



**GRADO EN ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS  
CURSO ACADÉMICO 2023/2024**

**TRABAJO FIN DE GRADO**

**PLAN DE MARKETING PARA LA CREACIÓN DE UNA  
EMPRESA HOSTELERA ESPECIALIZADA EN PLATOS DE  
ORIGEN EUROPEO-ORIENTAL**

**MARKETING PLAN FOR THE CREATION OF A HOSPITALITY  
COMPANY IN EASTERN EUROPEAN CUISINE**

**AUTOR: Maxim Lucin Adespea**

**TUTOR: María Luisa Gallo Alegría**

**Fecha de presentación: Julio 2024**

## Índice de contenido

1.	RESUMEN.....	4
2.	ABSTRACT .....	4
3.	INTRODUCCIÓN.....	5
4.	MISIÓN, VISIÓN Y VALORES DE LA EMPRESA.....	6
5.	ANÁLISIS EXTERNO .....	6
5.1.	ANÁLISIS DE MERCADO DE REFERENCIA.....	7
5.2.	MACROENTORNO .....	8
5.2.1.	Factores demográficos .....	8
5.2.2.	Factores político-legales .....	8
5.2.3.	Factores sociales.....	9
5.3.	MICROENTORNO.....	9
5.3.1.	Clientes .....	9
5.3.2.	Proveedores e intermediarios .....	10
5.3.3.	Competidores .....	11
5.3.4.	Otros grupos de interés .....	11
6.	ANÁLISIS INTERNO .....	11
6.1.	RECURSOS TANGIBLES .....	11
6.2.	RECURSOS INTANGIBLES.....	13
7.	ANÁLISIS DAFO.....	13
8.	DEFINICIÓN DE OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS DE MARKETING.....	14
8.1.	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS.....	14
8.2.	OBJETIVOS OPERATIVOS .....	15
8.3.	ESTRATEGIAS DE MARKETING.....	15
8.4.	SEGMENTACIÓN Y POSICIONAMIENTO EN EL MERCADO .....	16
9.	PLAN DE ACCIÓN (MARKETING MIX) .....	17
9.1.	PLAN DE PRODUCTO.....	17
9.2.	PLAN DE PRECIOS.....	19
9.2.1.	Fijación de precios mínimos .....	19
9.2.2.	Precios competitivos.....	20
9.2.3.	Precios de penetración y psicológicos .....	20
9.2.4.	Precios de prestigio y valor para el cliente .....	20
9.3.	PLAN DE PROMOCIÓN.....	20
9.3.1.	Publicidad pagada .....	20
9.3.2.	Redes sociales .....	21
9.3.3.	Relaciones públicas con eventos y patrocinios .....	21

9.4.	PLAN DE DISTRIBUCIÓN.....	22
10.	EJECUCIÓN Y CONTROL.....	23
11.	CONCLUSIONES .....	24
12.	BIBLIOGRAFÍA .....	25

## Índice de ilustraciones

<i>Ilustración 3.1: Logotipo de Moldavian Style. Fuente de elaboración propia.....</i>	<i>5</i>
<i>Ilustración 5.1: Diagrama de Abell. Fuente de elaboración propia .....</i>	<i>7</i>
<i>Ilustración 5.2: Pirámide de población a diciembre de 2023. Fuente:</i> <i><a href="https://datosmacro.expansion.com/demografia/estructura-poblacion/espana">https://datosmacro.expansion.com/demografia/estructura-poblacion/espana</a>.....</i>	<i>8</i>
<i>Ilustración 5.3: Logotipo de Fricor Distribuciones. Fuente: <a href="https://www.distribucionesfricor.com/">https://www.distribucionesfricor.com/</a></i>	<i>10</i>
<i>Ilustración 5.4: Logotipo de Magazin Kashtan. Fuente: <a href="https://www.magazinkashtan.com/home">https://www.magazinkashtan.com/home</a> .</i>	<i>10</i>
<i>Ilustración 6.1: Organigrama de Moldavian Style. Fuente de elaboración propia.....</i>	<i>12</i>
<i>Ilustración 6.2: Posible local físico para Moldavian Style. Fuente</i> <i>: <a href="https://www.idealista.com/inmueble/105094593/">https://www.idealista.com/inmueble/105094593/</a> .....</i>	<i>12</i>
<i>Ilustración 7.1: Cuadro DAFO. Fuente de elaboración propia .....</i>	<i>13</i>
<i>Ilustración 8.1: Traje tradicional femenino de Moldavia. Fuente</i> <i>: <a href="https://www.etsy.com/es/market/traditional_moldovan_costume">https://www.etsy.com/es/market/traditional_moldovan_costume</a> .....</i>	<i>16</i>
<i>Ilustración 9.1: Prototipo de carta de Moldavian Style. Fuente de elaboración propia .....</i>	<i>18</i>
<i>Ilustración 9.2: Umbral de rentabilidad. Fuente de elaboración propia .....</i>	<i>19</i>
<i>Ilustración 9.3: Posible publicidad pagada en Instagram. Fuente de elaboración propia. ....</i>	<i>21</i>
<i>Ilustración 9.4: Ubicación de la posible localización de Moldavian Style. Fuente: Google Maps ....</i>	<i>22</i>
<i>Ilustración 10.1: Cronograma de acciones a desarrollar por Moldavian Style. Fuente de elaboración propia .....</i>	<i>23</i>

## 1. RESUMEN

El siguiente trabajo supone la materialización de uno de los muchos proyectos de emprendimiento que se me han ocurrido a lo largo de la carrera, unido a mi cultura, mis orígenes y mis gustos culinarios de origen europeo-oriental.

El trabajo comenzará con la definición de la misión, visión y valores para entender a posteriori los estudios y las actuaciones con las que procederá la empresa.

Como segundo estudio, se planteará un análisis DAFO tratando apartado a apartado el análisis, externo (con un pequeño estudio de la población provenientes de Europa Oriental y sus cercanías en la comunidad de Cantabria, para entender a cuanta población con la misma cultura puede afectar el local directamente al ser el único restaurante de este género) e interno hasta llegar a la tabla que nos permitirá seguir ahondando en un plan de marketing adecuado.

Después de entender la situación de la empresa pasaremos a proponer los objetivos generales y específicos de la empresa así como los estratégicos y sus consecuentes estrategias de marketing para como penúltimo paso crear el plan de acción apoyándonos en el modelo de marketing mix.

Como último paso valoraremos todo lo anterior para poner en marcha un plan de ejecución y control.

## 2. ABSTRACT

The following work represents the materialization of one of the many entrepreneurial projects that have occurred to me throughout my career, combined with my culture, origins, and culinary tastes of Eastern European origin.

The work will begin with the definition of the mission, vision, and values to subsequently understand the studies and actions with which the company will proceed.

As a second study, a SWOT analysis will be conducted, addressing each section of the external (with a small study of the population from Eastern Europe and its surroundings in the community of Cantabria to understand how much of the population with the same culture the establishment can directly affect by being the only restaurant of this genre) and internal analysis until reaching the table that will allow us to continue delving into an appropriate marketing plan.

After understanding the company's situation, we will propose the general and specific objectives of the company, as well as the strategic ones and their consequent marketing strategies, and as a penultimate step, create the action plan supported by the marketing mix model.

As a final step, we will evaluate all of the above to implement an execution and control plan.

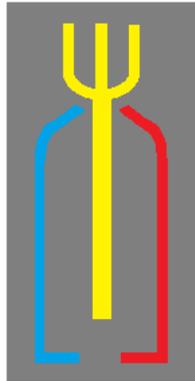
### 3. INTRODUCCIÓN

Este proyecto pretende cumplir con las expectativas que tengo actualmente como antiguo extranjero, amante de la buena comida y de lo enriquecedora que esta es para una cultura. La cultura de los países de Europa Oriental es muy variada y consta de mucha cocina tradicional, de aprovechamiento y ligada a los eventos que se pueden dar a lo largo de todo un año, desde los religiosos hasta los familiares como una boda o una muerte de algún familiar.

