

Laura Díaz Alba y Sheila Sánchez González

PLAN DE MARKETING DEL RESTAURANTE VILL-RUS

TRABAJO DE FIN DE GRADO

PLAN DE MARKETING

**Doble grado de Administración y Dirección de Empresas y Finanzas y
Contabilidad**



**FACULTAT D'ECONOMIA i EMPRESA
Universitat Rovira i Virgili**

Reus

Curso 2022-23

ÍNDICE

RESUMEN	2
PRESENTACIÓN	5
INTRODUCCIÓN	6
CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO	8
1. MARKETING DE SERVICIOS	8
2. EL PLAN DE MARKETING	9
2.1. Definición y utilidad del plan de marketing	9
2.2. Ventajas del plan de marketing	11
2.3. Estructura del plan de marketing	12
CAPÍTULO II: PLAN DE MARKETING DEL RESTAURANTE VILL-RUS	15
1. PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA	15
2. FASE 1: ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN Y DIAGNÓSTICO	17
2.1. Análisis del entorno	17
2.1.1 Análisis externo	17
2.1.1.1. Microentorno	17
2.1.1.1.1. Las cinco fuerzas de Porter	17
2.1.1.1.2. Análisis de la segmentación y del público objetivo	21
2.1.1.2. Macroentorno: pestel	23
2.1.2. Análisis interno	28
2.1.2.1. Misión, visión y valores	28
2.1.2.2. Análisis y gestión de los recursos y capacidades	29
2.1.2.3. Las 8 p's del marketing mix actual	30
2.2. Investigación de mercado	37
2.3. Diagnóstico de la situación	40
2.3.1. Análisis DAFO	41
3. FASE 2: DECISIONES ESTRATÉGICAS	44
3.1. Objetivos de marketing	44
3.2. Estrategias de marketing	45
3.2.1. Estrategia de diferenciación	46
3.2.2. Estrategia de crecimiento y de comunicación	47
3.2.3. Estrategia de servicio	48
3.2.4. Estrategia de distribución	48
3.2.5. Estrategia de ventas y de comunicación	49
4. FASE 3: DECISIONES OPERATIVAS	50
4.1. Plan de acción e implementación	50
4.2. Mecanismos de control y seguimiento	58
CONCLUSIONES	63
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	64
ANEXOS	66

RESUMEN

PLAN DE MARKETING DEL RESTAURANTE VILL-RUS

El presente Trabajo de Fin de Grado consiste en la elaboración de un plan de marketing para el bar-restaurant Vill-Rus, cuya especialidad es la cocina española.

En primer lugar, se ha llevado a cabo un análisis del entorno tanto desde una perspectiva externa -mediante el estudio de las cinco fuerzas de Porter; el análisis de la segmentación y del público objetivo, y el análisis PESTEL- como interna -a través de definir la misión, visión y valores del restaurante; y analizar los recursos, capacidades y las 8 P's del Marketing Mix-. Seguidamente, se ha realizado una investigación de mercado a través de una encuesta a los clientes con el objetivo de conocer su opinión acerca del restaurante y detectar cuáles áreas requieren una mejora.

A partir de los datos secundarios y primarios recabados en las anteriores fases, se ha elaborado un análisis DAFO, donde se han detectado las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades que presenta Vill-Rus. En base a estos factores, se han determinado los objetivos de marketing que se pretenden lograr, los cuales son: diferenciarse de la competencia, incrementar la notoriedad de marca, mejorar la satisfacción del cliente, ampliar los canales de distribución e incrementar las ventas del restaurante un 10% los días de menor afluencia. Para lograr dichos objetivos, se han fijado unas estrategias específicas: estrategia de diferenciación, de crecimiento, de comunicación, de servicio, de distribución, y de ventas. A su vez, para cada estrategia se han definido las acciones a llevar a cabo. Finalmente, con tal de establecer un mecanismo de control y seguimiento, cada una de estas acciones dispone de uno o varios indicadores que pretenden medir su evolución para poder valorar la efectividad de su implementación.

A modo de conclusión, se exponen las reflexiones finales que se han realizado tras la elaboración del presente estudio.

Palabras clave: plan de marketing, restaurante, servicio.

RESUM

PLA DE MÀRQUETING DEL RESTAURANT VILL-RUS

El present Treball de Fi de Grau consisteix en l'elaboració d'un pla de màrqueting per al bar-restaurant Vill-Rus, especialista en la cuina espanyola.

En primer lloc, s'ha dut a terme una anàlisi de l'entorn tant des d'una perspectiva externa -mitjançant l'estudi de les cinc forces de Porter; l'anàlisi de segmentació i del públic objectiu, i l'anàlisi PESTEL- com a interna -a través de definir la missió, visió i valors del restaurant; i analitzar els recursos, capacitats i les 8 P's del Màrqueting Mix-. Seguidament, s'ha realitzat una investigació de mercat a través d'una enquesta als clients amb l'objectiu de conèixer la seva opinió sobre el restaurant i detectar quines àrees requereixen una millora.

A partir de les dades secundàries i primàries obtingudes en les fases anteriors, s'ha elaborat una anàlisi DAFO, on s'han detectat les debilitats, amenaces, fortaleces i oportunitats que presenta Vill-Rus. En base a aquests factors, s'han determinat els objectius de màrqueting que es pretenen assolir, els quals són: diferenciar-se de la competència, incrementar la notorietat de marca, millorar la satisfacció del client, ampliar els canals de distribució i incrementar les vendes del restaurant un 10% els dies de menor afluència. Per a aconseguir aquests objectius, s'han fixat unes estratègies específiques: estratègia de diferenciació, de creixement, de comunicació, de servei, de distribució, i de vendes. Alhora, per a cada estratègia s'han definit les accions que es duran a terme. Finalment, per tal d'establir un mecanisme de control i seguiment, cadascuna d'aquestes accions disposa d'un o diversos indicadors que pretenen mesurar la seva evolució per a poder valorar l'efectivitat de la seva implementació.

Com a conclusió, s'exposen les reflexions finals que s'han realitzat després de l'elaboració d'aquest estudi.

Paraules clau: pla de màrqueting, restaurant, servei.

SUMMARY

MARKETING PLAN FOR THE RESTAURANT VILL-RUS

This Final Degree Project consists of the elaboration of a marketing plan for the bar-restaurant Vill-Rus, whose specialty is Spanish cuisine.

First of all, an analysis of the environment has been carried out both from an external perspective -through the study of Porter's five forces, a segmentation and target audience analysis, and the PESTEL analysis- and internally -by defining the mission, vision and values of the restaurant, and analyzing the resources, capabilities and the 8 P's of the Marketing Mix-. Next, market research was carried out through a customer survey in order to find out their opinion about the restaurant and detect which areas require improvement.

From the secondary and primary data collected in the previous phases, a SWOT analysis was carried out, where the weaknesses, threats, strengths and opportunities of Vill-Rus were detected. Based on these factors, the marketing objectives to be achieved are: to differentiate from the competition, increase brand awareness, improve customer satisfaction, expand distribution channels and increase restaurant sales by 10% on off-peak days. To achieve these objectives, specific strategies have been established: differentiation strategy, growth strategy, communication strategy, service strategy, distribution strategy and sales strategy. In turn, the actions to be carried out have been defined for each strategy. Finally, in order to establish a control and follow-up mechanism, each of these actions has one or more indicators that aim to measure its evolution in order to be able to assess the effectiveness of its implementation.

By way of conclusion, the final reflections that have been made following the preparation of this study are set out below.

Key words: Marketing plan, restaurant, service.

PRESENTACIÓN

La realización de un plan de marketing bien desarrollado y consensuado es esencial para lograr una eficiente planificación, dirección y gestión de una empresa o negocio, independientemente de su tamaño. De esta manera, a partir de una buena estrategia de marketing definida, se puede lograr un incremento en la venta de los productos que esta ofrece y llegar de manera más eficaz a los clientes actuales y potenciales (Kotler y Armstrong, 2012).

Asimismo, en la actualidad, el marketing es cada vez más importante al ser uno de los principales responsables de generar rentabilidad (Kotler y Keller, 2012). Por este motivo, nos pareció de interés llevar a cabo el Trabajo de Fin de Grado sobre el área del marketing, especialmente sobre el "Plan de marketing".

Desde un primer momento, pensamos que el desarrollo de dicho Plan de marketing debía realizarse sobre el restaurante Vill-Rus, al ser un establecimiento familiar de comida casera que nunca antes había ejecutado una estrategia de marketing ni había definido una propuesta de valor, y que, además, pese a ser un restaurante muy conocido en la localidad de Reus, no presenta ninguna estrategia de comunicación ni promoción, factor que puede dificultar su crecimiento. Por este aspecto, nos resulta muy interesante la realización de este proyecto y creemos que nos permitirá plasmar y profundizar de manera efectiva varios conocimientos obtenidos durante la formación académica.

Asimismo, al tener una relación de parentesco con los dueños del restaurante, pensamos que puede resultar más sencillo la elaboración de este plan, principalmente por la facilidad en la obtención de información y datos referentes al mismo y por la posterior comprobación y seguimiento de los resultados obtenidos.

Por otro lado, las asignaturas relacionadas con dicho ámbito son: fundamentos de marketing, la cual nos introdujo en el campo del marketing; dirección estratégica de marketing, que nos permitió conocer cuáles son los aspectos más relevantes para la realización de una estrategia de marketing y cómo efectuarla; y marketing de servicios financieros, la cual nos amplió nuestros conocimientos acerca de cómo realizar un plan de marketing relacionado con el ámbito de los servicios, especialmente el financiero. Todas ellas nos han aportado diversos conocimientos acerca del marketing y de su importancia.

Del mismo modo, otras asignaturas como organización de empresas; investigación de mercados y aplicaciones; y dirección estratégica también son de relevancia para la elaboración de dicho trabajo. La primera de ellas nos enseñó a realizar un análisis del

entorno y de las áreas funcionales de la empresa; y, la segunda y la tercera, a ejecutar un análisis estratégico interno y externo, y a formular una estrategia competitiva.

Por último, en cuanto a las competencias adquiridas en el grado cursado, las que más se vinculan a nuestro TFG son aquellas obtenidas en las asignaturas nombradas anteriormente, como son la gestión y comprensión del funcionamiento de las diferentes áreas del marketing; identificar las implicaciones de un plan de marketing para los diferentes departamentos de una empresa; el análisis de una situación determinada y la identificación de aspectos que necesitan una mejora; el desarrollo de iniciativas empresariales; localizar y acceder a la información de manera eficaz, además de sintetizarla para desarrollar las estrategias de marketing; reconocer la importancia del marketing para el rendimiento general de una empresa; identificar limitaciones y puntos débiles en los procesos para mejorarlos; y resolver problemas relacionados con las estrategias de marketing.

Y, en cuanto a las competencias más relacionadas al grado y no a las asignaturas efectuadas, se encuentran: el entendimiento básico de la economía; la capacidad de análisis e interpretación de la información cuantitativa y cualitativa de ámbito legal, social y económico; el conocimiento de las áreas funcionales de una entidad y de la dimensión estratégica; valorar e identificar debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades, así como disminuir aquellas que impactan negativamente en la entidad; trabajar en grupo y de forma autónoma con responsabilidad e iniciativa; aplicar un pensamiento lógico, crítico, creativo e innovador; y, por último, redactar de manera estructurada, clara y eficaz.

INTRODUCCIÓN

El presente Trabajo de Fin de Grado consiste en la elaboración de un Plan de Marketing de la empresa Vill-Rus Baix Camp S.L, un restaurante conocido de la localidad de Reus (Tarragona). Al tratarse de un negocio pequeño, este establecimiento no dispone de un departamento de marketing propiamente dicho que sea capaz de comunicar el valor del servicio al cliente. Por ello, y pese a que Vill-Rus ya es un restaurante con éxito gracias a su dedicación constante durante años, este proyecto podría ser útil para tratar de mejorar ciertos aspectos de la empresa e introducir nuevos conceptos hasta ahora desconocidos por su propietario.

En cuanto a la estructura, este trabajo se divide en dos grandes bloques: el marco teórico y el marco práctico, que se describen brevemente a continuación.

Por un lado, el marco teórico pretende convertirse en el principal guión a seguir en el proceso de elaboración del plan de marketing de Vill-Rus. Así pues, en esta primera parte se plasmarán las ideas básicas de José María Sainz de Vicuña, el autor escogido como referente del presente estudio. Por otro lado, en el marco práctico se aplicarán todos los conocimientos teóricos en el transcurso de tres grandes fases. Primeramente se lleva a cabo el análisis y diagnóstico de la situación, donde se realiza el estudio del entorno; una investigación de mercado para poder situarnos en el contexto apropiado; y un análisis DAFO para determinar cuáles son las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades de presenta dicho restaurante. Seguidamente se definen las decisiones estratégicas, donde se fijarán los objetivos a alcanzar así como las estrategias propuestas para ello. Por último, se plasmarán las decisiones operativas o acciones que serán necesarias para implementar el plan de marketing y lograr los objetivos propuestos; así como los indicadores que se utilizarán para evaluar su efectividad.

Así pues, lo que se pretende con este Trabajo de Fin de Grado es elaborar un plan de marketing para el bar-restaurante Vill-Rus. Con esto, se pondrán en práctica todos los conocimientos adquiridos a partir de la formación académica proporcionada por la Universidad. Para ello, se ha obtenido información tanto de fuentes primarias como secundarias, ya que la complementación de ambas permite realizar un trabajo más riguroso, completo y objetivo.

En primer lugar, se considera fuente primaria toda aquella información conocida de primera mano gracias a la experiencia laboral en Vill-Rus de una de las responsables en llevar a cabo este estudio, así como su estrecha relación con el propietario del negocio y con la actividad empresarial que se desempeña en él. Además, se ha obtenido por parte del propietario del restaurante y de su gestora toda la documentación necesaria para la realización del plan de marketing. También podrían incluirse en esta clasificación las encuestas realizadas a los clientes actuales con tal de conocer el público objetivo del establecimiento, así como las posibles deficiencias y fortalezas del mismo.

Por su parte, las fuentes secundarias son las encargadas de dar veracidad a los datos obtenidos de primera mano. Los diversos libros y artículos consultados han sido obtenidos a través de bibliotecas digitales como el CRAI online de la Universidad Rovira y Virgili, Dialnet de la Universidad de La Rioja, Argus y el catálogo de bibliotecas ofrecido por la Generalitat de Catalunya.

CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO

1. MARKETING DE SERVICIOS

La empresa sobre la que se basa este trabajo es un restaurante, donde el elemento principal de venta es la comida -que se trata de un producto- aunque esencialmente se ofrece un servicio, debido a que no sólo se basa en elaborar un producto de calidad, sino también en ejecutar un servicio eficiente y rápido donde la comida llegue a la mesa en el tiempo adecuado; atender todas las peticiones y requerimientos de los clientes; ofrecer el mejor trato posible; escuchar las sugerencias con empatía; y hacer que los clientes se sientan a gusto en todo momento. Así pues, a través del servicio, se pretende establecer un vínculo con los clientes para poder satisfacer necesidades, peticiones y deseos acorde con sus preferencias. De esta manera, el éxito del restaurante queda garantizado, asegurando su permanencia en el mercado.

Por ende, el marketing de servicios es una pieza clave para el desarrollo de este trabajo y para entender el funcionamiento de dicho establecimiento.

En la actualidad, la economía mundial se caracteriza por ser una economía de servicios, debido a la creciente importancia de dicho sector tanto en los países desarrollados como en los que se encuentran en vías de desarrollo. Concretamente, en los países occidentales y más desarrollados los servicios representan más del 65% del Producto Interior Bruto (*Statista*, 2020), y en España -en el cuarto trimestre del 2022- dicho sector representó el 71,2% del PIB (INE, 2023). La conversión del sector terciario en la principal fuente de la economía, ha producido un ajuste en la definición de los bienes y servicios, puesto que actualmente “los servicios representan una parte fundamental del producto” (Parades, M.; Moreno, Y.; Teran, P.E.; Salgado, J., 2019).

En base a las definiciones de “marketing” y de “servicios” que se encuentran en el *Anexo 1*, el marketing de servicios se puede definir como el procedimiento que realiza una entidad para incrementar y destacar el valor de los productos intangibles que ofrece, así como la planificación de estrategias de marketing que efectúa tanto para satisfacer las necesidades de demanda de los clientes, como los objetivos de la organización. Por ende, en muchos casos al no presentar productos tangibles en la prestación de servicios, los vendedores deben ser muy hábiles para crear valor para sus clientes, a partir de la aplicación de una estrategia de marketing.

