

# TRABAJO FIN DE MASTER



## UCAM

UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE MURCIA

*FACULTAD DE CIENCIAS JURÍDICAS Y DE LA EMPRESA*

*Departamento de Ciencias Sociales, Jurídicas y de la Empresa*

*Master en Dirección de Empresas MBA*

Plan de Marketing para la empresa

Restaurante Los Gemelos

Autores: Agustín Romera y Beatrice Cautero

Tutor: María Concepción Parra Meroño

*Murcia, mayo de 2022*







# TRABAJO FIN DE MASTER



## UCAM

UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE MURCIA

*FACULTAD DE CIENCIAS JURÍDICAS Y DE LA EMPRESA*

*Departamento de Ciencias Sociales, Jurídicas y de la Empresa*

*Master en Dirección de Empresas MBA*

Plan de Marketing para la empresa

Restaurante Los Gemelos

Autores: Agustín Romera y Beatrice Cautero

Tutor: María Concepción Parra Meroño

*Murcia, mayo de 2022*



# ÍNDICE

<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	<b>11</b>
<b>CAPÍTULO 1. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN</b> .....	<b>17</b>
1.1 Análisis externo.....	17
1.1.1 Análisis del macroentorno (PEST).....	17
1.1.2 Análisis del microentorno.....	22
1.1.3 Análisis del sector.....	28
1.1.4 Análisis de los clientes.....	29
1.2 Análisis interno.....	31
1.2.1 Historia del Restaurante Los Gemelos.....	31
1.2.2 Políticas de empresa.....	32
1.2.3 Estructura de la organización.....	33
1.2.4 Misión, visión y valores.....	34
1.2.5 Servicios.....	36
1.2.6 Infraestructuras.....	37
1.2.7 Situación económico-financiera.....	40
1.2.8 Precios.....	42
<b>CAPÍTULO 2: ANÁLISIS DAFO</b> .....	<b>45</b>
<b>CAPÍTULO 3: DEFINICIÓN DE OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS DE MARKETING ...</b>	<b>47</b>
3.1 Objetivos de marketing.....	47
3.2 Estrategias de marketing.....	49
<b>CAPÍTULO 4: PLAN DE ACCIONES, CALENDARIZACIÓN Y PRESUPUESTOS....</b>	<b>51</b>
4.1 Plan de acciones.....	51
4.1.1. Acciones en cuanto a producto.....	51
4.1.2. Acciones en cuanto a precio.....	54
4.1.3. Acciones en cuanto a comunicación.....	55
4.1.3. Acciones en cuanto a distribución.....	58
4.2 Calendario de acciones de marketing.....	59
4.3 Presupuesto de las acciones de marketing.....	60

<b>CAPÍTULO 5. PLAN DE CONTROL .....</b>	<b>67</b>
<b>CONCLUSIONES.....</b>	<b>69</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>71</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>75</b>

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Matriz DAFO .....	46
Figura 2. Calendarización de las acciones de marketing .....	60
Figura 3. Presupuesto mensual y anual de las acciones de marketing .....	65



## INTRODUCCIÓN

El Restaurante Los Gemelos es un establecimiento dedicado a la hostelería y la restauración, ubicado en la pedanía de Coy, al norte del término municipal de Lorca. Su labor se basa en la elaboración de platos tradicionales de la gastronomía lorquina y murciana, donde el pilar fundamental es la utilización de productos de la más alta calidad. Entre sus platos estrella se encuentran los guisos de cuchara, los asados al horno de leña, los arroces a la leña, las migas “ruleras” y las carnes a la brasa, etc.

Además, se trata de una empresa familiar donde el trato al público es un apartado fundamental. Y es que el Restaurante Los Gemelos cuenta con más de 60 años en el desarrollo de algo más que una simple labor de hostelería y restauración. Desde su inauguración en el año 1960, esta institución brinda a sus comensales una experiencia que excede los límites de lo puramente gastronómico. Oriundos y visitantes pueden dar fe de que además de sus deliciosos platos típicos, procedentes de la cocina lorquina más tradicional, Los Gemelos ofrece un trato agradable y cordial, agasajando al máximo al cliente e intentando hacer que se sienta como en casa.

Esta trayectoria ha sido recientemente premiada por la Guía Repsol, otorgando a la empresa el reconocimiento de “Solete”, el cual engloba a los pequeños establecimientos que se encuentran fuera de los circuitos habituales, pero que causan sensación entre los visitantes. Este hecho cobra más valor si se tiene en cuenta que, en toda España, existen solamente alrededor de 1.000 locales que ostentan actualmente esta condecoración.

Asimismo, se debe señalar que la distinción ha aumentado el interés ya creciente sobre la empresa, ya que cada vez más gente se interesa por conocer la historia, así como la tradición y productos que el Restaurante Los Gemelos ofrece a sus clientes. En este punto, cabe señalar que se produce una gran dificultad para encontrar información fiable en internet relativa a esta empresa, ya que los pocos datos existentes son en su mayoría erróneos o inexactos. De esta forma, se hace necesario que la empresa ponga remedio a este agravio y se introduzca en el canal online, generando contenido propio y de calidad, que contribuya a reforzar su imagen de marca.

## **Objetivos**

Para llevar a cabo este trabajo, se deben delimitar unos objetivos generales y específicos, los cuales se tienen que cumplir durante la elaboración del mismo.

### Objetivo general:

Elaborar un plan de marketing para la empresa Restaurante Los Gemelos que le permita obtener una mayor visibilidad, el cual será enfocado en la creación de su canal digital.

### Objetivos específicos:

Para obedecer al objetivo general indicado anteriormente es necesario cumplir con una serie de objetivos específicos, los cuales se indican a continuación:

- Realizar un análisis externo de la situación
- Realizar un análisis interno de la empresa
- Desarrollar un análisis de las debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades (DAFO)
- Plantear estrategias de marketing:
  - o Estrategia de creación del canal digital
  - o Estrategia de creación de nuevos productos

## **Metodología**

Para llevar a cabo este trabajo se van a utilizar fuentes primarias y fuentes secundarias. Dichas tipologías se explican a continuación.

### Fuentes primarias:

Coincidiendo con esta tipología de fuentes, se va a entrevistar al gerente de la empresa, el cual aportará información de primera mano sobre la empresa.

### Fuentes secundarias:

Como fuentes secundarias, se trabajará con fuentes secundarias externas. Dentro de ellas, se utilizarán monografías especializadas, artículos científicos sobre la temática del trabajo, artículos de diarios digitales, así como publicaciones especializadas.

## **Estructura**

Este Plan de Marketing está encuadrado en cinco grandes apartados o capítulos. Cada uno de ellos refleja las diferentes etapas necesarias para la realización de estos documentos, según reflejan Parra y Beltrán (2011) en su manual denominado *Marketing y Dirección Comercial*. A la finalización del mismo, se dedica otro apartado a la extracción de conclusiones derivadas de la realización de este trabajo.

Una vez puntualizado este dato, se debe señalar que el primer capítulo de este documento contiene el análisis de la situación, donde se comprenden los análisis externo e interno, así como un estudio del sector y de los clientes. Así pues, se debe señalar que el análisis externo contiene un análisis del entorno general (macroentorno) así como otro del entorno específico (microentorno). Por su parte, el análisis interno lleva a cabo un estudio de los recursos y las capacidades de la empresa en todos sus apartados.

Si nos detenemos individualmente en cada uno de los estudios realizados en este primer capítulo, se debe señalar que el análisis del macroentorno engloba a su vez un estudio de los factores político-legales, económicos, sociales y tecnológicos que afectan a la industria en general. Asimismo, el análisis del microentorno contiene a su vez un estudio de los competidores, proveedores y suministradores, así como de los distribuidores e

intermediarios. Por otro lado, el análisis del sector engloba un estudio económico y social sobre la situación de la hostelería y la restauración en España a raíz de la crisis originada por la pandemia del coronavirus. Finalmente, el análisis de los clientes refleja un estudio psicosocial de los diferentes perfiles de clientes que se dan en los sectores de la hostelería y la restauración. Respecto al análisis interno, en esta parte se incluyen sendas reseñas sobre la historia de la empresa, sus políticas y estructura organizacional, además de su misión, visión y valores. Asimismo, esta parte también incluye un estudio sobre los servicios que ofrece Restaurante Los Gemelos y la infraestructura de la que dispone, los precios de sus productos y su situación económico-financiera actual.

El segundo capítulo corresponde al análisis DAFO, compuesto por las debilidades y fortalezas de la empresa, procedentes del análisis interno, así como por sus amenazas y oportunidades, recabadas gracias a la realización del análisis externo. Dentro de este capítulo se lleva a cabo en primer lugar una enumeración de las debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades de Restaurante Los Gemelos, para después abordar estas variables de forma pormenorizada, teniendo en cuenta factores como las consecuencias para la empresa, el grado de impacto para la organización y el plazo estimado de impacto.

En el tercer apartado se exponen los objetivos de marketing correspondientes para este plan, atendiendo a las variables SMART. Además, también se realiza una definición de las diferentes estrategias de marketing utilizadas para contribuir a la consecución de los citados objetivos.

Una vez establecidos los diferentes objetivos y estrategias de marketing, el capítulo cuarto refleja las diferentes acciones propuestas para este plan de marketing, divididas en acciones de producto, de precio, comunicación y distribución, como se corresponde en las variables del marketing mix. Tras haber planteado cada una de esas acciones, a continuación se realiza una calendarización para la realización de dichas acciones, dentro del presente año 2022. Para finalizar este capítulo, se lleva a cabo un presupuesto pormenorizado de cada una de las acciones propuestas donde se pone énfasis a los elementos que son susceptibles de ser presupuestados. Una vez realizado el presupuesto individual de las acciones, se lleva a cabo una

exposición del coste global de las citadas acciones de forma tanto mensual como total.

El capítulo quinto corresponde al denominado plan de control, donde se enumeran los instrumentos y herramientas que servirán para la medición de la consecución de los objetivos de marketing propuestos en el presente Trabajo Fin de Máster.

Una vez llevadas a cabo las diferentes etapas o fases que conforman este Plan de Marketing, a continuación se dedica un apartado a extraer y presentar las conclusiones oportunas derivadas de la realización de este documento.



## **CAPÍTULO 1. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN**

En este primer capítulo se realizará un análisis de la situación de la empresa Restaurante Los Gemelos. Concretamente, se elaborará en primera instancia un análisis externo, que revelará las oportunidades y amenazas a las que se enfrenta la empresa. Además, también se realizará un análisis interno, que reflejará sus fortalezas y debilidades. Estos pasos tienen como objetivo servir de germen para la posterior realización de un análisis DAFO.

### **1.1 ANÁLISIS EXTERNO**

En este apartado se realizará un estudio del entorno general y específico, así como el mercado en el que actúa la empresa Restaurante Los Gemelos.

#### **1.1.1 Análisis del macroentorno (PEST)**

El macroentorno aglutina una serie de variables, externas y no controlables, que afectan indirectamente a la actividad de la empresa. Es decir, no guardan relación directa con la actividad empresarial, sino que son genéricas y existen con independencia de la actividad que desarrolla la institución, afectando no solo a esta, sino también al grueso de la sociedad y su actividad. Esta serie de variables o factores se dividen en económicos, político-legislativos, tecnológicos y socioculturales (Fernández, 2020).

#### **Factores económicos**

Según apunta Expansión (2022), el Producto Interior Bruto en España en los tres primeros meses del presente año ha experimentado un aumento del 0,3% en referencia a las cifras registradas en el trimestre anterior. Además, el mismo autor (2022) refiere que se ha producido un crecimiento de la variación

interanual del PIB, la cual se sitúa en el 6,4%, lo que supone un aumento de 9 décimas con respecto a los datos registrados en el último trimestre de 2021, cuando se llegó al 5,5%.

Si se atiende ahora a las últimas cifras relativas a empleo, Ruiz (2022, 4 de mayo) señala que en el pasado mes de abril del presente año, el paro en España ha disminuido en más de 86.000 personas, lo que supone una cifra porcentual del 2,7%, dejando el número actual de desempleados en cerca de tres millones de personas. Además, el mismo autor (2022, 4 de mayo) apunta que también se ha producido un aumento de afiliados a la Seguridad Social, de cerca de 185.000 personas, sumando un total de más de veinte millones de trabajadores. Estos datos nacen como consecuencia de la nueva Reforma Laboral impulsada por el Gobierno de España a finales del pasado año y que han posibilitado que actualmente y por primera vez en la historia reciente de España haya más de veinte millones de personas con empleo.

Por otro lado, respecto al Índice de Precios al Consumo, Sánchez (2022, 28 de abril) destaca que la inflación en el pasado mes de abril se situó en el 8,4%, lo que supone una disminución con respecto al mes de marzo, cuando se alcanzó la cifra porcentual del 9,8%; la mayor subida registrada en España desde el año 1987 y que se ha sentido especialmente en el apartado de la energía y la alimentación. En este sentido, el mismo autor (2022, 28 de abril) señala que el precio de productos comestibles y bebidas con alcohol están experimentando una mayor subida que en abril del pasado año, como consecuencia de ese aumento en el precio de electricidad y combustibles.

### Factores tecnológicos

La web especializada en marketing gastronómico, Escuela de Marketing Gastronómico (2020, 9 de junio) refiere que el sector que engloba a la hostelería y la restauración lleva experimentando desde sus orígenes, una evolución dentro de los medios utilizados para llevar a cabo el desarrollo de su labor. De utilizar libreta y bolígrafo para apuntar comandas, se ha pasado a la informatización de estos procesos, utilizando en su mayoría dispositivos electrónicos, que contribuyen a una mayor efectividad. Asimismo, en el

apartado de los cobros, la introducción de cajas registradoras electrónicas también ha supuesto un gran adelanto. Lo mismo ocurre en el apartado referente a las cocinas. Y es que la evolución tecnológica también ha supuesto un incremento generalizado y cada vez más habitual, de todo tipo de instrumentos y maquinarias que ayudan en las labores de restauración. Asimismo, el despegue de internet ha posibilitado la realización de pedidos de forma electrónica. En este sentido, también se debe destacar la creación de cocinas fantasma, utilizadas para elaborar platos y pedidos que únicamente se entregarán a domicilio.

