



Universidad de Valladolid

FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES, JURÍDICAS Y DE LA
COMUNICACIÓN

Grado en Administración y Dirección de Empresas

TRABAJO DE FIN DE GRADO

Diseño de plan de marketing, caso: Restaurante José María

Presentado por Arturo Gómez Rueda

Tutelado por Marta Laguna García

Segovia, 30 de Julio 2015

ÍNDICE

Introducción y justificación.....	1
-----------------------------------	---

CAPITULO 1

ANALISIS DEL ENTORNO

1.1 Análisis del entorno externo	6
1.1.2.1 Análisis del mercado de la restauración en España.....	13
1.1.2.2 Análisis de las 5 fuerzas competitivas de Porter.	17
1.2 Análisis del entorno interno.....	23
1.2.1 Recursos	23
1.2.2 Estructura organizativa.....	24
1.2.3 Análisis de las debilidades, oportunidades, amenazas y fortalezas.....	25

CAPITULO 2

ESTRATEGIAS Y PROGRAMAS DE MARKETING

2.1 Líneas estratégicas	28
2.2 Objetivos operativos	28
2.3 Estrategias de marketing.....	29
2.4 Estrategia de cartera.....	31
2.5 Estrategia funcional: Las 4 “P” del marketing	33
2.5.1 Estrategia de producto.....	33
2.5.2 Estrategia de precio.....	35
2.5.3 Estrategia de punto de venta	35
2.5.4 Estrategia de promoción	36
2.5.5 Participación	37
2.6 Segmentación, posicionamiento y fidelización	37

CAPITULO 3

EJECUCION Y CONTROL

3.1 Ejecución	42
3.2 Control	47

CAPITULO 4

CONCLUSIONES

4.1 Conclusiones	50
Referencias bibliográficas	52
Bibliografía.....	52
Webgrafía	52

INDICE de FIGURAS

Figura 1 Esquema del TFG.....	1
Figura 2 Abell.....	7
Figura 4 Fuerzas competitivas de Porter	17
Figura 5 Organigrama José María	24
Figura 6 Líneas estratégicas José María.....	28
Figura 7 Las 4 "P" del marketing	33
Figura 8 Logotipo de José María.....	35

INDICE de GRAFICOS

Gráfico 1 Evolución del PIB en España	8
Gráfico 2 Evolución de la tasa de paro en Segovia.....	11
Gráfico 3 Tasa de paro en Segovia, Castilla y León y España.....	11
Gráfico 4 Movimiento natural de la población en Segovia.....	12
Gráfico 5 Evolución de ventas, visitas y ticket medio de los españoles (2009 a 2013) .	14
Gráfico 6 Consumo fuera del hogar del año 2009 al 2013.....	15
Gráfico 7 Total de ventas en % del año 2009 al 2013.....	15
Gráfico 8 Evolución del número de restaurantes en Segovia.....	16
Gráfico 9 Matriz BCG	32

INDICE de TABLAS

Tabla 1 Índice de confianza del consumidor.....	9
Tabla 2 Inflación en España	9
Tabla 3 Ingresos anuales medios por hogar.....	10
Tabla 4 Tamaño del sector de la restauración en España año 2013	13
Tabla 5 Comparativa entre restaurantes de Segovia.....	20
Tabla 6 Comparativa entre restaurantes de Toledo y Ávila	20
Tabla 7 Análisis DAFO	26
Tabla 8 Estrategias competitivas	29
Tabla 9 Matriz BCG	31
Tabla 10 Criterios segmentación José María.....	38
Tabla 11 Qué valora cada segmento.....	39
Tabla 12 Estrategias de posicionamiento	40
Tabla 13 Cronograma	42
Tabla 14 Presupuesto excelencia operativa.....	44
Tabla 15 Presupuesto de orientación al mercado	45
Tabla 16 Presupuesto de crecimiento sostenible	46

Introducción y justificación

Segovia fue declarada en 1985 Ciudad Patrimonio de la Humanidad por la UNESCO dentro del entorno de la ciudad vieja. Su patrimonio y riqueza cultural hacen que esta ciudad se configure como un destino turístico de gran atractivo para turistas y visitantes.

La Catedral, el Alcázar y especialmente su Acueducto son, sin duda, los tres grandes elementos patrimoniales que desde una perspectiva monumental, la caracterizan. Pero además, Segovia cuenta con una riqueza gastronómica diferencial que hace que éste muy bien posicionada como destino gastronómico tanto a nivel internacional como nacional. El sector del turismo y la restauración constituyen dos de los motores económicos de la ciudad;

Este trabajo de fin de grado tiene como objetivo esencial realizar un plan de marketing para un restaurante de gran trayectoria y que en la actualidad constituye un referente gastronómico de la ciudad, por la calidad y el buen hacer de su negocio; el restaurante José María. Este establecimiento abrió sus puertas en 1982. Se sitúa en pleno centro histórico de Segovia a menos de cien metros de la Plaza Mayor que es uno de los lugares de mayor afluencia turística de la ciudad.

Esta empresa cuenta con una privilegiada localización para, junto a los atractivos que ofrece la ciudad, ofertar a sus clientes una experiencia completa e inolvidable de su visita a la ciudad.

En el contexto actual, caracterizado por una competencia creciente, un incremento de las exigencias de los clientes y una sofisticación cada vez mayor de sus necesidades y expectativas gastronómicas, la planificación de marketing supone incuestionables ventajas para una empresa de este tipo.

Figura 1 Esquema del TFG

Nivel corporativo	Marketing estratégico			
Presentación	Análisis del mercado	Diagnostico	Estrategias de marketing	Ejecución y control
Misión	Macroentorno	DAFO		
Visión	Microentorno			

Introducción y justificación

Las principales ventajas que se pueden destacar de un plan de marketing son:

- Facilita el conocimiento de los hechos objetivos y un análisis real de la situación.
- Planificar las acciones necesarias para alcanzar los objetivos.
- Mayor facilidad para la coordinación de la empresa en torno a estos.
- Posibilidad de detectar errores y corregirlos a tiempo.
- Gestión rigurosa de normas, presupuestos y programas.

Para la realización de este trabajo, hemos seguido el esquema de la figura 1. El desarrollo del plan podría ayudar a la empresa a maximizar su potencia; aunque para ello será necesario que todos los miembros de la empresa lo conozcan el plan y se impliquen de una forma absoluta para ofrecer al cliente un servicio de máxima calidad.

Antes de abordar, las fases de las que consta un plan de marketing, haremos una pequeña introducción de la empresa. Analizaremos la misión, la visión, los valores y las claves que la han llevado hasta donde está.

-Misión: La misión esencial de esta empresa es hacer de la restauración algo único y especial que permita al cliente disfrutar de la experiencia de compartir la mesa, siendo esto la base que haga perdurar y crecer lo que la familia Ruiz-Aragoneses ha conseguido.

-Visión: Se concreta básicamente en ser un referente de empresa familiar y modelo de gestión, por concebir la restauración como un acto de creación y evolución estrechamente vinculado con la sociedad. Innovación desde el respeto a la tradición.

-Valores: Son esencialmente, el respeto, la tradición, la colaboración y la pasión. Estos aspectos constituyen los valores que José María y su familia han transmitido a su empresa desde su fundación, y aún a día de hoy se siguen manteniendo.

-Claves para el éxito

En toda empresa, es necesario tener unas ideas claras de en qué ideales queremos que se asiente nuestro negocio para que evolucione y se desarrolle de una forma adecuada, generando beneficios y consiguiendo un desarrollo sostenible. José María se asienta sobre:

- Atención al cliente: excelencia y cercanía en el trato.
- Restauración de primer nivel.
- Empresa familiar.

Introducción y justificación

- El cochinillo de su corte y hornada y su vino de Pago de Carraovejas como señas de máxima calidad.
- Perdurabilidad. Cambiar para que nada cambie.
- Fomento de la “cultura de la mesa”
- Búsqueda de complementariedad con el grupo empresarial.
- Puesta en valor de Segovia en el mapa internacional.

A continuación, desglosaremos en cada uno de los epígrafes del trabajo las fases y actividades realizadas para diseñar el plan de marketing de esta empresa. Primeramente, haremos un análisis de su entorno, tanto a nivel interno como externo. Después continuaremos con el desarrollo de las estrategias recomendadas a la empresa y finalmente realizaremos un presupuesto detallando el coste de las acciones que ha de llevar a cabo para cumplir con los objetivos.

Introducción y justificación

CAPÍTULO 1
ANALISIS DEL ENTORNO

ANÁLISIS DEL ENTORNO

El entorno de una empresa, está formado por todos los agentes y fuerzas externas a la misma pero que afectan a su capacidad para desarrollar y mantener operaciones beneficiosas con sus clientes.

Analizar el entorno tendrá, como resultado el análisis DAFO, cuanto más completo sea el análisis del entorno, más completo será el DAFO.

El análisis DAFO, lo componen las debilidades y fortalezas que nos encontraremos en el interior de la empresa, y las amenazas y oportunidades que provienen del entorno externo y por lo tanto no son controlables desde el interior.

1.1 Análisis del entorno externo

1.1.1 Entorno general

Es imprescindible, para cualquier empresa estudiar el entorno que le rodea y al cual se ha de adaptar. Se realizará un análisis de las principales variables que afectan a la empresa, así como un estudio y delimitación del mercado.

1.1.1.1 Delimitación del mercado

Cada mercado cubre una necesidad diferente para cada grupo de clientes utilizando para ello una tecnología específica. Para representar un mercado en concreto, podemos basarnos en el esquema de Abell (1980) que se utiliza para saber que tecnología se usa en un mercado para cubrir las necesidades de los diferentes grupos de clientes.

- **Funciones:** El beneficio básico y primario del cliente en un restaurante es el alimentarse, cada cliente es único, por lo tanto cada uno de ellos buscará una satisfacción diferente a la hora de entrar en el restaurante, por ello el restaurante cuenta con una serie de servicios adicionales para aumentar la satisfacción del cliente y servir de motivación a la hora de elegir un establecimiento u otro. Uno de ellos puede ser el beneficio de conocer la cultura, no solo gastronómica, de Segovia y sus alrededores.
- **Tecnología:** Es la manera en la que la empresa satisface las necesidades de sus clientes, o dicho de otro modo, en que cubre las funciones. En el caso particular de un restaurante: la barra del bar, mesas individuales, dobles... salones para fiestas...
- **Clientes:** Serán el público objetivo al que la empresa se quiere dirigir, segmentando el mercado y dedicando su esfuerzo a aquellos grupos que más le interesan, en el caso de José María todos los individuos que busquen un lugar acogedor donde realizar una comida de calidad degustando la gastronomía segoviana. Para cenas de empresa, eventos importantes, bodas...

Figura 2 Abell



Fuente: Adaptación a partir de Abell (1980)

1.1.1.2 El análisis PEST

Este método es una técnica de análisis estratégico para definir el contexto de una empresa a través del análisis de los factores Políticos Económicos Socio-culturales y Tecnológicos que le afectan.

Nos encontramos con múltiples variables que pueden afectar de manera positiva o negativa a la actividad y negocio de José María:

Factores político-legales

La empresa José María S.L. tiene su sede en Segovia, por lo tanto se ve afectada por la estabilidad del territorio en el que se encuentra, en este caso España.

Desde el 2007 España está pasando momentos complicados tanto a nivel social como político desde el estallido de la crisis, arrastrando desde entonces momentos de incertidumbre y cambio, suponiendo una serie de cambios y reformas como el incremento del tipo impositivo, las cuales reducen sensiblemente la capacidad económica de empresas y familias. A ello hay que añadirle el hecho de que el salario mínimo interprofesional en España es de los más bajos de la zona euro según Eurostat, (756.70 €). Todo ello afecta de manera negativa a nuestra empresa, ya que no facilita la posibilidad de que los clientes consuman con mayor frecuencia.

A pesar de esta situación, el hecho de vivir en un país democrático perteneciente a la UE, le da una estabilidad a España que supone una ventaja competitiva frente a otros

ANALISIS DEL ENTORNO

países potenciales destinos turísticos menos estables políticamente hablando como países del norte de África u Oriente Medio.