Por último, según la clasificación de servicios que expone Sainz de Vicuña (2020), el presente trabajo se centra en los servicios vinculados a la compra de un bien, donde la comida se vende acompañada de uno o varios servicios (ver *Anexo 1*).

2. EL PLAN DE MARKETING

Este trabajo se centrará en realizar y seguir la estructura de un plan de marketing. Para ello, es importante conocer en qué consiste, cuál es su utilidad y cuáles son sus ventajas y su estructura. Puesto que son diversos los autores que han hecho su aportación respecto al concepto de plan de marketing, este apartado pretende recopilar las ideas aportadas por algunos de ellos, de entre los cuales finalmente se selecciona aquel sobre el que se fundamenta el desarrollo del presente plan de marketing.

2.1. DEFINICIÓN Y UTILIDAD DEL PLAN DE MARKETING

Antes de definir qué es el plan de marketing, se debe entender qué se considera por planificación. Para Hoyos Ballesteros (2013), se trata de un procedimiento donde se identifica en qué punto se encuentra la entidad y dónde pretende llegar, además de definir las estrategias que utilizará para lograrlo. La planificación de marketing está formada por la parte estratégica, la cuál define los objetivos y las acciones que se llevarán a cabo a largo plazo; y la operativa, que se ocupa de determinar acciones a más corto plazo, relacionadas, en gran parte, en conseguir clientes y fidelizarlos.

En cuanto a la definición de plan de marketing, según Muñoz, R., (2001), se trata de una herramienta indispensable de gestión que debe ser utilizada por toda empresa cuyo objetivo sea ser competitiva en el mercado y conseguir una ventaja diferencial. En este quedarán fijadas las actuaciones que se ejecutarán en el área de marketing para alcanzar los objetivos establecidos y no deberá realizarse de manera alejada al resto de departamentos, sino que debe planificarse y llevarse a cabo conjuntamente, de forma que esté totalmente coordinado y sea consecuente con el plan estratégico general de la entidad, por lo que debe adaptarse al mismo para conseguir dar respuesta a las necesidades y temas planteados por la organización.

American Marketing Association (2004) y Kotler (2006), añaden que se trata de un informe que examina la situación actual de la entidad, realizando un análisis de las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades (DAFO); además de determinar las estrategias relacionadas con las variables del *marketing mix* (producto, precio, distribución y promoción); la duración de dichas estrategias y los recursos necesarios

para llevarlas a cabo. Asimismo, declaran que debe contener el *target* al cual se dirige y los resultados esperados.

Como se observa, se pueden encontrar diversas definiciones de plan de marketing. Sin embargo, nos centraremos en aquella que refleja con claridad las tres características principales del mismo, como se muestra en la siguiente definición.

Según Sanz de la Tajada (1974), el plan de marketing es un documento escrito que debe recogerse en un soporte material para que pueda ser presentado, analizado y ejecutado por los diversos interesados. Además, una vez realizados los correspondientes análisis y estudios de la situación pasada y actual de la entidad, se deben presentar los objetivos del marketing de forma sistematizada y estructurada; así como las estrategias a seguir para lograrlos y los planes de acción empleados. Por último, se deben definir de forma clara la responsabilidad y los procedimientos de control a través de la cuantificación de los objetivos, para hacer un seguimiento de las desviaciones y adoptar las medidas correctivas que se precisen.

En cuanto a la utilidad que presenta el plan de marketing, la planificación -tanto en el marketing como en cualquier otro ámbito- proporciona una visión clara de los objetivos que se pretenden alcanzar y permite la descripción de los métodos necesarios para llevarlos a cabo. A su vez, aporta una visión actual y del futuro de la entidad e informa de la situación en la que se encuentra, lo que le servirá para cometer el mínimo error y maximizar las ganancias. De esta manera, resulta un elemento clave para reducir los riesgos a los que se pueda enfrentar dicha entidad y así evitar un mal uso o desperdicio de los recursos y esfuerzos.

Por otro lado, asegura que cada paso que se da contribuye al buen desarrollo del negocio, al utilizar todo el potencial de esta para que se incrementen, por ejemplo, las ventas y el número de clientes. Asimismo, verifica si varios aspectos están bien definidos, como son, por ejemplo, los segmentos de mercado a los que se dirige y la previsión de cuota de mercado en cada uno de estos; el posicionamiento que presenta; los cuatro elementos básicos del *marketing mix* y el entorno en el que se desarrolla la actividad.

Esto permite definir adecuadamente las estrategias y acciones de marketing necesarias para conseguir los objetivos en los plazos previstos, que posiblemente cambiarán con el paso del tiempo. Por ende, dicho plan no se debe generalizar, sino más bien individualizar y adaptar a estos cambios y a los requerimientos de la clientes y de la demanda.

En definitiva, un buen plan de marketing puede marcar la diferencia, permitiendo a un negocio tener más éxito que el resto de competidores, gracias a la eficiente consecución de los objetivos definidos en este y a las ventajas competitivas generadas.

2.2. VENTAJAS DEL PLAN DE MARKETING

Gracias a todos los avances que se han ido logrando en materia empresarial, cada vez son más las organizaciones que deciden utilizar el marketing como herramienta de gestión. Y es que, ciertamente, un plan de marketing permite tener una perspectiva objetiva y completa de la situación en la que se encuentra la empresa. Esto es, en gran parte, gracias a la investigación de mercado que se realiza en un inicio.

No obstante, pese a todas las ventajas que han sido reconocidas, existen personas que se oponen al marketing por considerarlo una ciencia poco exacta. Frente a esta concepción podría hacerse un breve inciso al recordar que la intuición ha sido durante años la herramienta utilizada para la toma de decisiones.

Así pues, y según Sainz de Vicuña (2018), las ventajas relacionadas con la elaboración de un plan de marketing son las siguientes:

- Debido a que se realiza acorde con los principios del marketing -de ahí su carácter sistemático-, permite tomar decisiones comerciales seguras.
- Obliga a crear un programa de acciones coherentes con el rumbo que se pretende seguir para la actividad comercial y de marketing.
- Elimina toda posibilidad de confusión en la ejecución de las acciones comerciales y de marketing, facilitando su realización y logrando la máxima cooperación entre los departamentos de la empresa al moverse hacia la misma dirección. De esta forma, se favorece la descentralización en las organizaciones, tanto a nivel corporativo como de marketing.
- Posibilita la medición del progreso de la entidad gracias a los objetivos y metas comerciales previamente fijados. Así pues, es posible realizar un seguimiento de cómo se está desarrollando la actividad comercial de la empresa para asegurar, posteriormente, una expansión rentable.
- Garantiza un patrón único de actuación en la organización pese a que se hayan dado cambios en el personal que compone la plantilla del departamento de marketing. Por ende, como sucede con cualquier otro plan, el plan de marketing debe ir actualizándose anualmente. No obstante, las diferentes versiones del mismo quedarán registradas en un historial de políticas y planes de marketing dentro de la empresa para poder acceder a ellas en cualquier momento.

- En caso de que la entidad disponga de una planificación estratégica, el plan de marketing será utilizado a modo de elemento conector entre la planificación corporativa y el programa de ventas del plan de gestión anual. Así pues, los objetivos corporativos se convertirán en objetivos de marketing y, posteriormente, en objetivos de ventas por zonas, vendedor, producto y periodo de tiempo, dándose así un despliegue de objetivos. A su vez, la existencia de un plan de marketing permitirá elaborar un presupuesto por tal de alcanzar las metas propuestas tanto a corto como a medio y largo plazo. Para ello, se plasmarán en un calendario las acciones de marketing que están subordinadas a la estrategia corporativa.
- En caso de que la empresa carezca de una planificación estratégica propiamente dicha, el plan de marketing estratégico suplirá este vacío ofreciendo a la alta dirección todo tipo de recomendaciones estratégicas. De este modo, el máximo órgano ejecutivo podrá tenerlas en consideración a la hora de tomar decisiones que también puedan tener cierta repercusión en el resto de áreas empresariales que configuran la organización.

2.3. ESTRUCTURA DEL PLAN DE MARKETING

El plan de marketing, como bien se ha comentado anteriormente, pretende servir como guía a las empresas que deciden contar con él. Así pues, de aquí la importancia de que la información de este documento siga un orden coherente para su correcto desarrollo.

No obstante, sucede que cada autor considera la existencia de un número de etapas diferente. Por ejemplo, si atendemos a las ideas de Kotler y Armstrong (2012) este detecta seis etapas en un plan de marketing: análisis situacional, donde se investiga acerca de la empresa, sus competidores y el entorno en el que opera a partir de un análisis DAFO; definición de objetivos alcanzables y medibles, ordenados en un cronograma temporal, y determinados a partir de los resultados obtenidos en el estudio inicial sobre la situación actual de la empresa en el mercado; determinación de las estrategias en base a las 4P de Marketing - producto, precio, plaza de distribución y promoción-, que marcan el camino a seguir para lograr los objetivos establecidos; planteamiento de las tácticas a llevar a cabo para implementar las estrategias; elaboración del presupuesto a partir de la información recopilada en las etapas previas; y realización de controles como evaluación periódica del funcionamiento y progreso del plan de marketing para poder introducir mejoras si se cree conveniente.

Pese a la divergencia en el número de etapas, que varía en función de los criterios del autor en los que se basa, todos ellos acaban coincidiendo en cuanto a la esencia de la

estructura y de las fases que presentan los mismos. Para la elaboración del presente trabajo, se ha escogido el modelo de estructura que plantea el autor Sainz de Vicuña (2013) por lo que, a continuación, se exponen las etapas que este autor distingue:

La **primera fase** está protagonizada por el análisis y diagnóstico de la situación. Estos dos conceptos -análisis y diagnóstico- se dividen en dos etapas diferentes:

- La etapa de análisis del entorno se subdivide en el análisis interno y el análisis externo. El primero de ellos ayuda a detectar las debilidades y fortalezas de la empresa desde el punto de vista comercial y de marketing; donde se incluyen los recursos humanos y materiales que presenta la entidad y las diversas estrategias del *marketing mix* que comprende.
Por otro lado, el análisis externo corresponde al estudio de la situación, estructura y naturaleza del sector en el que opera la empresa, el cual ayuda a detectar las oportunidades y amenazas que presenta el mercado en el que se desenvuelve. Asimismo, el análisis de las cinco fuerzas competitivas de Porter permite conocer el grado de competitividad del sector.
- La segunda etapa corresponde al diagnóstico de la situación. A partir del análisis previamente realizado se obtiene información respecto a las oportunidades, fortalezas, amenazas y debilidades que registra la empresa que se encuentra en estudio.

La **segunda fase** corresponde a la toma de decisiones estratégicas de marketing. A lo largo de esta, se formulan los objetivos de marketing que se pretenden alcanzar -los cuales se clasifican según si son cualitativos o cuantitativos-; y se elaboran las estrategias de marketing necesarias para lograrlos, las cuales suelen girar alrededor de dos ejes fundamentales: focalización y singularidad. Estos dos conceptos estratégicos permiten adoptar una posición competitiva en el mercado respecto a la competencia. Así pues, de estas dos ideas principales se desprenden las estrategias siguientes:

- Estrategia de cartera: se lleva a cabo una tarea de priorización de mercados, donde se analizarán las zonas estratégicas en las que a la empresa le conviene operar, al coincidir las variables de mercado con las características que definen a la organización. A su vez, también se lleva a cabo una priorización de productos, donde se observará la posición competitiva que tiene la empresa en una línea de producto determinada respecto a sus competidores.
- Estrategia de segmentación y posicionamiento: en función del atractivo del mercado y la posición competitiva que tenga la empresa en este, se decide aquellos segmentos de mercado a los que más puede interesar el producto o

servicio que ofrece dicha entidad. En esta estrategia, también se tiene en cuenta el posicionamiento que adquiere la empresa, a partir de las ventajas o desventajas que esta presente respecto a su principal competidor.

- Estrategia funcional: para poder configurar esta estrategia, se deben contemplar diversos ámbitos. En primer lugar, respecto al producto, las decisiones estratégicas van enfocadas a decidir la gama de productos que representarán la oferta de la empresa, así como el diseño diferencial, los tejidos y posibles colaboraciones de marca (*co-branding*). En cuanto a precios, las estrategias que se desarrollan son diferentes en función de si se trata o no de un mercado estratégico. Con relación a la distribución, se deciden los canales que se pretenden utilizar para alcanzar la fidelización, captación y el desarrollo de nuevos clientes. Por último, en materia de comunicación, se informa sobre el rumbo que pretende seguir la organización (comunicación corporativa o institucional), el posicionamiento de esta y la imagen que pretende ofrecer (comunicación de marca) y las funcionalidades que ofrece el producto (comunicación de producto).

Para finalizar, la **tercera fase** la constituyen las decisiones operativas de marketing. Esta última fase está compuesta por cuatro etapas diferentes: la primera de ellas se basa en decidir las acciones que configurarán la estrategia de *marketing mix*. Así pues, en esta etapa se definen los planes de acción y seguidamente se determina el presupuesto de marketing. La segunda etapa se centra en la priorización de los planes de acción previamente definidos en la primera fase. En la tercera etapa, se debe elaborar una cuenta de explotación previsional que pueda proporcionar al interesado los datos necesarios para tomar una decisión con fundamento sobre la aprobación de las acciones. Y la última etapa recoge todos los indicadores que permiten realizar un seguimiento efectivo de la aplicación del plan de marketing. Estos se clasifican en distintos bloques según su temática (rentabilidad y facturación, captación de nuevos clientes, fidelización de los clientes actuales, innovación u obsolescencia).

CAPÍTULO II: PLAN DE MARKETING DEL RESTAURANTE VILL-RUS

1. PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA

Según el Diario Oficial de la Generalitat de Cataluña (DOGC), “se entiende por establecimientos de restauración aquellos locales abiertos al público que tienen como actividad principal suministrar de manera habitual y mediante precio comidas y bebidas para que sean consumidos, de acuerdo con las características y especificaciones que se establecen en este Decreto. Esta actividad será compatible con la venta de comidas para llevar, siempre que se cumplan las disposiciones que regulan esta actividad”¹.

A partir de la definición anterior, podemos afirmar que Vill-Rus Baix Camp S.L se encuentra dentro de esta clasificación como establecimiento destinado a la restauración. No obstante, dentro del ámbito de la restauración existen diversos grupos, por lo que los diferentes establecimientos pertenecen a unos u otros en función de las características que presenten. Así pues, la empresa Vill-Rus se engloba dentro de la categoría de bar-restaurante, donde si buscamos la descripción de este grupo en el DOGC obtenemos lo siguiente:

“Restaurante es aquel establecimiento que dispone de cocina y servicio de comedor con el fin de ofrecer comidas al público, mediante precio, para ser consumidas en el mismo local. En el desarrollo de su actividad, los restaurantes servirán básicamente almuerzos y cenas”. “Bar es aquel establecimiento que dispone de barra y que también puede disponer de servicio de mesa, en su caso, para proporcionar al público, mediante precio, bebidas acompañadas o no de tapas, y bocadillos”. “Restaurante-bar es aquel establecimiento abierto al público que ofrece, mediante precio, los servicios de restaurante y bar previstos en los dos artículos anteriores.”²

A modo de introducción, el bar-restaurante Vill-Rus Baix Camp S.L es una empresa familiar constituida por Juan Antonio en el año 2005. La motivación que impulsó a Juan Antonio a emprender su propio negocio fue la necesidad de trabajar por cuenta propia y poner en práctica todos los conocimientos que había ido obteniendo a lo largo de su carrera profesional; y es que el propietario se inició en el mundo de la hostelería a los 16 años, cuando decidió dejar su tierra natal, Andalucía, junto a su hermano en busca

¹ DOGC, Decreto 317/1994 del 4 de noviembre por el que se establecen las normas sobre ordenación y clasificación de los establecimientos de restauración, página 831, artículo 1.