Por otra parte, el mismo autor (2020, 9 de junio) apunta que, la pandemia del coronavirus ha obligado al sector de la hostelería a implementar una serie de tecnologías, con el fin de aumentar la seguridad en sus recintos y prevenir los contagios entre la población. En este sentido se puede destacar:

- Utilización de realidad virtual para visualizar los menús
- Uso de códigos QR para acceso a menús y Certificados Covid
- Introducción del sistema de pago “contactless”

### Factores políticos y legislativos

Según apunta Gallego (2020), el sector de la hostelería en España se encuentra legislado de forma tanto estatal como autonómica. En el ámbito nacional, existen las siguientes normativas para este tipo de establecimientos:

- Orden de 17 de marzo de 1965 (BOE del 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 del 29 de marzo de 1965), de Ordenación Turística de las Cafeterías, Ministerio de Información y Turismo

Estas normas fueron modificadas, según apunta el mismo autor (2020), por la Orden de 29 de julio de 1978 (BOE de 19 de julio de 1978), del Ministerio de Comercio y Turismo, donde se altera la normativa referente a menús y cartas de establecimientos de hostelería y restauración. Asimismo, estos reglamentos posteriormente fueron derogados y reemplazados por el Real Decreto 39/2010, de 15 de enero, por el que se derogan diversas normas nacionales referentes al acceso y ejercicio de actividades turísticas.

- Real Decreto 3484/2000 de 29 de diciembre (BOE de 12 de enero de 2001) que determina las normas de higiene para la preparación, distribución y venta de platos preparados

Asimismo, la Región de Murcia también cuenta con mecanismos y competencias para supervisar y legislar la actividad de los establecimientos de hostelería, a través de las siguientes normativas:

- Decreto 127/2005, de 11 de noviembre, por el que se regulan los establecimientos de restauración en la comunidad autónoma de la región de Murcia (Vigente hasta el 13 de enero de 2014)
- Decreto nº 37/2011, de 8 de abril, por el que se modifican diversos decretos en materia de turismo para su adaptación a la ley 11/1997, de 12 de diciembre, de turismo de la Región de Murcia tras su modificación por la ley 12/2009, de 11 de diciembre, por la que se modifican diversas leyes para su adaptación a la directiva 2006/123/CE, del Parlamento Europeo y del Consejo de 12 de diciembre de 2006, relativa a los servicios en el mercado interior

Asimismo, se debe señalar que el Covid-19 ha afectado mucho a los establecimientos de hostelería, los cuales han tenido que acatar diversas normas, tanto de cierre de las instalaciones como en materia de todo tipo de restricciones, impuestas por parte de los gobiernos nacional y regional. Sin embargo, la mejora de las cifras de la pandemia en los primeros meses de

2022 ha causado una total retirada de las restricciones en los establecimientos de hostelería y restauración.

### Factores socio culturales

Spain Convention Bureau (2021) señala que España cuenta con una tradición gastronómica de gran prestigio tanto a nivel nacional como internacional. Cada comunidad autónoma, región, ciudad o pueblo cuenta con sus propios platos característicos por ingredientes y clima, elaborados con unas excepcionales materias primas. Dentro de la cultura culinaria nacional, se puede destacar:

- Platos típicos y recetas: España cuenta con una gran variedad de platos tradicionales, donde se puede destacar la paella, el cocido madrileño, el gazpacho, la merluza a la vasca, la fabada, los calçots de Cataluña o la tortilla de patata, de la que existe tradición en todo el territorio nacional. Cada comunidad autónoma cuenta con una gran variedad de recetas y platos típicos cocinados con productos locales
- Tapas, pintxos y postres: La tapa es el símbolo más característico de la cocina española que ha dejado una huella, en los últimos años, en la realidad gastronómica en todo el mundo. Igualmente se debe hablar de la gran cantidad de los maravillosos dulces y postres que se producen en nuestro país
- Mercados dedicados a la gastronomía: en los últimos años, algunas ciudades españolas están rehabilitando sus antiguos mercados tradicionales, con el fin de transformarlos en centros dedicados gastronómicos, donde poder probar platos especiales de primera calidad. Murcia cuenta con uno de estos locales, el denominado “Mercado de Correos”

### 1.1.2 Análisis del microentorno

Parra y Beltrán (2011) puntualizan que el microentorno aglutina una serie de agentes que influyen en la empresa de forma directa e inmediata. Dichos factores son los competidores, los proveedores, los proveedores y suministradores, los intermediarios y las instituciones reguladoras que velan por el correcto desarrollo de la actividad.

#### Análisis de los competidores

El Restaurante Los Gemelos cuenta con 3 competidores ubicados entre el núcleo urbano de la pedanía de Coy y sus pedanías más cercanas. Esta selección se ciñe a los establecimientos hosteleros que ofrecen tapas y comidas de elaboración. Dichas empresas son, en la pedanía de Coy, Bar Jesús y Café Bar Julián. En la pedanía de Doña Inés, la más cercana a Coy (4 km de distancia), se encuentra el Bar Jeromo. A continuación se van a estudiar cada uno de ellos. Se debe señalar que los datos recogidos en esta parte han sido recabados a fecha de mayo de 2022 gracias a observación directa.

#### ➤ **Bar Jesús**

Es un establecimiento de hostelería y restauración ubicado en la pedanía de Coy, en la dirección Calle el Horno nº5. Su horario de apertura es de lunes a domingo, desde las 7 de la mañana hasta la medianoche. Se trata de un restaurante ofrece cocina tradicional de la Región de Murcia y del Municipio de Lorca en particular. También disponen de tapas variadas, tanto frías como calientes. Entre los platos más populares que ofrecen se encuentra el asado de pulpo, los arroces, las migas con tropezones, las carnes y pescados a la plancha y a la brasa y los embutidos de la zona. Además, cuentan con menú del día, de lunes a viernes (laborables) y realizan pedidos por encargo para recoger en el local.

En cuanto a sus instalaciones, Bar Jesús cuenta con una zona de bar equipada con mesas, sillas y barra, la cual está habilitada para albergar un máximo de 15 - 20 personas. Asimismo, disponen de varios salones para ofrecer comidas, con un aforo total de aproximadamente 40 - 45 personas, así como terraza exterior, con una capacidad para 10 - 15 personas. Además, también disponen de un salón de baile, disponible para ofrecer comidas, y que puede albergar unas 25 - 30 personas.

Por otra parte, no cuentan con aparcamiento cercano, ni con acceso para minusválidos en sillas de ruedas. Asimismo, esta empresa realiza sus platos para tomar en el local y también para llevar. No realiza pedidos a domicilio. Además, este establecimiento no dispone de cartas ni de precios públicos. Es decir, las comandas se cantan de forma oral.

En el apartado de la comunicación, cabe destacar que este establecimiento no cuenta con página web ni con perfiles en redes sociales. Sin embargo, sí dispone de cuenta en Google My Business donde alcanza una puntuación de 4,6 puntos, en base a 134 reseñas. Se puede destacar que ninguna de las reseñas ha sido respondida, por lo que parece que la empresa no tiene el control de gestión de este perfil. Por otra parte, la plataforma TripAdvisor (2022a) también cuenta con información relativa a esta empresa. Bar Jesús obtiene una puntuación de 4.0 puntos, en base a 2 opiniones. Asimismo, en el portal especializado en gastronomía, Restaurant Guru (2022a), sitúa a este establecimiento en las siguientes clasificaciones:

- N°1 de 3 cafés ubicados en la pedanía de Coy
- N°2 de 3 pubs y bares ubicados en la pedanía de Coy
- N°2 de 3 restaurantes ubicados en la pedanía de Coy
- N°1 de 1 coffee house ubicados en la pedanía de Coy

Una vez analizada la empresa Bar Jesús, se va a proceder con el estudio de otro de los competidores de Restaurante Los Gemelos, Café Bar Julián.

### ➤ **Café Bar Julián**

Es un bar y cafetería que se ubica en la pedanía de Coy, en la dirección Calle Escuelas Viejas nº1. Su horario de apertura es de lunes a domingo, de 7:30 de la mañana hasta la medianoche. Se trata de un bar que cuenta con cocina y elabora principalmente tapas frías y calientes, así como platos combinados. Entre sus productos más populares se encuentran las setas a la plancha, la magra con tomate, chipirones enharinados, frituras (buñuelos, muslitos de mar, caballitos, sepia rebozada, empanadillas caseras, etc), el pulpo a la gallega, el salpicón de marisco, etc. También realizan pedidos por encargo para recoger en el local, tanto de tapas como de arroces o migas con tropezones. Asimismo, no cuentan con menú del día.

En cuanto a sus instalaciones, Café Bar Julián cuenta con una zona de bar equipada con mesas, sillas y barra, la cual está habilitada para albergar un máximo de 10 - 15 personas. Además, disponen de una pequeña sala, denominada popularmente como "Sala VIP", equipada con mesas y sillas, en la cual pueden darse cita alrededor de 10 personas. Además, disponen de terraza exterior equipada con mesas y sillas, y con capacidad para unas 10 - 15 personas.

Por otra parte, no cuentan con aparcamiento cercano. La denominada "Sala VIP" no cuenta con acceso para minusválidos en sillas de ruedas. Asimismo, esta empresa realiza sus platos para tomar en el local y también para llevar. No realiza pedidos a domicilio. Además, este establecimiento no dispone de cartas ni de precios públicos.

En el apartado de la comunicación, cabe destacar que este establecimiento no cuenta con página web ni con perfiles en redes sociales. Sin embargo, sí dispone de cuenta en Google My Business donde alcanza una puntuación de 4,6 puntos, en base a 48 reseñas. Se puede destacar que solo una de las reseñas ha sido respondida, por lo que parece que la empresa, aunque tiene el control de este perfil, no lo gestiona. Por otra parte, la plataforma especializada en gastronomía, Restaurant Guru (2022b), sitúa a este establecimiento en las siguientes clasificaciones:

- Nº1 de 3 pubs y bares ubicados en la pedanía de Coy
- Nº2 de 3 cafés ubicados en la pedanía de Coy
- Nº3 de 3 restaurantes ubicados en la pedanía de Coy

Asimismo, cabe destacar que este establecimiento no dispone de datos en el portal TripAdvisor.

Una vez desarrollado el análisis referente a Café Bar Julián se va a finalizar el análisis de los competidores, haciendo mención al último de ellos, Bar Jeromo.

### ➤ **Bar Jeromo**

Es un establecimiento de hostelería y restauración ubicado en la pedanía de Doña Inés, situada a 4 km de Coy. Es el único establecimiento de hostelería que existe en su pedanía. Su dirección postal es Plaza S/N Bajo y su horario de apertura es:

- Lunes: Cerrado
- Martes miércoles y jueves: de 8:00 a 22:00
- Viernes, sábado y domingo: de 8:00 a 0:00

Se trata de un bar que cuenta con cocina y elabora principalmente platos de la cocina tradicional de la Región de Murcia y del Municipio de Lorca en particular, así como tapas frías y calientes, platos combinados y comidas por encargo. Entre los platos más populares que ofrecen se encuentra el asado de pulpo, los arroces, las carnes y pescados a la plancha y los embutidos de la zona. Además, también cuentan con menú del día, de lunes a viernes (laborables). Sin embargo, no realizan pedidos a domicilio. Por otra parte, este establecimiento sí dispone de carta pero no hace públicos sus precios en la misma.

Respecto a sus instalaciones, Bar Jeromo cuenta con una zona de bar equipada con mesas, sillas y barra, la cual está habilitada para albergar un

máximo de 10 - 15 personas. Además, disponen de terraza exterior equipada con mesas y sillas, y con capacidad para unas 20 - 25 personas.

Por otra parte, Bar Jeromo cuenta con aparcamiento público cercano, además de acceso para minusválidos en sillas de ruedas.

En el apartado de la comunicación, cabe destacar que este establecimiento no cuenta con página web. Sin embargo, sí cuenta con un perfil de empresa en la red social Facebook, el cual se encuentra desactualizado, ya que solo cuenta con una publicación, que data del año 2012 y además, no dispone de material gráfico de ningún tipo en la citada página (Bar Jeromo, 2012). Aun así, cuenta con 60 seguidores y una puntuación de 5/5 en base a 5 opiniones. Asimismo, esta empresa dispone de cuenta en Google My Business donde alcanza una puntuación de 4,7 puntos, en base a 176 reseñas. Se puede destacar que ninguna de las reseñas ha sido respondida, por lo que parece que la empresa no tiene el control de gestión de este perfil. Por otra parte, la plataforma especializada en gastronomía, Restaurant Guru (2022c), sitúa a este establecimiento en las siguientes clasificaciones:

- Nº1 de 5 pubs y restaurantes ubicados en la pedanía de Doña Inés
- Nº3 de 3 restaurantes ubicados en la pedanía de Doña Inés

Asimismo, cabe destacar que este establecimiento no dispone de datos en el portal TripAdvisor.

### Análisis de los proveedores y suministradores

Parra y Beltrán (2011) definen a los proveedores como aquellos agentes que proporcionan a la empresa las materias primas y los productos necesarios para que pueda desempeñar su actividad. En cambio, los suministradores proveen de otro tipo de bienes que no se relacionan directamente con la labor que desempeña la empresa.

Una vez aclarado este punto, se debe mencionar que Restaurante Los Gemelos cuenta con 2 tipos de proveedores:

- Los de alimentación (carnes, pescados, frutas y verduras, congelados, panadería y repostería, harinas, aceites, café, infusiones, etc)
- Los de bebidas (refrescos, cervezas, vinos, agua, licores, etc)

Por otra parte, esta empresa también cuenta con una serie de suministradores, en función de sus necesidades:

- Los de energía (bombonas de gas butano y leña para el horno y brasas, etc)
- Los de servicios (luz, agua, telefonía e internet, administración, gestión y asesoramiento fiscal, etc)

Tras este análisis, cabe destacar que Restaurante Los Gemelos dispone de varias alternativas para cubrir cada uno de los anteriores bloques.

### Distribuidores o intermediarios

El Restaurante Los Gemelos lleva a cabo una distribución directa de sus productos y servicios sin la intervención de intermediarios, ya que son ellos mismos los que los remiten al cliente.