En mi casa esta cultura predomina pero se mezcla con la española por obvias razones de crianza en el lugar. Por ello más de una vez me han surgido ganas de probar ciertos platos típicos de mi país de origen (Moldavia) pero, al no conocer la receta como lo hacen mis mayores y requerir de cierto tiempo, no siempre se pudo comer en mi casa los platos que me hubiese gustado.

De allí surgió un anhelo y un planteamiento ¿Por qué no existía ningún restaurante de comida de esta cultura en Cantabria? Un día hace años que tenía ganas de cierto plato típico busqué en internet y descubrí que en Santander si hubo un restaurante hace años pero cerró. Al descubrir ello me pregunté porque no salía a flote ningún restaurante con ese tipo de productos, que no requería casi de ingredientes especiales pero que sin embargo, tenía una variedad casi comparable a la gastronomía española.

El objetivo de este trabajo es plantear la creación de un restaurante con esa gastronomía y como podría salir a flote Moldavian Style, un restaurante con gastronomía predominantemente moldava pero apoyado también de platos de los demás países que abarca la región de Europa Oriental (como lo son Georgia, Rusia y Ucrania).



## MOLDAVIAN STYLE

*Ilustración 3.1: Logotipo de Moldavian Style. Fuente de elaboración propia*

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

Para empezar a crear una empresa debemos entender primero cuál es su propósito o su razón de ser, donde se imagina está en un futuro y que ética seguirá la empresa. Estas tres cuestiones son las que definen los términos de misión, visión y valores.

Comenzando con la misión de la empresa, O. C. Ferrel y Geoffrey Hirt, autores de *“Introducción a los Negocios en un Mundo Cambiante”* (O.C Ferrel, 2004) explican “la misión de una organización es su propósito general. Responde a la pregunta ¿qué se supone que hace la organización?”. Con dicha interpretación de la misión, podemos entender y afirmar que la de Moldavian Style es ofrecer comida de origen predominantemente moldavo a un público que heche de menos su gastronomía o que sea lo suficientemente curioso como para probar platos de otras culturas.

La visión es un tema más complejo debido a que consiste en imaginarse a la empresa en un futuro. Para Quigley (Quigley, 1993) la visión “implica comprender qué ha ocurrido en la historia y que está sucediendo en el presente, para poder planificar hacia dónde debe dirigirse la organización” y para Moldavian Style, el futuro implica dar a conocer la cultura gastronómica de Europa Oriental, distinta a la de los países balcánicos pese a lo que la gente pueda pensar, dada su relativa cercanía con España a diferencia de la gastronomía asiática o americana. Así mismo podría ser útil visualizar la empresa creando en la ciudad un renombre para aquellos que gusten de probar cosas distintas, deliciosas y sin perder el toque casero.

Por último, en los valores de la empresa podríamos explayarnos con distintos apartados dentro de la empresa como pueden ser la frescura de los productos o la certificación de que si el mismo es un producto procesado de origen moldavo, haya pasado los consiguientes controles de seguridad alimenticia pertinentes, para asegurar que ningún cliente deba preocuparse de su salud aunque pruebe cosas de las que igual no ha oído hablar nunca si es su primera vez comiendo en el restaurante. También podría mencionarse la obligada cordialidad que caracteriza a un anfitrión moldavo cuando entran a su casa, aplicada al restaurante.

## 5. ANÁLISIS EXTERNO

Para entender cómo debería proceder la empresa primero debe conocerse a sí misma, y una de las mejores herramientas para ello, es el análisis estratégico. Dicho análisis comienza con el ámbito externo. En dicho análisis externo, empezaremos con un estudio del mercado de referencia en el que se responden tres preguntas básicas de la empresa. Después se trata el macroentorno con sus consiguientes dimensiones que lo componen, la político-legal, la económica y la social. Posteriormente el microentorno ayudará a entender aquellos factores que aun siendo parte del análisis externo, influyen directamente sobre la empresa y son controlables por la misma, al contrario que en el macroentorno. Todo ello para más adelante, comprender cuales serían las amenazas y las oportunidades que tendría que prevenir o aprovechar respectivamente.

## 5.1. ANÁLISIS DE MERCADO DE REFERENCIA

El análisis del mercado de referencia será útil para entender lo que su propio nombre indica, determinar a qué mercado aspira la empresa brindar sus servicios. Para ello tomaremos como referencia el diagrama de Abell, que mediante la concretización de tres ámbitos permite entender con más concisión nuestro potencial mercado. El siguiente diagrama tiene tres dimensiones en el que se muestran las necesidades a satisfacer del negocio, los grupos de clientes a los que satisface el mismo y con qué tecnologías pretende hacerlo.

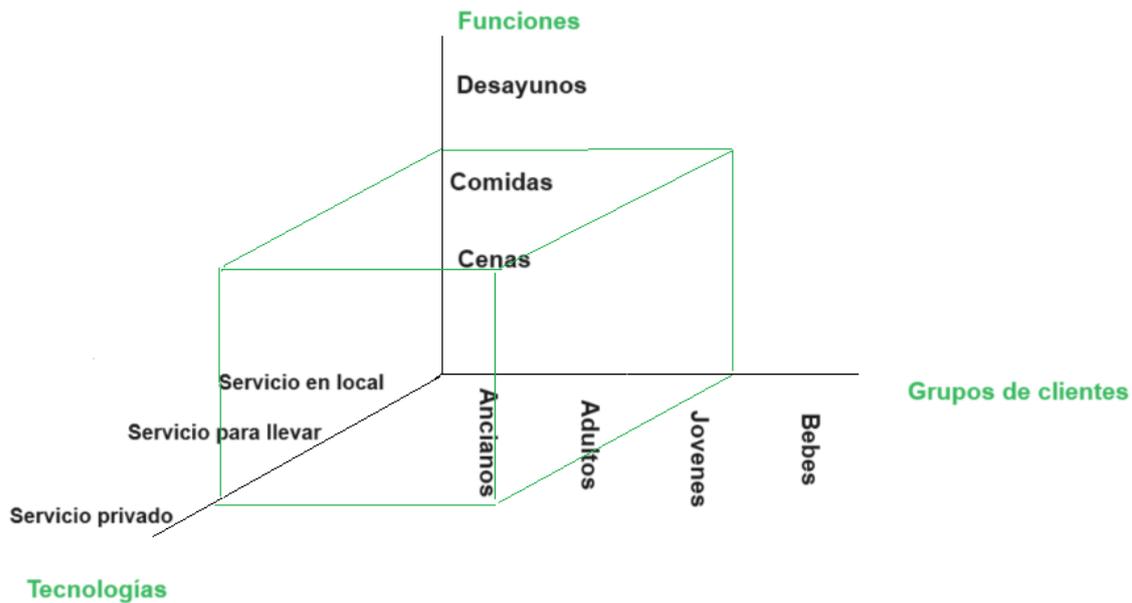


Ilustración 5.1: Diagrama de Abell. Fuente de elaboración propia

Según la imagen 1, hemos planteado que como funciones a desarrollar por Moldavian Style solo entrará el servir comidas y cenas debido a varias razones. La primera de ellas es que la cultura moldava no tiene una gran variedad de platos distintivos para desayunar como lo tiene la española. Como segunda razón, destacamos que en la cultura española, a la gente le gusta más comer y cenar fuera que desayunar según un estudio realizado en 2009 por Nielsen, siendo los resultados de un 6 % de los 26000 encuestados que prefieren desayunar fuera frente al 51% que prefiere almorzar fuera y el 41% que elige cenar fuera. Como ultima razón quedaría el ahorro que nos supondría de personal, energía y otros recursos si el restaurante solo ofreciese comidas y cenas por el poco beneficio que les reportaría. (EFE, 2009)

Las tecnologías a usar dentro del establecimiento serían la oferta de servicio hostelero básico en el local, que proporciona la mayor comodidad para el cliente al solo tener que ocuparse de disfrutar la comida, sumado al servicio para recoger en caso de que lo prefieran comer en otro lado. No se considera el servicio privado en establecimientos ajenos como un servicio óptimo para Moldavian Style, debido en mayor medida, al aumento de los posibles costes de transporte y preparación en el momento fuera del establecimiento que se suele atribuir a los servicios de chefs privados.

