



Universidad de Valladolid

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES Y DEL TRABAJO DE SORIA

Plan Conjunto en Administración y Dirección de Empresas y Relaciones
Laborales y Recursos Humanos

TRABAJO FIN DE GRADO

La estrategia de recursos humanos en un restaurante con Estrella Michelin

Presentado por Cristina Madurga Herrero

Tutelado por: Blanca García Gómez

Soria, junio 2018

CET

FACULTAD de CIENCIAS EMPRESARIALES y del TRABAJO de SORIA

AGRADECIMIENTOS

A mi familia, a mis hermanos, a mis cuñados y a los cuatro enanos de mi casa, por ayudar a evadirme. Mención especial a mis padres, por brindarme la oportunidad de formarme y facilitarme los medios, sintiéndome apoyada en todo momento. Gracias por hacerme sentir valiosa y querida.

A mi novio Toño, por su aguante y paciencia. Gracias por haberme ayudado a superar estos cinco años con creces.

A mi amiga Andrea, el mejor regalo de mi carrera. Gracias por tu paciencia, alegría, positividad y ayuda desinteresada.

A mi tutora Blanca, por ser un ejemplo a seguir, una profesional inigualable, proactiva y con ganas de superarse día a día. Gracias por toda la ayuda y motivación ofrecida a lo largo de mi trayectoria.

A Óscar García, por su colaboración en la entrevista personal. Gracias por aportar tu experiencia y regalarme un rato de tu valioso tiempo.

Y por último, y no por ello menos importante, gracias a todas aquellas personas que han dedicado un poco de su tiempo para hacer el cuestionario, sin ellas tampoco hubiera sido posible.



ÍNDICE

INDICE

INTRODUCCIÓN 3

CAPÍTULO 1

Marketing estratégico

1.1. Aproximación al concepto de dirección estratégica. Marketing y estrategia de empresa 10

1.2. Dimensiones de la función de marketing 12

 1.2.1 La función del marketing estratégico 13

 1.2.2 La función del marketing operativo 13

1.3. La planificación estratégica. Una visión general 15

 1.3.1 Planificación estratégica de la empresa 16

 1.3.2 Planificación estratégica del marketing 20

1.4. Decisiones estratégicas en marketing. Tipos de estrategias..... 21

 1.4.1 Estrategia de segmentación de mercados 21

 1.4.2 Estrategias de crecimiento..... 22

 1.4.3 Estrategias competitivas 23

 1.4.4 Estrategias de marketing de servicios 25

1.5. El marketing y los recursos humanos 26

 1.5.1 Evolución de la gestión de clientes 27

 1.5.2 Cambios en la gestión de personas..... 28

 1.5.3 El marketing en relación con los recursos humanos 29

CAPÍTULO 2

El sector de la restauración en España. Estrategias de marketing y políticas de recursos humanos.

2.1. La restauración en España 34

 2.1.1 El origen de la restauración 34

 2.1.2 El sector de la restauración en el momento actual 35

 2.1.2.1 Los tipos de establecimientos 36

 2.1.2.2 La expansión del sector 37

2.2. El marketing en la restauración.....	39
2.2.1 El criterio de las cinco preguntas	39
2.2.2 El papel de la gestión del marketing en el proceso de satisfacción de necesidades alimentarias.....	40
2.2.3 El nuevo papel del marketing en la restauración	41
2.2.4 Etapas en el programa de ventas en la restauración	43
2.2.5 La comunicación online en restaurantes	47
2.3. Los recursos humanos en la restauración	48
2.3.1 El rol del personal en la restauración	48
2.3.2 Las políticas de recursos humanos en empresas de restauración	49
2.3.3 La rotación del personal en restauración	51
2.3.4 La formación en restauración	53
2.4. La Estrella Michelin	55
2.4.1 La historia de la Estrella Michelin	55
2.4.2 ¿Qué es la Estrella Michelin?	55
2.4.3 La repercusión económica y social del marketing de restaurantes en el caso de la Estrella Michelin	57
2.4.3.1 Datos de la encuesta e información general	57
2.4.3.2 Percepción general sobre los establecimientos con Estrella Michelin	58
2.4.3.3 Motivos y ocasiones para visitar un establecimiento con Estrella Michelin	60
2.4.3.4 Opinión sobre la experiencia vivida en un establecimiento con Estrella Michelin	61

CAPÍTULO 3

Caso práctico. Restaurante Baluarte. Análisis estratégico de la empresa y su mercado.

3.1. La empresa. Baluarte	66
3.1.1 Trayectoria histórica de Baluarte	66
3.1.2 El restaurante	67
3.1.2.1 La carta	68
3.1.2.2 La plantilla	68
3.2. Análisis estratégico del mercado.....	69

ÍNDICE

3.2.1	Análisis del entorno general	69
3.2.1.1	Factores Político - Legales	69
3.2.1.2	Factores Económicos	71
3.2.1.3	Factores Sociales	72
3.2.1.4	Factores Tecnológicos	73
3.2.2	Análisis del entorno específico	73
3.2.2.1	Proveedores	73
3.2.2.2	Clientes	74
3.2.2.3	Competencia	75
3.3.	Análisis DAFO	76
3.3.1	Debilidades	76
3.3.2	Amenazas	77
3.3.3	Fortalezas	77
3.3.4	Oportunidades.....	77
3.4.	Estrategias de Marketing en Baluarte. La segmentación y el posicionamiento.	78
3.4.1	La segmentación de la clientela de Baluarte	78
3.4.2	El posicionamiento de Baluarte	79
3.5.	La estrategia de marketing mix de un establecimiento con una Estrella Michelin	79
3.5.1	Estrategia de producto	80
3.5.1.1	Estrategia de marca de Baluarte	80
3.5.1.2	Estrategia de nuevos productos	81
3.5.2	Estrategia de precio	81
3.5.3	Estrategia de distribución	82
3.5.4	Estrategia de comunicación	82

CAPÍTULO 4

Conclusiones

4.1.	Conclusiones generales	87
4.2.	Conclusiones específicas y recomendaciones	89
4.3.	Recomendaciones de mejora	91

4.4. Valoración personal 91

BIBLIOGRAFÍA 95

ANEXO 1

Encuesta sobre la percepción de la Estrella Michelin en la sociedad.....102

ANEXO 2

Entrevista personal a Óscar García 103



INTRODUCCIÓN

La restauración española logró en el año 2017 una facturación cercana a los 23.100 millones de euros, un 4,7% más que en 2016. De este modo, por cuarto año consecutivo el valor del mercado español de restaurantes registra una evolución positiva, impulsado por el consumo de los hogares y el turismo extranjero.

Por otro lado, debemos destacar el profundo cambio de concepción que ha sufrido el sector de la restauración en España desde finales del siglo XX. En buena parte, la percepción que los individuos tienen hoy de la alimentación fuera del hogar ha cambiado de forma radical, lo que ha motivado tanto la aparición del turismo, como la llegada de las tendencias, ambas en el ámbito gastronómico.

El desarrollo económico experimentado en nuestro país y la salida de una profunda crisis, han fomentado el consumo fuera de casa, pero no sólo con la pretensión de satisfacer las necesidades básicas de alimentación, sino con una finalidad más vinculada al ocio. Hoy ir a un restaurante puede tener como objetivo vivir una experiencia muy por encima de saciar el apetito. Así, nace la cocina creativa y el turismo gastronómico, dos puntales de la economía que en los próximos años tendrán mucho que aportar a las cifras macroeconómicas.

En la búsqueda de esa experiencia gratificante como elemento diferenciador dentro del sector, los restaurantes deben apostar por estrategias de marketing que contribuyan a

INTRODUCCIÓN

despertar el interés de los consumidores y que aporten valor añadido al clásico servicio de restauración tradicional basado únicamente en la satisfacción de una necesidad básica. Crece en este sentido el protagonismo del marketing sensorial o conjunción de estrategias y herramientas que adecuadamente combinadas pretenden emplear los cinco sentidos para enamorar a un cliente que tiene muchas alternativas entre las que elegir. No en vano y aunque el sentido del gusto sea el más destacado en el caso que nos ocupa, la comida también “entra por los ojos” y si el plato es atractivo consigue despertar el deseo. Ni que decir tiene que el olfato adquiere un protagonismo especial, así como el tacto.

Por otro lado estamos ante un sector que emplea a más de 61.000 individuos y genera una facturación de en torno a los 3.500¹ millones de euros con una notable contribución a la economía del país. Ello sin olvidar el turismo gastronómico que genera otros ingresos que contribuyen al sostenimiento económico de los lugares visitados. Precisamente en esta línea, la aparición de la “estrella Michelin” como distinción atribuida a ciertos restaurantes de prestigio, ha tenido como consecuencia el fomento del turismo atraído por estos locales.

De acuerdo a las premisas anteriores y teniendo en cuenta que la provincia en la que vivo, Soria, cuenta con dos restaurantes incluidos en la mencionada distinción, he elegido el tema de la restauración de alta cocina para desarrollar mi Trabajo Fin de Grado (en adelante TFG). Y he optado por hacerlo desde dos perspectivas diferentes aunque complementarias, una centrada en el marketing como aspecto novedoso y diferenciador y otra los recursos humanos por el volumen de empleos que genera y por la importancia del elemento humano en la prestación de este tipo de servicios.

He optado por realizar un solo trabajo para los grados de Administración y Dirección de Empresas y Relaciones Laborales y Recursos Humanos, decisión que está avalada por la normativa que regula el Programa de Estudios Conjunto en la Facultad de Ciencias Empresariales y del Trabajo de Soria. Es por ello que a partir de este planteamiento inicial desglosaré los objetivos del TFG en dos partes, cada una centrada en uno de los grados referidos.

En relación al Grado de Administración y Dirección de Empresas, los objetivos que nos planteamos al elaborar este TFG son los siguientes:

1. Aclarar el concepto de dirección estratégica, estrategia y por consiguiente ahondar en el proceso de planificación, tanto en la empresa como en marketing.
2. Dar a conocer la importancia y repercusión del sector de la restauración en España.
3. Estudiar la aplicación de la gestión del marketing en la restauración.
4. Comprender la repercusión económica que tiene un restaurante al adquirir una Estrella Michelin.
5. Conocer la percepción de los individuos sobre este tipo de restaurantes, tanto si los han frecuentado como si no lo han hecho.
6. Profundizar en el entorno del Restaurante Baluarte, llevando a cabo un análisis estratégico tanto general como específico de su situación actual.
7. Analizar las estrategias, tanto de segmentación y posicionamiento, como de

¹ Datos correspondientes al año 2017 y consultados a través de http://www.ifma-spain.org/wp-content/uploads/2017/02/FICHA_RESTAURACION2017.pdf

marketing mix, relativas a un establecimiento con una Estrella Michelin, como es el caso de Baluarte.

A lo largo de la historia, el sector de la restauración se ha caracterizado por la inestabilidad de los puestos de trabajo que oferta, puesto que al no pedir cualificación en la mayoría de los casos, terminan siendo altamente cambiantes. Y además, no se da importancia a las políticas de recursos humanos para satisfacer las necesidades de los trabajadores lo que hace que este sector se caracterice por un alto índice de rotación.

Dada la relevancia que tiene el factor humano en este sector y la influencia social de una Estrella Michelin, los objetivos del Grado de Relaciones Laborales y Recursos Humanos irán ligados a ello, y son los siguientes:

1. Conocer las políticas de recursos humanos en la restauración.
2. Estudiar las estrategias de marketing aplicadas al personal interno de la empresa.
3. Ahondar en los factores que motivan el alto índice de rotación en este sector.
4. Comprobar si se imparte una formación adecuada que se corresponda con la realidad.

La metodología usada para el desarrollo de este trabajo ha sido el método del caso que parte de una revisión de la literatura para después aplicar los conceptos teóricos analizados, a un caso práctico concreto: el restaurante soriano Baluarte, galardonado con una Estrella Michelin.

Para la primera parte, hemos consultado la literatura existente sobre marketing, especialmente el centrado en el sector servicios en general y el de la restauración en particular. Se ha consultado un amplio abanico de documentos: manuales sobre marketing, monografías, artículos científicos y de divulgación, documentos electrónicos, etc. La actualidad de los conceptos a tratar ha limitado en buena medida dicha búsqueda bibliográfica que se ha nutrido en buena medida de recursos online. Por otro lado, para el desarrollo del caso práctico se ha combinado la búsqueda bibliográfica de datos sobre el sector con el desarrollo de una entrevista de profundidad al Cheff y responsable del citado restaurante, además de haber experimentado en primera persona la prestación del servicio que en dicho local se ofrece a los clientes. La información se ha completado con una encuesta online destinada a recabar la opinión de la sociedad sobre este tipo de establecimientos.

La memoria resultante del trabajo de investigación llevado a cabo se ha estructurado de la siguiente forma. El capítulo 1 recoge el marco teórico y se inicia con la definición de conceptos básicos tales como dirección estratégica y marketing que darán pie a al estudio de la planificación estratégica de la empresa. En esta parte se analizará la estrecha relación existente entre el marketing y los recursos humanos, tanto en la gestión de trabajadores como en la de clientes. Posteriormente, algunos de estos términos serán utilizados para el análisis del caso de Baluarte.

Por otro lado, el capítulo 2 se detiene en describir la evolución histórica así como la situación actual del sector de la restauración, adentrándonos tanto en el marketing como en los recursos humanos en la restauración. La parte final de este capítulo se centra en analizar el fenómeno de la Estrella Michelin: qué es, qué implicaciones tiene para el personal y para la dirección, etc. Como complemento a esta parte se ha analizado la percepción que los individuos tienen de este tipo de restaurantes.

INTRODUCCIÓN

El capítulo 3 se dedica íntegramente al caso práctico del Restaurante Baluarte. Nos sumergimos en su trayectoria histórica así como en las características del local y de la carta. Hablamos a su vez, de uno de los factores clave en el ámbito de la restauración, el personal, llevando a cabo una descripción de puestos de los trabajadores de Baluarte. A continuación, damos pie a analizar el entorno general y específico de la empresa para poder estudiar las posibles estrategias de marketing a aplicar, tanto a nivel de posicionamiento y segmentación, como a nivel funcional, las estrategias de marketing mix.

Para finalizar, el en capítulo 4 se recogen las principales conclusiones, tanto generales como específicas, que nos ha sugerido la realización de este trabajo, además de proponer unas recomendaciones de mejora dirigidas a Baluarte. No hemos querido terminar sin hacer una pequeña una valoración personal de lo que ha supuesto la realización de este trabajo de investigación.

Capítulo 1

Marketing estratégico

El capítulo 1 consta de un marco teórico relativo al marketing estratégico. Por ello, comenzaremos definiendo el término de dirección estratégica y de marketing. A continuación, hablaremos de las dos funciones del marketing, tanto de la operativa como de la estratégica, haciendo especial hincapié en esta última.

Como añadido y de manera esencial para comprender el desarrollo de este trabajo, haremos una reseña de la planificación estratégica de la empresa, deteniéndonos de forma exclusiva en el área de marketing. Y puesto que, tras la planificación viene la decisión, explicaremos diferentes estrategias a seguir en cuanto al marketing se refiere.

Finalmente, haremos mención de la relación del marketing y los recursos humanos, tanto en el ámbito interno de la empresa, como puede ser con el personal, como en el ámbito externo a la empresa, como puede ser con los clientes.

1.1 Aproximación al concepto de dirección estratégica. Marketing y estrategia de empresa.

“La vida real consiste en echar faroles, en llevar a cabo pequeñas tácticas para engañar al otro, en preguntarse que va a pensar el otro que voy a hacer. Y sobre este tema se ocupan los juegos en mi teoría”

(Von Neumann)

Dentro del término de dirección estratégica, en primer lugar, haremos hincapié en el término estrategia. En este sentido, Von Neumann, brillante sabio del siglo XX, hizo distintas aportaciones científicas a materias como la economía, entre otras. Por su parte, Durán y otros (1999) destacan su aportación con la Teoría de los Juegos, en la que éstos se trataban de pasada, puesto que la estrategia en la que se basaba tenía como fin: competir.

La estrategia, según Tabatoni y Jarniou (1975), es “el conjunto de decisiones que determinan la coherencia de las iniciativas y reacciones de la empresa frente a su entorno”.

En el ámbito empresarial, la estrategia se ocupa de establecer los objetivos a cumplir, así como los medios y acciones que ayudarán a conseguirlos. Por ello, como determinan Durán y otros (1999), la estrategia está ligada a la planificación estratégica, que según Menguzzato y Renau (1991) es “el análisis racional de las oportunidades y amenazas que presenta el entorno para la empresa, de los puntos fuertes y débiles de la empresa frente a este entorno, y la selección del compromiso estratégico entre estos dos elementos, que mejor satisfaga las aspiraciones de los directivos en relación con la empresa”.

De manera simultánea al concepto de estrategia, apareció la planificación estratégica. Este nuevo término, presentaba una serie de deficiencias, puesto que atacaba de manera parcial el problema estratégico y establecía como centro de atención, el entorno, olvidando el ámbito interno de la empresa, según cuentan Durán y otros (1999).

Por tanto, la dirección estratégica nace con la pretensión de abarcar en su totalidad el problema estratégico.

Johnson y otros (2001:16) la definen como la “que se ocupa de la complejidad que surge de situaciones ambiguas y no rutinarias con consecuencias que afectan a toda la organización y no a una determinada operación. Se trata de un gran reto para los directivos que están acostumbrados a gestionar los recursos de que disponen en el día a día”.

Dentro de la planificación estratégica, nos vamos a centrar en el papel del marketing como elemento clave en la coordinación entre los objetivos de la empresa y la satisfacción de las necesidades del consumidor, elemento central de toda estrategia de empresa.

El concepto de marketing, referente a la filosofía de gestión de la organización y al conjunto de instrumentos técnicos para la toma de decisiones, ha experimentado un continuo cambio a lo largo de la historia, transformación que ha modificado tanto su concepto como su contenido (Lichtenthal y Beik, 1984).

En la etapa prehistórica según relata Adell (2007), el hombre utilizaba pieles de los animales para abrigarse e intentaba refugiarse en lugares cálidos, pero todo cambió con el descubrimiento del fuego. Con ello, se detecta que siempre han existido necesidades, pero

que la manera de saciarlas ha cambiado según la oferta tecnológica.

“Intuitivamente, se observa que el marketing será necesario sólo cuando la oferta de productos que las empresas producen para satisfacer una necesidad sea mayor que la demanda específica de esos productos” (Adell, 2007: 23).

Retomando la línea del tiempo, el marketing tiene su origen en el siglo XIX, en la Revolución Industrial, pero hay que esperar hasta principios del siglo XX para la consolidación del concepto. Más tarde, aparecen nuevas tendencias tales como el marketing transaccional y el marketing relacional.

El objetivo del marketing transaccional “es tener el máximo número de intercambio en el mercado” (Adell, 2007: 23). En la década pasada, se llegó a una aprobación generalizada entre expertos basada en “asumir la idea de intercambio como elemento principal de la disciplina. La esencia del Marketing radica en su compromiso con el análisis de las relaciones de intercambio entre dos partes que buscan maximizar su satisfacción personal” (Bello y otros, 1996: 31).

En los últimos años, como indican Santesmases y otros (2009), se han producido cambios en el ámbito del marketing, el objetivo de la acción comercial ya no es sólo conseguir una transacción, sino determinar relaciones estables y duraderas con los clientes y beneficiosas tanto para éstos como para la empresa.

El paso del marketing transaccional al marketing relacional, se debe según Sainz de Vicuña (2008), a la creciente intensidad en la relación con los clientes a largo plazo, teniendo como pretensión la búsqueda de valor para aquellos. Explica el autor cómo se ha tenido que ir adaptando la gestión del marketing. En primer lugar por la necesidad de centrarse en los clientes individuales, atendiendo sus deseos, demandas, expectativas, etc, en segundo por la conveniencia de dar importancia a la persona, a cómo satisfacer sus necesidades de una manera más personal, directa, por otro lado por la necesidad de establecer la gestión para la creación de valor del cliente y, finalmente, por la conveniencia de convertir una mera transacción a una relación de intercambio.

La tabla que sigue a continuación remarca los aspectos clave del paso de un marketing de transacciones a uno basado en la relación con el cliente.

Tabla 1.1. Marketing transaccional vs Marketing relacional

Criterio	Marketing transaccional	Marketing relacional
Marketing Mix	Tradicional 4 Ps	5 Ps (5ª P servicio con punto de vista del cliente)
Enfoque	Mercado genérico	Base de clientes
Objetivo	Venta puntual	Venta continuada
Factores clave	<ul style="list-style-type: none"> - Economía de escala - Participación de mercado - Resultados por producto 	<ul style="list-style-type: none"> - Economías de mercado y de alcance - Lealtad del cliente - Resultados por cliente
Sensibilidad al precio	Muy alta	Baja (diferencia de la relación)
Comunicación	Publicidad general	Marketing directo

Fuente: Adaptado de Alet, J. (1997)

El marketing relacional complementa al marketing transaccional, no sólo se centra en satisfacer las necesidades, sino que amplía el concepto. Crea relaciones estables entre empresas y clientes. De esta manera se definen los grupos de interés y las técnicas de fidelización (Adell, 2007). En palabras de Grönroos (1989) “ ... **los cambios en los mercados pueden alterar los precios y la tecnología, pero las relaciones estables pueden durar una vida**”.

Sainz de Vicuña (2008: 45) define al marketing relacional como “la herramienta necesaria que nos deberá ayudar a construir la confianza necesaria a largo plazo en nuestra empresa como para ayudarla a amigos y a conocidos”.

Actualmente, el marketing se puede definir, según Kotler y otros (2003), como una función de negocios que trata de detectar las necesidades y deseos de los clientes, sitúa a la organización en los mercados correspondientes y diseña productos, servicios y programas para saciar a éstos.

1.2 Dimensiones de la función del Marketing

Existe por parte de la empresa, una doble gestión del marketing. Por un lado, estratégica para determinar la necesidad del mercado y por otro lado, operativa dirigida a la acción y ejecución de un plan de marketing. La figura 1.1 muestra de forma gráfica las fases y contenidos de cada una de las dimensiones del marketing indicadas.

Figura 1.1. Las dos caras del marketing



Fuente: Munuera y Rodríguez (2007)

Sainz de Vicuña (2008) hace referencia al marketing estratégico mediante el plan de marketing estratégico a medio-largo plazo, y al marketing operativo a través del plan anual de marketing.

1.2.1 La función del marketing estratégico

El marketing estratégico conlleva el análisis de las necesidades de los individuos y de la oferta actual proporcionada por la empresa, “con el objetivo de detectar amenazas y oportunidades, que combinados con los recursos y capacidades de la empresa, permitan definir una ventaja competitiva” (Esteban y Mondéjar, 2013:28).

La ventaja competitiva, estará presente cuando la capacidad de la empresa para atraer al consumidor sea mejor que la de sus competidores, es decir, cuando la organización esté dotada de competitividad. “Ya sea por la presencia de cualidades distintivas que la diferencien de sus rivales, ya sea por una productividad superior que le da una ventaja en costes” (Lambin,1995:8).

En el plan de marketing estratégico del que habla Sainz de Vicuña (2008:42), “se adoptan decisiones estratégicas como la definición de la cartera de productos con los que vamos a contar, la estrategia de segmentación y posicionamiento que vamos a seguir...”.

Esteban y Mondéjar (2013) establecen que el éxito de una empresa depende en gran medida en comprender el entorno y sus cambios, desarrollando las estrategias adecuadas.

Analizado el contenido y concepto de la dimensión estratégica del marketing, capaz de analizar los mercados al objeto de tener información que ayude a la adopción de la mejor decisión estratégica posible, es el turno de centrarnos en la función operativa. Es ésta la encargada de adoptar las medidas concretas, basadas en las cuatro pes, capaces de alcanzar los objetivos propuestos.

1.2.2 La función del marketing operativo

El marketing operativo “es una gestión voluntarista de conquista de los mercados existentes, cuyo horizonte de acción se centra en el corto y medio plazo. Es la clásica gestión comercial, centrada en la realización de un objetivo de cifra de ventas.” (Lambin, 1995: 5). Su principal función es vender, e incide de manera directa en la rentabilidad de la empresa a corto plazo.

Sainz de Vicuña (2008:43) establece que el plan anual de marketing, del que se ocupa del marketing operativo, trata de concretar las directrices estratégicas anteriores. “Se decide la incorporación la incorporación de nuevos productos a nuestro catálogo, la contratación de una determinada agencia para que elabore una campaña de publicidad...”.

Como ya hemos indicado anteriormente, esta faceta del marketing se apoya en el marketing mix, que es el conjunto de herramientas que van a transformar las estrategias en decisiones a desarrollar (Esteban y Mondéjar, 2013). Tradicionalmente, este concepto equivalía al Modelo de las 4 Ps (Product, Price, Place y Promotion), pero en la actualidad se ha añadido una P más, People. Las áreas claves para la decisión en el mundo del Marketing, son:

- Producto (Product). Es cualquier bien, servicio o idea que la empresa ofrece al mercado con el fin de satisfacer las necesidades del consumidor.

La decisión sobre el producto, normalmente se toma a largo plazo, puesto que no puede ser modificado de forma inmediata. Además, es la primera en establecerse, puesto que si no hay un producto determinado no se puede fijar ni el precio, ni la distribución, ni la promoción. (Santesmases y otros, 2009).

- Precio (Price). Definido como “la contraprestación realizada por los clientes a cambio del productor comercializado”. (Esteban y Mondéjar, 2013:29).

El precio tiene un fuerte impacto sobre la imagen del producto, puesto que da una idea al comprador de la calidad e incide en los ingresos y beneficios de la empresa. El precio, al contrario que el producto, sí se puede modificar a corto plazo. (Santesmases y otros, 2009).

La fijación del precio, según Esteban y Mondéjar (2013), va a depender de factores internos, como son los costes, recursos, posicionamiento estratégico..; y de factores externos como son, la demanda, la competencia, la inflación..

- Distribución (Place). Esta variable relaciona la producción con el consumo. “Su misión es poner el producto demandado a disposición del mercado, de manera que se facilite y estimule su adquisición por el consumidor”. (Santesmases y otros, 2009:41). La distribución “implica decisiones sobre el canal de distribución, merchandising, logísticas y Marketing directo, Comunicación.” (Esteban y Mondéjar, 2013:30).
- Comunicación (Promotion). “Es el conjunto de actividades encaminadas a transmitir al mercado los beneficios que proporciona el producto y/o la empresa” (Esteban y Mondéjar, 2013:30).

Las empresas tienen distintas herramientas de comunicación, como son la publicidad, la propaganda, relaciones públicas, promoción de ventas, marketing directo... etc. Y las combinará, según Santesmases y otros (2009), de distintas modalidades, dependiendo de las características del producto, mercado, competencia y de la estrategia perseguida por la empresa.

- Personas (People). La última P del marketing mix², aparece con motivo de la presencia del nuevo consumidor, el prosumer. El cliente es portador de información relativa al producto que compra en las redes sociales, en blogs, en el boca a boca.. El marketing mix debe “transformar su esencia”, según se indica en un blog específico del sector, con el objetivo de satisfacer las necesidades del cliente y de esta manera valorar una posible compra. La clave de estas 5 Ps es crear un “vínculo emocional” entre la marca y el cliente.

Por tanto, el marketing operativo es “el brazo comercial de la empresa, sin el cual el mejor plan estratégico no puede desembocar en unos resultados notables.

Es evidente, sin embargo, que a veces no se sabrá llevar a cabo un marketing operativo rentable al fin sin una opción estratégica sólida.” (Lambin, 1995: 7)

En definitiva, “la gestión del marketing incluye la planificación y ejecución del plan de marketing, que se corresponde con sus dos dimensiones fundamentales; la estratégica y la operativa” (Esteban y Mondéjar, 2013:31). Como se puede observar en la tabla 1.2, según Sainz de Vicuña (2008), muestra la dependencia de las decisiones de marketing mix tanto en el ámbito estratégico como operativo.

² Véase: <https://alfatecsistemas.es/la-nueva-p-del-marketing-mix-las-personas/> (07/11/2017)

Tabla 1.2. Visión estratégica y operativa del marketing mix

Decisiones de Marketing Mix que	Marketing estratégico	Marketing Operativo
PRODUCTO	<ul style="list-style-type: none"> - Modificación de la gama - Decisiones sobre marcas - Racionalización de productos 	<ul style="list-style-type: none"> - Eliminar algún producto - Lanzar un producto - Lanzamiento de una nueva marca - Eliminar modelos
PRECIO	<ul style="list-style-type: none"> - Precios máximos - Precios de penetración - Modificar condiciones de venta 	<ul style="list-style-type: none"> - Modificar los P.V.P. y la escala de descuentos - Fijar los términos de la venta
DISTRIBUCIÓN	<ul style="list-style-type: none"> - Tipo de distribución (intensiva, selectiva o exclusiva) - Estrategia multicanales - Mayor cobertura de distribución 	<ul style="list-style-type: none"> - Entrar a vender en una cadena determinada - Entrar en todos los puntos de venta de la cadena
FUERZA DE VENTAS	<ul style="list-style-type: none"> - Montar delegaciones con su correspondiente estructura comercial - Modificar el sistema retributivo 	<ul style="list-style-type: none"> - Contratar a un nuevo vendedor para una nueva zona - Implantar la retribución variable
COMUNICACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> - Decidir la estrategia de comunicación - Decisión de cambio de agencia de publicidad 	<ul style="list-style-type: none"> - Campaña de Marketing directo a determinado Público Objetivo - Campaña de publicidad en medios generales al consumidor final - Seleccionar agencia

Fuente: Adaptado de Sainz de Vicuña (1998:43)

1.3 La planificación estratégica. Una visión general

Es necesario conocer el proceso de planificación estratégica, puesto que las estrategias y planes de marketing están determinados por las estrategias globales de la organización. “La planificación estratégica es un proceso de decisión anticipada que establece los objetivos necesarios para optimizar las oportunidades teniendo en cuenta los recursos disponibles.” (Esteban y Mondéjar, 2013:29).

La planificación estratégica no consiste en planificar el futuro, sino que, según establecen Santesmases y otros (2009), se deben proyectar medidas actuales teniendo en cuenta como éstas afectarían en el futuro.

En conclusión, es un proceso de toma de decisiones del presente contemplando los cambios del entorno. Dicho de otro modo, “el marketing proporciona la filosofía que orienta a la planificación estratégica hacia la satisfacción de los consumidores” (Esteban y Mondéjar, 2013:29).