Factores económicos

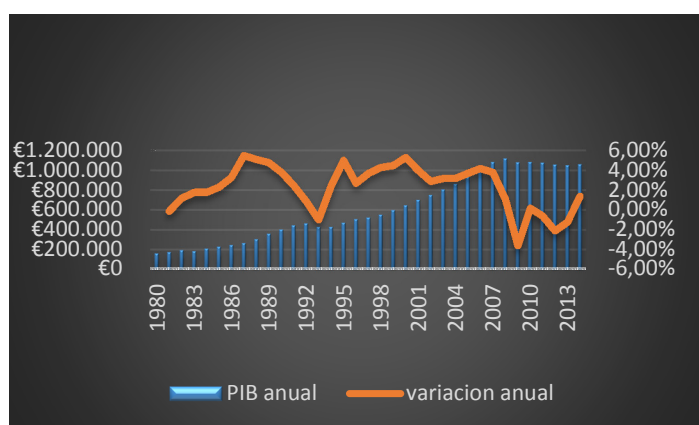
Es necesario determinar en qué ámbitos económicos se desenvuelve la empresa y como le pueden influir en el desarrollo de su actividad. Es necesario por lo tanto estudiar los factores económicos que afectan tanto al territorio español en su conjunto así al ámbito regional (Castilla y León). También será importante la política monetaria que verse en cada momento en Europa, ya que España forma parte de la Unión Europea, tanto a nivel político como a nivel monetario.

La situación actual, desde el comienzo de la crisis en 2007, no es la mejor para ningún negocio, ya que viene marcada por factores como decrecimiento del consumo, menos gasto público, reducción del empleo, reducción de rentas...

-PIB: El PIB, que mide el valor monetario de la producción de bienes y servicios finales de España a lo largo de un periodo determinado, puede considerarse una variable positiva ya que fijándonos en su evolución vemos como desde el comienzo de la andadura de la empresa ha habido más bonanza.

Además según el Fondo Monetario Internacional (FMI) las perspectivas actuales a nivel nacional son alentadoras ya que han mejorado por sexta vez y según su última valoración (Enero de 2015) durante el presente año crecerá un 2% y un 1.8% durante el 2016, por encima de la media europea con un 1.2% y un 1.4% respectivamente.

Gráfico 1 Evolución del PIB en España



Fuente: Instituto Nacional de Estadística (INE)

-Índice de Confianza del Consumidor (ICC): Esta variable se encuentra en una posición de equilibrio. Económicamente hablando, que exista consumo indica el buen funcionamiento del país. Para comprobar los niveles de consumo, el mejor instrumento del que disponemos es el ICC que mide mensualmente la

ANÁLISIS DEL ENTORNO

percepción de los consumidores, este indicador oscila entre 0 y 200, siendo 200 la percepción más positiva de los consumidores y 0 la más negativa.

Tabla 1 Índice de confianza del consumidor

	Mar 2014	Abr 2014	May 2014	Jun 2014	Jul 2014	Ago 2014	Sep 2014	Oct 2014	Nov 2014	Dic 2014	Ene 2015	Feb 2015	Mar 2015
INDICADOR CONFIANZA CONSUMIDOR	76,3	82	84,9	89,3	88,9	87,7	89,3	86,8	83,6	90,6	99,6	99	100,4
INDICADOR DE SITUACIÓN ACTUAL	60,4	66,2	72,2	74,4	77	77	76,3	74,2	71,2	76,8	85,1	85,7	87,1
INDICADOR DE EXPECTATIVAS	92,2	97,7	97,6	104,2	100,8	98,4	102,2	99,3	95,9	104,3	114,1	112,3	113,7

Fuente: Centro de Investigaciones Sociológicas

-Inflación: Es otra variable indicativa de la situación económica actual medida a través del índice de precios al consumo (IPC). Durante los últimos años ha habido inflación, lo que ha supuesto el aumento de los precios, pero esta tendencia se ha invertido en 2014 y continúa en 2015, generando deflación. Estas tasas de inflación se vieron acentuadas tras la subida del IVA en 2012, por lo que era de esperar que bajasen como está sucediendo ahora. Vista su evolución es una variable positiva para la empresa.

Tabla 2 Inflación en España

Período	Inflación
febrero 2015	-1,073 %
febrero 2014	-0,017 %
febrero 2013	2,753 %
febrero 2012	1,975 %
febrero 2011	3,590 %
febrero 2010	0,834 %
febrero 2009	0,660 %
febrero 2008	4,368 %
febrero 2007	2,412 %
febrero 2006	3,973 %

Fuente: Instituto Nacional de Estadística

Factores socio-culturales

Es importante conocer las características sociales y culturales de los diferentes grupos sociales que se encuentran dentro del territorio español. Este apartado sirve para efectuar un estudio de dichas características porque son altamente relevantes para

ANÁLISIS DEL ENTORNO

Segovia, según los datos de la Encuesta de Población Activa (EPA), se situó en 13.52% el más bajo de España, lo cual hace pensar que las empresas segovianas van por buen camino.

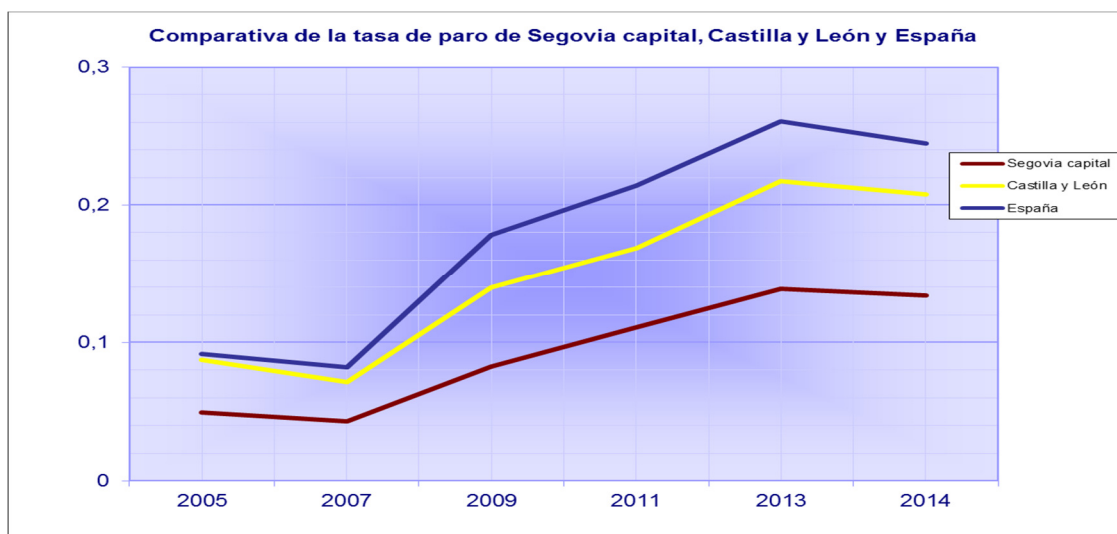
Gráfico 2 Evolución de la tasa de paro en Segovia



Fuente: Instituto Nacional de Estadística y elaboración propia

Pero si observamos una comparativa de la ciudad con la comunidad autónoma (Castilla y León) y con el país entero (España). Se observa que Segovia está significativamente mejor que la media nacional en términos de desempleo. Esto se debe principalmente a que en Segovia existe muy poca demanda de trabajadores altamente cualificados, esto unido a la poca oferta educativa de nivel universitario, hace que los jóvenes emigren a otras ciudades a estudiar y se queden en ellas en busca de una oportunidad laboral.

Gráfico 3 Tasa de paro en Segovia, Castilla y León y España



Fuente: Instituto Nacional de Estadística y elaboración propia

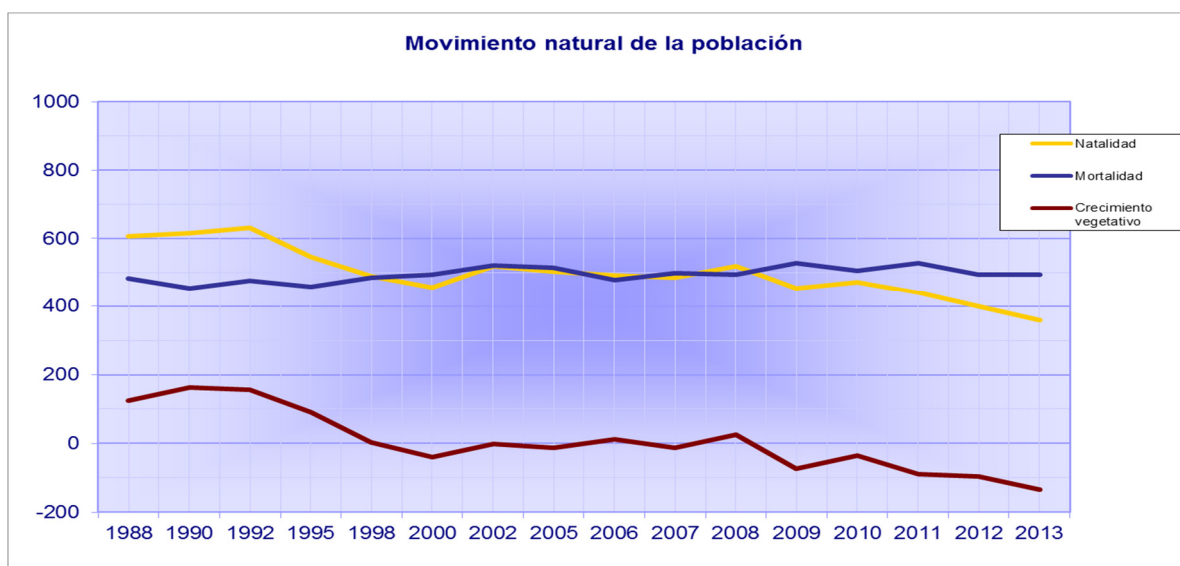
-Demografía: Actualmente el crecimiento vegetativo de la población ha llegado a ser negativo, lo cual está generando que la media de edad en España aumente de manera

ANALISIS DEL ENTORNO

significativa y rápida. Esto unido a las bajas tasas de mortalidad gracias a los avances en medicina supone una sociedad cada vez más envejecida. Esta variable puede considerarse actualmente positiva ya que nuestros clientes objetivos son gente adulta, pero potencialmente negativa ya que supone a largo plazo la existencia de menos clientes como consecuencia de los menores índices de natalidad.

En el Gráfico 1.4 se puede observar el movimiento natural de la población de Segovia durante los últimos años. Como puede observarse en Segovia existe un crecimiento vegetativo negativo de la población.

Gráfico 4 Movimiento natural de la población en Segovia



Fuente: Instituto Nacional de Estadística

Factores tecnológicos

La tecnología es uno de los factores que más afectan a las actividades realizadas por una empresa ya que, en muchos casos, marcará el nivel de producción que podrá generar o podrá ser una forma de diferenciarse de la competencia y conseguir una posición competitiva en el sector.

El hecho de que actualmente la mayoría de los hogares españoles cuenten con ordenadores y con acceso a internet supone un avance tecnológico. Esto es una variable que el restaurante José María está empezando a explotar teniendo cada vez más presencia en la web, estando presente en las redes sociales para poder llegar al mayor número posible de clientes y favoreciendo que los productos ofertados sean más fácilmente accesibles. Por lo tanto la tecnología es una variable favorable para la empresa.

ANALISIS DEL ENTORNO

1.1.2 Entorno específico:

El entorno específico está formado por el conjunto de variables o factores que afectan directamente a la empresa en función del sector en el que actúa.

Estas variables se pueden estudiar mediante el análisis DAFO, las fuerzas de Porter y un análisis del mercado.

1.1.2.1 Análisis del mercado de la restauración en España

La situación del mercado de la restauración en España durante los últimos años no ha sido la ideal para los integrantes del sector. Analizando los datos disponibles de los últimos años, el sector de la restauración no se ha desarrollado finalmente como se esperaba, lo cual ha generado en los operadores del mercado sentimientos de pesimismo y resignación.

A la hora de analizar el sector nos encontraremos con que en función de la fuente por la cual optemos para analizar el mercado existen diferencias en la estimación de su tamaño.

