



Universidad de Valladolid

Grado en Periodismo

Plan de comunicación para los negocios Tito Luigi

Autor: María Alija Senra

Tutora: Nereida López Vidales

Curso 2015/2016

Convocatoria extraordinaria fin de carrera

PRESENTACIÓN

El presente Trabajo de Fin de Grado sigue las normas del Real Decreto 1393/2007, de 29 de octubre, regulado en la Universidad de Valladolid por las Cortes de Castilla y León y publicado en el B.O.C. y L. n.º 32, de 15 de febrero, modificado el 27 de marzo de 2013, por el que se establece la ordenación de las enseñanzas universitarias oficiales, indica que todas las enseñanzas oficiales de grado concluirán con la elaboración y defensa pública de un Trabajo de Fin de Grado, que ha de formar parte del plan de estudios. Los 6 ECTS a los que equivale este Trabajo de Fin de Grado son en los que el alumno deberá demostrar las competencias básicas de la titulación.

Índice

1.	INTRODUCCIÓN	5
1.1.	<i>Justificación del trabajo</i>	5
1.2.	<i>La importancia de la Comunicación Corporativa</i>	7
1.3.	<i>El objeto de estudio: los Restaurantes Tito Luigi</i>	8
1.4.	<i>Hipótesis</i>	8
1.5.	<i>Marco teórico</i>	9
2.	METODOLOGÍA	11
2.1.	<i>Plan de trabajo para el análisis de situación</i>	12
3.	CONCLUSIONES	14
4.	BIBLIOGRAFÍA.....	16
5.	FUENTES CONSULTADAS EN INTERNET	18

RESUMEN

En el presente documento se desarrollará un plan de comunicación para un conjunto de empresas de restauración que comparten el mismo propietario y se emplazan en la misma localidad: Pradollano (Sierra Nevada). Estas son: Tito Luigi, Tito Luigi II, Tito Tapas y Tía María.

El trabajo parte de un análisis de mercado y del estado de la comunicación desplegada por las empresas para establecer unos objetivos, principales y secundarios, las acciones concretas a llevar a cabo y la estrategia a implementar.

En definitiva se trata de una guía de actividad comunicativa para aumentar la diferenciación de las empresas y encaminarse hacia una mayor notoriedad en un mercado altamente competitivo.

Palabras clave

Plan de comunicación, estrategia, restaurantes, Sierra Nevada, análisis del Mercado, notoriedad

SUMMARY

The aim of this paper is to offer a communication plan for a group of restoration companies which share the same owner and location: Pradollano (Sierra Nevada). This group is composed of: Tito Luigi, Tito Luigi II, Tito Tapas and Tía María.

First of all, we conduct a market analysis and we study the situation of communication in these companies so to fix our primary and secondary goals, decide which specific actions are to be taken and which strategy is to be followed.

In short, this is a guide for communicative activity aimed at increasing the companies' differentiation and to obtain a higher renown in such a competitive market.

Key words

Communication plan, strategy, restaurants, Sierra Nevada, Market analysis, renown

Parte 1: Memoria Explicativa

1. INTRODUCCIÓN

1.1. Justificación del trabajo

Este Trabajo Fin de Grado viene motivado por el interés de la autora en un campo de la comunicación menos estudiado en la carrera que otros: la comunicación dentro de una empresa o una organización, y que hoy en día se presenta como una posibilidad de futuro nada desestimable. Cada vez con más frecuencia, las empresas son conscientes de la necesidad de comunicarse con el exterior de forma profesional y planificada y de establecer unos mecanismos internos que mejoren la comprensión de la organización de la empresa y agilice las decisiones internas.

Dentro de este campo, suscitaron especialmente mi interés las pequeñas y medianas empresas por tratarse de estructuras económicas menos a la vanguardia que las grandes corporaciones y que por su limitado tamaño no siempre consideran la comunicación un activo importante. Bien por desconocimiento o por falta de recursos económicos, la realidad es que muy pocas implementan acciones comunicativas y se presenta como de especial interés comprobar mediante este TFG lo que efectivamente puede proporcionar una comunicación estudiada y planificada para una pequeña empresa familiar, en este caso los negocios Tito Luigi.

Por esta necesidad de comprobación directa de los resultados la modalidad escogida ha sido la profesional.

Con este trabajo pretendo hacer lo que hasta ahora venía desarrollando de una forma informal y con escasez de tiempo: la comunicación de un conjunto de empresas que lleva como identificador primordial la palabra ‘Tito’.

Los restaurantes ‘Tito’ están emplazados en localidad granadina, Pradollano, pueblo que da acceso a la estación de esquí Sierra Nevada y que recibe una constante afluencia turística de nieve durante los meses de invierno y primavera.

El objeto de nuestro estudio y del Plan de Comunicación será por tanto: Tito Luigi, Tito Luigi II, Tito Tapas y Tía María. En primer lugar, es relevante señalar que no existe una marca Tito, al menos de forma planificada y consciente y por lo tanto no hay una comunicación desplegada en torno a la misma.

Cabe señalar que aunque ahora sea lo que se podría denominar grupo empresarial, estos restaurantes surgieron a partir de un negocio familiar, en un principio, sin mayor pretensión de ampliación.

Cada negocio ha venido surgiendo por razones empresariales sin ninguna planificación de conjunto. Un posible acierto del propietario es haber mantenido parte del nombre original y que da fama y reputación a sus negocios: la palabra Tito de Tito Luigi, el primero de los restaurantes. Pero durante el trabajo de campo, se pudo identificar que la gran mayoría de visitantes no relacionaba unos restaurantes con otros, o relacionaba solo dos de ellos de los cuatro del grupo. Este hecho tiene una explicación que se verá más adelante y que sin duda, viene reforzado por la inexistencia de una comunicación externa por parte de la empresa.

El objetivo de cualquier negocio es obtener réditos económicos. En primer lugar, los suficientes para que sea viable, y en segundo lugar, según las teorías clásicas como las del macroeconomista estadounidense Mankiw, maximizar estos beneficios. Hemos cuestionado a Luis Alija, el propietario de los negocios, sobre sus objetivos personales en una entrevista realizada el 15 de julio de 2015. Según su consideración los beneficios son una parte imprescindible de sus negocios y no duda en que debe obtenerlos. Pero ha dejado claro que no desea aumentarlos de forma exponencial e incontrolada destruyendo la identidad y poniendo en posible riesgo la estabilidad de su negocio. Asimismo, ambiciona una empresa estable en paulatino crecimiento y protegerla todo lo posible de la expansión de la competencia guareciendo su nicho de mercado.

En resumen, lo que demanda el negocio de Luis es reforzar la imagen de la empresa para conferir estabilidad a los negocios y lo haga menos vulnerable a la competencia. Aprovechar sus ventajas y dotar a los cuatro restaurantes de una comunicación unificada. Por tanto, me planteo como objetivo principal confeccionar un plan de comunicación adaptado a las necesidades de los negocios Tito que le permita ampliar su notoriedad y presencia en el mercado.

Para la elaboración del plan de comunicación además de realizar el análisis DAFO creemos necesario realizar una investigación de campo para tratar de averiguar si la imagen proyectada al público es coherente con la identidad de los negocios de Luis, de no ser así habrá que tratar de acercar las dos imágenes, la real y la perseguida, a través de la comunicación.

Una vez finalizado el trabajo de campo, se detallarán los objetivos y estrategia de comunicación que se llevará a cabo, así como, las diversas acciones ideadas. Las acciones se dividirán a corto, medio y largo plazo a fin de asegurar la eficacia y rentabilidad del plan. Todas las acciones se detallarán en un cronograma que se caracterizará por su claridad y orden.

1.2. La importancia de la Comunicación Corporativa.

“Esse es percipi” (Berkeley, 1710)

En un entorno de competitividad creciente, dominado por unas fuerzas del mercado cada vez más numerosas y enérgicas, la comunicación ha pasado de ser un elemento más, a convertirse en una herramienta estratégica y diferenciadora para las organizaciones.

En ese contexto de presión social, las empresas han tenido que buscar formas innovadoras de agregar valor a sus productos y a su imagen. De esta forma, la comunicación se ha convertido en una piedra angular en cualquier negocio con proyección.

Una famosa máxima del filósofo irlandés del siglo XVII, Berkeley, reza: existir es ser percibido. Aunque puede parecer un tanto exagerado, nos da una noción sobre lo que realmente existe es lo que es percibido por el público de otra forma si no fuese percibido por nadie, en sentido práctico, daría igual que existiese o no. La comunicación es un arma potente para ser percibidos, tras varios siglos de estudios sobre la información y la comunicación es innegable tanto en la esfera política como la comercial como en otros ámbitos, que un buen estudio y planteamiento de la comunicación puede reportar grandes beneficios. Por otro lado, es un arma de doble filo mal planteada puede generar serios problemas y pérdida de reputación.

La fórmula de Berkeley es desarrollada por los docentes de la Universidad Europea Ángeles González y Miguel Ángel Sanz de la siguiente forma:

Existir es “ser tenido en cuenta y participar en la atención y el reconocimiento de los demás. La herramienta más poderosa que puede utilizar para este objetivo es la comunicación.” (González y Sanz, 2005: p.266)

Por tanto “se podría decir que permanecer es ser recibido positivamente”. A través de la comunicación, podemos proporcionar una percepción fuerte y positiva de la empresa de forma que optemos a alcanzar una mayor presencia en el mercado o lograr otros objetivos que definamos.

1.3. El objeto de estudio: los Restaurantes Tito Luigi.

Luis Alija y María Yeste decidieron en 1990 ocupar un local vacante en Sierra Nevada y destinarlo a servir comida italiana.