### Instituciones

Se trata de las instituciones que influyen de manera directa en la labor de las empresas. Esta influencia se materializa en distintas dimensiones: facilitar y promover la actividad comercial, informar y defender al consumidor o velar por el cumplimiento de las normas en cuanto a actuaciones comerciales (Parra y Beltrán, 2011). Si se observa detenidamente el caso de Restaurante Los Gemelos, estas instituciones son:

- Instituciones que facilitan y promueven la actividad comercial:
  - Secretaría de Estado de Comercio y Turismo
  - Cámara de Comercio de la Región de Murcia
  - Cámara de Comercio de Lorca
  - Etc
  
- Instituciones que informan y protegen al consumidor:
  - Agencia Española de Consumo, Seguridad Alimentaria y Nutrición
  - Oficina Municipal de Información al Consumidor de Lorca
  - Organización de Consumidores y Usuarios (OCU)
  
- Instituciones que velan por el cumplimiento de las normas de actuación comercial:
  - Tribunal de Defensa de la Competencia
  - Comisión Nacional del Mercado de Valores
  - Agencia Española de Protección de Datos

### **1.1.3 Análisis del sector**

El sector en al que pertenece el Restaurante Los Gemelos agrupa a todos los establecimientos dedicados a la hostelería y la restauración.

Este sector es uno de los que más han contribuido históricamente a la estructura económica del país. En este sentido, cabe destacar que al comienzo del año 2020, la hostelería suponía un 6,2% del PIB nacional, lo que se traduce en más de 300 mil establecimientos y casi dos millones de puestos de trabajo (Boira, 2021, 25 de octubre).

Sin embargo, EPData (2021, 9 de diciembre) señala que la crisis sanitaria que se adentra en España en marzo de 2020 puso en serias dificultades a este sector, de las cuales todavía no se ha recuperado. Ese año, los establecimientos de hostelería y restauración vieron disminuida su facturación en un 50,1% y en un 13,3% su plantilla; datos que incluyen a los trabajadores afectados los denominados ERTE, lo que supone en ambos casos la mayor caída registrada desde principios de siglo. En este sentido, la revista

especializada en gastronomía, Siete Caníbales (2021, 21 de diciembre) puntualiza que se vieron afectados cerca de 700.000 empleos, entre pérdidas totales y trabajadores en situación de ERTE. Además, la facturación cayó en casi 75.000 millones de euros. Además, Boira (2021, 25 de octubre) añade que cerca de 85.000 establecimientos se vieron obligados a cerrar.

Pese a estos datos, las grandes cadenas de restauración prevén una recuperación de su facturación en el año 2022. Asimismo, los establecimientos independientes son más precavidos con sus previsiones, fijando la recuperación del sector en 2023 (Mesa, 2021, 14 de octubre).

Una vez analizada la situación actual por la que atraviesa el sector, llega el momento de conocer el caso del Restaurante Los Gemelos. Si se realiza un cribado sobre establecimientos de hostelería y restauración en un radio de 5 kilómetros desde la ubicación de la empresa sobre la que se centra este trabajo, se encuentra que existen un total de 3 establecimientos que compiten con el Restaurante Los Gemelos en cuanto a productos y servicios. Dichos establecimientos son, en la pedanía de Coy, Bar Jesús, Café Bar Julián, mientras que en la pedanía de Doña Inés se ubica Bar Jeromo.

#### **1.1.4 Análisis de los clientes**

Aparicio (2017, 28 de abril) señala que el sector de la hostelería y la restauración cuenta con una gran variedad de tipos de clientes. De esta forma, señala la existencia de una serie de perfiles de clientes en hostelería y restauración, los cuales se indican a continuación:

- Cliente sociable: una de sus señas de identidad es la afabilidad y la comunicación. Son personas a quienes les encanta hablar y socializar. Acuden a los establecimientos gracias a la recomendación, ya sea de amigos, conocidos o familiares, reseñas, etc, y prefieren un trato acogedor y comunicativo por parte del personal
- Cliente tímido: encaja en el perfil de persona solitaria y busca aspectos que le transmitan seguridad. Este cliente valora por encima de todo una buena acogida y ser reconocido por el personal del local. Si su

experiencia es satisfactoria, sus visitas serán habituales y se convertirá en un cliente fiel, ya que se creará en él un sentimiento de pertenencia para con la empresa

- Cliente casero: Son personas con unas rutinas muy marcadas. De este modo, se muestran reacios a la salida de su monotonía habitual y al hacerlo sienten incomodidad. No suelen relacionarse con personas de fuera de su entorno y no valoran una cálida acogida, trato cordial y un buen servicio
  
- Cliente mundano: lo más importante para este perfil de clientes es el prestigio social y formar parte de un grupo privilegiado. Por regla general optan por establecimientos con cierta reputación y frecuentados por personalidades. De esta forma, prestan especial atención a los detalles que denotan un cierto “status social” y son muy exigentes en cuanto a la calidad del producto y el confort en el local
  
- Cliente curioso: son personas abiertas, de carácter simpático y alegre, que buscan una buena acogida y ambiente, así como locales pequeños y familiares
  
- Cliente itinerante: son personas de carácter muy inquieto y no permanecen mucho tiempo en los establecimientos. De esta forma, otorgan un gran valor a la prestación de un servicio rápido y no les genera gran interés el trato del personal
  
- Cliente individualista: son personas de carácter narcisista que a los que no les agrada especialmente el trato con desconocidos. De esta forma, no suele gustarles realizar salidas a restaurantes y de hacerlo, prefieren un trato distante por parte del personal

Una vez puntualizados estos tipos de perfil de cliente de los establecimientos de hostelería y restauración, el mismo autor (2017, 28 de

abril) matiza que estos rasgos pueden variar de unos tipos a otros, así como combinarse, en función del estado de ánimo del cliente.

## 1.2 ANÁLISIS INTERNO

Dentro de este apartado, se realizará el análisis interno correspondiente a la empresa Restaurante Los Gemelos. En el mismo, tendrá cabida la mención de distintos factores determinantes a este respecto, como son, los productos que ofrecen y las infraestructuras de las que disponen, su estructura y sus políticas internas, su misión visión y valores, así como una breve cronología histórica.

### 1.2.1 Historia del Restaurante Los Gemelos

Según apunta Reyes (2021), el Restaurante Los Gemelos es una institución familiar dedicada a la hostelería y la restauración que se ubica en la diputación de Coy; una pedanía que se ubica al norte del municipio de Lorca y que se erige como frontera con los municipios de Cehegín, Caravaca, Mula y Totana. Coy es un lugar donde se mantiene el respeto por las costumbres tradicionales y por el binomio entre ser humano y naturaleza, y Los Gemelos es un fiel representante de esta idiosincrasia.

El origen de este restaurante, según apunta Vicente Romera, su propietario, a través de la entrevista realizada (2022) data del año 1960. Los Gemelos surge inicialmente como un establecimiento catalogado de “local donde se sirven comidas y bebidas”, como así rezaba su licencia. Por aquel entonces, las peticiones de los clientes se ceñían mayoritariamente a café de puchero, huevos con chorizo, revueltos y vino del terreno. Además, cabe destacar que la denominación inicial de la empresa fue la de “Bar Los Balcones”, debido a la estructura estética del edificio donde se ubica el establecimiento, plagado de balcones en su planta superior. Por aquel entonces, este establecimiento era regentado por D. Agustín Romera Fuentes y D<sup>a</sup>. Manuela Lozano Marín; padres del actual propietario.

En el año 1980, Vicente Romera y su mujer, Lucía Caballero, cogen las riendas del local y lo convierten en un establecimiento dedicado a la restauración, haciendo hincapié también en otros platos típicos de la zona, como los asados al horno de leña, las migas con tropezones, los platos de cuchara y las carnes a la brasa de leña de vid, entre otros. Así pues, diez años después del cambio de propietarios, en 1990, el Bar Los Balcones cambia de denominación y pasa a llamarse Los Gemelos, en homenaje al nacimiento de los dos primeros hijos de los propietarios.

Por otra parte, 31 años después de este acontecimiento, según apunta La Actualidad (2021, 18 de noviembre) en noviembre del pasado año 2021, la Guía Repsol incluyó al Restaurante Los Gemelos entre los 21 locales de la Región de Murcia, premiados con el galardón de “Solete Repsol”. Esta distinción se otorga a los establecimientos pequeños y populares, que destacan por sus productos, cercanía del personal y que habitualmente se encuentran alejados de las guías gastronómicas.

### **1.2.2 Políticas de empresa**

Vicente Romera, propietario de la empresa (2022), a través de la entrevista realizada, puntualiza que en el Restaurante Los Gemelos se busca realizar algo más que una simple labor de hostelería y restauración. Se pretende ofrecer al cliente un trato amable y cercano, intentando hacer de su estancia una experiencia inolvidable, que redunde en próximas visitas. Por otra parte, la empresa considera muy importante la defensa y puesta en valor de la pedanía de Coy y su entorno. Esta política se basa en dos ejes fundamentales:

- En el apartado referente a la cocina, la empresa considera fundamental la utilización en sus platos, de materia prima de origen local, buscando con ello contribuir al mantenimiento y la supervivencia de la economía de la pedanía
  
- Dentro de la labor de hostelería y restauración, se realiza además una promoción de la pedanía, haciendo una exposición sobre los productos de elaboración local, así como la historia y tradiciones más arraigadas,

además de sus lugares más característicos, buscando con ello una mayor afluencia de turistas

En el apartado de la comunicación, se debe matizar que esta empresa no dispone de carta con sus productos y precios públicos. Asimismo, tampoco cuenta con sitio web ni con perfiles en las redes sociales de Facebook, Instagram o Twitter. Sin embargo, sí que gestiona su perfil en Google My Business. Dentro de la filosofía de trato amable y cercano con el cliente, su propietario considera de gran importancia conocer la opinión que los clientes vierten sobre el restaurante en el citado perfil, así como resolver las dudas que los visitantes puedan tener y hacer las aclaraciones oportunas. En este sentido, Restaurante Los Gemelos dispone de una puntuación en Google de 4,4 puntos, en base a 303 reseñas. Por otra parte, la plataforma TripAdvisor (2022b) también cuenta con información relativa a esta empresa. donde obtiene una puntuación de 4.5 puntos, en base a 38 opiniones. Asimismo, el portal especializado en gastronomía, Restaurant Guru (2022d), sitúa a este establecimiento en las siguientes clasificaciones:

- Nº1 de 1 restaurantes de carnes ubicados en la pedanía de Coy
- Nº1 de 3 restaurantes ubicados en la pedanía de Coy
- Nº1 de 2 marisquerías ubicados en la pedanía de Coy

Por otro lado, cabe destacar que que esta empresa, en esa política de defensa y puesta en valor del territorio, ha sido objeto de visitas por parte de los medios informativos regionales, 7 Televisión Región de Murcia, Comarcal TV de Lorca, Cadena COPE y Cadena SER, entre otros, que han consistido en la realización de entrevistas y reportajes dedicados a la gastronomía y tradiciones de la pedanía de Coy.

### **1.2.3 Estructura de la organización**

Vicente Romera, propietario del establecimiento (2022) señala que el Restaurante Los Gemelos no cuenta con una estructura institucional definida.

De esta forma, sus recursos humanos se dividen en dos bloques: cocineros y camareros, aglutinando un total de 6 personas, incluyendo a los dueños:

- 2 cocineros
- 4 camareros

En este sentido, cabe destacar que los cocineros se ciñen principalmente a las labores de elaboración de platos dentro del área de cocina. Asimismo, las labores de los camareros se circunscriben en una proporción mayoritaria a la recepción de comensales, servicio en mesas y en barra. Además, se debe señalar que ambos bloques se apoyan y se retroalimentan. De este modo, los camareros apoyan en cocina a la elaboración de platos cuando se precisa y lo mismo ocurre con los cocineros en las labores de servicio.

Por otra parte, se debe puntualizar que tanto camareros como cocineros colaboran en las labores de lavado de vajillas y enseres de cocina, así como su limpieza y la del local, recarga de cámaras frigoríficas, etc.

#### **1.2.4 Misión, visión y valores**

La empresa Restaurante Los Gemelos cuenta con una misión visión y valores que, si bien no han sido reflejados en ningún soporte, sí que se encuentran asimilados. Gracias a la entrevista realizada al propietario de la empresa (2022), se puede atestiguar que la misión, visión y valores de la institución son los siguientes:

##### Misión

Restaurante Los Gemelos es un restaurante tradicional que ofrece cocina típica del municipio de Lorca y de la Región de Murcia. Su especialidad son los asados al horno de leña, los platos de cuchara, las migas con tropezones, las carnes a la brasa, etc.

## Visión

Esta institución pretende ser un referente de la gastronomía tradicional en el municipio de Lorca y en la Región de Murcia. Asimismo, pretende poner en valor a la pedanía de Coy, su entorno, sus costumbres y productos típicos, con una labor de fomento del turismo rural y gastronómico.

## Valores

El Restaurante Los Gemelos se ve representado por los siguientes valores:

- Profesionalidad: el personal del Restaurante Los Gemelos cuenta con una gran vocación de servicio y un gran entusiasmo por su labor y ello lo trasladan al conjunto de sus labores, así como con los clientes
- Búsqueda de la excelencia: esta empresa trabaja en una mejora continua en todos los aspectos de su labor, intentando alcanzar los máximos estándares cualitativos
- Máxima calidad: todos los productos que ofrece el Restaurante Los Gemelos están elaborados con materiales de la más alta calidad
- Cercanía: todo el personal del Restaurante Los Gemelos ofrece un trato cordial y cercano a los comensales, buscando que estos se sientan de la forma más agradable posible
- Compromiso social: esta empresa apoya y contribuye con la supervivencia y desarrollo social y económico de la pedanía de Coy
- Trabajo en equipo: el personal que conforma el Restaurante Los Gemelos colabora en todas las áreas de trabajo de la empresa, buscando la máxima eficacia y eficiencia

### 1.2.5 Servicios

Vicente Romera, propietario del Restaurante Los Gemelos (2022) puntualiza que este establecimiento ofrece a sus clientes un servicio de hostelería y restauración. Esta labor se puede dividir generalmente en distintos apartados:

- Desayunos: se dan desde las 9:00 hasta las 12 de la mañana, y mayoritariamente suelen consistir en cafés y tostadas o bollería, según el gusto del consumidor
- Almuerzos: se suelen dar desde las 10:00 hasta las 13 horas, y pueden variar desde bocadillos a montaditos, tapas o platos combinados, según el gusto del consumidor
- Comidas: se dan a partir de las 13:30 horas y pueden terminar entre las 16:30 y las 18 horas. Dentro de ellas se puede distinguir entre el menú del día (de lunes a viernes), comidas a la carta y comidas por elaboración (por reserva)
- Cenas: se dan a partir de las 21 horas y pueden terminar entre las 23:30 y las 0:00. Dentro de ellas se puede distinguir entre las cenas a la carta y los platos de elaboración (por reserva)

Además de estos servicios ceñidos exclusivamente al ámbito de la hostelería y la restauración, en esa labor de promoción del territorio, de la que hace gala la empresa, también suele facilitar el contacto entre visitantes y representantes de lugares ilustres de la pedanía de Coy, como dueños de bodegas, gerentes de empresas textiles, encargados de inmuebles de interés turístico, como la Iglesia de San José o el Albergue Casa Grande, entre otros.