² DOGC, Decreto 317/1994 del 4 de noviembre por el que se establecen las normas sobre ordenación y clasificación de los establecimientos de restauración, página 831, artículo 5-7

de una nueva vida en Cataluña. Tras años de dedicación al sector turístico, trabajando como jefe de cocina en numerosas cadenas hoteleras, los dos hermanos decidieron liderar un negocio de forma conjunta, y en el restaurante Girasol, ubicado en Salou (Tarragona), les dieron la oportunidad de hacerlo. Con el transcurso de los años, ambos decidieron seguir su propio camino y emprender individualmente. Por un lado, Paco, que así se llama el hermano, abrió su propia cafetería en Reus (Tarragona), a la que dio el nombre de *Cafetería Núria*. Por su parte, Juan Antonio decidió fundar el bar-restaurante *Vill-Rus*, rindiendo homenaje a Andalucía con los pueblos de Villanueva del Arzobispo (Jaén) y Rus (Jaén) en el nombre, que corresponden a los lugares de procedencia tanto de él como de su esposa Paqui.

En cuanto a la actividad empresarial, esta se desarrolla en un local de 119 m², que principalmente se distribuye en un comedor con 10 mesas de 4 comensales cada una, una zona de barra con 5 taburetes, 2 baños y una cocina.

Imagen 1. Establecimiento de Vill-Rus



Fuente: Imágenes publicadas en Google, sobre el restaurante Vill-Rus.

Durante los primeros años de puesta en marcha del negocio, Juan Antonio únicamente contaba con la ayuda de un cocinero, que se encargaba de elaborar los platos de una carta reducida, y un camarero que, junto a él y Paqui, servía a los clientes. No obstante, con los años, el bar-restaurante ha ido ganando fama hasta convertirse en uno de los locales más frecuentados de la zona. Por este motivo, Juan Antonio vio necesario contratar más personal para poder atender al mayor número de clientes posibles manteniendo la calidad de su servicio. Así pues, hoy en día el cocinero dispone de un ayudante de cocina para poder reducir el tiempo de espera del cliente. Además, los días festivos y fines de semana, se contrata como extra a un lavaplatos.

Después de todos estos años dedicados a la hostelería, la principal tarea de Juan Antonio -a parte de servir junto a sus trabajadores y su mujer- es centrarse en que el cliente quede satisfecho y desee volver al establecimiento. Para lograrlo, se reúne habitualmente con diversos proveedores para negociar, con el objetivo de garantizar la máxima calidad en sus elaboraciones.

Debido a todo el cúmulo de trabajo que se ha ido generando, Juan Antonio decidió delegar la contabilidad y la gestión de otros trámites a una asesoría externa. De este modo se asegura que toda la documentación esté en orden.

Como en cualquier otro negocio, el alma de Vill-Rus son sus clientes. La mayoría de estos, atraídos por la confianza, generosidad y familiaridad que desprende tanto Juan Antonio como su mujer, se han mantenido fieles desde la primera vez que visitaron el local. Muchos otros, extranjeros que quizás únicamente estaban de paso por la zona, acaban por convertirlo en parada obligatoria cada vez que visitan la ciudad de Reus. Y es que su ubicación es muy adecuada, a escasos metros del Santuario de Misericordia, rodeado de urbanizaciones y centros escolares. Además, existe amplia disponibilidad de estacionamientos en los que no es necesario pagar para aparcar el vehículo. Por último, presenta un horario de apertura y cierre muy amplio, donde el establecimiento permanece abierto de lunes a sábado de 7:30h. de la mañana hasta las 00:00h. de la noche, con posibilidad de cerrar más tarde.

2. FASE 1: ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN Y DIAGNÓSTICO

2.1. ANÁLISIS DEL ENTORNO

2.1.1 ANÁLISIS EXTERNO

La realización de un análisis de mercado es relevante puesto que permite comprender mejor el entorno en el que actúa la entidad. De esta manera ayuda a detectar factores externos que se pueden aprovechar para incrementar el crecimiento de Vill-Rus (oportunidades). Por otro lado, también ayuda a detectar qué elementos pueden comportar un riesgo (amenaza) y por ello implicar una disminución en las ventas.

2.1.1.1. MICROENTORNO

2.1.1.1.1. LAS CINCO FUERZAS DE PORTER

Para analizar el entorno competitivo del sector de la restauración, se analizarán las cinco fuerzas competitivas de Porter, a partir de las cuales se podrá visualizar el mapa actual de la competencia de Vill-Rus y medir la rentabilidad de dicha industria. Así pues, dichas fuerzas competitivas son las siguientes:

1. Intensidad de la competencia o rivalidad entre empresas establecidas

Actualmente existe un elevado número de competidores, por lo que los clientes presentan muchas opciones entre las que escoger, no sólo en número de

establecimientos sino también en cuánto a variedad de la oferta gastronómica; lo que genera que el atractivo de la industria disminuya. En este punto entra en juego la diferenciación, donde ofrecer productos o servicios con características únicas que no encuentren en otros establecimientos, así como aportar un valor añadido al cliente, podría generar fidelización por parte de este, lo que disminuiría la intensidad de la competencia puesto que dificultaría que otras entidades realizasen acciones encaminadas a arrebatar los clientes a Vill-Rus. En el caso de Vill-Rus, algunos de los productos y servicios ofrecidos son similares a los de otros establecimientos, lo que incrementa la rivalidad y disminuye el atractivo de la industria, aunque no en gran medida ya que también presenta algunas diferencias que lo hacen único.

En relación al ritmo de crecimiento de este sector, se considera que la intensidad de la competencia es elevada, ya que al tratarse de una industria que está en fase de madurez en su ciclo de vida, la demanda crece muy poco. De esta manera, se deberán llevar a cabo acciones más agresivas para captar clientes. Por último, en cuanto a la existencia de barreras de salida, en este caso no son elevadas puesto que no hay importantes costes fijos, sino que se encuentran sobre todo costes variables, por lo que la intensidad de la competencia no es muy alta.

En definitiva, se podría considerar que **la intensidad de la competencia actual es bastante elevada**, especialmente por el elevado número de competidores existentes.

En cuanto al análisis de los competidores, se encuentra una competencia directa e indirecta. En cuanto a la **competencia directa**, son aquellos competidores que operan en el mismo mercado, ofrecen el mismo servicio y se dirigen al mismo segmento de clientes (Gómez-Zorrilla, 2013). En este se encuentran aquellos restaurantes o bares que ofrecen comida típica española al mismo público objetivo que Vill-Rus, como pueden ser: La Tekla Restaurant; "Aragón" Bar/Restaurant; El Rincón Del Pincho; Bar Tapas Restaurante Luna; 10 de Tapas; La Mossegada; La buena tapa; La Xampanyeria; Casa Montaña; Taberna Antigua Casa de Guardia; Restaurante El Xampanyet; Taberna Los Delgado; entre muchos otros. Como se observa, hay una elevada cantidad de competidores directos en España; sin embargo, se consideran competidores principales aquellos que se localizan en Reus, donde según TripAdvisor (2023) se encuentran 117 establecimientos, todos ellos dedicados a la cocina española. En el *Anexo 2* se comparan cinco restaurantes muy similares a Vill-Rus.

En relación a la **competencia indirecta**, se encuentran los restaurantes y bares que presentan productos o servicios que difieren en alguno de los atributos respecto a los

de Vill-Rus, es decir, que no están especializados en la comida tradicional española, sino en otro tipo de gastronomía.

2. Amenaza de nuevos competidores

En primer lugar se encuentran las barreras de entrada, específicamente los requerimientos de capital inicial para empezar la actividad. En el caso del sector de la restauración, los costes de inicio de la actividad no son muy elevados, por lo que la creación de restaurantes o bares no conlleva una gran inversión inicial. Además, el alquiler de los locales de restauración no presenta un coste alto, aunque también dependerá de la zona en la que se encuentre localizado. Por tanto, al no haber barreras de entrada importantes, la amenaza de entrada de nuevos competidores es elevada y el atractivo de la industria es bajo.

En segundo lugar, en este sector muchas compañías llevan a cabo una diferenciación de sus productos respecto a sus competidores, lo que provoca que los nuevos competidores deban realizar elevadas inversiones para promocionar sus productos y así romper esta lealtad de los consumidores. En el caso de Vill-Rus, sus clientes suelen ser fieles al restaurante, lo que dificulta la entrada y éxito de nuevos competidores. Así pues, la amenaza de entrada de nuevos competidores es más baja.

Otra barrera de entrada a dicha industria es el acceso a los canales de distribución, donde algunos competidores podrían controlarlos, por ejemplo, al tener una buena relación con el proveedor, de forma que impida que provisione los mismos productos a otros locales. Sin embargo, al haber una gran cantidad de proveedores, dicho factor no supondrá una dificultad de entrada para nuevos competidores.

En definitiva, se observa que las **barreras de entrada de nuevos competidores son de nivel medio-alto** en el sector de la restauración, lo que supone una menor posibilidad de obtener rentas superiores para los bares y restaurantes que ya están establecidos. Por ende, disminuye el atractivo de la industria.

3. Amenaza de productos sustitutivos

Considerando que el beneficio que otorga el restaurante Vill-Rus es el de alimentarse con comida casera española, se encuentran varios posibles sustitutos que podrían cubrir las mismas necesidades: otros bares, cafeterías o restaurantes dedicados a elaborar otro tipo de comida; supermercados; y establecimientos de comida para llevar. Aquí entra en juego nuevamente la diferenciación, donde Vill-Rus deberá ofrecer comida de calidad, bien elaborada y aportar un mayor valor añadido para satisfacer a sus clientes.

A diferencia de muchos establecimientos, Vill-Rus ofrece platos con cantidades abundantes a un precio asequible; permite una cierta personalización de los platos y da un trato muy familiar. Por este motivo, los productos sustitutivos no se consideran grandes competidores para dicho negocio.

Por otro lado, ir a un restaurante se podría entender como una actividad que realizan las personas en su tiempo libre, por lo que un producto sustitutivo indirecto podrían ser todas aquellas actividades que realizan las personas de forma alternativa a pasar tiempo en un restaurante, como por ejemplo ir al cine, al teatro, o a un concierto. De esta manera, todas estas actividades podrían tratarse de sustitutivos al ser lugares donde las personas pasan tiempo y gastan dinero.

En definitiva, la **amenaza de productos o servicios sustitutivos es media**, teniendo en cuenta el elevado número de sustitutivos pero también la diferenciación que presenta Vill-Rus. Asimismo, la actividad del restaurante también podría verse afectada por otras actividades que quedan fuera de la restauración convencional.

4. Poder de negociación de los clientes

Los clientes tienen a su disposición multitud de negocios que, pese a no ser iguales, cumplen la misma función básica, la de la alimentación. Conociendo la oferta tan numerosa de restaurantes; bares; locales de comida para llevar e incluso de supermercados, puede considerarse que el poder de negociación de los clientes es bastante elevado, siendo el precio y la diferenciación del producto y del servicio los factores fundamentales a la hora de obtener una demanda suficiente para sustentar el negocio.

Por un lado, se encuentran una serie de factores que disminuyen el poder de negociación de los clientes, como es: la elevada cantidad de consumidores existente; el pequeño volumen de compra que adquieren; y la fidelización de los clientes a causa de la diferenciación de los productos. Por otra parte, existen factores que otorgan un mayor poder de negociación a los clientes, como son: la sensibilidad de los clientes hacia el incremento del precio; el nulo coste monetario de cambio de proveedor; y la venta de productos no almacenables.

En conclusión, los clientes son la parte esencial de cualquier restaurante, por lo que presentan un **poder de negociación medio-alto**. Estos deben centrar sus esfuerzos en una captación continua de clientes, ya que una mala crítica o un mal servicio podría suponer una pérdida de esos clientes de manera irreversible.

5. Poder de negociación de los proveedores

Existe un gran número de proveedores, por lo que la búsqueda entre el restaurante y el proveedor es algo recíproco, es decir, ninguno tiene poder sobre el otro. Así pues, los **proveedores presentan un poder de negociación bajo-medio**, puesto que al haber tantos proveedores que ofrezcan productos similares o iguales, muchos podrían servir para suministrar al restaurante. Asimismo, si a Vill-Rus no le interesan las condiciones que alguno de estos establece, puede cambiar fácilmente de este gracias al bajo coste de cambio de proveedor existente. Sin embargo, *Vill-Rus* ofrece productos frescos y de buena calidad, por lo que el número de proveedores que ofrezcan dichos productos será más limitado, lo que le supondrá un mayor coste al restaurante y un mayor poder de negociación por parte del proveedor.

Por otro lado, en la cartera de productos que ofrece *Vill-Rus* se encuentran las bebidas, las cuales se obtienen de distintos proveedores: *SERHS Distribució i Logística S.L.*, *DDI Provea, S.L.*, *BEGUDES TARRAGONA S.A* y *Licovin del Mediterráneo SL*. Así pues, al ofrecer estas bebidas a los clientes, *Vill-Rus* está actuando de canal largo de distribución indirecto, ya que entre el productor y el consumidor final existen cuatro agentes: el fabricante, los mayoristas que distribuyen la bebida, el bar-restaurante *Vill-Rus* y el propio consumidor.

Asimismo, para poder elaborar los diferentes platos que aparecen en la carta, *Vill-Rus* negocia con diferentes proveedores que le facilitan los ingredientes necesarios. Estos son, principalmente: *TADISA TRES SERVEIS S.L.*, *Crivellé monserrat S.A.* y *Congelados Romero, S.A.*, entre otros muchos. No obstante, el encargado de llevar a cabo los diferentes platos de la carta es el cocinero de *Vill-Rus*, por lo que se trata de un canal de distribución directo al existir solo dos agentes en el sistema: el propio bar-restaurante *Vill-Rus* y el consumidor final.

Para finalizar, en el *Anexo 3* se encuentran las conclusiones globales de la situación competitiva de la industria y su atractivo.

2.1.1.1.2. ANÁLISIS DE LA SEGMENTACIÓN Y DEL PÚBLICO OBJETIVO

El mercado está formado por clientes muy diferentes que presentan unas necesidades de compra diversas, por lo que resulta muy complejo intentar satisfacer las necesidades de todos los consumidores con el mismo producto o servicio. Por este motivo, la segmentación divide el mercado en grupos de personas con características y necesidades semejantes para poder ofrecer una oferta adecuada y adaptada a cada uno de estos grupos objetivo, lo que permite optimizar los recursos y utilizar de manera

más eficaz el marketing (Paredes Sandoval, Moreno Cueva, Teran Andrade, Salgado Chasipanta, 2019). Con tal de definir el público objetivo al que se dirige Vill-Rus, se utilizan cuatro variables de segmentación de mercado, que son las siguientes (Philip Kotler y Gary Armstrong, 2012):

- **Segmentación geográfica:**

Los clientes de Vill-Rus residen principalmente en la provincia de Tarragona, en la ciudad de Reus, aunque también podrían venir de otros lugares de alrededor como Tarragona, Cambrils, Salou, Vilafortuny, La Selva del Camp, Vila-seca o El Morell, entre otras localidades de la provincia. Más específicamente, asisten a este restaurante aquellos que viven en una zona cercana al establecimiento, por lo que debe diferenciarse del resto de bares-restaurantes de la ciudad y del perímetro.

Sin embargo, también se dirige y acuden consumidores de otras provincias de Cataluña, e incluso residentes de otras Comunidades Autónomas de España y extranjeros de otros países que vengan de vacaciones y pasen por la zona.

- **Segmentación demográfica:**

Los alimentos y servicios que ofrece Vill-Rus se dirigen tanto a hombres como a mujeres. En cuanto a la edad -y considerando las características propias del restaurante y el tipo de comida que ofrece-, se dirige principalmente a personas de entre 35 a 65 años, al ser estos los más propensos a frecuentar restaurantes familiares y tradicionales como es Vill-Rus. Se ha fijado dicha edad puesto que las personas menores de 35 años suelen tener preferencias por la variedad, por lo que degustan gastronomía diferente a la típica española. Esto sobre todo ocurre con el público más joven, que frecuenta especialmente restaurantes de comida rápida. Por otro lado, se ha fijado una edad máxima de 65 años, ya que normalmente a partir de dicha edad preferirán consumir en casa.

En cuanto al nivel de ingreso, pueden asistir personas con cualquier poder adquisitivo, pero está focalizado principalmente en aquellos que presentan niveles de renta bajas y un poder adquisitivo bajo-medio, así como a aquellos que prefieren no gastar mucho en una comida y que aprecian la relación calidad/precio. Por ello, el precio de los platos es lo más bajo posible, llegando así a todos los bolsillos. Por último, la ocupación y el nivel de escolaridad es indiferente, se dirige a todos ellos por igual.