Debido a su éxito económico y social, en parte consecuencia de que a los pocos años de su apertura Sierra Nevada acogió el Campeonato Mundial de Esquí Alpino de 1996, así como de varias pruebas de la Copa del Mundo de Esquí Alpino, en 1997, los propietarios deciden aprovechar el impulso y abrir otro restaurante Tía María, esta vez ofreciendo comida mexicana y otros incentivos. Una vez que los dos funcionaban y más de 10 años después de abrir el primero, abre Tito Luigi II que sería una apuesta por ampliar el primer italiano pero en un espacio más grande. Por último, en la temporada pasada de esquí, 2014/2015 abre un negocio de pinchos y raciones, Tito Tapas cogiendo un local en el que la competencia iba a abrir otro italiano cerca del suyo pudiendo ser un grave perjuicio para su negocio.

Se trata de negocios familiares que surgen a partir del éxito de su matriz, el restaurante italiano Tito Luigi y que ofrecen varios tipos de comida diferente cubriendo desde desayunos, comidas, cenas o “tapeo”.

1.4. Hipótesis

Partiremos de unas hipótesis iniciales que serán estudiadas y comprobadas mediante el trabajo de campo y que de suponer aspectos negativos de la empresa deberán ser modificadas a través de las acciones previstas en el Plan de Comunicación.

H.1-La empresa, inicialmente familiar, ha crecido pero sin concebir una estrategia comunicativa planificada, más allá de esfuerzos dispares e inconexos. La elaboración de un plan de comunicación podría reportarle beneficios económicos a corto, medio y largo

plazo y una mayor visibilidad en el mercado, además de facilitar una estabilidad a la empresa.

H.2- Inexistencia de aprovechamiento de canales digitales y medios tradicionales de comunicación.

H.3 El público, no reiterativo, conoce uno o dos de los restaurantes de la “cadena” pero no interrelaciona los cuatros establecimientos a un mismo proyecto.

1.5. Marco teórico

Comunicación corporativa

La comunicación forma parte esencial de todos los campos de la vida humana, desde los más íntimos y personales a la vida profesional. También es un hecho inherente al ser humano que aunque no desee comunicar, comunica y por tanto en el entorno de una empresa debe ser gestionado para que no se produzca una comunicación negativa. Paul Watzlawick afirmaba en su libro Teoría de la Comunicación, interacciones, patologías y paradojas de 1981 que es imposible no comunicarse porque trasciende la voluntad de los individuos. Cervera escribía que “en la sociedad actual la comunicación es el factor que actúa de forma determinante en las relaciones comerciales, políticas y sociales incidiendo sobre el estado de opinión de las personas, creando imágenes que propiciarán el comportamiento del individuo hacia otras gentes, empresas, instituciones o actividades.” (Cervera, 2008: p.101)

El término Comunicación Corporativa ha sido utilizado de muchas maneras, generalmente para designar la comunicación de carácter institucional, de una organización o de una empresa. Paul Capriotti defiende ir mucho más allá y hace una primera definición “Comunicación Corporativa de una entidad es todo lo que la empresa dice sobre sí misma.” (Paul Capriotti, 1999: p.72)

Una definición más práctica la podemos encontrar en el manual de Comunicación Interna de la editorial Vértice publicado en 2007: La Comunicación Empresarial se define como el intercambio de información dentro y fuera de una empresa con un previamente planificado”.

Capriotti hace otra definición diciendo que es “la totalidad de los recursos de comunicación de los que dispone una organización para llegar efectivamente a sus Públicos”.

Si bien, aunque existen numerosos acercamientos a la definición del concepto casi todos los autores coinciden en un mismo aspecto: la comunicación es un recurso, un activo que hay que gestionar. Y la forma más utilizada para su gestión son los planes de comunicación.

Un Plan de Comunicación es un documento escrito en el que se explican las actividades de comunicación con el fin de alcanzar las metas de la organización, el marco de tiempo en que se llevarán a cabo y el presupuesto necesario para ello según explica Ana María Enrique (2008) basándose en las ideas de Lester Potter.

De este modo “la planificación en la comunicación se convierte así en un escenario teórico descriptivo que relata todo aquello que hay que hacer y con qué se cuenta para ello. Incluye metas y objetivos, modos o estrategias para conseguir lo que se pretende, tácticas, acciones y herramientas que soporten intenciones y mensajes, etc.(...)Planificar estratégicamente es pensar y destinar el sentido común a un propósito, a una meta, a un reto.” (Álvarez, 2011; p.42)

La comunicación corporativa abarca tanto la comunicación externa como la interna. Las dos son complementarias. Casi todos los comunicadores organizacionales coinciden que una buena comunicación externa se sustenta sobre sólidas relaciones internas.

Entenderemos la comunicación externa como “el conjunto de mensajes emitidos por cualquier organización hacia sus diferentes públicos externos, encaminados a mantener o mejorar sus relaciones con ellos, a proyectar una imagen favorable o a promover sus actividades, productos o servicios” (Andrade, 1991: 32)

Y La comunicación interna como el intercambio planificado de mensajes dentro del seno de la empresa”, O también el “conjunto de actividades efectuadas para la creación y mantenimiento de buenas relación con entre sus miembros, a través del uso de diferentes Medios de Comunicación que los tenga informados, integrados y motivados, para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales”. (Andrade, 1991: 32-33)

2. METODOLOGÍA

Los planes de comunicación cuentan con cuatro etapas claramente diferenciadas: la auditoría, la planificación, la ejecución y la posterior evaluación.

Lo primero que se debe de hacer para elaborar un Plan de Comunicación es un escenario teórico descriptivo. Se debe conocer en profundidad a la empresa con sus ventajas y sus debilidades. El entorno donde compite y las estrategias que emplean los negocios de la misma banda de mercado. También se debe analizar las acciones que la empresa ya está acometiendo y como mejorarlas. Conocer a su público actual y al potencial.

Para la elaboración de nuestro Plan de Comunicación hemos decidido centrarnos en la comunicación externa y no interna no por ser menos relevante que la externa sino porque ante el volumen de trabajo que conlleva planificar la comunicación de cuatro negocios, hemos visto preferible decantarnos tan solo por la externa y no la interna dado que el bajo número de empleados permite una relativa buena comunicación informal entre ellos.

Una vez centrado nuestro ámbito de estudio –comunicación externa de los cuatro negocios Tito-- queda señalar que metodología se empleará para la elaboración del plan. Como hemos dicho antes, los planes cuentan con cuatro etapas diferenciadas: auditoría, la planificación, la ejecución y la posterior evaluación. Además de las etapas los planes suelen elaborarse siguiendo diez pasos utilizados hoy en día por la gran mayoría de gabinetes, tal y como hemos podido comprobar a través de la consulta de material bibliográfico y con las entrevistas a responsables comunicación o DirCom (Director de Comunicación) como se les suele denominar en el ámbito organizacional.

A continuación se relatan los pasos del plan y la forma en la que nosotros los llevaremos a cabo para realizar nuestro trabajo.

2.1. Plan de trabajo para el análisis de situación

1. Estudio del entorno: Primero realizaremos un marco de la empresa ¿De dónde viene? y ¿cuál es su situación actual? Son las grandes preguntas que debemos responder para poder adaptar la estrategia institucional. Se ha llevado a cabo mediante investigación propia: recopilación de información a través de entrevistas formales a los directores de la empresa, informales a los empleados y clientes habituales. Y por último se ha hecho un trabajo de campo con encuestas a pie de negocio durante tres días para poder tener una perspectiva de la imagen y conocimiento del público a cerca del negocio.
 - a. Contexto local: se deberá responder es este apartado a preguntas como: ¿Que caracteriza al área geográfica? ¿Qué peculiaridades tiene su economía? ¿Cuál es el nivel medio de renta de los visitantes a Pradollano o qué hábitos de consumo tienen? Este punto se ha analizado mediante datos estadísticos, tanto de CIS como de portales públicos de turismo y otra bibliografía.
 - b. Estudio de mercado-competencia. En primer lugar se ha entrevistado al dueño de la empresa y los encargados de cada uno de los negocios para identificar cuáles son los principales competidores. La encuesta al público también incluye que otros negocios suelen visitar, para detectar a competidores efectivos. Y por último, la competencia global ha sido identificada mediante análisis a pie de calle recorriendo el pueblo de Pradollano, pues su extensión es limitada y se pueden recorrer todos los negocios, tal y como hicimos, en una sola mañana.

También se han visitado portales de oferta turística online, como TripAdvisor, donde los usuarios someten a valoración la oferta hostelera mediante nota numérica y comentarios apreciativos. Ha sido otra herramienta valiosa para identificar no solo las debilidades de los negocios objeto de nuestro estudio, sino para detectar que negocios son más apreciados en la comunidad cibernética.
 - c. Estudio de la comunicación de la competencia. El análisis de la comunicación de los competidores se ha realizado mediante búsquedas sistemáticas de recursos en internet. Páginas de Facebook, blogs, páginas

web, resto de redes sociales, gestión de su información en comunidades de viajeros, espacios dedicados al turismo u hostelería, etc.

- d. Estudio de la comunicación de los negocios Tito. Entrevista con Luis Alija para conocer de primera mano que se ha hecho hasta el momento. También hemos analizado todos sus recursos comunicativos para detectar los errores cometidos, las lagunas y elementos que se puedan aprovechar para el futuro.
- e. Análisis DAFO

La metodología para estudiar los anteriores apartados será la investigación propia a través de entrevistas a hosteleros, la visita del lugar para conocerlo de primera mano y las búsquedas sistemáticas en internet para averiguar qué tipo de negocios rodean al de nuestro estudio y qué estrategias comunicativas emplean. También se utilizará material estadístico y de consulta.

Planificación

Una vez analizada la situación, y con la información sobre la auditoría, se desarrollarán el resto de apartados que componen de forma habitual los planes de comunicación.

3. CONCLUSIONES

La pregunta que a modo de conclusión debe responderse es si merece la pena planificar una estrategia de comunicación en una organización de pequeña envergadura como la que nos ocupa y destinar una serie de recursos económicos y humanos cuando las empresas ya funcionan de por sí.