### 1.2.6 Infraestructuras

Lucía Caballero, propietaria del Restaurante Los Gemelos, en la entrevista realizada para la realización de este trabajo (2022) señala que la empresa cuenta con una única ubicación, situada en la pedanía lorquina de Coy, en la dirección de Calle Sastre nº3.

Dentro de las infraestructuras de la empresa, se puede distinguir entre estancias y elementos técnicos. A continuación se van a enumerar en primer lugar las estancias, para posteriormente señalar los elementos técnicos incluidos en cada una de ellas.

- Zona de bar con un aforo aproximado de 20 - 25 personas
- Salón comedor con un aforo aproximado de 75 - 80 personas
- Cocina inferior
- Cocina superior
- Aseo masculino
- Aseo femenino y habilitado para minusválidos
- Almacén
- Terraza exterior con un aforo aproximado de 10 - 15 personas

Asimismo, en el interior de cada una de esas estancias, se pueden encontrar los siguientes elementos técnicos:

#### Zona de bar

- Barra mostrador
- Taburetes para barra mostrador
- Mobiliario para vajilla, botellas y productos
- Vitrina eléctrica para tapas
- Caja registradora
- Cámaras frigoríficas
- Cafetera eléctrica
- Lavavajillas
- Fregadero

- Mesas y sillas para consumición
- Televisor de 28 pulgadas
- Televisor de 60 pulgadas
- Rampa de acceso para minusválidos

#### Salón comedor

- Mesas y sillas para consumición
- Cámara frigorífica
- Mobiliario para vajilla y botellas
- Televisor de 60 pulgadas
- Rampa de acceso para minusválidos

#### Cocina inferior

- Chimenea para barbacoa
- Freidoras
- Plancha industrial a gas
- Mobiliario para vajilla y productos
- Mesas de trabajo
- Cocina de gas equipada con horno
- Lavavajillas
- Fregaderos

#### Cocina superior

- Cocina de gas
- Freidoras
- Mesas para trabajar
- Cámaras frigoríficas
- Fregadero
- Horno de leña
- Plancha industrial a gas

### Aseo masculino

- Inodoro
- Lavabo
- Surtidores de papel higiénico y toallitas
- Espejo
- Papeleras

### Aseo femenino y habilitado para minusválidos

- Inodoro
- Lavabo
- Surtidores de papel higiénico y toallitas
- Espejo
- Barras abatibles para minusválidos
- Papeleras

### Almacén

- Mobiliario para almacenaje y clasificación de productos
- Cámaras frigoríficas

### Terraza exterior

- Mesas y sillas para consumición
- Toldo abatible

Antes de finalizar este punto, se debe señalar que este establecimiento no dispone de aparcamiento propio y que los usuarios procedentes de fuera de Coy que deseen visitar el local deberán hacer uso de las numerosas plazas de aparcamiento público que se encuentran repartidas por toda la pedanía.

### 1.2.7 Situación económico-financiera

En esta parte se va a llevar a cabo un análisis de la situación económico-financiera de la empresa. Para ello, se van a llevar a cabo un desglose e interpretación de las últimas cuentas<sup>1</sup> anuales presentadas por la empresa, acorde con los ratios de rentabilidad económica y financiera. Para corroborar la veracidad de las cifras, en el anexo 2 se encuentran ubicados tanto el balance de situación de la empresa como su cuenta de resultados. Cabe destacar que las últimas cuentas disponibles corresponden al ejercicio 2020, y que por aquel entonces, debido a la crisis de la pandemia del coronavirus, la empresa experimentó un decrecimiento en su facturación del 38%, registrando unas pérdidas después de impuestos (Beneficio Neto) de 6569 €. Estos datos negativos se trasladan a los registros obtenidos de los ratios de rentabilidad económica y financiera que se exponen a continuación.

#### Rentabilidad económica

En esta categoría se van a estudiar e interpretar los ratios de rentabilidad económica. Estos miden la capacidad de que disponen los activos para generar beneficios.

En primer lugar, se va a analizar e interpretar el ratio de rentabilidad económica de la inversión.

$$\frac{\text{BAII}}{\text{Activo total}} \times 100 = \frac{-7613 \text{ €}}{124.496 \text{ €}} \times 100 = -6,12\%$$

A la luz de los datos que refleja este ratio, se debe señalar que esta empresa cuenta con una capacidad del -6,12% para generar beneficios antes de hacer frente a los intereses e impuestos.

---

<sup>1</sup> Debido a la ausencia de cuentas anuales del Restaurante Los Gemelos, se han utilizado las de una empresa de similares características, a efectos de verificar la adquisición de las competencias académicas en este sentido.

Posteriormente, se va a continuar con el ratio de rentabilidad económica neta.

$$\frac{\text{BAI}}{\text{Activo total}} \times 100 = \frac{-8960 \text{ €}}{124.496 \text{ €}} \times 100 = -7,19\%$$

Según los datos de este ratio, la empresa cuenta con una capacidad del -7,19% para generar beneficios antes de hacer frente a los intereses.

Para finalizar este análisis sobre la rentabilidad económica, se va a proceder con el ratio de rentabilidad.

$$\frac{\text{Beneficio Neto}}{\text{Activo total}} \times 100 = \frac{-6569 \text{ €}}{124.496 \text{ €}} \times 100 = -5,27\%$$

A raíz de los resultados arrojados por este ratio, se puede argumentar que la empresa dispone de una capacidad el -5,27% para generar beneficio neto.

### Rentabilidad financiera

En esta categoría, se va a estudiar e interpretar el ratio de rentabilidad financiera (ROE), el cual sirve para medir la rentabilidad de las inversiones de los inversores o las personas que cuentan con acciones de la empresa. En términos específicos, este ratio indica que, por cada euro o invertido por estas personas, cuántos euros se está consiguiendo de beneficio neto.

$$\frac{\text{Beneficio Neto}}{\text{Patrimonio Neto}} \times 100 = \frac{-6569 \text{ €}}{101.471 \text{ €}} \times 100 = -6,47\%$$

Si se atiende a los datos obtenidos en este ratio, por cada euro o unidad monetaria invertida en esta empresa, se pierden cerca de 0,065 €, es decir, se cuenta con una rentabilidad cercana al -6,5%.

### **1.2.8 Precios**

Vicente Romera, propietario del Restaurante Los Gemelos, a través de la entrevista realizada (2022) señala que este establecimiento cuenta con una serie de precios para sus productos. Dicha información se encuentra disponible en el anexo 6.

Una vez consultado el listado de precios de los productos que ofrece el Restaurante Los Gemelos, se puede argumentar la existencia de una serie de estrategias en cuanto a precio, de acuerdo con lo expuesto por Parra y Beltrán (2011), las cuales se desarrollan a continuación.

#### Estrategias de precios diferenciales

- Precios fijos: se aplica a todos los productos del establecimiento

#### Estrategias de precios competitivas

- Precios similares a los de la competencia; se aplica a todos los productos del establecimiento

#### Estrategias de precios psicológicos

- Precio acostumbrado o habitual: se aplica a todos los productos del establecimiento

## Estrategias de precios para líneas de productos

- Precios por paquetes: se aplica al desayuno, menú del día y almuerzo motero
- Líder en pérdidas: se aplica a productos como los asados de pulpo, de cordero, el almuerzo motero y los chuletones



## **CAPÍTULO 2: ANÁLISIS DAFO**

En este segundo capítulo se llevará a cabo la elaboración del análisis DAFO. Este estudio agrupará las debilidades, amenazas, fortalezas y debilidades con las que cuenta el Restaurante Los Gemelos. Asimismo, cabe destacar que dicho análisis constará de dos partes.

En la primera de ellas se elaborará un esquema base o matriz, donde se enumerarán y clasificarán las debilidades, amenazas, fortalezas y debilidades anteriormente mencionadas.

La segunda parte realizará un análisis más exhaustivo de esos factores, atendiendo a aspectos como las consecuencias para la empresa, así como el grado y el plazo de impacto. Los datos que componen este análisis exhaustivo se encuentran disponibles para su consulta en los anexos 7 y 8.

Una vez matizado esto, a continuación se puede observar un esquema base o matriz del análisis DAFO.

**Figura 1. Matriz DAFO.**

<b>DEBILIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Ausencia de aparcamiento propio</li> <li>● Ausencia de sitio web</li> <li>● Ausencia de perfiles en redes sociales</li> <li>● Ausencia de carta</li> <li>● Ausencia de precios públicos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Restricciones periódicas provocadas por el COVID-19</li> <li>● Ubicación aislada de los grandes núcleos urbanos</li> <li>● Despoblación paulatina de la pedanía</li> <li>● Productos similares a los de la competencia</li> <li>● Presión a la baja de los precios</li> </ul>
<b>FORTALEZAS</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Imagen de marca</li> <li>● Gastronomía tradicional</li> <li>● Productos locales de calidad</li> <li>● Metodología de trabajo consolidada</li> <li>● Prestigio adquirido a nivel local y regional</li> <li>● Reconocimiento por parte de organismos públicos y privados</li> <li>● Precios competitivos</li> <li>● Ubicación en entorno privilegiado</li> <li>● Instalaciones habilitadas para minusválidos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● La gastronomía tradicional goza de gran valor social</li> <li>● Ubicación con grandes posibilidades en turismo rural</li> <li>● Auge en el uso de internet y de las redes sociales</li> <li>● Digitalización accesible para pymes y microempresas</li> </ul>

Fuente: elaboración propia.

Una vez expuesta esta matriz, se debe señalar que, como se ha comentado anteriormente en la introducción del presente capítulo, los anexos 7 y 8 comprenden un análisis más exhaustivo de los elementos que componen el análisis DAFO.

## **CAPÍTULO 3: DEFINICIÓN DE OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS DE MARKETING**

### **3.1 OBJETIVOS DE MARKETING**

Una vez elaborado el análisis correspondiente a las debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades, el siguiente paso a realizar en la elaboración de un plan de marketing es la definición de una serie de objetivos. Estos, según apuntan Steffens y Cadiat (2016) deben cumplir con una serie de variables, identificadas con el acrónimo SMART. Es decir, cada objetivo debe ser específico (S), medible (M), alcanzable (A), relevante (R) y fijado en un marco temporal concreto (T).

El cumplimiento de las citadas variables será una herramienta fundamental para acreditar y validar la pertinencia de los distintos objetivos. Una vez realizada esta puntualización, a continuación se va a proceder con la delimitación de los distintos objetivos, atendiendo a las variables SMART.

#### **1.- Aumentar la visibilidad de la empresa**

- Específico: a través del desarrollo e implementación de un canal online para la empresa, donde se ofrecerá información sobre sus productos, servicios e historia
- Medible: a través de herramientas de analítica web como Google Analytics y Monster Insights, así como la monitorización de los perfiles de redes sociales, para observar el engagement y su evolución en el periodo temporal marcado
- Alcanzable: a través de la creación de un sitio web y de perfiles en redes sociales para la empresa

- Relevante: el aumento de visibilidad es un aspecto fundamental para la empresa, porque de este aspecto dependerá el conocimiento de la misma por parte de potenciales clientes, y la posibilidad de aumentar los beneficios
- Temporal: se establece un periodo temporal de 1 año para alcanzar este objetivo

Los mecanismos de control para el cumplimiento de este objetivo serán, para el nuevo sitio web, herramientas de analítica web como Google Analytics y Monster Insights, que vincula la plataforma de Google Analytics con el sitio web y ofrece informes especializados. Para los perfiles de redes sociales, el cumplimiento de este objetivo será controlado a través de la monitorización de los citados perfiles.

## **2.- Aumentar el nivel de satisfacción de los clientes**

- Específico: a través del desarrollo de nuevos productos y servicios, así como la mejora de los ya existentes
- Medible: a través de encuestas de satisfacción, así como reseñas y valoraciones positivas en los principales portales gastronómicos especializados (TripAdvisor, Restaurant Guru, etc) y en los nuevos perfiles de redes sociales
- Alcanzable: a través de la realización de acciones basadas en la creación de productos como menús degustación y servicios como la realización de cartas públicas y talleres formativos sobre productos típicos, etc
- Relevante: la satisfacción de los clientes es un aspecto fundamental para la empresa, ya que de ella dependerá el aumento o la disminución del número de clientes y por lo tanto, de beneficios

- Temporal: se establece un periodo temporal de 1 año para alcanzar este objetivo

Los mecanismos de control para el cumplimiento de este objetivo serán los resultados obtenidos a través de la realización de encuestas de satisfacción, así como las reseñas y valoraciones positivas obtenidas en los principales portales gastronómicos especializados (TripAdvisor, Restaurant Guru, etc) y en los nuevos perfiles de redes sociales que se crearán.