Tabla 4 Tamaño del sector de la restauración en España año 2013

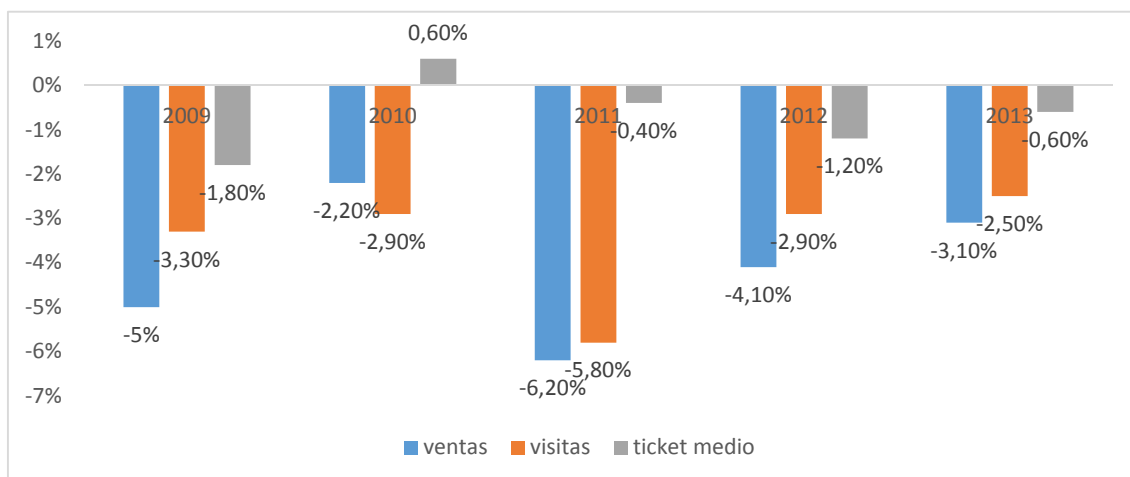
	AC NIELSEN	MAGRAMA	FEHR	DBK
Número establecimientos	233.316	222.840	330.022	73.023
Facturación estimada (M€)	24.536	20.740	88.009	16.300
Clasificación	Restaurantes Discotecas Hoteles Bares de copas Café-bar	Restaurantes Hoteles Cafeterías Establecimientos de bebidas	Restaurantes Hoteles Cafeterías Establecimientos de bebidas Colectividades	Restaurantes con servicio de mesa Restaurantes sin servicio en mesa Cafeterías

Fuente: Ministerio de Agricultura Alimentación y Medio Ambiente año 2013

Un buen indicador del sector es la caída del consumo. Según el Ministerio de Agricultura Alimentación y Medio Ambiente (MAGRAMA) al acabar el 2013 el gasto en restauración fuera del hogar alcanzó los 33.044M€. Este dato no hace más que confirmar la tendencia de descenso de gasto iniciada en 2009 cuando se alcanzó un gasto de 37.500 M€.

ANÁLISIS DEL ENTORNO

Gráfico 5 Evolución de ventas, visitas y ticket medio de los españoles de 2009 a 2013



Fuente: Ministerio de Agricultura Alimentación y Medio Ambiente

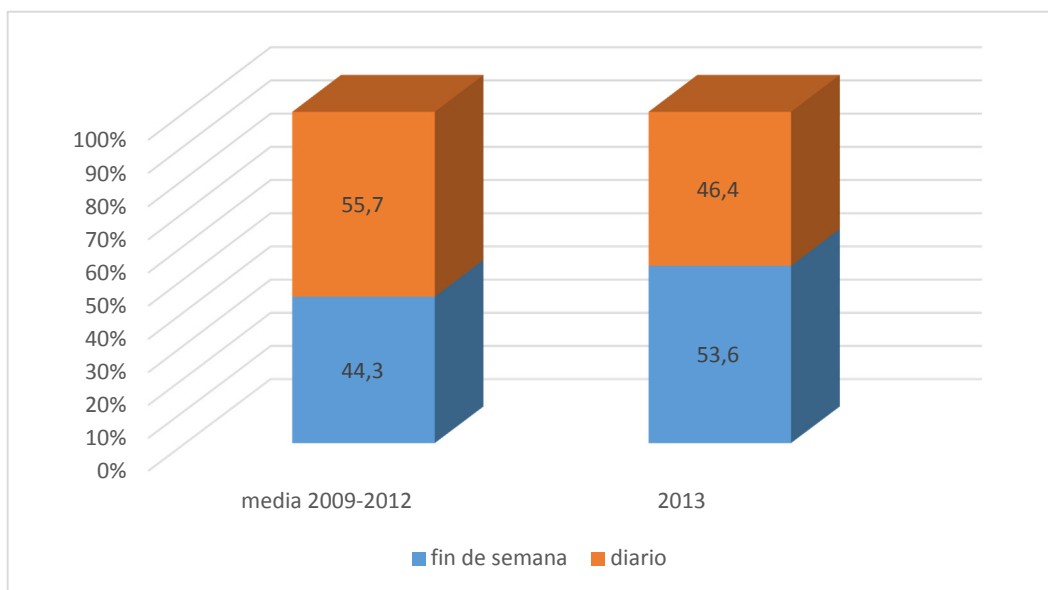
Como se puede observar en el gráfico, los españoles hemos reducido desde el 2009 nuestras visitas a los restaurantes, y cuando vamos, gastamos menos.

Durante los últimos cinco años solo un año el ticket medio aumento respecto al año anterior (En 2010 un 0.6%). El resto de variables han sido negativas durante todos los años. La mayor reducción se ha experimentado en las ventas con una continua y fuerte caída, siempre más de un 2% respecto al año anterior lo cual se traduce en menos beneficios para las empresas del sector. El punto menos negativo para el sector es que la variable que menos caída experimenta año tras año es el “ticket medio” lo cual quiere decir que aunque la asistencia disminuya en gran manera, el gasto medio en el local no se ve reducido de manera proporcional.

Para continuar con el análisis del sector analizaremos ahora el momento preferido por los españoles para consumir alimentos fuera del hogar. Como puede observarse en el Gráfico 1.6, desde el año 2009 la media indica que se consumía más a diario, pero en el año 2013 la tendencia se invirtió y la mayor parte de las ventas se produjeron en fin de semana.

ANÁLISIS DEL ENTORNO

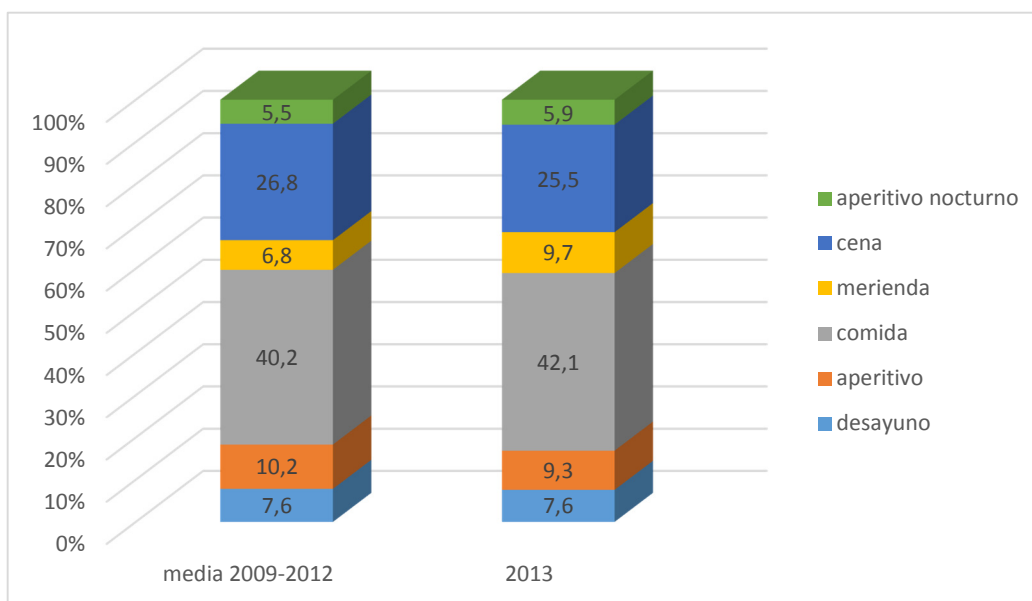
Gráfico 6 Consumo fuera del hogar del año 2009 al 2013



Fuente: Ministerio de Agricultura Alimentación y Medio Ambiente

También es importante saber en qué momento del día se consume más;

Gráfico 7 Total de ventas en % del año 2009 al 2013



Fuente: Ministerio de Agricultura Alimentación y Medio Ambiente

En el gráfico 1.7 se puede observar que el momento del día que se consume más no ha variado durante los últimos años, manteniéndose el grueso de las ventas en los momentos de comidas y cenas.

En relación con el perfil de consumidor, si analizamos por sexo, es el masculino quien consume más. Aproximadamente un 5.5% más, aunque también han caído más en el

ANALISIS DEL ENTORNO

último año su participación respecto a las mujeres (las ventas a hombres han caído un 5% mientras que las ventas a mujeres han caído solo un 0.6%).

Restauración en Segovia:

En la provincia de Segovia, a 1 de junio de 2015 existían un total de 510 establecimientos censados bajo la condición de “restaurante”. Ahora bien dentro de este colectivo se diferencia entre:

-Restaurante

-Restaurante/Bar

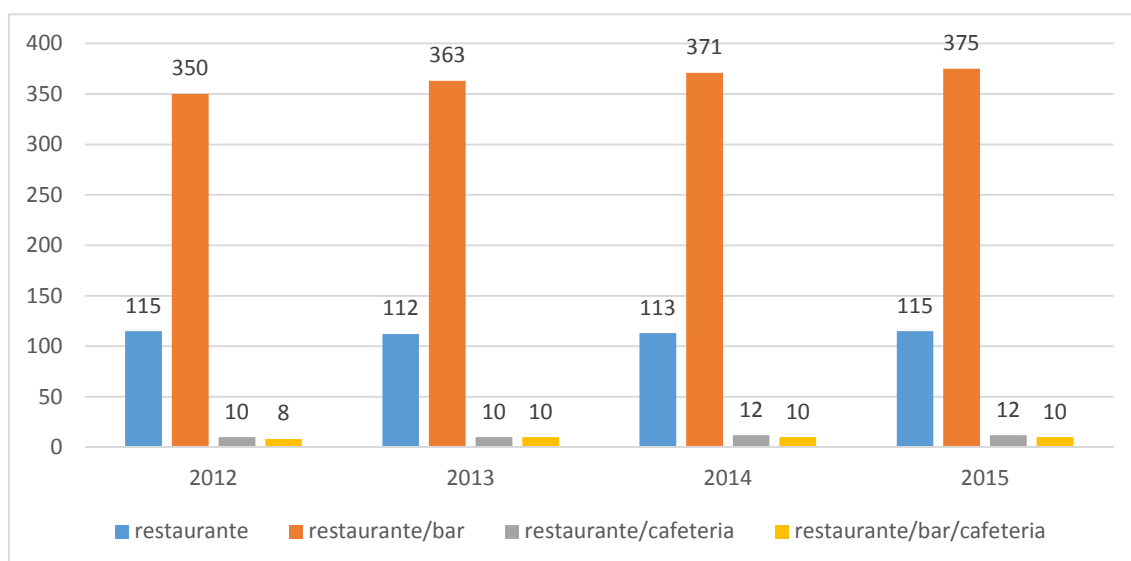
-Restaurante/Cafetería

-Restaurante/Cafetería/Bar

El restaurante José María se encuentra bajo la designación de “restaurante”, existiendo 113 establecimientos con esta designación en Segovia y subdivididos en función de los tenedores que poseen, estos tenedores indican la categoría del restaurante. José María posee 2 tenedores.

El número de restaurantes por número de tenedores son: Un tenedor (63), dos tenedores (46), tres tenedores (3) y cuatro tenedores (1). La principal competencia podría establecerse como aquellos restaurantes que se encuentren en la capital de la provincia y que además realicen una cocina tradicional y castellana. Con estas especificaciones, según el centro de recepción de visitantes de turismo de Segovia, nos encontramos con veinte restaurantes que podrían considerarse de mayor competencia directa.

Gráfico 8 Evolución del número de restaurantes en Segovia



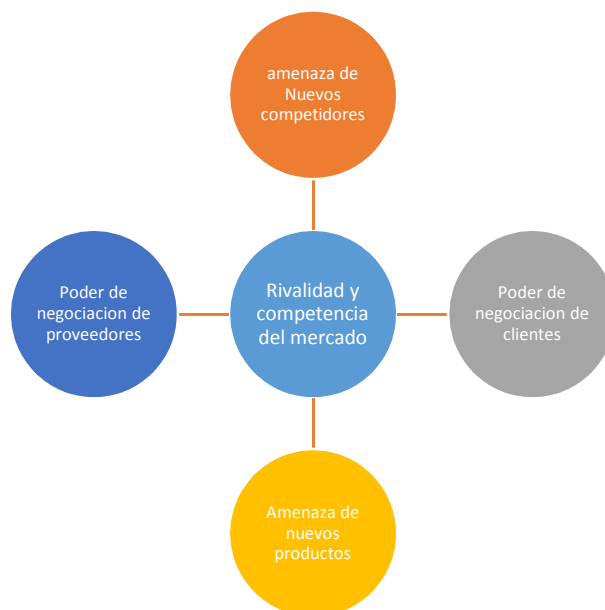
Fuente: Consejería de cultura y turismo de Castilla y León

1.1.2.2 Análisis de las 5 fuerzas competitivas de Porter.

En 1980 el ingeniero y profesor de la Harvard Business School Michael Porter creó un método para analizar el entorno específico de una empresa que actualmente es utilizado en casi todas las universidades del mundo.