Newman decía que planificar es decidir hoy lo que se hará en un futuro, es el reto de tener una visión a largo plazo. La comunicación no es solo el pilar básico en el buen desarrollo de un organismo, institución o empresa sino que es una potente herramienta que entre otras aumenta la predisposición y preparación de la empresa para el cambio.

Con un gabinete de comunicación implementado, se pueden ofrecer respuestas mucho más rápidas a hechos imprevistos. Por ejemplo, deseo citar algo que ha ocurrido recientemente a las empresas Tito Luigi, justo cuando este TFG estaba siendo a punto de terminarse. Este año no ha nevado, a finales de diciembre, cuando la estación debería estar a pleno rendimiento, apenas hay kilómetros esquiabiles. Los negocios de la Sierra abrieron durante tres fines de semana aproximadamente y han tenido que cerrar para reducir costes. En el caso de que hubiese existido un gabinete de comunicación o al menos un DirCom en las empresas Tito podría haber planteado una alternativa de ocio, habérsela hecho llegar al público y haber amortizado parte de los costes de esa apertura fallida.

Creemos que son muchos los beneficios que puede aportar un plan estratégico de comunicación y tras meses de trabajo elaborando un plan 100% real, nos ha hecho darnos cuenta de todo lo que se puede desarrollar, medir y controlar con estrategias de este tipo. Supone además un instrumento para conocer mejor el estado de cada uno de los negocios a tiempo real, lo que se podría llamar utilizando un bajo registro del lenguaje, tomarles el pulso de forma constante, no solo a las empresas sino también a los clientes. También creemos que es útil para tener monitorizadas el resto de empresas de la competición y percibir que cambios toman y que estrategias implementan sin que sea demasiado tarde.

Por último, no podemos olvidar que cualquier ente emite mensajes de forma voluntaria o involuntaria, por ese motivo creemos que para que se realice de una forma profesional y adecuada estos mensajes deben estar unificados y controlados bajo una misma

estrategia. Los mensajes organizados y sencillos llegan más fácilmente a su público y logran el objetivo a alcanzar.

El camino que tiene por recorrer los restaurantes Tito a nivel de comunicación es amplísimo dado el nulo desarrollo que se ha efectuado en este campo. Abre la puerta a un valor añadido sin explorar por la empresa y a una diferenciación pues la hostelería de su entorno por difícil que parezca de creer tampoco se ha subido a este tren. Es mejor que las empresas Tito empiecen a hablar por sí mismas y de forma unificada a que otros lo hagan por ellas. El silencio rara vez es rentable.

4. BIBLIOGRAFÍA

Álvarez Nobell, A. (2011). *Medición y Evaluación en Comunicación*. Colección. *Estudios en Relaciones Públicas y Comunicación*. No. 2 [versión electrónica]. Málaga: Instituto de Investigación en Relaciones Públicas (IIRP). Consultado el 12 de julio de 2015, de <http://www.revistacomunicar.com/pdf/2011-10-medicion.pdf>

Andrade, H. (1991). *Hacia una definición de comunicación organizacional en* Fernández Collado, C. *La comunicación en las organizaciones*. México: Ed. Trillas, 1991.

Capriotti, P. (1999). *Planificación estratégica de la imagen corporativa* (4ª ed.). Málaga: Instituto de Investigación en Relaciones Públicas (IIRP).

Cervera, Á.L. (2008). *Comunicación total*. Madrid: ESIC Editorial

Díez Freijeiro, S. (2010). *Técnicas de Comunicación: La comunicación en la empresa* (2ª ed.) Vigo: Ideaspropias Editorial S.L.

Enrique, Ana M.; Madroñero, M. Gabriela; Morales, Francisca; Soler, Pere (2008). *La planificación de la comunicación empresarial*. Cerdanyola del Vallés: Bellaterra para el Servei de Publicacions de la Universitat Autònoma de Barcelona

González, M. A., Sanz, M.A.(2005). *Identidad corporativa: Claves de la comunicación empresarial*. Madrid: ESIC Editorial.

Instituto de turismo de España. (2009). *Turismo de Montaña*. Estudio de productos turísticos. Madrid, www.tourspain.es

Jiménez, A. J., Martín, M. J., Salinas, F. J. (2011). *Impacto económico de la estación de esquí de Sierra Nevada* (Abstract). Universidad de Granada. Consultado el 25 de julio de 2015, Sierra Nevada, página web oficial de Sierra Nevada: <http://sierranevada.es/media/2398/resumen-estudio-1.pdf>

Martin, M. F. (2010). *Comunicación empresarial e institucional* (5ed.) Madrid: Editorial Universitas. Consultado el 18 de julio de 2015, Universidad Complutense de Madrid, página web de Mediaciones Sociales:

<http://pendientedemigracion.ucm.es/info/mediars/BibliotecaMS/files/99d17c55501707b3a80555d34dc24da2-12.html>

Mínguez A., N. (2000). Un marco conceptual para la comunicación corporativa. *ZER, Revista de estudios de comunicación* [Revista electrónica], N° 8. Consultado el 13 de julio de 2015, de <http://www.ehu.es/zer/hemeroteca/pdfs/zer08-13-minguez.pdf>

Publicaciones Vértice S.L. (2007). *Dirección y gestión de empresas: Comunicación interna*. Málaga: Editorial Vértice.

Tur-Viñes, V. Monserrat, J. (2014). El plan estratégico de comunicación. Estructura y funciones [versión electrónica]. *Razón y Palabra. Primera Revista Electrónica en Iberoamérica Especializada en Comunicación*, v. 18 (88). Consultada el 28 de junio 2015, de http://www.razonypalabra.org.mx/N/N88/Varia/46_VinesGauchi_V88.pdf

Watzlawik, P. Bavelas, J. B., Jackson, D.D. (1985). *Teoría de la comunicación humana: interacciones, patologías y paradojas*. Barcelona: Herder.

5. FUENTES CONSULTADAS EN INTERNET

ABC:

<http://sevilla.abc.es/andalucia/granada/20141105/sevi-sierra-nevada-produce-impacto-201411051621.html>

Granada Hoy:

<http://www.gradahoy.com/article/granada/1893955/sierra/nevada/mueve/cada/ano/mas/millones/y/genera/empleos.html>

Atudem:

<http://www.atudem.es/>

Exceltur

<http://www.exceltur.org/>

Instituto Nacional de Estadística:

<http://www.ine.es/>

TripAdvisor:

www.tripadvisor.es

Tito Luigi

<https://www.facebook.com/pages/pizzeria-tito-luigi/307211775982716>

Parte 2: Plan de Comunicación



**TITO
LUIGI**

PLAN DE COMUNICACIÓN

Índice

1.	ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN	2
1.1.	<i>Sector Restauración</i>	2
1.2.	<i>Sector Turismo de Nieve: Análisis del entorno. Sierra Nevada</i>	4
1.3.	<i>Restaurantes Tito</i>	7
1.4.	<i>Análisis del Corporate</i>	11
1.5.	<i>Estudio de la comunicación de restaurantes TITO</i>	12
1.6.	<i>Análisis DAFO</i>	12
2.	PLANIFICACIÓN	17
2.1.	<i>Objetivos</i>	17
2.2.	<i>Público Objetivo</i>	18
2.3.	<i>Mensaje</i>	18
2.4.	<i>Acciones de comunicación</i>	19
3.	EJECUCIÓN	30
3.1.	<i>Cronograma</i>	30
3.2.	<i>Presupuesto</i>	32
4.	EVALUACIÓN Y CONTROL	33
5.	ANEXOS	34

1. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN

1.1. Sector Restauración

El sector de la restauración o “*food service*” tal y como se denomina internacionalmente, forma parte de la gran industria de la hostelería y del turismo español. Su peso social y económico en el mercado nacional es muy importante dado que representa aproximadamente el 7% del PIB y cada vez tiende a ser mayor.

El sector de la hostelería española contó en 2013 con 295.276 establecimientos entre restaurantes, cafeterías, bares y hoteles, lo que supone un descenso de un 1% respecto a 2012. Estos establecimientos tuvieron una producción de 120.739 millones de euros, con un ligero avance de un 0,7% respecto a un año atrás, y dieron empleo a un total de 1.332.600 personas según el Informe Federación Española de Hostelería de 2013.

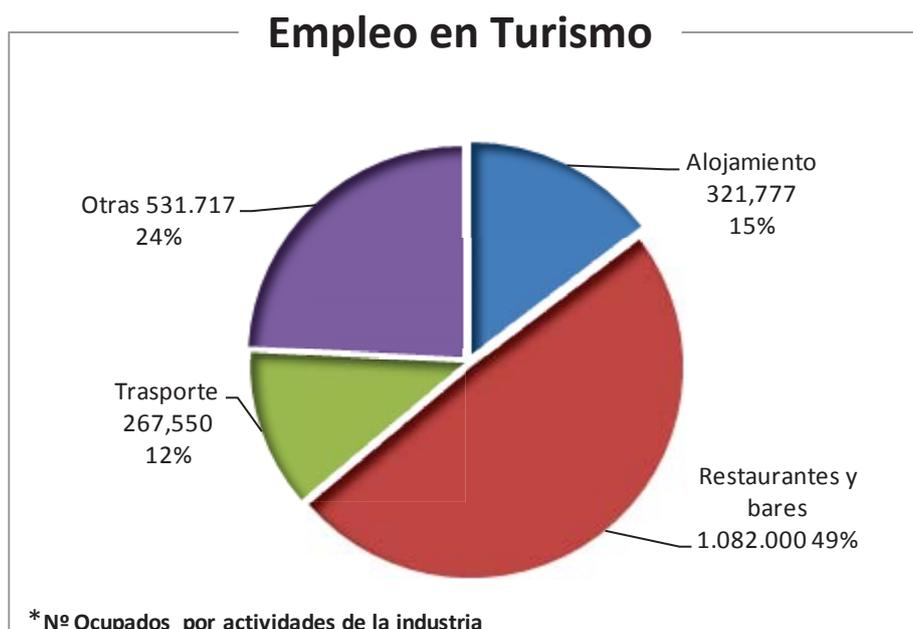


Gráfico 1: Elaboración propia a partir de los datos de la EPA 2014

En 2014, el turismo, no solo la hostelería, generó en España 2.548.251 puestos de trabajo, de los cuales un 65% corresponden a la hostelería. Como se puede observar en el anterior gráfico, la actividad de servicios de comidas y bebidas acaparó el 50 por ciento de los empleos del sector turístico, con 1,08 millones de trabajadores, seguido del alojamiento, el 15%, que contó con 321.705 ocupados, según revela la última Encuesta

de Población Activa (EPA) correspondiente al ejercicio de 2014 elaborada por el Instituto Nacional de Estadística.