### 3.2 ESTRATEGIAS DE MARKETING

Además de los objetivos, se debe indicar también cuáles serán las estrategias de marketing que se desarrollarán en este trabajo. De esta forma, se tratará de estrategias competitivas. Atendiendo a Parra y Beltrán (2011), existen diferentes estrategias competitivas de acuerdo con diferentes autores, las cuales se encuentran disponibles en el anexo 9. De todas ellas, este trabajo va a desarrollar las siguientes:

#### **Ansoff (1965)**

- Desarrollo de productos y servicios nuevos: se propone la creación de una serie de menús degustación con distintos productos y precios. Además, en el apartado de los servicios, se diseñarán e implementarán cartas con platos y precios públicos talleres formativos sobre la elaboración de pan y vino artesanales, y en el ámbito digital, se llevará a cabo la creación del nuevo sitio web y los perfiles en redes sociales

#### **Porter (1980)**

- Estrategia de diferenciación: esta estrategia se aplicará con la creación del nuevo sitio web y los perfiles en redes sociales, así como con el

desarrollo e implementación de menús de degustación, cartas públicas y talleres formativos sobre productos típicos artesanales. Estos productos y servicios no se encuentran en la competencia, por lo que suponen aspectos diferenciadores para Restaurante Los Gemelos, convirtiéndolo en una institución única y valorada por los clientes

- Estrategia de enfoque: se desarrollará con la creación del canal online, así como los menús de degustación y el desarrollo de cartas con precios públicos. De esta forma, la empresa se enfoca en estos segmentos no abordados por la competencia, lo que supone una ventaja competitiva

### **Miles y Snow (1978)**

- Empresa Analizadora: la empresa busca el mantenimiento de su mercado y línea de negocio actual, junto con el desarrollo de nuevos productos y servicios

### **Kotler y Singh (1981)**

- Estrategia de especialista: se desarrollará esta estrategia enfocándose en los productos locales y artesanales, los cuales tendrán gran protagonismo en el nuevo canal online, así como en los nuevos menús de degustación y cartas públicas que se implementarán, además de los talleres formativos que se realizarán, los cuales estarán dedicados a la elaboración de productos típicos y artesanales

## **CAPÍTULO 4: PLAN DE ACCIONES, CALENDARIZACIÓN Y PRESUPUESTOS**

En este cuarto capítulo se va a abordar el desarrollo de las acciones de marketing de este plan, correspondientes al mix de marketing (producto, precio, comunicación y distribución). Asimismo, una vez delimitadas esas acciones, se establecerá un periodo temporal en el que se desarrollarán. Por último, se establecerá un presupuesto o coste para las citadas acciones.

### **4.1 PLAN DE ACCIONES**

Según apuntan Parra y Beltrán (2011), en esta parte se deben proponer acciones concretas que sirvan para cumplir con los objetivos marcados. Para ello, se debe combinar los diferentes elementos del marketing mix, como son producto, precio, comunicación y distribución, buscando con ello la generación de ventajas competitivas.

A continuación se desarrollan con detalle las distintas acciones en cuanto a producto, precio, comunicación y distribución.

#### **4.1.1. Acciones en cuanto a producto**

##### Acción 1: Lanzamiento de menús degustación.

La empresa dispone de un listado con serie de productos, los cuales son comunicados a los clientes de forma oral mediante el acto de “cantar la carta”. Este hecho en ocasiones genera indecisión entre los comensales, los cuales no aciertan a decidirse por unos platos u otros, además de la consiguiente pérdida de tiempo para el personal del establecimiento. A raíz de este hecho, se crearán dos menús degustación de diferentes precios, compuesto por 3 entrantes, plato principal, postre, café, bebida y pan. De esta forma se facilitará la elección de platos con la conformación de dos menús de diferentes estilos, por los que podrán decantarse los comensales, con platos y precios ya

establecidos de antemano. A continuación, se muestran los diferentes menús propuestos:

- Menú “La Condesa”: tendrá un precio de 15 € y estará compuesto por los siguientes platos:
  - Entrantes: Ensalada Festival + Tabla de Embutidos + Surtido de croquetas caseras
  - Plato principal a elegir entre cordero segureño, chuletón de chato murciano, chuletón de ternera lechal, pollo de corral
  - 1 Postre casero
  - 1 Café
  - 1 Bebida
  - Pan
  
- Menú “Malanconero”: tendrá un precio de 12 € y estará formado por los siguientes platos:
  - Entrantes: Tomate aliñado + Plato de Jamón y Queso con Nueces + Surtido de empanadillas caseras
  - Plato principal a elegir entre pollo de corral, secreto ibérico o matanza
  - 1 Postre casero
  - 1 Café
  - 1 Bebida
  - Pan

### Acción 2: Curso de elaboración de pan casero

El Restaurante Los Gemelos, es un gran propulsor de los productos típicos de la pedanía de Coy y su periferia. En este sentido, uno de los productos más tradicionales de la zona es el pan casero elaborado en horno de leña, que se lleva vendiendo ininterrumpidamente en la zona desde tiempos inmemoriales.

Por ello, esta acción va a consistir en la creación de un curso eminentemente práctico dedicado a la elaboración de pan casero en horno de leña, donde los alumnos van a conocer aspectos tan importantes como los ingredientes y sus proporciones, amasado y preparación de las piezas, modo de cocción y tiempos, etc.

Dicho curso será impartido por David López, cuya familia cuenta con un horno panadería tradicional que ha trabajado en Coy durante tres generaciones consecutivas. Asimismo, el curso tendrá lugar en una única jornada distribuida entre mañana y tarde, siempre y cuando el número de inscritos llegue al menos a 15. Entre la mañana y la tarde, los alumnos disfrutarán de una comida en Restaurante Los Gemelos.

Las inscripciones a este curso se realizarán a través del nuevo sitio web de la empresa y la información relativa al mismo se facilitará a través de los nuevos perfiles de redes sociales. Ambos elementos serán desarrollados en acciones posteriores.

### Acción 3: Curso de elaboración de dulces de Navidad

A la hora de servir las comidas, uno de los momentos más importantes para los comensales, junto con las catas de platos principales, suele ser el de los postres. En la época navideña y sus inmediaciones, el Restaurante Los Gemelos suele deleitar a sus clientes con una selección de mantecados y dulces típicos navideños de la zona, elaborados en horno de leña, que hacen las delicias de los clientes y que se ha convertido en un reclamo más para visitar el local.

De esta forma, se va a crear un curso eminentemente práctico dedicado a la elaboración de mantecados y dulces típicos navideños, donde los alumnos podrán conocer la tradición existente en la zona a este respecto en cuanto a ingredientes y preparación, así como preparar algunas de las distintas variedades de estos postres.

Dicho curso será impartido por David López, cuya familia cuenta con un horno panadería tradicional que ha trabajado en Coy durante tres generaciones consecutivas. Asimismo, el curso tendrá lugar en una única jornada distribuida entre mañana y tarde, siempre y cuando el número de inscritos llegue al menos

a 15. Entre la mañana y la tarde, los alumnos disfrutarán de una comida en Restaurante Los Gemelos.

Las inscripciones a este curso se realizarán a través del nuevo sitio web de la empresa y la información relativa al mismo se facilitará a través de los nuevos perfiles de redes sociales. Ambos elementos serán desarrollados en acciones posteriores.

#### **4.1.2. Acciones en cuanto a precio**

##### Acción 4: Creación de bono para desayunos

Restaurante Los Gemelos dispone de un menú para desayunos compuesto por café, media tostada o una pieza de bollería, por el precio de 2 €. Este paquete suele tener mucho éxito entre los clientes del local, los cuales lo consumen prácticamente a diario, por lo que la empresa quiere premiar esa fidelidad.

De esta forma, esta acción consistirá en la creación de unos bonos individuales de desayuno compuestos por 10 casillas, las cuales se irán tachando a medida que se realice una consumición de desayuno. La gratificación radica en que cuando se llegue al cupo de 10 desayunos que marca el citado bono, la empresa invitará al siguiente desayuno.

En el ámbito del marketing, esta estrategia se denomina como descuento por volumen alcanzable, dentro de los descuentos por cantidad que pertenecen a las estrategias de precios diferenciales (Parra y Beltrán, 2011).

##### Acción 5: Precios por paquetes para menús degustación

En la creación de los menús de degustación se llevarán a cabo sendas acciones de precios por paquetes, donde se establece un coste unitario para un conjunto de platos y productos distintos, el cual es sustancialmente menor que si se suma el precio de cada uno de los productos por separado. Con esta acción se busca incentivar el consumo de estos menús, que quizás no se daría si se establecen con el coste real de cada producto (Parra y Beltrán, 2011).

#### Acción 6: Descuento para familias numerosas

Muchos de los clientes de Restaurante Los Gemelos son familias numerosas. A este respecto, la Asociación de Familias Numerosas de la Región de Murcia, Fanumur (2022), señala que estos núcleos familiares son de gran importancia para el país y la Región de Murcia, tanto desde el apartado social como desde el económico, ya que colaboran en labores tan importantes como poner solución al relevo generacional, mitigar el envejecimiento poblacional, aumentar las recaudaciones de impuestos y contribuir a la supervivencia de la Seguridad Social y del sistema de pensiones, entre otros, por lo que deben ser protegidas.

De esta forma, se propone la creación de un descuento del 2% en el coste final de las comidas para miembros de familia numerosa, siempre y cuando se presente el título que les otorga tal grado.

Esta acción se enmarca en una estrategia de precios denominada “descuentos en segundo mercado” dentro de las estrategias de precios diferenciales, donde se aplica una bajada de precio únicamente a un determinado grupo de clientes con condiciones determinadas (Parra y Beltrán, 2011).

#### **4.1.3. Acciones en cuanto a comunicación**

#### Acción 7: Desarrollo de sitio web.

Con esta acción se pretende dotar a la empresa de un sitio web en internet que sirva de referencia para clientes y potenciales clientes a la hora de obtener información sobre el Restaurante Los Gemelos en la red. Para ello, se creará un sitio web para la empresa, en el que los usuarios podrán informarse de aspectos como los productos que ofrece la empresa, su recorrido histórico y evolución hasta la actualidad, así como contenidos informativos referentes a la institución, entre otros aspectos. Para ello, el nuevo sitio web contará con los siguientes apartados:

- Encabezado o header: estará presente en todas las páginas del sitio web
- Página de Inicio
- Página Sobre Nosotros
- Página Carta
- Página Blog
- Página Contacto
- Pie de página o footer: estará presente en todas las páginas del sitio web
- Botón de enlace directo al Whatsapp de la empresa, que estará presente en todas las páginas del sitio web

En el anexo 10 se puede observar esta estructura con los diferentes elementos que la componen. Asimismo, en el anexo 11 se puede apreciar una propuesta de la portada de este nuevo sitio web.

#### Acción 8: Creación de carta de productos con precios públicos

Restaurante Los Gemelos cuenta con un listado de precios para sus productos. Sin embargo, no se encuentra alojado en ningún soporte o formato para poder ser consultado por los clientes, lo que en algunos casos genera inseguridades o desconfianzas. Por lo tanto, se creará una carta con todos los productos de los que dispone la empresa y sus precios. Además, debe incluir información imprescindible como fotografías de los platos y sus ingredientes, además de otros datos de importancia capital como alérgenos, destacados con sus iconos correspondientes y la posibilidad de modificación de ingredientes.

Esta carta será introducida en el nuevo sitio web y también se llevará a soporte físico en formato papel. Además, se creará un código QR mediante el cual los usuarios podrán acceder al apartado de la web donde se muestra la carta. De esta forma, Restaurante Los Gemelos contará con precios públicos accesibles al público en diferentes soportes, tanto físico como digital.

### Acción 9: Creación de perfiles en redes sociales.

Para complementar el desarrollo del canal online, además de la creación del sitio web, se llevará a cabo la creación de perfiles corporativos para la empresa en Facebook e Instagram. Con esta acción se pretende dotar a la empresa de visibilidad en dos de las redes sociales más importantes para los restaurantes tanto para dar a conocer la empresa como para llegar a potenciales clientes (Mapal, 2019, 24 de abril).

Una vez justificada la necesidad de la implementación de estos perfiles corporativos, se debe destacar que el contenido que aglutinarán será el siguiente:

- Fotografías de productos con su descripción
- Información al usuario sobre los platos correspondientes al menú del día
- Encuestas de satisfacción para usuarios
- Sorteos de productos
- Información al público sobre curiosidades gastronómicas
- Información al público sobre noticias relevantes para la institución
- Información al público sobre contenido del blog del sitio web
- Etc

### Acción 10: Cena de Navidad

Para los gerentes del Restaurante Los Gemelos, los clientes son tan importantes como lo son sus empleados. Por ello, esta acción consiste en la creación de una cena para empleados y gerentes, que tendrá lugar en fechas tan señaladas y cercanas como la Navidad. El evento tendrá lugar en el Restaurante Mesón Mi Cortijo, ubicado en Lorca.

El objetivo de esta acción es fortalecer los lazos internos, fomentar la unión entre todos los trabajadores y crear un sentimiento de pertenencia hacia la empresa.

## Acción 11: Sorteo cesta de Navidad

Los gerentes del Restaurante Los Gemelos, en su empeño por fortalecer los lazos entre la empresa y los clientes, llevará a cabo el sorteo de una Cesta de Navidad, compuesta por un jamón serrano, embutidos, dulces navideños, vinos y bebidas espirituosas. De esta forma, se contribuye a la atracción psicológica positiva del consumidor hacia la institución, relacionándola con unas fechas caracterizadas por la cercanía, el amor y los obsequios.

### **4.1.3. Acciones en cuanto a distribución**

Según apunta De Juan (2004) a la hora de establecer acciones para la distribución, se deben tener en cuenta factores como las ventas, cobertura de mercado, satisfacción al cliente, beneficios, así como imagen y posicionamiento. En el caso de Restaurante Los Gemelos, se encuentran las siguientes consideraciones:

#### Cobertura de mercado

Restaurante Los Gemelos realiza una distribución directa de sus productos sin la intermediación de agentes externos, en su establecimiento ubicado en Coy.

Asimismo, los nuevos productos (menús degustación y cursos de realización de pan casero y dulces de navidad) también contarán con una distribución directa al público.

#### Ventas

El lanzamiento de los nuevos productos, así como la creación del sitio web, los perfiles en redes sociales y las cartas, persiguen el aumento de la oferta actual de productos y a la vez, de la visibilidad de la empresa, que se materialice finalmente en un aumento en el volumen de ventas.

## Beneficios

Para la obtención de beneficios empresariales es fundamental llevar a cabo una perfecta selección de objetivos dentro de los apartados de cobertura de mercado y ventas.