- **Segmentación psicográfica:**

Las variables psicográficas pueden ser muy diversas, pero podemos destacar que los clientes de Vill-Rus son personas conservadoras, familiares, extrovertidas, simpáticas,

leales y comunicativas. Los clientes siempre suelen tener muy buena relación con los trabajadores del restaurante; suelen ir a los lugares o restaurantes normalmente en base a la opinión y sugerencia de amigos, compañeros o familiares, por lo que se dejan llevar mucho por dichas reseñas; les gusta pasar el tiempo de ocio con amigos o familia; y valoran mucho un ambiente acogedor y una comida tradicional española. Además, apuestan por restaurantes más tradicionales y de comida típica para no arriesgarse a fracasar en la elección de la comida. En cuanto a la clase social, son de clase baja-media y trabajadora.

- **Segmentación conductual:**

En cuanto a las variables conductuales, son personas que suelen asistir al restaurante de manera habitual y son muy leales ya que, una vez descubren un establecimiento que les gusta, siempre acaban optando por asistir al mismo. Cuando van a Vill-Rus esperan recibir unos platos de calidad, un buen servicio, rapidez en la entrega y un trato cercano. Asimismo, pueden frecuentar más el restaurante gracias a los bajos precios que este presenta. Por último, el estatus del usuario es habitual.

Público objetivo:

En definitiva, el público objetivo es un hombre o mujer que reside en la provincia de Tarragona; acostumbra a presentar entre 35 a 65 años; es de clase social baja-media; es leal y conservador, por lo que suele preferir ir siempre al mismo restaurante y no variar; y es una persona muy familiar y social, que aprecia compartir momentos con amigos y familia y busca un trato cercano por parte del personal del local.

2.1.1.2. MACROENTORNO: PESTEL

El análisis PESTEL es una herramienta imprescindible para entender el entorno en el que se encuentra la entidad y las fuerzas externas que le influyen. Así pues, a continuación se exponen los factores políticos, legales, económicos, sociales, ecológicos y tecnológicos que pueden tener una influencia positiva o negativa *Vill-Rus*. Asimismo, en el *Anexo 4*, se recogen unas conclusiones acerca de dicho análisis.

- **Factores políticos:**

Actualmente existe una incertidumbre política, puesto que en 2023 se celebran las elecciones. Así pues, los cambios regulatorios que se puedan efectuar pueden conllevar mayores riesgos para los negocios. Por otro lado, en Cataluña se ofrecen ayudas y financiación para impulsar la reactivación de negocios del sector de la restauración,

destinado a autónomos y microempresas de dicho sector que hayan visto afectada su actividad a causa del Covid-19³.

- **Factores económicos:**

La economía española se presenta marcada por la incertidumbre y la inestabilidad; sin embargo, pese a que se prevé un menor dinamismo, en los primeros meses de 2023 se ha moderado el pesimismo sobre la evolución de la economía (Antonio Garamendi, 2023). Los principales organismos económicos como el Banco de España, la Comisión Europea, el FMI y la OCDE, indican una desaceleración en la economía española y global para este 2023.

“El FMI prevé que España sea el país de la Unión Europea que registre el crecimiento más sólido en 2023 y 2024, con incrementos del 1,1% y el 2,4% en el PIB, respectivamente” (KPMG, 2023, *Perspectivas España 2023*, p.10). No obstante, si estos resultados se comparan con los del ejercicio anterior, se confirma la ralentización de la economía española, donde en 2022 el PIB cerró con un incremento del 5,5%.

De acuerdo a las estimaciones de la AIReF⁴, el PIB catalán incrementó en un 2,7% durante el último trimestre del 2022 en términos interanuales. Este incremento ha mejorado el empleo levemente, donde la tasa de paro catalana a cierre de 2022 era del 9,91%, dos décimas menos a la registrada en 2021, y casi tres puntos menos a la tasa de paro total en España (12,87%), correspondiente al cuarto trimestre del 2022.

Uno de los factores que han contribuido en gran medida al crecimiento del PIB y al mantenimiento del empleo ha sido la progresiva recuperación del sector turístico, donde las pernoctaciones hoteleras se incrementaron un 85,6% en 2022 con respecto al año anterior.

En relación al consumo en bares y restaurantes en España, en 2021 se observó que cada español gastaba una media de 921,69€ anuales en hostelería y restauración, destinando el 7,82% de su presupuesto a este sector, aproximadamente. Por su parte, los catalanes destinaron el 6,91% de su presupuesto (unos 888,06€)⁵. Cabe destacar que, tras el confinamiento y la pandemia, los ciudadanos comenzaron a valorar más el tiempo de ocio, por lo que incrementó en un 30,6% -respecto al año anterior- el gasto

³ Para más información, véase: [<https://canalempresa.gencat.cat/>] y [<https://canalempresa.gencat.cat/>]

⁴ Extraído de: *Perspectivas Cataluña 2023. KPMG (2023)*

⁵ Extraído de: *Gasto medio por persona por CCAA*. En el Anexo 5.1 se encuentra la evolución del gasto medio por hogar en restauración y alojamientos.

tanto en bares y restaurantes como en servicios de alojamiento tras el fin de las restricciones impuestas durante los últimos años (INE, 2022).

En cuanto a los tipos de interés, a principios de marzo de 2023 el interés medio era del 3,5%, con una tendencia alcista de los mismos (Datosmacro, 2023). Por último, Cataluña registra un IPC del 5,2% en el último mes de 2022, medio punto por debajo del IPC español (INE, 2023). En la actualidad, la inflación es uno de los principales factores de inestabilidad a corto y medio plazo. Asimismo, se continuarán percibiendo los efectos del endurecimiento de la política monetaria y de la inflación tanto en los hogares como en la actividad de las empresas, donde sobre todo tendrán un gran impacto sobre el consumo y la inversión.

- **Factores sociales:**

Según datos del INE, a 1 de enero de 2023 la población total de Cataluña asciende a 7.710.136 habitantes; y, específicamente en la provincia de Tarragona, se encuentra una población de 822.309 personas, de las cuales el 13% reside en la ciudad de Reus, donde se localiza el restaurante Vill-Rus.

En cuanto a la pirámide de la población empadronada en Cataluña, en 2023 predomina la población entre 45 a 49 años, seguido de los individuos de entre 50 a 54 años (INE, 2023). Sin embargo, según se muestra en la gráfica del Anexo 5.2, aquellos que realizan un mayor gasto en restauración y hostelería son las personas entre 16 y 29 años, aunque normalmente acuden a restaurantes de comida rápida o piden a domicilio.

Por otro lado, el consumidor senior frecuenta restaurantes más tradicionales y familiares como las cafeterías y los restaurantes de servicio completo, frente a los locales de comida rápida. Asimismo, es menos atrevido a la hora de consumir en nuevos establecimientos, por lo que también se considera más fiel que los grupos jóvenes. Este segmento de consumidores tiene preferencias por el café, la cerveza y el vino. También se decanta por las tapas, las ensaladas y los platos de pescado, normalmente, así como la comida casera típica española.

Por último, según varios estudios realizados -como el de "Los hábitos de ocio de los españoles", elaborado por LetsBonus; o la encuesta realizada por la Sociedad Española de Obesidad- cabe destacar que culturalmente a los españoles les agrada comer fuera de casa o tomar un aperitivo en una terraza acompañados de sus amigos o pareja, sobre todo en verano.

Por otra parte, los hábitos de consumo están cambiando y ahora se tiene más en cuenta la calidad de los alimentos y que estos sean saludables (*Wellness Revolution, 2022*), donde está incrementando la exigencia de los consumidores y el número de personas que presentan una dieta vegana y vegetariana. Así pues, según datos del estudio realizado por The Green Revolution (2021), en 2021 aumentó el número de personas *veggies* en un 34% respecto al año 2019.

- **Factores tecnológicos:**

Hoy en día la tecnología es uno de los factores más importantes para las empresas, las cuales deben adaptarse a ella y a los cambios de las expectativas de los clientes. Se ha observado la gran adaptación que ha llevado a cabo este sector en relación con la tecnología, donde algunos restaurantes han instaurado robots que llevan la comida a las mesas, asegurándose así servir muchos más platos; en otros han instaurado tablets o pantallas táctiles para escoger y pagar la comida; han creado páginas online con la carta que ofrecen y con la posibilidad de realizar reservas online y pedidos a domicilio; han recurrido a utilizar códigos QR para presentar los menús a los clientes; han instaurado pantallas de visualización de las comandas en las cocinas, entre otros.

Así pues, la tecnología permite mejorar la rapidez de los procedimientos; prestar un servicio en línea que satisfaga las necesidades de los clientes, y mejorar la precisión y la eficiencia a la hora de realizar el servicio. De esta manera, no cumplir todas estas expectativas podría proporcionar a los competidores una ventaja competitiva sobre el restaurante en cuestión. Por otro lado, las redes sociales también son un factor relevante para promocionar un restaurante, sobre todo entre los más jóvenes.

Por último, existen incentivos fiscales relacionados con el I+D+i, más específicamente con la innovación tecnológica, lo que supone deducciones en el Impuesto de Sociedades si éstas se llevan a cabo.

- **Factores ecológicos:**

Cada vez hay una mayor preocupación por parte de los ciudadanos en proteger al medio ambiente y en tener una vida más saludable, por lo que algunos establecimientos de hostelería se preocupan por ofrecer a sus clientes una alimentación lo más saludable posible a la que vez que cuidan el medio ambiente. Asimismo, existe la legislación ISO 14001 de medio ambiente para hoteles y restaurantes, implantada para prevenir impactos ambientales.

En España, el consumo de alimentos ecológicos cada vez se incrementa más⁶, por lo que aumentan los restaurantes dedicados a estos; los proveedores que ofrecen dichos alimentos; y los supermercados especializados en los mismos. Sin embargo, el precio de los alimentos ecológicos suele ser superior al resto, por lo que -si se adquieren para elaborar los platos- el coste que soportará el restaurante será superior.

Por último, cabe destacar que la sequía ha afectado negativamente al sector de la restauración, puesto que puede implicar la falta de ingredientes o la reducción de los mismos. Asimismo, el agua es de gran importancia para la limpieza de los establecimientos; para lavar los platos; preparar la comida y para el buen funcionamiento de los baños. Por lo que puede resultar un tema preocupante para dichos negocios (Martha de la Rosa, 2023).

- **Factores legales:**

Los bares y restaurantes, al ser establecimientos abiertos al público, deben de cumplir una serie de condiciones y normativas específicas de su sector por el hecho de ofrecer productos comestibles y bebidas alcohólicas. Estas velan por el bienestar y la salud pública. Paralelamente, para poder ejercer su actividad, los establecimientos de restauración tienen que disponer de la correspondiente habilitación municipal de actividad⁷.

En cuanto a la normativa vigente que regula los bares, restaurantes y cafeterías, se encuentra una legislación estatal y autonómica, la cual está formada por la *Orden de 17 de marzo de 1965 por la que se aprueba la ordenación turística de restaurantes*; la *Orden de 29 de junio de 1978 sobre modificación de menús y cartas en restaurantes y cafeterías*; y el *Real Decreto 3484/2000, de 29 de diciembre, por el que se establecen las normas de higiene para la elaboración, distribución y comercio de comidas preparadas*. Y en la Comunidad autonómica de Cataluña se encuentra el *Decreto nº 317/1994, de 4 de noviembre, de Ordenación y Clasificación de Establecimientos de Restauración*.

Asimismo, otros cumplimientos que se deben considerar son la prohibición de la venta de alcohol a los menores de edad y fumar en los espacios cerrados del establecimiento. También, hay que tener en cuenta la normativa interna de comportamiento, donde los trabajadores deben tener un código de conducta adecuado; la normativa de alérgenos

⁶ Véase el informe Análisis de la caracterización y proyección de la producción ecológica española en 2020, realizado por el Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación (2021).

⁷ Extraído de: *Hostelería y turismo. Canal Empresa*

alimentarios (se aplica el Reglamento 1169/2011); la normativa de limpieza; la de salida de humos, y la norma de accesibilidad. Además, en el caso de instalar máquinas recreativas o vender lotería, también se debe conocer la legislación relativa a estas.

Por último, añadir que los cambios en la legislación, impuestos y ayudas tienen una elevada influencia a la hora de tomar decisiones sobre la actividad empresarial.

2.1.2. ANÁLISIS INTERNO

A partir de realizar un análisis interno, se pretende evaluar los recursos con los que cuenta Vill-Rus para conocer su situación actual y capacidades. Asimismo, es importante definir adecuadamente las 8 P's del marketing mix para poder establecer las estrategias adecuadas que permitirán lograr los objetivos propuestos, así como mejorar el servicio al cliente y el crecimiento del restaurante, obteniendo ventajas competitivas y diferenciadoras.

2.1.2.1. MISIÓN, VISIÓN Y VALORES

Definir correctamente los conceptos de misión, visión y valores dentro de una empresa es esencial para lograr que todos los miembros de la organización trabajen al unísono en la persecución de los objetivos empresariales (Philip Kotler y Kevin Keller, 2012). A partir de estos tres pilares, es posible decidir con mayor precisión hacia dónde debe orientarse la planificación estratégica, cuáles son las competencias o valores que deben poseer los componentes del equipo y cuál debe ser el código ético y conductual que guíe las actuaciones de la organización.

En primer lugar, el concepto de **misión** hace referencia a la razón de ser, aquello que la organización pretende conseguir en el presente a través del desarrollo de su actividad empresarial. Así pues, el propósito de *Vill-Rus* es lograr que el cliente quede satisfecho tras conocer la gastronomía española a través de sus elaboraciones.

Por otro lado, el término "**visión**" equivale a cuestionarse hacia dónde se dirige la empresa. En el caso de *Vill-Rus*, esta aspira a convertirse en el bar-restaurante de referencia de la ciudad de Reus, llegando a ser la primera opción para los comensales residentes o aquellos que visiten por primera vez la ciudad.

Por último, los **valores** que configuran la cultura empresarial de Vill-Rus son: pasión y responsabilidad por parte de los trabajadores en el desarrollo de sus tareas para ofrecer el mejor servicio al cliente; ofrecer la máxima calidad posible; mantener la tradición gastronómica española; y ser honestos y transparentes para transmitir confianza al

cliente. A partir de dicha cultura se articulan todas las decisiones y procedimientos de actuación de la organización, por lo que resulta primordial que todo el que forme parte de esta comparta la misma filosofía.

2.1.2.2. ANÁLISIS Y GESTIÓN DE LOS RECURSOS Y CAPACIDADES

En este apartado se realiza un análisis del conjunto de recursos, capacidades y habilidades de que dispone la empresa o a los que puede acceder con facilidad. Este será útil para poder identificar el potencial de Vill-Rus y establecer así ventajas competitivas respecto a otros negocios que operan en el mismo sector.

La Teoría de Recursos y Capacidades se basa en dos hipótesis iniciales: la heterogeneidad en la dotación de recursos y capacidades, y la imperfecta movilidad de estos (Barney, J.B., 1991). Estas premisas son consideradas axiomas, ya que es evidente que cada empresa dispone de unos recursos y capacidades específicos y, con ellos, operará de una cierta manera en el mercado, por lo que resulta complicado para el competidor imitar exactamente el mismo *modus operandi* al no disponer de los mismos recursos.

En primer lugar, en el caso de Vill-Rus, la **capacidad**⁸ que tiene Juan Antonio de relacionarse con los clientes y hacerlos sentir como en casa es única. Del mismo modo, la habilidad del cocinero en los fogones y sus grandes conocimientos sobre la cultura y tradición andaluza permite que este realice elaboraciones exclusivas e irrepetibles.

En segundo lugar, los **recursos** son los activos que dispone la empresa para desarrollar su actividad, y se clasifican en dos grandes grupos:

- **Recursos tangibles:** en Vill-Rus se encuentra el local, las mesas, los taburetes y las sillas que componen el mobiliario; los congeladores, neveras, lavavajillas, hornos y otros electrodomésticos situados tanto en la cocina como en la barra; los televisores del comedor; y las materias primas, entre otros.
- **Recursos intangibles:** son aquellos que más valor aportan a la empresa por la dificultad que conlleva obtenerlos, ya que se basan en conocimientos que se van acumulando a lo largo del tiempo. Estos se pueden dividir en recursos intangibles no humanos y humanos. Entre los no humanos, se encuentra, por ejemplo, el prestigio de marca y la fiel cartera de clientes de Vill-Rus, que demuestra el

⁸ Las capacidades son las habilidades colectivas que poseen los miembros que forman parte de la empresa (Prahalad, C.K y Hamel, G., 1990). Así pues, estas competencias para desarrollar una tarea concreta resultan únicas, individuales e intransferibles y marcan la diferencia entre su saber hacer (*know how*) y el del resto de competidores del sector.

esfuerzo realizado por los empleados de ir generando confianza al cliente día tras día. Y, entre los recursos intangibles humanos, se encuentra el conjunto de habilidades individuales que poseen los empleados, así como la implicación plena de los mismos y su buen saber hacer, lealtad y pericia.