La evolución del empleo en bares y restaurantes ha sido positiva en los últimos tres años, si bien no ha llegado todavía a las cotas de ocupación previas a la crisis. La tendencia es desde 2013 muy alentadora y los datos de los meses de 2015 del Instituto de Estudios Turísticos son positivos: en mayo llegaron a España 6,5 millones de turistas internacionales, un 6,8% más que en el mismo mes del año anterior.



Gráfico 2: Elaboración propia a partir de datos de la EPA

Los restaurantes, cafeterías y bares repiten el aumento de sus precios en los últimos meses acumulando una variación interanual del 0,7% respecto al mismo mes del año anterior, según los datos de mayo de 2015 del Instituto Nacional de Estadística (INE). Sin embargo, el aumento del Índice de Precios de Consumo en la restauración y otros establecimientos de bebidas y comidas es bastante inferior al de alojamiento que creció un 3,7 por ciento.

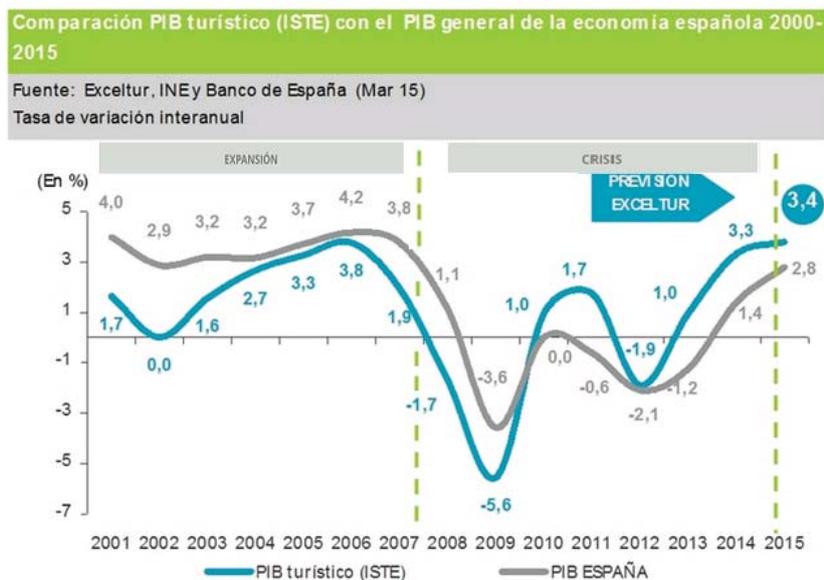


Gráfico 3: Comparación del PIB turístico elaborada por Exceltur

En conclusión, podemos decir que el sector turístico de España, y con él, el de restauración, está inmerso en un proceso expansivo de reactivación después de la crisis.

1.2. Sector Turismo de Nieve: Análisis del entorno. Sierra Nevada

Como hemos destacado la hostelería representa el 7% del PIB nacional con la aportación de 120.700 millones de euros y la creación de 1.3 o 1,1 millones (dependiendo de la fuente consultada) de puestos de trabajo. En este marco, la nieve juega un papel muy importante como fuente de turismo masivo.

Según la Asociación Turística de Estaciones de Esquí y Montaña (ATUDEM), que engloba a 34 estaciones de esquí españolas, el sector genera más de 100.000 empleos e influye decisivamente tanto en la percepción de España como destino turístico global, como en el PIB nacional con un aporte de 734 millones de euros.

Sierra Nevada

La estación de esquí de Sierra Nevada genera por su parte movimiento económico de más de 411 millones de euros, la de mitad de ellos se quedan en la propia estación donde se encuentran los restaurantes Tito, y más de 8.500 empleos por temporada, según refleja un estudio del departamento de Economía Pública y Globalización de la

Universidad de Granada (UGR). El informe contabiliza un millón de visitantes anuales que produjeron un gasto turístico total de 196,6 millones de euros, que unido al gasto en consumo de los trabajadores de la estación se traduce en un movimiento de bienes y servicios de 240 millones de euros que es lo que se le considera la repercusión económica directa.

En definitiva, la estación de esquí genera con recursos propios casi un 1,5% de la producción granadina y la mitad de los beneficios se queda en la propia estación (225 millones de euros de los 411 millones generados). En comparación con otras estaciones su rentabilidad es muy alta, las ocho estación de Aragón que triplican holgadamente los kilómetros esquiables y reciben cuatro veces más visitantes produjeron un impacto económico de 200 millones de euros en la Comunidad según ATUDEM frente a los 306 de Sierra Nevada en la provincia según el estudio de la UGR.

	TEMPORADAS INVIERNO + VERANO			
	2008/2009	2010/2011	2011/2012	2013/2014
PRODUCCIÓN (MOVIMIENTO ECONÓMICO)	447.435.564 €	344.119.768 €	347.068.624 €	340.805.918 €
Producción Entorno Próximo	329.891.213 €	255.745.016 €	252.878.520 €	294.789.356 €
Producción Resto del Territorio	117.544.350 €	88.374.751 €	94.190.104 €	46.016.562 €
RENTA (VAB)	212.895.179 €	165.287.366 €	161.826.210 €	159.915.030 €
VAB Entorno Próximo	170.999.753 €	133.824.720 €	128.268.662 €	147.163.858 €
VAB Resto del Territorio	41.895.426 €	31.462.646 €	33.557.548 €	12.751.172 €
EMPLEOS EQUIVALENCIA ANUAL	4.625	3.948	3.880	3.812
Empleo Entorno Próximo	3.749	3.220	3.096	3.569
Empleo Resto del Territorio	876	729	784	243

Tabla 1: Datos económicos de la estación de Sierra Nevada. Elaborado por Atudem

En un análisis evolutivo y reflejado en el anterior gráfico podemos ver que tras la excepcional temporada 2008/2009, —en la que todavía no se había dejado sentir la crisis con toda su intensidad y debido al buen año en cuanto a cantidad de nieve — comenzó a descender la producción y el número de visitantes en Sierra Nevada. Sin embargo, en las últimas temporadas, la Estación ha conseguido estabilizar su impacto económico incrementando su repercusión en actividad y empleo en el entorno próximo, durante la última temporada 2013/2014.

En cuanto al número de visitantes a la Sierra aun en un contexto de difícil situación económica, también demuestra estar recuperándose con un crecimiento del 1,26% por ciento entre las últimas dos temporadas de las que se disponen datos.



Gráfico 4: Evolución de la afluencia de esquiadores. Elaborado por Atudem

Según el estudio de productos de turismo de montaña en España, la sierra “tiene un grado alto de competitividad y una amplia gama de servicios de restauración”. Hemos contabilizado 25 restaurantes en la pequeña superficie que se encuentra a lomos de la montaña, Pradollano y que da cobertura a las necesidades de los visitantes.

Resumen

El deporte de esquí tiene un perfil de turista con un poder adquisitivo medio o medio-alto y está relacionado tradicionalmente a ambientes elitistas de la sociedad, aunque no se tenga que cumplir siempre esa regla.

Es evidente que a la práctica de los deportes de nieve no se la puede considerar, estrictamente, como turismo de masas. Algunos segmentos de población, no podrán practicar los deportes de nieve, como por ejemplo las personas de edad avanzada o con algún problema físico por los riesgos que conllevan y porque es un deporte que conlleva un considerable esfuerzo físico.

Otra razón por la que está vetado a una importante parte de segmentos del mercado es que es un deporte caro. El gasto que supone el desplazamiento a las estaciones hay que sumarle el del equipo, el remonte a las pistas en tele-silla y la estancia en los hoteles que no está al alcance de todos los bolsillos. Por ejemplo, en Sierra Nevada el coste por un

día es de 78 euros teniendo en cuenta solo, el acceso a pistas (forfait), el equipo de esquí y el hostel más barato.

Además de tener en cuenta el perfil del consumidor de turismo de nieve hay que hacer otra consideración respecto a la demanda de restauración en las estaciones. El alto grado de esfuerzo físico que conlleva el deporte y que la gran parte de la oferta hotelera no incluya cocina en sus instalaciones hace que el esquiador nada más que baje de las pistas o en las propias pistas demande comida y no se la proporcione por su cuenta. Un elevadísimo porcentaje de consumidores de este turismo, demanda de forma inmediata servicio de restauración a la hora de la comida, decayendo este porcentaje a la noche pero manteniéndose alto por las escasas alternativas. Por consecuencia, y también influido por el buen poder adquisitivo del turista, la demanda de restauración en Sierra Nevada es muy alta en los meses de invierno y directamente proporcional a la ocupación de la estación.

Esta demanda está llamada a dividirse entre los 25 establecimientos, los hoteles y los apartamentos. Hay una oferta especializada en el servicio de desayunos y comidas y otra que cuenta con alguno de estos servicios pero está orientada a servir cenas. La localización de los negocios, a pie de pista o más adentrado en la estación también marca una coherente especialización. El equipo de nieve es pesado e incómodo y al medio día se buscarán establecimientos cercanos a los remontes y por la noche, ya liberados del peso y normalmente vestidos de calle, el público puede desplazarse hacia el interior de Pradollano.