## Satisfacción al cliente

Para Restaurante Los Gemelos, la satisfacción al cliente es un aspecto fundamental del que depende principalmente la supervivencia de la empresa. Por ello, se realizarán de forma periódica, encuestas para conocer el nivel de satisfacción de los clientes, conocer sus inquietudes para con la institución, los productos y servicios, así como apartados en los que se debe mejorar.

## Imagen y posicionamiento

La empresa tiene muy presente que es fundamental ofrecer una buena imagen al exterior, que posibilite ocupar un buen lugar en la mente del consumidor. De esta forma, los nuevos productos y servicios implementados contribuirán la mejora de la imagen y el posicionamiento de la empresa.

Concretamente, se debe señalar que para la creación del nuevo sitio web, los perfiles de redes sociales y las cartas, tendrá en cuenta la identidad corporativa de la empresa, la cual se reflejará en aspectos como la inclusión del logo de la empresa y sus colores corporativos, así como la tipografía para los conjuntos de textos.

### 4.2 CALENDARIO DE ACCIONES DE MARKETING

Una vez desarrolladas las acciones dentro de las distintas variables que conforman el mix de marketing, se debe establecer un periodo o marco temporal concreto para su implementación, el cual se expone a continuación.

**Figura 2. Calendarización de las acciones de marketing.**

Nº	Acción	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
1	Lanzamiento menús degustación		Desde el día 3		
2	Curso elaboración pan casero			Día 19	
3	Curso elaboración dulces de Navidad				Día 10
4	Creación de bono para desayunos			Desde el día 2	
5	Precios por paquetes para menús degustación		Desde el día 3		
6	Descuento familias numerosas		Desde el día 3		
7	Desarrollo de sitio web	Desde el día 1		Hasta el día 7	
8	Creación de carta de productos con precios públicos	Del día 1 al 30			
9	Creación de perfiles en RRSS	Del día 1 al 30			
10	Cena de Navidad				Día 20
11	Sorteo cesta de Navidad			Desde el día 2	Hasta el día 22

Fuente: elaboración propia.

Una vez desarrollado este cuadrante, se debe matizar que dentro del mismo existen tres tipos de acciones:

- Acciones con un periodo de inicio y un periodo de finalización
- Acciones con un periodo de inicio pero sin finalización estimada
- Acciones con que se realizan en fechas puntuales del calendario

#### 4.3 PRESUPUESTO DE LAS ACCIONES DE MARKETING

En este punto se desarrollarán los presupuestos derivados de las acciones de marketing de este plan en cuanto a producto, precio, comunicación y distribución.

### Acción 1: Lanzamiento de menús degustación

Esta acción no ocasionará coste alguno para la empresa, ya que el diseño y la delimitación de los platos que componen los distintos menús y su precio final es responsabilidad única y exclusiva de los propietarios del Restaurante Los Gemelos.

A este respecto, se debe señalar que estos menús formarán parte de las cartas tanto en formato físico (papel) como en formato digital (sitio web) y que su coste corresponderá al total de estas respectivas acciones, las cuales se desarrollarán posteriormente.

### Acción 2: Curso de elaboración de pan casero

Esta acción supondrá un coste de 600 € para la empresa, en concepto de los siguientes elementos:

- Alquiler de horno-panadería local (50 €)
- Sueldo instructor David López (100 €)
- Compra de ingredientes para comida de alumnos (200)
- Compra de ingredientes para pan (200 €)
- Compra de leña para horno (50 €)

El coste de esta acción será sufragado íntegramente con el importe de las inscripciones de los participantes, la cual tendrá un coste de 45 euros, en concepto de realización del curso y comida compuesta por ensalada, 2 entrantes, carne asada al centro, bebida, postre, pan y café.

Para que la realización de este curso sea posible el cupo de alumnos debe ser de al menos 15. Además, a la terminación del curso, los participantes podrán llevarse sus piezas de pan.

### Acción 3: Curso de elaboración de dulces de Navidad

Esta acción supondrá un coste de 600 € para la empresa, en concepto de los siguientes elementos:

- Alquiler de horno-panadería local (50 €)
- Sueldo instructor David López (100 €)
- Compra de ingredientes para comida de alumnos (200)
- Compra de ingredientes para dulces navideños (200 €)
- Compra de leña para horno (50 €)

El coste de esta acción será sufragado íntegramente con el importe de las inscripciones de los participantes, la cual tendrá un coste de 45 euros, en concepto de realización del curso y comida compuesta por ensalada, 2 entrantes, carne asada al centro, bebida, postre, pan y café.

Para que la realización de este curso sea posible el cupo de alumnos debe ser de al menos 15. Además, a la terminación del curso, los participantes podrán repartir y llevarse los dulces elaborados.

#### Acción 4: Creación de bonos para desayunos

El coste de esta acción será de 21,44 € en concepto de la compra de 1000 tarjetas. La empresa encargada de la creación de las tarjetas será 360 Imprimir y las gestiones se realizarán en la siguiente URL: <https://acortar.link/feY8Eb>

#### Acción 5: Precios por paquetes para menús degustación

Esta acción no ocasionará coste alguno para la empresa, ya que la delimitación de los costes de los distintos menús degustación es responsabilidad única y exclusiva de los propietarios del Restaurante Los Gemelos sin la interferencia de agentes externos.

#### Acción 6: Descuento para familias numerosas

Esta acción no ocasionará coste alguno para la empresa, ya que ideación de este descuento es responsabilidad única y exclusiva de los propietarios del Restaurante Los Gemelos sin ningún tipo de implicación externa.

### Acción 7: Desarrollo del sitio web

Esta acción supondrá para la empresa un coste de 1100 € en concepto de los siguientes elementos:

- Compra de dominio (losgemelos.es o losgemelos.com)
- Migración y alojamiento en servidor compartido
- Adquisición de plantilla Wordpress
- Edición y Diseño Web
- Gestión de posicionamiento SEO on-page
- Redacción de políticas y avisos legales
- Formación sobre gestión web
- Mantenimiento 1 año

La empresa encargada de la realización de este proyecto será la Agencia de Marketing y Comunicación Comarcal Ecommerce, con sede en Lorca.

### Acción 8: Creación de carta de productos con precios públicos

Esta acción supondrá para la empresa un coste de 400 €, en concepto de los siguientes elementos:

- Creación de contenidos
- Realización de fotografías
- Redacción y desarrollo (versión papel y versión digital)
- Creación de código QR
- Impresión de cartas

La empresa encargada de la realización de este proyecto será la Agencia de Marketing y Comunicación Comarcal Ecommerce, con sede en Lorca.

### Acción 9: Creación de perfiles en redes sociales

Esta acción supondrá un coste de 1950 € para la empresa, en concepto de realización de los siguientes apartados:

- Estudio de la competencia
- Estrategia para la creación de perfiles en RRSS
- Creación de perfiles en Facebook e Instagram
- Producción y creación de feed (Instagram)
- 5 post semanales (3 imágenes cada uno) (1 año)
- 5 stories semanales (1 año)
- Edición y diseño de marca de agua
- Vinculación de perfiles con sitio web

La empresa encargada de la realización de este proyecto será la Agencia de Marketing y Comunicación Comarcal Ecommerce, con sede en Lorca.

### Acción 10: Cena de Navidad

Esta acción supondrá para la empresa un coste de 240 €, divididos en 40 € por cada plaza, donde tendrá cabida todos los miembros de la plantilla de Restaurante Los Gemelos. La cena tendrá lugar en el Restaurante Mesón Mi Cortijo, ubicado en Lorca.

### Acción 11: Sorteo cesta de Navidad

Esta acción supone para la empresa un coste de 300 € en concepto de los siguientes elementos:

- Compra de cesta de Navidad, con un coste 249,90 € y cuya gestión se hará a través de la siguiente URL: <https://acortar.link/LTc7Ew>

- Redacción e impresión de 300 billetes con código unívocos de lotería, con un coste total de 50 €, que serán vendidos a los cliente al coste de 1 € cada uno y garantizarán la participación al sorteo

Una vez desarrollado el presupuesto de las diferentes acciones se va a establecer un cuadrante con los costes mensuales y totales. Para favorecer la lectura de los datos, se han establecido una serie de colores para evidenciar las diferentes tipologías de acciones.

- Color azul: acciones con inicio pero sin periodo de finalización
- Color naranja: acciones con periodo de inicio y finalización
- Color amarillo: acciones que se realizan en días puntuales

**Figura 3. Presupuesto mensual y anual de las acciones de marketing.**

Nº	Acción	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
1	Lanzamiento menús degustación		0 €		
2	Curso elaboración pan casero			600 €	
3	Curso elaboración dulces de Navidad				600 €
4	Creación de bono para desayunos			21,44 €	
5	Precios por paquetes para menús degustación		0 €		
6	Descuento familias numerosas		0 €		
7	Desarrollo de sitio web	330 €		770 €	
8	Creación de carta de productos con precios públicos	400 €			
9	Creación de perfiles en RRSS	1950 €			
10	Cena de Navidad				240 €
11	Sorteo cesta de Navidad			300 €	0 €
TOTAL MES		2.680 €	0 €	1.691,44 €	840 €
<b>TOTAL</b>		<b>5.211,44 €</b>			

Fuente: elaboración propia.

La cuantía económica por la realización de las acciones suma un total de 5.211,44 €. También aparece desglosado este presupuesto para los cuatro meses en los que se realizarán las acciones, correspondientes al presente año 2022.

Una vez expuesto el presupuesto de las diferentes acciones que conforman este plan de marketing, se debe señalar que la empresa cuenta con recursos propios suficientes para hacer frente a las acciones, sin tener que recurrir a financiación externa.

Asimismo, la empresa espera que el coste de las acciones repercuta en un aumento de la cifra de ventas, las cuales retroalimenten ese gasto.

Por otra parte, para las acciones correspondientes al apartado digital (creación del sitio web y de los perfiles en redes sociales), se propone la adhesión al programa de ayudas a la digitalización de pymes y autónomos denominado “Kit Digital”, implementado por el Gobierno de España en 2022 gracias a los fondos *Next Generation* de la Unión Europea, con el que este tipo de instituciones pueden acceder a grandes subvenciones a fondo perdido para llevar a cabo soluciones en el apartado digital, donde se comprende, entre otras acciones, el desarrollo de sitios web y la creación y gestión de perfiles en RRSS (Agea, 2022, 15 de marzo).

## **CAPÍTULO 5. PLAN DE CONTROL**

En este capítulo se deben establecer una serie de herramientas que sirvan para informar y evaluar los resultados obtenidos, con el fin de poder determinar el grado de consecución de los objetivos de marketing propuestos (Parra y Beltrán, 2011).

Para ello, se llevará a cabo un seguimiento y vigilancia del plan de acciones de marketing descrito en el apartado anterior utilizando para ello criterios de mercado.

- Para el nuevo sitio web, se llevará a cabo un seguimiento de la actividad de los visitantes a través de Google Analytics y el plugin para Wordpress denominado Monster Insights. Pero además, también se desarrollará un control de las búsquedas de la web de la empresa en Google a través de la Search Console de Google
- Para los nuevos perfiles de redes sociales, se llevará a cabo una monitorización de las métricas de los citados perfiles, donde se puede comprobar la evolución en el número de seguidores, impresiones y alcance de las publicaciones, número de likes, valoraciones positivas y negativas, etc. Además, también se elaborarán informes mensuales atendiendo a estos datos
- Para medir el grado de satisfacción de los consumidores con las acciones de marketing implementadas, se llevarán a cabo encuestas digitales a través de los perfiles de redes sociales de la empresa y a través de un código QR escaneable en las instalaciones de la empresa. Estas encuestas también servirán para dar la oportunidad a los usuarios de que propongan mejoras sobre los apartados que consideren oportunos. Asimismo, también se llevará a cabo una labor de control de la evolución de las reseñas de los clientes y usuarios en los principales

portales digitales de gastronomía y restauración como TripAdvisor, Restaurant Guru y Google My Business

- Por último, también se llevará a cabo una monitorización de la facturación de la empresa junto con los datos de su libro de reservas, con el fin de averiguar si ha aumentado tanto el volumen de ventas, como consecuencia de las acciones de marketing encaminadas tanto a aumentar la visibilidad de la empresa como a aumentar el grado de satisfacción de los usuarios

Asimismo, en el caso de que alguna partida sobrepase el precio presupuestado, si el presupuesto sube al menos un 5%, la empresa asumirá la diferencia. De lo contrario, se prescindirá de las siguientes acciones, en orden de Importancia:

- Acción 2: Curso de elaboración de pan casero
- Acción 3: Curso de elaboración de dulces de Navidad

Para tomar esta decisión se ha tenido en cuenta que estas acciones no están relacionadas directamente con la labor de la empresa. Además, están sujetas al cumplimiento de diversas exigencias que condicionan sobremanera el desarrollo de las mismas.

## **CONCLUSIONES**

El Restaurante Los Gemelos es una empresa familiar dedicada a la hostelería y la restauración que desempeña su labor desde hace más de medio siglo. Para adaptarse a las demandas actuales, se ha desarrollado un plan de marketing enfocado principalmente en el desarrollo de su canal online, donde tiene cabida, desde la creación de un sitio web hasta la creación y gestión de perfiles en redes sociales. Asimismo, se han desarrollado otras acciones encaminadas a enriquecer la oferta de productos y servicios de la empresa, donde se pueden destacar, entre otras, la creación de una carta con precios públicos, el lanzamiento de menús de degustación, hasta otras con una finalidad social, como la creación de descuentos específicos para familias numerosas y un bono para desayunos.

Estas acciones han sido diseñadas con la finalidad de lograr la consecución de unos objetivos de marketing específicos, medibles, alcanzables, relevantes y programados para un periodo temporal concreto, como son el aumento de la visibilidad de la empresa y el aumento del grado de satisfacción de los clientes. Con ellas se intenta contribuir a aumentar las ventas de la empresa y por consiguiente, a la supervivencia de la misma.

A pesar de la situación derivada de la crisis del coronavirus, todas las acciones de este plan de marketing son viables desde el punto de vista económico y operativo. En este punto, se debe destacar la gran ayuda que supone la implementación del paquete de subvenciones a la digitalización para empresas pequeñas y microempresas denominado "Kit Digital", de las que puede beneficiarse el Restaurante Los Gemelos dentro del marco de la creación de su sitio web y de los perfiles en redes sociales, y que suponiendo una total eliminación de los costes de esas acciones.