En análisis de las cinco fuerzas competitivas de Porter establece las cinco fuerzas competitivas que determinan el grado de rivalidad o competencia entre las empresas de un sector. Estas fuerzas vienen representadas en la figura 1.2

Figura 3 Fuerzas competitivas de Porter



Fuente: Michael Porter

Proveedores

El poder de negociación de los proveedores dependerá de su número. Como es lógico cuanto menos proveedores existan más poder de negociación tendrán. El tamaño reducido de Segovia no impide que existan suficientes proveedores para cubrir la gran demanda existente, lo cual limita el poder de estos. Esto le conviene a la empresa.

Algunos de los proveedores principales del restaurante José María son:

-Pago de Carraovejas: Estas bodegas pertenecientes al mismo holding empresarial que el restaurante son una integración vertical para autoabastecerse de un vino tinto de calidad. El restaurante cuenta además con los mejores vinos de toda España.

-Ocean vides y vinos: Otras bodegas pertenecientes al mismo holding empresarial que le suministran y permiten abastecerse de vino blanco.

-Panadería Santa Marta: Esta empresa de un pueblo segoviano se encargan de suministrar el pan.

-Pastelería Acueducto: Encargada de elaborar uno de los postres más representativos de Segovia, el ponche segoviano.

ANALISIS DEL ENTORNO

-Frutas Matesanz: Esta empresa se encarga de la fruta y la verdura.

-Lavandería el Cisne: Empresa encargada de limpiar todos los manteles y servilletas.

Para el producto estrella el cochinitillo no tiene un proveedor único, ya que al formar parte de PROCOSE dispone de 55 explotaciones porcinas a las que puede comprar su producto sabiendo que son cochinitillos de la mayor calidad y marca de garantía.

Para saber que poder tienen los proveedores hay que analizar una serie factores:

-Alternativas en el mercado: El restaurante dispone de numerosas alternativas a las que está utilizando actualmente, lo cual le pone en una situación de ventaja respecto a los proveedores.

-Integración vertical: José María ya se ha integrado verticalmente hacia atrás convirtiéndose en su propio proveedor (Solo en alguna clase de vinos) lo cual le otorga más poder a la hora de negociar con otras bodegas ya que no existe el miedo a quedarse desabastecido.

-Sector clave: Aunque son muchos los restaurantes del mismo tipo, también son muchas las explotaciones porcinas, que, sin dichos restaurantes se verían abocados a la quiebra, por lo tanto en este caso no se podría hablar de un sector clave si no de una relación necesaria para proveedores y compradores.

Competencia

Para analizar la competencia, una aproximación podría ser el analizar las diferencias entre competidores potenciales y competidores reales.

-Competidores potenciales: en el sector de la restauración estos competidores se refieren a la amenaza de entrada de nuevos productos o nuevas empresas del sector, que sean más valoradas por los clientes y les quiten cuota de mercado a las empresas ya existentes. En este caso la amenaza de entrada de nuevos restaurantes que pudieran perjudicar a José María, obligándolo a recurrir a estrategias agresivas como promociones o reducciones de precio.

La entrada de nuevos competidores en el sector depende de las barreras de entrada, que serán los diferentes obstáculos, costes y problemas a los que han de enfrentarse las empresas que quieren entrar en el sector. Algunas de estas barreras pueden ser: la inversión necesaria, el acceso a canales de distribución, las barreras administrativas y legales, las ventajas en costes, la diferenciación de producto...

-Diferenciación de producto: es una de las barreras más fuertes en el sector de la restauración tradicional segoviana. Cuando un consumidor quiere degustar el producto tradicional segoviano, busca eso, tradición. Por lo tanto estará predispuesto a ir a un restaurante con más años de experiencia aunque esto le suponga un desembolso mayor. Entre estos restaurantes con años de experiencia probada se encuentra el restaurante José María desde 1982.

ANALISIS DEL ENTORNO

-Costes de cambio: son los costes que tiene que afrontar un cliente al cambiar de empresa habitual. Cuanto más le ofrezca José María, más le costará a la competencia captar ese nuevo cliente. Por ello es muy importante aportar un alto valor añadido al producto para diferenciarse de la competencia.

-Acceso a la materia prima: el cochinitillo. La mayoría de los grandes restaurantes segovianos forman parte de PROCOSE, por lo tanto tienen mayor facilidad para acceder a cochinitillos de alta calidad y marca de garantía segoviana. Por otra parte administrativamente no hay grandes trabas para abrir un asador en Segovia aparte de los pagos administrativos necesarios.

En el caso del restaurante José María, la amenaza de competidores potenciales serían todos los restaurantes que se creasen en el centro de Segovia como competencia más directa, los que se estableciesen en municipios colindantes y los que lo hicieran en provincias cercanas, aunque ya el producto ofertado sea diferente al tratarse de otra región.

Como conclusión, aunque a priori no parece fácil ni factible la entrada de nuevos competidores, no es un problema que se pueda dejar de vigilar, ya que no hay que olvidar que el mismo José María salió de la nada después de trabajar en los grandes restaurantes del momento.

-Competidores reales: son todas aquellas empresas que ofrecen un producto sustitutivo al ofertado por José María.

En cualquier sector existe competencia y se busca alcanzar una posición de privilegio respecto a las otras empresas del sector. Estas empresas pueden competir tanto en precios, estrategia poca beneficiosa para las empresas competidoras ya que va a afectar muy negativamente a los beneficios de estas, como en publicidad, innovación, calidad del producto / servicio

Es imprescindible conocer el grado de competencia del sector, para lo cual hay una serie de determinantes:

-Estructura del mercado: hay que observar la capacidad de prestación de servicios de cada establecimiento competidor, el grado de similitud entre competidores y el crecimiento del mercado ya que cuanto más crecimiento menos rivalidad.

-Estructura de costes: cuantos más costes de entrada y salida mayor será la rivalidad, la competencia se refuerza con las economías de escala. En el sector de la restauración existen altas barreras de entrada y de salida, pero no se consiguen economías de escala ya que se trata de minoristas ofreciendo productos perecederos.

-Número de competidores y diferenciación entre ellos: en este caso el número de competidores es elevado al encontrarnos en una ciudad turística y la diferenciación entre ellos es muy baja. Por estos motivos será primordial aumentar el valor añadido para fidelizar a los clientes.

ANÁLISIS DEL ENTORNO

-Desde el punto de vista del consumidor existen diferentes grados de competencia, la forma del producto, que agrupa todos los restaurantes con los mismos atributos. La categoría del producto, hace referencia a todos los lugares donde poder realizar una comida independientemente de su calidad. Y competencia de presupuesto, que serán todas las actividades de ocio que compiten entre sí y tienen un precio similar a una comida en el restaurante José María.

Para analizar la competencia podremos comparar el restaurante José María con los principales restaurantes con sus mismas características dentro de Segovia. Por lo tanto cuentan con tradición y calidad comparables.

Tabla 5 Comparativa entre restaurantes de Segovia

	CÁNDIDO	NARIZOTAS	DUQUE	JOSÉ MARÍA
Precio medio carta	36-50€	26-35€	26-35€	36-50€
Ubicación	Plaza del Azoguejo	Plaza Medina del Campo	Plaza Mayor	Calle Cronista Lecea
Disponibilidad de menú de diario	Si (26-35€)	Si (15-25€)	No	No
Aforo	250 personas	ND	91 personas	300 personas
Ventaja exclusiva	Disponen de un hotel a las afueras	Precios más asequibles	Disponen de una finca donde realizar eventos	Más aforo en el mismo restaurante

Fuente: elaboración propia

Los clientes que buscan disfrutar del turismo gastronómico en el centro de España tienen varias localidades donde poder hacerlo, desde Madrid por ejemplo el tiempo necesario para llegar a Segovia es similar al necesario para llegar a Toledo o Ávila, por lo tanto los principales restaurantes de estas ciudades también son competencia directa para José María.

Tabla 6 Comparativa entre restaurantes de Toledo y Ávila

	ADOLFO (Toledo)	VENTA DE AIRES (Toledo)	TRES SIGLOS (Ávila)	EL MOLINO DE LA LOSA (Ávila)
Precio medio carta	76-100€	26-35€	26-35€	36-50€
Ubicación	Calle Hombre de Palo (Frente a la catedral)	Paseo Circo Romano (Centro ciudad)	Calle Comuneros de Castilla (Centro ciudad)	Bajada de la Losa (Fuera de la muralla)
Disponibilidad de menú de diario	Si (76-100€)	Si (Precio a consultar)	Si (Menos de 15€)	Si (26-35€)
Aforo	85 personas	1500 personas	150 personas	140 personas
Ventaja exclusiva	Gran diferenciación de producto valorada por los clientes	Amplias instalaciones que permiten la celebración de grandes eventos	Precios asequibles y situado en el centro de la ciudad	Disponibilidad de amplio parking

Fuente: Elaboración propia

ANALISIS DEL ENTORNO

Cientes

El servicio de comidas y cenas que ofrece el restaurante José María va destinado principalmente a los clientes que consuman en local, pero también para aquellos que deseen realizar encargos para llevar. Los clientes pueden acudir tanto de manera individual como en grupo, o para la celebración de eventos. Se realizan menús personalizados, para comidas y cenas de a partir de 15 personas, siempre que el cliente lo requiera y se avise con antelación. De acuerdo a este criterio, el restaurante dividirá a los clientes por lo tanto en tres grupos:

-Particulares que quieran disfrutar de la cocina típica tradicional segoviana y no quieran un menú personalizados.

-Empresas. Es un público objetivo muy atractivo por la realización de cenas de empresa, eventos, congresos...

-Clientes especiales; en este grupo se incluirán aquellos clientes que quieran realizar un evento especial, principalmente bodas, ya que supone para el restaurante un esfuerzo mayor que el de una cena corriente y por lo tanto deberán aumentar los recursos destinados a estos eventos que los que se destinarían un día normal.

Aunque es una cocina apta para todos los públicos, sí que es verdad que dado su precio, estará destinado a personas con un poder adquisitivo medio-alto, y en cuanto a franjas de edad, de 18 a 30 años podrá ser un público esporádico, ya que normalmente no tienen la capacidad adquisitiva necesaria. Por lo tanto sus clientes principalmente son personas con trabajo y un sueldo medio-alto, además de bodas, reuniones y celebraciones varias...

Ahora bien, tendremos que saber que puede motivar a los clientes a optar por el restaurante José María en vez de por la competencia, para ello habrá que estudiar el comportamiento de compra del consumidor y ver qué criterios le llevan a la elección de un restaurante u otro.

Para determinar la conducta de un consumidor existen factores sociales y factores personales:

-Factores sociales: Las personas pertenecemos a grupos sociales y estamos influenciados por los que ellos piensen y haga. Existen grupos primarios (familia), grupos secundarios (agrupaciones políticas) y grupos de referencia (grupo al que se quiere pertenecer).

Será muy beneficioso para el restaurante saber identificar a los líderes de opinión de cada grupo ya que serán ellos los que después convencen al resto del grupo de asistir a un lugar u otro. Por ejemplo todos los años los jugadores de fútbol del Atlético de Madrid realizan una cena en José María, y mediante la publicidad que esta cena les da incita a los seguidores de este club a ir a comer a José María en el caso de que vayan a Segovia.

ANALISIS DEL ENTORNO

-Factores personales: Estos factores definen al individuo, pueden ser psicológicos (Personalidad), el autoconcepto de uno mismo, motivación en la vida y percepción del mundo.

Estos factores determinarán en primera instancia si los individuos asistirán al restaurante o no. Ya que al tratarse de un restaurante para una clase media-alta, hay que estar dispuesto a pagar más por que se considere que el producto ofertado es mejor.

Para saber qué nivel de poder tienen los clientes sobre la empresa hay que analizar otros factores:

-Número de clientes: Si el restaurante se mantuviese gracias a pocos clientes que realizasen la mayor parte de las compras tendrían mucho poder, y los resultados empresariales dependerían de ellos, pero no es el caso.

-Fidelización: Para poder fidelizar a los clientes en un mercado tan competitivo hay que buscar la manera de diferenciarse de los competidores, José María además de la calidad de sus productos utiliza como diferenciación un trato personalizado, lo que favorece el establecimiento de relaciones personales. Por lo tanto el cliente ya no solo vuelve por que le guste el producto, también porque se siente parte del restaurante.

