cada m ³):	0,5310 €
De 25 a 60 m ³ (cada m ³):	1,1453 €
De 61 a 150 m ³ (cada m ³):	1,2496 €
Más de 150 m ³ (cada m ³):	1,3328 €

Figura 8. Tasa por prestación de servicios de suministro de agua.

Fuente: Aqualia (2021)

	Personas	Gasto		Cuota
Día	30	30	Fija	16,03 €
Noche	60	30	Variable	1,2496 €
Total	90	2700	Total	420,90 €
Litros	2700		Trimestre	420,90 €
M ³	2,7		Año	1.683,60 €
30 días	81			

Tabla 5. Cálculo del importe del consumo de agua al año.

Fuente: Elaboración propia

Por otra parte, partiendo de la base que la relación habitual de ingresos en un restaurante viene dada por un 70% comida y un 30% bebida, es recomendable, según el blog de CaixaBank Lab (2020), establecer una ponderación en relación con los objetivos de coste de compras. Dados los porcentajes anteriores, cerca del 30% de los ingresos derivados de las ventas totales deberán ser destinados a cubrir las compras necesarias en materia prima del negocio.

Por último, el panorama se complica a la hora de estimar los ingresos medios del negocio durante su primer año. Los motivos derivan de una serie de factores no controlables como la estacionalidad o las medidas restrictivas relacionadas a la pandemia. Por lo tanto, las predicciones en las ventas del negocio se realizarán bajo un escenario más optimista, en el que los ingresos se calcularán con relación a la situación de otros locales de la competencia.

Cabe destacar que la justificación de los precios viene detallada en el apartado del plan de precio dentro del epígrafe que corresponde al plan de acción.

Tipo de producto	Unidades estimadas	Precio	Total
Menú ordinario	4.500	13 €	58.500 €
Menú infantil	800	8 €	6.400 €
Ticket medio (carta)	6.000	30 €	180.000 €
Ticket medio (vegano)	2.000	20 €	40.000 €
			284.900 €

Bebidas	Unidades estimadas	Precio	Total
Refrescos	4.500	2,50 €	11.250,00 €
Agua	2.500	1 €	2.500 €
Cafés e infusiones	20.000	2 €	40.000 €
Vino	500	40 €	20.000 €
			73.750 €

TOTAL	358.650 €
--------------	------------------

Tabla 6. Ingresos estimados durante el primer año.

Fuente: Elaboración propia

3.4. DAFO

Para conocer en mayor detalle la situación del proyecto, se realizará una recopilación de los puntos más importantes de los análisis externo e interno previamente realizados. Como resultado, se obtendrán las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades más significativas que están presentes en el negocio.

<p>Debilidades</p> <ul style="list-style-type: none"> • Falta de experiencia en el sector. • Imagen de marca y posicionamiento inexistentes. • Alta inversión inicial. 	<p>Amenazas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Contexto de pandemia. • Medidas restrictivas. • Descenso en el gasto medio de las familias. • El sector presente una alta rotación en el personal. • Alto poder de negociación de los clientes
<p>Fortalezas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Localización. • Calidad del servicio. • Empresa responsable. • Negocio adaptado al contexto actual. • Negocio orientado al consumidor 	<p>Oportunidades</p> <ul style="list-style-type: none"> • Reducido número de restaurantes con características similares. • Auge de la tecnología. • Mayor importancia a la responsabilidad social corporativa. • Entrada de pocos competidores.

Figura 9. DAFO del negocio.

Fuente: Elaboración propia

3.5. Definición de estrategias y programas de Marketing

Como el resto de los negocios, la empresa deberá tener en mente un plan de acción a futuro. Por ello, en el presente apartado, se desarrollarán una serie de ideas que permitan a la empresa obtener una ventaja competitiva que se sostenga en el tiempo, aprovechando sus características y recursos.

3.5.1. Objetivos estratégicos

Los objetivos estratégicos son fines orientados a lograrse en un periodo de tiempo determinado e indican el camino que ha de seguir la organización. Los objetivos están basados en la misión, visión y los valores de la empresa y tendrán que cumplir una serie de requisitos para poder ser evaluados de forma adecuada: deben ser claros, medibles, coherentes y alcanzables.

Para la empresa se han establecido los objetivos siguientes:

- Recuperar la inversión inicial en 3 años.
- Fidelizar a un 35% de los clientes en los 2 primeros años.
- Obtener buenas críticas y valoraciones positivas en webs de reseñas y opiniones de usuarios.
- Aumentar la notoriedad del establecimiento a nivel local.
- Obtener feedback positivo en redes sociales.
- Asegurar y mantener la seguridad de los trabajadores.
- Realizar programas de formación y motivación de empleados.

Los beneficios de establecer objetivos estratégicos se traducen en materializar de forma más clara las metas de la empresa, alinear la acción de la organización en su conjunto y poder evaluar de manera más eficiente el desempeño realizado.

3.5.2. Definición de estrategias de marketing



Figura 10. Posibles estrategias competitivas.

Fuente: *Competitive strategies and their shift to the future (1980)*

Las dos alternativas que, a priori, se le presentan a la empresa a la hora de optar por una estrategia de marketing son diferenciación y liderazgo en costes. Sin embargo, desde un punto de vista más académico, es importante señalar la importancia de otra

estrategia, como es la concentración en un nicho de mercado. Michael Porter, con el objetivo de mejorar su trabajo sobre las ventajas competitivas de las organizaciones, enunció en su obra *Competitive strategies and their shift to the future* (1980) la posibilidad de que una empresa podía especializarse en un mercado concreto.