Los negocios objeto de estudio poseen la diversificación de los distintos servicios de comida como veremos más adelante y poseen una ubicación bastante estratégica.

1.3. Restaurantes Tito

TITO LUIGI nace en 1994 como un pequeño negocio de carácter individual dedicado a la restauración. Sus instalaciones están situadas en el edificio Montblanc de Pradollano (Granada), pueblo que da servicio a la estación de esquí de Sierra Nevada ubicado a 41 kilómetros de la capital de provincia.

Este restaurante fue creado por Luis Alija y María Yeste y ha sido ampliado en varias ocasiones con motivo de su buena marcha.

La especialidad de Tito Luigi I es la comida italiana siendo el único restaurante italiano 100% de la Estación. Otros negocios pueden ofrecer pizzas o pasta como un complemento a su carta pero no como una verdadera especialización. Aunque abre también al medio día, es un restaurante escogido especialmente para las cenas.

Además de tener una amplia carta con entrantes, pastas, carne, sopas, pizza y postres. Tito Luigi ofrece un formato de raciones especiales para niños de menor tamaño y con un precio reducido que resulta muy atractivo para las familias.

El ambiente se puede resumir en sencillo, clásico y muy natural. La arquitectura del interior mezcla rasgos tradicionales andaluces como son las paredes blanqueadas con cal, y la madera usualmente empleada en refugios y construcciones de montaña. El restaurante se divide en múltiples salones-comedores que se han ido añadiendo a la conformación original y que han sido escarbados en la propia montaña dando lugar a una configuración que asemeja a las cuevas del Sacromonte —barrio del Albaicín— uno de los lugares más emblemáticos de Granada.

Cabe destacar que es uno de los negocios de restauración más antiguos de la Sierra y suele ser considerado “visita obligada” por los turistas asiduos de la Estación.

TITO LUIGI II es una ampliación del restaurante originario. Han respetado el ambiente, la decoración y la carta es prácticamente idéntica. Ventaja: encontrar lugar

TÍA MARÍA es lo que se denomina un restaurante a pie de pista. Con una terraza con estupendas vistas a la Sierra y a escasos metros del telesilla que da acceso a la zona de esquí, Tía María se especializa en desayunos para esquiadores y trabajadores de la Sierra y comidas. Está definido como un restaurante TEX-MEX (tejano-mejicano), si bien la carta ofrece mucha más variedad y una descripción real sería un restaurante de comida rápida (bocadillos, hamburguesas, platos combinados), con especialidades TEX-MEX y ciertos productos de calidad buscando a un cliente más exigente o los trabajadores de la zona.

TÍO TAPAS es el negocio que más recientemente ha sido creado. Fue abierto en la pasada temporada (2014-15) en un establecimiento de pequeñas dimensiones pero que

tras una inversión ha optimizado el espacio. Este bar/restaurante trata de atraer a la clientela que busca tomar alguna bebida de manera informal con la posibilidad de “picar” algo. La decoración es la más alejada del resto de establecimientos habiendo empleado a un estilo moderno.

¿Qué diferencia a los restaurantes TITO?

Tito Luigi

FAMILIARIDAD: al ser un negocio regentado por un matrimonio y que cuenta con una plantilla de camareros que en algunos casos han estado trabajando en el restaurante 10 años y les une con los dueños un trato de amistad, TITO LUIGI ofrece familiaridad y naturalidad. Un factor siempre apreciado por el cliente al derivar esas dos condiciones en un trato cálido con el cliente.

CONFIANZA: dado que lleva abierto 20 años, es un producto conocido y testado por sus clientes, donde hay un aspecto positivo: el cliente sabe lo que va a encontrarse.

ESPECIALIZACIÓN: solo existe otro restaurante puramente italiano y con horno de leña. Un aspecto del cliente de comida italiana es que busca de forma decidida ese producto.

Tía María

UBICACIÓN: se encuentra a pie de pistas, a unos 75 metros del telecabina principal. Este factor se hace especialmente relevante teniendo en cuenta que el equipo de esquí y snowboard es pesado e incómodo de trasladar.

AMBIENTE: tiene una de las mejores terrazas de la Sierra. Solo hay una línea de negocios que se encuentran en el mirador que domina las pistas desde una altura y sin ningún edificio por delante.

RAPIDEZ: la plantilla de empleados es superior en tamaño a la gran mayoría de negocios colindantes en una apuesta decidida por la empresa de dar un servicio rápido y eficaz.

Tito Luigi II

ESPACIO: uno de los grandes problemas de la sierra es que debido a la irregularidad del trazado natural en un pueblo a más de 2.000 metros de altura no permite establecimientos demasiado grandes. Los clientes, que en muchas ocasiones vienen ataviados para practicar los deportes de nieve, se encuentran mucho más cómodos en ambientes espaciosos.

Tito tapas

“PICOTEO”: los turistas de la Estación esperan muchas veces encontrar el excelente servicio de tapas que ofrece la ciudad de Granada estando en la Estación. Existen más restaurantes de tapas pero no dan cumplida la demanda.

1.4. Análisis del Corporate

“Hoy por hoy no es posible concebir el desarrollo de una empresa o el lanzamiento de un producto si éstos no están ligados íntimamente a la identidad corporativa y al aspecto que asumirán los medios expresivos de los que se sirven para llegar al consumidor y a la opinión pública”. (Arnau Gifreu Castells: Imagen Corporativa)

IDENTIDAD	<p>Restaurantes veteranos en la estación de esquí con ambiente familiar, cercano al cliente y precios asequibles.</p> <p>Tía María: establecimiento para disfrutar del sol y de la comida tras la jornada de esquí con una carta que engloba productos de diferentes calidades para sus distintos clientes</p>
-----------	--

IMAGEN REAL *Restaurantes que son visita obligada pero viven de la rotación de las mesas y no se puede hacer una sobremesa.*

Tía María: restaurante a pie de pistas con un servicio eficaz de comida pero no asequible para todos los públicos

IMAGEN VISUAL	<p>Restaurantes tradicionales con decoración que trasmite elitismo sino cercanía</p>
---------------	--

POSICIONAMIENTO *Negocios que cubren las necesidades de todos los públicos y donde la calidad y una estancia agradable está asegurada*

DESEADO

VENTAJA COMPETITIVA	<p>Buen posicionamiento en el mercado, marca conocida, buena ubicación, oferta diferente</p>
---------------------	--

1.5. Estudio de la comunicación de restaurantes TITO

La totalidad de los restaurantes presentan una deficiente comunicación. El único canal que poseen es una página de Facebook y que hace referencia al buque insignia de la cadena: el Tito Luigi.

1.6. Análisis DAFO



Gráfico 5: Matriz DAFO para los restaurantes tito. Elaboración propia

Análisis INTERNO

Debilidades

- La carta: hemos detectado en las encuestas a pie de calle que una de las cosas que señalan negativamente los clientes de los restaurantes es la escasa renovación de la carta. Los restaurantes Tito Luigi son emblemáticos en la Sierra y hay cierto sector de público que busca lo que siempre le ha ofrecido estos restaurantes, pero otros creen que tras dos décadas en unos casos, menos tiempo en otros, deberían introducir mayores cambios. Los entrantes se señalan en el caso de los dos restaurantes italianos como un problema dado que los principales competidores ponen mucho énfasis en esta clase de oferta
- Poco espacio: las características del pueblo de Sierra Nevada son similares a las de cualquier estación de esquí; el espacio es muy limitado dado que son poblaciones a gran altura y la montaña marca la potencial ampliación del suelo urbanizable. Por otra parte, esa altitud hace que los precios de proveedores y abastecerse de cualquier recurso sea especialmente caro por lo que muchos restaurantes buscando una mayor rentabilidad colocan las mesas a poca distancia unas de otras. Esto crea una disconformidad del cliente que no se siente cómodo en las instalaciones por falta de espacio con el agravante de que la ropa de esquí o de snowboard ocupa mucho espacio y dificulta la movilidad.
- Como hemos comentado los altos costes iniciales que tiene el producto hace que los gerentes y responsables de los restaurantes busquen formas de optimizar el espacio. La segunda forma que hemos detectado es la estrategia de alta rotación de mesas (cuantas más cenas, más dinero). Subyace una política empresarial que es que los cafés y sobremesas no dan dinero. Esta debilidad hace que lleguemos hasta una amenaza; si un cliente quiere buscar un sitio cómodo donde pueda

estar todo el tiempo que lo desee en el restaurante, es probable que no escoja la marca Tito Luigi.

- Ausencia de promoción: una debilidad de los restaurantes es que no cuentan con ningún tipo de promoción, solo una valla publicitaria del primer negocio puede ser considerada como tal.
- Con dos décadas de experiencia en hostelería no se ha creado una marca y un logo que la represente. Los negocios no están unificados y no cuentan con una estrategia potente que los confiera fortaleza cara al mercado.

Fortalezas

- Los restaurantes cuentan con dos o una década de presencia en la Sierra. Son un producto conocido y considerados frecuentemente un clásico de la estación. Solo el último negocio abierto, Tito Tapas, es más desconocido.
- Ubicación: tres de los cuatro restaurantes tienen una ubicación totalmente estratégica. El Tía María a pie de pistas para los desayunos antes de practicar el deporte y para comer cuando la gente llega agotada y quiere encontrar rápidamente un sitio sin tener que desplazarse con el pesado material de esquí o snowboard. Tito Luigi y Tito Tapas están en el corazón del pueblo a escasos metros también de las pistas, son de los locales con el precio de metro cuadrado de suelo más caro por esta razón. Solo Tito Luigi II está un poco más alejado, pero también pensado para las personas que tienen su residencia un poco más arriba de la base del pueblo y les quede a mitad de camino.
- Competencia: aunque la competencia también es una amenaza, el hecho de que el propietario haya eliminado dos posibles competidores y su fuerza inherente por ser casi un grupo de restaurantes debe considerarse una fortaleza. Dos italianos que iban a construirse en el entorno inmediato de la matriz, han sido

eliminados mediante la compra del inmueble. En el primero es donde se ha abierto la temporada pasada Tito Tapas y el otro local, aldaño al Tito Luigi, se ha comprado también para ampliar la superficie del restaurante.