Finalmente, los grupos de clientes serían todo tipo de particulares, catalogándolos por edades y descartando obviamente a niños muy pequeños y bebes que tendrían unas necesidades alimenticias más concretas que dificultaría para el restaurante satisfacer.

## 5.2. MACROENTORNO

El análisis del macroentorno se basa en los factores externos que influyen indirectamente en el local, independientemente de si el mismo este en activo o no. Dichos factores nos ayudarán a prever futuras amenazas y oportunidades que deba afrontar o aprovechar la empresa. Los factores que más impacto pueden tener para un local hostelero son los siguientes.

### 5.2.1. Factores demográficos

Están compuestos por todos los datos demográficos que componen una sociedad. Según el INE (INE, 2024) la población en España es de cuarenta y ocho millones de habitantes registrados durante el último cuatrimestre de este año. De ese dato, solo 6,5 millones de personas son extranjeras lo cual supone un porcentaje del 13% sobre la población total. Este dato nos importa porque entendemos que ese porcentaje de extranjeros abarca también a los moldavos que solo son 18000 y de los cuales 2400 reside en Cantabria, siendo la segunda comunidad autónoma con más moldavos después de Madrid con 3100. Siguiendo con datos demográficos básicos sin entrar en detalle para la población moldava, que se presupone que sería la población con más potencial para consumir los platos típicos de Moldavian Style, en España la tasa de mortalidad promedio se encuentra por encima de los 80 años y la tasa de nacimientos es de 7,6 por cada 1000 habitantes provocando que haya una población muy envejecida y dando lugar a una pirámide poblacional con poca población joven y cada vez más población adulta y anciana. Respecto al nivel de estudios que hay en el país, se considera a España como un desarrollado debido a su educación obligatoria hasta los 16 años, que provocó que únicamente hubiese únicamente un 1,9 % de la población adulta considerada analfabeta en 2022 (ANTENA3, 2022).

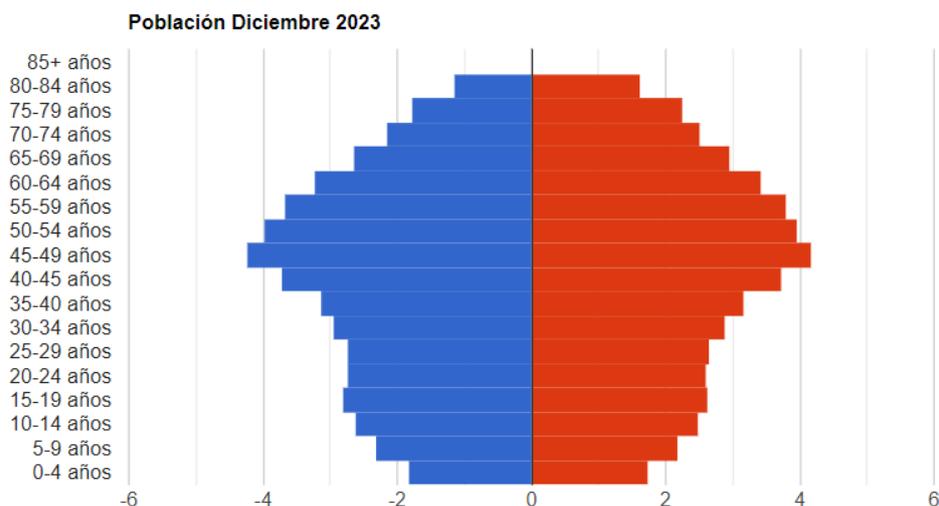


Ilustración 5.2 : Pirámide de población a diciembre de 2023. Fuente: <https://datosmacro.expansion.com/demografia/estructura-poblacion/espana>

### 5.2.2. Factores político-legales

Si hablamos de la política y las leyes en España relacionadas con la hostelería es esencial mencionar su importancia en la economía española, ya que representa cerca del 6% del PIB y genera millones de empleos. Este sector, que abarca desde restaurantes tradicionales hasta locales de comida extranjera, no solo impulsa el turismo sino que también enriquece la diversidad cultural del país. Las políticas favorables son fundamentales para el desarrollo de la hostelería, pudiendo tomar como ejemplo, la reducción temporal del IVA del 10% al 5% para servicios de hostelería durante la pandemia que ayudó a mitigar el impacto económico en el sector. Además, los ERTes permitieron a muchos establecimientos mantener a sus

empleados y evitar cierres definitivos. La legislación de control sanitario asegura altos estándares de calidad, atrayendo tanto a turistas nacionales como internacionales. Los restaurantes de comida extranjera, que han proliferado en las últimas décadas, también se benefician de estas políticas, ofreciendo a los consumidores una amplia variedad de opciones gastronómicas y contribuyendo a la multiculturalidad.

Aparte, el gobierno proporciona beneficios fiscales para nuevos negocios, para jóvenes y desempleados y hasta prestamos con intereses muy favorables como es el caso de los créditos ICO, que han permitido la creación de negocios como pudiese ser el caso de Moldavian Style.

### **5.2.3. Factores sociales**

Al tratar de factores sociales podemos mencionar como socialmente está bien vista en España la dieta mediterránea, que se basa en productos frescos y naturales como lo son todo tipo de verduras y frutas de origen local acompañada de carnes blancas y en menor medida carnes rojas, vino y aceite de oliva como ingrediente de cocina en todo tipo de platos típicos. Esta dieta no dista mucho de la dieta predominante en los países del este que, aunque usan más el aceite de girasol por la imposibilidad de cultivo de olivos en dichos países, también predominan verduras y frutas de temporada y de origen local como lo son la remolacha, el maíz y la patata y menos consumo de legumbres que en España. Respecto a cómo ve la sociedad española la cocina extranjera, destaca la multiculturalidad y la aceptación de prácticamente cualquier cultura gastronómica exterior, siendo más conocidas los platos italianos, japoneses, chinos e indios.

Cuando se habla del modelo de consumo en la hostelería, se está haciendo cada vez más popular el uso de aplicaciones de comida a domicilio para consumir comida de restaurantes, aunque mucha gente sigue prefiriendo ir al lugar a disfrutar de la experiencia completa de comer fuera. Al mismo tiempo, la población está cada vez más concienciada acerca del uso de productos ecológicos de manera higiénico-sanitaria correctamente, intentando como último reducir el desperdicio con el uso de aplicaciones como TooGoodToGo.

## **5.3. MICROENTORNO**

José María Mendívil en “*Fundamentos de Marketing*” (Mendívil, 1994), define el microentorno como el conjunto de factores y agentes externos e internos que influyen directamente en la empresa y sus actividades diarias. Estos factores incluyen proveedores, clientes, competidores, intermediarios y otros grupos de interés que afectan las operaciones y la estrategia de la empresa. Por ello se procede al estudio de los siguientes factores.

### **5.3.1. Clientes**

Los clientes, según Michel Porter, Porter (Porter, 1985), forman parte de una de las cinco fuerzas competitivas más importantes de una empresa. Estos pueden variar según su poder adquisitivo, la calidad y la oferta de productos que pueda ofrecer Moldavian Style. Se entiende que al no ser un local que se enfoque en dar comidas básicas y baratas aptas para todo tipo de clientes, predominarían aquellos con cierto nivel de poder adquisitivo, de un rango de edad entre los 25 y 60 años en los que se entiende que una mayor cantidad de personas entre ese rango pueda permitirse comer o cenar en Moldavian Style.

Por otro lado, la nacionalidad sería variada al ser una gastronomía extranjera que atraiga en mayor medida a los originarios de dichos países y también a españoles curiosos que quieran probar platos poco convencionales. Lo mismo pasaría con el número de comensales, que podría variar entre parejas y grupos más grandes que quieran celebrar eventos familiares o de otro tipo.

### 5.3.2. Proveedores e intermediarios

Al hablar de los proveedores del restaurante, deberíamos tener en cuenta todos los productos alimenticios que hay que gestionar, que debido a la poca diferencia de productos con los que se usan en la cocina europea oriental, no implicaría dificultades extra en su adquisición en España.