No obstante, la parte del mercado donde la empresa pretende dirigirse es bastante amplio, estando presente en más de una región o país, llegando incluso a trascender a un estilo de vida relacionado a la comida saludable y el deporte. Por ello, siguiendo la línea de lo que propone el negocio, la estrategia de diferenciación es la más adecuada; ya que, como se ha mencionado con anterioridad, el producto dista de lo ofrecido por la mayor parte de la competencia. Al mismo tiempo, se está ofreciendo un producto el cual los consumidores adquieren asumiendo un coste adicional.

Entrando más en detalle, las fuentes de diferenciación del producto son las siguientes:

- Características del producto: la oferta del restaurante combina productos y un servicio de calidad, atendiendo a las nuevas tendencias en la alimentación y al comportamiento de compra de los consumidores.
- Características del mercado: a pesar de que existe una gran variedad de clientes, con gustos e intereses distintos, también está presente un grupo de consumidores dispuestos a asumir un coste adicional por productos de calidad. Estos aspectos se detallarán en mayor profundidad dentro del apartado de segmentación y posicionamiento.
- Características de la empresa: destacar sobre todo los valores de la organización; el uso de la tecnología tanto por los clientes como por los trabajadores, el carácter responsable y sostenible, la fiabilidad en el accionar de la empresa, servicio postventa, etc.

3.5.3. Segmentación y posicionamiento

Con vistas puestas en definir el público objetivo del negocio, se ha realizado una segmentación de los clientes potenciales de la empresa. Es sabido que los mercados relacionados a la hostelería y restauración presentan ciertas variaciones y no son completamente homogéneos; es decir, los consumidores actúan en base a motivaciones e impulsos distintos. Por ello, la segmentación de clientes puede dar pie al negocio a encontrar una parte del mercado más afín a la propuesta que ofrece y, al mismo tiempo, desarrollar una estrategia de marketing más efectiva.

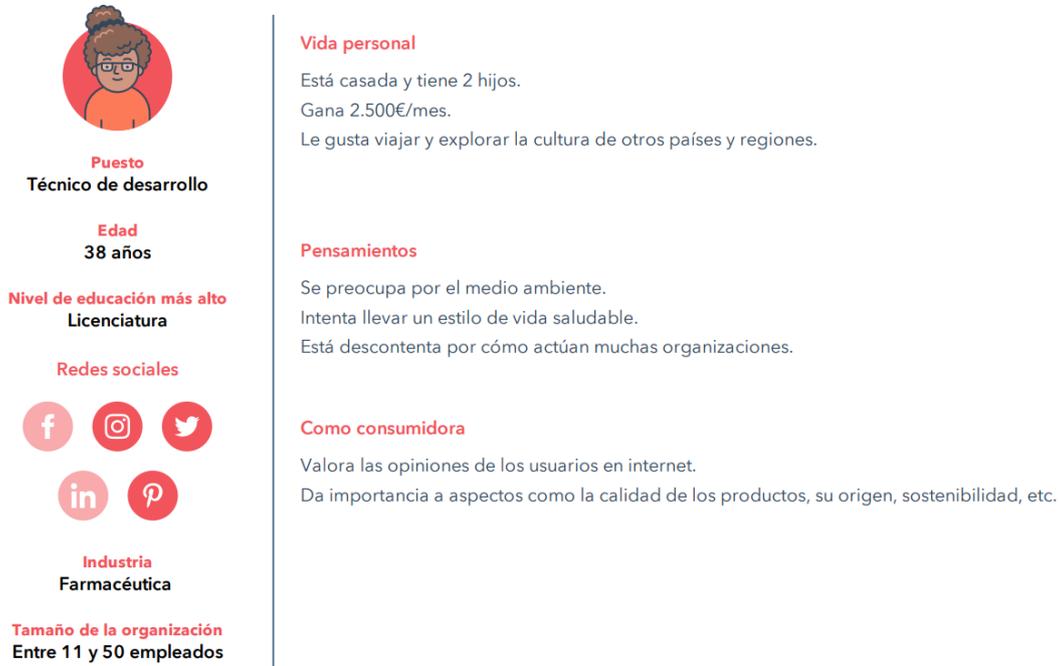
Es preciso reincidir en la matriz de Abell construida en apartados anteriores, sobre todo en la parte de clientes en los que finalmente se centrará la empresa. Las familias y las parejas formarán una parte esencial de la actividad comercial, cuyas principales características se detallarán a continuación.

Partiendo de criterios más generales, toman especial importancia las variables renta y estilos de vida. Ambas están ciertamente relacionadas; ya que, existe un grupo de consumidores concienciados por la preservación del medio ambiente que están dispuestos a asumir un coste adicional por un producto que sea de calidad y sostenible. En este sentido, el negocio tratará de dirigirse a este grupo de consumidores, con un nivel de renta medio-alta, concienciados e informados en materia de responsabilidad social corporativa.

En cuanto a los criterios más específicos, el ocio se encuentra como el principal motivo por el cual los consumidores opten por el negocio. Al respecto, el establecimiento pretende dar una imagen más desenfadada, en el cual los clientes se encuentren cómodos y disfruten del ambiente del lugar.

Con el objetivo de ejemplificar de manera más concreta lo que sería un cliente final del negocio, se ha creado un Buyer-Persona. Además, dentro del mismo, se han identificado las principales inquietudes y motivaciones del consumidor; así como también, cómo la oferta del negocio logra cubrir sus necesidades.

Carmen Hernández



The image shows a buyer persona card for Carmen Hernández. On the left side, there is a circular profile picture of a woman with glasses and a bun. Below it, several key attributes are listed: 'Puesto: Técnico de desarrollo', 'Edad: 38 años', 'Nivel de educación más alto: Licenciatura', 'Redes sociales' (with icons for Facebook, Instagram, Twitter, LinkedIn, and Pinterest), 'Industria: Farmacéutica', and 'Tamaño de la organización: Entre 11 y 50 empleados'. On the right side, there are three sections: 'Vida personal' (Está casada y tiene 2 hijos. Gana 2.500€/mes. Le gusta viajar y explorar la cultura de otros países y regiones.), 'Pensamientos' (Se preocupa por el medio ambiente. Intenta llevar un estilo de vida saludable. Está descontenta por cómo actúan muchas organizaciones.), and 'Como consumidora' (Valora las opiniones de los usuarios en internet. Da importancia a aspectos como la calidad de los productos, su origen, sostenibilidad, etc.).