-Información de los consumidores: Gracias a Internet se puede saber que esperar de un sitio antes de visitarlo ya que otros clientes pueden transmitir su opinión y de esta manera estar más predispuestos a ir a un restaurante u otro.

Amenaza de nuevos productos o productos sustitutivos

El objetivo del restaurante José María es la elaboración de la cocina tradicional segoviana de alta calidad. Esta clase de cocina se antoja imprescindible dentro de la cultura gastronómica española, lo cual hace que sea famosa en toda España y que nuestro restaurante haya tenido, y tenga, clientes tanto de toda España como de todo el mundo.

Un restaurante satisface necesidades fisiológicas básicas de alimentarse, pero esta necesidad puede ser satisfecha en otros restaurantes, o con otra clase de alimentos. Por lo tanto ha de descubrir qué clase de clientes objetivo tiene, o como captar más.

Para aumentar los clientes a los que llegar, desde hace poco tiempo están empezando a comercializar el “cochinillo viajero” una tienda online mediante la cual en 48h desde la realización del pedido se puede tener un cochinillo preparado como en el restaurante en casa.

Además dado la alta competencia que existe en Segovia en cuanto a la cocina tradicional, para convencer a los clientes este restaurante se centra en fortalecer su imagen de tradición familiar y trato personalizado al cliente.

1.2 Análisis del entorno interno

No solo es importante saber qué factores rodean a la empresa externamente, es igual de importante realizar un análisis interno de la empresa para saber cómo evoluciona desde dentro y que factores le afectan de manera positiva y/o negativa.

1.2.1 Recursos

La posesión y el buen uso de los recursos de una empresa supondrán la diferencia entre el éxito y el fracaso, ya que una mala gestión de dichos recursos hará a la empresa perder la ventaja que estos deberían aportar.

Podremos decir entonces que la gestión de los recursos disponibles explica las diferencias de rentabilidad entre unas empresas y otras dentro del mismo mercado. Esta gestión será la responsable de generar ventajas competitivas.

Existen dos clases diferentes de recursos: tangibles e intangibles.

-Recursos tangibles

Hace referencia a todos aquellos que tienen una parte material, por lo tanto son cuantificables y medibles. En el caso de José María hace referencia al local situado en la calle Cronista Lecea de Segovia y a todo lo que contiene dicho local (Mesas, material de cocina...) Las materias primas también son consideradas recursos tangibles, ya que la calidad de estas puede suponer una ventaja respecto a los competidores.

Los activos financieros, tanto el capital como los derechos de cobro. Las capacidades económicas que incluyen fuentes de financiación, capacidad de endeudamiento... En la mayoría de las PYMES suponen un problema ya que cuentan con recursos muy limitados, en el caso de José María aun siendo una PYME tiene una capacidad financiera fuerte que le permite realizar inversiones como la llevada a cabo en 2007 cuando amplió en tres salones su restaurante.

-Recursos intangibles

Esta clase de recursos no son medibles ni cuantificables, no tienen un soporte físico, se caracterizan por ser un activo no monetario. La marca Q de calidad o PROCOSE, son algunos de los recursos intangibles de José María.

En el sector de la restauración los activos intangibles son muchas veces la mejor forma de diferenciarse de la competencia. Para José María el mejor activo intangible que posee es su reputación y debe ser el cliente quien juzgue finalmente.

-Existe una tercera clase de recursos, los Recursos humanos:

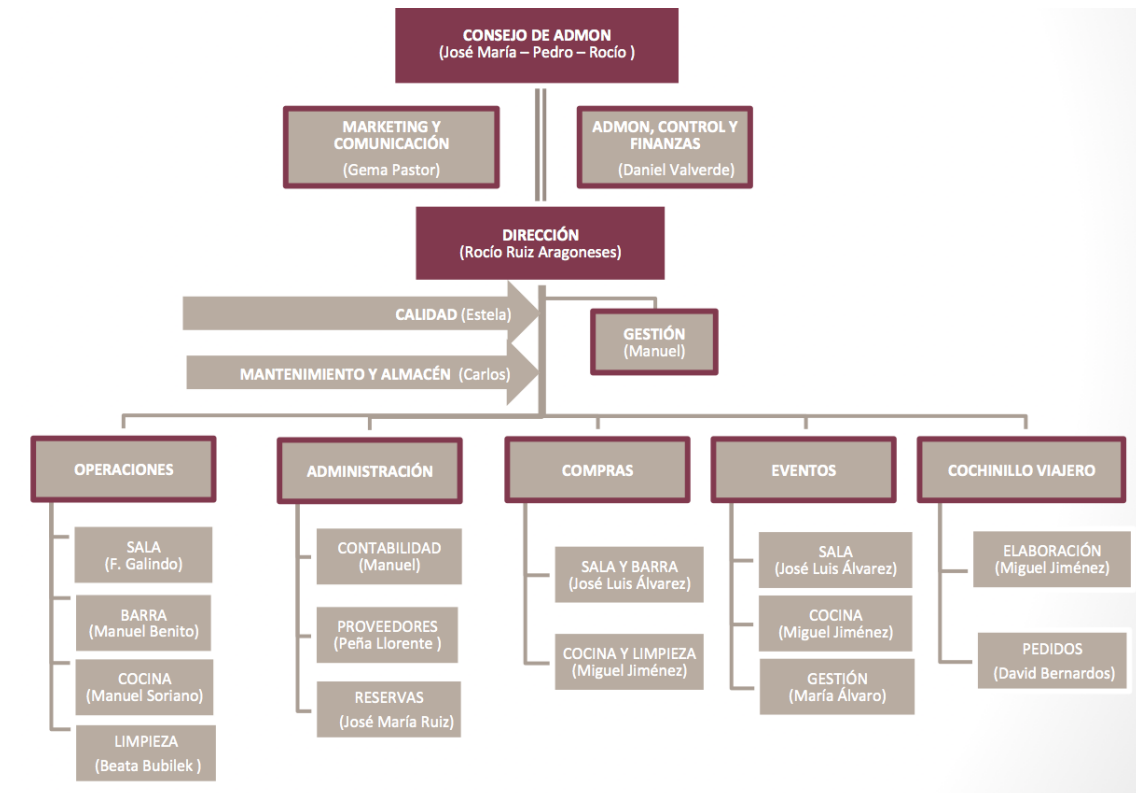
Son los servicios productivos que las personas ofrecen a la empresa, relacionados con sus habilidades, conocimientos o capacidad de tomar decisiones. En un restaurante muchas veces es difícil diferenciar las capacidades individuales, ya que prima el trabajo en equipo para poder ofrecer un buen servicio al cliente. Al tener una gran reputación, en José María siempre hay personas interesadas en ofrecer sus capacidades, por lo que todos los trabajadores cuentan con una amplia experiencia en el sector.

1.2.2 Estructura organizativa

En toda empresa es imprescindible al comenzar la actividad empresarial realizar una organización empresarial. Hay que definir los puestos de trabajo así como sus responsabilidades. Es importante determinar la relación existente entre estos puestos de trabajo, ya sea supervisión, coordinación...

Para definir esto de una manera más visual nos podemos ayudar de un organigrama de la empresa.

Figura 4 Organigrama José María



Fuente: Restaurante José María

Consejo de administración: Son los encargados del buen funcionamiento del restaurante en su conjunto. Han de supervisar todos los aspectos del restaurante, aunque para ello deleguen en jefes de sala o jefes de cocina, aunque si se encarga de mediar si surge algún conflicto interno. Uno de estos puestos lo ocupa José María Ruiz Benito que como además es una de las caras más reconocidas de Segovia se encarga de funciones de relaciones públicas.

Dirección: Rocío Ruiz Aragoneses es la encargada de coordinar todos los departamentos, haciendo que cada uno de ellos cumpla con sus funciones y no se solapen unos a otros.

Marketing y comunicación: Este departamento se encarga de todo lo relacionado con la promoción y publicidad del restaurante.

ANALISIS DEL ENTORNO

Administración control y finanzas: Desde aquí se gestionan aspectos como pago de nóminas o contratación de empleados.

Gestión y calidad: Estos dos departamentos funcionan de manera coordinada para garantizar que se siga un plan de calidad, tanto del servicio como del producto.

Operaciones: El departamento de operaciones se encarga de todas las acciones destinadas a satisfacer al cliente, desde la elaboración de la comida a la limpieza del local.

Engloba:

- La sala, atendida por cinco camareros por cada turno y un jefe de sala.

- La barra, que la formaran tres camareros de barra y un responsable

- La cocina (Manuel Soriano), en la cual trabajan dos cocineros, dos ayudantes de cocina y cuatro friegaplatos.

- La sección de limpieza formada por dos limpiadoras.

El número de empleados ampliará por el aumento de demanda o por la realización de eventos.

Administración: Cuenta con tres personas que se encargan individualmente de la contabilidad, el pago a proveedores y la gestión de las reservas.

Compras: Este departamento lo forman dos personas que se encargan de que en el inventario siempre haya lo necesario para el buen funcionamiento del restaurante. Uno se encarga de las compras de sala y barra y otro de las compras de cocina y limpieza.

Eventos: Cuando se contrata al restaurante José María para la celebración de un evento, existen personas que se dedican exclusivamente a la gestión y organización de dicho evento, un encargado de la sala, un encargado de la cocina y una encargada de la gestión.

Cochinillo viajero: Este departamento destinado a conseguir que se pueda degustar el cochinillo en cualquier lugar de España, lo forman un elaborador y una persona encargada de los pedidos.

1.2.3 Análisis de las debilidades, oportunidades, amenazas y fortalezas (DAFO)

Partiendo de los análisis interno y externo de José María, se desarrolla en la tabla 1.7 el análisis DAFO para recoger las debilidades y fortalezas con las que cuenta la propia empresa y las oportunidades y amenazas provenientes del entorno externo de la misma.

ANALISIS DEL ENTORNO

AMENAZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> -Aumento establecimientos competitivos. -Incertidumbre económica, política y social. -Crisis económica. -Incremento tipo impositivo. 	<ul style="list-style-type: none"> -Infraestructuras de comunicaciones, buenos medios de transporte que permiten a clientes llegar desde otras ciudades. -El turismo gastronómico está de moda. -Las autoridades segovianas consideran el sector una de las bases imprescindibles de la economía de la ciudad.
DEBILIDADES	FORTALEZAS
<ul style="list-style-type: none"> -Centrarse demasiado en la comida tradicional. -Dependencia de la coyuntura económica del momento, ya que al no ser un restaurante económico, los clientes potenciales variarán en función del momento económico que vivan. -Limitación de expansión debido a su ubicación. -Escasa proyección al exterior. -Web en un solo idioma. -Difícil acceso en vehículo. -No tiene terraza. 	<ul style="list-style-type: none"> -Alto número de clientes fidelizados. -Una estrategia conjunta de las empresas del sector para impulsar el mercado y reforzar la marca de calidad que defienden. -Formar parte de PROCOSE. -Muchos años de experiencia en el sector, convirtiéndose en un referente para el turismo de Segovia. -Personal altamente cualificado. -Disposición de amplios recursos financieros. -Continua innovación (Cuchinillo: un cuchillo especial diseñado para cortar el cochinillo). -Distintivo Q de calidad.

Tabla 7 Análisis DAFO

Fuente: Elaboración propia

CAPITULO 2

**ESTRATEGIAS Y PROGRAMAS DE
MARKETING**

2.1 Líneas estratégicas

Figura 5 Líneas estratégicas José María



Fuente: Restaurante José María

Línea estratégica 1, excelencia operativa: Es necesario seguir trabajando en optimizar todos los procesos a todos los niveles de la organización (restauración y gestión). Para ello se deberán establecer unos parámetros claros de control que deberán ser adecuadamente transmitidos.

Línea estratégica 2, orientación al mercado: Esta línea engloba una política comercial más activa que permita el posicionamiento como restaurante más conocido de Segovia.

Línea estratégica 3, crecimiento sostenible: se pretende incrementar los ingresos en los próximos años, mantenerse no es suficiente. Pero se busca un crecimiento que en ningún caso suponga un perjuicio para la rentabilidad. Es necesario lograr un equilibrio entre ingresos y gastos que permita rentabilizar la inversión y asegure el crecimiento futuro.

2.2 Objetivos operativos

Los objetivos operativos deben ser ante todo coherentes con la estrategia adoptada por la empresa y deben adecuarse a la misión, a la visión y a los valores de la misma.

Es muy importante elegir de manera adecuada los objetivos que queremos seguir, ya que la elección de un objetivo supone comprometer recursos significativos y hace realmente difícil volver a la situación de partida.