Para los productos básicos necesarios en cualquier cocina de un restaurante, las verduras, hortalizas, carnes, pastas frescas y productos lácteos contactaremos con “Fricor Distribuciones” (Fricor Distribuciones), una distribuidora que trabaja con primeras marcas desde 2007 y es capaz de suministrar tanto productos frescos como congelados.



Ilustración 5.3: Logotipo de Fricor Distribuciones. Fuente: <https://www.distribucionesfricor.com/>

Si hubiese algún tipo de inconveniente posible debido a los problemas de entrega y distribución que experimentan todas las empresas en algún momento de su vida empresarial, se podría salir del bache de manera extraordinaria con la compra en Makro, distribuidora física que ayuda a salir del paso en numerosas ocasiones a hosteleros a los que no les llega a tiempo el cargamento de productos.

Por otro lado, existen ciertos productos que el restaurante no podrían ser obtenidos de ningún distribuidor conocido debido a que son productos procesados de origen moldavo, como los vinos, ciertos snacks como el pescado seco y ahumado “taranca” que es el análogo a los frutos secos que sirven de acompañamiento a los cocteles, licores y refrescos del país. Para ello nos valdremos de la tienda online de “Magazin Kashtan” (Kashtan), una página web que aparte de distribuir a toda la península española, posee dos tiendas físicas en Oviedo y Gijón, ambas con más de cuatro estrellas en sus perfiles de Google Maps con más de cien reseñas en cada tienda, lo que transmite seguridad en el distribuidor.



Ilustración 5.4: Logotipo de Magazin Kashtan. Fuente: <https://www.magazinkashtan.com/home>

Dicho distribuidor se encargaría de los productos procesados que no son de consumo común en España pero si en los países de los que se basará la cocina de Moldavian Style. Entre esos productos se encuentran cervezas y licores variados, snacks, embutidos y dulces procesados que no serían de fácil creación en una cocina convencional. Como plan alternativo si en algún momento fallase la entrega por tiempos o falta de producto, se recurriría de manera excepcional a cualquiera de las tiendas de conveniencia ubicadas en Santander de productos del este.

En el caso de los intermediarios, serán estos mismos proveedores los que se encarguen de la logística alimenticia al local. Si el restaurante quisiese ser más competitivo en el mundo actualizado en el que se rige hoy en día el consumo de comida, podría optar a usar alguna aplicación de comida a domicilio como Glovo o

Just Eats en el que el restaurante solo tendría que gestionar el pedido y tenerlo preparado para que un trabajador externo recogiese y enviase los productos al cliente.

### **5.3.3. Competidores**

En el mundo de la hostelería, no existe ningún restaurante en Cantabria que oferte una gama de productos parecidos. Lo más parecido sería un establecimiento, el Restaurante Cafetería La Verde que aparte de ser un restaurante para obreros y personas de paso por el polígono de la verde que ofrece comida casera y clásica a precios muy competitivos, esta regentada por dueños y trabajadores de origen rumano y pueden organizar fiestas para eventos para personas de la cultura balcánica y los países del este, con comidas parecidas a las que Moldavian Style podría ofrecer. Aun así, no tienen en su carta ni menús comunes dichos platos por lo que solo podría ser competencia directa si decidiesen implementar dicha gastronomía en su oferta habitual.

Aparte de dicho establecimiento, la competencia indirecta podría ser cualquier restaurante con una gastronomía distinta a la española que pudiese actuar como producto sustitutivo. Desde la famosa gastronomía italiana con sus pastas frescas, quesos y pizzas hasta la japonesa con su sushi y distintas bollerías, el abanico de posibilidades para alguien que quiera probar algo distinto en Cantabria es bastante amplio por lo que en ese sentido, sería complicado empezar a llamar la atención de la gente para acercarlos a la gastronomía moldava y sus países vecinos que la conforman.

### **5.3.4. Otros grupos de interés**

Habiendo desarrollado la temática de clientes, competidores directos e indirectos y proveedores incluyendo los intermediarios, quedarían grupos de interés más burocráticos que no afectarían de manera tan directa a la oferta que puede dar Moldavian Style.

Entre dichos grupos se incluyen entidades financieras que podrían proporcionar capital para comenzar el negocio, las administraciones públicas con sus ayudas a jóvenes y nuevos emprendedores con créditos ICO o las asociaciones comunales como por ejemplo la asociación cultural de moldavos en Cantabria que se encarga de organizar eventos culturales para los originarios de dicho país en Cantabria y que podría ayudar con la visibilización de un restaurante que apoye dichas raíces y cultura.

## **6. ANÁLISIS INTERNO**

Según Philip Kotler (2016) "El análisis interno se refiere a la revisión sistemática de las fortalezas y debilidades de una empresa evaluando recursos internos" (Kotler, 2016). Dicha revisión se hará evaluando sus recursos y capacidades, desde los tangibles hasta los intangibles.

### **6.1. RECURSOS TANGIBLES**

De entre los recursos tangibles que la empresa pueda tener, se encuentran el personal que incluiría camareros y cocineros capaces de atender adecuadamente a todo tipo de clientes y preferiblemente con conocimiento de otros idiomas como el ruso, el rumano o el inglés para asegurar la correcta comunicación con la mayor cantidad de potenciales clientes de los países del este en general. Estos trabajadores se regirían por una jerarquía dividida en dos secciones claras: la cocina y la sala. En cada una de las secciones habría una o dos personas al mando de los demás trabajadores de su sección y entre todos los encargados tendrían una relación de igualdad sin haber nadie más por encima más que el o los propietarios del local, si no fuesen estos mismos partes de la gerencia. Así se intentaría crear una sinergia positiva para

## PLAN DE MARKETING PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA HOSTELERA ESPECIALIZADA EN PLATOS DE ORIGEN EUROPEO-ORIENTAL

entender los tiempos de comanda y cocina para que el trabajo de hostelería sea lo más ameno posible para evitar rotación de personal que solo retrasaría el crecimiento del local como conjunto. Dicha organización de mandos queda representada en el siguiente organigrama.

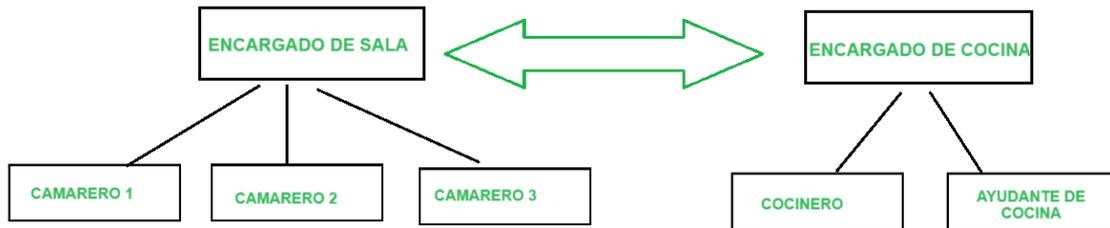


Ilustración 6.1: Organigrama de Moldavian Style. Fuente de elaboración propia

Otro recurso tangible serían las instalaciones físicas necesarias del local, del cual una posibilidad sería un local ubicado en la calle Alcázar de Toledo en Santander, cerca de la calle Burgos siendo esta una zona céntrica, cercana al ayuntamiento y con una importante afluencia de gente. Completamente reformado con 160 metros cuadrados incluyendo en estos un comedor en la planta de arriba, dicho local cuenta con permiso de terraza, con barra y cocina equipada y del cual solo se conoce que piden por el alquiler 1800 euros más el coste del traspaso que se desconoce.



27 fotos

Mapa

### Alquiler de Local en calle Alcázar de Toledo, 2

Ilustración 6.2: Posible local físico para Moldavian Style. Fuente: <https://www.idealista.com/inmueble/105094593/>

## 6.2. RECURSOS INTANGIBLES

Como recursos intangibles, cabe resaltar sobre todo la capacidad financiera de la que habría que disponer para comenzar con el negocio incluyendo local, traspaso, trabajadores, productos, permisos administrativos para empezar a tener el negocio en marcha y actividades de marketing para dar a conocer el local. Dicha capacidad financiera sería menor a los 100000 € pero seguramente mayor a los 20000 € siendo imposible concretar más debido a la falta de información por parte de los dueños del local, el coste total de los productos necesarios para conformar la carta y los salarios a ofrecer al personal.