Figura 11. Ejemplo de Buyer-persona.

Fuente: Elaboración propia a partir de plantilla de HubSpot

Seguido de la segmentación del mercado se encuentra la selección de una estrategia de cobertura. En este caso, se optará por seguir una estrategia de concentración; principalmente debido al producto-mercado al cual el negocio prestará una mayor atención, siendo el mercado de las familias el cual se satisfará a través de servicios de restauración.

Por otra parte, el posicionamiento estratégico hace referencia al lugar que ocupa el producto en el mercado con relación al resto de productos y marcas de la competencia. En este sentido, el negocio seguirá una estrategia de posicionamiento en base al consumidor; en concreto, se centrará en los atributos del producto, donde el valor añadido se encuentra en la parte tecnológica y responsable.

3.6. Plan de acción

En el presente apartado se expondrán las diferentes propuestas que la empresa llevará a cabo dentro del marco del marketing operativo. Estas acciones estarán centradas en decisiones relativas a las 4 variables del marketing mix: producto, precio, distribución y comunicación.

3.6.1. Plan de producto

En lo que respecta al producto ofrecido por la empresa, se trata de una actividad ligada al sector de la restauración. En concreto, es un servicio gastronómico que ofrece tanto comida como bebida que cada cliente pueda consumir en el establecimiento de la empresa, en su propio domicilio o en el lugar que prefiera.

Entrando más en detalle, el restaurante ha sido ideado con el objetivo de mejorar la experiencia de los consumidores, facilitando algunos procesos en el viaje del consumidor. Tanto por la disposición de códigos QR en las mesas de los establecimientos, como por el sistema de reservas online.

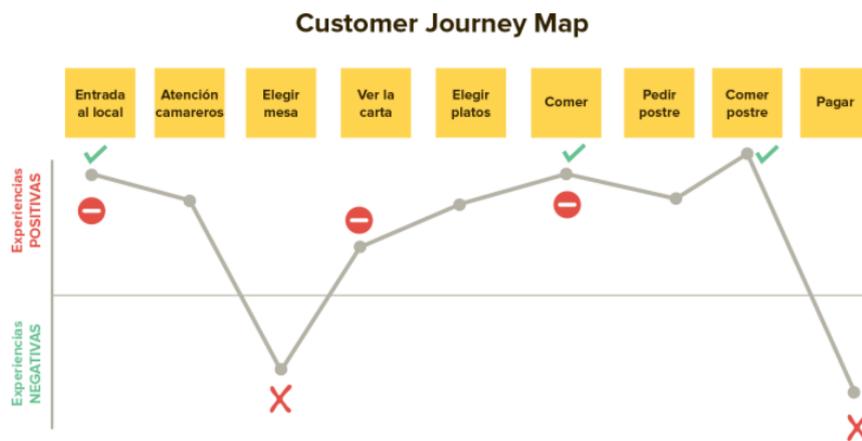


Figura 12. Viaje de consumidor en un restaurante estándar.

Fuente: Fromdoppler (2020)

Tomando como ejemplo este hipotético viaje de un consumidor, se pueden observar algunas etapas que acarrear experiencias negativas, como elegir la mesa y pagar. En el caso de la idea de negocio presentada a lo largo del trabajo, un hipotético journey sería más estrecho, suprimiendo algunas etapas, como elegir mesa, ver la carta y elegir platos, agilizando y mejorando la experiencia del consumidor.

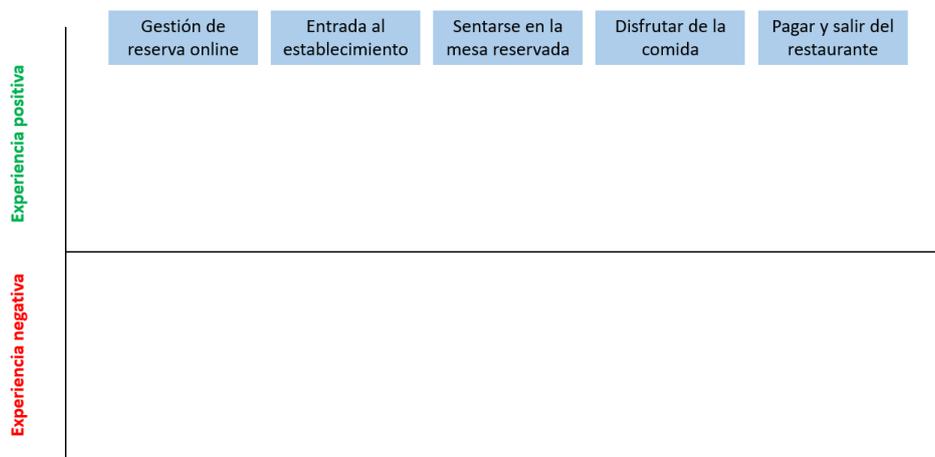


Figura 13. Posible Journey del negocio.

Fuente: Elaboración propia

Por otra parte, la oferta gastronómica está formada por productos de alta calidad; aprovechando la variedad en el número de proveedores existentes a nivel regional, alimentos de temporada y, al mismo tiempo, asegurando que el origen de estos haya causado el menor impacto medioambiental. En este sentido, una de las grandes características de la comida peruana es el alto nivel calórico en muchos de sus platos estrella; sin embargo, existen diferentes formas de agravar este alto porcentaje mediante cambios en las recetas que incluyen: sustitución de ingredientes, uso menos desproporcionado de carnes, mayor protagonismo de frutas y verduras, etc. De esta forma, el restaurante pretende ofrecer una alternativa más saludable pero igual de disfrutable de las recetas tradicionales peruanas.