Este plan de marketing supone una primera hoja de ruta para la evolución y supervivencia de la empresa, el cual se caracteriza por ser concreto y realizable, y que ha sido diseñado minuciosamente atendiendo a las características y necesidades reales de la empresa.

Dicho documento podría ampliarse en un futuro si se cosechan resultados satisfactorios, implementando acciones complementarias a las ya planteadas en este trabajo, como son por ejemplo:

- Gestión de campañas posicionamiento SEM y SEO Off Page
- Creación de nuevos cursos relacionados productos típicos
- Creación de campañas publicitarias en RRSS
- Creación de nuevos menús
- Implementación de nuevos productos
- Campañas publicitarias en TV y radio
- Etc

## BIBLIOGRAFÍA

- Agea, O. (2022, 15 de marzo). Así es el programa Kit Digital para la digitalización de pymes y autónomos. Grupo2000.es. Recuperado de <https://www.grupo2000.es/asi-es-el-programa-kit-digital-para-la-digitalizacion-de-pymes-y-autonomos/>
- Aparicio, A. (2017, 28 de abril). Tipos de clientes ¿Cuál eres tú? [Artículo en Blog Restaurante Aparicio]. Recuperado de <https://www.restauranteaparicios.com/tipos-de-clientes-cual-eres-tu/>
- Bar Jeromo. (2012). Inicio. [Página de Facebook]. Facebook. Recuperado de <https://es-es.facebook.com/pages/category/Beer-Bar/Bar-Jeromo-420554984680681/>
- Boira, G. (2021, 25 de octubre). ¿Es 2021 el año en el que se recuperará la hostelería? Eleconomista.es. Recuperado de <https://www.eleconomista.es/opinion-blogs/noticias/11445352/10/21/Es-2021-el-ano-en-el-que-se-recuperara-la-hosteleria.html>
- De Juan, M.D. (2004). Comercialización y retailing. Distribución comercial aplicada. España: Prentice Hall Iberia.
- EPData. (2021, 9 de diciembre). La situación de la hostelería frente a la crisis provocada por el COVID-19. Epdata.es. Recuperado de <https://www.epdata.es/datos/hosteleria-crisis-covid-coronavirus/578>
- Expansión. (2022). PIB España primer trimestre de 2022. Mejora trimestral de España en el primer trimestre. *Datosmacro.expansion.com*. Recuperado de <https://datosmacro.expansion.com/pib/espana#:~:text=La%20cifra%20del%20PIB%20en,los%2053%20pa%C3%ADses%20que%20publicamos>
- Escuela Online de Marketing Gastronómico. (2020, 9 de junio). Tendencias en nuevas tecnologías para restaurantes. [Artículo en Escuela Marketing Gastronómico Blog]. Recuperado de <https://escuelamarketinggastronomico.net/tendencias-en-nuevas-tecnologias-para-restaurantes/>
- Fanumur. (2022). La asociación. Murcia. *Fanumur.org*. Recuperado de <https://www.fanumur.org/fanumur/>

- Fernández, C.L. (2020). *Proyecto de Inversión: Instalación de gimnasio basado en entrenamiento funcional*. (Tesis de Grado). Universidad Nacional de Cuyo, Argentina. Recuperado de <https://siip2019-2021.bdigital.uncu.edu.ar/15765>
- Gallego, M. (2020). Normativa que regula bares, restaurantes y cafeterías. [Artículo en Blog Consumoteca]. Recuperado de <https://www.consumoteca.com/turismo-y-viajes/normativa-bares-restaurantes-y-cafeterias/>
- La Actualidad. (2021, 18 de noviembre). La Región suma 21 nuevos “Soletes” de la Guía Repsol, uno de ellos el restaurante Los Gemelos de Coy. La-actualidad.com. Recuperado de <https://acortar.link/HYnsgk>
- Mapal. (2019, 24 de abril). Redes sociales para restaurantes ¿En cuál deberíamos estar? [Artículo en Blog Mapal]. Recuperado de <https://mapal-os.com/es/recursos/blog/redes-sociales-para-restaurantes-en-cuales-debemos-estar>
- Mesa, J. (2021, 14 de octubre). La hostelería confía en una recuperación total de las ventas entre 2022 y 2023. Eleconomista.es. Recuperado de <https://www.eleconomista.es/retail/noticias/11430501/10/21/La-recuperacion-hostelera-llegara-con-una-convivencia-entre-lo-fisico-y-lo-digital.html>
- Parra, M.C. y Beltrán, M.A. (2011). *Marketing y Dirección Comercial*. Murcia, España: UCAM Ediciones
- Restaurant Guru. (2022a). Inicio. España. Coy, Región de Murcia. Café Bar Jesús. Nueva York. *Es.restaurantguru.com*. Recuperado de <https://es.restaurantguru.com/Bar-Jesus-Coy>
- Restaurant Guru. (2022b). Inicio. España. Coy, Región de Murcia. Bar Julián. Nueva York. *Es.restaurantguru.com*. Recuperado de <https://es.restaurantguru.com/Bar-Julian-Coy-2>
- Restaurant Guru. (2022c). Inicio. España. Doña Inés, Región de Murcia. Bar Jeromo. Nueva York. *Es.restaurantguru.com*. Recuperado de <https://es.restaurantguru.com/Bar-Jeromo-Dona-Ines>
- Restaurant Guru. (2022d). Inicio. España. Coy, Región de Murcia. Los Gemelos. Nueva York. *Es.restaurantguru.com*. Recuperado de <https://es.restaurantguru.com/Los-Gemelos-Coy>
- Reyes, J. (2021). Restaurante Los Gemelos. Cocina Rural en Lorca. *Gastrónomo. Revista gastronómica*. Edición especial Lorca. pp. 22-23.

- Ruiz, J. (2022, 4 de mayo). El paro baja en 86.260 personas en abril y por primera vez en la historia hay más de 20 millones de personas trabajando. Cadenaser.com. Recuperado de <https://cadenaser.com/2022/05/04/hoy-se-publican-los-datos-del-paro-y-afiliacion-del-mes-de-abril/>
- Sánchez, A. (2022, 28 de abril). La inflación frena su escalada en abril y se sitúa en el 8,4% por el abaratamiento de la energía. Elpaís.com. Recuperado de <https://elpais.com/economia/2022-04-28/la-inflacion-cae-al-84-en-abril-por-el-abaratamiento-de-la-energia.html>
- Siete Caníbales. (2021, 21 de diciembre). Hostelería de España: “El inicio de 2022 será muy duro para el sector”. 7canibales.com. Recuperado de <https://www.7canibales.com/restaurantes/hosteleria-espana-anuario/>
- Spain Convention Bureau. (2021). Tradición Gastronómica. Madrid. Scb.es. Recuperado de <https://scb.es/por-que-espana/gastronomia/tradicion-gastronomica/>
- Steffens, G. y Cadiat, A. C. (2016). Los criterios SMART: El método para fijar objetivos con éxito. España: 50Minutos.es
- TripAdvisor. (2022a). Europa. España. Región de Murcia. Lorca. Restaurantes de Lorca. Café Bar Jesús. Estados Unidos. *Tripadvisor.es*. Recuperado de [https://www.tripadvisor.es/Restaurant\\_Review-g609034-d10636926-Reviews-Cafe\\_Bar\\_Jesus-Lorca.html](https://www.tripadvisor.es/Restaurant_Review-g609034-d10636926-Reviews-Cafe_Bar_Jesus-Lorca.html)
- TripAdvisor. (2022b). Europa. España. Región de Murcia. Lorca. Restaurantes de Lorca. Los Gemelos. Estados Unidos. *Tripadvisor.es*. Recuperado de [https://www.tripadvisor.es/Restaurant\\_Review-g609034-d8557417-Reviews-Los\\_gemelos-Lorca.html](https://www.tripadvisor.es/Restaurant_Review-g609034-d8557417-Reviews-Los_gemelos-Lorca.html)



## **ANEXOS**

### Anexo 1:

Entrevistas realizadas a los propietarios-gerentes del Restaurante Los Gemelos, Vicente Romera Lozano y Lucía Caballero Martínez, realizada con el consentimiento de ambos y con la finalidad de obtener información relevante para este trabajo, relativa a aspectos como:

- Historia y cronología de la institución
- Productos y servicios de la empresa
- Precios de los productos de la empresa
- Situación económica de la empresa
- Filosofía, política y estructura empresarial
- Equipamiento e infraestructuras
- Etc.

### Anexo 2:

Balance de situación y cuenta de resultados de una empresa dedicada a la hostelería y la restauración ubicada en Lorca, de entre 0 y 10 trabajadores, utilizada a modo de ejemplo para la realización el análisis económico-financiero.

### Balance de situación.

ACTIVO		PN y PASIVO	
<b>ACTIVO NO CORRIENTE</b>	<b>22.342 €</b>	<b>PATRIMONIO NETO</b>	<b>101.471€</b>
		<b>PASIVO NO CORRIENTE</b>	<b>5.613€</b>
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>102.154 €</b>	<b>PASIVO CORRIENTE</b>	<b>17.412€</b>
Existencias	16.701 €		
Realizable	937 €		
Disponible	84.516 €		
<b>TOTAL = 124.496€</b>		<b>TOTAL = 124.496€</b>	

Fuente: elaboración propia.

### Cuenta de resultados.

<b>Resultado de explotación</b>	<b>-7.613 €</b>
Ingresos financieros	0 €
Gastos financieros (no intereses)	0 €
<b>BAll</b>	<b>-7.613 €</b>
- Intereses	-1.347 €
<b>BAI</b>	<b>- 8960€</b>
• Imp. s/beneficio (30%)	(2.392)
<b>Beneficio Neto</b>	<b>-6568 €</b>

Fuente: elaboración propia.

### Anexo 3:

Ratios de liquidez de una empresa dedicada a la hostelería y la restauración ubicada en Lorca, de entre 0 y 10 trabajadores, utilizada a modo de ejemplo para la realización el análisis económico-financiero.

$$\mathbf{R. Liquidez = Activo Corriente / Pasivo Corriente = 102.154 / 17.412 = 5,87}$$

$$\mathbf{R. Tesorería = Realizable + Disponible / Pas. Corr. = 85.453 / 17.412 = 4,91}$$

$$\mathbf{R. Liq. Inmediata = Disp + IF a CP / Pas. Corriente = 84.516 / 17.412 = 3,13}$$

$$\mathbf{R. Disponibilidad = Disponible / Pasivo Corriente = 84.516 / 17.412 = 4,85}$$

### Anexo 4:

Ratios de solvencia de una empresa dedicada a la hostelería y la restauración ubicada en Lorca, de entre 0 y 10 trabajadores, utilizada a modo de ejemplo para la realización el análisis económico-financiero.

$$\mathbf{R. Autonomía = (PN / Activo Total) \times 100 = (101.471/124.496) \times 100 = 81,5 \%}$$

$$\mathbf{R. Endeud. = (Pas. Tot / Act. Tot) \times 100 = (23.025 / 124.496) \times 100 = 18,49 \%}$$

$$\mathbf{R. Endeud. = Pasivo Tot / PN = 23.025 / 101.471 = 0,23}$$

$$\mathbf{R. Garantía = Activo Tot / Pasivo Tot = 124.496 / 23.025 = 5,41}$$

### Anexo 5:

Ratios de cobertura de una empresa dedicada a la hostelería y la restauración ubicada en Lorca, de entre 0 y 10 trabajadores, utilizada a modo de ejemplo para la realización el análisis económico-financiero.

$$\mathbf{R.C. del Inmov. con Finan. Prop. = PN / Ac. No cc = 101.471 / 22.342 = 4,54}$$

$$\mathbf{R.C. del Inmov con Finan Perm. = PN + Pas. No cc / Act No cc = 107.084 / 22.342 = 4,79}$$

$$\mathbf{R. de Cobertura = BAI / INTERESES = - 7613€ / -1.347 € = 5,65}$$

Anexo 6:

En esta tabla se pueden observar los precios de los productos del Restaurante Los Gemelos.