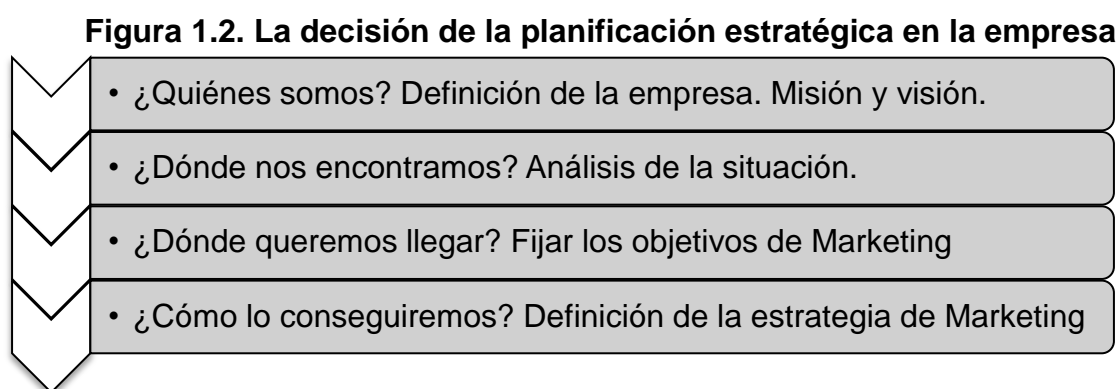
Creemos interesante precisar, dentro del concepto de planificación estratégica, el que se refiere a la empresa en general y el que respecta al ámbito exclusivo del marketing.

1.3.1 Planificación estratégica de la empresa

El plan estratégico de la empresa, según refleja Sainz de Vicuña (2000), es el “plan maestro” del que surgen las directrices para elaborar el resto de planes de la compañía. Según Santesmases y otros (2009), su elaboración pone de manifiesto; las prioridades, supuestos, cambios, tendencias y periodos a considerar por la organización y que deben construir su guía de actuación.

La planificación estratégica³ es “el esfuerzo disciplinado de producir decisiones y acciones fundamentales que acaban por definir: QUÉ es una organización, QUÉ hace y POR QUÉ lo hace”. Olsen y Eadie (1989)

Se debe saber responder a las siguientes preguntas para poder definir la planificación estratégica, según explica Rodríguez (2006).



Fuente: Adaptado de Rodríguez (2006)

La mayoría de las empresas suelen seguir las siguientes fases en el proceso de planificación estratégica, distribución propuesta por Esteban y Mondéjar (2013): determinación de la misión y visión de la empresa, análisis interno y externo, definición de objetivos, análisis de la cartera de productos, desarrollo, evaluación y selección de estrategias corporativas y de productos-mercado, organización del proceso de implementación y control. Pasamos a analizar brevemente cada una de estas etapas.

1. Determinación de la misión y visión corporativas.

Según Rodríguez (2006), definir la misión es el punto de partida de la planificación estratégica, justifica la existencia de la empresa y sirve para guiarla en sus actuaciones.

La misión debe ser compartida por el entorno de la empresa; directivos, empleados, clientes y grupos de interés. Es el propósito de la organización y por ello, debe ir modificándose en función de los cambios que se produzcan en el mercado.

Para Rodríguez (2006), es una declaración de intenciones que contiene en todo caso, en primer lugar los objetivos corporativos o propósitos generales que no son ni medibles ni cuantificables y se suelen plantear de manera abstracta para guiar al personal perteneciente a la empresa en sus actuaciones. Por otro lado considera los valores corporativos establecidos por las políticas de actuación que se ejercerán en la organización⁴. Y,

³ Véase: http://www.observatoritercersector.org/pdf/ponencias/material_direccion_gestion.pdf (07/11/2017)

⁴ Rodríguez (2006), clarifica este término con un ejemplo: Una empresa que haya adquirido como valor corporativo el medio ambiente, deberá evitar cualquier acción que atente contra él.

finalmente, la misión ha de tener en cuenta la definición del negocio lo cual implica aclarar qué necesidades va a satisfacer la empresa al cliente con su oferta.

Por su parte, la visión “es el estado permanente para comunicar la existencia de la organización en términos de propósito corporativo, de alcance de negocio y de liderazgo competitivo” (Esteban y otros, 2008:32).

2. Análisis interno y externo de la organización.

La primera etapa del proceso de planificación, según Santesmases y otros (2009), es el **análisis de la situación**. Su elaboración no es sencilla, pero la información obtenida será básica para construir las futuras estrategias de la organización. Dentro del análisis de situación quedan dos partes básicas diferenciadas: el análisis interno y el análisis externo.

El **análisis interno** se refiere al estudio de los recursos y capacidades de la empresa, según Santesmases y otros (2009). Determinando cuáles son los puntos fuertes, en este caso las **fortalezas**, que le permitirán mantener una mayor ventaja competitiva y cuáles son los puntos débiles, las **debilidades**, que le suponen una amenaza en cuanto al cumplimiento de los objetivos a corto y medio plazo.

En el análisis interno, de recursos y capacidades, se deben tener en cuenta factores como: los de producción (tecnologías, economías de escala, recursos humanos, materias primas...), los financieros (recursos financieros, solvencia, liquidez, rentabilidad, endeudamiento...), los de marketing (penetración en el mercado, cartera de productos, distribución, logística...) y los generales de organización (estructura organizativa, capacidad directiva, cultura empresarial...)

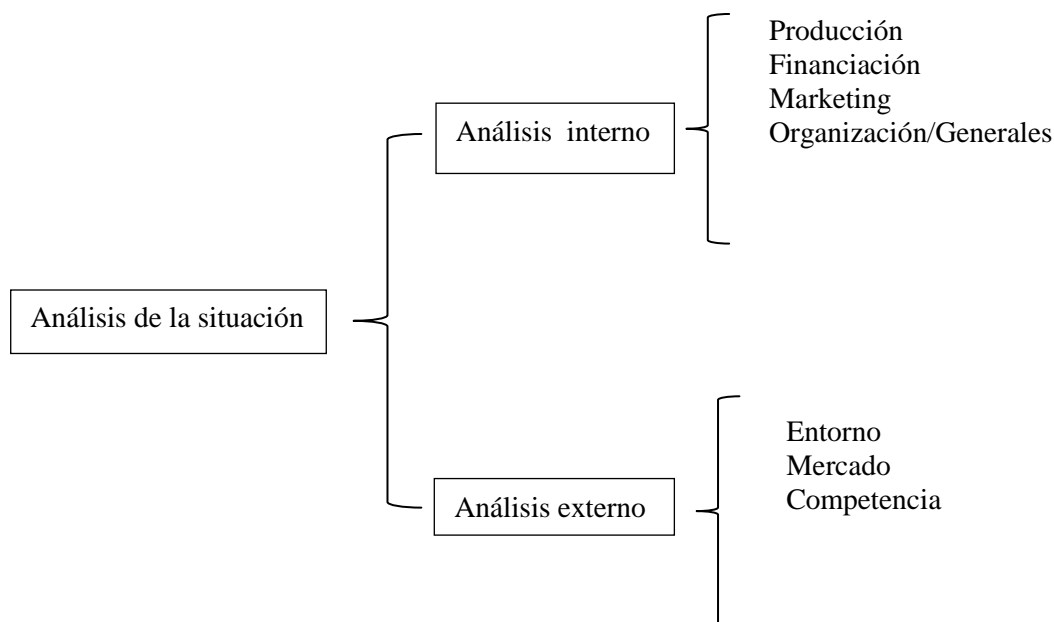
El **análisis externo** alude a la investigación del entorno general, “se deben analizar todos los factores ajenos al control de la empresa. Los tres más importantes son el entorno, el mercado y la competencia. Tradicionalmente, el análisis se ha concentrado en tres aspectos claves: entorno económico, entorno social y cultural y político y legal.” (Santesmases y otros, 2009:342).

En definitiva, con el estudio del entorno se detectan las **amenazas** y **oportunidades** tanto actuales como futuras en relación a la evolución y dinamismo del entorno. (Esteban y Mondéjar, 2013).

La empresa resume y organiza toda la información generada, a través de la matriz DAFO (fortalezas y debilidades, amenazas y oportunidades)(Esteban y Mondéjar, 2013).

Se escogen los aspectos que mayor impacto puedan tener sobre el cumplimiento de la Misión y Visión de la empresa, según explican Diaz y Matamoros (2011). La elección acertada de la información que va a constituir la matriz, “permite la construcción de escenarios anticipados para rectificar las desviaciones de los objetivos de la empresa” (Diaz y Matamoros, 2011:1).

Figura 1.3. El análisis de situación en una empresa



Fuente: Adaptado de Santesmases y otros (2009)

3. Definición de objetivos.

El siguiente paso tras realizar el análisis DAFO, es establecer los objetivos estratégicos corporativos, basados en la visión de la empresa y con la pretensión de adaptarse a la misión.

Los objetivos son una herramienta de la planificación estratégica, que permite una orientación adecuada de las estrategias, según Santesmases y otros (2009). Además de la posibilidad de “evitar que los errores se reproduzcan y reaccionar a tiempo en su corrección”. (Sánchez, 2001).

“Persiguen alcanzar un nivel determinado de rentabilidad, aumento de ventas, incremento de la cuota de mercado, innovación y reputación. [...] Deben cumplir cuatro criterios: ser realistas, es decir, se deben adaptar a los recursos y capacidades de la empresa, estar jerarquizados, ser cuantificables y ser consistentes” (Esteban y Móndejar, 2013:43).

4. Análisis de la cartera de productos.

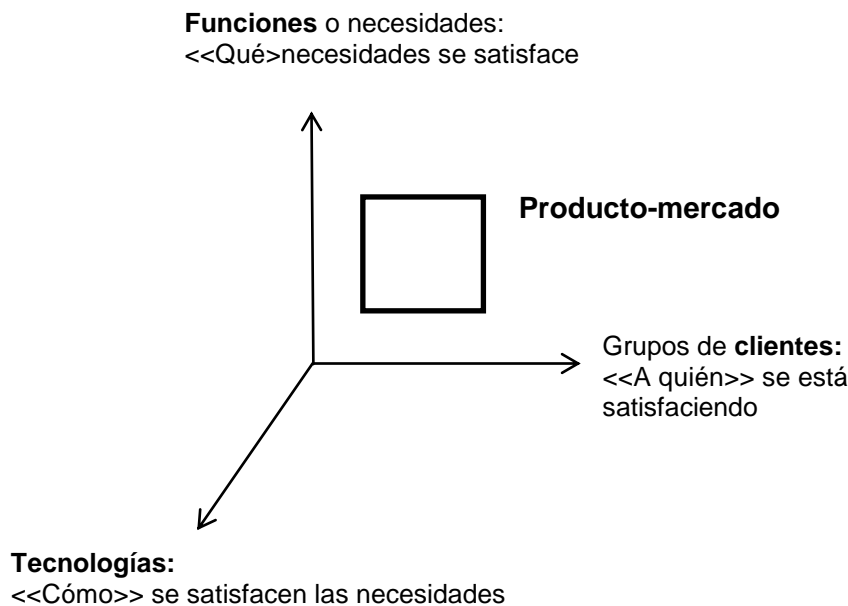
El estudio de la cartera de productos ayuda a la empresa a saber dónde invertir. Existen tres dimensiones que delimitan el mercado de referencia desde la perspectiva del comprador, según Abell (1980):

- El grupo de clientes. Hacer referencia al consumidor final al que va destinado el producto. ¿A quién se está satisfaciendo?.
- Funciones. ¿Qué necesidad se está satisfaciendo?.

- Tecnología. ¿Cómo se están satisfaciendo las necesidades? A través del producto.

A partir de estas tres dimensiones, se puede definir el concepto de Unidad Estratégica de Negocio (UEN) o producto mercado (figura1.4) “como un grupo de clientes específico, que busca una función específica o conjunto de funciones basado en una sola tecnología”. (Esteban y Móndejar, 2013:44)

Figura 1.4. La Unidad Estratégica de Negocio



Fuente: Adaptado de Abell (1980). Esteban y Mondéjar (2013:44)

En definitiva, en la empresa puede existir más de una UEN con misión, visión, recursos...distintas entre sí, en concreto cuando existen varias líneas de productos.

Como determinan Esteban y Móndejar (2013), los modelos de cartera permiten realizar un análisis de productos, facilitando la asignación de recursos directa y selectiva entre las diferentes UEN, a través de representaciones matriciales que utilizan varios indicadores para evaluar la cartera de la empresa, como por ejemplo, Boston Consulting Group, Mckinsey/General Electrics...

5. Desarrollo, evaluación y selección de estrategias corporativas y de productos-mercado.

Santesmases y otros (2009) indican que una vez fijados los objetivos, se debe definir el modo de alcanzarlos, a través de las estrategias.

Los tipos de estrategias van a diferir, según Esteban y Mondéjar (2013), dependiendo de la forma en que se intente alcanzar la ventaja competitiva.

En esta línea, Santesmases y otros (2009:350) concluyen que “las decisiones estratégicas deben guardar su dependencia con los objetivos de la organización y alcanzar una ventaja competitiva que permita el crecimiento sostenido de la empresa, teniendo en cuenta las limitaciones en recursos y capacidades de la misma.”

6. Organización del proceso de implantación.

Para una implantación efectiva de las estrategias seleccionadas, según Esteban y Mondéjar (2013), se debe diseñar el programa de acción, distribuir las tareas a realizar, atribuir las responsabilidades a quien corresponda y establecer las relaciones oportunas entre los encargados de la implantación.

7. Control estratégico de la ejecución.

Este último punto, consiste en analizar los resultados, observando si se han cumplido los objetivos y si en algún caso se ha desviado alguna estrategia. Si se diera esta casuística, se aplicarían mecanismos correctores como explican Esteban y Mondéjar (2013), denominados: estrategias de contingencia.

Una vez repasado el concepto e implicaciones de la planificación Una vez repasado el concepto e implicaciones de la planificación estratégica general en la empresa, nos ocupamos de analizar dicho concepto dentro del área de marketing, siempre teniendo presente que la planificación estratégica de marketing ha de ir en consonancia con la general de la empresa, como sostiene la literatura.

1.3.2 Planificación estratégica de Marketing

El Plan estratégico de Marketing “desempeña un papel crucial para la empresa y está supeditado a las directrices que surjan del Plan estratégico” (Esteban y Mondéjar, 2013:46). La Planificación de Marketing es una parte de la Planificación estratégica de la empresa, que según explican Santesmases y otros (2009), tiene como finalidad alcanzar los objetivos establecidos por la organización en el área comercial.

Figura 1.5. La diferencia entre el plan estratégico y el plan de marketing



Fuente: Saiz de Vicuña (2008).

Como se ha explicado anteriormente, el Plan de Marketing va a depender del Plan estratégico y por ello tienen muchos puntos comunes, como observamos en la figura anterior.

Según Sanchez de Vicuña (2008:62), “lo que para una dirección es estrategia, para otra puede ser objetivo”. Por ejemplo, para alcanzar una cierta tasa de rentabilidad establecida por la empresa a LP, la empresa ha decidido seguir una estrategia corporativa de crecimiento, lo que quiere decir, que la empresa debe duplicar las ventas en un periodo de tiempo. Esta estrategia corporativa mencionada, será uno de los objetivos que contenga el Plan de Marketing, que corresponderá elaborar a la Dirección de Marketing.

1.4 Decisiones estratégicas de Marketing: Tipos de estrategias.

Tras explicar los conceptos de Marketing estratégico y Marketing operativo y desarrollar en qué consiste la planificación estratégica, es el momento de determinar las decisiones que la empresa va a llevar a cabo tras el análisis estratégico realizado. En pocas palabras, la estrategia establece la manera de cumplir los objetivos establecidos.

Existe una gran variedad de estrategias de marketing que una empresa puede aplicar. De acuerdo con Rodríguez (2006: 63) resulta de utilidad estudiarlas en función de tres criterios distintos: la ventaja competitiva que persiguen desarrollar, el modo en que contribuyen al crecimiento de la organización y la posición relativa que defienden respecto a la competencia.

Aunque existen muchos tipos de estrategias hemos optado por centrarnos en tres de ellas, elegidas por ser las que mayor aceptación tienen en la literatura a la par que las más estudiadas y aplicadas en la empresa. Nos referimos a las estrategias de desarrollo, de crecimiento, competitivas y estrategias de marketing de los servicios⁵.

1.4.1 Estrategias de segmentación de mercados

“El cliente puede elegir el coche del color que quiera, siempre y cuando sea negro” Henry Ford. Esta famosa cita resume como en los años 20 existía un mercado único con escasez de oferta.

En la actualidad, es impensable tratar al mercado como una unidad y dirigirte a él con una misma oferta, según explica Espinosa (2015). Las empresas trabajan más en el marketing centrado en un público objetivo como se refleja en el libro proporcionado por publicaciones Vértice (2008). De este modo las campañas de marketing van dirigidas a un perfil concreto.

En definitiva, la segmentación de mercados va a consistir “en identificar y analizar los distintos grupos de consumidores a los que puede interesar un determinado producto u oferta empresarial” (Vértice, 2008:61). Espinosa (2015) menciona las cuatro variables para segmentar un mercado:

- Geográfica: países, ciudades, códigos postales.
- Psicográfica: personalidad, clase social, estilo de vida.

⁵ Esta última estrategia se encuentra fuera de los tres criterios mencionados, pero da pie a referenciarla puesto que el objeto del trabajo, es el Marketing estratégico en la restauración, es decir, en el sector servicios.

- Demográfica: ingresos, educación, genero, edad, profesión, nacionalidad.
 - Conductual: nivel de fidelidad, búsqueda del beneficio, frecuencia de uso.”
- (Espinosa, 2015).

Por tanto, podemos concluir que el marketing masivo caracterizado “por producir, comunicar y distribuir masivamente un único producto para todos los clientes” (Espinosa 2015), se encuentra en extinción. Las organizaciones abogan por el micromarketing, es decir, un marketing personalizado, según indican publicaciones Vértice (2008) en sus documentos.

1.4.2 Estrategias de crecimiento

Las **estrategias de crecimiento**, según Santesmases y otros (2009), determinan las distintas maneras de expansión de una empresa en el mercado.

La matriz de Ansoff (1965) o matriz producto-mercado es la mejor herramienta que ha descrito los modos de crecimiento de la organización. En la matriz, se observa un eje referente a los productos en los que se basan (pueden ser actuales o nuevos) y el otro eje refleja los mercados (actuales o nuevos) a los que se dirigen, según relata Rodríguez (2006). La tabla 1.3 muestra gráficamente las diferentes alternativas estratégicas referidas.

Tabla 1.3. Tipos de estrategias de crecimiento

 Mercados	Nuevos	Estrategia de desarrollo de mercado	Diversificación
	Actuales	Estrategia de penetración	Estrategia de desarrollo de productos
		Actuales	Nuevos
		 Productos	

Fuente: Matriz de Igor Ansoff o vector del crecimiento (1965)

1. Estrategia de penetración

Santesmases y otros (2009), explican que la estrategia de penetración en el mercado es aquella en la que la empresa pretende incrementar las ventas de un producto ya existente en el mercado o mercados en los que opera actualmente; ello implica aumentar la tasa de consumo empleando diferentes herramientas como puede ser la publicidad. Danone, según ejemplifican Santesmases y otros (2009), lanzó una campaña para Petit Suisse con el título

<< A mi me daban dos>>, intentando aumentar el consumo de las personas que ya lo tomaban habitualmente.

2. Estrategia de desarrollo de productos

El de desarrollo de productos, según Rodríguez (2006), consiste en añadir nuevas características al producto ya existente o crear nuevos productos dirigidos al mercado actual referente de la compañía.

Un ejemplo claro de desarrollo de productos, es el que reflejan Santesmases y otros (2009), las entidades financieras. Éstas cuentan con multitud de productos dirigidos al mismo mercado como son: productos de ahorro, hipotecas, tarjetas de crédito, fondos de inversión, seguros, etc.

3. Estrategia de desarrollo de mercados

Rodríguez (2006) determina que la estrategia de desarrollo de mercados tiene el objeto de alcanzar nuevos mercados con el producto actual. Pone como ejemplo, una empresa de agua mineral local, que puede crecer utilizando canales de distribución que no comercialicen su producto (máquinas de bebidas, restaurantes..) para llegar a segmentos de consumidores que aún no han probado su producto.

4. Estrategia de diversificación

Santesmases y otros (2009) nos explican que la última alternativa estratégica de crecimiento es la más compleja, al combinar la estrategia de desarrollo de productos y de mercados. Se basa en “lanzar nuevos productos dirigidos a nuevos mercados” (Rodríguez, 2006).

Una de las empresas que mejor representa esta estrategia, según mencionan Santesmases y otros (2009: 159), es 3M. Esta compañía “ tiene ahora más de 50.000 productos, que van desde el conocido Post-it hasta el estropajo Scotch Brite”.

A su vez, Rodríguez (2006), distingue dos modos de crecimiento diversificado; el concéntrico y el puro.

- El crecimiento concéntrico, se da cuando el nuevo negocio guarda alguna relación con el negocio habitual y se pueden aprovechar algunas sinergias de marketing, de producción, tecnológicas, etc. Por ejemplo, los bancos que tienen a disposición del cliente seguros, inmobiliarias, etc.
- El crecimiento puro, se da cuando el negocio reciente no tiene nada que ver con el original. Por ejemplo, Yamaha debido que tiene desde instrumentos musicales hasta motocicletas.

1.4.3 Estrategias competitivas

Las estrategias competitivas, según Santesmases y otros (2009), definen la forma de enfrentarse a los adversarios en el mercado. Ante la complejidad del concepto de estrategia, éstos la definen como “todas aquellas empresas que suponen una alternativa real de compra para el consumidor”.

Kotler y Keller (2005) califican las estrategias competitivas, teniendo en cuenta su actuación frente a la competencia, en cuatro tipos: de líder, de retador, de seguidor y de

especialista. Pasamos a definir cada una de ellas.

1. Estrategia de líder

La estrategia líder “es la que ejerce la empresa que ocupa una posición dominante en el mercado y que es reconocida como tal por sus competidores” (Rodríguez, 2006:66). Para conseguir el objetivo de ser líder, Santesmases y otros (2009) proponen captar nuevos usuarios del producto, desarrollar nuevos usos de éste o intensificar su consumo, adoptando diversas estrategias como son: la innovación. La distribución intensiva, la guerra de precios, la intensidad en la actividad del Marketing, etc.

Son ejemplo de empresas líderes en el mercado son; Google, Zara, Facebook, Coca Cola, etc. Para mantener esta posición en el mercado, Esteban y Mondéjar (2013) explican que es necesario mantener una actitud de vigilancia y actualización para evitar ser desbancado por otras empresas, como le ocurrió a Nokia que era líder absoluto en telefonía y actualmente ha sido superado por Apple o Samsung.

2. Estrategia de retador

La empresa retadora, según Santesmases y otros (2009:164), es aquella “que no domina el mercado y quiere sustituir al líder”. Rodríguez (2006) añade que no es necesario dirigirse contra la empresa líder, pueden intentar aumentar su cuota de mercado luchando con competidores de su mismo o menor tamaño.

La estrategia de retador intenta aumentar la participación en el mercado mediante acciones agresivas, éstas pueden consistir en un ataque frontal o un ataque lateral.

Esteban y Mondéjar (2013) explican que el ataque frontal que utiliza la empresa retadora va a consistir en copiar el posicionamiento y las acciones de Marketing de la empresa que quiere atacar. Se requieren recursos elevados según Rodríguez (2009) e intenta desbancar al líder en poco tiempo de su posición. Un ejemplo de ello que nombran Esteban y Mondéjar (2013), es la empresa Hunt's que decidió atacar a Heinz en el mercado del ketchup y las salsas ampliando la oferta de productos, reduciendo precios y aumentando los gastos en promoción. Pero la fortaleza de Heinz y la confianza en su diferenciación hizo que la estrategia de Hunt's fracasara.

3. Estrategia de seguidor

La empresa que adopta una estrategia de seguidor es aquella que tiene una cuota reducida en el mercado y que alinea las decisiones a las de la competencia, explican Santesmases y otros (2009).

Este tipo de organizaciones que optan por seguir esta estrategia es porque no quieren o no pueden adoptar estrategias retadoras. Esteban y Mondéjar (2013) determinan que este tipo de estrategias se caracterizan por conceptos tales como; la imitación, el seguimiento y la adaptación a las evoluciones competitivas. De esta manera, la empresa puede imitar los productos de la competencia con tecnologías diferentes, para conseguir precios más bajos con menores inversiones en publicidad. Si consigue adaptarse y mejorar los productos puede convertirse en una empresa retadora.

Rodríguez (2006) pone como ejemplo de empresas seguidoras a Toyota y Mitsubishi, compañías japonesas que han conseguido penetrar en el mercado norteamericano del automóvil haciendo sombra a General Motors y a Ford.

4. Estrategia de especialista

Cuando una empresa opta por una estrategia especialista, según Rodríguez (2006), es con el objetivo de evitar un enfrentamiento con el líder y de centrarse en un nicho de mercado en el que la competencia no se haya interesado.

Esteban y Mondéjar (2013) explican que gracias a la adaptación al mercado y al conocimiento superior del consumidor le permiten a la empresa trabajar con márgenes superiores que compensan sus menores ventas así como una mayor lealtad por parte de los consumidores. Rodríguez (2006) añade que este tipo de empresas no suelen estar especializados sólo en un nicho puesto que existe un gran riesgo.

Un ejemplo de una empresa que lleve a cabo una estrategia especialista lo ponen Esteban y Mondéjar (2013), en concreto en el mercado de la ropa deportiva, con una marca norteamericana Saucony que se identifica como especialista en zapatillas y ropa de atletismo “desarrolla productos de alta calidad y tecnológicamente muy avanzados” dirigidos a profesionales o amateurs del atletismo con gran conocimiento.

1.4.4 Estrategias de marketing de los servicios

Santesmases y otros (2009) hacen una breve reseña acerca de las estrategias que debe seguir una empresa de servicios. Explican que la comercialización de los servicios es más compleja que la de los bienes, debido a su intangibilidad. Presentan como ventaja la relación directa entre la persona que presta el servicio y el cliente, lo que permite tener mayor conocimiento de sus necesidades y satisfacerlas de la manera más efectiva.

A continuación, se presentan las estrategias definidas por estos autores, acompañadas por un ejemplo en el ámbito de la restauración, en concreto en los restaurantes con Estrella Michelin. Las estrategias son las siguientes:

- Tangibilizar el servicio. Consiste en establecer un soporte físico que se corresponda con la existencia y calidad del servicio. En el ámbito de la restauración esta estrategia se puede materializar, por ejemplo en el caso de un restaurante que se encuentre en las jornadas micológicas, regalando a cada comensal a la salida un llavero de un hongo tallado en madera con el nombre del restaurante.
- Identificar el servicio. Siguiendo el caso del sector de la restauración en el rango de Estrella Michelin, se puede desarrollar esta estrategia, puesto que corresponden con una cierta categoría tanto gastronómica como económica reconocida a nivel mundial.
- Fijar el precio en función del valor recibido. Un restaurante tiene que tener claro su target desde el momento de su apertura para enfocar los precios. Un restaurante dedicado a proporcionar raciones o menú del día tiene que tener precios menores y más asequibles que un restaurante con Estrella Michelin que está enfocado a vivir una experiencia.
- Realizar venta cruzada. Un restaurante con Estrella y con cierta popularidad puede tener anexo a su restaurante una tienda en la que venda merchandising relacionado con su actividad.
- Utilizar medios de promoción personal. Esta estrategia se alcanza cuando un chef con Estrella que tiene su correspondiente restaurante, va a cocinar de invitado a un programa de televisión, da conferencias, etc.
- Diferenciarse por calidad de servicio. Al conseguir la Estrella ya se está distinguiendo de cualquier otro restaurante que carezca de ella.

- Crear una sólida imagen corporativa. Tras haber finalizado la comida los comensales, el chef puede salir a preguntarles, a mostrarles dedicación, a detectar si ha cubierto las necesidades de sus clientes, etc. Todo ello con el objetivo de diferenciarse de manera clara y positiva respecto de la competencia.
- Singularización del servicio. Para que el cliente perciba que el servicio está hecho a medida para él, en la carta del menú a degustar se puede plasmar el nombre de cada comensal.

Una vez establecidas las estrategias que nos ayudarán a alcanzar los objetivos, tanto de marketing como los propios de la organización, se va a dar pie a hablar de la relación entre el marketing y los recursos humanos. Las personas son un potencial muy importante en la empresa que junto con las acciones de marketing forman una parte esencial de la estrategia empresarial.

1.5 El marketing y los recursos humanos

¿Quién no ha oído en multitud de ocasiones, a primeros ejecutivos del mundo de la empresa, dos aseveraciones similares a las que a continuación enunciamos?: *“La orientación al Cliente es un elemento imprescindible para poder competir en el mercado”, “El Cliente es el centro de toda nuestra estrategia empresarial, “El personal activo de una empresa son sus personas”* (Primo y De Andrés, 2009).

Estos autores reflejan dos aspectos clave para triunfar de manera competitiva en el mercado actual; clientes y personas. Pues bien, la gestión de clientes corresponde al ámbito del marketing, mientras que la gestión de personas se integra dentro de los recursos humanos.

En el pasado, las empresas solían preocuparse por la consecución de resultados económicos positivos y de la obtención de la suficiente solvencia financiera (Primo y Andrés, 2009). Con el trascurso de los años las organizaciones ya no sólo se centran en el número de clientes, explican los autores, sino que los eligen ~~los clientes~~ con un perfil concreto, que estén satisfechos y que sean fieles. Por este motivo, se han comenzado a realizar grandes inversiones en marketing con la iniciativa de mejorar la captación, aumentar la fidelidad, la calidad del servicio, etc.

Una vez que la rentabilidad y los clientes están enfocados de manera correcta, como explican Primo y De Andrés (2009) en su libro, nace una nueva preocupación para la empresa, que son los empleados o personas. Éstas son el capital humano de la organización, un elemento esencial que actualmente ha adquirido mucha importancia y que por ello se está invirtiendo para su captación, desarrollo, retribución.

A continuación, vamos a explicar la evolución de las funciones de marketing y de recursos humanos, así como los cambios que han ido modificando las acciones empresariales para una posterior consecución de objetivos.

1.5.1 La evolución de la gestión de clientes.

“El marketing es el proceso de planificar y realizar las variables precio, promoción y distribución de ideas, bienes y servicios para crear cambios que satisfagan los objetivos particulares y de las organizaciones”, así definía la AMA (American Marketing Asociaton) el concepto de marketing en los años 70.

A lo largo de estos años, hemos observado cómo se ha adaptado el marketing mix a los perfiles y demandas de los nuevos clientes, según cuentan Primo y de Andrés (2009). En la tabla 1.4, vemos la transformación del perfil de cliente de antes y del perfil de cliente de la actualidad.