El restaurante también contará con un programa de fidelización que se activará al momento en el que el cliente se cree una cuenta en la página que le redirecciona el código QR. Este programa estará basado en puntos que, aparte de alguna promoción u oferta temporal, premiará a los clientes más fieles del restaurante con distintas recompensas, como reducciones en el precio de algunos productos, peticiones especiales fuera de la carta, etc. El único requisito que se necesita para crear la cuenta será el uso de un correo electrónico.

En cuanto a las dimensiones del producto, el desglose es el siguiente:

- Beneficio básico: es la necesidad que busca cubrir el consumidor. El restaurante cubre la función de alimentación.
- Producto genérico: engloba las características técnicas necesarias para realizar el servicio fundamental. En este caso se incluirían todos los artefactos y espacios del establecimiento, desde los cubiertos hasta la propia cocina.
- Producto esperado: incluye los atributos esperados por los consumidores en la oferta que, en su defecto, causarían insatisfacción. Algunos ejemplos serían: correcta ventilación del establecimiento, entorno limpio, conexión Wifi, etc.
- Producto aumentado: incluye los atributos diferenciadores que determinan la elección de los consumidores. Sobre las demás características destacan el componente tecnológico del restaurante (códigos QR, sistema de reservas, fidelización online) y lo ecológico y sostenible de los productos.
- Producto potencial: características que pueden incluirse a futuro en el servicio. Por ejemplo, lanzar una nueva línea de productos fast-food.

Con relación al ciclo de vida del producto, si se considera únicamente la parte de restauración del negocio, se trata de un servicio situado en la fase de madurez. Al mismo tiempo, es un servicio que se encuentra consolidado en el mercado, donde también se presenta una fuerte rivalidad entre la competencia. Sin embargo, el servicio que ofrece el restaurante también incluye elementos relacionados a la tecnología y a la sostenibilidad; por ello, dentro del ciclo de vida del producto, el negocio estaría situado en la parte de crecimiento.

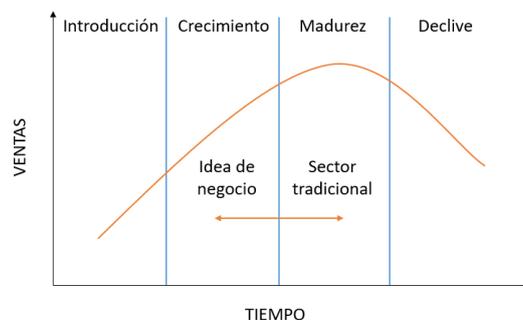


Figura 14. Ciclo de vida del producto del negocio.

Fuente: Elaboración propia

Por último, la estrategia de marca que se seguirá será la de marca única. En este sentido, la elección se debe a que el restaurante no opera en varias áreas de negocio y tampoco existen grandes diferencias entre los productos; en otras palabras, se pondrá un mayor énfasis en la imagen y nombre de la empresa.

3.6.2. Plan de precio

Atendiendo al precio del servicio ofrecido por la empresa, se seguirá una estrategia de precios primados; es decir, precios por encima de la competencia. El valor añadido del servicio recae en la adaptación al contexto en el que se encuentra la sociedad, así como también por la calidad ofrecida y el componente responsable, lo que terminaría de justificar el haber optado por esta estrategia de precios.

Asimismo, con motivo de actuar de manera temporal sobre los precios, se seguirá también con distintas estrategias de precios diferenciales. En este sentido, se realizarán descuentos aleatorios y temporales, con el objetivo de estimular la demanda en periodos no conocidos y conocidos por el consumidor respectivamente. Los descuentos temporales están previstos para los meses de enero, julio, octubre y diciembre; coincidiendo con meses en los que se eleva el consumo y con motivo de celebrar fechas importantes dentro de la cultura peruana e internacional (año nuevo, fiestas patrias, combate de Angamos, navidades). Mientras que los descuentos aleatorios están previstos para los meses de febrero, abril y junio, en la que las ofertas irán en la línea de promociones más convencionales (2x1 en menús el día de San Valentín o descuentos si subes lo que consumes a las redes sociales etiquetando al negocio).

Al mismo tiempo, también se realizarán descuentos personales a través del programa de fidelización de la empresa, en el que incluirá descuentos, promociones y otros beneficios que ya han sido detallados con anterioridad.

Además, el restaurante ofrecerá un menú infantil, cuyo precio será reducido en comparación al de un menú ordinario, siguiendo una estrategia de descuento en segundo mercado.

Por otro lado, en cuanto a los métodos de pago, se otorgará total libertad a los consumidores, ofreciendo la posibilidad de pagar en efectivo, mediante tarjeta de crédito o débito, PayPal, etc.

Por último, a partir de los costes necesarios para ofrecer el servicio y el precio de la competencia, se han detallado los precios del restaurante. El menú será ofrecido de lunes a viernes con un precio de 13€ el ordinario y 8€ el infantil (en ambos casos la bebida y el postre están incluidos). Por el lado de la carta, las raciones tendrán un precio entre 6 y 14€, mientras que el precio del resto de los platos (sopas, carnes, arroces, etc.) puede llegar hasta los 25€. Cabe destacar que gran parte de la carta tendrá una alternativa vegana, cuyo precio variará según qué plato; sin embargo, en la mayoría de los casos, el precio será menor.

Precios genéricos	
Menú ordinario	13 €
Menú infantil	8 €
Carta	6-25€

Tabla 7. Desglose de precios genéricos del restaurante.