Así pues, a partir del conocimiento se podrán configurar los rasgos distintivos que formen parte de los recursos intangibles de la empresa. Este conocimiento puede ser tácito o explícito en función de su dificultad de imitación. En Vill-Rus, el conocimiento tácito que predomina es la forma de ser de Juan Antonio; su capacidad de liderar y su actitud frente al trabajo -que se ha ido configurando tras años y años de experiencia en el sector-, por lo que resulta difícil de imitar por los competidores. De esta manera, aportan valor a la empresa. Por otro lado, el conocimiento explícito detectado en la empresa es el proceso de cocinado que Juan Antonio ha inculcado a sus empleados desde que entraron a formar parte de la empresa, donde les ha enseñado todo lo necesario para poder sacar el máximo partido a cada emplatado.

2.1.2.3. LAS 8 P'S DEL MARKETING MIX ACTUAL

Philip Kotler y Gary Armstrong (2013, p. 84), definen el marketing mix como el “conjunto de herramientas tácticas controlables de marketing que la empresa combina para producir una respuesta deseada en el mercado objetivo”. Estas cuatro variables son el producto, el precio, la distribución y la comunicación. Sin embargo, en el caso de las organizaciones dedicadas a brindar servicios, se añaden otros cuatro elementos más a tener en cuenta, que son los procesos, la evidencia física, las personas y la productividad y calidad (Kotler y Keller, 2016). En este apartado se analizarán todas estas variables.

- **PRODUCTO**

Los productos y servicios ofrecidos al cliente son la base del éxito y de la obtención de beneficios. Vill-Rus presenta un abanico de productos típicos españoles muy extenso, y dispone de la posibilidad de adaptarlos al cliente y a sus preferencias gastronómicas, teniendo en cuenta tanto alergias como intolerancias alimentarias que el cliente pueda presentar. Así pues, se adapta a cada perfil de consumidor, satisfaciendo las necesidades de personas de todas las edades, de diferentes gustos, y de diversos países, ofreciendo también opciones para veganos y vegetarianos.

Asimismo, al tratarse de un servicio de restauración, no sólo es relevante la buena elaboración de los platos, sino también la experiencia del usuario, el trato ofrecido y la

atención al cliente. Por tanto, resulta esencial ser capaces de prestar un servicio adecuado y disponer de un ambiente acogedor para que el cliente desee volver.

Según se observa en el *Anexo 6*, la carta de Vill-Rus se puede dividir en seis partes: raciones, donde se ofrecen grandes platos de alimentos típicos españoles; tapas, que presentan los platos anteriormente mencionados pero en pequeñas porciones; bocadillos, además de bikinis y hamburguesas; rebanadas; platos combinados; y sugerencias, donde el restaurante recomienda platos que considera que son sus especialidades.

Estos platos son típicos de la gastronomía española, aspecto que atrae a todos los consumidores españoles y extranjeros que deseen probar platos caseros, realizados a partir de recetas familiares y caracterizados por la variedad y el sabor. Asimismo, están elaborados con productos frescos y de máxima calidad. Sin embargo, resulta obvio que la materia prima utilizada no es novedosa, sino que también es utilizada por la mayoría de restaurantes que ofrecen un tipo de comida similar. No obstante, los cocineros de Vill-Rus combinan los ingredientes de manera única, diferenciándose así de los competidores de la zona y del sector.

Por otro lado, Vill-Rus presenta un menú del día que va variando diariamente en función de la disponibilidad de ingredientes y/o de las sugerencias de los proveedores según las ofertas del mercado. En cuanto a la estructura del menú, primero se plantean tres o cuatro platos como primeros o entrantes; después se proponen tres o cuatro segundos platos; y, por último, tres o cuatro alternativas de postre. Entre estas, el cliente deberá decantarse por un plato de cada grupo, aunque también puede optar por escoger únicamente dos primeros o solo tomar un segundo a un precio inferior. Todo menú incluye bebida como agua, refresco o vino de la casa, pan, y en algunos casos, si no se toma postre, se incluye el café. En el *Anexo 7* se encuentra un ejemplo del menú del día 19 de abril de 2023.

Un aspecto a destacar de los platos que ofrece dicho restaurante es que están preparados para satisfacer a diversos tipos de clientes e incluso presentan opciones para personas veganas o vegetarianas. Así pues, disponen de un protocolo de servicio para familias con hijos, para grupos grandes y, como se ha mencionado, para personas con intolerancias alimentarias. En el primer caso, disponen de platos especiales para niños. En el segundo caso -servicio para grupos grandes-, un camarero está atento a las necesidades de estos; que disponen de gran variedad de raciones para compartir. Además, se prepara la cocina de manera que la comanda se realice en el tiempo adecuado, y también se ofrece la opción de pagar por separado. Asimismo, si dicho

grupo de clientes lo desea, se puede negociar un precio por persona y preparar un menú especial para ellos.

En el caso de personas con alguna alergia o intolerancia alimentaria, Juan Antonio o el propio camarero las mantienen informadas sobre la presencia de dichos alérgenos en los diferentes platos de la carta. Además, su comida se elabora en sartenes y ollas diferentes a las utilizadas habitualmente para evitar así la contaminación cruzada y garantizar la seguridad alimentaria a los clientes.

Por otro lado, se dispone de una extensa carta de bebidas, donde se incluyen cafés e infusiones; refrescos y cervezas como Coca-Cola®, bitter, Aquarius®, caña de cerveza, entre otros; vinos tintos, blancos, y rosados; y otros como sangría, cava, licores, whisky, gin tònics, vodka y cocktails.

En cuanto al servicio, para Vill-Rus es muy importante satisfacer las expectativas y necesidades de sus clientes, por lo que sus trabajadores siempre los reciben con amabilidad y están atentos en todo momento a sus necesidades; les atienden rápidamente para ubicarlos en una mesa; intentan que la ubicación sea correcta y cómoda; y que el ambiente, la temperatura, la música y la luz del local sea lo más confortable posible; les ofrecen rápidamente la carta o menú del día y les sirven las bebidas en el tiempo adecuado para evitar esperas; los camareros siempre tratan de explicar las ofertas para ayudar en la decisión de compra; intentan que la comida siempre llegue a tiempo, en la temperatura correcta y en cantidades adecuadas; que los baños estén limpios y que las condiciones de higiene del restaurante sean también las adecuadas.

- **PRECIO**

El precio es un elemento relevante para una buena estrategia de marketing en un restaurante, donde no sólo representa el valor que tiene un producto o un servicio, sino también la importancia que le dan los clientes al mismo, es decir, cuánto estarían dispuestos a pagar por consumirlo. Por ende, es el valor subjetivo que puede tener un producto cuando se mezcla la percepción propia del cliente con el coste del mismo. Asimismo, este factor es el único de tipo variable que puede generar beneficios económicos a la entidad, y ofrece a la misma situarse en un sector concreto del mercado, donde pueden focalizarse en segmentos distintos dependiendo del rango de precios que presenten.

Según se observa en el *Anexo 6*, los precios de los productos son bajos, donde se encuentran platos desde 2,75€ hasta 35,00€, siendo este último el caso de un

combinado de pescado fresco del día. El dueño siempre intenta llegar a todos los bolsillos, ofreciendo una comida a un precio asequible y con una buena relación calidad-precio. Sin embargo, algunos productos representan un coste bastante alto debido a la elevada calidad que poseen, como es el caso del jamón ibérico, el pescado, y la carne. Por otro lado, los menús completos tienen un precio de 12,50€ y el medio menú de 8,00€.

Por la alta calidad del producto y el bajo-medio precio que presenta, la estrategia que se utiliza es la del precio de penetración, cuyo objetivo es obtener el mayor número de ventas posibles, y atraer a todos los clientes posibles, sobre todo a aquellos que deseen consumir buenos platos y raciones grandes pero sin gastarse una elevada cantidad de dinero⁹.

- **DISTRIBUCIÓN**

El éxito de una empresa no sólo depende de lo bien que ésta lleve a cabo su trabajo y de lo mucho que el producto o servicio ofrecido guste al consumidor, sino también del canal de distribución que disponga para llegar a los clientes. A diferencia de otros restaurantes que disponen de un servicio de entrega del pedido a domicilio, *Vill-Rus* únicamente dispone de un canal de distribución físico en el propio establecimiento, por lo que la ubicación de este resulta sumamente relevante.

El local está situado en la entrada de Reus, exactamente en la calle Felip Pedrell i Sabaté, número 5, 43205 Reus (Tarragona)¹⁰, donde la buena ubicación que presenta favorece que pueda disponer de un público de clientes muy amplio. Además, al disponer de terraza exterior soleada, los fumadores u otros colectivos que busquen evitar espacios cerrados disponen de un lugar para ellos. Su interior es acogedor y tiene capacidad para 50 personas, sin contar las 14 mesas de la terraza, que se suelen utilizar durante todas las estaciones del año gracias al buen clima de Reus¹¹.

- **COMUNICACIÓN**

La comunicación se refiere a la forma en la que se da a conocer el producto o servicio, donde se busca no únicamente dar la información necesaria sobre dicho producto, sino

⁹ No obstante, esta suele utilizarse en negocios nuevos que buscan atraer a un número elevado de clientes o para aquellos que ingresarán en un mercado existente y competitivo.

¹⁰ Véase la ubicación exacta en el *Anexo 8*.

¹¹ En el *apartado 1: presentación de la empresa*, se encuentran las fotografías del interior del establecimiento y de la terraza.

también incrementar la fidelidad de los clientes y tener un efecto sobre aquellos que puedan estar indecisos en la elección de restaurante.

Analizando Vill-Rus, se observa que no presenta prácticamente ninguna estrategia de promoción o publicidad, sino que se da a conocer, principalmente, a partir del boca a boca de sus clientes satisfechos, así como las recomendaciones que realizan sus familiares, amigos y conocidos. No obstante, presenta un perfil en *Instagram* y en *Facebook*, el cual se utiliza esporádicamente para indicar qué días excepcionales cierra el establecimiento y para desear felices fiestas a sus seguidores, pero no para promocionarse. Así pues, se contempla el poco uso que le dan a sus redes sociales.

Por otro lado, se anuncian en Google, donde indican el teléfono del establecimiento, el horario, la dirección, las opciones de servicio, las reseñas y las horas de mayor afluencia. También presentan un perfil en *TripAdvisor*, en *Restaurant Guru* y en *Slurpy*.

● PERSONAS

Las empresas están formadas por personas, siendo estas las que tienen un contacto directo con el cliente. Además, en el caso de los servicios, son las que suministran el producto -en este caso los platos elaborados- y las que deben atender adecuadamente a los consumidores, por lo que representan un papel fundamental en la satisfacción de los mismos y pueden llegar a ser un factor diferencial del restaurante. Así pues, los trabajadores de Vill-Rus serán el activo más valioso de la entidad, y deberán realizar su trabajo de la manera más eficiente y efectiva posible.

En cuanto a la formación de los trabajadores, se trata de profesionales con una elevada experiencia en el sector de la restauración. Asimismo, presentan un trato personal con todos los clientes, siendo fiables y competentes. Para ellos es importante la calidad en la interacción y tener unas buenas habilidades comunicativas y capacidad de respuesta, donde siempre puedan realizar recomendaciones y ayudar al cliente a elegir el plato que se adapte mejor a sus preferencias y gustos, así como adaptar la elaboración del mismo a posibles alergias alimentarias que presenten. Por ende, en todo momento estarán atentos a las necesidades y peticiones de los clientes para que no tengan que esperar demasiado tiempo en ser atendidos, recibir los platos, o pedir la cuenta.

Además, también tienen en cuenta el ritmo de comida del grupo o consumidor, donde preparan los segundos platos calculando cuánto tiempo tardarán en acabarse el primero. Además, si los clientes tienen prisa, se les dará preferencia. Este nivel de adaptación y trato personal hacia los clientes se puede llevar a cabo gracias al tamaño reducido del restaurante, lo que les permite personalizar el servicio al máximo.

En definitiva, los trabajadores de Vill-Rus son respetuosos, educados y observadores; tienen un compromiso con su trabajo; presentan capacidad de escuchar las peticiones y quejas de los clientes; conocen el menú a la perfección y la posibilidad de realizar cambios en los platos; y saben manejarse bien ante el estrés.

- **PROCESOS**

Un restaurante funciona como un sistema o un conjunto de procesos interrelacionados que interactúan entre ellos para conseguir unos objetivos comunes determinados. Así pues, son los trabajadores de Vill-Rus los que realizan dichos procesos y quienes deben conocer en todo momento quién debe realizar cada actividad, qué herramientas serán necesarias para efectuarlas, las instrucciones que se aplicarán y cuál será el resultado deseado; de esta manera siguen una serie de pasos secuenciales, continuos y repetitivos.

Se efectúan diversos procesos, entre los cuales se encuentran: los procesos de planificación, donde se contempla todo lo necesario para llevar a cabo una buena administración y dirección del negocio y donde se toman decisiones financieras y económicas; los procesos de gestión de los recursos físicos y humanos, donde intentan tener siempre la cantidad adecuada de la mercadería, de personal contratado en cada turno, y de mesas; los procesos de elaboración de los platos, donde se tiene en cuenta la creación de los mismos, el emplatado y el tiempo empleado para realizarlos. Y, por último, los procesos de prestación del servicio y de atención al cliente, donde se recogen los procedimientos que se deben llevar a cabo desde el momento en que el cliente entra al restaurante hasta que se va¹².

- **EVIDENCIA FÍSICA**

La evidencia física permite a los clientes formar una impresión de las entidades de servicios, y puede conformar un elemento de éxito a través de la diferenciación, donde los elementos tangibles creen más valor y sean más memorables respecto a la competencia. En este caso, al tratarse de un restaurante, la evidencia física son los platos elaborados, pero también se encuentran otros factores que pueden impactar a los consumidores y generarles un buen recuerdo y una buena imagen del restaurante, como es la decoración y diseño del establecimiento, su distribución, el color, la iluminación, la música, y el ambiente. Todos estos elementos son una acción

¹² En el *Anexo 9* se encuentra un ejemplo detallado de los procesos de prestación del servicio y de atención al cliente.

planificada. Así pues, crear un buen espacio físico es importante ya que será la primera percepción que tendrá el cliente de Vill-Rus, por lo que se procura que sea positiva.

Vill-Rus pretende crear para el cliente un ambiente familiar, cálido, acogedor y cercano, que represente para él una grata experiencia y así relacione a Vill-Rus con un buen ambiente y una buena comida. Para conseguir este objetivo, en su interior predomina la madera del mobiliario y los tonos marrón y blanco del conjunto.

Centrándonos en la prueba física que se ofrece, en primer lugar se encuentra el servicio pre-venta, que se basará en atender al cliente con amabilidad, situarle en su mesa, ofrecerle la carta y tomarle nota, principalmente. En segundo lugar, se encuentra el momento de la venta, donde se entregan los platos al cliente y éste los consume. Y, por último, el servicio post-venta, donde se trata adecuadamente a los individuos hasta el último momento, dándoles las gracias por ir al restaurante.

● **PRODUCTIVIDAD Y CALIDAD**

La productividad se centra en obtener el mejor resultado al menor coste posible, teniendo en cuenta que la reducción del coste no debe perjudicar a la calidad del servicio prestado. Así pues, por tal de conseguir maximizar la productividad al mínimo coste, resulta esencial disponer del número de empleados necesario en cada momento para cubrir la demanda existente. Para ello, es necesario conocer con antelación la demanda futura a la que deberá hacer frente el restaurante en un periodo concreto. En la actualidad, esto es posible gracias a los avances tecnológicos en materia analítica y de inteligencia artificial que se han llevado a cabo en los últimos años, y que permiten que los restaurantes contraten a la plantilla estrictamente necesaria para ofrecer un buen servicio sin recaer en costes de personal innecesarios.

A su vez, que el número de empleados sea el adecuado también favorece a que estos se encuentren satisfechos con sus condiciones laborales, ya que no tienen que afrontar situaciones estresantes que se derivarían de una carga excesiva de trabajo. Del mismo modo, si los trabajadores están contentos y motivados en su puesto de trabajo, estos pueden desempeñar sus tareas de manera óptima, contribuyendo así a prestar un servicio excelente al consumidor.