Tabla 1.4. El cliente de ayer frente al cliente de hoy

Los Clientes de Ayer	Los Clientes de Hoy
1. Sin formación	1. Altamente formados
2. Poco conocimiento del mercado	2. Informados del mercado y de lo que ofrece la competencia
3. Gusto por la relación personal de "compradeo"	3. Pragmáticos
4. Bajo nivel de exigencia-adaptables	4. Exigentes en el producto y en el servicio
5. Muy fieles	5. Poco fieles

Fuente: Primo y de Andrés (2009:26)

Fruto de estos cambios, la definición de marketing ha experimentado cambios importantes. Concretamente la AMA concluye que el marketing del s. XXI se identifica con “una función de las organizaciones y un conjunto de procesos para crear, comunicar y entregar valor a los clientes, y para gestionar relaciones con los clientes mediante procedimientos que beneficien a la organización y a todos los interesados”. Por otro lado, Kotler adapta el término de marketing al momento actual describiéndolo como “la ciencia y el arte de encontrar, conservar, desarrollar a los clientes provechosos”.

En definitiva, ha nacido un nuevo marketing centrado en la orientación al cliente. En esta nueva era, como exponen Primo y de Andrés (2009), la empresa debe ser capaz de comprender lo que crea valor para sus clientes y de esta manera saciar las necesidades de éstos. A continuación, en la tabla 1.5, se va a mostrar los cambios que se han producido en la función del marketing a lo largo de la evolución de los clientes.

Tabla 1.5. El marketing de ayer vs el marketing de hoy.

El marketing de Ayer	El marketing de Hoy
Productos masivos y estándar.	Mayor nivel de personalización del producto e inclusión de elementos de servicio.
Precio basado en costes.	Precios por cliente y por su relación.
Canal de relación: punto de venta.	Multicanalidad: Tienda, Móvil, Internet..
Tratamiento masivo de los clientes.	Segmentación y personalización de las relaciones.
Primar la captación.	Foco en la fidelización.
Vendedor <<poco valorado>>	Profesionalización de la gestión.
Comunicación masica y descriptiva.	Comunicación <<experencial>>

Fuente: Primo y de Andrés (2009:26)

1.5.2 Cambios en la gestión de personas

Primo y de Andrés (2009) explican que los cambios sociales que estamos viviendo en los últimos años, afectan en el mercado empresarial. Al igual que en la gestión de clientes, vamos a mostrar la tabla 1.6 que describe el proceso de cambio de las personas debido a la transformación social producida.

Tabla 1.6. El cambio de las personas de ayer a hoy.

Las personas de Ayer	Las personas de Hoy
1. Sin formación.	1. Altamente formados.
2. Mayoritariamente hombres.	2. Incorporación masiva de la mujer al trabajo.
3. Con un perfil sociológico similar.	3. Mix generacional, nuevos modelos familiares, diversidad cultural..
4. Poco conocimiento del mercado laboral.	4. Alto nivel de acceso a la información de empleo.
5. Poco exigentes más allá del salario.	5. Exigentes de una experiencia laboral plena.
6. Fieles.	6. Abiertos a mejores opciones.

Fuente: Primo y de Andrés (2009:29)

Los directores de recursos humanos establecen que se han producido modificaciones en las condiciones y expectativas laborales. Como consecuencia de variaciones en el perfil y en la demanda de las plantillas, Primo y de Andrés (2009) explican, que el departamento de recursos humanos ha apostado por el desarrollo de técnicas, tales como; gestión por

competencias, evaluación de desempeño, e-learning, formación en habilidades, teletrabajo, flexibilidad... que ayudarán a la conciliación familiar, a un mejor rendimiento en el trabajo, a conseguir una mayor motivación por parte del trabajador, etc.

En pocas palabras, estos cambios sociales y las técnicas aplicadas a ellos, buscan en los trabajadores un tipo de compromiso afectivo. Esta dimensión, procede del modelo de Meyer y Allen que trata de las dimensiones del compromiso organizacional. En concreto, la dimensión afectiva, es aquella que toda organización quiere como característica principal en sus trabajadores. El compromiso afectivo en los trabajadores de la empresa, conlleva el deseo de éste de estar unido a la organización, además de sentirse identificado y orgulloso de ella. Y como consecuencia, más factores positivos para la organización que negativos, como por ejemplo, mayor puntualidad, mayor desempeño en el puesto, mayor moral colectiva, mejor aceptación de los cambios organizacionales, etc.

1.5.3 El marketing en relación con los recursos humanos.

De acuerdo con Primo y Andrés (2009), el marketing proporciona conceptos (algunos clásicos y otros procedentes de las tendencias más modernas) que pueden ayudarnos a determinar la base del diseño e implantación de un modelo eficaz de gestión de personas, tales como:

- Posicionamiento. El director de recursos humanos debe conocer bien a su personal actual concretamente sus actitudes y sus aptitudes, con el objetivo de atraer y retener el talento. Así mismo, puede elegir al personal que le dará desarrollo o formación, adaptándose a las necesidades y características de cada uno. Con el desarrollo se adquirirá conocimiento de una manera proactiva y con la formación, este trabajador obtendrá conocimientos para adaptarse a las nuevas variaciones de su puesto de trabajo, es decir, adquirirá conocimiento de manera reactiva.
Es importante que el director de RRHH tenga presente el posicionamiento. Por ejemplo, si a una persona le quiere dar desarrollo y las expectativas de esa persona no tengan un fin proactivo, puede conllevar todo ello a un mal clima laboral porque el trabajador no se sentirá a gusto, identificado, agobiado, etc. En definitiva, todo ello repercutirá en la organización de manera interna con los compañeros y externa con los clientes.
- Segmentación. La persona encargada de la gestión de personal, tiene que ser capaz de "identificar y clasificar a las personas que componen los equipos en función de sus realidades, de sus niveles de aportación, de sus perfiles, para establecer modelos de actuación diferenciados" (Primo y de Andrés, 2009:30). Es esencial, que el director de RRHH sea capaz de detectar, por ejemplo, quién tiene el papel de líder para que en un grupo de trabajo no coincidan dos trabajadores con esta misma característica y finalmente, sea efectivo el proyecto que lleven a cabo.
- Fidelización. Consiste en mantener ese compromiso afectivo del trabajador con la empresa, mencionado anteriormente.
- Marketing experiencial. "Creación de un modelo global que ofrezca a la persona una experiencia de empleo diferencial y atractiva"(Primo y de Andrés, 2009:31). Como caso práctico ilustrativo, podemos mencionar a Google, que sus instalaciones constan de gimnasio, restaurante, sala de juegos, etc.

CAPÍTULO 1

Con todo lo analizado, Primo y de Andrés (2009), concluyen que si las técnicas de marketing han ayudado a gestionar a millones de clientes de una compañía, probablemente dichas técnicas puedan crear un modelo que permita gestionar y dirigir mejor a cientos o miles de personas.

Capítulo 2

El sector de la restauración en España. Estrategias de marketing y políticas de recursos humanos.

En este segundo capítulo nos ocuparemos de analizar el sector de la restauración en España, partiendo de sus orígenes. Dado que nuestro objetivo es profundizar en las estrategias de marketing y de recursos humanos, el análisis de estos aspectos ocupará buena parte de este apartado que finalizaremos con una reflexión sobre la Estrella Michelin y sus repercusiones tanto para la empresa que la ostenta como para la sociedad.

2.1 La restauración en España.

Partiendo de la definición de restauración, nos ocuparemos de analizar de forma breve la evolución del sector de la restauración desde sus orígenes hasta la actualidad.

2.1.1. El origen de la restauración.

Existe una gran variedad de términos que se utilizan para referirse a la actividad empresarial dedicada al servicio de alimentación fuera del hogar, según establece Guerra (2009).

En pocas palabras, existen diversos vocablos que concluyen que el *food-service*, HORECA⁶ o restauración es “la actividad empresarial dedicada a la elaboración y servicio de comidas y bebidas para ser consumidas en el mismo local de producción o fuera”, según explica un documento facilitado por la escuela de hostelería.

“La restauración⁷ nace como respuesta a las necesidades fisiológicas básicas y también sociales de las personas”.

Los menesteres citados ya comenzaban a aparecer en la Antigua Roma, cuando surgen las primeras tabernas que daban comida y bebida, estas tabernas antecederán a los actuales restaurantes.

Pero es en el siglo XIV cuando se comienzan a regular sus actividades y sus precios, con el surgimiento de leyes y gremios.

En el siglo XVI, con el desarrollo del comercio inglés aparecen gran cantidad de tabernas por los lugares de paso por donde transitaban las personas.

Es en el siglo XVII, cuando los nobles y los reyes gozan de su propio servicio de comidas.

En el siglo XVIII, destacar una nueva figura de cliente adinerado, que viaja, come y duerme por ocio, no por trabajo. En este mismo periodo, personajes ilustres franceses comienzan a escribir sobre gastronomía.

Y es en 1975, es cuando Pierre Boulanger se presenta como el primer “restaurador popular” abriendo un local en París, en el que ofrecía comida y bebida a los peregrinos del camino de Santiago, con un cartel que decía: “Venite ad me omnes qui stomacho laboratis et ego restaurabo vobis” (Venid a mi todos aquellos con el estómago desfallecido y yo os restauraré). Guerra (2009) explica que al usar el verbo restaurar se hizo fortuna en el París de esa época. A partir de ese momento, el término se extendió para llamar al oficio, restauración; al oficial, restaurador y al establecimiento, restaurante.

Con la Revolución Francesa, se producen despidos de cocineros y mayordomos muy cualificados, que habían trabajado para la nobleza. Éstos comienzan a emprender su carrera profesional de manera individual y es aquí cuando nace la alta restauración.

⁶ El término HORECA incluye tanto la restauración como el término alojamiento y significa hostelería y restauración.

⁷ Véase: <http://www.escuelahosteleria.org/portal/recetas/materiales/7Actk2tbK.pdf> (Visitado 12/12/2017)

En el siglo XIX, con la aparición de la locomotora se produce un impulso importante a nivel industrial. Puesto que se da la bienvenida a una parte del tren que tiene motor y que proporciona un gran avance en cuanto a los medios de transporte. Además a finales de este siglo, uno de los trenes más lujosos del mundo, ya contaba con servicio propio de restauración. Entre el siglo XIX y siglo XX se construyen hoteles lujosos, cuyo personal va a marcar el inicio de una nueva corriente: la restauración académica francesa.

Ya en el siglo XX, con el auge del automóvil y el avión, se fomenta el turismo, lo que conlleva a un sector de la restauración más consolidado.

Dando un paso más hacia la actualidad, en los años 50, centrándonos en España, nacen las tascas, cantinas y bares para el proletariado; los cafés para las clases medias, poetas, etc y las cafeterías que resultarían ser una mezcla entre café y restaurante. Aparecen los bares americanos, que más tarde se convertirían en los actuales pubs, discotecas, etc.

Hoy en día, las tabernas medievales se han convertido en mesones, ventas, casas de comida y restaurantes de lujo que van más allá de la gastronomía, influyendo en las emociones.

Tras haber realizado este barrido histórico, puesto a disposición por la Escuela de Hostelería⁸, vamos a hacer una breve mención en relación al sector de la restauración en España.

2.1.2 El sector de la restauración en el momento actual.

“Hace poco más de veinte años, la restauración era todavía un sector desconocido en sus magnitudes de producción y empleo” (Guerra, 2009).

Según explica el autor mencionado adjunto a la presidencia de la Federación Española de Hostelería y Restauración (FEHR)⁹, la información del sector de la restauración, se limitaba a la exposición de datos en relación al número de restaurantes existentes por provincia, junto con el número de plazas y de tenedores. En cuanto a su denominación oficial “cafés-bares” no existía ningún tipo de reseña, debido a que el ministro Fraga Iribarne en la ordenación turística que realizó en 1965 no incluyó datos de este tipo.

En 1987, fue cuando la situación en el sector de la restauración española cambió radicalmente, según explica Guerra (2009), momento en el que se hizo público la FEHR el primer estudio económico sobre los restaurantes en España, elaborado por el profesor Figuerola. “La aparición de este estudio causó una fuerte conmoción en el sector de la hostelería y el turismo” (Guerra, 2009), puesto que se determinó que la creación de empleo y la generación de riqueza era mayor por parte de los restaurantes que de los hoteles.

Todo ello, quedó más que asentado en 1991, cuando el Instituto Nacional de Estadística hizo públicos los resultados de una macroencuesta sobre la estructura de las empresas de restauración y los cafés-bares. Puesto que confirmaba que eran “el grupo de empresas más importante de la hostelería tanto en volumen de ventas como en creación y

⁸ Véase: <http://www.escuelahosteleria.org/portal/recetas/materiales/7Actk2tbK.pdf> (Visitado 12/12/2017)

⁹ FEHR: es la única organización empresarial que representa al sector de la restauración a nivel estatal. En ella están representados los grupos empresariales de bares, cafeterías, cadenas de restauración moderna, colectividades, ocio nocturno y restaurantes. Tiene como misión defender los intereses y promover el desarrollo económico y social del sector de la restauración en beneficio del interés de la industria en general.

mantenimiento de empleo” (Guerra, 2009).

Con todo ello, quedó elaborado el primer mapa económico y empresarial de la hostelería española (Guerra, 2009).

A pesar de ello, es difícil analizar el sector de la restauración, no sólo por la escasez de datos, sino por la estructura que presenta.

2.1.2.1 Los tipos de establecimientos.

A continuación, vamos a ver la clasificación que propone Romero (2008)¹⁰. Éste inicialmente, distingue entre restauración comercial, establecimientos en los que el cliente tiene libertad de decidir si consume en ellos o no y entre el subsector institucional o cautivo, que abarca aquellos establecimientos en los que el cliente se ve obligado en mayor o menor medida a comer.

La tabla 2.1 recoge de forma breve los principales formatos que se enmarcan dentro de la restauración comercial.

Tabla 2.1. Tipos de establecimientos de restauración comercial.

Tipo de restauración	Tipo de establecimiento	Breve definición
Tradicional	Restaurante	Establecimiento que sirve al público comida y bebidas para consumir en el mismo lugar. Quedan excluidas de este concepto cafeterías, comedores universitarios y de empresa.
	Cafetería	Establecimiento que dentro de su horario comercial sirve al público, además de helados y bebidas en general, platos combinados tanto fríos como calientes.
	Café-bar	Este término agrupa a cafés, bares, discotecas, tabernas, etc. Hemos de mencionar la tendencia a la desaparición de los cafés que tienden a ser sustituidos por los bares.
Moderna	Autoservicio en línea	Consiste en un conjunto de mostradores situados “en línea” por los que el cliente va pasando de manera ordenada, cogiendo sus alimentos hasta llegar a caja.
	Autoservicio <i>free-flow</i>	En vez de presentar los mostradores en línea, los presenta en islas, evitando los problemas de espacio. Este tipo de restauración se suele dar en las áreas de servicio
	Buffet	Grandes mostradores con una variada oferta gastronómica. En este tipo de restauración suele existir un precio fijo por el que se puede consumir la cantidad deseada. Se suele dar en los hoteles.

... Continúa

¹⁰

Véase: https://archivos.csif.es/archivos/andalucia/ensenanza/revistas/csicsif/revista/pdf/Numero_13/DAVID_ROMERO_1.pdf (Visitado 19/12/2017)

...Viene de la página anterior

Moderna	<i>Fast food</i>	Este tipo de establecimientos ofrecen la posibilidad de llevarte la comida o consumirla en el local de manera rápida. Tienen amplios horarios
	<i>Take away</i>	Establecimiento que facilita que el cliente se lleve la consumición para tomarla en otro lugar
	<i>Vending</i>	Máquinas expendedoras que ofertan productos variados y que podemos encontrar en hospitales, universidades, empresas, etc
	Restauración activa	Tipo de restauración que acompaña el servicio de comidas y bebidas con espectáculos o decorando el restaurante con una temática determinada.

Fuente: Elaboración propia a partir de Romero (2008).

Dentro de la categoría denominada institucional o cautiva se encuentran incluidos todos aquellos establecimientos en los que el cliente se ve “obligado a comer”. Podemos destacar dos formatos concretos, la restauración colectiva que engloba establecimientos como comedores universitarios, colegios o centros penitenciarios, entre otros y la restauración social que se refiere a los servicios de catering a los que puede estar invitada una persona.

2.1.2.2 La expansión del sector.

El sector de la restauración española ha ido creciendo a lo largo de la historia, como consecuencia del desarrollo económico que ha ido experimentando España, según indica Guerra (2009).

“Los factores importantes que han contribuido al consiguiente incremento de alimentación fuera del hogar” (Guerra, 2009), son:

- **El crecimiento de la oferta de puestos de trabajo y la incorporación de la mujer al mercado laboral.**

Este proceso evolutivo ha tenido como consecuencia que la población aumente su alimentación fuera del hogar a lo largo de la historia por falta de tiempo para dedicarse a esta tarea dentro del hogar.

Si es cierto que durante el periodo de crisis creció el consumo en el ámbito doméstico, registrándose un gran gasto en cuanto a la distribución se refiere¹¹. Este hecho ha quedado reflejado también en el Informe¹² “Tendencias de Consumo Fuera del Hogar” realizado por el Ministerio de Medio Ambiente y Medio Rural y Marino; “Los españoles gastaron un 4,7% menos en alimentación fuera del hogar en el período de abril de 2009 a marzo de 2010, respecto al mismo período anual anterior”. En el periodo de recesión económica, los trabajadores que tenían que comer fuera de casa a diario, hicieron uso del “tupper” y dejaron de lado el menú diario ofertado por el restaurante.

¹¹ Véase: <http://www.efeagro.com/noticia/cae-consumo-casa-sube-del-hogar/> (Véase 21/01/2018)

¹² Véase: <https://www.hosteleriadigital.es/2010/07/29/alimentacion-fuera-del-hogar-un-47-menos/> (21/01/2018)

Con la recuperación económica registrada en España, se ha producido un descenso en el consumo dentro del hogar del 1,6%, “así lo apuntan los datos anuales sobre gran consumo –donde la alimentación y las bebidas aglutinan el grueso del gasto, seguidos por droguería, perfumería, productos infantiles y para mascotas- divulgados por la consultora Kantar”¹³. Del estudio, se concluye que los españoles han reducido 2,1% el número de veces que llevan a cabo la alimentación dentro del hogar, se observa un “claro trasvase hacia bares y restaurantes”.

- **La aparición del turismo.**

De la lectura del estudio de turismo gastronómico Food Tourism 2014¹⁴, se desprende que “España lidera el ranking en el que la gastronomía es importante para los viajeros” y muestra “el significado de viajar y descubrir países a través de experiencias culinarias”.

Según plasma el informe proporcionado por Hostelería digital, para obtener estos datos, se han recogido distintas opiniones de profesionales del sector turístico en España, Francia, Alemania, Italia y Reino Unido. Los datos obtenidos concluyen que, “el 66% de los encuestados considera las experiencias culinarias como un factor clave en la elección de los destinos de su clientela. En España el porcentaje sube al 82%, por encima de Reino Unido (73%), Italia (61%), Francia (60%) y Alemania (55%)”.

Por otro lado, los resultados apuntan que en España el destino más conocido es el País Vasco, el chef más exitoso es Martín Berasategui y el perfil del turista gastronómico es “hombres y mujeres de entre 36 y 55 años que viajan en pareja y gastan entre 100 y 250 euros al día”. Todo ello, complementado con el II Estudio de la Demanda de Turismo Gastronómico en España, realizado recientemente y que asienta los datos anteriores, según afirma Hostelería Digital al decir que “tres de cada cuatro españoles ha realizado al menos un viaje en los últimos dos años, motivado por la gastronomía”¹⁵.

- **La aparición de nuevos establecimientos o los “nuevos conceptos de restauración”.**

En este apartado juega un importante papel la segmentación del sector de la restauración, la selección del target y el posicionamiento, elementos imprescindibles para un proceso de marketing exitoso en el mercado (Paredes y Cardona, 2014). Éstos autores clarifican, a través de la definición proporcionada por Kotler (2001:9), el concepto de mercado, como “conjunto de todos los clientes potenciales que comparten una necesidad o deseo específico y que podrían estar dispuestos a tener la capacidad para realizar un intercambio para satisfacer esa necesidad o deseo”. De ahí, surgen consumidores con características diferentes, necesidades a satisfacer diversas, distintos gustos, hábitos, etc, por ello, cada empresa debe centrarse en localizar una necesidad en esos posibles clientes y satisfacerla (Paredes y Cardona,

¹³ Véase: <http://www.efeagro.com/noticia/cae-consumo-casa-sube-del-hogar/> (Véase 21/01/2018)

¹⁴ Véase: <https://www.hosteleriadigital.es/2015/10/16/la-gastronomia-factor-clave-para-la-mayoria-de-los-viajeros-espanoles/> (Visitado 21/01/2018)

¹⁵ Véase: <https://www.hosteleriadigital.es/2018/01/12/la-gastronomia-mueve-a-tres-de-cada-cuatro-espanoles-en-sus-viajes/> (Visitado 25/01/2018)

2014).

Actualmente, existe una gran diversidad de gustos y públicos, de ahí el nacimiento de distintas tendencias gastronómicas, dirigidas a públicos con gustos dispares. Desde Streetxo que es un restaurante con tres estrellas Michelin, que requiere realizar la reserva con meses de antelación y el precio es alto, pero proporciona una experiencia gourmet, hasta un simple Vips, cuyo objetivo es satisfacer la necesidad diaria de las personas que tienen que comer fuera del hogar, a través de un menú diario o, simplemente, proporcionando comida rápida a sus clientes a un precio asequible sin requerir reserva alguna.

2.2 El marketing en la restauración.

La aparición de la noción de marketing en la restauración se ha producido en Europa, tras detectar el restaurador la necesidad de fijar unos objetivos que le proporcionen un beneficio y simultáneamente satisfagan a los clientes (Rochat, 1997). Esta idea la apoya Guy Audiger¹⁰, citando el marketing como “el arte de converger las acciones de la empresa de cara a satisfacer mejor las necesidades de su clientela, en el marco de políticas coherentes que buscan optimizar la eficacia global de la empresa de cara a su mercado”, en definitiva, y en otras palabras, quiere transmitir la noción de que “el producto es la adecuación perfecta de la satisfacción de una necesidad”.

Por tanto, el marketing en la gestión de la restauración tiene como pretensión “determinar qué es lo que el cliente desea consumir, ya que la satisfacción de éste es un objeto importante que hay que alcanzar en toda operación” (Rochat, 1997:91).

2.2.1 El criterio de las cinco preguntas.

Todo análisis de marketing en restauración, tal y como sostiene Rochat (1997) debe dar comienzo con la respuesta a las siguientes cuestiones:

- ¿Dónde?

Se debe determinar la localización óptima del restaurante, es decir, se aconseja estudiar la competencia que nos rodea, el estado de los medios para llegar al restaurante, tanto la oferta del transporte público, como el estado de las carreteras, la posibilidad de aparcamiento, etc.

- ¿Para quién?

La respuesta a esta pregunta tiene que ser directa y objetiva, puesto que en este apartado se define la clientela que quiere atraer el negocio, es decir, el cliente objetivo. En base al perfil de personas en las que se elija incidir, variarán las acciones de marketing a realizar.

- ¿Cuándo?

Es preciso especificar los días que el restaurante va a dar su servicio, teniendo en cuenta “los momentos fuertes o sus horas de calma” (Rochat, 1997:93). Por ejemplo, un restaurante que se dedique a dar menús diarios, quizá pueda cerrar sus puertas en el horario de cenas o el fin de semana. En cambio, un restaurante de estrella Michelin,

quizá deba cerrar de lunes a miércoles, y abrir sus puertas a partir del jueves, puesto que ya se comienza a adentrar en el fin de semana, los clientes disponen de más tiempo y optan por opciones de este tipo, que no sólo les satisfagan la necesidad de comer, sino que sea un cúmulo de emociones y lo perciban como un ocio más.

- ¿Qué?

Este interrogante está relacionado con el que le precede, según Rochat (1997), debido a que tiene que ver qué consumas con el momento del día en el que lo consumas, o dónde te encuentres. A modo de ejemplo, no es lo mismo lo que puedes consumir en un área de servicio, que en un restaurante de comida elaborada. Por tanto, la empresa debe tener muy claro quién es su cliente y qué necesidades tiene que satisfacerle.

- ¿Cómo?

La respuesta a esta pregunta, es la explicación del procedimiento a través del cual se va a sacar adelante la actividad. Es decir, establecer “la descripción de los métodos de venta y de distribución” (Rochat, 1997:94).

Una vez contestadas las cinco preguntas básicas, esenciales para dar comienzo al análisis de marketing gastronómico, es oportuno explicar la evolución que ha sufrido el marketing a lo largo de los años, según entiende Cabrera (2013), debido a que los enfoques de este término han ido cambiando. Inicialmente, el marketing se centraba en el producto, se pensaba que los “consumidores favorecerían a los productos de mejor calidad y rendimiento o con características novedosas” (Cabrera, 2013:169). Tras esa interpretación, apareció el marketing social, cuyo objetivo era “proteger e incrementar el bienestar del consumidor y el del conjunto de la sociedad” (Cabrera, 2013:169).

Poco a poco, fruto de un proceso evolutivo llegamos a encontrar el concepto de marketing de experiencias que se ocupa de que el cliente no adquiera un producto, sino que viva una experiencia. No debemos olvidar que la experiencia tiene una gran capacidad de impacto en el individuo, lo cual beneficia su recuerdo a largo plazo. Como consecuencia de ello, “las empresas deben diseñar, y gestionar experiencias positivas, intensas y memorables para captar, retener y fidelizar a los clientes” (Cabrera, 2013:169).

2.2.2 El papel de la gestión de marketing en el proceso de satisfacción de necesidades alimentarias

Lo que Cabrera (2013) denomina el camino hacia una experiencia memorable, se va a completar gracias a las cuatro motivaciones que Rochat (1997) considera esenciales para proporcionar al consumidor una experiencia gastronómica: la que busca la seguridad, la hedonista, la relacionada con necesidades sociales y la que empatiza con necesidades culturales.

- La motivación que busca la seguridad

El comensal que va a vivir la experiencia gastronómica busca, según Rochat (1997), un restaurante seguro dónde reine la higiene y se garantice una correcta manipulación de alimentos.

En definitiva, “podemos incorporar dentro de este grupo, a los clientes que privilegian

los productos orgánicos, o la cocina natural: es decir, los que efectúan su selección desde la búsqueda del lado sano y natural de la alimentación” (Cabrera, 2013:170).

- **La motivación hedonista que afecta a los placeres físicos**

Rochat (1997) considera que esta motivación es muy importante para el marketing, puesto que abarca a personas de todas las edades y a restaurantes de todo tipo y pone como ejemplo de motivación, la música en los restaurantes, capaz de amenizar una cena, agudizar el apetito, hacer beber, etc.

“El consumidor va en busca de los placeres que se captan por medio de los cinco sentidos, de los placeres gustativos más diferenciados” (Rochat, 1997:96).

- **La motivación relacionada con las necesidades sociales**

Rochat (1997) explica que a través de esta motivación se busca satisfacer la necesidad del cliente que demanda contactos sociales. En pocas palabras, “el privilegio lo tiene la necesidad de comunicación” (Cabrera, 2013:170).

- **La motivación relacionada con las necesidades culturales**

El concepto de gastronomía explicado por Rochat (1997), permite descubrir los usos y costumbres de una determinada zona, región o país, en definitiva, es la expresión de una misma cultura.

Las motivaciones explicadas van a determinar la satisfacción que proporcionará el restaurante al comensal. Por este motivo, “es fácil comprender que una gestión de marketing debe intentar buscar la naturaleza de las verdaderas satisfacciones alimenticias del cliente” (Rochat, 1997:97).

2.2.3 El nuevo papel del marketing en la restauración.

En el marketing que se lleva a cabo en el ámbito de la restauración, que no sólo es relevante la teoría que se materializa en técnicas, sino que también hay que tener en cuenta el estado de ánimo y las actitudes de los consumidores. Rochat (1997:105) lo expresa diciendo que “el papel del marketing es el de activar las motivaciones del consumidor y estimular sus deseos”.

A continuación, vamos a realizar una breve explicación de los nuevos valores incluidos dentro del papel del marketing en la restauración, que según Rochat (1997), tendrán una influencia directa en los comportamientos alimenticios. Los más importantes son: la aparición de nuevos segmentos de turistas, las nuevas motivaciones para solicitar un servicio de hostelería, los cambios de ubicación geográfica de los consumidores, la automatización y sus procesos, cambios generales en el comportamiento del consumidor y la necesidad de sumarse a la protección del medio ambiente.

- **Otro target**

Antiguamente, viajar era sólo para personas pudientes, pero gracias a los avances tecnológicos y al crecimiento de la oferta de productos, se ha producido una “democratización del turismo” (Rochat, 1997:105). Este fenómeno, ha ayudado a que los precios sean más asequibles y, en consecuencia que viajar esté al alcance de

muchas más personas.

Además, la población es “más itinerante”, es decir, está menos tiempo en el destino para conocer más lugares. Este hecho nos hace reflexionar sobre el tipo de consumidores que pueden ir a un restaurante. Por ejemplo, un grupo de amigos de clase media de la ciudad de Soria, pueden ir a comer a un restaurante tres estrellas Michelin de Bilbao como experiencia y no repetir e ir conociendo otros restaurantes estrella Michelin de España. Como idea se puede extraer, que el restaurante de estrella Michelin de Bilbao tiene que enfocar el marketing a distintos tipos de turismo, no sólo a las personas pertenecientes a la clase alta, puesto que otras personas, con menor poder adquisitivo, pueden ir a su establecimiento atraídos por la gastronomía, habiendo ahorrado para ello. Además, se debe tener en cuenta a la hora de elegir las técnicas, que esos clientes normalmente no son habituales ni fieles, suelen ir a comer una vez y no volver, independientemente de si están satisfechos o no. Ahora bien, si los comensales salen satisfechos del restaurante serán unos buenos *42rand advocate* y atraerán a nuevos clientes, como vemos es una cuestión a tener en cuenta por la positiva repercusión que una buena opinión puede tener para el establecimiento.

- **Nuevos motivos, el papel de la experiencia**

“La gente se dirige cada vez más a una restauración de lugares de recreo” (Rochat, 1997:105). Hoy en día, cada vez es más frecuente que la gastronomía esté enlazada a una experiencia. Desde vivir la experiencia en un solo lugar, tal y como ir al Café de la Ópera¹⁶ en Madrid en el que sirven y amenizan la cena figuras del panorama lírico importantes, acompañado de una oferta culinaria exquisita, hasta vivir la experiencia en dos lugares distintos, por ejemplo, en la arrocería valenciana Nou Racó¹⁷, que ofrece un paseo por la Abufera de Valencia, antes de catar su oferta gastronómica típica.

- **Los cambios geográficos**

Rochat (1997) habla de los cambios que se han producido a lo largo de los años en cuanto al desplazamiento de los diferentes grupos de la población se refiere. Trata de explicar dónde se deben situar los nuevos negocios de restauración, para satisfacer las necesidades de estos colectivos. Por ejemplo, antiguamente, un establecimiento de restauración dirigido a personas jóvenes tendría oportunidad de éxito en un pueblo, hoy en día los jóvenes se trasladan a las ciudades para estudiar y trabajar y en este caso fracasaría.