Fuente: Elaboración propia

3.6.3. Plan de distribución

A la hora de poner el servicio a disposición de los consumidores, se deben tener en cuenta las dos modalidades en su distribución: directa e indirecta. La primera hace referencia a los canales propios de la empresa y a su carácter de máximo control en la comercialización, mientras que la segunda incluye otros intermediarios en las operaciones.

En el caso del restaurante, se usarán ambas modalidades. En cuanto a la distribución directa, el servicio está presente de manera offline y online, siendo el primero la parte que corresponde a los clientes que disfrutan el servicio en el propio restaurante, mientras que lo segundo se refiere a los pedidos a domicilio realizados a través de la página web o por teléfono. En este aspecto, a la empresa se le presentan una gran variedad de alternativas. Puede emplearse el software de DOSCAR, existen otras alternativas más especializado en la gestión de reservas como Opentable, The Fork o Cover Manager, o simplemente utilizar un plugin para rellenar formularios dentro de la propia página web (disponible en WordPress). Cada una de estas opciones tiene sus ventajas e inconvenientes; pero, finalmente se optará por contar con el software de Cover Manager.

Figura 15. Gestión de reserva dentro de Cover Manager.

Fuente: Business Insider (2021)

Dentro de las principales ventajas del software destacan las siguientes:

- Herramienta integrada dentro de la página web, teléfono o redes sociales que maneja la empresa.
- Disponible en dispositivos iOS, Windows o Android.
- Posibilidad de sincronizar con otros programas de la empresa.
- Reduce los “no shows” mediante servicios de reconfirmación y reservas con prepagado.
- No existen comisiones para cada reserva efectuada a diferencia de otros programas y herramientas, en los que el importe puede llegar a ascender hasta los 2,50 euros por reserva.

La tarifa base del programa asciende a los 30 euros al mes, añadiendo unos costes adicionales por cada servicio de reconfirmación de reservas o SMS de comunicación con el cliente, siendo en ambos casos de 15 céntimos.

Por otra parte, con el objetivo de obtener una mayor cobertura de mercado, la empresa optará por asociarse con la plataforma online Just Eat, siendo la parte que corresponde a la distribución indirecta. En concreto, la empresa se encontrará disponible dentro del ecosistema de Just Eat, donde los clientes podrán acceder y realizar sus pedidos. Asimismo, se debe tener en cuenta pequeñas diferencias en la gestión de los pedidos; ya que será Just Eat quien realice las labores de distribuir el producto final y, como resultado, recibirá una comisión por cada pedido, siendo del 20% para nuevos usuarios de su plataforma.

La selección de ambos canales ha sido pensada para dar una mayor variedad a los consumidores a la hora de acceder al servicio, teniendo en cuenta sus necesidades, deseos y otras circunstancias. Existen clientes que prefieren acceder al servicio de manera presencial e ir al restaurante, hay quienes por motivos de tiempo u horario acceden a través de los pedidos a domicilio o quienes por comodidad solo consumen a través de páginas como Glovo, Uber Eats o Just Eat.

3.6.4. Plan de comunicación

Entendida como el acto de transmitir información a los clientes actuales y potenciales, la comunicación es la última parte del plan de acción de la empresa y abarca tanto medios externos como internos.

La empresa, al ser de nueva creación, parte con una imagen y posicionamiento desconocidos; por lo que los objetivos del plan de comunicación irán en la línea de construir la imagen corporativa. En este sentido, se han detallado los objetivos siguientes:

- Dar a conocer el nombre y oferta de la empresa.
- Mostrar los valores organizativos.
- Posicionarse dentro de la mente del público elegido.
- Eliminar barreras perceptivas acerca del servicio ofrecido.

Es de importancia destacar que el último objetivo deriva del comportamiento de muchos consumidores de señalar a la comida peruana como muy calórica y poco saludable. Este hecho es consecuencia de la corriente de negocios peruanos que predomina en el mercado, donde se muestra el lado más fast-food de la gastronomía.

Aparte, teniendo en cuenta el contexto en el que se encuentra la sociedad y aprovechando las ventajas que ofrecen los medios de comunicación online, gran parte del plan se llevará a cabo a través de medios impersonales fuera del propio establecimiento.

Los siguientes puntos detallarán en mayor profundidad cada variable del mix de comunicación elegido para llevar a cabo el plan de comunicación de la empresa.

A. Publicidad: la comunicación se realiza a través de medios masivos offline y online, de forma remunerada y bajo el control de la empresa. El público, por su parte, responde a un perfil anónimo debido al gran alcance que proporcionan los medios.

Dentro de los medios elegidos para llevar a cabo la comunicación publicitaria de la empresa, se encuentran medios audiovisuales, medios impresos y medios digitales.

En primer lugar, dentro de los medios audiovisuales, se ha elegido únicamente a la radio por presentar mayores ventajas respecto al cine y a la televisión. Destaca en lo siguiente:

- Se trata de un medio flexible.
- Los costes de producción son menores.
- Según el público, el mensaje puede adaptarse a ciertos programas y horarios.

El mensaje publicitario se transmitirá a través de una cuña de radio, con una duración entre 20 y 30 segundos. El soporte elegido es el de la Cadena SER que, aparte de tener una audiencia similar al público de la empresa, es de las emisoras más escuchadas en la región, registrando hasta 69.000 oyentes diarios (Cadena SER, 2021).

El precio de la cuña está ligada a la hora y programa de la emisora en la que finalmente se exponga; por ello, se ha elegido el espacio que comprende los programas Hoy por Hoy y Hora 14, donde el precio rondaría entre los 67 y 110€. Por consiguiente, la cuña se presentará de lunes a viernes entre la emisión de ambos programas, durante 1 mes.