Por su parte, *Vill-Rus* dispone de un modelo de negocio familiar, donde los trabajadores que forman parte del negocio, al llevar muchos años trabajando en él, han desarrollado un fuerte sentimiento de pertinencia. Además, antes de ser propietario, Juan Antonio fue trabajador en el sector de la hostelería durante muchos años, por lo que le resulta fácil empatizar con sus trabajadores; escucharles y atenderles; y ofrecerles lo que necesitan

en todo momento. Este vínculo tan especial entre propietario y trabajadores es lo que permite a *Vill-Rus* triunfar en el sector, ya que unos trabajadores implicados en el negocio luchan siempre por maximizar el beneficio al mínimo coste, sin renunciar a la calidad del servicio prestado.

2.2. INVESTIGACIÓN DE MERCADO

Llegados a este punto, hemos podido analizar profundamente el negocio y extraer de este análisis posibles aspectos a mejorar. Sin embargo, el alma de *Vill-Rus* son sus clientes, por lo que resulta imprescindible conocer su opinión acerca del servicio que ofrece el restaurante y posibles mejoras que este pueda necesitar. De ahí la importancia de realizar una encuesta -adjunta en el *Anexo 10*- cuyos resultados se analizan a continuación. Por otro lado, en el *Anexo 11* se encuentra la ficha técnica de la encuesta, la cual indica la muestra o población que es de interés en el estudio realizado, así como otros datos relevantes como el tamaño de la muestra; la metodología utilizada y el tratamiento previo de la información, entre otros.

En definitiva, el presente estudio de mercado se lleva a cabo con el objetivo de conocer las debilidades y fortalezas que presenta *Vill-Rus* según sus clientes. De esta manera, se detectarán las áreas del restaurante que requieren de una mejora. Así pues, el universo de estudio son aquellas personas que han acudido a *Vill-Rus* alguna vez, por lo que la muestra final escogida para el análisis han sido 81 respuestas. Una vez determinado el objetivo del estudio, se procede a analizar las respuestas obtenidas en las encuestas, cuyos gráficos se encuentran en el *Anexo 10*:

El cuestionario se inicia preguntando la edad de los encuestados. Se observa que los clientes con mayor predisposición a participar pertenecen al intervalo de edad de 18 a 25 años (29,3%), seguido del intervalo de 46 a 55 años (25%). Esto no es de extrañar, puesto que el público habitual de *Vill-Rus* suele encontrarse dentro de este último rango, aunque los jóvenes se muestren más participativos. Asimismo, la participación total del público objetivo -que se encuentra entre los 35 a 65 años-, es del 57,7%.

A continuación, al preguntar por su lugar de residencia, se observa una clara tendencia orientada a Reus (65,2%), completando el porcentaje restante localidades como Cambrils, Mont-Roig del Camp, Tarragona o Vila-Seca. Se puede afirmar, por lo tanto, que la mayor parte de los clientes de *Vill-Rus* residen en la ciudad de Reus.

Seguidamente, se incorporó una pregunta filtro: "¿Has ido alguna vez a *Vill-Rus*?". Esta sirvió para delimitar la muestra, ya que para implementar mejoras en el restaurante nos

interesaba conocer la opinión de los clientes, los cuales representaban el 88% de los encuestados, exactamente 81 personas de 92 participantes. No obstante, también resulta útil conocer el motivo por el que algunos encuestados aún no han ido a Vill-Rus. Así pues, la mayoría de estos (54,5%) dicen no conocer el establecimiento, por lo que se observan posibles carencias de comunicación y publicidad por parte del restaurante, que se podrán evidenciar a partir de las conclusiones extraídas de otras preguntas.

A partir de aquí, aparece una batería de preguntas destinadas a concretar los patrones de consumo de los comensales. En los resultados obtenidos, se observa que lo más valorado por el cliente es la calidad de la comida (76,5%), el tiempo de espera (60,5%) y la variedad de la carta (59,3%), seguido del servicio recibido (51,9%); siendo las instalaciones la menos valorada por los mismos (con un 9,9%). Además, la mayoría de estos muestran predisposición a frecuentar restaurantes de gastronomía española (85,2%), enfocada al tapeo (55,6%) y/o cocina mediterránea (53,1%).

Así pues, si tratamos de establecer un paralelismo entre los gustos y preferencias del consumidor y lo que los clientes valoran más de Vill-Rus, se observan muchas equivalencias. En primer lugar, las tapas son una de las principales elecciones de los comensales (63%) seguido de las raciones (56,8%), y además es un restaurante de cocina española y mediterránea, por lo que se trata claramente de un lugar que cumple con las preferencias gastronómicas del consumidor. Por otro lado, cuando se pide a los clientes que destaquen aspectos positivos del restaurante, la mayoría coinciden en resaltar las cantidades servidas en los platos (71,6%); la calidad de la comida (51,9%); el precio (50,6%), y el trato recibido por los trabajadores (48,1%), por lo que también se encuentran entre estos atributos aquellos que previamente se han definido como preferencias del consumidor, entre ellos la calidad de la comida. No obstante, también es posible observar deficiencias, ya que el tiempo de espera y el servicio recibido son factores altamente valorados por los consumidores pero que los clientes de Vill-Rus no destacan como característicos del restaurante. Así pues, relacionado con los elementos que los clientes consideran que falta o que mejorarían en Vill-Rus, se encuentra el incremento de la rapidez del servicio (46,9%), junto con un mayor uso de las redes sociales (53,1%) y la existencia de menú online (48,1%).

Respecto a cómo conocieron Vill-Rus, se observa que la mayoría de clientes lo descubrieron a través de amigos o familiares (33,3%), porque conocen a los dueños (32,1%) o porque simplemente pasaban por la zona (28,4%). Sin embargo, ninguno de los encuestados dice conocer el restaurante gracias a las redes sociales, por lo que se evidencia de nuevo la deficiente comunicación del restaurante. Así pues, cabe destacar

que las redes sociales que más utilizan los clientes de Vill-Rus son Facebook e Instagram, justo las dos en las que el restaurante tiene una cuenta creada.

Por otro lado, a raíz de la pregunta “¿Desde cuándo vas a Vill-Rus?”, se ha podido demostrar la fidelidad de buena parte de los clientes que acuden al establecimiento, que lo hacen desde hace más de 10 años (27,2%) o entre 5 a 10 años (19,8%). Y cuando en la encuesta se pide al cliente que defina a Vill-Rus en una sola palabra, el término más repetido es “familiar” (51,9%). Esta evidencia elimina la necesidad de elaborar una estrategia de marketing enfocada a fidelizar al cliente, ya que el restaurante la realiza eficientemente. Además, la mayoría de clientes visitan el establecimiento con amigos y familiares, convirtiéndose en un espacio social y familiar.

En cuanto a la frecuencia de consumo de los clientes, la mayoría de ellos dicen visitar Vill-Rus esporádicamente (28,4%), de 2 a 5 veces por semana (19,8%) o de 1 a 3 veces al mes (19,8%). Por otro lado, el público que frecuenta habitualmente el restaurante (11,1%) se encuentra dentro del intervalo de edad de 35 a 65 años, por lo que se corresponde con el público objetivo de Vill-Rus, al igual que sucede con los clientes que acuden de 2 a 5 veces por semana. Normalmente, el público más joven tiende a ir a restaurantes más variados, por lo que es difícil fidelizarlos a un local fijo. Sin embargo, esto no es algo que afecte a Vill-Rus en gran medida puesto que el público joven no es su público objetivo. Por otro lado, la franja horaria en la que acuden con más frecuencia al restaurante es por la noche (70,4%).

Haciendo referencia a la carta y a los productos que se ofrecen, el gasto medio por persona acostumbra a situarse entre los 16€ y los 25€ por persona, siendo muy satisfactoria la relación calidad-precio de Vill-Rus, según manifiestan los clientes y donde el 44,4% indica que lo valoraría con un 10/10. De la misma manera, el nivel de satisfacción en base al trato recibido por el personal del restaurante es de un 10/10 para el 43,2% de los encuestados. De manera general, el restaurante es valorado con un 9/10 para el 38,3% de los clientes y con un 10/10 para el 32,1%. Como se observa, la valoración final no es tan elevada debido a la poca rapidez del servicio, siendo puntuada con un 8/10 por el 40,7% de los clientes y de un 7/10 por el 19,8%.

Cabe destacar que Vill-Rus desea ser visto como un restaurante familiar y tradicional de alta calidad y de precios asequibles; es decir, presentar una buena relación calidad-precio, con tal de convertirse en uno de los bares-restaurantes más conocidos de la provincia de Tarragona, especialmente de la ciudad de Reus. Así pues, según se ha observado en las encuestas realizadas, se cumple con esta imagen que desea transmitir, por lo que su posicionamiento definido resulta efectivo.

Por otro lado, los clientes consideran que la variedad de opciones de la carta es adecuada. De entre los platos de la carta, son diversas las opiniones sobre qué plato es el mejor, siendo los más populares la rebanada de la casa, las alitas y las patatas bravas. Aunque de estas últimas también hay algunos clientes que valoran negativamente su salsa. A grandes rasgos, los clientes no echan en falta ningún plato más en la carta, a excepción de un par de sugerencias respecto a disponer de más opciones para personas alérgicas, celíacos y/o vegetarianos o veganos. No obstante, el porcentaje que representan estas sugerencias respecto al volumen total de encuestados es insignificante, ya que realmente Vill-Rus se adapta siempre en la medida de lo posible a la demanda del cliente. Tampoco se observa dificultad a la hora de alimentar a los más pequeños, puesto que en la carta ya se incluyen opciones aptas para ellos sin la necesidad de que haya un menú infantil.

Otro aspecto a destacar es la facilidad para acceder al restaurante, afirmada por el 100% de los clientes. Asimismo, el 65,4% indica que le gustaría que le llevaran la comida a casa, ya que Vill-Rus no dispone de un servicio a domicilio.

Para acabar con la encuesta, se pregunta a los clientes sobre el sexo al que pertenecen, siendo el 55,6% hombres y el resto mujeres. Además, la mayor parte de ellos trabajan a jornada completa (58%).

En conclusión, aunque la mayoría de clientes (97,5%) recomendarían Vill-Rus a sus conocidos, reconocen que el establecimiento podría mejorar en ciertos aspectos. La mayoría de los comentarios van enfocados a mejorar la rapidez del servicio e incrementar la actividad en las redes sociales. Así pues, las estrategias de marketing que se lleven a cabo en Vill-Rus, irán encaminadas a corregir estos aspectos por tal de mejorar la experiencia y satisfacción del cliente.

2.3. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN

Una vez extraídas las conclusiones de la encuesta realizada a los clientes de Vill-Rus, junto con el análisis previamente realizado respecto la empresa y el contexto que la rodea, es momento de elaborar un análisis DAFO, en el cual se detallan cuáles son las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades de Vill-Rus. Este se encuentra adjunto en el *Anexo 12*, cuyas conclusiones detalladas se presentan a continuación.

2.3.1. ANÁLISIS DAFO

El acrónimo “DAFO” está compuesto por factores externos, es decir, que hacen referencia al mercado en general; y factores internos, que son atributos que posee la empresa y que, por tanto, esta puede controlar (Sainz de Vicuña, 2013).

Factores externos:

Dentro de los factores externos se encuentran las **oportunidades** y las **amenazas**. Mientras que las primeras suponen una posibilidad de crecimiento para la empresa que las aprovecha, las segundas permiten trazar un plan de actuación para prevenir que el negocio pueda verse afectado por cualquier amenaza existente en el mercado (Sainz de Vicuña, 2013). Ambos conceptos se fundamentan en las conclusiones extraídas del análisis del entorno externo de Vill-Rus.

- **Oportunidades**

Si tratamos de localizar las oportunidades de Vill-Rus, en primer lugar nos encontramos con España y su tradicional cultura de ir a los bares y restaurantes con amigos y familiares a disfrutar del tiempo de ocio, especialmente en verano en aquellos establecimientos que dispongan de terraza. Esta oportunidad, sin embargo, se vio truncada con la llegada de la pandemia del COVID-19. No obstante, el propietario de Vill-Rus, al ser autónomo, se ha podido beneficiar de las ayudas que ofrece el gobierno de Cataluña orientadas a reactivar el sector de la restauración. Además, también tras la pandemia y el periodo de confinamiento, se empezó a valorar más el tiempo de ocio, lo que resulta una oportunidad para Vill-Rus ya que la gente destina una mayor parte de su presupuesto a las comidas en bares y restaurantes. Esta oportunidad aún se refuerza más gracias a que en 2022 disminuyó la tasa de paro catalana respecto al año anterior, por lo que más personas se podrán permitir asistir a un restaurante más a menudo. Además, en 2022 también se incrementó el turismo, siendo la tendencia para este 2023 que siga aumentando. Esto resulta otra oportunidad para Vill-Rus, ya que cuanto más turismo haya, más consumidores se dirigirán a los restaurantes, especialmente de gastronomía española.

Por último, según datos del Instituto Nacional de Estadística (INE), el grupo poblacional predominante en 2023 en Cataluña y España es aquel que se encuentra entre los 45 y los 49 años de edad. Justamente, este, a parte de caracterizarse por su lealtad, es el intervalo de edad en el que se encuentra el público objetivo de Vill-Rus, por lo que supondría otra oportunidad más a destacar para el bar-restaurant.

- **Amenazas**

En cuanto a las amenazas que presenta Vill-Rus, cabe destacar que las previsiones para la economía española y global de 2023 marcan un menor crecimiento del PIB. Además, la inflación derivada -entre otras causas- de la Guerra de Ucrania, ha dificultado la obtención de ciertos ingredientes y ha incrementado el coste del suministro eléctrico. Esta situación, junto a los periodos de sequía que se están experimentando en los campos de cultivo, ha impactado negativamente en el consumo encareciendo los costes de producción de las empresas, por lo que estas no han tenido más remedio que incrementar el precio de sus productos o servicios. Con unos precios más elevados, será más difícil que los clientes sigan consumiendo como lo hacían hasta el momento, por lo que resulta lógico que el consumo disminuya.

Otro aspecto a considerar como una posible amenaza es que la filosofía vegana cada vez suma más adeptos, por lo que Vill-Rus debería adaptarse a estos cambios en los hábitos de consumo por tal de cumplir con las necesidades de los clientes. Lo mismo ocurre con el consumo de alimentos ecológicos, ya que cada vez son más los individuos que deciden incorporarlos a su alimentación y estilo de vida.

Por último, el hecho de que exista una gran competencia en el sector, también supone una amenaza. Esto se debe, en parte, a que las barreras de entrada al sector son limitadas. Además de la alta rivalidad entre competidores, muchos establecimientos con características similares se dirigen al mismo público objetivo de Vill-Rus, por lo que es fácil que se quiten los clientes unos a otros.

Factores internos:

Por otro lado, como factores internos observamos las **fortalezas** o puntos fuertes que posee la empresa, y las **debilidades** que esta pueda presentar y que, en parte, puedan perjudicar a la consecución de las metas establecidas por la misma. Estas dos variables surgen a partir del análisis interno llevado a cabo anteriormente.

- **Debilidades**

Entre los puntos débiles de Vill-Rus que se han podido detectar, se encuentra la tardanza en el servicio cuando el local tiene su aforo completo, lo que ha resultado uno de los factores más destacables entre los clientes que han realizado la encuesta. Esto ocurre porque el restaurante quiere atender al mayor número de comensales posible; sin embargo, esto tiene un impacto negativo en el servicio, ya que el local es pequeño, por lo que el espacio habilitado para cocinar también lo es. Además, sólo hay un

cocinero y un ayudante de cocina, por lo que resulta difícil atender una demanda tan elevada ofreciendo a la vez un servicio rápido.

Otra debilidad que ha sido detectada es la deficiencia que presenta Vill-Rus en el desarrollo de las redes sociales, puesto que tanto los trabajadores como el propietario carecen de conocimientos tecnológicos, por lo que les resulta complicado estar actualizados al mundo digital. Relacionado también con la tecnología, Vill-Rus no dispone de página web ni de una carta online para que pueda ser consultada por sus clientes actuales o potenciales, lo que genera una debilidad y una desventaja competitiva en relación a sus competidores que sí la posean.