Análisis EXTERNO

Amenazas

- Competencia muy alta y agresiva: las estaciones de esquí suelen dar lugar a negocios rentables por el perfil del consumidor y por su casi obligatoriedad que tiene este de consumir fuera de su alojamiento. Dado el poco margen de crecimiento físico que tiene el área a causa de la complicada orografía hace que los restaurantes estén concentrados, llevados a su máxima posibilidad y que compitan muy agresivamente por el mercado. Nuevas aptitudes de los restaurantes que encajen con modas del público pueden hacer que el *statu quo* del mercado cambie rápidamente.
- Conflictos en el gremio: precisamente la alta tensión del mercado puede dar lugar a conflictos entre los distintos hosteleros que derivan en diversas dificultades, desde luchas por los proveedores, hasta competencia desleal.
- Crecimiento de italianos y *fast food*: el formato de restaurante italiano suele ser un modelo que funciona bien, porque cuando por ejemplo una familia decide que quiere italiano, no se va a dejar seducir por otro tipo de restaurante. Este hecho, o simplemente la voluntad de los empresarios ha hecho que proliferen y ahora mismo hay otros cuatro. En un futuro siempre podría haber más. En cuanto a fast food, la gran mayoría de los restaurantes especializados en el

servicio de almuerzo, sirven este tipo de comida. El Tía María aunque es teóricamente un *Tex Mex*, en buena parte es un *fast food* con sus especialidades.

- Margen de ganancias estrecho: como hemos dicho los costes son muy elevados por el alquiler o compra del suelo, coste del transporte hasta los 2.000 metros de altura y la minuta de los proveedores. Si en algún momento deja de ir bien los negocios, las pérdidas son muy grandes. Como resume Luis Alija: “O va muy bien, o no va”.

Oportunidades

- Las ofertas que mantienen los restaurantes pueden ser ampliadas. El plan de comunicación puede ser complementado con un plan de empresa que incluya la inclusión de platos nuevos al inicio de cada temporada.
- Los restaurantes TITO podrán aprovechar los beneficios de una comunicación global de sus cuatro vertientes hosteleras y una oferta integrada e interrelacionada. En primer lugar la creación de una marca fuerte está considerada como una defensa frente a la competencia de precios. También incrementa el valor de la empresa y le confiere mayor resistencia ante las crisis.
- Mayor presencia: este Trabajo Fin de Grado tiene como fin último reforzar la imagen de los negocios y aumentar su presencia en el mercado y en internet. Para este fin se crearán todos los canales posibles de comunicación en la red de redes. Facebook, Instagram, Twitter son “minas” todavía sin explorar por estos negocios. Además se creará cuatro páginas webs y un blog cuyos cometidos entre otros será facilitar el acceso, conocimiento y acercamiento a la marca. La gestión de los perfiles de los restaurantes en páginas como Trip Advisor es también una oportunidad para mejorar la percepción de los negocios.

2. Planificación

2.1. Objetivos

Para cualquier estrategia de comunicación es de especial relevancia como paso inicial marcar de forma muy definida unos objetivos que queremos alcanzar y que guiarán todas las acciones a desarrollar.

Los objetivos de comunicación, suelen construirse mirando a un futuro largo plazo que se tratará de lograr con acciones a corto, medio y largo plazo. Por otro lado, también se establecerán unos objetivos de marketing caracterizado por estar muy orientado a las ventas y unos objetivos de acción comunicativa-publicitaria.

- **Objetivos de comunicación:** Conseguir que el público vea los restaurantes TITO como establecimientos de calidad, cercanía y que carecen de altibajos. La diversión alrededor de la mesa es también algo a transmitir como un añadido. Y por último transmitir la idea de que los cuatro negocios son parte de un todo.
- **Objetivos de marketing:** Conseguir ampliar la cartera de clientes de los restaurantes, por consiguiente y fidelizar los que ya se poseen.
- **Objetivos de publicidad:** Dar a conocer la marca, hacerla más atractiva, otorgarle mayor notoriedad y fortalecer la imagen del negocio.
 - Tenemos otro objetivo muy importante que es mejorar el posicionamiento web de la marca. El fin final es que cualquier persona que inserte en un buscador las palabras ‘comer’, ‘mejor’, ‘tapas’ o ‘restaurantes’ y ‘Sierra Nevada’ el resultado seas los negocios representados.

2.2. Público Objetivo

Tras haber realizado el análisis de situación y una vez definidos los objetivos, se han definido los siguientes públicos.

Como definimos anteriormente el perfil del consumidor de la Sierra

- ❖ Amante de los deportes de nieve de entre 20 y 65 años con un poder adquisitivo medio-alto.
- ❖ Familias con niños de clase media aficionados a la comida italiana o que quieran disfrutar de la tranquilidad y el sol en la terraza de los restaurantes donde los niños pueden jugar de forma libre.
- ❖ Trabajador de la Estación de esquí
- ❖ Parejas jóvenes
- ❖ Grupos de amigos que buscan algo más que a comer, quieren disfrutar y realizar una sobremesa larga.
- ❖ Público potencial: extranjeros y nuevos visitantes a la Estación que no conocen la oferta gastronómica local y a los que hay que hacerle llegar el producto.

2.3. Mensaje

El mensaje es una parte fundamental del plan de comunicación, transmite la esencia de la comunicación y refuerza la identidad de la empresa cliente. En este caso el tono del mensaje ha de ser coloquial a la par de sugestivo, que transmita confianza y cercanía. Una mezcla entre emocional y racional que llegue en primer lugar al corazón y luego a la cabeza del público.

El mensaje debe de ser sencillo y directo huyendo del vocabulario enrevesado. La campaña contará con los dos siguiente mensajes principales, uno es una versión reducida para cuando sea necesario ser especialmente conciso y otro la extendida.

Además habrá otros mensajes complementarios que variarán según al target de público al que nos dirijamos.

“Experiencia Tito Luigi, vive la Sierra”

“La montaña complace cuatro sentidos... déjanos mimar al quinto”

2.4. Acciones de comunicación

Antes de señalar las acciones destinadas a cada target anteriormente citado, se señalarán una serie de acciones que tienen como fin crear unos canales de comunicación por ahora inexistentes y mejorar la presencia de la marca en internet.

2.4.1. Apertura de canales

- ❖ Creación de una página web para cada restaurante

Los negocios no disponen de ningún tipo de espacio web exceptuando la *fanpage* de Facebook, por lo que su presencia en la red se limita a ese portal, su existencia en Trip Advisor y una entrada en un blog de ocio.

Por un lado se propone la creación de una página web para cada restaurante que albergará los contenidos más estáticos como pueden ser la carta del restaurante, su ubicación o su horario. El motivo de hacer una para cada establecimiento y no una para los cuatro es conseguir un mejor posicionamiento en internet y perseguir la mayor claridad posible. Se ha detectado que solo los visitantes más veteranos de la sierra conectan mentalmente unos restaurantes con otros, por tanto el fin de la interconexión se perseguirá mediante otras acciones pero mientras tanto deseamos evitar que alguien busque Tía María en internet y se encuentre en una página que le hable de otros restaurantes.

En las cuatro páginas web primará ante todo lo visual dándole una estética sencilla y atractiva. Los contenidos será únicamente la información esencial derivando otros temas al blog para evitar una sobrecarga informativa.

En la página web deberá constar el logo de la empresa ya existente, el slogan creado en este plan de comunicación además del siguiente menú principal en la cabecera de la página: **Inicio** (Presentación, ubicación, teléfono y foto) **Carta**, **Galería de fotos**, **Promociones**, **Experiencia TITO** y **Contacta**.

Habrà un panel vertical (Barra Social) a la derecha con las últimas publicaciones en las redes sociales y debajo unos links a las otras tres páginas webs del grupo y al blog.

❖ Creación de un blog

El blog tiene una doble intencionalidad: un espacio donde se cree una identidad en conjunto de los cuatro restaurantes bajo el nombre de ‘Vive la Experiencia Tito Luigi’ y un mejor posicionamiento SEO gracias a la creación de contenidos informativos de calidad e inserción de palabras clave.

En el blog irán todos aquellos contenidos como las campañas promocionales, las novedades, eventos y un apartado especial para la interacción con los clientes donde puedan subir fotos propias en el restaurante y contar su experiencia.

También se creará una sección de artículos donde se expliquen los secretos de los platos que más gustan o los más desconocidos, anécdotas y vivencias en cada temporada de esquí. Se enlazarà con las previsiones de tiempo y nieve en la Estación y otras páginas ligadas al entorno buscando una retroalimentación positiva.

❖ Inserción de la imagen en las guías de ocio en red

Nos referimos a páginas cuyo cometido es proporcionar información a los internautas de establecimientos hosteleros para proporcionarles una guía o referencias a lugares que van a ir a visitar. Algunas páginas funcionan como contenedor de información estática y otras son verdaderos gigantes de opinión/crítica social como Trip Advisor.

En las primeras el objetivo será tener un perfil totalmente completo incluyendo fotos y links a la página web pertinente.

<http://www.restaurantes.com/monachil>

<http://sierra-nevada.costasur.com/es/restaurantes.html>

http://www.minube.com/restaurantes-en/sierra_nevada

http://www.alhambra.info/alhambra_guia_granada/

<http://www.eltenedor.es>

<http://www.salir.com/>

<http://www.alquileressierranevada.es/restaurantes.htm>

Estos son algunos ejemplos de páginas donde se deben completar los perfiles de los restaurantes, según hemos podido comprobar tan solo hay información del Tito Luigi y no del resto. Por último dentro de este apartado hacer especial mención al servicio de reseñas de Google. El buscador te ofrece información de ‘Restaurantes cerca de...’. Hemos comprobado que tan solo existe en su base de datos el Tía María y el Tito Luigi y ambos perfiles no tienen foto ni enlaces al Facebook. El objetivo aquí será crearnos una cuenta ‘Google My Business’ para poder gestionar toda la información de los dos restaurantes y hacer una petición para ubicar los otros dos negocios en el mapa de restaurantes de Google.