Cantabria		
Cantabria		
R. Santander FM y R. Santander OM	102.4 FM - 1.485 OM	
HOY POR HOY (06:00-10:00)		122 €
HOY POR HOY (10:00-12:20)		110 €
HORA 14		67 €
LA VENTANA		70 €
HORA 25		70 €
EL LARGUERO		78 €
CARRUSEL		79 €
A VIVIR QUE SON DOS DÍAS		70 €
PROGRAMACIÓN LOCAL		54 €
ROTACIÓN (L a D de 06:00-01:00)		79 €
OTROS PROGRAMAS		51 €

Figura 16. Tarifas de publicidad en la Cadena SER Santander.

Fuente: Oblicua (2021)

Al igual que con la radio, solo se ha seleccionado uno de los medios impresos: la prensa diaria. Los motivos por los que se ha elegido este medio sobre la revista son los siguientes:

- Mayor alcance.
- La audiencia puede escogerse de forma territorial.
- La audiencia es más diversa y amplia.
- La frecuencia diaria en la publicación de los ejemplares permite desarrollar mensajes que anuncien eventos.

En definitiva, estas ventajas que aporta la prensa diaria serán utilizadas en pro de comunicar la apertura del restaurante. Por ello, el soporte elegido es el Diario Montañés, tratándose del diario referencia en la región, cuyo consumo suele estar por encima de los de tirada nacional y deportivos.



Figura 17. EGM - Consumo de prensa en Cantabria.

Fuente: Avante (2020)

En lo que respecta al formato del anuncio, se utilizarán dos distintos: módulos y media página. La idea es anunciar la apertura del negocio con un anuncio que ocupe media página del diario, mientras que los 3 días siguientes se recuerde su apertura a los lectores mediante módulos. Por ello, esta parte ocupará los 4 primeros días del plan de comunicación.

En cuanto a las tarifas, el precio varía según el día y el formato del anuncio, por lo que los 4 primeros días del plan de comunicación deberán cuadrar con una semana en la que no haya festivos entre martes y jueves, con el objetivo de no incurrir en mayores costes.

anuncios generales	Laborable	Laborable	Fin de semana
	(martes a jueves)	(lunes)	(viernes, sábados y festivos)
GENERAL			
Módulos	73 €	92 €	122 €
Media página	1.850 €	2.340 €	3.060 €
Robapáginas 8x4	2.900 €	3.600 €	4.670 €
Página	3.700 €	4.680 €	6.115 €
Página impar	4.830 €	6.100 €	7.930 €
Doble media página	4.300 €	5.440 €	7.060 €
Doble página	8.610 €	10.890 €	14.170 €

Figura 18. Tarifas vigentes para anuncios generales en el Diario Montañés.

Fuente: CMVocento (2019)

Por último, con relación a la publicidad en medios digitales, se presentan dos líneas de actuación distintas dentro de un programa de inbound marketing. Por una parte, se pretende generar de manera continua marketing de contenidos dentro de la página web de la empresa, apoyado en una correcta selección de palabras clave que permita atraer a nuevos usuarios y obtener un mejor posicionamiento en los buscadores online.

La selección de palabras clave que se incluirán dentro de los contenidos generados por la empresa han sido elegidos mediante la herramienta de Google Trends, que muestra los términos de búsqueda más solicitados por los usuarios. La lista de palabras clave está compuesta por keywords genéricas, pero principalmente de “keywords long tail”; es decir, términos de búsqueda mucho más específicos y que definen de forma más clara la naturaleza del negocio.

Palabras Clave
Comer en Santander
Comida para llevar
Menu del día
Restaurante menu infantil
Restaurante menu vegano
Restaurante peruano
Restaurante Santander
Restaurante sostenible

Tabla 8. Lista de palabras clave para el negocio.

Fuente: Elaboración propia

Por otra parte, la segunda línea de actuación corresponde a lo que se conoce como automatización del marketing e incluye e-mail marketing y marketing en redes sociales. Las acciones que se realicen en este campo dependerán de los resultados de la primera línea; sobre todo, en la parte del e-mail marketing, donde las suscripciones estarán sujetas al volumen de visitas e interés que se haya generado en los usuarios. La parte

de las redes sociales incluirá publicaciones acerca de la empresa, productos, promociones, ofertas y también harán alusión a los contenidos de la página web, como la propia newsletter o el programa de fidelización. Cabe destacar que las redes sociales elegidas han sido Facebook e Instagram, en parte por la comodidad que ofrecen y también por el perfil que responden los usuarios que utilizan dichas plataformas.



Figura 19. Prototipo de Newsletter.

Fuente: Elaboración propia



Figura 20. Prototipo de publicación en redes sociales.

Fuente: Elaboración propia

B. Relaciones públicas: la comunicación se presenta en base a acciones para conseguir una imagen de aceptación y buena valoración por parte de la sociedad.

La relación que surge entre la empresa y sus públicos ha de ser mutuamente beneficiosa para ambas partes; en este sentido, no solamente constituye un componente esencial en la comunicación de la empresa, sino también en la filosofía de la organización y en su campo directivo.

A lo largo del trabajo se lleva repitiendo la importancia del componente responsable del restaurante, por lo que la imagen que se pretende transmitir es la de una empresa comprometida con el impacto que genera la industria, preocupada por los hábitos en la alimentación de la sociedad, inclusiva en materia tecnológica y agradecida por la labor que realizan los proveedores.

Con relación a la información que maneja la empresa, esta deberá mostrarse al público de la forma más transparente posible. Esto quiere decir que existirá información a disposición de cualquier usuario acerca de todo lo relacionado con la actividad de la empresa; listado de proveedores, materia prima empleada, próximos acuerdos y colaboraciones, etc. Esta actitud puede dar pie a generar publicidad favorable a la actividad de la empresa y, en caso de que la hubiera, contrarrestar publicidad negativa.

Aparte, también se realizarán cursos básicos de cocina en los que se enseñen las bondades que derivan de una alimentación sana, así como de otros aspectos como aprovechar los alimentos y la importancia del reciclaje. Estos cursos están pensados para la temporada de invierno de cada año, con una duración total de 8 horas repartidas entre los fines de semana del mes de enero.