Por otro lado, dicha inversión inicial implicaría la obtención de visibilidad en redes, una posible página web para explicar los orígenes y el porqué del tipo de gastronomía ofertada así como posibilidad de hacer reservas para eventos de todo tipo en el restaurante. Una buena visibilidad del local desde el principio implicaría una reputación que el restaurante tuviese que crear entre su entorno cultural de moldavos, ucranianos y rusos entre otros, que querrían disfrutar de un ambiente distendido que les transportase a sus orígenes en los pueblos y ciudades donde fueron criados o vivieron parte de la cultura del este.

## 7. ANÁLISIS DAFO

El análisis DAFO, creado por Albert S. Humphrey (Lucidchart) en la universidad de Stanford en las décadas de 1960 y 1970, compone las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades a las que se expone la empresa a partir de los dos anteriores análisis, dando lugar al siguiente cuadro.

<p><b>DEBILIDADES:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Falta de financiación propia.</li> <li>-Falta de experiencia previa en el sector.</li> <li>-Falta de reputación del local.</li> </ul>	<p><b>AMENAZAS:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Muchos competidores de distintas gastronomías ya asentadas en la población española.</li> <li>-Posible desconocimiento y rechazo de la oferta del local.</li> </ul>
<p><b>FORTALEZAS:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Oferta gastronómica única en la zona.</li> <li>-Alimentación saludable y variada.</li> <li>-Local céntrico y con mucha afluencia.</li> </ul>	<p><b>OPORTUNIDADES:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Mercado gastronómico sin explotar.</li> <li>-Posible apoyo por las poblaciones de países del este y de la zona europeo oriental residentes en Cantabria.</li> </ul>

*Ilustración 7.1: Cuadro DAFO. Fuente de elaboración propia*

Las debilidades más claras son la falta de financiación propia que conllevará endeudarse con entidades financieras y atrasar la entrada de beneficios, sumado a la falta de reputación del local y la poca experiencia de la que se dispone en el sector hostelero. Por otro lado las fortalezas son su centricidad, su oferta gastronómica única al mismo tiempo que saludable a diferencia de por ejemplo la cultura de las hamburguesas típicas de Estados Unidos.

Las amenazas y oportunidades son lo mismo desde dos puntos de vista muy distintos. Uno ve las amenazas de los mercados ya asentados que podrían implicar el rechazo de esta, y el otro ve un mercado sin explotar y un posible apoyo de una importante población que añora su gastronomía.

## **8. DEFINICIÓN DE OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS DE MARKETING**

### **8.1. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS**

Según Philip Kotler (Kotler, 2016), los objetivos estratégicos de marketing son metas a largo plazo diseñadas para alcanzar la misión y visión de cualquier empresa, enfocando todas sus decisiones de marketing en el crecimiento y la sostenibilidad del negocio. Habiendo definido anteriormente los conceptos de visión y misión de la empresa, solo quedaría proyectar las siguientes metas a alcanzar en un largo plazo las cuales se pueden dividir en dos, una haciendo referencia a la misión y otra a la visión.

#### **8.1.1. Objetivos enfocados en la misión de la empresa: crear una carta de calidad que pueda gustar a todos los clientes que entren**

Para llegar a hacer posible la misión de la empresa, Moldavian Style solo necesitaría tener el equipo de cocineros y camareros con cierta experiencia para asegurar dar el trato y la comida moldava y no faltar el respeto a dicha cultura culinaria. Para ello se crearía una carta que no sea necesario ser cambiada cada cierto tiempo por la calidad y el triunfo de la mayoría de los platos, a base de prueba y error de incorporación y eliminación de platos hasta llegar a tener una carta que no haga falta ser cambiada por ser balanceada en oferta, con buena calidad y que pueda ser aprobada por cualquier tipo de comensal.

#### **8.1.2. Objetivos enfocados en la visión de la empresa: aumentar la fama y reputación de maneras oficiales y extraoficiales**

Al tratar la visión de la empresa, esta se refiere al renombre que busca tener dentro de un futuro incierto. El renombre que puede tener un restaurante puede darse por diversos factores, desde el boca a boca de los barrios hasta las guías culinarias que recomiendan locales con estrellas Michelin o soletes Repsol. Actualmente en la guía Michelin aparecen 30 restaurantes ubicados en Cantabria (Guía Michelin), con diferentes distintivos como las estrellas rojas, verdes o los Bib Gourmand que prometen ser la certificación de excelencia de calidad/precio por menos de 35 euros, siendo este una posible meta a largo plazo con la planificación y desarrollo del menú adecuado y que seguramente aumentaría la afluencia de clientela a la larga para que el local se desarrolle sin miedo a no ser conocido. Si hablamos de los soletes que otorga la guía Repsol (Guía Repsol), estos son más variados y no se centran solo en la restauración clásica, habiendo desde heladerías como Regma o Hamburgueserías como La Carnaza. Los soletes se pueden considerar también una muy buena forma de aumentar la fama del local de manera oficial.

Si se tratase de aumentar la fama de Moldavian Style de manera extraoficial con el boca a boca no habría problema al tener en cuenta que sería regentado o dirigido por personal europeo oriental que conoce la cultura e intentaría mantener relación con grupos sociales como la iglesia ortodoxa de Santander, que a veces organiza comidas después de las misas para celebrar ciertos acontecimientos religiosos, o la asociación de moldavos en Cantabria que celebra eventos culturales de distinta índole y que mediante la asociación con el restaurante ganaría fama rápidamente al ser el único especializado en dicha gastronomía.

## **8.2. OBJETIVOS OPERATIVOS**

Los objetivos operativos serían aquellos centrados en los objetivos o metas a corto plazo, siendo estos en tiempo de entre uno y dos años. Para ello se tomarían los objetivos estratégicos y se establecerían objetivos a medio camino de los objetivos estratégicos, sin perder estos de vista.

### **8.2.1. Objetivos enfocados en la misión de la empresa: recibir suficiente retroalimentación por reseñas en distintas plataformas**

Para alcanzar una misión acorde a la meta de obtener una carta que tenga algo que pueda gustar a cualquier tipo de cliente, se intentaría obtener reseñas tanto en una posible futura pagina web del local como en una segura futura ubicación de Google Maps de todos los platos de la carta. Ello con el objetivo de averiguar por vía externa si los platos que se creasen en el local, aparte de estar bien elaborados, gusten a quienes los prueben. Así, en caso de que hubiese platos poco demandados y con opiniones negativas, el local tendría un claro indicio de que dichos platos debiesen ser eliminados, cambiados o mejorados con la última finalidad de obtener una carta que con el paso del tiempo prevalezca como óptima en precio y calidad.

### **8.2.2. Objetivos enfocados en la visión de la empresa: mejorar las relaciones de la empresa con las entidades pertinentes**

En el apartado reputacional, Moldavian Style tendría que obtener la reputación extraoficial con el boca a boca y otros métodos, al ser la oficial mencionada anteriormente más complicada de adquirir en un corto periodo de tiempo. Para ello, se precisaría de acudir a eventos de la ya mencionada iglesia ortodoxa y ofrecer servicios de comida a domicilio para sus eventos con algún tipo de descuento o una asociación con la misma para dar la comida que no se vaya a consumir a lo largo del día para que ellos la puedan repartir a los necesitados tras sus misas. Con esto, el restaurante tendría una reputación creciente entre la comunidad balcánica y europeo oriental. Por otro lado, para atraer clientes nacionales y de todo tipo la empresa podría tener como objetivo alcanzar cierto nivel de seguidores en distintas redes sociales para ganar influencia.