En segundo lugar, como dijimos, existen las llamadas redes sociales de ocio aunque en realidad se tratan de sitios web donde los usuarios valoran y opinan de forma crítica sobre la oferta de ocio en ciudades de todo el mundo.

Es especialmente relevante el poder de Trip Advisor con 1,3 millones de amigos en su página de aplicación de España y 2,8 millones de *Followers* en su cuenta internacional de Twitter. Trip Advisor se constituye como una fuente muy utilizada por los usuarios extranjeros y también españoles que desean saber cuál es la mejor oferta gastronómica del lugar que van a visitar para poder planificar su viaje. Aquí son los internautas los que mandan y no existe ningún tipo de filtro que se pueda emplear para evitar comentarios negativos. Lo que sí se puede realizar es responder a los comentarios y gestionarlos desde una perspectiva de Community Manager y emplear una estrategia de redes social que fomente a los usuarios satisfechos a efectuar sus valoraciones positivas en Trip Advisor. Por tanto, ese serán los dos ejes de actuación en el portal citado y en otros similares. Leer las publicaciones, tenerlas en cuenta como críticas constructivas y gestionar las críticas mediante comentarios-respuestas siguiendo siempre una línea comunicativa de agradecimiento a la crítica y estimación del cliente. Pero la propuesta

es emplear en estas contestaciones un lenguaje educado pero fresco. Detectamos que el sector de restaurantes que contesta a sus críticas en Trip Advisor lo hace siempre mediante una fórmula que no consideramos buena: “Gracias por su comentario pero...”. Proponemos dar solo las gracias y enviar mensajes positivos para diferenciar a los negocios de la competencia y tratar de dejar con una buena sensación al internauta. Por otro lado el exceso de corrección en las contestaciones transmite una sensación de amilanamiento y falta de autenticidad en las respuestas. El lenguaje oral en una conversación entre camarero-cliente o dueño-cliente en el propio restaurante debe de ser siempre una disculpa seria y formal atendiendo a la máxima: el cliente tiene siempre la razón. Pero en internet aunque esto también es válido pretendemos apostar por comunicar con un lenguaje de redes sociales y no con el lenguaje tradicional.

En resumen, se prestará especial atención a los comentarios y cautela en las respuestas de Trip Advisor y páginas similares y se realizará una campaña a través de Facebook y Twitter para animar a los clientes a dejar sus comentarios en estos espacios web.

❖ Facebook

Existe ya una página de Facebook denominada Tito Luigi. La propuesta esta continuar trabajando con este perfil pero profesionalizar su actividad. Emitir promociones, actualizar el muro a diario, crear un *feedback* con los clientes y utilizar como una potente herramienta en toda la temporada de esquí pero con especial relevancia al inicio de temporada y en puntos concretos mediante campañas publicitarias y promocionales.

Prestar especialmente atención a la fotografía de gran calidad de los platos y ambiente del lugar. El mensaje a transmitir es: ‘ven y diviértete’ y transmitir las ganas de estar disfrutando estas ofertas de ocio.

Por otro lado como hemos dicho se tratan de negocios familiares y cercanos donde el trato personalizado en un valor añadido. Se pretende acercar el *staff* de los restaurantes al público y crear un vínculo por lo que se creará un álbum y unas etiquetas especiales para un espacio camarero-cliente.

Existirá otra línea de acción en el Facebook y será proporcionar información externa a los negocios y relacionados con la Sierra para que la navegación en su perfil sea más

extensa y atractiva a expensas de que el receptor vaya a adquirir productos de los negocios pero se logre ser en cierto modo una página de referencia de la estación.

❖ Twitter

Es necesario crear un perfil para tener presencia en esta red social. También la creación de *hashtags* propios para crear una dinámica interna entre usuarios y personal. En primer lugar #ExperienciaTito servirá para que los usuarios hagan sus comentarios y suban sus fotos. Algunos de los platos servidos también tendrán sus propias etiquetas y estas serán añadidas al diseño de la carta para fomentar la participación.

La red se actualizará una vez al día al menos y los camareros deberán publicar al menos un twitt semanal preferentemente al comienzo de la semana. Si es posible se tenderá a aumentar la participación de la plantilla animándolos a que cuenten anécdotas divertidas en cocina o pequeños trucos sobre las recetas de los platos.

❖ Instagram

Del mismo modo se creará una cuenta en Instagram. Aunque el uso de esta red es en mayor medida de usuarios más jóvenes, captar su atención puede lograr declinar la decisión familiar a cerca de visitar uno de los restaurantes.

Las fotos habrán de ser de cierta calidad empleando una concepción artística de la fotografía. También se utilizara para el volcado de vídeos.

Interacción con los usuarios: en todas las redes sociales se mantendrá una política comunicativa de cien por cien respeto al cliente. Bajo ningún concepto se deberá utilizar lenguaje vulgar u ofensivo. Se buscara el diálogo constante con los usuarios y se atenderá a todos por igual independientemente de su status social.

2.4.2. Acciones enfocadas a cada target

Ahora se procederá a explicar las acciones concretas para cada target de público.

❖ Público joven e internacional

Se realizarán campañas especiales en las redes sociales para captar y fidelizar clientes.

Campaña 1: TITO-Pregunta. Creación de un concurso donde el restaurante lance una pregunta y los usuarios deban contestar con una posterior valoración de las respuestas que serán gratificadas. Ej.: ¿Cuál es tu plato favorito? ¿Por qué Tito Luigi? ¿Cuál es tu pista de Sierra Nevada favorita?

Campaña 2: Funny TITO-Photo. Concurso a la fotografía más loca y divertida. Deberá estar tomada o bien en los restaurantes o en cualquier lugar del mundo pero con el logotipo TITO.

Campaña 3: TITO-Salto. Concurso de saltos de esquí o snowboard registrado mediante vídeo o foto.

Campaña 4: Etiqueta a tus amigos. Para dotar de contenido también al blog, se sacarán fotos a los comensales de los restaurantes, se subirán a las redes y se propondrá al público que etiquete a sus amigos.

❖ Clientes de 30 a 65 años con poder adquisitivo medio alto

Aunque estas campañas estarán abiertas a todo público, irán especialmente dirigidas a fidelizar a este sector de público

Campaña 1: Promoción Tarjetas VIP para restaurante. Puesta en marcha de una estrategia de captación y fidelización de clientes basada en Tarjetas VIP con existencia de distintas modalidades que se aplican con beneficios y a targets distintos. Asimismo, esta Promoción cuenta con varias piezas que sirven para Comunicar a 360° las ventajas y beneficios a su público objetivo. Algunas de las ventajas será la acumulación de puntos o descuentos especiales en determinados productos u ofertas que se comunicarán en el blog y a través de *mailing*.



Ilustración 1: Modelo de tarjeta de fidelización ‘TitoDeliy Platinum’

Este es el Cupón con el que se recopilan los datos del cliente.



Deseo darme de alta para recibir los beneficios de pertenecer al Grupo de Platinum Member de Tito Experience

Nombre de la Empresa..... Persona de Contacto.....

Nombre del Titular de la Fidelity Card.....

E-mail..... Fecha de Cumpleaños.....

Dirección particular para Delivery..... Teléfono.....

Fecha..... / .. / Firma.....

Ilustración 2: Formulario para la recuperación de datos de los clientes

Campaña 2: Feliz Cumpleaños. Los clientes TitoDeliy Gold recibirán una postal de felicitación el día de su cumpleaños acompañada de una correa de esquí en con cierre de

velcro para transportar más fácilmente los esquís. Los clientes TitoDelity Gold recibirán la postal y un llavero abridor con forma de esquí.

Campaña 3: *Mailing*. Con los datos recabados a través del cupón se realizará una campaña especialmente fuerte antes de la temporada, otra antes de las vacaciones de navidad y otras dos antes de terminar la temporada ofreciendo información, novedades y descuentos.

❖ Familias con hijos

Campaña 1: Promoción TITO-Euro. Por cada 15 euros gastados en los restaurantes, se otorgará un descuento de un euro válido para la siguiente consumición en cualquier restaurante del grupo. Los niños recibirán el doble y sus Tito-euros serán coloreables.



Ilustración 3: Promoción TITO-Euro. Imagen de los tickets

Campaña 2: a las familias de al menos cuatro miembros que completen la ruta Experiencia Tito, es decir, comer en cada uno de los cuatro restaurantes con un gasto mínimo de 50 euros (12,5 euros por persona) se le otorgará el súper-regalo infantil. Estará limitado en 50 unidades pero podrá ser ampliado si cuenta con el beneplácito del propietario y se agotan las existencias. Los regalos serán un trineo de plástico o una pistola de bolas nieve y supone un coste de media del 8 por ciento del importe gastado

en cada restaurante para poder entrar en la promoción. Por cada dos niños se otorgará un regalo.

❖ Trabajador de la Estación de esquí

Campaña 1: Come con TITO. Los trabajadores de Sierra Nevada tendrán su propio club. Rellenando el formulario, obtendrán su tarjeta VIP Worker con la que se les dará un descuento permanente de un 5% en sus consumiciones o un menú a precio rebajado de 8 euros.



Ilustración 4: Modelo de la tarjeta de fidelización 'TtoDelity Worker'

Campaña 2: Presente navideño. Tratando de mejorar las relaciones entre los trabajadores de la Sierra, Tito Luigi regalará a todos sus trabajadores del club TtoDelity Worker y otros 15 a elección del dueño una botella de vino Denominación de Origen Bierzo o un pack de cerveza de Castaña Ribada, productos de la tierra del propietario del negocio.