Para la consecución de los objetivos se necesita disponer de recursos tanto económicos, técnicos y humanos.

Los objetivos se fijan a corto plazo y sirven de para conseguir las líneas estratégicas marcadas por la empresa, por lo tanto se van actualizando, pero siempre deben buscar el beneficio global de la empresa.

ESTRATEGIAS Y PROGRAMAS DE MARKETING

Los nuevos objetivos que perseguirá el restaurante serán:

- Obtener notoriedad en Castilla y León y a nivel nacional.
- Incrementar el índice de satisfacción de sus clientes fidelizados.
- Fomentar el marketing en la web para llegar a un mayor número de clientes objetivo.
- Convertirse en “marca Segovia” fuera de la provincia, es decir, conseguir que cuando se hable de Segovia de las primeras cosas en las que piense la gente sea en el restaurante.
- Asegurar la calidad del producto y cuidar la presentación.
- Completar la experiencia del cliente ofreciéndole la oportunidad de adquirir su vino exclusivo.
- Adaptar su menú para los niños.

2.3 Estrategias de marketing

La posición de mercado de la empresa respecto a la competencia se ve parcialmente determinada por la ventaja competitiva que decida desarrollar.

En la tabla 2.1 se pueden observar las diferentes estrategias competitivas por las que una empresa puede optar según Michael Porter

Tabla 8 Estrategias competitivas

		Forma de competir	
		Costes	Diferenciación
Entorno Competitivo	Todo el Mercado	Liderazgo en costes	Diferenciación
	Parte del Mercado	Enfoque en costes	Enfoque en diferenciación

Fuente: Porter M. (1985)

-Liderazgo en costes: El liderazgo en costes consiste en lograr el liderazgo total en costes en un sector por medio de un conjunto de políticas orientadas a este objetivo. Esta estrategia se fundamenta básicamente en vender más que los competidores y así aunque el margen beneficio sea pequeño, conseguir una posición competitiva sostenible.

ESTRATEGIAS Y PROGRAMAS DE MARKETING

-Diferenciación: Esta estrategia se basa en conseguir alguna diferencia en cualquier aspecto importante y deseado por el comprador, puede ser tangible o intangible. Si se consigue ofrecer un producto único, la empresa se diferenciará de los competidores y podrá obtener unos márgenes de beneficio más altos gracias a que los consumidores estarán dispuestos a pagar más por algo que perciben de mayor calidad.

-Enfoque: El enfoque consiste en centrarse en un segmento específico, es decir desarrollar un producto que satisfaga las necesidades de un grupo de consumidores dentro de un mercado total. Esta estrategia sirve para especializarse en un mercado reducido y homogéneo y por lo tanto ser más eficiente de lo que se podría ser atendiendo a un mercado amplio y variado.

Para Porter seguir alguna de estas estrategias podía llevar al éxito a las empresas, pero no ser capaz de llevar con éxito ninguna de estas estrategias puede llevar a quedarse “atrapado a la mitad” esta situación de no haber sido capaz de llevar a cabo ninguna de las estrategias es mala, ya que las empresas en este punto competirán en desventaja independientemente de la estrategia que utilicen sus competidores. Salvo que la empresa se encuentre en un sector poco competitivo con más empresas atrapadas a la mitad, estará abocada a la desaparición.

El restaurante José María lleva años realizando una estrategia de diferenciación, combinándola parcialmente con una estrategia de enfoque.

-Diferenciación: conseguir que su producto sea concebido por los consumidores como superior al de la competencia será la clave para conseguir llevar a cabo esta estrategia. Para completar esta estrategia el restaurante José María cuenta con:

-Mejor calidad de sus productos (Por ejemplo el cochinillo marca de garantía y el vino elaborado en sus propias bodegas).

-Ubicación del restaurante, en pleno centro histórico de Segovia lo que lo hace fácilmente accesible para los turistas al encontrarse en una de las zonas más visitadas de la ciudad. Además al encontrarse en una zona de tráfico limitado no se depende de un vehículo para llegar.

-Imagen de Segovia: no realiza grandes inversiones en publicidad, pero si promociona actos locales (Media maratón segoviana, fiestas de San Juan y San Pedro...)

-Enfoque: aunque no es su principal estrategia, sí que se realiza un pequeño enfoque de mercado, por lo tanto realizan una segmentación del mercado en función de la renta de los consumidores, ya que su producto está destinado a clientes con una capacidad adquisitiva media-alta.

2.4 Estrategia de cartera

No todos los productos de una empresa tienen la misma rentabilidad ni el mismo potencial. Por ello es necesario tomar decisiones estratégicas sobre la cartera de productos para, de esta forma, priorizar la inversión de recursos en aquellos productos que sean más convenientes.

Para tomar decisiones estratégicas sobre la cartera de productos de una forma correcta se puede usar la matriz de la Boston Consulting Group.

Matriz de la Boston Consulting Group (BCG)

La matriz de BCG, es una herramienta de análisis que permite a una empresa identificar la posición competitiva de sus productos en el mercado. Su objetivo es determinar con que productos se puede obtener más beneficio para fomentar la inversión en él, y en cual es mejor desinvertir.

Se realiza a continuación la BCG para tres de los productos de José María; servicios a la carta, servicios a empresas y servicios a bodas.

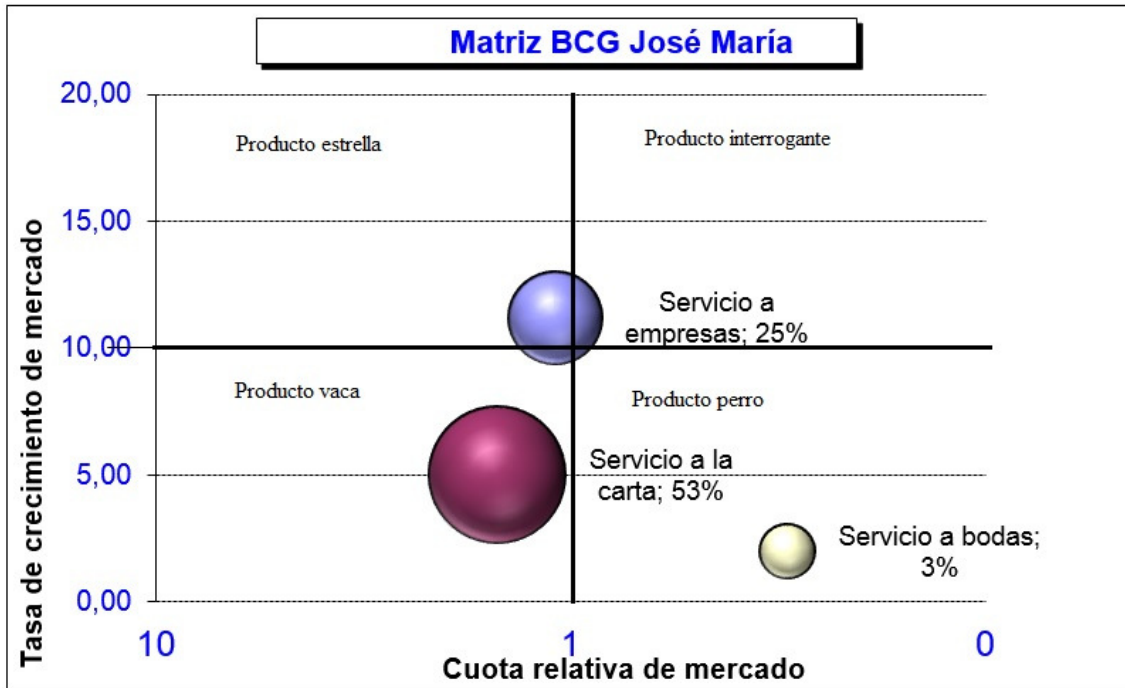
Tabla 9 Matriz BCG

Productos	T.C.M. (%)	Participación en el mercado de José María	Participación en el mercado del Mayor competidor	Ratio entre José María y el mayor competidor	% Ventas sobre el total de facturación de José María
Servicios a la carta	5	15	10	1.5	53
Servicios a empresas	11.2	9.3	8.5	1.09	25
Servicios a bodas	2	3	10	0.3	3

Fuente: Elaboración propia¹

Una vez obtenidos los valores necesarios para la elaboración de la matriz, se realiza la representación gráfica para determinar en qué punto de la matriz se encontrará cada uno de los productos.

Gráfico 9 Matriz BCG



Fuente: Elaboración propia a partir de BCG

Como se puede observar en el gráfico 3.1, se dispone de un producto estrella, un producto vaca y un producto perro, y para cada producto serán necesarias una serie de acciones estratégicas.

-Servicio a empresas: Según los parámetros de la BCG es el producto estrella de José María. Para mantener esta categoría será necesario invertir para conseguir una mayor cuota de mercado. Dado que nos estamos refiriendo a todo tipo de eventos y celebraciones realizados por empresas, será útil el uso de una política de promoción intensiva destinada a hacerse notar en su público objetivo

¹ Información estimada ya que no existe una base de datos

ESTRATEGIAS Y PROGRAMAS DE MARKETING

mediante el desarrollo de menús especiales adaptados a sus necesidades tanto a nivel de productos ofrecidos como de precios. También se podrán ampliar los servicios ofreciendo espectáculos en vivo durante la cena.

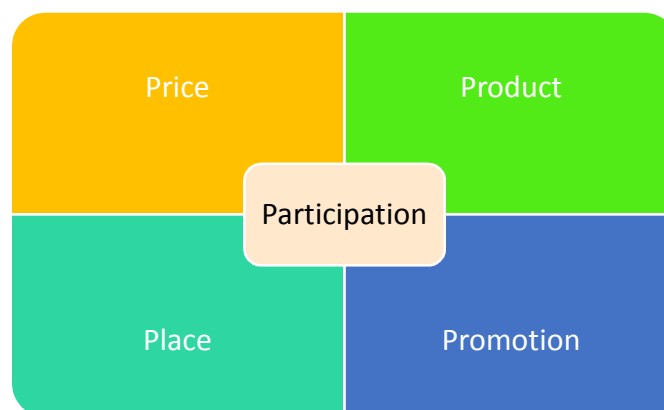
-Servicio a la carta: Este producto está considerado vaca, porque se encuentra un punto de bajo crecimiento pero alta participación en el mercado, por lo tanto se debe mantener la posición ya que es un producto del cual se obtienen beneficios sin necesidad de realizar una gran promoción. Lo más recomendable sería eliminar aquellos productos poco demandados de la carta y sustituirlos por otras innovaciones pero sin realizar grandes cambios.

-Servicio a bodas: Es un producto perro, lo que significa que no hay crecimiento y la participación en el mercado es baja. Lo aconsejable sería realizar una desinversión, pero dado que se trata de un producto que tiene muchas cosas en común con el producto estrella, ya que ambos son celebraciones para grupos numerosos, recomendaría mantenerlo porque no supone un gran coste para la empresa y además genera beneficios.

2.5 Estrategia funcional: Las 4 “P” del marketing

McCarthy (1960) diseñó el modelo conocido como las 4 “P” del marketing (product, Price, placement and promotion) para, por medio del marketing, conseguir los objetivos fijados anteriormente, pero gracias a la aparición del social media, en los últimos años está incrementándose el uso de una quinta “P” (participation).

Figura 6 Las 4 "P" del marketing



Fuente: Adaptación a partir de MCarthy

2.5.1 Estrategia de producto

Un restaurante, por lo general, solo tiene una oportunidad de fidelizar a un cliente. Cuando un cliente entra en el establecimiento no se sienta ve la carta y se va como puede suceder en una tienda de ropa, si no que consume. Por lo tanto el producto que consume unido al servicio, será lo que le haga volver o no.

ESTRATEGIAS Y PROGRAMAS DE MARKETING

Con esta mentalidad el restaurante José María deberá:

- Asegurar la calidad del producto y cuidar la presentación de los platos ofrecidos
- Completar la experiencia del cliente ofreciéndole la oportunidad de comprar su vino exclusivo del restaurante.
- Sustituir los productos menos demandados por otros que puedan tener mejor aceptación.
- Incluir en su carta un menú infantil para los más pequeños.
- Modernizar la estética de la carta, incluyendo más colores pero manteniendo una letra sobria y tradicional.

Dimensión del producto

Para llevar a cabo una buena estrategia de producto será necesario conocer y estudiar aquello que queremos vender.