## **8.3. ESTRATEGIAS DE MARKETING**

La estrategia de un restaurante puede ser de dos tipos principalmente: diferenciación o liderazgo en costes. El liderazgo en costes se enfoca en crear ofertas de bajo costes a través de economías de escala, eficiencia productiva y un control estricto de la cadena de producción para asegurarse obtener beneficio cuantos más platos se vendan. Un ejemplo claro de negocios hosteleros que apliquen esta técnica son las cadenas de hamburguesas Macdonalds o Burguer King y los ya conocidos establecimientos de kebabs, que optimizan al máximo la producción para ganar más cuanto más vendan. Por otro lado está la estrategia de diferenciación, una estrategia contraria al liderazgo en costes que saca beneficio sin tener en cuenta cada coste que supone producir los platos porque estos se hacen con la mejor calidad posible para dar una experiencia de consumo única al cliente y hacerle sentir que lo que paga por el plato lo merece sin importar el precio.

Según Michael Porter (Porter, 1985), la diferenciación implica desarrollar atributos del producto que sean valorados por los clientes y permitan a la empresa cobrar un sobreprecio por todo el entorno que concierne a la experiencia de consumir dichos productos o servicios. En Moldavian Style, la comida no es vista como un lujo, pero si se cocinará conforme a la cultura moldava y se intentará obtener las mejores materias primas en relación calidad-precio. Así mismo, el local estará ambientado en la cultura

## PLAN DE MARKETING PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA HOSTELERA ESPECIALIZADA EN PLATOS DE ORIGEN EUROPEO-ORIENTAL

moldava, con música tradicional del país, con los camareros vestidos con los trajes tradicionales moldavos para dar la sensación de estar allí. La suma de todos los factores de entorno, oferta gastronómica y posibles precios más altos que el promedio de los restaurantes sin ningún toque de identidad que los hagan especiales, indica que la mejor estrategia para el restaurante es la diferenciación.



Ilustración 8.1: Traje tradicional femenino de Moldavia. Fuente :[https://www.etsy.com/es/market/traditional\\_moldovan\\_costume](https://www.etsy.com/es/market/traditional_moldovan_costume)

### 8.4. SEGMENTACIÓN Y POSICIONAMIENTO EN EL MERCADO

La segmentación del mercado consiste en dividir al mercado en distintos grupos de potenciales clientes que tengan un comportamiento de consumo distinto entre unos y otros. Según Philip Kotler (Kotler, 2016), algunos de los criterios para segmentar el mercado pueden ser los factores geográficos, demográficos, psicográficos y conductuales.

Según el factor geográfico, la distinción claramente debería ser la división entre clientes que conocen la gastronomía y clientes que no. Esto se debe a que los clientes que no conocen el producto necesitarán una oferta de platos que sea más parecida a lo que ya conocen para no saltar completamente a lo desconocido. Este tipo de clientes probablemente serían en su mayoría de origen nacional o de otros países que no hayan oído hablar de la gastronomía que Moldavian Style piensa ofertar. Por otro lado, los clientes que si conocen los productos y la oferta culinaria que puede ofrecer el restaurante, no irán a por los platos más comunes y simples de hacer según la dieta mediterránea. Al contrario, buscarán recetas que lleven una elaboración que les sea difícil imitar en sus casas pero que son igual de tradicionales, como los encurtidos, las empanadas tradicionales y otros platos del estilo.

Este factor de división iría de la mano del factor psicográfico ya que estaría relacionado con las intenciones por las que clientes conocedores y no conocedores de la comida moldava podrían acudir al restaurante. Pero si hubiese que hablar de otros factores que podrían segmentar el mercado tal vez este sería la demografía del lugar,

al explicarse el tipo de cliente que probablemente acudiría al restaurante en el apartado de los clientes en el análisis del microentorno.

Respecto al posicionamiento de la empresa, este debe ser claro y acorde al mercado que busca atraer, para asegurarse tener siempre a clientes que estén dispuestos a pagar por sus platos. Con ello explicado, el posicionamiento de la empresa se puede resumir en la siguiente propuesta de valor que se pondría al mismo tiempo como eslogan para la empresa: "Comida moldava tradicional y casera, apta para curiosos y nostálgicos de una buena gastronomía".

## **9. PLAN DE ACCIÓN (MARKETING MIX)**

El plan de acción que tomará Moldavian Style se apoya en la teoría del marketing mix, un conjunto de variables que las empresas han de usar para influir en el comportamiento de sus consumidores y así obtener sus objetivos estratégicos. Dicha teoría fue desarrollada por Neil Borden en 1950 y popularizada por Jerome McCarthy en su libro "Basic Marketing: A Managerial Approach" (McCarthy, y otros, 1960). McCarthy es quien introduce las 4 P que forman la teoría del marketing mix y ayudan a visualizar una estructura clara con los cuatro aspectos que cualquier empresa debe tener en cuenta en menor o mayor medida según sus características: producto, precio, distribución (placement en inglés) y promoción. A continuación se desarrollan dichos aspectos y las acciones que tomará la empresa en cada uno de ellos.

### **9.1. PLAN DE PRODUCTO**

El producto que oferta Moldavian Style no se basa únicamente en comida casera, tradicional y de calidad. Rosser Reeves en su libro "Reality in Advertising" (Reeves, 1961) ya menciona el concepto de propuesta única de valor o USP. Bajo esa premisa, el restaurante busca ofrecer un producto de calidad, tratado con cuidado y que pueda gustar a cualquiera que se decida por él.

Por eso se ha desarrollado la siguiente carta, decorada y traducida del moldavo al español para que tanto los conocedores del idioma como los no conocedores puedan entender sin preguntar lo que es cada cosa. Dicha carta supone solo una parte del producto puesto que en él se incluye el trato y la atención que sea necesario a cada grupo de comensales, procurando que su experiencia en conjunto haga de la actividad de ir a comer una aventura de transportación a la cultura Moldava de lleno.

Esto es debido a que hoy en día la diferenciación no se basa únicamente en ofrecer un producto de máxima calidad sin tener en cuenta el precio. Aparte del USP, el nivel de innovación tecnológica para producir los platos no es mayor que el de una cocina mediterránea. En lo que sí puede destacar Moldavian Style es en el marketing emocional que implica consumir algo que para muchos clientes, era apreciado pero no lo podían cocinar por requerir demasiado tiempo y conocer la receta exacta.

Por otro lado para los clientes que no conocen la gastronomía, su primera experiencia intentará asemejarse al trato cordial y amigable que se puede dar en las casas tradicionales moldavas donde se crean dichos platos. De este modo se consigue conectar emocionalmente con el cliente dándole a entender que el producto que están comiendo tiene un trasfondo de tradición y cultura, haciendo que sea más valorado por ambos.

PLAN DE MARKETING PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA HOSTELERA  
ESPECIALIZADA EN PLATOS DE ORIGEN EUROPEO-ORIENTAL



Ilustración 9.1: Prototipo de carta de Moldavian Style. Fuente de elaboración propia

La carta estará escrita en moldavo y traducidos al castellano para asegurar la comprensión de todos los clientes. Estará compuesta por primeros y segundos sin menú, todo para dar completa libertad al cliente por si quisiese solo probar primeros o segundos platos. Hay platos completamente veganos en ambos apartados para asegurarse recibir a las generaciones más modernas y su estilo de alimentación más responsable con los animales y el ecosistema. Todos los platos y postres serán caseros menos la tabla de embutidos, al ser ultra procesados de origen moldavo, los helados Plombir, una marca que a muchos europeo-orientales les trae recuerdos de sus infancias y el Zefir que es un dulce parecido al suspiro de ángel canario. Aparte, en época de fiestas de este tipo de cultura, el restaurante sacará platos típicos de la celebración en la que se encuentre para dar más variedad y sensación de compromiso con la tradición que apoya.

En el apartado de las bebidas existe una variedad de elecciones entre bebidas con alcohol o sin originarias de Moldavia sin prescindir de los alcoholes y bebidas básicas que están fuera de carta como el café, el té o las bebidas alcohólicas más comunes en España. Toda la carta está rodeada de flores como el girasol o el tulipán que son flores muy apreciadas en Moldavia.