❖ **Público potencial:** extranjeros y nuevos visitantes a la Estación que no conocen la oferta gastronómica local y a los que hay que hacerle llegar el producto.

Uno de los principales objetivos es que cuando el internauta teclee ¿Dónde comer en Sierra Nevada? Los restaurantes Tito Luigi sean de las primeras, sino la primera opción que Google devuelva.

Acción 1: se mejorará el SEO de la página web y blogs ofreciendo contenidos genéricos de Sierra Nevada, previsiones meteorológicas y artículos de diferentes índoles.

Acción 2: ‘Google My Business’ crear una cuenta para cada uno de los negocios con el perfil totalmente completo. De esta forma apareceremos en la opción de Google:

“Restaurantes cerca de Sierra Nevada”

Acción 3: ‘El tenedor’ es una página de reserva online. Para aparecer en su web deberá ser a petición de un cliente y ellos mismos toman la decisión de incluirlo o no. Se pedirá a algún cliente de confianza que realice lo propio y a través de las redes sociales se animará al público a dejar su valoración para poder ascender en el ranking.

Acción 4: ‘Mi Nube’ es otra web de recomendaciones, ya sea de lugares que visitar o restaurantes. Uno mismo puede hacer el perfil, por lo que se habilitará uno para Experiencia Tito que ofrecerá la posibilidad de navegar hasta su página web.

Acción 5: el responsable de comunicación gestionará con periódicos especializados, generalistas y blogs gastronómicos la inserción de artículos en sus medios contando con un presupuesto para publrreportajes.

Acción 6: Campaña de promoción Google AdWords. Se ha escogido esta plataforma porque los clientes verán el anuncio justo en el momento en que busquen en Google los productos o servicios que ofrecemos.

Acción 7: Vigilancia de perfiles en foros y páginas de recomendación internacionales como www.yelp.com ; www.virtualtourist.com.

Públicos	Objetivo	Acción
Jóvenes	Acercar los negocios y hacerlos más atractivos	Campañas de promoción en redes sociales
Senior	Fidelizar clientes y agradecerles su confianza	Crear los clubs TitoDelity Premium y TitoDelity Gold
		Felicitación de cumpleaños
		Mailing
Familias	Crear una conexión con las familias y acercarse al público infantil	Tito-Euros
		Regalo nieve mágica
Trabajadores	Constituir los restaurants Tito como el que mejor trata a los trabajadores de la Sierra	Crear Club TitoDelity Worker
		Presente navideño
Clientes Potenciales	Alcanzar a los posibles clientes y dar a conocer el producto	Campaña Google Ads Artículos en prensa Perfiles en webs Mejorar SEO Blog Corporativo Páginas Web Ruta Experiencia Tito

Tabla 2: Resumen de las acciones y objetivos enfocados a targets de públicos específicos

3. Ejecución

3.1. Cronograma

Una vez estudiadas las acciones a llevar a cabo es necesario elaborar un calendario o *timing* que establezca cuando se van a desarrollar esas operaciones. Es necesario que todas las campañas, acciones y promociones estén bien coordinadas para lo que se ha confeccionado un plan de acción mensual.

	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
REDES SOCIALES	█								█			
CLUBS	█											█
TITO-EUROS	█											█
POSTALES	█											
REGALO INFANTIL	█										█	
REGALO WORKER												24/
MAILING	█										█	
Google. ADS	█		█									█
ARTÍCULOS PRENSA	█									█		
BLOG Y WEB	█											
RUTA TITO	█										█	

Tabla 3: Cronograma

Es importante señalar que este calendario se debe entender desde la concepción de la temporada de esquí que da comienzo a finales de noviembre y finaliza aproximadamente en abril. Por tanto nuestro punto de partida y enfoque recaen en el último fin de semana de noviembre. El trabajo en las redes sociales dará comienzo

desde septiembre para preparar el arranque de la temporada. Su intensidad ira en aumento para llegar a su momento culmen en el puente de la constitución, el 6 de diciembre. A partir de esa fecha las redes sociales se actualizarán cada día y el *mailing*, que arrancará también en septiembre, se enviará el primer fin de semana de cada mes y una semana antes de las fechas claves como puentes o eventos extraordinarios. No se abusará del *mailing* para no ocasionar molestias a los destinatarios y correr el riesgo de ser considerado *spam*.

Los artículos en prensa y en blog o publicaciones gastronómicas externas se acordarán para el mes de octubre, antes del comienzo de la temporada buscando una mayor presencia en las fuentes de información con carácter previo al inicio del periodo de trabajo de los restaurantes.

Nuestras páginas web y blog estarán preparados para noviembre, como también así todos los perfiles de los restaurantes en las páginas de ocio y de recomendación. Las plataformas se actualizarán todo el año con independencia de que el verano sea un periodo inhábil en Sierra Nevada. Del mismo modo las felicitaciones de cumpleaños a los clientes de los clubes de fidelización se enviarán durante todo el ejercicio.

La campaña de promoción con publicidad de Google AdWords tendrá lugar en las fechas claves, es decir, semana santa, cada puente y navidades. Se creará un anuncio a tales efectos con las palabras claves “restaurante” y “Sierra Nevada” con una partida presupuestaria definida y se vigilará estrechamente su rendimiento pudiendo aumentar la cuantía de la campaña si los resultados fuesen especialmente positivos. Cada campaña AdWords dará comienzo cinco días antes de la fecha de inicio de las vacaciones y se mantendrá hasta el último día con forme se pueda abarcar parte del posible margen de tiempo que utilizan los clientes para planificar sus vacaciones.

El regalo infantil se otorgará solo en el mes de diciembre con motivo de festejar las navidades entre los más pequeños. El obsequio para los trabajadores deberá ser recepcionado por estos la mañana de Navidad, el 25 de diciembre.

Por último, los clubes VIP de fidelización de clientes y los Tito-Euros se pondrán en marcha desde el primer día de apertura de los negocios para la temporada y tocarán su término cuando esta acabe. Los Tito-Euros caducarán cada temporada pero las tarjetas VIP tendrán una duración de cuatro años. A partir, de ahí deberá renovarse por motivos

de control que se explicarán en el siguiente punto. Cada año se expenderán unas tarjetas diferentes para contabilizar como aumenta el público y cuantas veces son utilizadas tarjetas de las temporadas pasadas.

La ruta Tito Luigi tan solo se pondrá en marcha en temporada baja como forma de dinamizar los restaurantes y fomentar la interrelación entre estos. Tendrá lugar cada jueves y se anulará, si el propietario de los restaurantes lo desea los jueves previos a puentes por motivos de operatividad de los negocios.

3.2. Presupuesto

	Acción	Coste
REDES SOCIALES	Campañas, regalos/descuentos y gestión	2.200 €
CLUBS TITO DELITY PLATINUM Y GOLD	Tarjetas, formularios, base de datos, gestión y descuentos (600 unidades)	1.900€-2.300€
CLUB TITO WORKER	Tarjetas y gestión (40 Uds.) Descuentos	600€ 1.100€-3.200€
TITO-EUROS	Diseño Impresión de los billetes Dinero real canjeado	60€ 40€ 3.200€
POSTALES	Adquisición y envío (600)	780€
REGALO INFANTIL	Trineos (30 unidades) Pistola de nieve (20 Uds.)	800€
REGALO WORKER	Botella de vino o pack de cervezas +envío (55 Uds.)	440€
MAILING	Redacción y envío	500€
GOOGLE ADS	Seis campañas de anuncios	4.000€-8.000€
ARTÍCULOS PRENSA	Negociación para publicaciones	1.500€
BLOG Y PÁGINAS WEB	Creación y gestión	6.500€
RUTA TITO	Publicidad	200€

Tabla 4: Presupuesto

4. Evaluación y control

Una vez puesto en marcha el plan de comunicación, la empresa deberá establecer unos mecanismos de control que le ayuden a saber si las acciones comunicativas, promocional y los negocios en si están funcionando de forma correcta. Este control establecerá cual es el grado de cumplimiento de los objetivos marcados y servirá para detectar las desviaciones que surjan. En ese punto se tomarán las decisiones pertinentes correctivas.

Se evaluará el grado de satisfacción del cliente, se elaborarán históricos de ventas y se medirá la eficacia de las acciones comunicativas y/o publicitarias.

El control se realizará con las siguientes propuestas métricas:

- Monitorización de las redes sociales, blog y página web, tanto la participación como el número de visitas, como el comportamiento de los usuarios.
- Análisis de participación en los concursos y actividades propuestas
- Análisis de los resultados de la encuesta de satisfacción
- Número de inscripciones en los clubs Vips
- Altas y bajas en el servicio de *mailing*

5. Anexos

Gráficos

<i>Gráfico 1: Elaboración propia a partir de los datos de la EPA 2014</i>	2
<i>Gráfico 2: Elaboración propia a partir de datos de la EPA</i>	3
<i>Gráfico 3: Comparación del PIB turístico elaborada por Exceltur</i>	4
<i>Gráfico 4: Evolución de la afluencia de esquiadores. Elaborado por Atudem</i>	6
<i>Gráfico 5: Matriz DAFO para los restaurantes tito. Elaboración propia</i>	12

Tablas

<i>Tabla 1: Datos económicos de la estación de Sierra Nevada. Elaborado por Atudem</i>	5
<i>Tabla 2: Resumen de las acciones y objetivos enfocados a targets de públicos específicos</i>	29
<i>Tabla 3: Cronograma</i>	30
<i>Tabla 4: Presupuesto</i>	32

Ilustraciones

<i>Ilustración 1: Modelo de tarjeta de fidelización 'TitoDelity Platinum'</i>	25
<i>Ilustración 2: Formulario para la recuperación de datos de los clientes</i>	25
<i>Ilustración 3: Promoción TITO-Euro. Imagen de los tickets</i>	26
<i>Ilustración 4: Modelo de la tarjeta de fidelización 'TtoDelity Worker'</i>	27