La empresa también presentará donativos de forma habitual a la cocina económica de Santander; ya sea a través de una ayuda económica o a partir de la entrega de alimentos de carácter no perecedero, en caso de que el restaurante presente un sobreabastecimiento.

3.7. Ejecución y control

Con la finalidad de realizar un correcto seguimiento de los objetivos y acciones del plan, se ha elaborado el siguiente cronograma de ejecución, el cual engloba todas las actividades de marketing de la empresa.

La evaluación de estas actividades se realizará en su mayoría mediante los programas y software integrados en la empresa (Access, Excel, CONTASOL, DOSCAR, etc.), siendo especialmente útil en las variables producto, precio y distribución. Dentro del plan de comunicación, el impacto de las acciones a realizar se complica en algunos casos. Por ejemplo, en el caso de la radio, se optará por averiguar el máximo de personas que acude al establecimiento que escucharon la cuña.

Cabe destacar que las actividades señaladas en el cronograma corresponden a lo que hipotéticamente sería el primer año de actividad de la empresa, teniendo en cuenta que la actividad comercial de comienzo en enero.

PLAN DE MARKETING

VARIBLE DE MARKETING / MES	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
PRODUCTO												
Ambientación del restaurante												
Aprovisionamiento y preparación de oferta												
Formación del personal												
PRECIO												
Descuentos aleatorios												
Descuentos temporales												
Programa de fidelización												
DISTRIBUCIÓN												
Distribución directa: restaurante												
Distribución directa: domicilio												
Distribución indirecta: intermediarios												
COMUNICACIÓN												
Publicidad: automatización de marketing												
Publicidad: marketing de contenidos												
Publicidad: prensa												
Publicidad: radio												
Relaciones públicas: cursos de cocina												
Relaciones públicas: donativos												
Relaciones públicas: transparencia												

Tabla 9. Cronograma de actividades de marketing.

Fuente: Elaboración propia

Aparte del seguimiento de las actividades de marketing, también se deben tener en cuenta otros aspectos igual de importantes dentro de la empresa, como el nivel de satisfacción de clientes y trabajadores o la situación financiera del negocio.

En el primero de los casos, para los clientes se tendrán en cuenta todo tipo de comentarios y sugerencias que hayan realizado, tanto de manera presencial como online (reseñas, quejas, valoraciones en páginas web o dentro del ecosistema de la empresa). Por el lado del equipo que forma la empresa, el seguimiento del trabajo y nivel de satisfacción están cubiertos por el software de DOSCAR y, al mismo tiempo, por distintas reuniones que se celebrarán cada fin de mes en la que se tocarán temas relacionados a aspectos a mejorar: motivación del personal, ambiente de trabajo, funcionamiento del negocio, etc.

Por otra parte, el seguimiento de la parte contable y financiera del negocio también se realizará a través del software de DOSCAR, con ayuda de un equipo externo a la empresa. Además, se utilizará de apoyo el programa CONTASOL, software de contabilidad gratuito.

4. CONCLUSIONES

Durante el desarrollo del presente trabajo fin de máster, se ha podido observar cómo ha evolucionado la situación de la hostelería en este último año 2021. Desde los primeros meses hasta mediados de septiembre, se puede trazar una línea de mejora que, por el contrario, no ha sido suficiente para un sector que ha sido extremadamente perjudicado desde el inicio de la crisis sanitaria.

Con vistas a futuro, la recuperación de la hostelería continúa desarrollándose de manera pausada, donde las medidas adoptadas por el sector se realizan de forma gradual y no de manera abrupta; destacando en estos últimos meses (temporada de verano) aspectos como la vuelta del ocio nocturno y el consumo en la barra.

Asimismo, la recuperación del sector también vendrá de la mano del turismo u otras cuestiones como una mayor apuesta por el comercio online. En este sentido, cabe destacar que muchos negocios han tenido que apostar por este tipo de comercio para poder sobrevivir; además, si a eso se le une que el consumidor cada vez más demanda productos de calidad y apuesta por opciones premium más que hace un par de años, todo apuntaría a un escenario más optimista (González, 2021).

Dentro de este contexto se ha desarrollado la idea de negocio, la cual responde también a otros hábitos y preferencias de los consumidores, como la sostenibilidad o los productos de proximidad. Y es que, en pocas palabras, el plan de marketing propuesto tiene la finalidad de asegurar la viabilidad a futuro de un proyecto que se adapte a las condiciones actuales.

Al igual que el entorno, el consumidor cambia, no es el mismo que el de hace unos años y seguirá cambiando según la situación en la que se encuentre la sociedad. Como se lleva señalando a lo largo del trabajo, la crisis de la Covid-19 ha traído consigo cambios en el comportamiento del consumidor; como un mayor autocontrol a la hora de adquirir productos o servicios, mayor concienciación en el impacto que generan las organizaciones y los propios consumidores y, sobre todo, un mayor uso de la tecnología en el proceso de compra.

La aceleración del uso de la tecnología pasa también por los negocios, por este motivo, este aspecto ha tomado una gran importancia dentro del trabajo; ya que, dentro de la hostelería, muchos bares y restaurantes han tenido que cerrar debido a no saber adaptarse a las circunstancias. Un claro ejemplo se ve en el local donde se situaría la idea de negocio, el cual funcionaba antes de que iniciara la crisis derivada de la pandemia.

Por último, es preciso señalar que el plan de marketing para esta idea de negocio está enfocado en destacar los nuevos retos que debe atravesar el sector en los próximos años. El proyecto presentado puede sostenerse en el tiempo; ya que, se expone una idea de negocio cimentada en valores muy actuales y cuya propuesta resulta novedosa dentro del mercado en el que compete. Además, el negocio se encontraría preparado para el denominado “consumidor post-vacuna” que, según el informe “El restaurante del futuro” (Deloitte, 2021), demandaría, sobre todo: digitalización, comodidad y seguridad.