Por último, cabe resaltar como parte de la experiencia que recibirán los clientes su primera impresión del restaurante a través del mismo logo que se muestra al principio. Dicho logo se compone por una tipografía seca en gris claro para dar una sensación de firmeza o seriedad. También está presente un rectángulo del mismo color con una forma superpuesta de una botella de lo que se presupone que es una botella de algún tipo de licor dividida en dos y saliendo de su interior un tenedor. Estos dos últimos elementos, divididos por 3 formas lineales continuas, tienen los colores azul, amarillo y rojo simbolizando los colores de la bandera moldava. Así se consigue dar al local un ambiente más sofisticado al mismo tiempo que se apoya sutilmente la cultura que pretender dar a conocer.

## 9.2. PLAN DE PRECIOS

El precio dentro de cualquier empresa es el factor más importante para el funcionamiento de esta, por ser el único capaz de mantener rentable el negocio según sus expectativas de costes y vida en el mercado. Para establecer los precios de la carta anteriormente descrita se han tomado en cuenta distintas estrategias de elección de precios y sus resultados en el mercado.

### 9.2.1. Fijación de precios mínimos

Antes de buscar estrategias más acordes a los objetivos estratégicos que Moldavian Style pueda tener, se han de calcular los precios mínimos que la misma debería cobrar por sus servicios. Estos se pueden calcular de manera simple tomando la siguiente fórmula que sirve para conocer el umbral de rentabilidad o punto muerto, un punto en una gráfica bidimensional que sirve para calcular cuales serían los costes mínimos a los que se enfrentaría la empresa a la hora de crear los platos y la cantidad mínima de estos a partir de la cual obtendría beneficio. Teniendo en cuenta en cuenta dicho umbral, la empresa sabría los precios mínimos que debiera cobrar para no reportar pérdidas en su negocio.

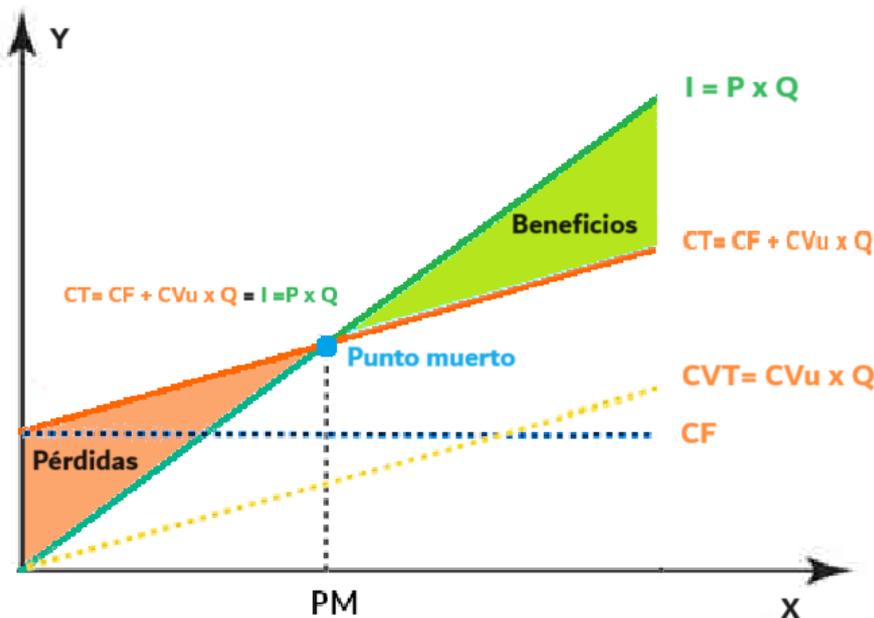


Ilustración 9.2: Umbral de rentabilidad. Fuente de elaboración propia

### **9.2.2. Precios competitivos**

Al ser un negocio con una estrategia de diferenciación, los precios que se pongan no buscan ser los más bajos para vender la máxima cantidad posible y sacar beneficio del margen de costes. Pero es cierto que unos precios desorbitados en función de la zona en la que se piensa ubicar Moldavian Style podrían llevar a la misma a la ruina. Por ello, al comprobar los precios de los restaurantes de alrededor destaca el rango de precios entre los 10 y los 18 euros, siendo los restaurantes estudiados Casa Mariano y Restaurante Picos de Europa. Aun así cabe destacar entre dichos restaurantes investigados con sus respectivas cartas, La Cantina Azteca, un restaurante de comida de origen mexicano, cuyos precios rondan entre los 4 y los 17 euros siendo el último su plato más caro y abundante. Pudiendo ser este restaurante un referente en precios y sabiendo que tiene 800 reseñas en Google Maps con un promedio de 4.4 sobre 5 estrellas, se podría tomar como referencia en precios mínimos y máximos. Esta podría ser tomada una estrategia de precios competitivos en la que se compite para no resaltar como un restaurante más caro que los de alrededor aun siendo completamente diferente en oferta.

### **9.2.3. Precios de penetración y psicológicos**

Por otro lado, 9 de los 15 posibles platos que se ofertarían en un principio tienen un precio de 12 euros o menos, pudiendo considerar estos como precios de penetración para atraer clientes y cubrir la cuota de mercado necesaria para afianzar clientes antes de subir los precios más tarde. Así mismo, la existencia de dos platos muy parecidos diferenciados por su exterior en los segundos convierte las sarmale en un producto con un precio psicológicamente más atractivo al compararlo con los ardei.

### **9.2.4. Precios de prestigio y valor para el cliente**

Por último, los precios intentan ser precios pares, sin ofertas ni menús para dar a entender que el plato es lo que vale por su calidad y el tiempo requerido para cocinarse. Por ejemplo, el plato más caro de la carta, la mamaliga con su fritura de carne o pescado, es con diferencia uno de los más conocidos del país después de las empanadas y las salchichas, pero a diferencia de los anteriores, consta de una combinación de productos que en su conjunto hacen lógico que tenga ese precio.

## **9.3. PLAN DE PROMOCIÓN**

El plan de promoción abarca todas las acciones que una empresa puede emplear para darse a conocer a los consumidores de un mercado. Para ello se usan diversos métodos que aumentan la visibilidad del producto o servicio que se oferta y lo hace ver como algo necesario o merecedor de ser consumido. Aunque existen varios métodos para promocionarse en este trabajo se tomarán en cuenta únicamente las más útiles para el negocio.

### **9.3.1. Publicidad pagada**

Dentro de lo que incluye la promoción directa, la publicidad pagada es la que más nos asegura llegar a los públicos objetivos segmentando el público al que nos dirigimos en función de su tipo de vida. Se estima que para abarcar a la mayor cantidad de población posible será necesario invertir tanto en anuncios en redes sociales como Instagram o Facebook para la población joven y adulta como en periódicos que tendrían un mayor alcance en población algo más envejecida. La televisión supone un gran coste y la radio se considera un mecanismo publicitario en decadencia ya que aunque sigue teniendo una tasa alta de oyentes, cada vez existen menos cadenas que no sean caras para publicitarse y aumenta el consumo de los podcasts en redes como Spotify (PuroMarketing, 2020).



Ilustración 9.3: Posible publicidad pagada en Instagram. Fuente de elaboración propia.

### 9.3.2. Redes sociales

Desde una propia página web hasta una cuenta de Instagram, las redes sociales son la prueba de que un negocio existe y es exitoso por una u otra razón. Una página web no implicaría un gran sobrecoste al mismo tiempo que le brindaría al restaurante de explicar su historia, su equipo de trabajadores y algunos eventos celebrados en sintonía con algún famoso, alguna asociación como la ortodoxa de Santander o la cultural de moldavos, aparte, de tener obviamente los datos de contacto del local para poder reservar mesa. Mientras tanto, una cuenta de Instagram añadiría vida al local, subiendo el día a día y sus problemas o situaciones graciosas en cocina o en barra al mismo tiempo que serviría para dar a conocer futuros platos que se implementasen en la carta así como menciones o galardones por entrar en alguna guía de comidas como se pretender en los objetivos estratégicos y específicos.