- **La automatización “inteligente”**

Como consecuencia de que la mano de obra es cara y a veces falible, tal y como cuenta Rochat (1997), se sustituye en ocasiones a las personas por máquinas. Esta automatización se lleva a cabo en trabajos monótonos y arduos. En el ámbito de la restauración, por ejemplo, se ha podido mecanizar el proceso de picar alimentos, antes los picaba a mano un pinche y ahora lo hace una máquina, de esta manera se

¹⁶

Veáse:

https://www.elcafedelaopera.com/cenas-cantadas/una-cena-cantada?gclid=CjwKCAiAksvTBRBFewADSzEtDi6IZbPJxr9dMfbzHJTusHaPUXuN9cgvznICRytt4DW23RLbMTRoCoxgQAvD_BwE (Visitado 01/02/2018)

¹⁷ Veáse: <http://nouraco.com/> (Visitado 01/02/2018)

realiza la tarea en menos periodo de tiempo y de forma más segura, ya que se evita que el piche se corte.

- **Cambios generales en el comportamiento del consumidor**

Hoy en día, en el mundo del marketing y de la empresa, el elemento esencial es el cliente. El cliente siempre lleva la razón y por este motivo los responsables de los negocios deben adaptarse al cambio, puesto que en la actualidad existe un excedente en oferta y por tanto el consumidor puede elegir diferentes opciones. Por otro lado, el cliente cada vez está más informado y es más exigente y ello le hace no conformarse con cualquier servicio, además de que conoce muy bien sus derechos.

- **El respeto al entorno**

Hoy en día los restaurantes dentro de su dimensión económica tienen en cuenta a la ecología. Este aspecto es importante para colaborar y preservar el medio ambiente. Tal y como afirma Rochat (1997), las medidas sostenibles que se suelen tomar en este sector son: reducción de embalajes, ahorro de agua y de energía, utilización de papel reciclado o consignación de residuos especiales como el aceite o las bombillas de bajo consumo.

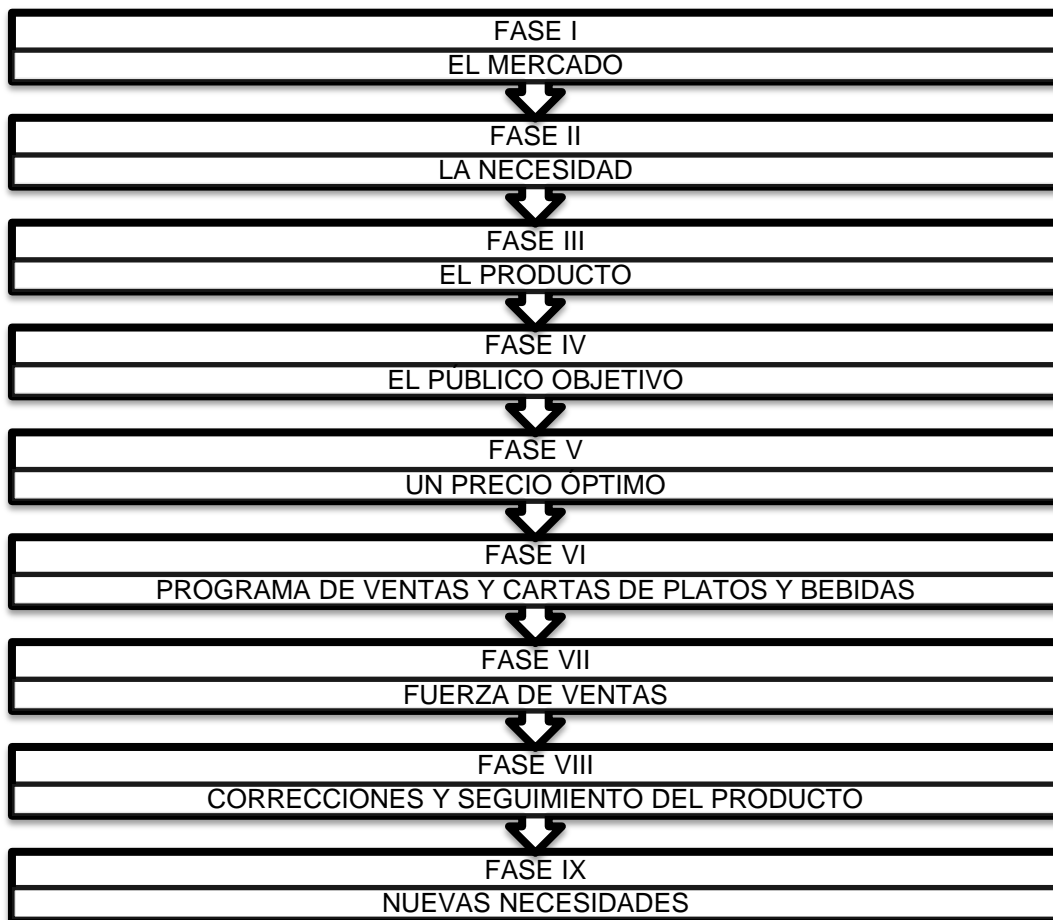
En la actualidad existen los llamados restaurantes sostenibles¹⁸ que deben cumplir unos criterios prefijados para adquirir esa calificación y tienen por objeto mejorar día a día. Un ejemplo de Restaurante Sostenible es O Fogar do Santiso en Santiago de Compostela que “trata 1200 kilogramos a la semana de residuos orgánicos de sus cocinas mediante una compostadora como solución para minimizar la cantidad de residuos orgánicos generados en la cocina del restaurante” (Antón, 2017).

2.2.4 Etapas del programa de ventas en la restauración.

Para aplicar el marketing en el mundo de la restauración, se debe elaborar un programa de ventas, el cual consta de diferentes fases, según Rochat (1997), que se encuentran reflejadas de modo esquemático en la siguiente figura.

¹⁸ Restaurante sostenible: es el que sirve y ofrece una cocina más natural respetando las reglas FLOSS (Fresh, Local, Organic, Seasonal, Sustanaible), "Fresco, Local, Orgánico, Estacional y Sostenible"

Figura 2.1: Metodología para el programa de ventas de un restaurante.



Fuente: Elaboración propia a partir de Rochat (1997).

1. FASE I: EL MERCADO

Rochat (1997) afirma que el mercado refleja la confrontación entre la oferta y la demanda. En el ámbito de la restauración, el mercado se va a determinar en función de distintos aspectos, tales como; la región, el entorno económico, tecnológico, ecológico.

2. FASE II: LA NECESIDAD.

Es la carencia que tiene el consumidor y que requiere saciarla a través de un tipo de restaurante, según explica Rochat (1997).

3. FASE III. EL PRODUCTO

Rochat (1997) lo define como el resultado de la combinación del mobiliario, el material, la decoración, el medio ambiente, los tipos de servicios a la clientela, el personal, la carta de platos y bebidas ofrecidas, etc. Además, este autor hace hincapié en la importancia de la calidad y originalidad del producto como factores clave en la penetración de mercado.

En este apartado, es oportuno destacar el ciclo de vida del producto, que consta: de las fases de: lanzamiento del producto, desarrollo y consolidación, madurez y declive. Las dos primeras fases, tanto la de lanzamiento del producto como la de desarrollo de éste, se caracterizan por una “rentabilidad débil” (Rochat, 1997:113) y grandes inversiones, el

objetivo principal es penetrar en el mercado. Este periodo va a definir el fracaso o el éxito. A continuación, se encuentra la fase de madurez, en la que el producto se encuentra en auge. Según Rochat (1997), esta etapa en el ámbito de la restauración puede ser duradera, siempre y cuando se realicen acciones de calidad, se efectúen labores de búsqueda, de investigación y análisis en cuando a las nuevas necesidades que pueden surgir. Por último, el ciclo de vida del producto culmina con la fase de declive, que se traduce en la disminución de la cifra de negocios. Como solución a este resultado, Rochat (1997), propone “realizar un esfuerzo de creatividad”.

4. FASE IV. PÚBLICO OBJETIVO

Rochat (1997) habla de tres pasos a seguir para determinar el público objetivo al que se debe dirigir el restaurante:

- a) Fase exploratoria. En esta etapa, se deben ir a visitar otros restaurantes que se consideren competencia. En ellos observar sus cartas, sus precios, la afluencia de público en función del turno, dependiendo si por la mediodía o por la noche, la atención al cliente, etc.
- b) Segmentación del mercado. Es hora de determinar el mercado en el que va a operar el restaurante, el público que se quiere atraer y satisfacer. Todo ello va a depender, según Rochat (1997), de la edad y el poder adquisitivo de los consumidores a los que se quiera llegar.
- c) Estrategia respecto a la elección de los objetivos. Una vez determinado el público al que nos queremos dirigir y el poder adquisitivo, llevamos a cabo la estrategia que mejor se adapte a las decisiones tomadas. Por ejemplo, la estrategia que adopte un restaurante de alta cocina, que se dirige a personas con poder adquisitivo alto, no es la misma que la estrategia de una pizzería que oferta una carta con precios más económicos.

5. FASE V. METODOLOGÍA PARA LA BÚSQUEDA DE UN PRECIO ÓPTIMO

Para fijar el precio óptimo en el sector de la restauración, hay que tener en cuenta tal y como explica Rochat (1997), la oferta y la demanda. En función de estos dos términos, se fijará el precio de venta que a su vez será comparado con el coste productivo.

El precio óptimo también va a depender del consumidor al que quieras llegar. Por un lado, si quieres captar como cliente a un joven universitario, los precios que tendrás que fijar en el restaurante serán bajos. Por otro lado, si quieres fidelizar o satisfacer a un padre de familia de nivel medio, que mire la calidad y el precio, pues el precio no podrá ser ni muy alto ni muy bajo.

6. FASE VI. EL PROGRAMA GENERAL DE VENTAS Y LAS CARTAS DE PLATOS Y BEBIDAS

Dentro del programa general de ventas, podemos situar las acciones de marketing offline. Tal y como afirma la Menorquina¹⁹ en su ebook sobre el marketing para restaurantes,

¹⁹ La Menorquina, empresa proveedora de postres helados a los restaurantes. Ebook: https://menorquina.com/uploads/documents/KAL_ebook_Marketing%20para%20restaurantes%20y%20hosteleria.pdf (Véase 24/02/2018)

uno de los actos a realizar, es la carta de platos y bebidas.

La carta, es un aspecto esencial en el programa de ventas, que debe estar en caminata “a la satisfacción de la clientela y a la prosperidad del establecimiento” (Rochat, 1997). Para un buen éxito de la misma, este autor recomienda realizarla pensando como clientes.

La Menorquina sostiene que el restaurante debe concebir la carta como su principal tarjeta de presentación y comunicación con el cliente; aconseja cuidar el diseño de la carta, cumpliendo una serie de objetivos de marketing que proporciona en su documento citado anteriormente, tales como:

- ✓ Resaltar los platos más rentables.
- ✓ Proporcionar carta individual de vinos y postres, con la finalidad de elevar el gasto medio por persona.
- ✓ Poner en práctica acciones de neuromarketing, diseño de cartas, etc.
- ✓ Potenciar la imagen de marca del restaurante.

7. FASE VII. FUERZA DE VENTAS

En los últimos años, se ha producido un aumento de competencia en el ámbito de la restauración como consecuencia de la evolución del sector. Por este motivo, según explica Rochat (1997), aparece el concepto de “fuerza de ventas” en cuanto a este tema se refiere.

Todo personal de un restaurante “debe adoptar la actitud de vendedor” (Rochat, 1997: 130), no sólo quien esté en contacto directo con el cliente, como puede ser el camarero, sino también quién no lo está, como es el director del restaurante, el cocinero., etc.

El papel de vendedor lo tiene que tener toda persona que conforma la plantilla de un restaurante, con independencia de si se dedican a ello o no. En definitiva, hasta un cocinero debe tener esta actitud para poder crear platos que se vendan y que satisfagan al cliente.

8. FASE VIII. CORRECCIONES Y SEGUIMIENTO DEL PRODUCTO

Es esencial antes de lanzar un producto que sea sometido a ciertas pruebas y críticas para poder alcanzar los objetivos de venta y consumición, tal y como explica Rochat (1997). De esta manera, se detectarán fallos que la empresa podrá modificar con anterioridad a la oferta del plato y así evitar las rectificaciones.

Por otro lado, el plato en una carta requiere un seguimiento a lo largo de su vida en el mercado. En este caso según Rochat (1997), se lleva a cabo una rectificación de oferta, según los costes del producto y la rentabilidad que les ofrezca el plato, la carta va a constar de platos fijos y platos variables. Los platos fijos ofrecerán siempre una rentabilidad, como consecuencia de que los productos que los forman no son de temporada ni tienen variaciones de costes llamativas. Y los platos variables, con frecuencia puede que estén formados por productos de temporada que sufran fluctuaciones en cuanto a su precio de adquisición y en ocasiones, tengan que ser retirados de la carta como resultado de una disminución de rentabilidad o por escasez de la materia prima.

9. FASE IX. NUEVAS NECESIDADES

Hay que tener siempre en cuenta que vivimos en un mundo en constante cambio.

Como fruto de esta situación, los restaurantes, en su fase de rectificación de oferta, tienen que tener presente, hacer un análisis del mercado y observar las nuevas tendencias en el mundo de la gastronomía y el cambio en los gustos de los consumidores. Con el objetivo de poder abarcar un número mayor de necesidades del cliente y poder continuar en el mercado, sin que el restaurante y su carta se queden obsoletos.

2.2.5. La comunicación online en restaurantes

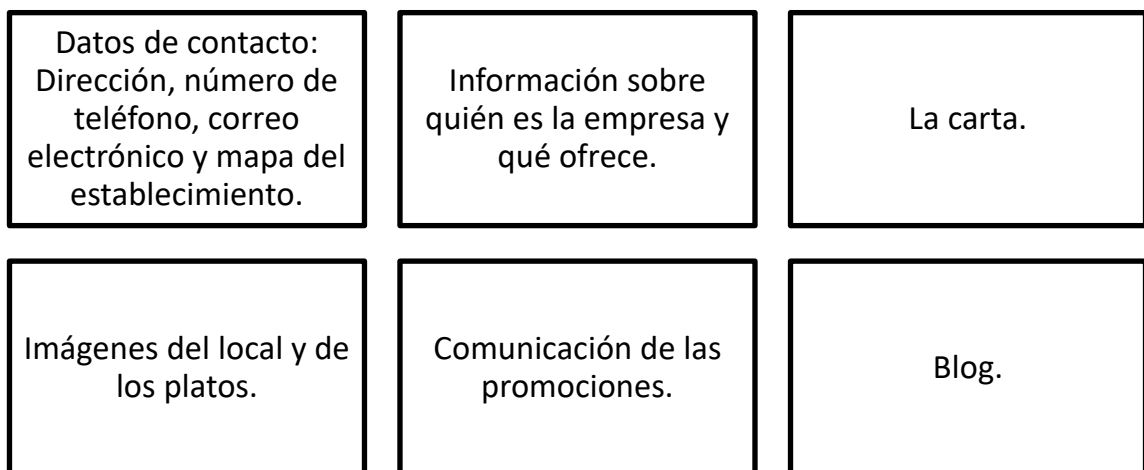
Una de las premisas básicas para poder sacar a delante el marketing de un restaurante hoy en día, es la presencia en la web y en las redes sociales.

La web es la carta de presentación del restaurante, La Menorquina en su blog establece que “en ella tienes que diferenciarte del resto, incluyendo el por qué deben elegir tu establecimiento de restauración y no otro”²⁰.

Añade que el diseño debe ir acorde al *branding* y al estilo que se ha elegido para decorar el restaurante. Por ejemplo, si el restaurante es innovador y sofisticado la página web debe ir acorde a ello, por el contrario si el restaurante es de comida tradicional, se tiene que reflejar en el planteamiento del portal.

En cuanto al contenido, en la entrada de blog mencionada, dirigida al marketing de restaurantes, nos da unas nociones básicas que cada restaurador deberá adaptar a su negocio. En la figura que se muestra a continuación, podemos observar los elementos básicos en cuanto al contenido se refiere, que no pueden faltar en la página web.

Figura 2.2: El contenido de una página web de un restaurante.



Fuente: Elaboración propia.

Sobre el blog decir, que es un elemento esencial para atraer clientes a la web. Gratton y Gratton (2012) dicen que “estamos en la era del blog”, es decir, en el momento de crear contenido y hablar de múltiples temas relacionados con la restauración y en concreto con el negocio.

En cuanto al contenido que se recoge en las entradas de un blog para un restaurante, cada restaurador deberá adaptar el discurso a su negocio. Hablar sobre ciertos alimentos,

²⁰ La Menorquina, empresa proveedora de postres helados a los restaurantes. En su blog: <https://blog.menorquina.com/marketing-de-restaurantes-las-redes-sociales-y-la-pagina-web>

publicar ciertas recetas o eventos son algunos de los contenidos trabajados en los blogs de éxito de muchos restaurantes.

Vinculadas a la página web, deben estar las redes sociales. Gratton y Gratton (2012) resaltan la importancia de *Twitter*, *Facebook* y *LinkedIn*. El negocio de la restauración debe realizar publicaciones relacionadas con su sector, su negocio, etc, de manera periódica para encontrarse siempre en la mente del cliente potencial que se encuentra al otro lado de la pantalla.

Twitter es el rey de los “140 caracteres del éxito” (Gratton y Gratton, 2012:44). La empresa en esta red debe lanzar mensajes concisos que sean capaces de captar la atención de los seguidores.

En *Facebook* la empresa debe crearse una página. “Las páginas son para que las empresas, organizaciones [...] difundan información de forma oficial y pública a personas que elijan conectarse a ellos” (Gratton y Gratton, 2012:56). Las funciones que oferta esta plataforma son múltiples para trabajar. Puedes crear eventos, sorteos, publicidad, etc. En definitiva, estás en contacto con los seguidores día y noche.

Por último, tenemos a *LinkedIn* cuyo objetivo principal según Gratton y Gratton (2012), es mantener una lista de contactos a nivel profesional. La actividad de *LinkedIn* para un restaurante, puede servir para encontrar excelentes chefs, metes, camareros, etc. Para mostrar los logros del restaurante, su plantilla. Para compartir pensamientos sobre el ámbito de la restauración, etc.

Nosotros entendemos que el canal You Tube también es una herramienta de gran interés para difundir la actividad de un restaurante. El formato vídeo tiene mucho éxito en la sociedad actual y permite mostrar la evolución de ciertos eventos, recetas, etc.

2.3 Los recursos humanos en la restauración.

El negocio de la restauración pertenece al sector terciario, es decir, al sector servicios. Por tanto, se observa una clara dependencia de este negocio respecto del factor humano.

Las personas son esenciales para que un restaurante salga adelante tanto para elaborar los platos, como para servirlos, para relacionarse, para limpiar el establecimiento, para dirigirlo, etc.

Una vez detectada la importancia que tiene la mano de obra en este ámbito, vamos a hablar a lo largo de este apartado de las personas que trabajan en el sector de la restauración.

2.3.1 El rol del personal en la restauración.

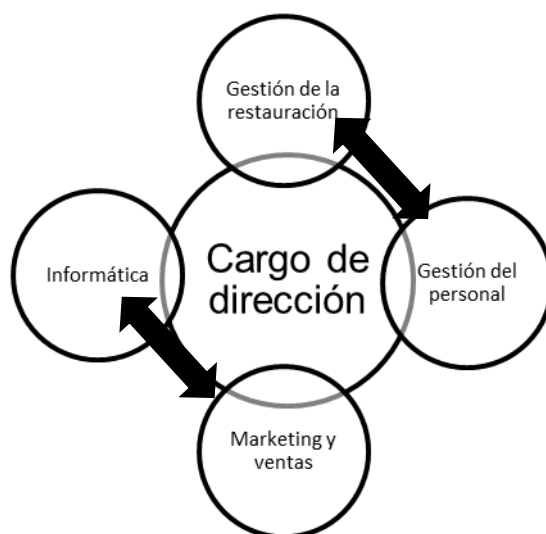
A lo largo de la historia, se ha menospreciado la importancia de las relaciones humanas en el ámbito de la restauración, tal y como explica Rochat (2001). Sin embargo a partir de los años 80, el papel de empresario en la restauración comienza a exigir cierto manejo tanto en materia económica (presupuestos, costes, planificación etc), como en materia laboral (derecho del trabajo, derecho sindical, etc).

Rochat (2001) explica la correlación existente en la actualidad, entre la gestión de

restauración y la gestión de personal, el jefe de restauración debe trabajar estrechamente con el jefe de personal, indicándole el perfil de trabajador que debe reclutar, trasmitiéndole el comportamiento del personal, etc. Además, estas dos figuras deben encargarse de manera conjunta de la informática y del marketing en el sector de la restauración. A continuación, una figura que muestra la concordancia de unas áreas con otras, para que la actividad del restaurante sea llevada con éxito.

La figura 2.3. muestra la coordinación que debe existir entre diferentes áreas de un restaurante, para que su actividad sea llevada a cabo de manera exitosa.

Figura 2.3: Interdependencia de las diversas áreas de la restauración.



Fuente: Rochat (2001).

2.3.2 Las políticas de recursos humanos en empresas de restauración.

Según el estudio practicado en 2008 por la FEHR²¹, una de las variables que más incide a la hora de implantar políticas de recursos humanos en una empresa es el tamaño de ésta, cuanto más grande sea la empresa, mayor será la posibilidad de que se apliquen políticas y sistemas de gestión de recursos humanos. A continuación, la tabla 2.2. refleja los datos obtenidos en el estudio.

Tabla 2.2. Grado de implantación de políticas de recursos humanos en empresas de restauración (%).

	Número de trabajadores			
	Menos de 19	De 20-49	De 50-499	Más de 500
% de empresas en las que existe una estrategia documentada de gestión de RRHH	9	22	30	50
Existencia de un departamento o persona encargada exclusivamente de la gestión de los RRHH	5	12	29	82

Fuente: García y otros (2010:27)

De acuerdo a los datos de la tabla, podemos concluir que las empresas de menos de 19 trabajadores no tienen apenas implantados sistemas de gestión de recursos humanos. Son las empresas de mayor tamaño las que tienen mucho más desarrollado este aspecto.

²¹ Véase: http://www.iese.edu/Aplicaciones/upload/LBinsednetwork9_1.pdf (Visitado 07/04/2018)

Otra variable que García y otros (2010) tienen en cuenta a la hora de realizar el análisis, es el nivel de formación de los propietarios o gerentes del restaurante. Frecuentemente, son personas con un nivel básico de estudios por lo que carecen de formación en materia de gestión de empresas y como consecuencia de ello no ven la importancia de aplicar las políticas de recursos humanos en sus negocios.

Una vez analizada la repercusión del tamaño de la empresa y de la formación del gerente, en la aplicación de las políticas de recursos humanos en los restaurantes, vamos a desglosar y por consiguiente a estudiar, el grado de implantación de funciones de recursos humanos en las empresas de restauración, a partir de la tabla 2.3.

Tabla 2.3. Grado de implantación de las funciones de recursos humanos en la restauración (%).

Descripción de puestos	Número de trabajadores			
	Menos de 19	De 20 a 49	De 50 a 499	Más de 500
Reclutamiento	12	29	42	72
Selección	12	27	42	79
Planes de acogida	4	15	24	67
Plan de Carrera Promoción Profesional	2	8	18	44
Formación	10	29	56	83
Evaluación del desempeño	24	22	20	41
Clima y satisfacción laboral	5	11	26	44
Administración de personal	11	32	53	88
Relaciones laborales	8	32	50	72
Prevención de RRL	36	51	68	94

Fuente: García y otros (2010:27).

Una de las primeras apreciaciones que podemos resaltar a partir de la información de la tabla, es que el porcentaje de empresas que afirman implantar alguna de las funciones citadas aumenta conforme se va incrementando el número de empleados.

Por otro lado constatamos que menos de la mitad de las empresas grandes, implantan políticas tales como, la evaluación del desempeño (41%), las encuestas de clima, la satisfacción laboral (44%) o la promoción (44%).

También se observa que la función más sistematizada en las empresas de restauración es la que afecta a la prevención de riesgos laborales, lo cual no debe sorprendernos si tenemos en cuenta su obligatoriedad desde el punto de vista legal.

A continuación, vamos a mostrar un resumen sobre el análisis de las funciones de RRHH que se llevan a cabo en el ámbito de la restauración. Plasmar las ideas obtenidas tras el estudio de García y otros (2010) en la tabla, que nos ayudará a adentrarnos y a entender el siguiente aspecto a tratar, la rotación de personal.

Tabla 2.4. Resumen de las funciones de RRHH implantadas en los restaurantes.

Funciones de RRHH	Descripción
Descripción de puestos	Un porcentaje bajo de restaurantes tradicionales realizan la descripción de puestos. Debido a la simplicidad de tareas y la contratación de personal con experiencia.
Reclutamiento	Es una de las funciones más usadas en este sector. Las fuentes más utilizadas son las relaciones personales, los anuncios, la petición directa y las Empresas de Trabajo Temporal.

...Continúa

...Viene de la página anterior

Selección	Es una de las herramientas más presentes en la restauración. Las actitudes valoradas son la experiencia, la actitud y en ocasiones la disponibilidad horaria.
Formación	Las acciones formativas son más usuales en restaurantes con gran volumen de personal o con algún título de prestigio que lo requiera, como por ejemplo un Estrella Michelin. Por el contrario, en los restaurantes tradicionales no es usual impartir formación a los trabajadores, menos de un cuarto de los restaurantes lo hacen.
Plan de Acogida	Es una de las opciones que menos se utiliza en restauración. Normalmente, un Plan de Acogida se proporciona a los empleados de una empresa, para que conozcan su Misión, Visión, Cultura, su forma de hacer las cosas, formación inicial, información general de la empresa, etc.
Evaluación del desempeño	Esta función está implantada de manera mayoritaria en el sector de la restauración. Se lleva a cabo la evaluación a través del superior inmediato y suele ser de carácter subjetivo, como consecuencia de la indefinición de objetivos.
Plan de carrera y Promoción profesional	Es una de las herramientas con menos éxito en la restauración, en cuanto a su implantación se refiere. Sólo las empresas de grandes dimensiones pueden ofrecer esta oportunidad.
Clima y satisfacción laboral	Normalmente, las empresas que realizan encuestas que traten sobre el clima y la satisfacción laboral, son las que superan los 500 trabajadores.
Prevención de RRLL	Casi la mitad de las empresas de restauración tiene la función de prevención documentada, aunque la ley actual obliga a todas las empresas a la documentación en materia de prevención.

Fuente: Elaboración propia a partir de García y otros (2010).

Como podemos observar en este cuadro resumen, las acciones pertenecientes al departamento de recursos humanos en la restauración que más se utilizan, son las de selección y reclutamiento.

Las empresas de este sector, con un número medio de empleados, descuidan el marketing interno, es decir, olvidan establecer políticas que beneficien a sus empleados, lo cual redundará de forma negativa en su fidelización. Esto explica en parte la elevada rotación de personal en este tipo de establecimientos.

En definitiva, si el sector de la restauración, además del reclutamiento y selección diera importancia al desarrollo profesional del trabajador, con planes de carrera y promociones y al bienestar laboral con encuestas de clima y satisfacción, se podría reducir en cierta medida la rotación de personal.

2.3.3 La rotación del personal en restauración.

La rotación de personal es uno de los aspectos clave a tener en cuenta dentro de la gestión de recursos humanos. El índice de rotación indica “el volumen de entradas y salidas de empleados en relación con los recursos disponibles, dentro de cierto período de tiempo y en términos porcentuales” (García y otros, 2010:33).

Un alto índice de rotación nos informa de la carencia de trabajadores estables y un índice bajo nos determina la existencia de un equilibrio en la empresa, en cuanto a su capital humano se refiere.

Según García y otros (2010), no existe un resultado concreto para poder especificar cuál es el índice de rotación idóneo. La interpretación de este dato varía en función del sector o actividad a la que se dedique la empresa. Por ejemplo, una cafetería no va a tener el mismo punto óptimo de rotación que puede tener un contable que trabaje en una gestoría.

En la cafetería, apenas se requiere cualificación y es más fácil aprender y adaptarse a las tareas, por tanto el índice de rotación óptimo será mayor que en la gestoría. Puesto que en esta última, el contable requiere un proceso de adecuación más largo que puede darse por la adaptación al uso de los programas específicos de esa empresa.

En concreto, la restauración es un sector que se caracteriza por un índice de rotación alto. Uno de los motivos por los que se produce la rotación de personal es la insatisfacción laboral que, como hemos dicho anteriormente, en los restaurantes está poco trabajada. En general no se invierte tiempo en hacer encuestas sobre satisfacción y clima laboral, sólo lo hacen empresas con más de 500 trabajadores. Al no aplicar esta política de recursos humanos, en ocasiones, el empresario no detecta el malestar del trabajador y éste abandona.

La rotación, tal y como la definen García y otros (2010), debe ser considerada como consecuencia de un conjunto de factores tanto internos como externos.

1. Factores externos

Podemos agruparlos en dos categorías, por un lado los relativos a la demanda del restaurante y, por otro, los relacionados con la situación económica.

- Según la demanda del restaurante.

Este sector está caracterizado por contratar personal de carácter temporal, en función de las circunstancias de la producción.

- Según la situación económica.

El índice de rotación en la restauración va a variar en función de si nos encontramos en un momento de auge económico o de crisis. Para algunos colectivos “el empleo en restauración se percibe como una colocación puente hacia otros sectores” (García y otros, 2010: 35) como es el caso de la construcción. Por ejemplo, un albañil que trabaja en el sector de la construcción y que cuando no tiene proyecto asignado, trabaja de camarero, en situación de crisis, sus expectativas de encontrar empleo en su sector disminuyen, por ello, se quedaría más tiempo en su puesto de camarero, lo que conllevaría a una disminución de la rotación de personal.

2. Factores internos

Los factores internos los vamos a dividir en dos grupos, tal y como lo hacen García y otros (2010). Por un lado, los factores internos sectoriales, que son aquellos que dependen de las características del sector. Y por otro lado, los factores internos organizacionales, que son aquellos que corresponden a la empresa.

- Los factores internos sectoriales: se pueden concretar en los siguientes
 - La elevada contratación temporal, es uno de los atributos del sector de la restauración, como consecuencia de la estacionalidad del mismo.
 - La selección de personal estableciendo como criterio la experiencia y otros criterios subjetivos como consecuencia de la necesidad inmediata de incorporación. Dejando de lado la formación y otros aspectos más imparciales.

- La restauración requiere disponibilidad horaria y trabajar fines de semana.
- La promoción es poco viable, normalmente, las empresas son pymes y existen pocas oportunidades de ascender, por tanto, para mejorar profesionalmente se requiere a la rotación dentro o fuera de la restauración.
- Los factores internos organizacionales: se concretan en la política salarial, la política de contratación, la evaluación del desempeño y el análisis y la mejora del clima laboral y las condiciones de trabajo.