Por último, otras debilidades detectadas son que el restaurante no dispone de una terraza exterior cubierta donde poder refugiarse los días de lluvia o con condiciones meteorológicas adversas; así como que éste no ofrece servicio a domicilio.

- **Fortalezas**

Las fortalezas de Vill-Rus se fundamentan en la amplia experiencia del propietario en el sector de la restauración así como en la dedicación y esfuerzo de sus trabajadores. Asimismo, el personal es servicial y cercano con los clientes, e intenta ofrecer siempre el mejor trato posible. Son capaces de adaptarse a las necesidades del cliente, realizando menús específicos para grupos, y adaptando las diferentes elaboraciones en función de las intolerancias alimentarias, alergias o preferencias del consumidor.

Las cantidades en las raciones son muy abundantes en comparación con las que suelen ofrecer otros locales de características similares, y presentan una amplia oferta de platos en la carta. Asimismo, el precio es razonable, consiguiendo una buena relación calidad/precio.

Este conjunto de atributos positivos de Vill-Rus ha permitido crear una cartera de clientes fieles al restaurante, donde en las encuestas se ha detectado que una gran parte de los clientes visitan el restaurante desde hace más de 5 años.

Referente al local y a su ubicación, resulta fácil encontrar aparcamiento por la zona y dispone de una terrace exterior. Además, a diferencia de sus competidores potenciales, presenta un amplio horario de apertura (de 7:30h. a 00:00h. de lunes a sábado). Por último, cabe destacar como fortalezas de Vill-Rus que este dispone de Wi-Fi gratis para clientes y transmite partidos de fútbol que son de pago.

Así pues, lo que se pretende conseguir a través del análisis DAFO es que Vill-Rus sea capaz de explotar al máximo sus puntos fuertes, para poder aprovechar las

oportunidades que se presenten, así como minimizar el riesgo que comporten las amenazas del mercado e intentar corregir sus puntos débiles. Estas mejoras se reflejarán más adelante en forma de propuestas o planes de acción.

3. FASE 2: DECISIONES ESTRATÉGICAS

3.1. OBJETIVOS DE MARKETING

Una vez realizado el análisis y diagnóstico de la situación y en base a dicho estudio, se deben definir los objetivos que pretende alcanzar este plan de marketing. Dichos objetivos irán encaminados a potenciar los puntos fuertes; aprovechar las oportunidades de mercado; y disminuir las debilidades y amenazas mencionadas en el análisis DAFO. Asimismo, según indica George T. Doran (1981), los objetivos deben ser SMART, es decir, específicos, medibles, alcanzables, relevantes y limitados en el tiempo. Y, según Locke y Latham (1990), también deben ser claros; presentar un desafío para la entidad que los establece; asegurar el compromiso del equipo encaminado a lograrlos; y dar una retroalimentación o feedback. Así pues, teniendo en cuenta todos estos factores, a continuación se detallan los objetivos de marketing a alcanzar, diferenciándose entre objetivos cualitativos y cuantitativos.

En cuanto a los **objetivos cualitativos**, se encuentran los siguientes:

Objetivo 1: Diferenciarse de los competidores

Como se comentó en las amenazas del DAFO, existe una elevada competencia en el sector de la restauración, y más en el ámbito de la cocina española. De esta manera, si se consiguiera una elevada diferenciación respecto a la competencia, Vill-Rus podría convertirse en la primera opción del cliente.

Objetivo 2: Incrementar la notoriedad de marca

En las encuestas realizadas, hubo un 12% de los encuestados que no conocían el restaurante, por lo que creemos que debería darse a conocer, especialmente entre los ciudadanos de la provincia de Tarragona. Asimismo, como se comentó en las 8 P's del marketing mix, Vill-Rus no realiza prácticamente ninguna publicidad ni promoción de su restaurante, por lo que aún resulta más importante presentar este objetivo.

Objetivo 3: Mejorar la satisfacción del cliente

Según se ha observado en las encuestas, los aspectos más valorados por los clientes al asistir a un restaurante son la calidad de la comida, la variedad de la carta, el servicio

recibido y el tiempo de espera. Los primeros tres elementos sí se encuentran muy presentes en Vill-Rus, donde los clientes destacan que dicho restaurante presenta una adecuada variedad de platos y una alta calidad de los mismos; por lo que no sería necesario añadir nuevos alimentos a la carta. Sin embargo, el tiempo de espera es una de las variables que los clientes recomiendan mejorar, puesto que consideran que Vill-Rus presenta un servicio lento y que se deberían agilizar los procesos de tomar nota y de servir la comida. Por este motivo, se deben plantear estrategias para mejorarlo y así conseguir que los clientes queden satisfechos.

Objetivo 4: Ampliar los canales de distribución

En las encuestas realizadas, más de la mitad de los clientes expusieron que les gustaría que les llevaran la comida a su domicilio, por lo que cabe considerar dicha petición.

En cuanto a los **objetivos cuantitativos**, se encuentra el siguiente:

Objetivo 5: Incrementar las ventas del restaurante en un 10% los días de menor afluencia

Según nos comentó Juan Antonio -dueño del restaurante Vill-Rus-, los días en los que más concurrido se encuentra el establecimiento son los viernes a partir de las 18:00 h. de la tarde, así como los sábados por la mañana y al medio día. Sin embargo, de lunes a jueves son los días de menos afluencia, especialmente el lunes y el martes¹³, donde el local suele estar a menos de la mitad de su capacidad máxima. Por ende, se deberían realizar estrategias de marketing para incrementar las ventas del restaurante durante dichos días.

3.2. ESTRATEGIAS DE MARKETING

Una vez determinados los objetivos, se deben decidir las estrategias o directrices que mejor pueden guiar a la consecución de estos, escogiendo las herramientas de marketing más convenientes y adecuando los factores internos a los externos con el fin de conseguir la mejor posición competitiva en el mercado. Así pues, a continuación se presentan las estrategias a implementar para lograr cada uno de los objetivos anteriormente planteados.

¹³ Esto también se puede corroborar con las horas de afluencia que indica Google acerca de Vill-Rus.

3.2.1. ESTRATEGIA DE DIFERENCIACIÓN

La innovación es clave para que Vill-Rus sea competitivo y continúe en la mira de sus clientes, donde existen una gran diversidad de estrategias para lograrlo, siendo una de ellas la estrategia de diferenciación, la cual pretende lograr el **objetivo 1** definido anteriormente.

Una de las amenazas más relevantes de Vill-Rus es la elevada competencia que presenta, y no solamente en relación a la gran cantidad de restaurantes o bares que hay en la provincia de Tarragona, sino sobre todo porque la mayoría de estos se dedican a la cocina española, elaborando productos de calidad y fijando precios similares a los de Vill-Rus. Además, se dirigen a un público objetivo semejante. Es por esto que resulta muy importante destacar de entre la competencia y diferenciarse de esta, especialmente en un sector tan competitivo y saturado como el de la hostelería. De esta manera, se podrá conseguir fidelizar y atraer a más clientes del público objetivo, así como mejorar las ventas y la rentabilidad del negocio.

Vill-Rus pretende ser recordado y destacado por una o varias cualidades que no presenten el resto de restaurantes o bares de la zona, como es la simpatía de los trabajadores, el ambiente del restaurante o la calidad de la comida. Pese a que Vill-Rus presente un posicionamiento efectivo y logre la imagen que desea transmitir -como se observa en las encuestas realizadas-, destaca por cualidades que también presentan otros restaurantes de la zona, es decir, que tiene unas características similares al de otros establecimientos; y si a esto se le suma la escasa estrategia de comunicación que posee, es razonable que muchos residentes de Reus o de alrededores desconozcan la existencia de dicho restaurante, o, por otro lado, se dirijan a otros restaurantes que ofrecen el mismo servicio o presenten un posicionamiento similar al de Vill-Rus.

Pese a que Vill-Rus comprenda muchos elementos comunes a otros restaurantes del sector, también presenta fortalezas que le podrían otorgar una mayor diferenciación si se desarrollan adecuadamente, pudiendo originar una ventaja competitiva. Una de ellas podría ser su facilidad para adaptarse a las necesidades de los clientes y elaborar platos personalizados para ellos, puesto que gracias a la elevada experiencia de los cocineros y del dueño, presentan una gran capacidad para combinar los ingredientes de los que disponen. Por otro lado, algunos de sus platos destacan por encima de otros, pudiendo incluso atraer y fidelizar a los clientes por la existencia de los mismos en la carta, lo que conlleva a que asistan a Vill-Rus sólo para probarlos.

Así pues, una vez identificados dos puntos que permitan al restaurante diferenciarse de la competencia, se deberán realizar acciones que incrementen dicha diferenciación y que, por ende, generen un valor diferenciado para los segmentos a los que se dirige.

3.2.2. ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO Y DE COMUNICACIÓN

Como se indica en el **objetivo 2**, se pretende incrementar la notoriedad de marca, es decir, que Vill-Rus sea un restaurante más conocido entre los ciudadanos de la provincia de Tarragona, ya que actualmente presenta una estrategia de comunicación prácticamente nula. Además, según indicaron las personas encuestadas, los motivos por los que conocieron el restaurante son porque conocían a los dueños; por recomendaciones de amigos o familiares; o porque pasaron por la zona y lo vieron. Curiosamente, sólo el 4,9% indicó que lo descubrió a través de las reseñas de Google, y nadie a través de las redes sociales. Así pues, que el restaurante se dé a conocer y pueda incrementar la cuota de mercado en las circunstancias actuales es complicado por las pocas estrategias de comunicación que realiza. Por este motivo, para mejorar dicha situación y lograr el objetivo propuesto, se realizará una estrategia de comunicación adecuada, cuyas acciones se indican en el siguiente apartado.

En cuanto a la estrategia de crecimiento escogida para Vill-Rus -según la Matriz de Ansoff (1976)-, se ha considerado que la basada en la penetración de mercados es la que más se ajusta a las necesidades actuales de Vill-Rus, ya que se pretende incrementar las ventas y atraer a clientes potenciales pero con los productos actuales y en el mercado actual. En consecuencia, se podría conseguir fidelizar a nuevos segmentos de la población que no sean el público objetivo -ya que este ya se encuentra altamente fidelizado-, así como a consumidores que desconocían el restaurante.

Se ha escogido dicha estrategia de crecimiento por varios motivos:

- En primer lugar, a través de las encuestas que se realizaron a los clientes de Vill-Rus, se pudo conocer cuál era su opinión respecto a la variedad de platos existente en la carta. Puesto que la mayoría de ellos consideraron que la proporción de esta era adecuada, se descarta la necesidad de realizar estrategias enfocadas a desarrollar nuevos productos, ya que supondría un encarecimiento de costes innecesario.
- En segundo lugar, en cuanto a la estrategia enfocada al desarrollo de nuevos mercados, esta tampoco se contempla por el momento, puesto que Vill-Rus pretende convertirse en el restaurante de referencia de la provincia de Tarragona, por lo que no es necesario crecer a nivel nacional o internacional.

- Por último, respecto a la estrategia de diversificación -que contempla el desarrollo de nuevos productos en nuevos mercados-, tampoco se considera oportuna, dando la misma justificación que en las dos estrategias anteriores que no serán de aplicación.

3.2.3. ESTRATEGIA DE SERVICIO

Uno de los factores más relevantes en relación al servicio que ofrece un restaurante son los tiempos de espera, siendo los retrasos uno de los desvíos más importantes que pueden conducir a un servicio deficiente, y, en consecuencia, a una mala experiencia por parte del cliente. Por ello, se ha propuesto en el **objetivo 3** la mejora de la satisfacción de los clientes, puesto que una parte de ellos considera que la rapidez en atender y servir los platos resulta un punto negativo del restaurante. Sin embargo, la demora en el servicio puede estar relacionada tanto con el tiempo de espera en sentar a los clientes; en ofrecer el menú o la carta; en tomar el pedido; traer la comida; o incluso pedir la cuenta. Por ello, para lograr un excelente servicio, los tiempos de espera deben ser los adecuados.

En el caso de Vill-Rus esto sucede debido a que durante unos días de la semana, específicamente el viernes y el sábado, en el local se concentra un gran número de personas, más de las que se permite por la capacidad óptima del establecimiento. Sin embargo, intentar atender a este incremento de clientes redundaría en una rapidez o eficacia del servicio por debajo de la habitual, debido al limitado número de camareros y de cocineros en plantilla para el gran número de clientes que deben ser atendidos en esos días punta de actividad; además de ser poco eficientes los procedimientos para realizar las comandas, perdiendo un tiempo extra al llevar cada pedido a la cocina.

3.2.4. ESTRATEGIA DE DISTRIBUCIÓN

Como se ha comentado anteriormente, Vill-Rus sólo ofrece sus productos a través de la venta física de estos en su restaurante, donde hay la opción de comer los platos en el establecimiento o llevárselos a casa. Sin embargo, a gran parte de los clientes encuestados les gustaría que les llevaran la comida a su domicilio. Es por esta razón que se ha planteado el **objetivo 4**, donde Vill-Rus podría ofrecer dicho servicio y, por ello, presentar un nuevo canal de distribución.

El servicio a domicilio presenta una serie de beneficios, tanto para la empresa que lo ofrece como para los clientes. Para los primeros, supone obtener un incremento de las ventas. Y, para los segundos, permite optimizar su tiempo y aumentar su satisfacción y comodidad, ya que pueden pedir que les traigan la comida a donde deseen. De esta

manera, clientes que no tenían tiempo para desplazarse al restaurante, podrán consumir igualmente gracias a la implantación de este nuevo canal de distribución.

Para llevarlo a cabo, se puede hacer mediante varios tipos de estrategias de distribución, como es la distribución directa, indirecta, intensiva, selectiva y exclusiva. Sin embargo, las dos que mejor se adaptan a las necesidades de Vill-Rus son la estrategia de distribución directa y la indirecta. Según indica la primera de ellas, el restaurante debería alquilar o comprar vehículos de transporte y contratar a personal específico que se encargue de distribuir los productos al cliente. Y, según la segunda, se utilizaría un canal intermedio para hacer llegar los productos al destinatario final. Así pues, puesto que la primera estrategia supondría un coste muy elevado, se escogerá la segunda opción.

3.2.5. ESTRATEGIA DE VENTAS Y DE COMUNICACIÓN

Como ya se ha comentado en la descripción del **objetivo 5**, el lunes es el día que Vill-Rus recibe a menos clientes, seguido del martes. Sin embargo, esto no sólo ocurre en este establecimiento, sino también en la mayoría de lugares de ocio y de restauración, por lo que muchas veces el lunes suele ser el día en el que cierran más locales al presentar poca rentabilidad financiera. Sin embargo, Vill-Rus presenta como día de descanso el domingo, por lo que el lunes permanece abierto durante todo el día. Para que esta apertura no resulte un fracaso en cuanto a beneficios generados, se debería llevar a cabo una estrategia para que más clientes acudan al restaurante especialmente durante los días de menor afluencia, aprovechando al mismo tiempo el cierre de otros restaurantes de la zona.

Para lograr el objetivo planteado, se pueden realizar dos estrategias muy relacionadas entre ellas, como son la de ventas y la de comunicación.

En cuanto a la estrategia de ventas, se realizará una estrategia de ventas de *cross-selling*, también conocida como venta cruzada, la cual consiste en incentivar a los clientes a que consuman un producto complementario. Esta estrategia presenta el objetivo específico de incrementar el gasto que realice el consumidor, y, por ende, los ingresos obtenidos por el restaurante. Así pues, gracias a la realización de dicha estrategia se conseguirán aumentar las ventas del restaurante.

Por otro lado, para conseguir que más clientes consuman en el restaurante en los días mencionados, se realizará una estrategia de comunicación únicamente durante esos dos días de la semana, con tal de conseguir captar la atención de los consumidores e incentivarlos a ir a Vill-Rus a partir de promociones y ofertas atractivas.

4. FASE 3: DECISIONES OPERATIVAS

4.1. PLAN DE ACCIÓN E IMPLEMENTACIÓN

Una vez establecidas las estrategias a seguir para cumplir con los objetivos fijados, se deben definir las acciones que se realizarán para llevar a cabo dichas estrategias. En el *Anexo 13* se muestra de manera resumida las acciones concretas que se realizarán a lo largo del año 2024, las cuales se encuentran detalladas a continuación. Asimismo, en el *Anexo 14* se encuentra el cronograma del programa de las acciones, donde se indica cuándo se llevarán a cabo y su duración en meses.