Según Philip Kotler encontramos cinco dimensiones del producto, tangibles o intangibles, cada nivel incrementa el valor del producto para el cliente

- Beneficio básico: En nuestro caso la necesidad fisiológica de alimentarse.
- Producto básico: Incluye todo lo necesario para la prestación del servicio. Local, camareros, materia prima...
- Producto esperado: Son las expectativas de los clientes respecto a lo que van a encontrarse en un restaurante, dan por hecho que tendrán cubiertos, servilletas, manteles...
- Producto incrementado: Las características que nos diferencian de la competencia, trato personalizado, disponibilidad de wifi o vino de elaboración propia.
- Producto potencial: Serán las mejoras e innovaciones que se puedan incorporar al producto en un futuro, como puede ser un nuevo cuchillo que permita un mejor corte para un mayor disfrute del cochinillo. El "cuchinillo".

La marca de José María

Una marca no es un logotipo, ni un conjunto de colores en un nombre, ni un nombre... una marca es una promesa de un beneficio para el cliente, esto es, una palabra que el cliente identifica como un beneficio concreto o una cualidad que le reporta indirectamente un beneficio. Toda empresa ha de tener una marca, pero si a dicha marca no se le asocia ningún beneficio tendrá los días contados.

ESTRATEGIAS Y PROGRAMAS DE MARKETING

“Branding” es el proceso mediante el cual se construye una marca, y como ha de significar algo para los consumidores, el proceso necesitará una buena estrategia de comunicación externa e interna.

José María opta por una imagen simple, con la que quiere transmitir tradición y sobriedad.

Figura 7 Logotipo de José María



Fuente: Restaurante José María

2.5.2 Estrategia de precio

El precio es una variable controlada por la empresa pero que se basa en un plan de viabilidad. Como hemos visto en el capítulo uno el precio mínimo por el que se puede comer en José María es entre un 40% y un 100% más alto que el precio mínimo de sus competidores. Teniendo en cuenta que al estar en el mismo sector los costes que soporta son similares, los beneficios serán mayores que los de la competencia. Esto supone que los clientes están dispuestos a pagar más por que perciben un valor añadido más alto en el producto de José María.

Sabiendo esto, José María podrá:

- Fijar unos precios ligeramente superiores para la realización de eventos que para las comidas de particulares ya que muchas veces suponen un menú especial.
- Ofrecer descuentos a los clientes en función de su fidelidad. Por ejemplo a empresas que alcancen un cierto volumen de negocio anualmente.
- Priorizar en las estrategias de comunicación y venta aquellos productos con un mayor margen para la empresa.

2.5.3 Estrategia de punto de venta

Al tratarse de un restaurante la mayoría de las ventas se realizan en el establecimiento, pero desde hace algunos años se creó el *cochinillo viajero* para hacer llegar a clientes de toda España el producto de José María.

Actualmente las ventas de *cochinillo viajero* se realizan por teléfono o internet; pero sería útil la distribución en tiendas gourmet, empezando en localidades vecinas y expandiéndose después a toda España.

2.5.4 Estrategia de comunicación

La comunicación no solo consiste en hacer llegar información a clientes reales y potenciales, también supone mantener conversaciones con los proveedores. Con esta mentalidad la estrategia a seguir será:

-Mejorar la página web, ofreciéndola en otros idiomas, principalmente el inglés pero también en francés o italiano, para facilitar el acceso a turistas extranjeros que busquen un restaurante online. Además de ofrecer la posibilidad de registrarse a los usuarios para poder enviarles directamente a su email las variaciones en carta, los nuevos menús de temporada u ofertas y descuentos.

-Realizar una campaña publicitaria masiva en prensa, televisión y radio A nivel local y autonómico. Los medios utilizados podrían ser: los diarios El Norte De Castilla y El Adelantado de Segovia. Las emisoras de radio Cope y Cadena SER. Y las televisiones Castilla y León televisión y Telemadrid.

-Acciones de comunicación con proveedores para afianzar, mejorar y crear relaciones. Esto podría ayudar a nuestra empresa a poder conseguir descuentos o un trato preferente.

-Presencia en ferias de restauración para darse a conocer en otras provincias y comunidades autónomas. Por ejemplo Madrid Fusión, INTUR o FITUR.

-Iniciar actividad en redes sociales como Instagram o twitter, y aumentar su presencia en Facebook.

-Realizar un sorteo de un menú degustación para dos entre los usuarios de la página web para fomentar el uso de la página.

-Acciones de relaciones públicas por parte del consejo de administración como participar en eventos importantes de la ciudad como en firmas de convenios entre hosteleros y autoridades de la ciudad.

-Promoción de eventos sociales convirtiéndose en patrocinador de los principales eventos segovianos (Ferias y fiestas de San Juan y San Pedro, media maratón de Segovia...)

-Objetos promocionales diferenciales que favorezcan el recuerdo de la experiencia gastronómica vivida por el cliente en el restaurante (bolígrafos con forma de su nuevo cuchillo el “cuchinillo”, calendarios con forma de plato...)

-Aumentar en la medida de lo posible las acciones de publicidad no pagada, intentando aparecer en medios de comunicación sin pagar por ello, esto podría lograrlo patrocinando a un equipo deportivo del cual retransmitan sus partidos por televisión, con la visita anual del Atlético de Madrid al restaurante...

2.5.5 Participación

La participación se la denomina la quinta P del marketing, es un concepto relativamente nuevo que se ha introducido en los últimos años gracias al web marketing en la web 2.0.

La web 2.0 hace referencia a la evolución que ha experimentado la web de un tiempo a esta parte, ya que en su aparición la web servía solo para consultar información, pero ahora nos da la oportunidad a los usuarios de compartir información y esta posibilidad nos ofrece la posibilidad de participar en la web. Si se sabe utilizar esta posibilidad, puede ser realmente beneficiosa para la empresa, ya que nos permitirá que sean los propios clientes quien gracias al boca a boca promocionen el establecimiento en portales especializados. Un ejemplo es la presencia en la web de *Tripadvisor* donde ha obtenido un certificado de excelencia por parte de los usuarios.

Otra forma de fomentar esta participación podrá ser invitando a los clientes a compartir en sus redes sociales imágenes utilizando un hastag que haga referencia al restaurante, por ejemplo “#RestauranteJoséMaría”.

2.6 Segmentación, posicionamiento y fidelización

La segmentación de mercados es un proceso que consiste en dividir un mercado objetivo en grupos uniformes más pequeños que tengan características y necesidades similares para poder realizar estrategias de marketing adecuadas a cada segmento.

Antes de llevar a cabo una segmentación de mercado hay que conocer a los consumidores, conocer su comportamiento respecto a los cambios y el beneficio que buscan.

Segmentación

Para que un segmento sea atractivo para una empresa ha de cumplir tres parámetros, ser accesible, que se pueda medir su tamaño y el impacto de las estrategias de marketing, y tener un tamaño suficiente para ser relevante económicamente.

Los criterios de segmentación que usa José María son:

Tabla 10 Criterios segmentación José María

	Generales	Específicos
Objetivos	Económicos Geográficos	Consumo Fidelidad
Subjetivos	Personalidad Estilos de vida	Percepciones Preferencias

Fuente: Elaboración propia.

En base a los criterios de segmentación usados en la tabla 2.2 nos encontramos con que José María busca un cliente con unos ingresos medios-altos que no sean especialmente sensibles al precio.

Que residan en el territorio nacional o estén de visita en nuestro país ya que no se disponen de medios para abarcar el ámbito internacional.

Los clientes son personas que desean tener una comida agradable y tranquila, con un servicio de calidad rodeados de un entorno tradicional y turístico.

Para dirigirse a cada cliente hay tres opciones:

- Diferenciada: Una oferta para cada segmento adecuada a sus necesidades.
- Indiferenciada: Se ofrece a todos los segmentos el mismo producto.
- Concentrada: Consiste en centrarse solo en un segmento determinado

José María realiza una estrategia de segmentación diferenciada, ya que ofrece a cada uno de sus segmentos de clientes el producto que buscan para cubrir sus necesidades.

Como se ha descrito anteriormente, José María está disponible a todos los clientes que busquen disfrutar de la cocina típica segoviana. Pero teniendo en cuenta que debido a sus precios está más enfocado a clientes con capacidad adquisitiva media-alta, se puede considerar que sus segmentos estratégicos son particulares, empresas y clientes especiales. Aunque no sean prioritarios, no hay que olvidarse de otros segmentos como los jóvenes, institutos... Que aunque tengan menos relevancia también son significativos económicamente.

Tabla 11 Qué valora cada segmento

Segmentos	Aspectos que valoran
Segmento estratégico	-Alta calidad en el producto y en el servicio -Imagen del establecimiento -Trato personalizado
Otros segmentos	-Comer en un restaurante de categoría -Más cantidad que calidad

Fuente: Elaboración propia

Segmento estratégico:

-Segmento de carta: Se incluyen todos los particulares que van al restaurante, como he comentado antes tienen una capacidad adquisitiva media alta. Dentro de este segmento se pueden incluir aquellos individuos que podrían denominarse comensales culturales y comensales experimentados, los cuales buscan el turismo gastronómico.

-Segmento de empresas: La alta calidad ofertada, hace que en periodos de cenas de empresa, estas acudan a José María en busca de un lugar céntrico donde disfrutar de una agradable velada.

-Segmento de eventos: Para grandes celebraciones la tradición y calidad la tradición y calidad que caracterizan a José María hace que sea el lugar elegido por muchos para cualquier evento importante.

Otros segmentos: Englobará a todos aquellos comensales esporádicos que no valoran tanto la calidad pero si la categoría del restaurante. Se pueden incluir las cenas de graduación de los jóvenes de instituto que si bien no son unos ingresos continuos si son unos ingresos esporádicos que ayudan a generar beneficio a la empresa.

Posicionamiento

Una vez determinados los segmentos a los que se va a dirigir el restaurante es necesario saber qué imagen de la empresa se quiere que tenga cada uno de estos en su mente y que hacer para lograrlo, a esto se le llama posicionamiento. Esto sirve para que los clientes sepan identificar la ventaja competitiva que se ofrece frente a la competencia. La imagen que se da tiene que ser clara y mostrar el beneficio más destacado que se ofrece.

ESTRATEGIAS Y PROGRAMAS DE MARKETING

Para conseguir esto, no basta con ser mejor que la competencia. Se basa en la percepción, los clientes han de percibir que el restaurante José María es mejor. Es famoso por su calidad, pero para que los clientes le perciban como el mejor, en José María se innova en los productos manteniendo el mejor trato posible al cliente.

Como se puede observar en la tabla 2.4 el posicionamiento se puede dividir en dos grandes grupos, el centrado en el cliente y el centrado en la competencia.

Tabla 12 Estrategias de posicionamiento

Estrategia de posicionamiento	
Centrada en la competencia	Se trata de analizar a la competencia para saber cuáles son las ventajas de José María respecto a ellos. El valor añadido del producto es su mejor posicionamiento respecto a la competencia.
Centrada en el cliente	Se valora que aspectos le resultan más importantes al cliente y así puede potenciarlos: calidad, servicio...

Fuente: Elaboración propia

Fidelización:

Fidelizar consiste en mantener unas buenas relaciones tanto con clientes como con proveedores para evitar que decidan irse con la competencia. La estrategia de fidelización de José María se basa en:

-Reducir los motivos de queja de los clientes cuidando hasta el último detalle y atendiendo sus peticiones. Manteniendo una relación lo más cercana posible siempre dentro de los límites de la profesionalidad. Para ello se prepara a todo el personal para que el cliente no note la diferencia independientemente de si le atiende un camarero u otro.

-Mantener unas buenas relaciones con sus proveedores (mantenerse al corriente de pagos, interesarse por sus nuevos productos...)

CAPÍTULO 3
EJECUCIÓN Y CONTROL

3.1 Ejecución

Según Robert M. Grant (2002) el éxito de una empresa dependerá de la combinación de efectuar una elección estratégica apropiada y una ejecución excelente; ya que, si la elección estratégica es inapropiada o la ejecución pobre generarán problemas y podría condenar a la empresa a la ruina.

Para realizar de una manera efectiva la ejecución es muy útil la realización de un cronograma específico que muestre definidos los periodos de duración de cada actividad.