En definitiva, los factores internos característicos de una empresa concreta, hacen referencia al conjunto de situaciones que van a influir directamente sobre el empleado. García y otros (2010) determinan que cuando un trabajador no alcanza un determinado nivel de satisfacción, busca otro trabajo.

La empresa tiene como objetivo retener al personal, pues de lo contrario aumentaría en gran cantidad sus costes. Para alcanzar esta meta, se debe reducir la rotación, solucionando los problemas relativos al clima y a la satisfacción laboral que afectan al trabajador. Si se trabaja en el llamado marketing interno, escuchando al trabajador y negociando unas condiciones beneficiosas para ambas partes, se irán sufragando las carencias, que caracterizan a la restauración como un sector con duras condiciones de trabajo en el que buena parte de las personas que acceden a trabajar en él, es por motivos temporales.

2.3.4 La formación en restauración.

En la actualidad, la formación es una premisa esencial para el desarrollo, la innovación, la adaptación y la comunicación de las empresas, tal y como explica Rochat (2001).

Además, añade que la formación que se imparte debe estar basada en la realidad profesional, es decir, en unas necesidades previas detectadas.

En el sector de la restauración, existen desajustes entre la formación y el mercado laboral real. Según reflejan García y otros (2010), la formación reglada española aplicable al sector de la restauración se recoge en tres titulaciones de FP:

- Técnico de Cocina y Gastronomía (grado medio)
- Técnico de Servicios en restauración (grado medio)
- Técnico Superior en restauración (grado superior)

Toda la formación reglada relativa a este ámbito es excesiva, según explican García y otros (2010), se trata de ciclos formativos de un total de 2.000 horas. Según reflejan los autores, en España no se tiene en cuenta que más del 90% de las empresas de restauración son pymes y ello conlleva una difícil promoción. Por tanto, los jóvenes que quieren iniciarse en el mundo de la restauración están sometidos a demasiadas horas de formación para, en la mayoría de los casos, terminar ejerciendo de camarero, cuyo requisito más usual exigido es la experiencia y no la formación.

En definitiva, los ciclos formativos a los que hemos aludido en líneas precedentes, tienen escasas matriculaciones, como consecuencia de que la formación apenas se

reconoce en este sector. García y otros (2010) explican que los jóvenes prefieren ir adquiriendo experiencia puesto que es el criterio que más se valora. En su defecto, los que optan por estudiar una FP relacionada con el sector, terminan en su mayoría, en un puesto en el que no se exigen estudios ni el sueldo acompaña, puesto que no tienen experiencia en esa actividad, lo que le reporta una insatisfacción laboral.

Vista la ineffectividad de la FP dentro del sector de la restauración en España...
¿Cómo debería ser dicha formación?

Rochat (2001) propone una serie de premisas para mejorar la formación en restauración en las aulas. Para así evitar la insatisfacción laboral de los jóvenes que cursan esa FP y facilitar su inserción laboral, proporcionándoles experiencias prácticas que se ajusten a la realidad durante sus estudios. La formación deberá constar:

- Un nuevo estilo de comunicación. El objetivo de esta reforma es proporcionar experiencias a los estudiantes directamente con los profesionales, puesto que de esta manera van a adquirir conocimientos esenciales a la hora de comunicarse con los clientes, que sólo se pueden aprender en la práctica. Sin dejar de lado, la teoría que se imparte en las aulas por parte de los profesores, pero concediéndole menos tiempo.
- Una formación menos rígida. Se aboga por unos planes de estudios adaptativos, en función de los cambios ocasionados en el entorno que tenga repercusión en este sector. A la hora de fijar el contenido, que se tenga en cuenta lo que sucede y sucederá en las industrias agro-alimentarias, en el terreno de los transportistas, de la gente joven, de la gente mayor, etc.
- Una mayor adaptación a la realidad. Rochat (2001) pone como ejemplo, la dificultad que tiene un profesor que imparte una asignatura de comunicación en una escuela de hostelería. Puesto que quizá, si no ha trabajado nunca en una cocina es difícil que transmita a sus alumnos conocimiento esenciales, en cuanto al lenguaje a tratar con los compañeros, con los clientes, etc. Debido a que no ha presenciado el ambiente en una cocina en acción ella y desconoce las personas que la animan. En este caso, es más efectivo aprender con la práctica que con la teoría.
- Una motivación al desarrollo cultural. La cultura ayuda a “comprender al mundo, [...] por medio de las grandes obras de creación, artística, literaria y científica” (Rochat, 2001:63). Por ello, es esencial incluir esta materia en el plan de estudios de una FP de restauración, puesto que la cultura va ayudar a la persona a captar mejor el entorno en el que vive y trabaja. Reportándole una mejor detección de las necesidades de los clientes, en definitiva, un mejor servicio.
- Una apuesta por la creatividad. En los planes de estudio de las FPs de hostelería se debe incluir el desarrollo de una enseñanza que abogue por la creatividad. Porque esta cualidad es el futuro de la hostelería, según afirma Rochat (2001).

En resumen, se debe configurar un plan de estudios que proporcione actitudes y aptitudes a los jóvenes para poder dar un buen servicio al cliente. Éste “ya no querrá pagar facturas elevadas sin que se le proporcione una calidad real del servicio”(Rochat, 2001: 64).

Rochat (2001) apuesta por una enseñanza en el ámbito de la restauración con menor inversión en las aulas, en cuanto a material didáctico se refiere (como pueden ser instrumentos audiovisuales, diseño de sillas y mesas, decoración, acústica), y una mayor inversión en la formación y calidad de los servicios.

2.4 La Estrella Michelin

Las Estrellas Michelin juegan un importante papel en cuanto a la gastronomía se refiere. Por ello, en este apartado explicaremos su trayectoria a lo largo de la historia, daremos una definición del término y analizaremos la repercusión económica y social que tiene este galardón sobre un restaurante.

2.4.1 Historia de la Estrella Michelin

Todo comenzó a principios del siglo XX, allá por el año 1900, en Francia. Los hermanos André y Edouard Michelin²² fundaron una empresa de neumáticos, actualmente muy conocida, con el nombre de Michelin. Ellos aprovecharon la oportunidad que existía en el mercado automovilístico, como consecuencia del incremento de la flota de automóviles en aquella época.

Facilitar el viaje tanto a conductores como a acompañantes era el propósito, de estos dos hermanos franceses y del grupo Michelin. Por ello en 1900 en Francia apareció la primera Guía Michelin. Esta guía constaba de mapas, instrucciones de cómo cambiar una rueda, dónde repostar, dónde comer, dónde dormir... etc. En definitiva, según explica Solla (2014) tenía como pretensión principal basarse en las tres R "Repostar, reparar y reposar".

En sus comienzos la Guía era gratuita, hasta que un día André Michelin visitó un taller y observó que su Guía estaba siendo usada para calzar un banco. A partir de ese momento, y basándose en la idea de que "el hombre solo respeta de verdad aquello por lo que paga" (Michelin, 2017), la Guía pasó a comercializarse y a valer 5 pesetas, en España.

A sabiendas del interés que suscitaba la sección de restaurantes de la Guía, los hermanos Michelin "reclutaron a un equipo de comensales misteriosos" (Michelin, 2017), los que actualmente reciben el nombre de "inspectores". Esta selección de personal se hizo con el objeto de poder calificar los restaurantes presentes en la Guía.

Con el paso del tiempo, los hermanos André y Edouard sintieron la necesidad de valorar y clasificar a los restaurantes pertenecientes a su Guía. Al principio comenzaron sólo otorgando una estrella, pero finalmente aumentaron las categorías, distinguiéndose entre una, dos y tres estrellas en función de su cocina, estableciéndose unos criterios determinados para adquirir dichos galardones.

2.4.2 ¿Qué es la Estrella Michelin?

El término de Estrella Michelin es definido por Solla (2014), como un sistema implantado por la Guía Michelin, que valora a los restaurantes en función de su cocina. Este galardón gastronómico es concedido por inspectores ajenos al restaurante y pertenecientes a la Guía. El reconocimiento se le otorga al establecimiento y no a las personas, en el caso

²² Véase: <https://guia.michelin.es/magazine/acerca-de-la-guia/historia-de-la-guia-michelin> (Visitado 02/05/2018)

de que el restaurante cambiara de cocinero, aquél no perdería la Estrella.

Para llevar a cabo la calificación del restaurante, Solla (2014) distingue tres niveles:

- El primer nivel se corresponde con una estrella, indicándonos que la cocina es muy buena. Para conseguirla es necesario cuatro visitas de inspectores nacionales.
- El segundo nivel se identifica con dos estrellas, informándonos de que es una cocina excelente y que merece la pena desviar el camino para ir al restaurante. Para lograr esta puntuación se requieren diez visitas tanto de inspectores nacionales como internacionales.
- El tercer nivel y máximo se equipara con tres estrellas, nos orienta hacia una cocina excepcional que motiva a iniciar un viaje para conocerla. Para alcanzar esta valoración, como premisa esencial, se establece superar varias visitas de inspectores internacionales.

Los inspectores se basan en evaluar por un lado, con Estrellas, la comida que pueda servir el restaurante y por otro, con Cubiertos, el confort y el servicio prestado. En este último sistema de calificación referente a la decoración del interior, a la presentación de la mesa o a la calidad del servicio, Michelin (2017) distingue 5 niveles²³:

- Un cubierto: sencillo pero confortable.
- Dos cubiertos: confortable.
- Tres cubiertos: muy confortable.
- Cuatro cubiertos: gran confort.
- Cinco cubiertos: gran lujo y tradición.

A continuación, en la siguiente tabla, se muestran los criterios²⁴ utilizados por Michelin (2017), para estimar la categoría de los restaurantes visitados.

Tabla 2.5. Los criterios de evaluación para otorgar Estrellas y Cubiertos.

Criterios que valoran la comida (Estrellas)	Criterios que valoran el confort y el servicio (Cubiertos)
Calidad y selección de los productos	Decoración
Creatividad del chef	Detalles
Dominio del punto de cocción	Equipamientos
Relación calidad precio	Confort
Regularidad	Servicio

Fuente: Elaboración propia.

Por tanto, y tal y como indica Solla (2014), podemos encontrar restaurantes de lujo con cinco Cubiertos y una Estrella, o restaurantes con un Cubierto y tres Estrellas.

Otras calificaciones que otorga la Guía Michelin son el Bib Gourmand y el plato Michelin. El primero, “es un reconocimiento a los establecimientos que sirven buena comida a precios moderados” (Michelin, 2017). Y el segundo, identifica a los restaurantes seleccionados que no tengan estrellas ni Bib Gourmand, con el objetivo de resaltar la garantía de calidad que proporciona ser incluido en la Guía Michelin, tal y como se explica en su blog Michelin (2017).

²³ Véase: <https://guia.michelin.es/magazine/acerca-de-la-guia/hasta-las-estrellas-y-mas-alla> (Visitado 30/04/2018)

²⁴ Véase: <https://guia.michelin.es/magazine/acerca-de-la-guia/hasta-las-estrellas-y-mas-alla> (Visitado 30/04/2018)

2.4.3 La repercusión económica y social del marketing de restaurantes en el caso de la Estrella Michelin.

El galardón proporcionado por la Guía Michelin, es uno de los motores que potencia el marketing del restaurante, siendo éste reconocido a nivel nacional e internacional, como consecuencia de la publicidad que se hace por recibir esta condecoración.

No siempre recibir una Estrella es positivo en cuanto al marketing se refiere. En ocasiones el establecimiento puede perder su target y desviarse sin alcanzar sus objetivos, como es el ejemplo, de Casa Julio en un pueblecito de Valencia, que pidió que le retiraran la Estrella Michelin. Julio, el propietario, explicaba al periódico El País²⁵, que a partir de ser galardonado cambió la esencia de su restaurante, y con ello sus clientes habituales que dejaron de ir a disfrutar de su comida. Y es que, como consecuencia del cambio de la carta, echaban de menos las típicas raciones de tamaño considerable al centro de la mesa, que habían sido sustituidas por platos sofisticados y de reducido tamaño. Ahora bien, la mayoría de los casos aprovechan la imagen que confiere disfrutar de estos galardones para potenciar su establecimiento y para captar nuevos clientes dispuestos a pagar un sobreprecio por acudir a disfrutar de la comida y del ambiente.

La Estrella Michelin no sólo tiene incidencia en el marketing, sino que también afecta al ámbito económico y social. Respecto al factor económico, Otero (2016) explica que son pocos los restaurantes con Estrella Michelin a los que su actividad les reporta beneficios²⁶. La Estrella aumenta la facturación del restaurante debido al aumento de la clientela; ahora bien, desde el lado de los gastos también se producen incrementos derivados de la contratación de personal para poder atender a esa demanda, del gasto en vajilla y otros productos accesorios para alcanzar con creces las expectativas del comensal, del alquiler del local, etc.

En definitiva, pocos son los establecimientos con Estrella que obtienen grandes beneficios, según señala Otero (2016). Generalmente, los actuales cocineros con éxito cuyos restaurantes sostienen su galardón, como es el caso de David Muñoz de DiverXo, es como consecuencia de que se pluriemplean, realizando programas de televisión, publicando libros, abriendo otros restaurantes sin Estrella, etc.

Por otro lado, para obtener una idea de la percepción que tiene la sociedad sobre los restaurantes de Estrella Michelin. Hemos realizado un cuestionario que vamos a analizar a continuación y cuyas preguntas correspondientes se encuentran en el Anexo I.

2.4.3.1. Datos de la encuesta e información general

La encuesta la hemos realizado a través de la plataforma de *Google Form*. Consta de 34 preguntas, de las cuales 3 corresponden a datos de clasificación, 11 preguntas de información general sobre la percepción que se tiene al respecto de la Estrella, 13 preguntas destinadas a conocer qué motivaría a las personas encuestadas a ir a un restaurante de éstas características y con quién irían acompañadas y 7 preguntas dirigidas a personas que ya han visitado algún establecimiento con estrella, al objeto de obtener información sobre su valoración al respecto.

²⁵ Véase: https://elpais.com/cultura/2014/12/01/actualidad/1417460969_280579.html (Visitado 02/05/2018)

²⁶ Véase: <https://www.muyinteresante.es/curiosidades/preguntas-respuestas/es-rentable-para-un-restaurant-tener-estrellas-michelin-561510039370> (Visitado 02/05/2018)

La encuesta ha sido rellenada por un total de 173 personas, 111 mujeres y 62 hombres, comprendidos entre 18 y 63 años, y en su gran mayoría con estudios universitarios. La tabla 2.6 recoge los datos sobre la ficha técnica de la encuesta.

Tabla 2.6. Ficha técnica de la encuesta²⁷

CARACTERÍSTICAS	
Elemento muestral	Individuo
Procedimiento de muestreo	Muestreo de conveniencia
Tamaño muestral	173 individuos
Error muestral	± 7,4%
Nivel de confianza	95%
Tiempo	Noviembre-diciembre de 2017
Fuente de información	Encuesta on line

Fuente. Elaboración propia

A partir de aquí, se comienzan a hacer preguntas sobre la información general relativa a los establecimientos con dicho galardón. Un 51,4% de los individuos encuestados afirman haber visitado alguna vez un restaurante con Estrella Michelin y del resto, más del 80% ha pensado en visitarlo en alguna ocasión. Más allá, el 44,8% de la muestra reconoce estar dispuesto a apuntarse en una lista de espera para poder comer en un establecimiento de este tipo.

Por otro lado, la mayoría de los encuestados (un 50,9%) atribuyen mayor importancia a aquellos establecimientos galardonados con estrellas Michelin que los que no tienen dicho reconocimiento. Por otro lado el 58,4% de los individuos dicen no fijarse en los restaurantes que tienen Estrella, frente al 41,6% que sí lo hace.

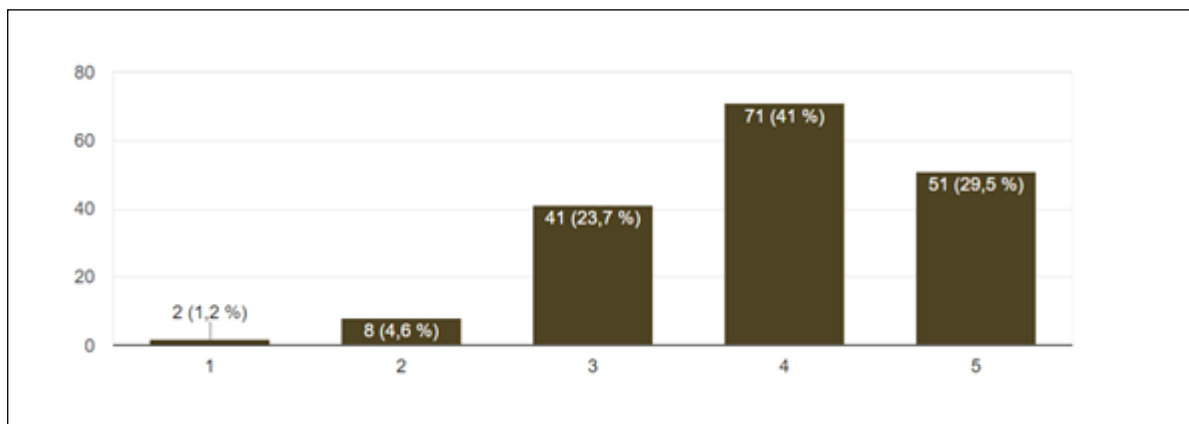
Respecto a la repercusión que para un determinado territorio o ciudad tiene el disponer de algún restaurante premiado con una Estrella Michelin, la muestra opina en un 83,8% que ayudan a reactivar el turismo gastronómico.

2.4.3.2. Percepción general sobre los establecimientos con Estrella Michelin

La gran mayoría de los encuestados entiende que un restaurante con Estrella Michelin tiene mucha categoría. Los resultados completos pueden verse en el gráfico 1. Que nos permite concluir que más del 70% opina en ese sentido.

²⁷ A pesar de que nuestro muestreo es de conveniencia (no probabilística) y por tanto la ficha técnica no debería ser incluida hemos optado por añadirla ya que pensamos que es importante reflejar el procedimiento íntegro que se lleva a cabo para este tipo de estudios y la ficha técnica es un aspecto clave e importante.

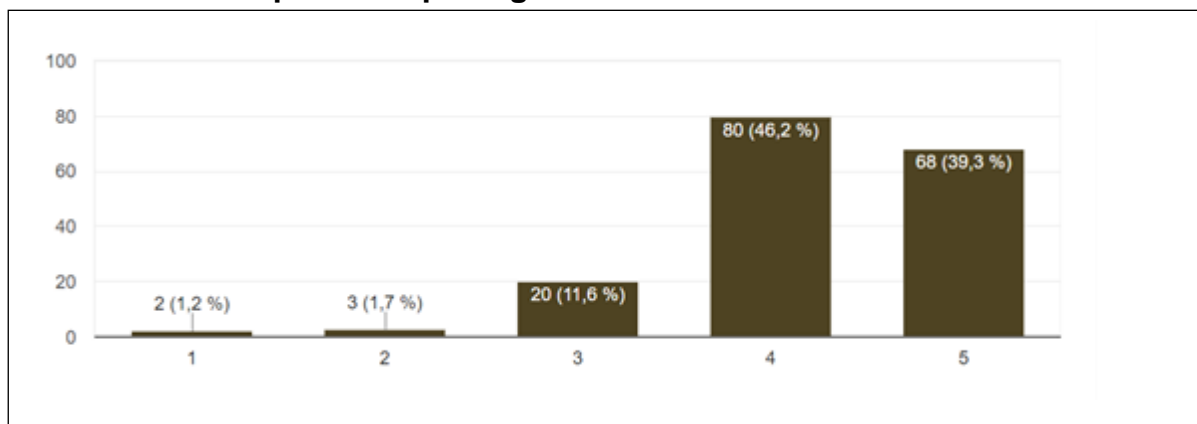
Gráfico 1. Percepción de la categoría de un restaurante con Estrellas Michelin



Fuente. Elaboración propia

En el mismo sentido responden a la pregunta acerca del prestigio de un restaurante de este tipo. Más del 85% de la muestra opina que un establecimiento que detenta este galardón tiene mucho prestigio. El gráfico 2 muestra todas las respuestas relativas a esta cuestión.

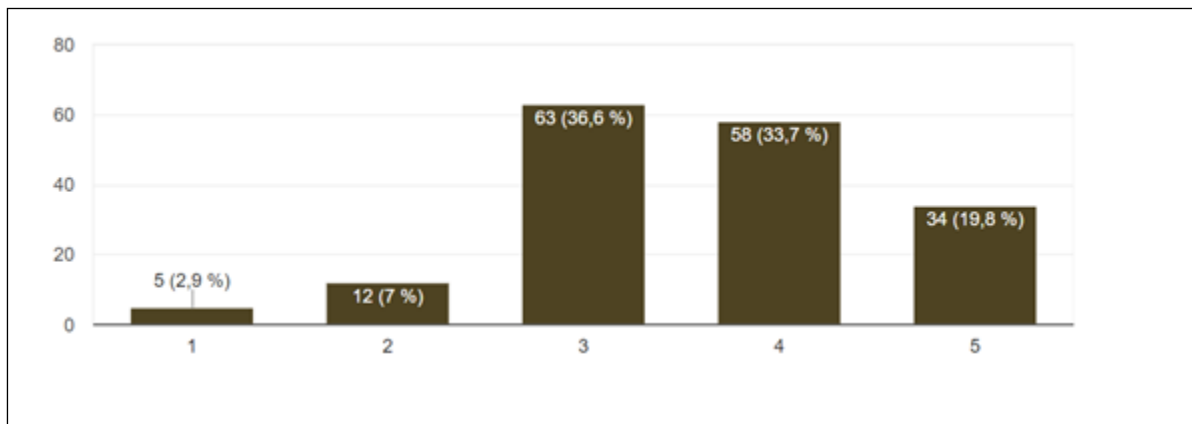
Gráfico 2. Percepción del prestigio de un restaurante con Estrellas Michelin



Fuente. Elaboración propia

En relación a los atributos propios de un restaurante, esto es la comida, el 53,5% de los encuestados entienden que es muy buena. En una opinión central se sitúa un 36,6% de los individuos, quedando poco menos del 10% dentro de la opinión de que la comida no es buena. Más detalles en el gráfico 3.

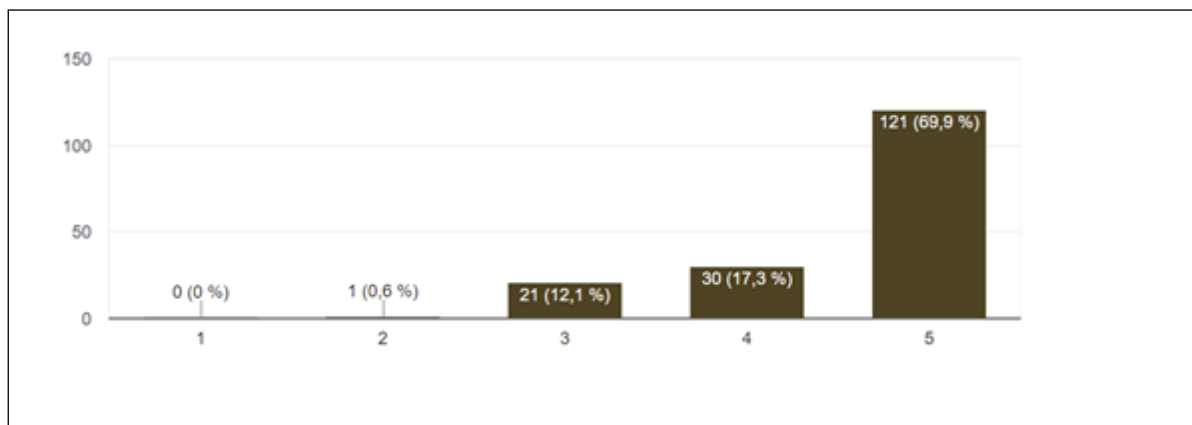
Gráfico 3. Percepción de la calidad de la comida



Fuente. Elaboración propia.

Otro de los atributos por los que preguntamos fue el precio del servicio ofrecido por este tipo de restaurantes. Cerca del 70% están totalmente de acuerdo con la afirmación de que los precios son muy elevados, un 17,3% están bastante de acuerdo y el resto se sitúan en una posición central. Estos resultados evidencian que el servicio se asocia a precios de prestigio, con las connotaciones positivas y negativas que ello pueda conllevar. Para más detalle consultar gráfico 4.

Gráfico 4. Percepción del nivel de precios



Fuente. Elaboración propia

2.4.3.3. Motivos y ocasiones para visitar un establecimiento con Estrella Michelin

La siguiente batería de preguntas trató de identificar las razones que llevan a los encuestados a elegir un restaurante con galardón. La tabla 2.7 recoge las respuestas a estas cuestiones.

Tabla 2.7. Motivos para visitar un restaurante con Estrella Michelin

Motivo	Si	No
Saciar la necesidad de alimentación	5,2%	94,8%
Degustar platos gourmet	91,9%	8,1%
Comer aquello que no consumo en casa	89%	11%
Salir de la rutina	79,1%	9,2%

...Continúa

...Viene de la página anterior

Visitar un lugar de prestigio	54,9%	45,1%
Mezclarme con personas destacadas	5,2%	94,8%
Disfrutar de un establecimiento agradable	70,5%	29,5%
Disfrutar de un trato exquisito	66,3%	33,7%

Fuente. Elaboración propia

Como vemos, las principales razones para elegir un establecimiento de este tipo son gastronómicas, esto es, degustar platos gourmet y comer cosas que no se consumen en el hogar. Cerca encontramos otros motivos relativos al ocio como salir de la rutina y disfrutar de un establecimiento agradable. No parecen ser importantes factores como el tipo de clientela que acude al establecimiento o la necesidad básica de alimentación.

También quisimos conocer la ocasión de uso que llevaría a los encuestados a elegir un restaurante con Estrella. La tabla 2.8 muestra los resultados, de los que podemos concluir que la ocasión estrella es celebrar algo con la pareja.

Tabla 2.8. Ocasión de uso para visitar un restaurante con Estrella Michelin.

Ocasión	Si	No
Para celebrar algo con mi pareja	85%	15%
Para celebrar algo con mi familia	57,8%	42,2%
Para agasajar a alguien por negocios	42,8%	57,2%
En cualquier momento	30,1%	69,9%

Fuente. Elaboración propia

2.4.3.4. Opinión sobre la experiencia vivida en un establecimiento con Estrella Michelin

La parte final de la encuesta trató de conocer, para quienes han visitado alguna vez un restaurante con Estrella Michelin, cómo fue la experiencia. La tabla 2.9 recoge los resultados.

Tabla 2.9. Motivos para visitar un restaurante con Estrella Michelin.

Factores de experiencia	Nada de acuerdo				Total acuerdo (5)
	(1)	2	3	4	
Respondió a mis expectativas con creces	3,4%	5,6%	24,7%	42,7%	23,6%
Me gustó mucho la comida	1,1%	2,3%	25%	38,6%	33%
La cantidad de comida me pareció adecuada, no escasa	6,8%	9,1%	25%	36,4%	22,7%
El servicio dado por el personal fue impecable	2,3%	2,3%	19,3%	36,4%	39,8%
La decoración del restaurante es muy acertada	2,3%	2,3%	26,1%	44,3%	25%
Viví una experiencia muy recomendable	1,1%	4,5%	28,4%	36,4%	29,5%
El precio que pague por el servicio fue justo	10,2%	9,1%	33%	33%	14,8%

Fuente. Elaboración propia.

CAPÍTULO 2

De los resultados de la tabla podemos concluir que la mayoría de las personas que han asistido a un Estrella Michelin, coinciden en que les gustó la comida, el trato recibido, la decoración del restaurante, en que el precio fue proporcional al servicio dado, etc. En definitiva, vivieron una buena experiencia, alcanzando sus expectativas con creces, si bien es cierto que en torno al 48% entienden que el precio es elevado.

Capítulo 3

Caso práctico. Restaurante Baluarte. Análisis estratégico de la empresa y su mercado.

Comenzaremos este capítulo adentrándonos en Baluarte, en su trayectoria a lo largo de la historia y en su restaurante, apoyándonos en todo momento en una entrevista personal al cheff, Óscar García.

Continuaremos con un análisis del entorno general que incida en la empresa afectada y con ello un estudio de su entorno específico, concretando en los aspectos más relevantes como son los proveedores, los clientes y la competencia. Para ir terminando, el análisis estratégico del mercado realizado lo culminaremos con un DAFO.

Y para finalizar hablaremos de las estrategias de marketing de Baluarte, concretando en la segmentación, posicionamiento y fidelización y en la estrategia operativa por excelencia, el marketing mix.

3.1. La empresa. Baluarte.

Baluarte es un espacio único dedicado a la restauración, ubicado en el centro de Soria y caracterizado por convertir las comidas y cenas de sus comensales en auténticas “fiestas para los sentidos”, tal y como cuentan en su web²⁸. A lo largo de este apartado nos ocuparemos de analizar detalladamente el establecimiento mencionado, así como el papel de su chef, Óscar García. Debemos comenzar diciendo que se trata de un restaurante perteneciente a la Guía Michelin y a la Guía Repsol.

3.1.1. Trayectoria histórica de Baluarte.

“Esta historia estelar” (Barrena, 2017) comienza en un pueblo con encanto de la provincia de Soria, Vinuesa. Allí la familia de Óscar regentaba el Hotel Restaurante Alvargonzález, lugar donde el chef comenzó a trazar su filosofía culinaria manteniendo en todo momento presente, la tradición y las costumbres regionales.

En el Alvargonzález, según explica Barrena (2017), surgieron algunas de las recetas que ayudaron a Oscar García a alcanzar la fama, a la vez que a ciertos chefs les sirvieron como referencia a la hora de cocinar platos similares. Posiblemente, una de las creaciones más sensacionales de esa época fue “la versión del huevo frito con puntillas [...] formado por la yema con textura de tocinillo de cielo gracias al proceso de congelación del huevo entero entre 4 y 8 días” (Barrena, 2017), al que normalmente añadía el diamante negro por excelencia de la provincia de Soria, la trufa negra.

Más adelante, concretamente en 2008 y después de que su plato estrella se “codease” con grandes creaciones de leyendas francesas, el visontino decide instalarse en Soria, con el nombre de Baluarte. Para su ubicación elige el palacio de Alcántara, un edificio histórico situado en el centro de la ciudad. Con el paso de los años este lugar ha sido testigo de todos los éxitos que este joven va a alcanzar. Algunas de las distinciones²⁹ logradas son:

- ✓ Top 20 de jóvenes cocineros del diario de Expansión.
- ✓ Premio joven empresario 2010, por FOES.
- ✓ Dos soles otorgados por la Guía Repsol en 2016.
- ✓ Participa en los foros de Madrid Fusión con sus ponencias micológicas.
- ✓ Mejor Cocinero de Castilla y León 2014.
- ✓ Premio “Alimentos de España a la Restauración 2015”.
- ✓ Estrella en la Guía Michelin 2017,
- ✓ Premio amanita 2017.