5. BIBLIOGRAFÍA

II Estudio de Marketing Relacional en España. 2020. Recuperado de:

<https://www.mediapost.es/marketing-relacional/ii-estudio-de-marketing-relacional-en-espana>

Abell, D.F. 1980. Defining the Business: The Starting Point Of Strategic Planning. Edit. Prentice Hall.

Aqualia. 2021. Tarifas de abastecimiento. Recuperado de: https://www.aqualia.com/documents/14200359/14397953/Santander_TARIFAS+ABA+STECIMIENTO+2021.pdf/6b97b8fa-a0e8-7107-f421-875628001a01?t=1613388108822

Avante. 2020. EGM 3º Acumulado Móvil 2020 en Cantabria. Recuperado de:

<https://avantemedios.com/en/informamos/egm-3o-acumulado-movil-cantabria-2020/>

Cadena SER. 2021. La Cadena Ser es más líder en Cantabria. Recuperado de:

https://cadenaser.com/emisora/2021/07/06/radio_santander/1625563176_623237.html

CMVocento. 2019. Tarifas para anunciantes en el Diario Montañés. Recuperado de:

https://cmvocento.com/wp-content/uploads/sites/3/2019/03/Tarifas_DM_2019.pdf

Deloitte. 2017. Tendencias en el sector de la alimentación y bebidas. Recuperado de:

<https://www2.deloitte.com/es/es/pages/consumer-business/articles/tendencias-alimentacion-y-bebidas.html>

Deloitte. 2021. El restaurante del futuro. Recuperado de: <https://www2.deloitte.com/es/es/pages/consumer-business/articles/restaurante-futuro.html>

Ecodes, 2021. Guía de bolsillo de buenas prácticas: uso eficiente del agua en la ciudad. Recuperado de: https://ecodes.org/docs/Guias_bolsillo/Bar.pdf

Epdata. 2021. El gasto en I+D en España, en datos y gráficos. Recuperado de:

<https://www.epdata.es/datos/gasto-investigacion-innovacion-datos-graficos/224>

Eumed, 2015. La importancia de tener un personal motivado y su incidencia en la eficiencia laboral. Recuperado de: <https://www.eumed.net/rev/cccss/2015/04/motivacion.html>

Ferrell, O.C y Hirt, G.A. 2004. Introducción a los negocios en un mundo cambiante. Edit. McGraw Hill.

Fleitman, J. 2000. Negocios exitosos: cómo empezar, administrar y operar eficientemente un negocio. Edit. McGraw Hill.

Fromdoppler. 2020. Costumer Journey Map: qué es y cómo crear uno. Recuperado de: <https://blog.fromdoppler.com/customer-journey-map-como-crear-uno/>

Fundación Telefónica. 2021. Sociedad Digital en España 2020-2021: El año en que todo cambió. Recuperado de:

<https://www.fundaciontelefonica.com/noticias/presentacion-del-informe-sociedad-digital-en-espana-el-ano-en-que-todo-cambio/>

García, Y. 2021. Un servicio tan fácil de usar que la tecnología desaparece: así es CoverManager, la startup de restauración que soluciona las cancelaciones de última hora y apuesta por 'hospitality'. Recuperado de: <https://www.businessinsider.es/covermanager-startup-restauracion-elimina-no-shows-826287>

Gastroeconomy. 2020. 29 Tendencias en la hostelería post Covid-19. Recuperado de: <https://www.gastroeconomy.com/2020/06/29-tendencias-en-la-hosteleria-post-covid-19/>

González, R. 2021. La recuperación de la hostelería. Recuperado de: https://cincodias.elpais.com/cincodias/2021/08/16/pyme/1629143496_181462.html

INE. 2021. Pirámide de la población empadronada en España. Recuperado de: <https://www.ine.es/covid/piramides.htm>

Info Retail. 2020. Las 4 tendencias de la industria alimentaria para 2021. Recuperado de: <https://www.revistainforetail.com/noticiadet/las-cuatro-tendencias-de-la-industria-alimentaria-para-2021/84f0143b833a5e26b5fe0a888f139b65>

La Moncloa. 2021. España 2050. Fundamentos y propuestas para una estrategia nacional de largo plazo. Recuperado de: https://www.lamoncloa.gob.es/presidente/actividades/Documents/2021/200521-Estrategia_Espana_2050.pdf

La Moncloa. 2021. Sánchez presenta “España 2050”, un proyecto colectivo para decidir “qué país queremos ser dentro de 30 años”. Recuperado de: <https://www.lamoncloa.gob.es/presidente/actividades/Paginas/2021/200521-sanchez-espana2050.aspx>

Oblicua. 2021. Publicidad en radio. Recuperado de: <https://www.oblicua.es/publicidad/publicidad-radio.htm>

Porter, M. 1980. Competitive strategies and their shift to the future. Edit. European Business Review.

Portillo, J. 2021. El gasto por hogar se desploma un 11% en 2020 a los 26.996 euros y marca su cota más baja en 15 años. Recuperado de: https://cincodias.elpais.com/cincodias/2021/06/29/economia/1624962226_722977.html

San Esteban, N. 2018. Jesús Rebollo (Just Eat): Podríamos haber tenido “riders”, pero así duermo tranquilo. Recuperado de: https://www.elespanol.com/invertia/empresas/20180920/rebollo-just-eat-podriamos-riders-duermo-tranquilo/339217145_0.html

Sweet Press. 2021. 10 tendencias globales para la industria de alimentación y bebidas en 2021. Recuperado de: <https://www.sweetpress.com/10-tendencias-globales-para-la-industria-de-alimentacion-y-bebidas-en-2021/#>