<b>Producto</b>	<b>Precio</b>
Refrescos	1,50 € / unidad
Botella vino cosecha	4 € / unidad
Cerveza caña	1,50 € /unidad
Cerveza cañote	2 € / unidad
Cubata	4,50 / unidad
Cubata premium	6 € / unidad
Botella vino D.O.	9 € / unidad
Botella agua grande	1,50 € / unidad
Botella agua pequeña	1 € / unidad
Licores	2,50 € / unidad
Vermut	2,50 € / unidad
Café e infusiones	1 € / unidad
Café con leche	1,20 € / unidad
Plato frutos secos	1 € / unidad
Bolsa patatas / snacks	1€ / unidad
Jarra o litro de cerveza	3,50 € / unidad

Ración pan	1 € / unidad
Ración ensaladillas	2,50 € / unidad
Ensalada festival	2,50 € / por persona
Ensalada tomate aliñado	1,50 € / por persona
Croquetas de la casa	0,80 € / unidad
Calamar harinado	2,50 € / por persona
Piruletas de gamba	1,20 € unidad
Berberechos plancha	3,50 € / por persona
Navajas plancha	3,50 € / por persona
Gambas Plancha	5 € / 6 unidades
Ración langostinos cocidos	2,50 € / unidad
Zamburiñas plancha	2 € / unidad
Bandidos	2 € / unidad
Ración setas plancha	2,50 € / por persona
Ración yoyas	2,50 € / por persona
Tabla de embutido casero	2,50 € / por persona
Marinera de Coy	2 € / unidad
Plato de jamón, queso y nueces	2 € / por persona
Asado de pulpo (mínimo 3 personas)	15 € / por persona
Asado cordero segureño	15 € / por persona

(mínimo 3 personas)	
Asado pollo campero (mínimo 3 personas)	10 € / por persona
Asado carrillada ibérica (mínimo 3 personas)	10 € / por persona
Parrillada variada	8 € / por persona
Chuletones	12 € / unidad
Ración cordero brasa	10 € / por persona
Ración pollo brasa	8 € / por persona
Ración solomillo brasa	10 € / por persona
Ración secreto ibérico brasa	8 € / por persona
Ración solomillo atún plancha	8 € / por persona
Ración gallo pedro plancha	8 € / por persona
Arroces (mínimo 3 personas)	10 € / por persona
Empanadillas atún	1 € / unidad
Tostas variadas	2 € / unidad
Postres	2,50 € / unidad
Abanicos de marisco	2 € / unidad
Montaditos plancha	1,50 / unidad
Ración guiso	3 € / por persona

Bocadillos fríos	2,50 € / unidad
Bocadillos calientes	3,50 € / unidad
Desayuno (incluye café + tostada / bollería)	2 € / unidad
Menú del día (incluye ensalada, primer y segundo plato, postre, bebida, pan y café)	10 € / unidad
Almuerzo motero (incluye ensalada, bebida, pan, tabla de embutido, surtido al centro de carne a la plancha, café y chupito)	5 € / persona

**Fuente: elaboración propia.**

Anexo 7: Análisis amenazas y oportunidades

<b>Hecho</b>	<b>Consecuencia</b>	<b>Amenaza u oportunidad</b>	<b>Grado de impacto para mi empresa  (Alto / medio / bajo)</b>	<b>Plazo de impacto  (Corto / medio / largo)</b>
Restricciones periódicas provocadas por el COVID-19	Limitaciones de aforo	Amenaza	Alto	Corto
	Limitación de horario de apertura	Amenaza	Medio	Corto
Ubicación aislada de los grandes núcleos urbanos	Dificultad en el acceso a infraestructuras	Amenaza	Medio	Medio
	Dificultad de acceso para clientes foráneos	Amenaza	Medio	Medio
Despoblación paulatina de la pedanía	Disminución del número de clientes locales	Amenaza	Medio	Largo
Productos similares a los de la competencia	Una oferta similar produce bifurcación de clientes y bajada de rentabilidad	Amenaza	Medio	Medio

Presión a la baja de los precios	Disminución de la rentabilidad	Amenaza	Medio	Medio
La gastronomía tradicional goza de gran valor social	Flujo de clientes constante	Oportunidad	Alto	Corto
Ubicación con grandes posibilidades en turismo rural	El turismo rural puede generar un flujo de clientes	Oportunidad	Medio	Medio
Auge en el uso de internet y de las redes sociales	Mayor visibilidad de la empresa	Oportunidad	Alto	Corto
Digitalización accesible para pymes y microempresas	Costes asequibles a la hora de implementar tecnologías digitales	Oportunidad	Alto	Corto

**Fuente: elaboración propia.**

Anexo 8: Análisis debilidades y fortalezas.

<b>Hecho</b>	<b>Consecuencia</b>	<b>Debilidad o fortaleza</b>	<b>Grado de impacto para la empresa</b>  <b>(Alto / medio / bajo)</b>
Ausencia de aparcamiento propio	Incremento de la dificultad a la hora de estacionar el vehículo	Debilidad	Medio
Ausencia de sitio web	Dificulta el posicionamiento de imagen de marca	Debilidad	Alto
Ausencia de perfiles en redes sociales	Impide la visibilidad de la empresa en internet	Debilidad	Alto
Ausencia de carta	Obstaculiza la labor de la empresa	Debilidad	Medio
Ausencia de precios públicos	Merma la confianza del consumidor	Debilidad	Alto
Imagen de marca	Se concibe como una entidad importante	Fortaleza	Alto
Gastronomía tradicional	El consumidor valora la cocina clásica	Fortaleza	Alto

Productos locales de calidad	Aumento del prestigio de la empresa	Fortaleza	Alto
Metodología de trabajo consolidada	Incremento de la productividad y efectividad	Fortaleza	Alto
Prestigio adquirido a nivel local y regional	Consolidación de una cartera fija de clientes	Fortaleza	Alto
Reconocimiento por parte de organismos públicos y privados	Aumento del flujo de clientes	Fortaleza	Alto
Precios competitivos	Mantenimiento de clientes y beneficios	Fortaleza	Alto
Ubicación en entorno privilegiado	Grandes posibilidades en combinación con otros ámbitos (viticultura, industria textil, etc)	Fortaleza	Medio
Instalaciones habilitadas para minusválidos	Se facilita el bienestar de personas de toda condición	Fortaleza	Alto

**Fuente: elaboración propia.**

Anexo 9: Tipologías de estrategias competitivas según autores.

<b>Ansoff (1965)</b>	<b>Porter (1980)</b>	<b>Kotler y Singh (1981)</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Penetración del mercado</li> <li>• Desarrollo de productos</li> <li>• Desarrollo de mercado</li> <li>• Diversificación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bajo coste</li> <li>• Diferenciación</li> <li>• Concentración</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Líder</li> <li>• Retadora</li> <li>• Seguidora</li> <li>• Especialista</li> </ul>
<b>Miles y Snow (1978)</b>	<b>Buzzell, Gale y Sultan (1975)</b>	<b>Minzberg (1988)</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Exploradora</li> <li>• Defensora</li> <li>• Analizadora</li> <li>• Reactiva</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Construir</li> <li>• Mantener</li> <li>• Cosechar</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diferenciación en imagen</li> <li>• Diferenciación en calidad</li> <li>• Diferenciación en diseño</li> <li>• Diferenciación en precio</li> <li>• Diferenciación en soporte</li> <li>• No diferenciación</li> </ul>

**Fuente: Parra y Beltrán (2011).**

Anexo 10: Estructura del sitio web de Restaurante Los Gemelos.

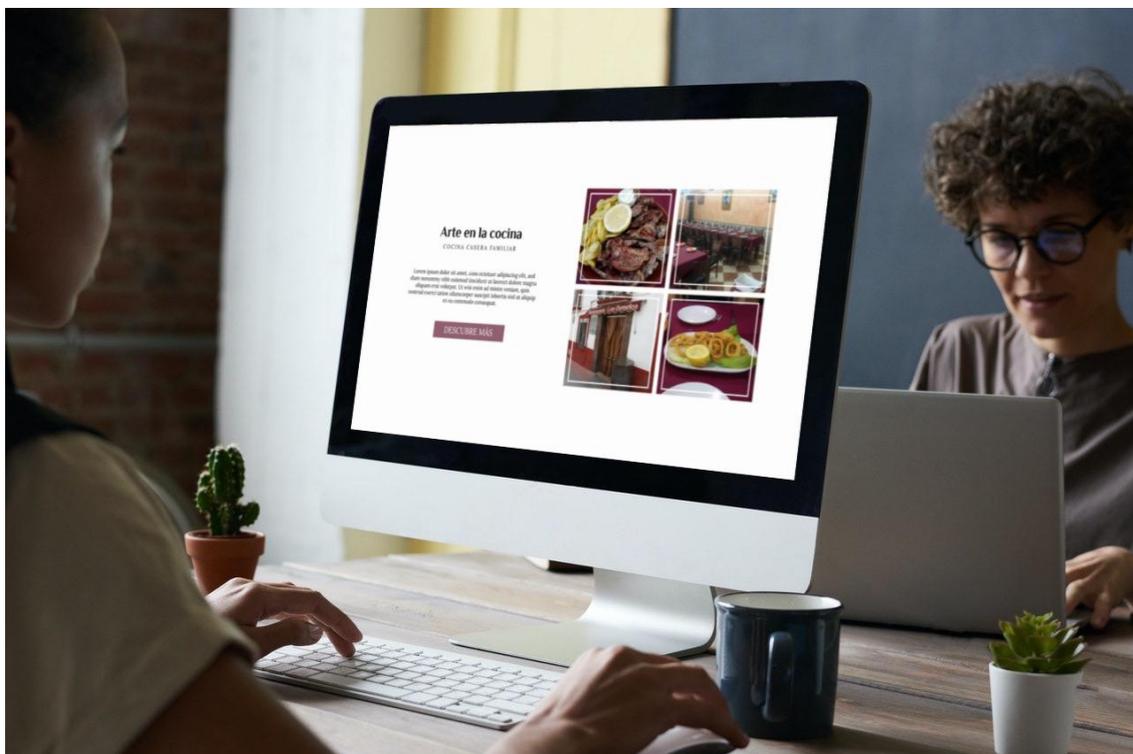
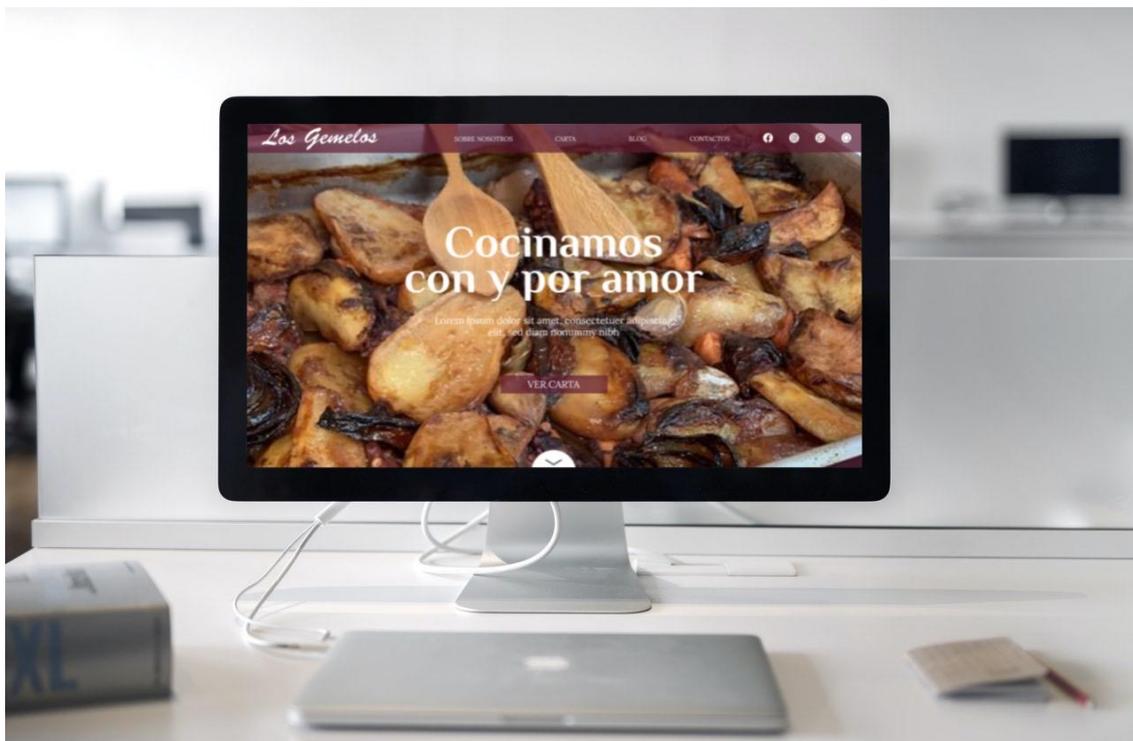
- Encabezado o Header: estará presente en todas las páginas del sitio web, con las siguientes elementos:
  - Logotipo de Restaurante Los Gemelos
  - Menú principal con las pestañas de Inicio, Sobre nosotros, Carta, Blog y Contacto
  - Buscador para contenido interno del sitio web
  - Iconos de redirección a los perfiles de RR.SS de la empresa
- Página de Inicio: estará formada por los siguientes elementos:
  - Slider inicial compuesto con fotografías de gran impacto visual acompañadas de títulos con información complementaria y

botones de redirección a los apartados de cada contenido en particular

- Breve reseña histórica de la empresa, acompañada de un carrusel de fotografías representativas de la empresa y un botón de redirección a la página de “Sobre Nosotros”
  - Sección con los servicios que ofrece la empresa (eventos)
  - Galería de imágenes con los productos más representativos
  - Carrusel de reseñas positivas de clientes obtenidas en Google
  - Selección de las 3 últimas entradas del Blog de la web de la empresa
- **Página Sobre Nosotros:** estará formada por los siguientes elementos:
    - Slider inicial con el título de la página y una fotografía representativa
    - Reseña sobre la empresa y la labor que desempeña
    - Misión, visión y valores de la empresa
    - Reseña sobre el origen y la evolución de la empresa hasta la actualidad
    - Reseña sobre el pueblo de Coy y su entorno
    - Reseña sobre el reconocimiento de “Solete Repsol”
- **Página Carta:** estará formada por los siguientes elementos:
    - Slider inicial con el título de la página y una fotografía representativa
    - Listado de productos y menús que ofrece el Restaurante Los Gemelos con sus precios
- **Página Blog:** estará formada por los siguientes elementos:
    - Slider inicial con el título de la página y una fotografía representativa
    - Entradas de blog con información referente a la empresa, como noticias relacionadas, recetas de productos típicos, eventos, etc

- **Página Contacto:** estará formada por los siguientes elementos:
  - Slider inicial con el título de la página y una fotografía representativa
  - Datos de contacto como dirección del establecimiento, número de teléfono, email de contacto y perfiles de redes sociales
  - Formulario de contacto para resolver dudas y/o realizar reservas
  - Mapa de Google con la ubicación del establecimiento y el cálculo de ruta
  
- **Pie de página o Footer:** estará presente en todas las páginas del sitio web, con las siguientes elementos:
  - Logotipo del Restaurante Los Gemelos
  - Breve reseña sobre la empresa
  - Columna referente categorías de contenido (Sobre Nosotros, Carta, Blog y Contacto)
  - Columna de políticas (política de privacidad, política de cookies y aviso legal)
  - Columna de contacto, con la dirección de la empresa, el teléfono, el email de contacto y los iconos de los perfiles de redes sociales
  
- **Botón de enlace directo al Whatsapp de la empresa,** que estará presente en todas las páginas del sitio web y servirá para:
  - Resolver dudas de usuarios del sitio web
  - Realizar reservas
  - Etc.

Anexo 11: Mock Up del nuevo sitio web de Restaurante Los Gemelos.





## Arte en la cocina

COCINA CASERA FAMILIAR

Lorem ipsum dolor sit amet, consectetur adipiscing elit, sed diam nonummy nibh euismod tincidunt ut laoreet dolore magna aliquam erat volutpat. Ut wisi enim ad minim veniam, quis nostrud exerci tation ullamcorper suscipit lobortis nisl ut aliquip ex ea commodo consequat.

DESCUBRE MÁS