Tabla 13 Cronograma

	2015			2016												
	O	N	D	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	
Excelencia operativa																
Minimizar la rotación en cada puesto para que los empleados conozcan a los clientes.																
Impartir cursos de protocolo entre los empleados que trabajan cara al público																
Modificar la estética de la carta																
Estudiar que productos se demandan menos																
Valorar si es beneficioso excluirlos del menú																
Orientación al mercado																
Campañas publicitarias																
Participación en jornadas y eventos gastronómicos																
Promocionar eventos sociales																
Dar patrocinio a equipos deportivos que disputen torneos autonómicos																
Desarrollo de su página web en inglés y francés																
Adquirir los productos siguiendo un estricto plan de calidad																
Diseñar un menú adecuado para niños																

EJECUCIÓN Y CONTROL

Incluir menú en la carta																			
Crecimiento sostenible																			
Lanzamiento de ofertas a través de redes sociales																			
Entrar en redes sociales en las que no tiene presencia (YouTube, twitter, google +...)																			
Uso de códigos QR																			
Indicar que dicho vino está en venta																			
Valorar la respuesta de los clientes																			
Incrementar la producción de dicho vino																			

Fuente: Elaboración Propia

Cada actividad del cronograma tiene asignado un gasto, definido en los siguientes presupuestos.

Tabla 14 Presupuesto excelencia operativa

Línea estratégica	Objetivo	Acciones	Área Responsable	Presupuesto acción	Indicador	Presupuesto de la L.E.
Excelencia operativa	Incrementar índice de satisfacción de los clientes	Minimizar la rotación en cada puesto para que los empleados conozcan a los clientes.	Marketing y comunicación	500 €	Cuestionarios entregados a los clientes tras cada servicio	1.750 €
		Impartición de cursos de protocolo entre los empleados que trabajan cara al público	Departamento de operaciones	1.000 €		
		Remodelación de la estética de la carta	Calidad y Gestión	100 €	% de ventas del producto sobre el total	
	Retirar los productos menos demandados.	Análisis de los productos que se demandan menos	Dirección	150 €		
		Valorar si es beneficioso excluirlos del menú				

Fuente: Elaboración propia

Tabla 15 Presupuesto de orientación al mercado

Línea estratégica	Objetivo	Acciones	Área responsable	Presupuesto acción	Indicador	Presupuesto de la L.E.
Orientación al mercado	Obtener notoriedad en Castilla y León y a nivel nacional	Lanzamiento de campañas publicitarias	Consejo de administración & Marketing	15.000 €	Nº de clientes en el restaurante	27.550 €
		Participación en jornadas y eventos gastronómicos	Consejo de administración	5.000 €	Nº de participaciones en un año	
	Convertirse en "marca Segovia"	Promoción de eventos sociales	Consejo de administración	6.000 €	Nº de apariciones en los medios gracias a estas promociones	
		Dar patrocinio a equipos deportivos que disputen torneos autonómicos	Marketing y comunicación	800 €	Clientes de fuera de Segovia (medibles a través del cuestionario)	
	Incrementar la presencia en la web	Desarrollo de su página web en inglés y francés	Dirección	200 €	Nº de visitantes a la web	
		Asegurar la calidad del producto y cuidar la presentación	Dirección	500 €	Índice de satisfacción de los clientes	
	Adaptar su menú para los niños	Diseño de un menú adecuado para niños	Responsable de cocina	50 €	Mayor afluencia de familias con niños	
		Inclusión del menú en la carta				

Fuente: Elaboración propia

Tabla 16 Presupuesto de crecimiento sostenible

Línea estratégica	Objetivo	Acciones	Área responsable	Presupuesto acción	Indicador	Presupuesto de la L.F.
Crecimiento sostenible	Fomentar el marketing web	Lanzamiento de ofertas a través de redes sociales	Marketing y comunicación	1.000 €	Nº de personas que se presente con la oferta en el restaurante	3.300 €
		Participación en redes sociales en las que no tiene presencia (YouTube, twitter, google +...)	Marketing y comunicación		Nº de seguidores en las redes	
		Uso de códigos QR	Marketing y comunicación	300 €	Nº de usos de los códigos	
	Completar la experiencia del cliente dándole la oportunidad de comprar su vino exclusivo.	Indicar que dicho vino está en venta	Consejo de administración	2.000 €	Nº de botellas vendidas.	
		Valoración de la respuesta de los clientes				
		Incremento de la producción de dicho vino				
Presupuesto total²					32.000 €	

Fuente: elaboración propia

² Estimación orientativa del presupuesto de acción.

EJECUCIÓN Y CONTROL

Una vez acabado el periodo establecido será necesario realizar un estudio para valorar los resultados obtenidos y definir los objetivos para el siguiente periodo.

3.2 Control

Para controlar el cumplimiento de los objetivos se pueden realizar diferentes clases de controles:

-Control preventivo: Planificar detalladamente cada paso antes de iniciar ninguna acción.

-Control concurrente: Tanto el consejo de administración como la dirección han de estar atentos para verificar que se cumplan los plazos ajustándose al presupuesto.

-Control de retroalimentación: Una vez acabado el periodo estipulado (Diciembre de 2016) será necesario realizar una evaluación y comprobar los indicadores para saber si el procedimiento ha sido el adecuado o por el contrario será necesario cambiarlo para ocasiones futuras.

Indicadores:

-Número de cuestionarios: Para poder valorar las acciones medibles con cuestionarios, serán necesarios obtener, cumplimentados válidamente, un mínimo del 20% de los cuestionarios entregados.

-% de ventas del producto sobre el total: Para eliminar un producto de la carta ha de tener una representación mínima sobre el total de ventas y además tener una rentabilidad muy pequeña, ya que si tiene una gran rentabilidad será beneficioso mantenerlo.

-Número de participaciones en ferias: Sería altamente beneficioso participar en un mínimo de tres eventos o ferias gastronómicas a lo largo del año para darse a conocer en toda España.

-Afluencia de familias con niños: Para valorar la efectividad del menú infantil será necesario medir el número de familias con niños que van antes de tener menú infantil y después de incluirlo en la carta.

-Seguidores en redes sociales: Actualmente la página de Facebook de José María cuenta con 4527 seguidores, el objetivo sería aumentarlos en un 50% y conseguir un número similar en el resto de redes sociales en las que se entre.

-Uso de códigos QR en las cartas: Se mantendrá el uso de estos códigos siempre que se compruebe un mínimo de 100 usos al mes.

-Botellas vendidas: La venta en el restaurante para consumo en el domicilio de más de 60 botellas al mes ya supondría tener que aumentar ligeramente la producción para los

EJECUCIÓN Y CONTROL

meses siguientes, ya que el restaurante podría correr el riesgo de quedarse desabastecido.

Para controlar la eficacia de las acciones llevadas a cabo la mejor opción es la de realizar una auditoría interna, para comprobar la evolución de las cuentas.

CAPÍTULO 4
CONCLUSIONES

CONCLUSIONES

4.1 Conclusiones

Valorando la información utilizada en el desarrollo del plan de marketing sobre el Restaurante José María, se plantea un servicio de calidad para lo que hay que implicar a todo el personal, formarles y realizar estudios de mercado, así como escuchar a los clientes y mantener buenas relaciones con los proveedores.

Es cierto que hoy en día aún se está sufriendo la crisis económica aunque la situación está mejorando paulatinamente, y con los estudios realizados para este plan de marketing se demuestra que las personas no dejan de asistir a los restaurantes, ni dejan de viajar. Además con la fuerza que está ganando en los últimos años el turismo gastronómico al restaurante se le plantea una gran oportunidad de negocio si consigue atraer a esa clase de turista.

Después de la realización del plan de marketing, se recomienda al Restaurante José María mantenerse en los mismo estándares de precio y calidad pero haciendo pequeñas modificaciones en la gama de productos.

Se considera importante implementar las estrategias y los canales de comunicación para llegar al máximo número de clientes potenciales para conseguir mantener su posición competitiva respecto a sus competidores directos.

Antes de comenzar una campaña publicitaria se recomienda la realización de un estudio de mercado para saber cómo enfocar dicha campaña.

La publicidad empleada deberá reflejar el valor añadido del producto para que los clientes perciban el producto como mejor que el de la competencia y estén dispuestos a pagar más por consumirlo. Para aumentar este valor percibido el trato al cliente cobra especial relevancia en los restaurantes y es un aspecto que no se puede dejar de controlar.

Implementando su programa de relaciones públicas hará que se perciba al restaurante como un ente preocupado por el desarrollo de la ciudad.

Mejorando el sistema de evaluación y control se podrá realizar un seguimiento continuo a las acciones recomendadas así como determinar si los objetivos marcados se están cumpliendo a medio plazo.

La política de la empresa ha de ser la de fomentar las relaciones a largo plazo con proveedores, clientes, empleados y grupos de interés para crear una estabilidad en la empresa y generar una mejora continua.

Como conclusión final, nos encontramos ante una empresa pequeña pero con muchos años de experiencia en el sector lo que hace que domine ya casi todos los aspectos importantes para continuar su andadura, el restaurante José María se encuentra en una etapa en la que quiere consolidarse como restaurante líder de Segovia, para ello opta por mantenerse fiel a sus ideales de ofrecer la mayor calidad con un alto valor añadido al

CONCLUSIONES

ofrecer un trato personalizado al cliente. Pero también siguiendo estrategias de innovación continua en sus productos.

Referencias bibliográficas

Bibliografía

Sainz de Vicuña Ancín, J. M. (2012). El plan de marketing en la práctica. (17ª ed.). Madrid: ESIC Editorial.

Mattiacci A., Pastore A. (2013). Marketing. Il management orientato al mercato (8ª ed.) Hoepli.

Pilotti L., Tedeschi Toschi A. (2010). Social media marketing: Post-consumo, innovazione collaborativa e valore condiviso. (7ªed.)

Porter, M. E. (2009). Estrategia competitiva: técnicas para el análisis de la empresa y sus competidores. Madrid: Pirámide.

Navas, J.E y Guerras, L.A (2002). La dirección estratégica de la empresa. Madrid: Civitas.

J.L. Munuera y A.I. Rodriguez (2007). Estrategias de marketing. Un enfoque basado en el proceso de dirección. Madrid: ESIC Editorial.

Grant, R. M. (2006), Dirección estratégica: conceptos, técnicas y aplicaciones. (5º ed.). Madrid: Civitas.

Ventura, J. (2008). Análisis estratégico de la empresa. Madrid: Thomson Paraninfo.

Maqueira, J. M.; Bruque, S. (2009). Marketing 2.0. El nuevo marketing en la Web de las redes sociales. Madrid: RA-MA Editorial.

Kotler, Philip, Dionisio Cámara, Ildefonso Grande, Ignacio Cruz (2003). Dirección de Marketing: Pearson. Prentice Hall.

Webgrafía

-Manuales prácticos de la PYME: como elaborar un plan de marketing.

http://www.bicgalicia.es/dotnetbic/Portals/0/banner/ARCHIVOS/Manuales%20Pymes/2ElaborarPlanMarketing_C.pdf (Consulta del 13 marzo al 20 de julio de 2015)

-Información sobre restaurante. <http://www.restaurantejosemaria.com/> (Consulta desde marzo de 2015)

-Evolución del IPC y la inflación en España.

<http://es.global-rates.com/estadisticas-economicas/inflacion/indice-de-precios-al-consumo/ipc/espana.aspx> (Consulta 10 de mayo de 2015)

Webgrafía

-Evolución del PIB en España.

http://economia.elpais.com/economia/2015/01/30/actualidad/1422605109_720412.html

(Consulta de 12 mayo de 2015)

-Desempleo en Segovia.

<http://parodeespana.com/paro-por-provincias/paro-en-segovia/> (Consulta de 20 mayo de 2015)

-PROCOSE

http://www.cochinillodesegovia.es/index.php?Itemid=61&option=com_virtuemart

(Consulta 2 de junio de 2015)

-Evolución del sector de la restauración.

<http://www.magrama.gob.es/es/alimentacion/temas/consumo-y-comercializacion-y-distribucion-alimentaria/panel-de-consumo-alimentario/ultimos-datos/default.aspx>

(Consulta 10 de junio de 2015)

http://www.hosteltur.com/144540_espanoles-reducen-41-su-consumo-bares-restaurantes.html (Consulta 12 de junio de 2015)

-Características de los restaurantes segovianos.

<http://www.buscorestaurantes.com/restaurante/Jose-Maria-15721-0>

(Consulta 16 de junio de 2015)

-Salario mínimo en la zona euro

<http://ec.europa.eu/eurostat/tgm/table.do?tab=table&init=1&language=en&pcode=tps00155&plugin=1> (Consulta 18 de junio de 2015)

-Evolución esperada del PIB

http://economia.elpais.com/economia/2015/01/19/actualidad/1421700650_663705.html

(Consulta 10 de Mayo)

-Cambios en la demanda de turismo gastronómico

<http://www.gastroeconomy.com/2015/05/i-foro-mundial-del-turismo-gastronomico-10-conclusiones-y-los-mensajes-de-los-ponentes>

(Consulta 15 de junio)

-Turismo en Castilla y León

<http://www.turismocastillayleon.com/> (Consulta 17 de junio)