Estos reconocimientos, junto con otros elementos, ponen de manifiesto el buen hacer culinario de Óscar y su capacidad de superarse día a día mediante la formación, la innovación, etc. Un aspecto clave de su éxito es la orientación al cliente como reza su web al decir que su mayor recompensa es “la continua confianza de clientes y amigos”.

²⁸ Véase: <http://www.baluarte.info/es> (Visitado 05/05/2018)

²⁹ Véase: <https://www.gourmets.net/restaurante-baluarte> (Visitado 07/05/2018)

3.1.2. El restaurante.

Baluarte es un restaurante situado en la calle Caballeros, en pleno centro neurálgico de la ciudad de Soria, en un edificio con solera. En este establecimiento, Óscar García pone en práctica su buen saber hacer gastronómico y deleita a sus comensales con fusiones de sabores realmente sorprendentes.

El cocinero soriano traslada a sus platos “el alma de la naturaleza que le rodea”³⁰ siendo motivo de reconocimiento nacional su trabajo con las setas, los hongos y la Trufa Negra de Soria. Además ha demostrado el conocimiento de los productos de su tierra mencionados, en numerosos congresos y jornadas.

La esencia de este proyecto personal, según describen en su página web, son los clientes. Por ello, en Baluarte se cuida todo al mínimo detalle; la selección de la calidad de los productos protagonistas de los platos, la carta de vinos, la originalidad del menaje, la decoración de la sala y los aseos, etc. El objetivo que persigue este sueño, es hacer de la visita a Baluarte una gran experiencia, en la que los usuarios disfruten de las propuestas culinarias de García.

Así mismo, tal y como nos cuenta el cheff en la entrevista personal, en este establecimiento le otorgan gran importancia a la fidelización. Buscando la pretensión de finalmente de ganarse la confianza tanto de sus clientes como de sus proveedores.

Por parte de sus clientes, lo primero que desea es que se vayan contentos y satisfechos en cuanto a la relación calidad-precio y segundo, que repitan y que lleven a cabo un buen “boca a boca”. Para ello, se deberá:

- Dar un servicio impecable desde que la persona entra por la puerta del restaurante hasta que sale.
- Demostrar la calidad del producto por el que se está pagando.
- Saber enfrentarse a un cliente enfadado e intentar solucionar su problema. Ya sea cambiándole el plato, descontándoselo de la cuenta, regalándole algún obsequio, etc.

Y por parte de sus proveedores, decir que son sujetos esenciales para Óscar, el cual resalta la importancia de la confianza y continuidad con ellos, puesto que suministran el producto con calidad protagonista del plato. La técnica de fidelizar en este ámbito, en Baluarte se lleva “al pie de la letra”, puesto que más del 90% de los proveedores llevan con el cheff toda su trayectoria culinaria. Para mantener una relación estable con los proveedores, será esencial:

- Estar al corriente de pago.
- Dar una buena imagen de su producto.

Todo ello, contribuirá a un mejor desarrollo del negocio, puesto que siempre que exista fidelización, existe confianza.

³⁰ Véase: http://www.baluarte.info/es/oscar_garcia_marina (Visitado 08/05/2018)

3.1.2.1. La carta

Tradición es la palabra que utilizan en su portal web, para describir su cocina. Aunque la personalidad inquieta de Óscar, hace que quiera llegar más allá, a través de la experiencia y la innovación para obtener resultados únicos con productos de la tierra.

Su oferta gastronómica se puede dividir en dos tipos de menú. Por un lado, el menú tradicional y por otro lado el menú de temporada. Ambos menús se eligen por mesa completa, es decir, la mesa tendrá que elegir entre el menú tradicional o el de temporada, no es posible que los comensales de una misma mesa elijan distintos menús.

Como podemos ver, el cheff muestra un gran aprecio hacia su tierra, lo cual se refleja en la composición de sus platos donde no faltan “las excelentes carnes de nuestra región, los quesos, los vinos, el pan, la mantequilla y el Torrezno de Soria”³¹. No sólo apuesta por la calidad de los productos de nuestra provincia, sino que también se preocupa y se compromete con los productos biológicos, posee un huerto propio, dónde cría las verduras y hortalizas protagonistas de sus verdaderas obras de arte.

En definitiva, tal y como expresan en la web, en Baluarte conciben la cocina del siguiente modo: “El sabor es nuestro reto y también conseguir platos armónicos, delicados, ligeros, bien combinados y presentados de la mejor forma posible, porque creemos que la estética también forma parte de la experiencia gastronómica.”

3.1.2.2. La plantilla

Baluarte en su equipo cuenta con diez personas, un sommelier, dos camareros fijos y otros dos de refuerzo el fin de semana, una jefa de cocina, un cocinero, una persona en prácticas, una señora de la limpieza y Óscar, el chef. Tal y como explica Óscar, todos hacen de todo, pero en concreto sus puestos exigen realizar determinadas tareas que se muestran a continuación en la siguiente tabla.

Tabla 3.1. Descripción de los puestos de trabajo

Puesto	Nombre de la tarea	Frecuencia
Sommelier especializado	Revisa el mail de reservas. Revisa el montaje de la sala. Revisa la bodega. Llama a los proveedores. Recibir a los clientes.	2 veces al día. 2 veces al día. 1 vez al día. 1 vez al día. Continuamente.
Camarero	Limpia el polvo, friega el suelo... Se encarga de la preparación del pan, a la cual le dan mucha importancia. Le ayuda a subir y bajar los vinos al sommelier.	2 veces al día. Frecuentemente durante el servicio. Frecuentemente durante el servicio.
Jefa de cocina	Ayuda a preparar los platos. Intercambia ideas referentes a los platos.	Continuamente.
Cocinero	Interviene en todas las tareas culinarias, especialmente en la pastelería	Continuamente.
Prácticas	Ayuda a preparar los platos. Organiza el almacén.	Continuamente. 1 vez al día.

... Continúa

³¹ Véase: http://www.baluarte.info/es/restaurante_baluarte (Visitado 09/05/2018)

... Viene de la página anterior

Limpiadora	Que se encuentra limpiando los baños, la entrada, las ventanas, la vajilla, etc.	Continuamente.
Oscar, el chef.	Responsable de todas las tareas, controlar la lavandería, las flores, los pedidos, crear en la cocina, etc.	Continuamente.

Fuente: Elaboración propia a partir de la entrevista personal a Óscar García

Añadir que el capital humano que demanda Óscar para trabajar en Baluarte, no es una persona con formación cualificada, sino que tenga ganas de trabajar, idea de cocina y conocimientos específicos de vinos e idiomas. Pero sí da importancia y esencia a la experiencia, resaltando que lo primero que mira en un currículum es el número de sitios dónde ha trabajado el potencial miembro. No agradándole aquellas personas que han tenido una alta rotación laboral, que en general en la hostelería es muy usual.

Por otro lado, el proporciona formación y salidas fuera del restaurante que aporten conocimientos, a todo aquel trabajador que quiera, puesto que García cree que es una forma de motivar al personal.

El factor humano, según destaca es el único motivo que le ha hecho plantearse en algún momento tirar la toalla, por falta de personal para poder prestar sus servicios; puesto que, tal y como señala, el negocio de la hostelería es complicado, porque cuando aumenta el volumen de trabajo es el fin de semana.

3.2. Análisis estratégico del mercado

En este apartado vamos a proceder a analizar el entorno en el que opera el restaurante Baluarte, objeto de nuestro trabajo. Nos ocuparemos de estudiar tanto el entorno general como el específico. El primero, nos ayudará a tener una imagen más global, estudiando los factores políticos, económicos, sociales y tecnológicos y segundo nos aportará información más próxima y directa a la empresa, relativa a sus proveedores, a sus clientes y a su competencia.

3.2.1. Análisis del entorno general

Comenzaremos este análisis estratégico por el macroentorno, ahondando en los factores que inciden sobre la actividad de la empresa, sin que ésta pueda controlarlos.

El conocimiento de estos factores es importante para futuras decisiones que pueda tomar la empresa. Haremos uso de la herramienta PEST (análisis de factores políticos, económicos, sociales y tecnológicos) para este cometido.

3.2.1.1. Factores políticos-legales

En la actualidad, España se encuentra en una situación bastante estable políticamente hablando, respecto a la inestabilidad sufrida en el gobierno referente al pasado. Además, “constituye un Estado social y democrático de Derecho, que propugna como valores superiores de su ordenamiento jurídico la libertad, la justicia, la igualdad y el pluralismo político” Artículo 1 de la Constitución Española, lo que contribuye a una situación social, política y económica equilibrada.

A lo largo de este subapartado, vamos a hablar de la política fiscal y legal presente en

España respecto al sector de la restauración.

- Política fiscal
En el sector de la restauración, dentro la política fiscal podemos resaltar el impuesto por excelencia que afecta a dichos establecimientos, el Impuesto de Valor Añadido (IVA). En este caso, Baluarte no saldría del todo perjudicado, puesto que al ser únicamente un restaurante y no ofrecer servicios mixtos³², el IVA que grava este servicio es del 10%, tal y como lo explica el artículo 3 de la resolución de 2 de agosto de 2012, de la Dirección General de Tributos, sobre el tipo impositivo aplicable a determinadas entregas de bienes y prestaciones de servicios en el Impuesto sobre el Valor Añadido.
- Política legal
- En España, la legislación del sector de la restauración es una competencia autonómica, aunque el Estado también hace unas breves reseñas. A continuación, en la tabla vamos a indicar las leyes encargadas de regular este ámbito tanto a nivel estatal como autonómico.

Tabla 3.2. Legislación estatal y autonómica referente al sector de la restauración

LEGISLACIÓN ESTATAL
Orden de 17 de marzo de 1965 (BOE de 29 de marzo de 1965), de Ordenación Turística de los Restaurantes, Ministerio de Información y Turismo
Orden de 18 de marzo del mismo año (BOE de 29 de marzo de 1965), de Ordenación Turística de las Cafeterías, Ministerio de Información y Turismo
Orden de 29 de julio de 1978 (BOE de 19 de julio de 1978), del Ministerio de Comercio y Turismo, por la que se modifican las normas sobre menús y cartas de restaurantes y cafeterías
Real Decreto 39/2010, de 15 de enero, por el que se derogan diversas normas estatales sobre acceso a actividades turísticas y su ejercicio
LEGISLACIÓN AUTONÓMICA. CASTILLA Y LEÓN
Ley 14/2010, de 9 de diciembre, de Turismo de Castilla y León
Ley 17/2009, de 23 de noviembre, sobre el libre acceso a las actividades de servicios y su ejercicio
Decreto 24/1999, de 11 de febrero, de ordenación turística de restaurantes, cafeterías y bares de la Comunidad Autónoma de Castilla y León. Derogado
Orden de 14 de mayo de 1999, de la Consejería de Industria, Comercio y Turismo, por la que se regula el procedimiento de autorización, funcionamiento y clasificación de los establecimientos de restauración
Decreto 12/2016, de 21 de abril, por el que se regulan los establecimientos de restauración en la Comunidad de Castilla y León

Fuente: Elaboración propia a partir del Boletín Oficial del Estado

La legislación estatal en este aspecto está bastante desactualizada y por ello es mejor fijarse en la regulación autonómica. En concreto, el Decreto 12/2016, de 21 de abril, por el que se regulan los establecimientos de restauración en la Comunidad de Castilla y León, que abarca a los restaurantes de nuestra autonomía nos da nociones del ámbito de aplicación, de los requisitos de los establecimientos de restauración, de los requisitos de los establecimientos en función del tipo y categoría, habla de las especialidades existentes, hace referencia a la prestación de servicios y sus normas de funcionamiento, etc.

Dentro de la amplia legislación que abarca a este sector actualmente, vamos a hacer una breve reseña sobre los factores laborales repercuten consultando el Estatuto de los Trabajadores.

Los factores laborales instaurados en la ley son similares respecto a otros sectores,

³² Un ejemplo de servicio mixto, son aquellos establecimientos que tienen la licencia de discoteca y ofrece la posibilidad de consumir comida, este tipo de restauración está gravado con un 21% de IVA.

pero en este caso vamos a resaltar los tipos de contratos existentes en la legislación española incidiendo en los más utilizados para la contratación en restaurantes. En concreto, en España existen cuatro tipos de contratos, que se dividen en varios subtipos. Según el Estatuto de los Trabajadores (ET), los principales tipos de contratos son: el contrato indefinido, el contrato en prácticas, el contrato temporal y el contrato por formación y aprendizaje. A la hora de iniciar una relación laboral, el modelo que más usa el empresario del restaurante actualmente, es el contrato temporal, en concreto el contrato eventual por circunstancias de la producción. Puesto que este modelo le permite reforzar el servicio en momentos con mayor afluencia en su negocio.

3.2.1.2. Factores económicos

Según desprende el informe³³ presentado por Moncloa al final de 2017, gracias a las reformas emprendidas, España está recuperando la confianza perdida anteriormente en mercados internacionales y ganando capacidad competitiva.

Las políticas económicas y fiscales aplicadas han propiciado una situación evolutiva en España que ya nada tiene que ver con los escenarios vividos entre 2007 y 2012. A continuación, mostramos algunos de los resultados genéricos relativos a este cambio, emitidos por Moncloa:

- El crecimiento de la economía, tras un incremento del 3,1% del PIB durante el 2017, según el INE.
- El crecimiento del empleo, con una tasa anual de 2,8% durante 2017, equivalente a la creación de 480.000 puestos de trabajo a tiempo completo.
- La recuperación del nivel de renta previo a la crisis, como consecuencia de las dos menciones anteriores.
- La evolución positiva de los precios que ha contribuido a que la economía española sea competitiva.
- El atractivo de España para la inversión extranjera.
- La mejora del crédito proporcionando mayor facilidad y condiciones más óptimas a las empresas a la hora de acceder a los préstamos.

Este crecimiento económico en el Estado español es debido a una serie de reformas³⁴ establecidas por el Gobierno, que se muestran en la siguiente tabla.

Tabla 3.3. Las reformas y estrategias que contribuyen al crecimiento económico Español

Reforma	Finalidad	Estrategia
Crear empleo e inclusión social	Lograr la inserción laboral de jóvenes y parados de larga duración	Estrategia Española de Activación para el Empleo 2017-2020 Estrategia de Emprendimiento y Empleo Joven 2017-2020 Ley de Reformas Urgentes del Trabajo Autónomo.

... Continúa

³³ Véase: <http://www.lamoncloa.gob.es/espana/eh17/econempleosegsoc/Paginas/politicaecon.aspx> (Visitado: 10/05/2018)

³⁴ Véase: <http://www.lamoncloa.gob.es/espana/eh17/econempleosegsoc/Paginas/politicaecon.aspx> (Visitado: 10/05/2018)

... Viene de la página anterior

Combatir la pobreza y la exclusión social	Incorporar individuos al mercado laboral	Estrategia Nacional de Prevención y Lucha contra la Pobreza y la Exclusión Social Plan de Inclusión Social 2016-2020
Impulsar a los mercados de bienes y servicios	Dinamizar la actividad económica apoyando a quienes suministran inputs y servicios esenciales a nuestras empresas, como la energía, infraestructuras, la agenda digital, turismo o el sector financiero	Ley de Garantía de la Unidad de Mercado
Respaldar la iniciativa emprendedora y del desarrollo empresarial	Mejorar el entorno en el que se desarrolla la inversión empresarial y proseguir con el apoyo a los emprendedores, potenciando los estímulos al emprendimiento	Ley de Reformas Urgentes del Trabajo Autónomo Estrategia de Eliminación de Umbrales Empresariales Estrategia de Internacionalización de la Economía Española 2017-2027
Fomentar el crecimiento sostenible de I+D y medio ambiente	Adopción de medidas que involucren a todos sus agentes, potencien los retornos sociales y económicos derivados de la inversión en I+D+i y permitan optimizar las fuentes de financiación nacionales y europeas. Reducir emisiones, mejorar la eficiencia energética y fomentar el uso de las energías renovables	Ley de Cambio Climático y Transición Energética. Plan Nacional Integrado de Energía y Clima. Actuaciones en el marco del Fondo Nacional de Eficiencia Energética.
Implantar eficiencia de la Administración Pública	Reformar y modernizar la Administración Pública y su relación con ciudadanos y empresas, la mejora de los procesos de contratación y la mejora de la actividad de producción normativa del Estado	

Fuente: Elaboración propia a partir de la web de Moncloa

En definitiva, Baluarte cuenta inicialmente con unas buenas perspectivas económicas, como consecuencia de la recuperación que está viviendo España referente a la crisis vivida.

3.2.1.3. Factores sociales

Baluarte se encuentra situado en Soria, ciudad perteneciente a España, país localizado al sur de Europa con una superficie de 504.790 km², con una población de 46.549.045 personas y con una densidad poblacional de 92 hab/km², según señala un periódico online especializado en datos macroeconómicos³⁵.

El entorno social en el que se enmarca el restaurante mencionado, se caracteriza por la buena calidad de vida de la que gozan los españoles, tal y como indica el Índice de Desarrollo³⁶ (IDH), basando esta apreciación en tres variables: la vida larga y saludable, los conocimientos adquiridos y el nivel de vida digno. Todo ello son motivos que inciden en que la esperanza de vida en nuestro país haya aumentado y la tasa de mortalidad haya disminuido.

Además de la calidad y esperanza de vida, España es un país mediterráneo cuyos

³⁵ Véase: <https://www.datosmacro.com/paises/espana> (Visitado 15/05/2018)

³⁶ Véase: <https://www.datosmacro.com/idh/espana> (Visitado 15/05/2018)

habitantes se caracterizan por una gran tendencia a salir a la calle, alternar, etc. Y precisamente éste es uno de los factores sociales que más va a influir en la restauración de manera positiva. Como añadido a la personalidad mediterránea de los españoles, podemos mencionar la nueva moda existente referente al gastro-turismo. Los gustos de los consumidores han cambiado, y ahora se podría clasificar a la gastronomía, como una alternativa de ocio más y ello se debe a que actualmente los individuos atraídos por el turismo gastronómico, no sólo buscan saciar su necesidad de comer, sino vivir una experiencia.

3.2.1.4. Factores tecnológicos

Somos conscientes de que en la actualidad la incidencia de las nuevas tecnologías está presente en todos los ámbitos, por tanto en el sector de la restauración también se experimenta esta influencia. El resultado de aplicar factores tecnológicos en la cocina de los restaurantes, es la aparición de nuevas técnicas de cocina, tales como, la gastronomía molecular.

En pleno siglo XXI, los chefs no dejan de innovar, de aplicar nuevas técnicas con el objetivo de reinventar las típicas recetas tradicionales para crear auténticas obras de arte, compuestas por una fusión de sabores y con una presentación espectacular.

3.2.2. Análisis del entorno específico

Completaremos el análisis estratégico de la empresa con el estudio del microentorno, el cual está compuesto por los elementos más próximos a Baluarte. Estos aspectos que están implicados en la relación de intercambio son; los proveedores, los clientes y la competencia, tal y como lo afirman Santesmases y otros (2009).

3.2.2.1. Proveedores

Los proveedores en Soria tienen bastante poder de negociación puesto que al ser una ciudad pequeña no existe la suficiente oferta como para poder optar a diferentes alternativas, a no ser que se decida trabajar con empresas de fuera de la provincia.

En la entrevista mantenida con Óscar nos ha aportado información relativa a sus proveedores. Apuesta por proveedores sorianos, el 90% de ellos le llevan suministrando a lo largo de toda su trayectoria culinaria, desde que estaba instalado en Vinuesa.

Sus menús son un homenaje a la tierra soriana, estableciendo como protagonistas de sus platos los productos de la época, siendo los proveedores locales con el objetivo de reivindicar el producto soriano. El proveedor de trufa es Espora gourmet y en cuanto a los de setas y hongos son múltiples ciudadanos particulares, recolectores que acercan su producto al chef. Es cierto que actualmente está vía de aprovisionamiento se está complicando debido a la mayor regulación del mercado de las setas en lo relativo por ejemplo al límite de kilos para su venta o a la necesidad de sacar licencias específicas para dicha recolección.

En ocasiones, dependiendo de los menús, opta por proveedores de la zona de Tudela quienes en materia de verduras ofrecen la mejor calidad posible.

Una de las cosas que se ha de destacar de los últimos diez años de trayectoria de Baluarte es su carta de vinos, que incluye caldos de hasta 1.500 euros la botella. Los proveedores de estos protagonistas son intermediarios sorianos como la Bodega de Pepe,

Con Vino y otros instaurados en Madrid pero con sangre soriana, como es el caso de Miguel Sánchez.

El menaje es un atributo característico de los restaurantes con Estrella y uno de los elementos más caros. En este caso, Baluarte compra fuera de la provincia de Soria, concretamente a una empresa madrileña que se dedica a suministrar la vajilla a los restaurantes Michelin y, por ello, en ocasiones coincide la vajilla de un restaurante a otro. La búsqueda de la diferenciación hace que Óscar esté apostando por la vajilla personalizada.

Otro dato a destacar, es el servicio de lavandería, de gran importancia para el día a día del restaurante. Dada la dificultad de encontrar una empresa capaz de satisfacer la demanda de Baluarte, Óscar optó por subcontratar el servicio a una empresa, la cual realiza la prestación en exclusividad para Baluarte y para otro restaurante más. Recibiendo un trato muy personalizado y haciendo uso de productos ecológicos para el lavado de las mantelerías.

García ha llevado a cabo una integración vertical que le beneficia en algunos aspectos a la hora de negociar con los proveedores; concretamente produce su propio aceite y obtiene de su huerto gran cantidad de verduras con las que elabora sus platos.

Otro detalle a tener en cuenta, referente a los proveedores, es el prestigio que les reporta suministrar a un restaurante Estrella Michelin, lo que puede motivar que disminuya el poder de negociación en ciertos momentos.

3.2.2.2. Clientes

El público de un restaurante Estrella Michelin es característico y muy peculiar. Normalmente son personas que buscan vivir una experiencia.

El público objetivo de Baluarte está formado por personas con un poder adquisitivo medio-alto, con una edad media entre 30 y 60 años e interesados por las nuevas tendencias gastronómicas. Pero García, resalta que también tienen gran afluencia de personas más jóvenes con motivo de celebrar momentos especiales, tales como pedidas, San Valentín, aniversarios, etc.

Los comensales que eligen un Estrella Michelin se podrían caracterizar también como personas sin prisa, a las que no les importa el tiempo que dure la comida o la cena y con un amplio paladar dispuesto a probar todos y cada uno de los platos. Óscar define a su target como “personas que buscan algo más que saciar sus necesidades vitales”.

Este tipo de establecimientos está dirigido a todo tipo de personas, siendo menos usual la asistencia de niños, debido a que la degustación suele ser larga, el precio alto, en definitiva no son público objetivo. Aun así, en Baluarte cuentan con menú para niños y realizan eventos en los que éstos son los protagonistas, tales como comuniones.

La fidelidad de los clientes es un atributo que considera esencial Óscar y que por ello cree imprescindible cambiar de menú bastantes veces en un año, para que sus clientes no se cansen y puedan volver. Normalmente, cambia al menos 6 veces al año de menú y muchos de sus clientes prueban todos e incluso repiten en alguno.

En cuanto al poder de negociación de los clientes, podríamos decir que respecto a Baluarte existe poco poder de negociación por parte de éstos, como consecuencia de que

tiene gran cantidad de público que va pasando a lo largo del año por su establecimiento, debido a que visitan la Guía Michelin y con ello se convierte en un punto de referencia en la gastronomía soriana. Por tanto, los ingresos de este restaurante no sólo dependen de unos pocos clientes.

3.2.2.3. Competencia

Dentro del apartado de competencia, podemos distinguir entre competencia potencial y competencia actual.

En primer lugar, hablaremos de la competencia potencial que Baluarte puede tener, refiriéndonos a posibles restaurantes que se afinquen en Soria o alrededores y le afecten de manera directa a su clientela. Existen barreras de entrada en este sector, y en concreto a la hora de competir con un Estrella Michelin, puesto que no es fácil ni tiene un coste bajo crear arte en la cocina y mantener un establecimiento de dicho status en Soria. Ello unido a la gran inversión que supone poner en funcionamiento un restaurante en el centro de Soria debido al precio de los alquileres o locales.

Como conclusión señalar la dificultad de la aparición de posibles competidores futuros, puesto que se observa una clara diferenciación del producto, ya que no se trata de un restaurante que ofrezca una comida usual. Sumando valor añadido el conocimiento del chef sobre determinadas materias primas de la tierra, como son las setas y la trufa.

En segundo lugar, haremos reseña a la competencia actual. Por un lado, a su rival más próximo que se encuentra a 47 kilómetros, en Navaleno, La Lobita. En la tabla que se muestra a continuación, se observan las semejanzas y diferencias que tienen ambos establecimientos que son competencia directa y cercana.

Tabla 3.4. Las similitudes y diferencias de La Lobita y Baluarte.

	La Lobita	Baluarte
Lugar	Navaleno (Soria)	Soria
Edificio	Es un bajo de un bloque de pisos.	Es un edificio histórico, un antiguo baluarte.
Estrella Michelin	Una	Una
Soles de la Guía Repsol	Uno	Dos
Producto estrella	Micología	Micología y la trufa
Menú tradicional	No	Sí
Precio del menú de temporada (ambos sin incluir maridaje ni bebidas)	69,50€	60,00€
Días que cierra	Dos	Ninguno

Fuente: Elaboración propia.

Hacer reseña también de un restaurante situado en la ciudad de Soria, que carece de Estrella Michelin y de Soles de la Guía Repsol, pero que tiene ciertas similitudes y podría ser competencia de Baluarte. Hablamos del restaurante Trasumante³⁷, el cual lleva a cabo cocina creativa y además de su carta habitual, en determinadas temporadas implementa menús especiales, poniendo en práctica las jornadas de la trufa, del arroz, etc. Como añadido, los menús degustación mencionados los suelen acompañar con maridaje avalado por su amplia carta de vinos y de cervezas artesanas.

³⁷ Véase: <http://www.trashumante.es/eventos.html> (Visitado 23/05/2018)

Por otro lado, haremos mención de los restaurantes con Estrella Michelin 2018 de Castilla y León³⁸, que se deben tener en cuenta también a la hora de analizar la competencia que puede influir a Baluarte. Los restaurantes son los siguientes:

- Restaurante Trigo en Valladolid.
- Restaurante El Ermitaño en Benavente (Zamora).
- Restaurante COBO vintage en Burgos.
- Restaurante Cocinandos en León.
- Restaurante La Botica en Matapozuelos (Valladolid).
- Restaurante Refectorio en Sardón de Duero (Valladolid).
- Restaurante Víctor Gutiérrez en Salamanca.
- Restaurante Villena en Segovia.

A nivel autonómico, la anterior enumeración puede tener repercusión e influencia en la actividad de Baluarte. Pero teniendo en cuenta de que estamos hablando de restaurantes con una Estrella Michelin, y que ello significa que si te encuentras por la zona vayas a visitar ese restaurante, podríamos considerar que no son competencia muy directa, puesto que no le van a quitar clientela que esté fidelizada, ni clientela que esté de paso por Soria.

A nivel estatal, nos podemos encontrar múltiples restaurantes de una, dos y tres Estrellas Michelin, que podemos tener presentes y localizados a la hora de tomar decisiones relativas a Baluarte, pero que no son competencia directa. Al contrario, pueden servir a Óscar para fijarse en aspectos vanguardistas, tales como las técnicas de los grandes como son Martín Brasategui o Quique Dacosta, ambos tres Estrellas Michelin.

Por último, añadir la reflexión que hace el chef en la entrevista personal respecto a la competencia. Nos cuenta que no piensa en ello. Él realiza su trabajo como a él le gusta y como cree que va a satisfacer a sus clientes, nunca ha pensado en lo que le rodea.

No cree que La Lobita sea su competencia, puesto que no lo tiene en la puerta de casa. Y en cuanto a la restauración en Soria, no cree que haya competencia.

3.3. Análisis DAFO

Tras haber realizado un análisis del entorno general y del entorno específico relativo a Baluarte, vamos a destacar los puntos fuertes y débiles de la empresa. Realizando un análisis que plasma de manera resumida las debilidades y fortalezas, amenazas y oportunidades que influyen a Baluarte.

3.3.1. Debilidades

- La alta rotación del personal, pese a que intentan contratar personal con una larga trayectoria y estabilidad en sus puestos de trabajo anteriores.
- La falta de servicio de terraza.
- Aforo limitado (es de 55 personas), lo que puede ser un impedimento a la hora de realizar celebraciones, o de recibir a gran afluencia de comensales como consecuencia de su fama.

³⁸ Véase: <http://www.bonviveur.es/noticias/los-restaurantes-de-castilla-y-leon-con-estrellas-michelin-2018>
(Visitado 22/05/2018)

- Su gran limitación a la hora de crecer, puesto que el entorno de su establecimiento no le permitiría ampliar y tendría que abandonar el emblemático edificio.
- Su gran dependencia de la situación económica, para este establecimiento los años de crisis fue muy duro sobrevivir,

3.3.2. Amenazas

- La dificultad de encontrar personal para la cocina por la mala fama existente en los restaurantes de Estrella Michelin, en los cuales se dice que no se paga a la altura de las circunstancias.
- La posibilidad de que le den a un restaurante en Soria el galardón.
- La concesión a La Lobita de otra Estrella Michelin. Este establecimiento contaría con dos estrellas, por tanto llamaría más la atención del comensal.
- El encarecimiento de algunas de sus materias primas como los hongos y setas en épocas de escasez.
- La estricta regulación con las licencias de hongos y setas a la hora de la comercialización: es más cara y permite hacer un acopio de kilos menor.

3.3.3. Fortalezas

- El tamaño reducido de la empresa, por lo que tienen una relación cercana y buena, hacen todos de todo.
- El alto número de clientes fieles, los cuales visitan el restaurante cada vez que cambia de menú e incluso repiten menú.
- La formación impartida a sus empleados proporcionándoles cursos y salidas a lugares que les reporten conocimientos, con el objetivo de que aprendan y se motiven.
- La continua innovación, los platos de sus menús no se repiten, sólo repiten los ingredientes, pero la combinación de los mismos no. El cambio de vajilla, actualmente está apostando por un menaje personalizado.
- El buen posicionamiento en el mercado, puesto que al pertenecer a la guía Michelin, se define como un restaurante con precios de prestigio, calidad en cuanto al servicio al cliente, etc.
- Los 22 años de experiencia en el sector, primero en su restaurante en Vinuesa, y luego en el Baluarte en Soria.
- El formar parte de la Guía Michelin y la Guía Repsol, puesto que son dos referentes en cuanto al turismo gastronómico.