### 9.3.3. Relaciones públicas con eventos y patrocinios

Una marca no se construye solo dando un buen servicio o producto. Para Kevin Lane Keller, según su libro “Administración estratégica de marca Branding” (Lane, 1998), los patrocinios pueden aumentar la notoriedad de la marca y mejorar su imagen. Si Moldavian Style se pusiese en contacto con la asociación cultural de moldavos en Cantabria y la iglesia ortodoxa de Santander, seguramente abarcaría la mayoría de la población moldava y de la zona europeo-oriental y los Balcanes en unos pocos eventos en los que el restaurante proporcionase comida. Esto mejoraría la imagen de apoyo cultural y tradición en la cual se sustenta la gastronomía que oferta el restaurante. En caso de que ninguna de ambas asociaciones estuviese interesada en ser patrocinada o contratar nuestros servicios, si dispusiésemos de dos personas que repartiesen folletos publicitarios a la salida de dichos eventos, el resultado podría ser parecido al que obtendría el restaurante trabajando directamente con ambos grupos sociales.



## 10. EJECUCIÓN Y CONTROL

A la hora de ejecutar y controlar el plan de acción con sus respectivos apartados, es necesario tener en cuenta que la temporada de más trabajo e ingresos que aporta la hostelería en Cantabria es en los meses de verano. Sabiendo eso, el negocio tendría que estar abierto, con trabajadores cualificados y pagina web y redes antes de junio. Por todo lo anterior se crea el siguiente cronograma de la posible metodología del negocio.



Ilustración 10.1: Cronograma de acciones a desarrollar por Moldavian Style. Fuente de elaboración propia

El contrato del alquiler se daría dos meses antes de la apertura para que hubiese tiempo de hacer los siguientes preparativos expuestos antes de la apertura. El mismo mes de la apertura se intentaría promocionar el local con un video publicitario de pago subido a las redes de Instagram y Facebook para atraer a la máxima clientela posible desde el comienzo de su vida. Desde el primer día de la apertura del local, Moldavian Style crearía contenido en redes de manera recurrente para mantener la comunidad que se formaría al seguirles en redes y probar sus platos. Las colaboraciones con las comunidades en el año de apertura serían únicamente dos: los meses de julio y agosto para la preparación de su presencia en la famosa feria de las naciones en Santander en los que la empresa podría estrechar contacto con la comunidad cultural de moldavos en Cantabria y los meses de Noviembre y Diciembre, fechas importantes para la religión ortodoxa en la que se celebran números eventos en la iglesia ortodoxa de Santander en la que se intentaría llegar a un acuerdo para ofrecer servicios de catering o como mínimo darse a conocer en dichos eventos.

El control de objetivos, por su parte, quitando el apartado de ingresos que se puede valorar en pocos meses, se podría realizar después de un año entero del funcionamiento del local. En el mismo se podrían valorar si se llegó a los objetivos de reseñas en Google Maps, si se consiguió mantener relaciones con las comunidades que apoyan dicha cultura ofertada, si el personal se siente cómodo con sus compañeros y la jerarquía previamente establecida, si los distribuidores fuesen competentes en sus obligaciones de suministro del material necesario para cocinar toda la carta y por ultimo si dicha carta fuese optima o si se necesitase cambiar o retirar algún plato o al contrario, incorporar más platos.

## 11. CONCLUSIONES

Tras todos los análisis y planteamientos asumidos, concluyo que Moldavian Style podría tener futuro en el mercado hostelero de Santander aunque su futuro sea dudoso al depender de una aceptación incierta.

El restaurante pretende ofrecer una gastronomía única en toda la ciudad más grande de Cantabria, teniendo que disputar sus potenciales clientes no conocedores de dicha gastronomía que quieran comer o cenar distintos con muchos otros restaurantes de variadas ofertas distintas a la clásica dieta mediterránea. Por eso el negocio se apoyará en la comunidad que si conoce dicha comida, al mismo tiempo que podría ser el nuevo descubrimiento para aquellos clientes no conocedores de su gastronomía.

Moldavian Style no busca expandirse por toda España, sino hacerse hueco en la enorme mezcla de culturas que el país arroja con mayor conocimiento. Por ello el restaurante pretende afianzar su éxito con la promesa de una oferta “apta para curiosos y nostálgicos” como reza su eslogan.

Quedando únicamente la incertidumbre de si su aceptación sea suficiente para su supervivencia a futuro, el único acto de existir ya marcaría un antes y un después en la ciudad al tratarse de un local céntrico y enfocado en hacerse notar como algo nunca antes ofrecido, pudiendo dar pie a futuras réplicas. Como el futuro de la empresa es dudoso por su aceptación solo quedaría creer en el proyecto y afrontar los desconocidos problemas que pudiesen haber de la manera más estoica posible, recordando una famosa frase del cofundador de LinkedIn Reid Hoffman, “Poner en marcha una empresa es como saltar desde un acantilado y construir un avión en el aire” (HOFFMAN, 2021).

## 12. BIBLIOGRAFÍA

**ANTENA3. 2022.** ANTENA3. [En línea] 8 de Septiembre de 2022. [https://www.antena3.com/noticias/cultura/estas-son-cifras-actuales-analfabetismo-espana-mundo-2022\\_202209086319734460c19f00018eeb4b.html](https://www.antena3.com/noticias/cultura/estas-son-cifras-actuales-analfabetismo-espana-mundo-2022_202209086319734460c19f00018eeb4b.html).

**EFE. 2009.** Cincodias. [En línea] 17 de Abril de 2009. [https://cincodias.elpais.com/cincodias/2009/04/17/sentidos/1239935239\\_850215.html](https://cincodias.elpais.com/cincodias/2009/04/17/sentidos/1239935239_850215.html).

**Fricor Distribuciones.** Fricor Distribuciones. [En línea] <https://www.distribucionesfricor.com/>.

**Guia Repsol.** Guia Repsol. [En línea] <https://www.guiarepsol.com/es/soletes/soletes-para-perderse-en-semana-santa/>.

**Guide Michelin.** Guide Michelin. [En línea] <https://guide.michelin.com/es/es/cantabria/restaurantes>.

**HOFFMAN, REID. 2021.** Entrepreneur. [En línea] 1 de Marzo de 2021. <https://www.entrepreneur.com/es/business-news/como-pensar-como-un-emprendedor-segun-reid-hoffman/405480>.

**INE. 2024.** INE. [En línea] 1 de Abril de 2024. [https://www.ine.es/dyngs/INEbase/es/operacion.htm?c=Estadistica\\_C&cid=1254736177095&menu=ultiDatos&idp=1254735572981](https://www.ine.es/dyngs/INEbase/es/operacion.htm?c=Estadistica_C&cid=1254736177095&menu=ultiDatos&idp=1254735572981).

**Kashtan.** Magazine Kashtan. [En línea] <https://www.magazinkashtan.com/home>.

**Kotler, Philip. 2016.** *Dirección de Marketing*. 2016.

**Lane, Lavin. 1998.** *Administración estratégica de marca Branding*. 1998.

**Lucidchart.** Lucidchart. [En línea] <https://www.lucidchart.com/pages/es/que-es-un-analisis-dafo#:~:text=El%20an%C3%A1lisis%20DAFO%20fue%20inventado,no%20hab%C3%ADa%20conocido%20gran%20%C3%A9xito..>

**McCarthy, E. Jerome y Jr., William D. Perreault. 1960.** *Basic Marketing: A Managerial Approach*. 1960.

**Mendívil, José María. 1994.** *Fundamentos de Marketing*. 1994.

**O.C Ferrell, Geoffrey A.Hirt. 2004.** *Introducción a los negocios en un mundo cambiante*. 2004.

**Porter, Michel. 1985.** *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. 1985.

**PuroMarketing. 2020.** PuroMarketing. [En línea] 25 de Febrero de 2020. <https://www.puromarketing.com/46/33291/menos-emisoras-menos-ingresos-radio-europa-sigue-crisis>.

**Quigley. 1993.** *Vision: How Leaders Develop It, Share It, and Sustain It*. 1993.

**Reeves, Rosser. 1961.** *Reality in Advertising*. 1961.