3.3.4. Oportunidades

- El crecimiento económico que está viviendo España en la actualidad, disminuyendo el paro y aumentando su PIB.
- El cambio de mentalidad en la sociedad, puesto que existe mayor cultura que en el pasado de ir a un restaurante.
- La inserción de la mujer en el mundo laboral que ha producido un cambio en las estructuras de las familias, lo que conlleva a aumentar la frecuencia con la que se sale a comer fuera de casa.
- La importancia que en la actualidad dan las personas al tiempo libre y al ocio, al contrario que sus antepasados. Éstos antes se pasaban todo el día trabajando, ahora

existen unos límites, incluso reducciones de jornada para en ocasiones la crianza de hijos, etc.

- La moda del turismo gastronómico, al comensal le gusta vivir experiencias e ir a restaurantes que se las proporcione.

3.4 Estrategias de marketing de Baluarte. La segmentación y el posicionamiento.

A lo largo de este epígrafe haremos hincapié en los segmentos del mercado a los que se dirige Baluarte, estableciendo el perfil de su cliente objetivo. Y lo completaremos explicando la posición que ocupa en el mercado respecto la percepción del consumidor.

3.4.1 La segmentación de la clientela de Baluarte

Generalmente cuando un mercado ha sido segmentado, como ocurre en el sector de la restauración, las empresas tienen que tomar decisiones difíciles como elegir su público objetivo, tal y como explican Santesmases y otros (2009). El caso de Baluarte es un claro ejemplo de segmentación.

Los criterios de segmentación que utiliza Baluarte, se pueden clasificar como lo hacen Ojeda y Mármol (2012), en criterios generales o específicos y criterios objetivos o subjetivos. En la siguiente tabla, se muestran las variables de segmentación que Baluarte tiene en cuenta a la hora de establecer su *target*.

Tabla 3.5. Los criterios de segmentación de Baluarte

	Criterios generales	Criterios específicos
Objetivos	Geográficos Demográficos Económicos	Consumo Fidelidad
Subjetivos	Estilos de vida	Percepciones Preferencias

Fuente: Elaboración propia.

En cuanto a los criterios generales y objetivos podemos decir, que el público objetivo del restaurante citado, son personas de toda Europa e incluso del mundo, que tengan conocimiento de la Guía Michelin o les guste este tipo de gastronomía. Por ello su página web está disponible en tres idiomas; inglés, francés y español. Con un rango de edad entre 35-65 años, puesto que va ligado al poder adquisitivo medio-alto que se requiere para acudir a un establecimiento de esta categoría.

De los criterios generales y subjetivos debemos destacar el estilo de vida de las personas que visitan el restaurante, normalmente coinciden en que son personas que les gusta disfrutar comiendo y tienen intereses comunes en este ámbito, tales como el vino por ejemplo. No en vano el maridaje es uno de los puntos fuertes de los establecimientos con Estrella y en concreto de Baluarte.

Por otro lado, de acuerdo con los criterios específicos y objetivos, encontramos personas que desean disfrutar de una comida o cena creativa. Y que además, sean susceptibles de fidelizarse, es decir, un perfil de personas que no se encuentren de paso y que les guste vivir este tipo de experiencias; en definitiva, que vuelvan a repetir.

Y por último, los criterios específicos y subjetivos, son de difícil medición pero podríamos establecer en este apartado, como público objetivo de Baluarte a personas cuyas preferencias a la hora de realizar alguna actividad, como el turismo o el ocio, sea vivir una experiencia comiendo.

En resumen, el *target* de Baluarte son personas con una edad comprendida entre 35-65 años aproximadamente, con un poder adquisitivo medio-alto, que se encuentren en Soria, puesto que el servicio es inamovible, y que les atraiga este tipo de gastronomía y busquen algo más que satisfacer su necesidad básica de alimentación.

La estrategia de cobertura de mercado que desarrolla el establecimiento analizado, es una estrategia concentrada. Como consecuencia de que la empresa se centra en un segmento del mercado, en este caso se dedica a brindar experiencias a los comensales con comida creativa.

3.4.2 El posicionamiento de Baluarte.

Una vez detectados los segmentos hacia los que se va a dirigir el restaurante es necesario establecer la idea central que quiere transmitir Baluarte, es decir el su posicionamiento en el mercado.

El posicionamiento de un servicio en el mercado es el lugar que ocupa éste en la mente de los consumidores frente a la competencia, según Ojeda y Mármol (2012).

Este proceso no sólo cuenta con las acciones que lleve a cabo Baluarte, sino de las percepciones del consumidor. En realidad es el comensal quien otorga la posición concreta en el mercado al restaurante mencionado.

La estrategia de posicionamiento que sigue el restaurante con Estrella Michelin es en base al precio y calidad. Los establecimientos con este tipo de galardones se perciben en la sociedad como lugares con calidad y precios altos. En este caso, el restaurante Baluarte busca posicionarse como un establecimiento que proporciona una experiencia gastronómica creativa.

3.5 La estrategia de marketing mix de un establecimiento con una Estrella Michelin.

La estrategia de marketing referida a un restaurante como puede ser Baluarte puede definirse como “la capacidad de escoger y combinar, de forma adecuada los distintos instrumentos que dispone la empresa, en función de la información existente y con el fin de conseguir los objetivos empresariales establecidos” (Ojeda y Mármol, 2012:50).

A lo largo de este apartado, vamos a hacer referencia a las variables funcionales de dicha estrategia con la información aportada por Óscar García en la entrevista personal realizada con la finalidad de obtener una idea de la estrategia utilizada en el ámbito funcional por un restaurante Estrella Michelin.

Fue McCarthy, quien instauró la teoría de las 4P a mediados del siglo XX, ya que ésta hace uso de cuatro elementos cuyas iniciales en inglés empiezan por P: producto, precio, distribución y comunicación. Nos ocupamos de cada una de ellas a continuación.

3.5.1 Estrategia de producto.

En un establecimiento de restauración, como es el caso de Baluarte, el producto es el resultado de un conjunto de elementos que influyen desde que el comensal entra en el restaurante hasta que lo abandona. En el sector servicios, en concreto en el caso estudiado, influyen diferentes factores tales como: los platos con sus productos correspondientes, el trato al cliente, el servicio que se preste, la decoración, la limpieza, etc. Como observamos el producto va unido al servicio, por ello en Baluarte se centran en todo momento en el cliente, con el objetivo de intentar fidelizarlo.

Es esencial, para poder implementar esta estrategia con éxito, establecer los atributos que compone el producto, haciendo referencia al producto total que propone Levitt, tal y como lo explican Santesmases y otros (2009). Existen cuatro características que van a conformar el producto total, que son:

- Producto genérico. Incluye a todos los componentes básicos que debe tener un restaurante, como es la vajilla, la cubertería, las mesas, las sillas, el servicio de camareros, el servicio de cocina, etc. En este caso, de todos estos elementos básicos el comensal esperará un poco más de calidad partiendo de la base, respecto a un restaurante convencional.
- Producto esperado. Los comensales dan por hecho que van a comer comida creativa, que el establecimiento va a estar a la altura de un Estrella Michelin, que los camareros van a tener un comportamiento de nivel, etc.
- Producto aumentado. El trato personalizado en Baluarte es esencial, según nos cuenta Óscar, cada camarero lleva únicamente dos platos, una mesa de cuatro personas es atendida por dos camareros, los camareros siempre describen los platos sin ser “pesados”, el sommelier se encarga de explicar el maridaje, se siguen una serie de protocolos, tales como servir primero a las mujeres, rellenar las copas siempre a un nivel determinado, etc. Además, cuentan con una carta muy extensa de vinos, y con un aceite de oliva y una cerveza realizada expresamente para ellos.
- Producto potencial. Estará constituido por los futuros menús formados por las nuevas creaciones, por la implementación de nuevas técnicas que le hagan diferenciarse y que con este motivo aumente la afluencia en el restaurante, etc.

3.5.1.1. Estrategia de marca de Baluarte

Dentro de la estrategia de producto, es imprescindible hablar de la marca. La marca está compuesta por el nombre y el logotipo de Baluarte. La elección del nombre de Baluarte, *namíng*, responde a tres motivos. El primero a que el edificio dónde se encuentra su establecimiento era antiguamente un baluarte; el segundo motivo se debe a que esta implícita la palabra arte, que al final es lo que quiere transmitir con sus creaciones “su arte en la cocina” y por último, porque era fácil de recordar. A continuación se muestra una foto del logo de Baluarte, obtenida de su Twitter.



Esta elección no fue fácil y además posteriormente tuvo complicaciones, porque en Pamplona existía un Palacio de Congresos y Auditorio cuyo nombre era Baluarte, que posteriormente pasó a ser un restaurante, lo que ha conllevado a lo largo de su trayectoria a una serie de confusiones. Como añadido de que el Palacio de Congresos y Auditorio de Navarra sí tiene registrada su marca en el Registro Oficial de Patentes Y Marcas de España³⁹, a diferencia de Baluarte. Finalmente estas confusiones han quedado sufragadas desde la adquisición del galardón que les diferencia.

3.5.1.2 Estrategia de nuevos productos

Uno de los puntos fuertes de Baluarte es su dinamismo en cuanto al cambio de carta y a la creación de platos. Cambia alrededor de seis veces al año de menú, dependiendo de los alimentos de temporada, puesto que siempre juega con productos frescos. Y en cuanto a la carta tradicional va variando los platos, una media de tres veces al año. Además, de año a año, procura no repetir ningún plato protagonista de los menús. A modo de ejemplo podemos decir que los platos del menú de primavera de 2017, sólo tienen en común los productos de temporada de primavera, respecto a los platos del menú de primavera de 2018.

Crear nuevos platos, según Óscar no es fácil, aumenta la dificultad cuanto más presión y obligación siente por hacerlo. Su trabajo lo define haciendo una similitud con el arte, y por ello cree que es esencial la tranquilidad, la relajación, el poder salir a degustar distintas innovaciones gastronómicas, etc. El incentivo de crear e innovar nuevos platos viene dado según su inspiración partiendo del día que tenga, de la aplicación de técnicas que haya visto, etc.

El proceso de desarrollo de sus nuevos platos es desordenado, no lleva pasos estructurados, sigue sus sentimientos, sus platos, dice que salen de su corazón. Las personas que le dan el visto bueno a sus creaciones son los miembros de la cocina y curiosamente su hijo de 14 años, que dice tener el mismo paladar que él, desde bien pequeño y por ello, la opinión de él le importa mucho. Y por último, en cuanto a los nuevos platos, otro de los aspectos que más le cuesta es ponerles nombre, normalmente intenta que el nombre defina al plato a través de una descripción de los productos protagonistas que lo conforman. Podríamos definir su cocina como de autor.

Conviene destacar que dentro del servicio de cocina creativa, hay dos productos que son elaborados de manera especial para Baluarte, como son el aceite de oliva y la cerveza Mena. El aceite de oliva se destina para su uso en el restaurante, pero en ocasiones lo regalan como obsequio e incluso existe la posibilidad de comprarlo aunque no es ese su fin. Y en cuanto a la cerveza, se fabrica con trigo de Soria y recibe el nombre de Mena en honor a la hija del cheff, que se llama Jimena.

3.5.2 Estrategia de precio

El precio de un restaurante perteneciente a la Guía Michelin varía, aunque la estrategia que siguen todos debido a sus características de servicio y producto, es de precios de prestigio. Este tipo de estrategia de precios psicológicos, según Santasmases y otros (2009), sólo funciona cuando el consumidor percibe claramente, tanto la superioridad del producto que se oferta, como la del servicio que lo acompaña y aumenta su valor.

³⁹ Los resultados de la búsqueda de Baluarte en el Registro de Patentes y Marcas de España. Véase: <http://consultas2.oepm.es/LocalizadorWeb/BusquedaMarcas> (Visitado 22/05/2018).

En cuanto a los métodos basados en la competencia, que explican Santesmases y otros (2009), podríamos decir que Baluarte sigue una estrategia de “más por más”, apropiada puesto que ponen a disposición del cliente una calidad de los productos y un servicio superior. A la hora de fijar el precio, se basa en el coste del producto, siempre sin bajar de un mínimo y sin pasar un máximo. Por ejemplo, el menú de la trufa costaba igual que el menú de las verduras, obteniendo mayor margen en el de las verduras, puesto que el precio de la trufa esta temporada estuvo muy alto. En la fijación de precios de los platos de la carta tradicional, también funciona así, realiza una media, como es en el caso del rape que cuesta consumirlo 15€, lo que le reporta poco margen pero por el contrario, un plato de raviolis cuesta 10€ reportándole mayor margen, por tanto realiza un equilibrio intentando que ningún plato adquiriera precios desorbitados, pero tampoco precios muy bajos. No variando sus precios en función de la antigüedad que tenga el plato, siempre vale lo mismo, siendo nuevo o llevando un año en carta. Así, su umbral mínimo lo constituye el coste del producto y el máximo el mercado, esto es, lo que está dispuesto a pagar el consumidor. En este sentido la sensibilidad del aquél a los precios es baja primando el deseo de vivir una experiencia en este tipo de establecimientos, así como la calidad ofrecida.

En el apartado de promociones, por decirlo de algún modo, la política del establecimiento es no hacer rebajas en el precio, sea cual sea el gasto realizado por los clientes. Lo que sí hacen es invitar a algún producto o regalar ciertos artículos emblemáticos como el aceite al que nos referimos en un párrafo anterior.

3.5.3 Estrategia de distribución

Ojeda y Mármol (2012) definen la distribución como un instrumento de marketing que relaciona la producción con el consumo, con el objetivo de poner a disposición el servicio al cliente.

En el caso de la restauración, en cuanto a la distribución vamos a referirnos a los medios por los que el consumidor puede reservar para comer en Baluarte.

Los canales de distribución por donde se pueden efectuar las reservas para vivir una experiencia en el establecimiento, son directos. Por un lado se puede reservar por internet, a través de su propia página web la cual proporciona el número de teléfono, el correo electrónico y las redes sociales con la posibilidad de poder realizar la reserva por cualquiera de esos medios. Además, en este mismo portal web se ofrece la posibilidad de marcar el número de personas para las que quieres reservar, y ellos se ponen en contacto con el cliente para confirmar la reserva.

Por otro lado, otro lugar vía internet por el que se puede reservar es por el Tenedor, portal de la compañía Tripadvisor, líder en reservas online de restaurantes en Europa.

La estrategia de distribución que se sigue es una estrategia selectiva, se puede reservar sólo en un número reducido de portales, con características que se adapten a los requisitos de la empresa, como es el caso de su página web, de El Tenedor que es un portal específico para reserva de restaurantes y de manera directa al restaurante por vía telefónica.

3.5.4 Estrategia de comunicación

A lo largo del trabajo hemos ido mencionando las dos Guías que por excelencia pertenece Baluarte, que son la Guía Michelin y la Guía Repsol. Dos fuentes muy potentes en

cuanto a la comunicación con su target se refiere, puesto que el público que está interesado por este tipo de gastronomía las visita para elegir el restaurante que visitar.

No invierten mucho en publicidad, puesto que no lo requieren al pertenecer a ambas guías, en las que el público suele buscar su restaurante. Además, el tipo de clientela que quiere asistir a un restaurante con Estrella está muy informada, por tanto de nada sirve poner un anuncio por ejemplo en un periódico de tirada nacional.

Por otro lado los reportajes que ciertas revistas especializadas hacen al cheff entran dentro de la publicidad no pagada. Este tipo de publicaciones tienen una gran credibilidad dentro del mundo gastronómico, de modo que son una herramienta de gran valor para Baluarte. No en vano son revistas de referencia en el sector y por ello muy consultadas por expertos.

Dan mucha importancia a tener unos buenos *Brand Advocate*⁴⁰, puesto que las recomendaciones son un aspecto clave a la hora de que una persona vuelva a su restaurante o incite a otras personas a visitarlo por primera vez.

Baluarte se encuentra en múltiples redes sociales tales como; Facebook, Twitter, Pinterest, Vimeo e Instagram. Actualmente, la única que usa es Facebook, todas las demás desde principio de 2017 las tiene sin movimientos. Nos cuenta que cuando comenzó su andadura, contrató a una Community Manager que era periodista, redactaba muy bien, subía unas fotos excelentes, pero él no se sentía reflejado con lo que ella publicaba. Por tanto, decidió llevar el las redes sociales con poca constancia. Reconoce que publica sólo a temporadas, cuando le apetece transmitir lo que siente.

Otro aspecto a considerar es la asistencia del cheff a conferencias, charlas, ferias... para promocionarse, transmitir su saber hacer, contar sus experiencias. Imparte talleres relacionados con la trufa, ha participado en ponencias en el Pabellón de Usos Múltiples de Madrid, en el Auditorium principal de Madrid Fusión, en San Sebastián Gastronómica, etc.

Y por último, en cuanto a las relaciones públicas de Baluarte destacar que colabora con el Club Deportivo Numancia y algún otro equipo de fútbol de su pueblo poniendo patrocinios... Ha asistido a visitar y hacer una pequeña demostración en una guardería, a dar alguna charla a la universidad, a colaborar con estudiantes para poder sacar adelante sus investigaciones y trabajos, etc. En definitiva, según cuenta participa en todo lo que puede debido al perfil social que tienen actualmente los cocineros, en concreto los que su establecimiento tienen algún tipo de galardón.

⁴⁰ Personas que realizan valoraciones positivas del negocio, recomendándolo. Se basa en el boca a boca.

Capítulo 4

Conclusiones

A continuación, vamos a dar paso a las conclusiones obtenidas a lo largo del trabajo. Comenzando por las más generales, para centrarnos después en las específicas, relativas a la empresa analizada. Para finalizar, sugeriré unas recomendaciones de mejora para Baluarte y aportaré mi valoración personal.

4.1 Conclusiones generales

El primer capítulo, comienza con la definición de conceptos referentes, tanto a la dirección estratégica como al marketing, distinguiendo entre dos tipos de marketing, en este caso, entre el marketing relacional y el marketing transaccional. Continuamos explicando la función estratégica y operativa que tiene el marketing en la empresa, concretamente en ésta última haciendo referencia al marketing mix. Una vez aclarados estos términos se da paso a hablar de la planificación estratégica en la empresa y en especial, en marketing.

La planificación estratégica de la empresa es uno de los puntos más extensos, y en el que se explica las etapas que la conforman, desde la determinación de la misión y visión de la empresa, pasando por la realización del análisis interno y externo de la misma, por la fijación de objetivos y por el análisis de la cartera de productos, desembocando en la selección y desarrollo de las estrategias, punto en el que incide la planificación estratégica en marketing. De modo que, esta área funcional de la empresa tiene un papel importante relativo a las decisiones que se deben tomar a la hora de implantar las estrategias. A lo largo del capítulo se proponen, las diferentes estrategias existentes aplicables a la empresa. En función, de las necesidades detectadas en las primeras fases de planificación, se podrán adoptar decisiones relativas a la segmentación de mercados, al crecimiento y la competencia. Como añadido, ya que el posterior análisis va a tratar del sector de la restauración, se hace referencia a las estrategias de marketing utilizadas en el sector servicios.

La evolución tanto de los clientes como del personal interno de la empresa, es otro de los temas que trata el capítulo, resaltando la adaptación que han sufrido las técnicas de marketing aplicables en estos dos ámbitos.

La apertura del segundo capítulo está basada en el análisis del sector de la restauración, en base a ello indaga sobre sus orígenes y estudia la evolución que ha sufrido a lo largo de los años hasta la actualidad. Se observa un gran incremento relativo a la alimentación fuera del hogar, que viene dado por algunos motivos como, la incorporación de la mujer al trabajo, el poder adquisitivo de las personas, el cambio de hábitos de los consumidores, etc.

En este sector, el marketing es un área esencial. Por ello se estudia la gestión del marketing relativa a la satisfacción de las necesidades alimentarias. Además, se proponen nuevos valores de carácter imprescindible en la actualidad, relativos al papel del marketing en los restaurantes. Ejemplo de estos nuevos atributos pueden ser; el nacimiento de otro público objetivo diferente al convencional, la búsqueda de experiencias por parte de los comensales, dejando de lado la típica satisfacción de la necesidad vital de alimentarse, la aparición reciente de otros valores relativos al cuidado del medio ambiente, etc. Todo ello, se complementa con el análisis de las etapas del programa de ventas, que ayuda a detectar las necesidades de la empresa, el target y el precio óptimo, entre otros aspectos. Y que finalmente contribuye a establecer las respectivas estrategias de marketing aplicadas a la restauración.

En definitiva podemos concluir que el sector de la restauración está experimentando profundos cambios para los que se apoya de forma especial en el desarrollo de diferentes estrategias de marketing. Por otro lado, la experiencia del consumidor emerge como un elemento clave en la relación de intercambio.

Un aspecto relevante en el sector servicios, en especial en el sector de la restauración, son los recursos humanos. En el capítulo, se resalta la estrecha e importante relación que tiene el factor humano con el sector terciario aportando distintas estrategias en relación a este ámbito.

El cuidado del personal con la aplicación de buenas políticas de recursos humanos es crucial para retenerlo y que no abandone la empresa. Pero tal y como se explica, las políticas implantadas en la restauración relativas al personal, son más bien escasas y como

resultado se obtiene un alto índice de rotación a la vez que una gran inestabilidad laboral, lo que perjudica tanto a los empresarios como a los trabajadores. Otro problema añadido y al que se le realizan propuestas de mejora en el capítulo, es la formación en restauración debido a que la teoría que se imparte no corresponde con la realidad en la práctica, por ello muchos de los trabajadores salen con carencias a la hora de prestar el servicio requerido.

Una reflexión relativa a la Estrella Michelin, es la que finaliza con el segundo capítulo, aportando información sobre la historia y la definición del galardón gastronómico que está tan de moda en la actualidad. Hace referencia también, a la repercusión económica y social que supone la adquisición de una Estrella.

En cuanto a la repercusión económica de este reconocimiento, se observa que pocos son los establecimientos que obtienen grandes beneficios, incluso algunos restaurantes llegan a rechazar el premio, puesto que peligraría su situación económica.

Sobre la repercusión en la sociedad de los restaurantes con Estrella Michelin una encuesta realizada tanto a personas que han asistido a un establecimiento de esta categoría como a personas que no han asistido nos ha permitido sacar interesantes conclusiones. En primer lugar, con carácter general una mayoría de individuos consideran que un restaurante con Estrella Michelin tiene mucha categoría, que su nivel de precios es alto. Por otro lado se constata que asistirían a este tipo de establecimientos para probar platos gourmet y comer alimentos que no consumen en casa y que el motivo que les llevaría a visitarlo sería celebrar algo con su pareja. Y como conclusión más específica relacionada con a las personas que sí lo han visitado, en general todas han vivido una buena experiencia lo cual abunda en uno de los objetivos clave de la restauración actual: enriquecer el valor ofreciendo una buena experiencia al cliente.

4.2 Conclusiones específicas. Restaurante Baluarte.

El último capítulo del trabajo consta de un caso práctico, centrado en un restaurante soriano con una Estrella Michelin, es el Restaurante Baluarte. Como añadido, en esta parte se muestra la realización de una entrevista personal a Óscar García, que a lo largo del capítulo sirve de ayuda para añadir ciertos datos específicos relativos a la empresa.

Tras haber realizado un barrido histórico, se adentra en el restaurante. Llevando a cabo una descripción de la carta y, resaltando el factor humano, es decir, la plantilla de Baluarte, centrándose en los distintos puestos de trabajo que existen y las principales tareas que se realizan en cada uno de ellos.

A continuación se da pie al estudio del análisis estratégico, utilizando la herramienta PEST para el análisis del entorno general. De los factores estudiados relativos al macro entorno, destaca los factores económicos, debido a la gran cantidad de políticas que se están implantando hoy en día, con el objetivo de reactivar la economía, dato importante para Baluarte puesto que la crisis va abandonado el bolsillo de sus comensales. Menciona también en los factores sociales, el cambio que está sufriendo la sociedad relativo a la aparición de la moda del turismo gastronómico.

Una vez estudiado el entorno general, se adentra en el entorno más cercano a Baluarte, el entorno específico. Con el estudio de sus proveedores, de sus clientes y de su

competencia. De los proveedores resalta el gran compromiso de permanencia que tiene la empresa con ellos, puesto que los mantiene desde hace muchos años. De los clientes, claramente resalta que el perfil de cliente de Baluarte, es aquella persona con ganas de vivir una experiencia, que busca algo más que saciar sus necesidades, y por supuesto con un poder adquisitivo medio alto. Y en relación a la competencia, hace un análisis de su rival directo que se encuentra en la provincia de Soria, La Lobita, comparando los precios de los menús, el establecimiento, los galardones. Además de realizar un estudio de otro restaurante de comida creativa soriano pero que carece de Estrella pudiendo ser una alternativa para el comensal que busque un tipo de cocina diferente. Y como añadido, enumera otros restaurantes con el mismo galardón a nivel autonómico, así como establecimientos con más categoría a nivel estatal.

Todo este estudio da paso al análisis DAFO, del que se extrae en el capítulo; como debilidades destacables, la alta rotación de personal y la gran dependencia económica existente; como amenazas resalta la gran dificultad en cuanto a la búsqueda de personal y el posible encarecimiento de las materias primas protagonistas de sus platos; de las fortalezas sobresale la pertenencia de Baluarte a la Guía Michelin y Repsol, así como su buen posicionamiento en el mercado y su continua innovación en la cocina; y por último hace referencia a el crecimiento económico actual y a la aparición del turismo gastronómico, como oportunidades para el restaurante.

Por consiguiente, el capítulo trata de las estrategias de marketing. Baluarte segmenta su mercado objetivo, estableciendo como su *target* a personas con una edad comprendida entre 35-65 años, con poder adquisitivo medio alto y que les atraiga la cocina creativa. A la vez que busca posicionarse como un establecimiento que proporciona una experiencia gastronómica creativa.

Para concluir con el caso práctico, aplica la estrategia del marketing mix a un restaurante de una Estrella Michelin, es decir, estudia las estrategias de producto, precio, comunicación y distribución de Baluarte.

El producto es un conjunto de elementos que influyen desde que el comensal entra hasta que sale del restaurante. Por ello, explica los atributos del producto esenciales para la ejecución de una buena estrategia. Además, habla de la estrategia de marca centrándose en el nombre y logo de la empresa y de la estrategia de desarrollo de productos parte que realiza, haciendo alusión a la creación de nuevos platos e incorporación de nuevos productos personalizados para el restaurante, como son el aceite de oliva y la cerveza.

La información aportada en el capítulo, relativa a la estrategia de distribución, hace referencia a las reservas. Para asistir a vivir una experiencia a Baluarte, pueden hacerse a través de su página web, mediante El Tenedor o por teléfono, siguiendo una estrategia selectiva.

Y por último, en cuanto a la comunicación explica que Baluarte invierte poco en publicidad, que realiza varios reportajes para revistas gastronómicas, participa en eventos relacionados con su sector y que en ocasiones colabora en actos sociales. En relación con las redes sociales, destaca su inestabilidad en éstas y que en la actualidad, sólo se encuentra activo en Facebook.

4.3 Recomendaciones de mejora

Como consecuencia de la investigación realizada, nos gustaría aportar a Baluarte algunas alternativas de mejora.

En primer lugar, le recomendaría que registrara su marca en la Oficina Española de Marcas y Patentes, puesto que según la comprobación realizada no consta su inscripción en tal institución. El objetivo de llevar a cabo esta acción es evitar que se produzcan situaciones desagradables como consecuencia de que se abran establecimientos similares con un nombre igual o parecido, que pueden ser simples confusiones o incluso si estas iniciativas llegan a registrarse que se puedan producir denuncias por un uso fraudulento del nombre de la empresa. Con el registro el restaurante adquiriría el derecho exclusivo, de Baluarte, su marca y nombre comercial.

Por otro lado, con la pretensión de motivar al personal y retenerlo, propondría a Baluarte llevar a cabo planes de formación adaptados a cada uno de sus trabajadores. Con ello, podría conseguir que éstos se sintieran realizados, no decidieran abandonar la empresa en un periodo corto de tiempo, siendo más estables y por tanto, disminuir el índice de rotación.

Finalmente, resaltar la importancia de ser constante en las redes sociales, puesto que se percibe una imagen en la que parece que está “acabado” el negocio. Por ese motivo, aconsejaría que si no se usan todas las cuentas abiertas en las distintas redes sociales, se cierren, porque para estar ausente, es mejor no estar.

4.4 Valoración personal

Una vez finalizado el TFG me gustaría poder aportar mi opinión relativa al desarrollo del mismo. Destacar el enriquecimiento que me ha aportado, puesto que he adquirido múltiples conocimientos y competencias de todo tipo. Resultándome una experiencia muy positiva ya que nunca había realizado un trabajo de características similares.

En el trabajo he podido aplicar las competencias adquiridas a lo largo de los dos grados, para poderlo completar con éxito. A su vez, he desarrollado habilidades que en un futuro pueden ser beneficiosas a la hora de insertarme en el mundo laboral.

Gracias a esta investigación realizada en relación al mundo de la restauración, he aprendido infinidad de cosas y curiosidades relativas a los restaurantes con una Estrella Michelin y en concreto, sobre Baluarte.

Señalar otro beneficio que me ha supuesto la realización de este trabajo ha sido enfrentarme por primera vez a una entrevista personal con una tercera persona desconocida, ello me ha reportado una gran experiencia que desemboca en un mayor aprendizaje y soltura a nivel personal.

CAPÍTULO 4

Entre las competencias y conocimientos adquiridos podría resaltar la búsqueda de información a nivel formal, el manejo y selección de bibliografía haciendo uso de las normas APA, y las capacidades adquiridas relativas a la esquematización y síntesis del contenido.

Desde mi punto de vista, creo que Baluarte tiene un gran mérito de haber querido crecer en Soria, puesto que el mundo de la restauración en una ciudad pequeña, y en concreto este tipo de establecimientos, no es fácil ni sobrevivir ni mucho menos mantenerse. Por ello, debemos apreciar su gran valía por apostar por su ciudad, puesto que un restaurante con una Estrella Michelin reporta gran cantidad de visitas que tienen influencia en la economía soriana.



BIBLIOGRAFÍA

LIBROS, ARTÍCULOS Y LEYES

ABELL, (1980): Análisis de la cartera de productos. En: Esteban, A y Mondéjar, J.A. (2013): *Fundamentos de Marketing*. ESIC EDITORIAL, Madrid.

ADELL,R. (2007): *Aprender Marketing*. Ediciones Paidós Iberica, Barcelona.

Alet, (1997): Del Marketing transaccional al Marketing relacional. Sainz De Vicuña, J.M. (2008). *El Marketing en la práctica*. ESIC EDITORIAL, Madrid.

BELLO, L; VÁZQUEZ, R Y TRESPAÑACIOS, J.A. (1996): *Investigación de mercados y estrategia de marketing*. Editorial Civitas, Madrid.

CABRERA, S (2013): *Marketing gastronómico: La experiencia de convertir el momento del consumo en un recuerdo memorable*. Centro de estudios en diseño y comunicación. Cuaderno 45: 165-174. En: <http://www.scielo.org.ar/pdf/ccedce/n45/n45a15.pdf>

DIAZ OLIVEIRA, A.P Y I.B. MATAMOROS HERNÁNDEZ, (2011): "El análisis DAFO y los objetivos estratégicos " Contribuciones a la economía. En: file:///C:/Users/admin/AppData/Local/Temp/Temp1_domh.zip/domh.pdf (Visitado:12/11/2017) . Enlace Google Scholar: https://scholar.google.es/scholar?hl=es&as_sdt=0,5&q=an%C3%A1lisis+DAFO

DURÁN, D; LLOPART, X Y REDONDO DURÁN, R. (1999): *La Dirección y el Control Estratégico Su aplicación en los Recursos Humanos*. Gráficas Rey, Barcelona.

España. Ley 14/2010, de 9 de diciembre, de Turismo de Castilla y León. *Boletín Oficial del Estado*, 30 de diciembre de 2010, 45: 108894 - 108938.

España. Ley 17/2009, de 23 de noviembre, sobre el libre acceso a las actividades de servicios y su ejercicio. *Boletín Oficial del Estado*, 24 de noviembre de 2009, 283.

España. Real Decreto 39/2010, de 15 de enero, por el que se derogan diversas normas estatales sobre acceso a actividades turísticas y su ejercicio. *Boletín Oficial del Estado*, 4 de febrero de 2010, 2: 9808 - 9809.

España. Decreto 24/1999, de 11 de febrero, de ordenación turística de restaurantes, cafeterías y bares de la Comunidad Autónoma de Castilla y León (derogado). *Boletín oficial de Castilla y León*, 16 de febrero de 1999.

España. Resolución de 2 de agosto de 2012, de la Dirección General de Tributos, sobre el tipo impositivo aplicable a determinadas entregas de bienes y prestaciones de servicios en el Impuesto sobre el Valor Añadido. *Boletín Oficial del Estado*, 6 de agosto de 2012, 187: 56055 - 56060.

España. Orden de 17 de marzo de 1965 por la que se aprueba la ordenación turística de restaurantes. *Boletín Oficial del Estado*, 29 de marzo de 1965, 75:4618 - 4622.

España. Orden sobre modificación de menús y cartas en restaurantes y cafeterías. *Boletín*

BIBLIOGRAFÍA

Oficial del Estado, 19 de julio de 1978, 171: 17089 - 17091.

España. Orden de 18 de marzo de 1965 por la que se aprueba la ordenación turística de cafeterías. *Boletín Oficial del Estado*, 29 de marzo de 1965, 75.

España. Orden de 14 de mayo de 1999, de la Consejería de Industria, Comercio y Turismo, por la que se regula el procedimiento de autorización de funcionamiento y clasificación de los establecimientos de restauración. *Boletín Oficial de Castilla y León*, 25 de mayo de 1999, 98.

España. Constitución Española. *Boletín Oficial del Estado*, 29 de diciembre de 1972, 311.

ESTEBAN, A Y MONDÉJAR, J.A. (2013): *Fundamentos de Marketing*. ESIC EDITORIAL, Madrid.

ESTEBAN Y OTROS. (2008): Planificación estratégica de la empresa. En: Esteban, A y Mondéjar, J.A. *Fundamentos de Marketing*. ESIC EDITORIAL, Madrid.

GALLARDO, E Y TRIADÓ, X. M^a. (2007): *Revisión de las aportaciones teóricas sobre el compromiso organizativo ¿acaso importan las actitudes?* Empresa global y mercados locales: XXI Congreso Anual AEDEM, Universidad Rey Juan Carlos, Madrid. En: <file:///C:/Users/admin/Downloads/Dialnet-RevisionDeLasAportacionesTeoricasSobreElCompromiso-2517654.pdf>

GARCÍA,P Y PIN, J.R. (2010): *La rotación en el sector de la restauración en España*. En: http://www.iese.edu/Aplicaciones/upload/LBinsednetwork9_1.pdf

GASTALDI, C.; URREA, M. Y FERNANDEZ, P. (1998): "Teoría de la Decisión: Contribuciones de von Neumann". *Divulgaciones Matemáticas*; 1,6: 37–42.

GRATTON, S.J. Y GRATTON, D.A. (2012): *De 0 a 100.000 social media para profesionales y pequeñas empresas*. EDICIONES ANAYA MULTIMEDIA, Madrid.

GRÖNROOS, C. (1989). El Marketing y la dirección del Marketing. En *Investigación de mercados y estrategia de marketing*. Civitas, Madrid.

Guerra, J.L. (2009). "El sector de la restauración en España". *Distribución y consumo*, Enero-Febrero: 32-39. En: http://www.mercasa.es/files/multimedios/pag_032-039_sector-guerra.pdf

JOHNSON, G; SCHOLLES, K Y WHITTIGTON, R. (2001): *Dirección Estratégica*. Pearson, Madrid.

KOTLER, P Y ARMSTRONG, G. (2003): *Fundamentos de Marketing*. Prentice Hall México, México.

LAMBIN, J.J. (1995): *Marketing estratégico*. McGRAW-HILL/INTERAMERICANA DE ESPAÑA, S.A, Madrid.

LICHTENTHAL Y BEIK, (1984): El Marketing y la dirección del Marketing. En *Investigación de mercados y estrategia de marketing*. Civitas, Madrid.

MENGUZZATO, M. Y RENAU, J. J. (1991): *La dirección estratégica de la empresa*. Ed. Ariel, Barcelona.

MUNUERA, J.L. Y RODRÍGUEZ, A.I. (2007): *Estrategias de Marketing. Un enfoque basado en el proceso de dirección.* ESIC, Madrid.

OJEDA, C.D. y MÁRMOL, P. (2012): *Marketing turístico.* PARANINFO, Madrid.

PAREDES, M Y CARDONA, J. (2014): “SEGMENTACIÓN DE MERCADOS: Una revisión del concepto”. *Economía, empresarialidad y desarrollo*; 10, junio 2014: 75 y 78. En: <https://www.url.edu.gt/PortalURL/Archivos/04/Archivos/Revista%20ECO10.pdf#page=89>

PORTER (1980). En Rodríguez, I. (2006). *Principios y estrategias de Marketing.* Editorial UOC, Barcelona.

PRIMO, D Y DE ANDRÉS, E. (2009): *Sé innovador: Utiliza las claves del marketing para potenciar la gestión de las personas.* ESIC EDITORIAL, Madrid.
Publicaciones Vértice, (2008). *Análisis de mercados.* Editorial Vértice, Barcelona.

ROCHAT, M. (2001): *Marketing y Gestión en la Restauración.* Editions Bpi, Clichy (Francia).

RODRÍGUEZ, I. (2006): *Principios y estrategias de Marketing.* Editorial UOC, Barcelona.

ROMERO, D. (2008). *Análisis del sector de la restauración en España: Oferta y peso económico actual.* *Innovación y experiencias educativas*, 13 : 2-10. En: https://archivos.csif.es/archivos/andalucia/ensenanza/revistas/csicsif/revista/pdf/Numero_13/DAVID_ROMERO_1.pdf

SAINZ DE VICUÑA, J.M. (2000): Planificación estratégica de la empresa. En: Esteban, A y Mondéjar, J.A. *Fundamentos de Marketing.* ESIC EDITORIAL, Madrid.

SAINZ DE VICUÑA, J.M. (2008): *El Marketing en la práctica.* ESIC EDITORIAL, Madrid.

SANTESMASES, M; MERINO, M.J; SÁNCHEZ, J Y PINTADO, T. (2009): *Fundamentos de Marketing.* Ediciones Pirámide, Madrid.

SÁNCHEZ, (2001). Fijación de objetivos. En: Santesmases, M; Merino, M.J; Sánchez, J y Pintado, T. (2009). *Fundamentos de Marketing.* Ediciones Pirámide, Madrid.

SOLLA, C. (2014): *El papel de las Estrellas Michelin en el turismo gastronómico español. Análisis de la Guía Michelin y comportamiento del turista.* Julio 2014:22-33. En: http://digibuo.uniovi.es/dspace/bitstream/10651/27987/1/TFM_Cecilia%20Solla%20Falcon.pdf

TABATONI, P Y JARNIOU, P.(1975): *Les systèmes de gestion. Politiques et structures.* Ed. PUF, Paris.

SITIOS WEB

AFATEC. “La última P del Marketing Mix: las personas”. Visitado el 07/11/2017. En: <https://alfatecsistemas.es/la-nueva-p-del-marketing-mix-las-personas/>

ANTÓN, D. (16 de febrero de 2017). "Turismo gastronómico por restaurantes sostenibles". Ciencias Ambientales. Visitado el 15/02/2018. En: <https://www.cienciasambientales.com/es/noticias-ambientales/turismo-gastronomico-restaurantes-sostenibles-itq-2000-rs-13853>

ARROCERÍA NOU RACÓ. Visitado el 01/02/2018. En : <http://nouraco.com/>

BARRENA, P (2017). "La estrella de Soria". Revista club de gourmets. Referenciado en: <https://www.gourmets.net/restaurante-baluarte>

BON VIVEUR (13 de diciembre de 2017). "Los restaurantes de Castilla y León con Estrellas Michelin 2018". Visitado el 22 de mayo de 2018. En: <http://www.bonviveur.es/noticias/los-restaurantes-de-castilla-y-leon-con-estrellas-michelin-2018>

DATOS MACRO. EXPANSIÓN. "España: economía y demografía". Visitado el 15 de mayo de 2018. En: <https://www.datosmacro.com/paises/espana>

DATOS MACRO. EXPANSIÓN. "España: Índice de Desarrollo Humano". Visitado el 15 de mayo de 2018. En: <https://www.datosmacro.com/idh/espana>

EFEAGRO. (6 de febrero de 2017). "Cae el consumo en el hogar porque comemos más fuera". Visitado 21/01/2018. En: <http://www.efeagro.com/noticia/cae-consumo-casa-sube-del-hogar/>

EL CAFÉ DE LA ÓPERA. Visitado el 01/02/2018. En: <https://www.elcafedelaopera.com/>

EQUIPO MICHELÍN (2017): "Hasta las estrellas y más allá". Visitado el 20 de abril de 2018. Referenciado en: <https://guia.michelin.es/magazine/acerca-de-la-guia/hasta-las-estrellas-y-mas-alla>

EQUIPO MICHELÍN (2017): "Historia de la guía MICHELÍN". Visitado el 2 de mayo de 2018. Referenciado en: <https://guia.michelin.es/magazine/acerca-de-la-guia/historia-de-la-guia-michelin>

ESCUELA DE HOSTELERÍA DE ARAGÓN. "Historia de la restauración". Visitado el 12 de diciembre de 2017. En: <http://www.escuelahosteleria.org/portal/recetas/materiales/7Actk2tbK.pdf>

ESPINOSA, R (2015): "Segmentación de mercado: concepto y enfoque". Visitado el 14 de diciembre de 2017. En: <http://robertoepinosa.es/2013/09/17/segmentacion-de-mercado-concepto-y-enfoque/>

LA MENORQUINA. "Marketing para restaurantes y hostelería". Visitado el 24/02/2018. En: https://menorquina.com/uploads/documents/KAL_ebook_Marketing%20para%20restaurantes%20y%20hosteleria.pdf

LA MONCLOA. GOBIERNO DE ESPAÑA (31 de diciembre de 2017). "Política económica". Visitado el 10 de mayo de 2018. En: <http://www.lamoncloa.gob.es/espana/eh17/econempleosegsoc/Paginas/politicaecon.aspx>

OFICINA ESPAÑOLA DE PATENTES Y MARCAS. "Buscador del registro de patentes y marcas". Visitado el 22 de mayo de 2018. En: <http://consultas2.oepm.es/LocalizadorWeb/BusquedaMarcas>

OTERO, L (2016): "¿Es rentable para un restaurante tener Estrellas Michelin?". Muy Interesante. Visitado el 02 de mayo de 2018. En: <https://www.muyinteresante.es/curiosidades/preguntas-respuestas/es-rentable-para-un-restaurante-tener-estrellas-michelin-561510039370>

REDACCIÓN HD. (16 de octubre de 2015). "La gastronomía, factor clave para la mayoría de los viajeros españoles". Visitado el 21/01/2018. En: <https://www.hosteleriadigital.es/2015/10/16/la-gastronomia-factor-clave-para-la-mayoria-de-los-viajeros-espanoles/A14>

REDACCIÓN HD. (29 de julio de 2010). "Alimentación fuera del hogar: un 4,7% menos". Visitado el 21/01/2018. En: <https://www.hosteleriadigital.es/2010/07/29/alimentacion-fuera-del-hogar-un-47-menos/>

REDACCIÓN HD. (12 de enero de 2018). "La gastronomía mueve a tres de cada cuatro españoles en sus viajes". Visitado 25/01/2018. En: <https://www.hosteleriadigital.es/2018/01/12/la-gastronomia-mueve-a-tres-de-cada-cuatro-espanoles-en-sus-viajes/>

RESTAURANTE BALUARTE. Visitado el 08/05/2018. En: http://www.baluarte.info/es/restaurante_baluarte

RESTAURANTE TRASHUMANTE. Visitado el 23/05/2018. En: <http://www.trashumante.es/>

VERDÚ, D (2 de diciembre de 2014). "Yo renuncié a la Estrella Michelin". El País. Visitado el 2 de mayo de 2018. En: https://elpais.com/cultura/2014/12/01/actualidad/1417460969_280579.html

VIDAL P. "La planificación estratégica". El observatorio del tercer sector. Visitado el 07/11/2017. En: http://www.observatoritercersector.org/pdf/ponencias/material_direccion_gestion.pdf



ANEXOS

ANEXO 1. ENCUESTA SOBRE LA PERCEPCIÓN DE LA ESTRELLA MICHELÍN EN LA SOCIEDAD

Información general

¿Ha visitado alguna vez un restaurante con Estrella Michelin?	Si	No
¿Ha pensado en visitar alguna vez un restaurante con Estrella Michelin?	Si	No
¿Da mayor importancia al restaurante que tiene alguna Estrella Michelin respecto al que no la tiene?	Si	No
¿Suele fijarse en los restaurantes que tienen Estrella Michelin?	Si	No
¿Cree que la visita a los restaurantes galardonados con estrellas son uno de los motivos que reactivan el turismo gastronómico?	Si	No
¿Se apuntaría a una lista de espera por comer en uno de los tres Estrellas Michelin más prestigiosos, como puede ser DiverXo, de David Muñoz?	Si	No

Indique su grado de acuerdo con las siguientes afirmaciones en relación a lo que significa que un restaurante tenga alguna Estrella Michelin? 1 significa nada de acuerdo y 5 total acuerdo con la afirmación

	Nada de acuerdo (1)	2	3	4	Total acuerdo (5)
restaurante con Estrellas Michelin tiene mucha categoría					
restaurante con Estrellas Michelin tiene mucho prestigio					
un restaurante con Estrellas Michelin se disfruta de muy buena comida					
Un restaurante con Estrellas Michelin tiene unos precios muy elevados					
Un restaurante con Estrellas Michelin tiene mucha calidad					

De las siguientes razones ¿Cuáles le llevarían a visitar un restaurante con Estrella Michelin?

Saciar la necesidad de alimentación	Si	No
Degustar platos gourmet	Si	No
Comer aquello que no consumo en casa	Si	No
Salir de la rutina	Si	No
Vivir una experiencia	Si	No
Visitar un lugar de prestigio	Si	No
Mezclarme con personas destacadas	Si	No
Disfrutar de un establecimiento agradable	Si	No
Disfrutar de un trato exquisito	Si	No

¿En qué ocasión elegiría un restaurante con estrella?

Para celebrar algo con mi pareja	Si	No
Para celebrar algo con mi familia	Si	No
Para agasajar a alguien por negocios	Si	No
En cualquier momento	Si	No

Si ha visitado alguna vez un restaurante con Estrella

	Nada de acuerdo (1)	2	3	4	Total acuerdo (5)
Respondió a mis expectativas con creces					
gustó mucho la comida					
cantidad de comida me pareció adecuada, no escasa					
El servicio dado por el personal fue impecable					
La decoración del restaurante es muy acertada					
Viví una experiencia muy recomendable					
El precio que pague por el servicio fue justo					

Datos de clasificación

Género	Hombre	Mujer
Edad		
Nivel de estudios		

ANEXO 2. ENTREVISTA PERSONAL A ÓSCAR GARCÍA**RESTAURANTE****¿Qué aforo la sala tiene?**

Tiene un aforo de 55 personas.

¿Qué te llevó a instalarte aquí?

Buscaba un lugar especial puesto que procedía de un sitio con listón muy alto en Vinuesa, y este era el sitio idóneo, porque es un edificio histórico, emblemático.

¿La decoración tiene alguna historia o motivo?

No tienen ninguna historia. Lo que se hizo es sacar la piedra para que se viera mejor, jugar con la madera asemejándose a la decoración de la zona, utilizando colores claros. El objetivo es que todo quedara muy limpio, espacioso...

¿Ha cambiado la decoración desde que te dieron el galardón?

No ha cambiado la decoración pero si la mantelería y la vajilla. Además, destacar que la vajilla conforma uno de los costes económicos de mayor valor de la empresa.

PLANTILLA

En cuanto al equipo humano, Óscar explica que Baluarte es una empresa pequeña y que normalmente existen tareas que las realizan todos, independientemente del puesto que ocupen. En ocasiones, si falta la persona que limpia pues cualquier miembro del equipo realiza dicha tarea.

En cuanto a los puestos, distingue siete tipos de puestos, que podemos observar en la siguiente tabla.

Puesto	Nombre de la tarea	Frecuencia
Sommelier especializado	Revisa el mail de reservas. Revisa el montaje de la sala. Revisa la bodega. Llama a los proveedores. Recibir a los clientes.	2 veces al día. 2 veces al día. 1 vez al día. 1 vez al día. Continuamente.
Camarero	Limpia el polvo, friega el suelo... Se encarga de la preparación del pan, a la cual le dan mucha importancia. Le ayuda a subir y bajar los vinos al sommelier.	2 veces al día. Frecuentemente durante el servicio. Frecuentemente durante el servicio.
Jefa de cocina	Ayuda a preparar los platos. Intercambia ideas referentes a los platos.	Continuamente.

...Continúa

...Viene de la página anterior

Cocinero	Interviene en todas las tareas culinarias, especialmente en la pastelería	Continuamente.
Prácticas	Ayuda a preparar los platos. Organiza el almacén.	Continuamente. 1 vez al día.
Limpiadora	Que se encuentra limpiando los baños, la entrada, las ventanas, la vajilla, etc.	Continuamente.
Oscar, el chef.	Responsable de todas las tareas, controlar la lavandería, las flores, los pedidos, crear en la cocina, etc.	Continuamente.

¿Qué formación exigés para cada puesto?

El perfil que se demanda en Baluarte no es una persona con formación cualificada, sino que tenga ganas de trabajar y conocimientos específicos de vinos e idiomas.

¿Valoras la experiencia?

Sí es importante la experiencia, es lo primero que miro teniendo en cuenta que no me gustan aquellas personas que han estado en muchos sitios.

¿Es difícil encontrar personal que esté a la altura de un restaurante Estrella Michelin?

Sí, de hecho es el único motivo que a veces me ha hecho pensar en abandonar "el barco". El tema del personal es difícil, puesto que tanto encontrar como que finalmente sea válido, normalmente el personal en este sector es poco constante.

Una vez contratados, ¿les das formación?

Sí, se hacen salidas que aporten contenido a su conocimiento y si muestran predisposición se les proporciona formación.

¿Sueles tener a personal en prácticas?

Sí, pero no muchos.

PROVEEDORES

¿Quiénes son tus proveedores de alimentos?

La mayoría de mis proveedores son locales con el objetivo de reivindicar el producto soriano. En ocasiones, si realizo algún menú, como puede ser el de las jornadas de la verdura, buscando la máxima calidad de ésta, me suministra una empresa de Tudela.

Pero normalmente, son proveedores cercanos de la provincia de Soria que me llevan suministrando casi el 90% de los proveedores desde que estaba en Vinuesa.

¿De vinos, compras a una bodega directamente o te lo suministran distribuidores?

Compro a intermediarios sorianos como la Bodega de Pepe, Con Vino, o madrileños con raíces sorianas como Miguel Sánchez, algún pequeño productor de champagne del resto de España, etc.

Sobre este tema, me gustaría destacar de Baluarte de la última década, la carta de vinos. Teniendo en su carta vinos dulces de más de 1.500€ para acompañar sus postres.

¿Quiénes son tus proveedores de menaje?

Proveedores de menaje que apuestan por vajilla distinta, original, etc, normalmente son comunes con otros Estrellas Michelin, son empresas especializadas en restaurantes con estas características. En la actualidad, en Baluarte estamos introduciendo la vajilla personalizada. Resaltando los grandes costes que supone este factor al restaurante.

¿Y de lavandería?

Es una de las cosas que más he cambiado... actualmente lo lleva una chica que lo hace con productos ecológicos que nos presta el servicio personalizado a nosotros y a tan sólo otro restaurante más de Soria.

¿Los postres son creación tuya, o por el contrario los suministra una pastelería, en caso de suministrarlo una pastelería cuál?

Son creación nuestra.

¿Quiénes son tus proveedores de tus productos estrellas tales como las setas y los hongos y la trufa negra? ¿Son siempre de la provincia?

Son siempre de la provincia, como he dicho anteriormente en Baluarte nos gusta reivindicar el producto de la zona.

Nuestro proveedor de trufa es Espora Gourmet y en cuanto a los de setas y hongos son múltiples ciudadanos, aunque en el momento este tema se está complicando, existiendo límites de kilos para su venta, licencias específicas... etc.

CLIENTES**Tu negocio va dirigido a comensales que vivan la experiencia en el establecimiento... pero ¿realizas catering?. O por ejemplo, si te piden un plato concreto para que sirvas en una boda, ¿lo realizas?**

Si realizo trabajos personalizados... he llevado alguna boda pequeña fuera, voy a hacerles el menú de la trufa a varios restaurantes de España, etc. Pero siempre cosas muy concretas.

En Baluarte, ¿Se realizan menús especiales para celebraciones, como por ejemplo una boda? ¿se hacen precios especiales por el simple hecho de ser una boda?

Si realizan menús especiales para bodas, comuniones, premios empresarios de FOES...etc. Normalmente cerramos el restaurante para ello, haciendo el máximo esfuerzo por la calidad.

¿Dispones de menú para niños?

Si

¿Cómo definirías a tu cliente objetivo?

El perfil del cliente podría ser parejas, comidas de amigos, comidas familiares, comidas de negocios... gente que busca una experiencia diferente, que busca más que saciar las necesidades vitales.

¿Entre qué rango de edad crees que se encuentra tu público de media?

De 35 años a 60 de media. Aunque nos visitan personas más jóvenes que vienen a celebrar momentos especiales tales como San Valentín, cumpleaños, la pedida de mano, etc.

¿La clase de clientes que tienes son habituales?

Muchos de los clientes si son habituales, puesto que una de nuestras virtudes es que cambiamos al menos seis veces al año de menú. Y muchos de los clientes prueban todos incluso algunos repiten.

COMPETENCIA

¿Consideras que tienes competencia en Soria? ¿Quién crees que es tu actual competencia? ¿Y tú competencia potencial?

Partiendo de que no pienso ni me fijo nunca en la competencia, creo que en Soria no hay mucha cocina creativa.

En lo que si me fijo normalmente son en las técnicas vanguardistas que realizan Martin Berasategui, Quique da costa..etc.

EL MARKETING MIX

PRODUCTO.

A parte de dar el servicio, ¿vendéis el aceite de oliva que es hecho expresamente para Baluarte? ¿Y la cerveza?

Normalmente no lo vendemos, si un cliente te pide una sola botella la solemos regalar, y en el caso de que quisiera más las cobramos, pero no es nuestro objetivo la venta de tal aceite. Y en cuanto a la cerveza lo mismo.

De la cerveza me gustaría decir que nos la hacen especial para Baluarte con trigo de Soria, y recibe el nombre de MENA en homenaje a mi hija, que se llama Jimena.

¿Cada cuánto cambias la carta tradicional?

Varia una media de tres veces al año, voy cambiando los platos que la conforman.

¿Qué menús tienes a lo largo del año?

6 veces por lo menos.

¿De año a año cambian, por ejemplo el menú de primavera de 2017 ha cambiado respecto al de 2018?

Si todos.

En cuanto a la marca, ¿Por qué el nombre de Baluarte?

Porque el edificio era un baluarte, entonces decidí jugar con el nombre y con el arte de la cocina... Pero no fue fácil porque existía una galería en Pamplona con dicho nombre y posteriormente se trasformó en un restaurante, lo que conllevó a una serie de equivocaciones que fueron sufragadas cuando nos otorgaron la Estrella.

¿Lo elegiste tú? ¿Te ayudó alguien? Lo elegí yo, no me ayudó nadie.

Los nuevos platos...¿con que frecuencia innovas y obtienes un nuevo plato?

No es fácil, cuanto más presión y obligación hay es más difícil, últimamente intento pensar por adelantado para ir más relajado... Es muy importante la tranquilidad, salir, ver... todo esto ayuda a crear.

¿Qué te lleva a realizar nuevas creaciones?

El incentivo de crear e innovar nuevos platos viene dado según su inspiración partiendo del día que tenga, de la aplicación de técnicas que haya visto, etc.

¿A quién le das a probar para qué opinen sobre tus posibles nuevos platos?

Las personas que dan el visto bueno a mis creaciones son los miembros de la cocina y mi hijo de 14 años, que tiene el mismo paladar que yo, desde bien pequeño y por ello la opinión de él me importa mucho.

¿Cuál es el proceso que llevas a la hora de sacar un nuevo plato?

El proceso de desarrollo de sus nuevos platos es desordenado, no llevo pasos estructurados, sigo mis sentimientos, mis platos salen del corazón.

¿El nombre del plato como lo eliges?

Es otro de los aspectos que más me cuesta, ponerles nombre, Normalmente intento que el nombre defina al plato a través de una descripción de los productos protagonistas que lo conforman.

Del servicio prestado... ¿Algo característico?

Mantenemos el detalle y el servicio al cliente al mínimo detalle, seguimos un protocolo muy estricto. Por ejemplo, primero se atiende a las mujeres, en las mesas de cuatro sirven dos camareros, los camareros pueden servir como máximo dos platos, esto deben explicarlos, sin llegar a ser pesados...

PRECIO**Partiendo de que la estrategia que se sigue es de precios de prestigio...**

En cuanto al precio, intentamos jugar con un precio proporcional a lo que vale el menú. Ajustándose el precio a la calidad, sin pasarse de unos máximos sin bajar de los mínimos. En algunas ocasiones, se gana más margen y en otras menos, con la finalidad de llegar a un equilibrio y poder obtener beneficio. Por ejemplo, en las jornadas de la Trufa, la trufa estaba cara pero por ello no aumentó el precio del menú, sino que se ha equilibrado con las jornadas de la verdura, cuyo precio es más asequible y por ello el margen mayor.

¿Cómo lo haces para fijar el precio de un plato? ¿Te fijas en otros restaurantes de tu categoría?

Los platos normalmente tienen precios medios independientemente del protagonista, por ejemplo, un rape cuesta 15€, pero por otro lado un plato de raviolis cuesta 10€, en el cual claramente hay más margen, por tanto es uno por otro.

Un aspecto a resaltar en cuanto al precio, es que cuando un cliente realiza un gasto grande o es habitual solemos tener alguna deferencia, no rebajando el precio, puesto que el margen de los productos va muy ajustado pero sí invitándole a una consumición, regalándole una botella de aceite, etc.

Respecto al mismo plato, ¿Tiene el mismo precio cuando acaba de ocupar por primera vez la carta, que cuando ya lleva un tiempo?

Sí.

COMUNICACIÓN**En cuanto a la publicidad, ¿dónde te promocionas? Anuncios en el periódico diario, radio, televisión local, revistas, internet... En definitiva, ¿qué tipo de publicidad que llevas a cabo?**

Desde la estrella poca publicidad, puesto que la gente que quiere ir a una estrella tiene información, visitan muchas guías gastronómicas,, etc. Lo más importante el boca boca.

De nada sirve poner por ejemplo un anuncio en un periódico de tirada local o nacional... El público que viene a Baluarte posee mucha información al respecto de este tipo de restauración.

¿El objetivo de la publicidad que realizas es persuadir al cliente potencial, con el objetivo de que llame a reservar?

El objetivo de la publicidad si realizara, sí sería ese.

En cuanto a las redes sociales del restaurante, ¿eres activo? ¿las llevas tú o tienes un Community Manager que te las gestione?

Las llevo yo, y actualmente solo utilizo Facebook. Recalcar que no soy constante en las publicaciones, puesto que lo hago a temporadas cuando me surge, me apetece.... Trasmitiendo lo que siento.

Antes sí que tenía Community Manager, una periodista excelente que realizaba unas redacciones y unas fotografías muy buenas, pero no me sentía identificado con las publicaciones por tanto ahora he decidido llevarlo yo, aunque no exista constancia ni sea profesional.

¿Asistes a ferias, conferencias... para promocionarte?

Sí, actualmente el perfil de cocinero es una de los requisitos que tiene que cumplir socialmente, asistir a distintos tipos de eventos a dar ponencias. He asistido al Auditorium Principal de Madrid Fusión, dos veces al Pabellón de usos múltiples de Madrid, a San Sebastián gastronómica, he impartido talleres de trufa,etc.

¿Patrocinas en algún ámbito?

Sí colaboro con el Club Deportivo Numancia, con algún equipo de fútbol del pueblo, etc.

En cuanto a relaciones públicas... en qué colaboras?

He realizado visitas a una guardería a mostrarles un poco qué es cocinar, he dado charlas en la universidad en relación a las setas, colaboro contigo con el trabajo de fin de grado, etc.

¿Ha cambiado su estilo de comunicarse en cuanto a publicidad, relaciones públicas, redes sociales... desde que le dieron la Estrella?

No, sigue igual.

DISTRIBUCIÓN

¿A través de qué páginas, a parte de vuestra web oficial se puede reservar?

A través de la página web, en El Tenedor, por teléfono, me mandan reservas hasta por Facebook, Messenger, móvil...

¿Existe algún tipo de merchandising de Baluarte? Por ejemplo, camisetas, trajes de cocina, delantales...

No.

FIDELIZACIÓN

¿Cómo haces frente a la queja de un cliente, para que no se vaya enfadado y pueda volver?

Si estoy yo y hemos metido la pata intento no enfrentarme, suavizar las cosas, cambiarle el plato que no le haya gustado, obsequiarle con una botella de aceite, tener algún detalle para que no se vaya enfadado, puesto que mi objetivo es que los clientes salgan por la puerta satisfechos y con una sonrisa.

¿Qué técnicas de fidelización llevas a cabo?

Me centro en el buen trato al cliente, intentando superarme y hacerlo cada vez mejor.

¿Tienes un alto número de clientes fidelizados, habituales?

Si