OBJETIVO 1: DIFERENCIARSE DE LOS COMPETIDORES

Para cumplir este primer objetivo, se utilizará la estrategia de diferenciación, donde se llevarán a cabo las siguientes acciones:

Tabla 1. Acción 1: Elaborar un calendario mensual con eventos y celebraciones	
Descripción de la acción	Incorporación de unos eventos especiales que se realizarán durante días puntuales de cada mes, empezando en enero del año 2024. Estos eventos están relacionados con fechas festivas como el Día de Reyes Magos, el Día de San Valentín, el Día de Sant Jordi y Fin de Año; pero también se encuentran festividades internacionales gastronómicas que existen en honor a platos de todo el mundo, como es el Día Internacional del Queso, de la Croqueta o de la Empanada, por ejemplo. Dichas festividades, al celebrarse tan solo una vez al año, despertarán la sensación de vivir un día señalado y único en la gastronomía, donde se ofrecerán promociones y ofertas a los clientes y se creará una nueva experiencia. En el <i>Anexo 15</i> se encuentra un calendario mensual donde se detallan qué eventos se realizarán durante el año y en qué consistirán cada uno de ellos.
Área de actuación	Comunicación (ventas)
Calendario	Calendario de eventos detallado en el <i>Anexo 15</i> . La acción empezará a partir del mes 1, hasta el mes 12 de 2024. Acabado el año, se valorará si la acción ha sido útil para lograr el objetivo planteado. En caso afirmativo, se fijará como una acción habitual en la empresa.
Presupuesto	400€ al año. Se deberá invertir en los ingredientes necesarios para la elaboración de los platos que no se preparen en el restaurante habitualmente, y en elementos decorativos para adornar el restaurante.

Prioridad	1
Coste de oportunidad	El tiempo invertido en organizar estos eventos se podría haber destinado a otras tareas que pudieran reportar un ingreso mayor.

Fuente: Elaboración propia (2023).

Tabla 2. Acción 2: Convertir la rebanada de la casa en el plato estrella	
Descripción de la acción	<p>Para diferenciar el restaurante Vill-Rus del resto de competidores, se impulsará la rebanada de la casa, convirtiéndola en el plato estrella de Vill-Rus y en una experiencia única para los clientes.</p> <p>Para lograrlo, se promocionará dicho plato en ferias y <i>stands</i> -como se detalla en la acción 3-, otorgándole una mayor importancia que al resto de platos de la carta. Se escoge dicho plato porque es uno de los más mencionados de entre los clientes encuestados, y porque es una combinación de ingredientes que sólo se lleva a cabo en Vill-Rus, es decir, es una elaboración única, por lo que presenta un valor mayor. Asimismo, el hecho de realizar esta acción no supondrá perder la esencia del restaurante, ya que este seguirá presentando un ambiente familiar y no se variarán los platos en la carta.</p>
Área de actuación	Producto
Calendario	Se empezará a realizar en el mes 1 con la intención de que se convierta en una acción habitual. No obstante, esto dependerá de si durante el año de implantación (2024) la acción ha tenido éxito o no.
Presupuesto	0€, puesto que el hecho de destacar la rebanada de la casa del resto de platos de la carta no supone un coste en sí, sino que la inversión se realizará en el momento en que se lleve a cabo la tarea de promoción, es decir, en las ferias y <i>stands</i> .
Prioridad	2
Coste de oportunidad	Dar importancia a la rebanada de la casa cuando quizás otro plato de la carta podría llamar más la atención de los clientes y podría lograr una mayor diferenciación respecto a la competencia.

Fuente: Elaboración propia (2023).

OBJETIVO 2: INCREMENTAR LA NOTORIEDAD DE MARCA

Para cumplir este segundo objetivo, se utilizará la estrategia de crecimiento y de comunicación, donde se llevarán a cabo las siguientes acciones:

Tabla 3. Acción 3: Puntos de venta o stands en eventos y ferias	
Descripción de la acción	El restaurante podría montar <i>stands</i> o puntos de venta en ferias, eventos o festividades que se celebren en la provincia de Tarragona, como por ejemplo la ruta de tapas de <i>Ganxet Pintxo</i> , la <i>Fira del Vi</i> o la <i>Fira de l'oli nou de Siurana</i> . En estos se podría promocionar exclusivamente la rebanada de la casa, como se comenta en el apartado anterior. Sin embargo, el hecho de presentar otros productos de la carta también otorgará a los clientes una mayor variedad de alimentos a degustar. Esto permitiría que el restaurante se dé a conocer y pueda llegar a un público más amplio sin necesidad de explorar nuevos mercados ni desarrollar nuevos productos.
Área de actuación	Comunicación
Calendario	La intención es asistir a tres ferias o eventos en el primer año de implantación de la acción (2024). Puesto que la mayoría de eventos suelen registrar mayor afluencia a medida que llega el buen tiempo, lo ideal sería realizar esta acción entre el mes 4 y el mes 9, aprovechando la llegada del turismo a la provincia de Tarragona.
Presupuesto	500€ por feria o evento aproximadamente, que variará en función del importe que solicite la entidad que organice cada evento. Además, deberá incluirse el coste de los materiales y utensilios que se necesiten para exponer los productos y el coste del desplazamiento. Asimismo, si la feria se celebra fuera del horario laboral, se deberá tener en cuenta el salario extra a abonar al trabajador.
Prioridad	3
Coste de oportunidad	Promocionar exclusivamente la rebanada de la casa u otro producto en concreto puede alejar a aquellos clientes que quizás no se sientan atraídos por estos platos.

Fuente: Elaboración propia (2023).

Tabla 4. Acción 4: Aumentar la presencia en las redes sociales (uso y anuncios de pago)	
Descripción de la acción	Utilizar más a menudo las redes sociales del restaurante, especialmente Instagram y Facebook. En estas, se debería publicar diariamente una imagen con el menú diario para que los clientes conozcan qué platos se ofrecen; la carta del restaurante; fotografías de los platos que se elaboran; el calendario con los eventos que se realizarán; y, los días en los que se emita algún partido de fútbol importante, realizar una publicación comunicándolo para que los

	<p>clientes vayan al restaurante.¹⁴</p> <p>Asimismo, se podría invertir en publicidad en ambas aplicaciones para que aparezca el perfil del restaurante en las redes sociales de los potenciales clientes de la provincia de Tarragona. De esta manera, se estaría incrementando el grado de conocimiento de Vill-Rus.</p>
Área de actuación	Comunicación
Calendario	El uso de las redes sociales se llevará a cabo diariamente a partir del primer día del año 2024, con la intención de que se convierta en una acción permanente. Por otro lado, la realización de publicidad de pago se realizará una vez al mes, durante todos los meses del año.
Presupuesto	<p>El hecho de utilizar Instagram y Facebook no requiere de una inversión monetaria propiamente dicha, puesto que son herramientas gratuitas. Sin embargo, se trata de una inversión de tiempo, donde la persona que se encargue de llevar dichas redes sociales dejará de hacer otras cosas, por lo que presentaría un coste implícito. Sin embargo, estas serían gestionadas por las hijas del dueño del restaurante para no repercutir en el tiempo de los trabajadores. Asimismo, el dueño también publicará fotografías en algunos momentos que tenga tiempo libre, por lo que no dejará de hacer ninguna otra actividad laboral.</p> <p>Por otro lado, el hecho de promocionar el restaurante realizando anuncios de pago en las redes sociales, sí supone un coste, aproximadamente de 500€ al año.</p>
Prioridad	1
Coste de oportunidad	Centrarse en Instagram y Facebook podría dejar de lado a aquellos clientes que sólo tienen Twitter, Tiktok u otra red social, por lo que no pueden acceder al contenido. Asimismo, se perdería la oportunidad de invertir este importe (500€) en campañas publicitarias alternativas como es en Google Ads o TripAdvisor, por ejemplo.

Fuente: Elaboración propia (2023).

OBJETIVO 3: MEJORAR LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE

Para cumplir este tercer objetivo, se utilizará la estrategia de servicio, donde se llevarán a cabo las siguientes acciones:

¹⁴ Estas actuaciones se pueden observar en el *Anexo 16*, donde se muestra una descripción más detallada de estas y cómo quedaría el perfil de Instagram si se implantaran dichas publicaciones. Además, en el *Anexo 17* se encuentra la carta del restaurante con un diseño renovado y más atractivo.

Tabla 5. Acción 5: Informar a los clientes sobre el tiempo de espera y mantenerlos ocupados

Descripción de la acción	<p>Para mejorar el servicio ofrecido e incrementar la satisfacción del cliente, se informará a los clientes sobre el tiempo de espera que hay. Es decir, si por ejemplo hay personas esperando para entrar en el establecimiento y los trabajadores saben que el tiempo de espera es largo, se deberá avisar a los clientes de antemano para que no les coja por sorpresa ni acaben con una mala experiencia del restaurante. Además, también deberán avisar del tiempo de espera que hay para la preparación de un plato en particular si éste tarda demasiado en prepararse o si ha habido algún incidente en la cocina.</p> <p>En segundo lugar, se debería mantener ocupados a los clientes durante el tiempo de espera, ofreciéndoles algún aperitivo de cortesía o algún refresco mientras esperan su pedido. Además, como el establecimiento dispone de Wi-Fi y de tres televisores, la espera podrá hacerse más amena.</p>
Área de actuación	Atención al cliente
Calendario	Se empezará a implementar desde el mes 1 dada su prioridad y relevancia, y se mantendrá durante todo el año.
Presupuesto	<p>Puesto que mantener al cliente informado carece de coste, en la elaboración del presupuesto para esta acción hay que considerar el coste de mantenimiento de televisores y red Wi-Fi, así como el coste del aperitivo que se sirve de cortesía. A partir de la estimación realizada sobre cuál puede ser la cantidad de aceitunas (aperitivo escogido para ofrecer gratuitamente) necesaria para atender a todos los clientes, se ha determinado que cada semana se necesitan 4 envases de 5 kg cada uno, que supone un coste semanal de 100€ aproximado (400€ mensuales). Sumando a este importe la mensualidad de 190€ que Vill-Rus paga a Movistar por los servicios de conexión Wi-Fi y televisión, se establecería un coste de 590€ mensuales por la implementación de esta acción.</p>
Prioridad	1
Coste de oportunidad	<p>Se podría invertir esta parte del presupuesto en otros aspectos que también permitan alcanzar una mejora en la satisfacción del cliente relacionada con la rapidez del servicio, como sería una ampliación de las instalaciones o la contratación de más personal. Esta última opción permitiría reducir los tiempos de espera y servir a un mayor número de clientes. No obstante, se ha descartado a corto plazo puesto que supone un coste bastante elevado y no se dispone del espacio suficiente en el establecimiento para añadir a un cocinero más o a más camareros. Además, no se trataría de una acción de marketing.</p>

Fuente: Elaboración propia (2023).

Tabla 6. Acción 6: Implantación de la aplicación <i>Take it Easy</i>	
Descripción de la acción	<p>Esta acción consistirá en implementar una aplicación móvil ya existente -llamada <i>Take it Easy</i>- que utilizarán tanto los trabajadores de la sala como los de la cocina con tal de mejorar la gestión de las comandas y pedidos; y la podrán instalar desde sus dispositivos móviles particulares. Para tomar nota a los clientes se utilizará dicha aplicación, donde se seleccionarán rápida y fácilmente los platos que el cliente desee. Así pues, los pedidos ya no quedarán escritos en papel, sino que se recogerán en dicha aplicación y se enviarán automáticamente al cocinero sin que el camarero tenga que desplazarse hasta él, de forma que éste pueda seguir tomando nota al resto de mesas sin preocuparse por hacer llegar cada una de las comandas al cocinero¹⁵.</p> <p>Cabe destacar que dicha acción no es de marketing, sino de procesos internos. Sin embargo, creemos conveniente incorporarla como parte de la provisión del servicio con el objetivo de mejorar la satisfacción del cliente.</p>
Área de actuación	Procesos internos
Calendario	Antes de realizar dicha acción, se observará cómo evoluciona la satisfacción de los clientes a partir de la implantación de la acción 5. Así pues, el uso de la aplicación <i>Take it Easy</i> se podría empezar a implementar en el mes 3, y aunque la intención sería mantenerla los 9 meses restantes, se irá estudiando su efectividad mensualmente.
Presupuesto	32€ al mes. El coste varía según el número de comandas que se realicen al mes. Se estima que puedan haber unas 1.300 comandas al mes, por lo que el plan más adecuado es el tercero, el cual presenta un presupuesto de 35\$ al mes (32€ aproximadamente).
Prioridad	3
Coste de oportunidad	Escoger esta aplicación móvil en concreto y no otra, cuando quizás aplicaciones como <i>Foodeo</i> , <i>Comandas</i> , <i>Camarero TPV</i> y <i>OctoTable</i> ofrecen unas funcionalidades similares; precios más asequibles o resultan más fáciles de utilizar para los trabajadores.

Fuente: Elaboración propia (2023).

OBJETIVO 4: AMPLIAR LOS CANALES DE DISTRIBUCIÓN

Para cumplir este cuarto objetivo, se utilizará la estrategia de distribución, donde se llevará a cabo la siguiente acción:

¹⁵ En el Anexo 18 se recogen las ventajas que supone la implantación de la aplicación *Take it Easy*.

Tabla 7. Acción 7: Contratar a una empresa de reparto de comida a domicilio	
Descripción de la acción	Vill-Rus podría contratar a un empresa de reparto de comida a domicilio como <i>Glovo</i> y registrarse en la página web de la misma para que los clientes puedan acceder desde esta a la carta de Vill-Rus y realizar su comanda. Esta sería una estrategia de distribución indirecta, puesto que la comida llega a los clientes a través de un intermediario.
Área de actuación	Distribución
Calendario	Se empezará a realizar a partir del mes 7 con motivo de no concentrar el inicio de todas las acciones en los primeros meses, puesto que el conjunto de ellas supondrá un coste bastante elevado para el restaurante. Además, se ha decidido implantar a mediados de año puesto que al realizar las otras acciones, el restaurante ya habrá podido incrementar su grado de conocimiento y captar a más clientes, por lo que podría ser más efectiva la realización de dicha acción.
Presupuesto	Al asociar el restaurante con <i>Glovo</i> , se deberá pagar una cuota de servicio o comisión en forma de porcentaje, la cual supone entre un 35% y un 43% por comanda. Asimismo, <i>Glovo</i> tiene fijada la obtención de 50€ mínimos a la semana, por lo que si los clientes no realizan ninguna compra, se deberá desembolsar esta cantidad igualmente. Así pues, se estima que Vill-Rus deba abonar unos 80-100€ semanales.
Prioridad	4
Coste de oportunidad	Utilizar otras fuentes distribuidoras como <i>Restaurant a Casa</i> , <i>Just eat</i> o <i>Uber eats</i> o disponer de un servicio de entrega a domicilio propio.

Fuente: Elaboración propia (2023).

OBJETIVO 5: INCREMENTAR LAS VENTAS DEL RESTAURANTE EN UN 10% LOS DÍAS DE MENOR AFLUENCIA

Para cumplir este quinto objetivo, se utilizará la estrategia de comunicación y de ventas, donde se llevarán a cabo las siguientes acciones:

Tabla 8. Acción 8: Realizar descuentos y promociones los lunes y martes	
Descripción de la acción	Los lunes y los martes se realizarán unos descuentos y promociones especiales para estimular el incremento de la demanda. En primer lugar, habrá un programa de fidelización, donde cada vez que un cliente consuma en el restaurante durante un lunes o un martes, acumulará un punto -que quedará registrado a partir del ticket de pago-. Cuando el mismo cliente haya acumulado 9 puntos, al décimo día que

	<p>acuda a Vill-Rus podrá consumir una tapa gratis.</p> <p>En segundo lugar, se realiza una promoción de <i>Happy Hour</i>, donde los lunes y los martes se ofrecerá una bebida con un descuento del 50% sobre el precio original, siempre y cuando sea consumida de 7:00-12:00h. de la mañana o de 16:00-18:00h. de la tarde.</p> <p>Por último, se realiza una promoción especial de menú de cena, donde únicamente los lunes se ofrecerá el menú del día por 10€. Esto se realizará sólo para cenar porque es cuando el restaurante está menos concurrido durante ese día de la semana.</p>
Área de actuación	Comunicación / Precio
Calendario	Iniciar en el mes 1 con la intención de mantener la acción durante todo el periodo si se observa que los clientes están satisfechos y asisten más al restaurante gracias a las promociones implantadas los lunes y martes de cada semana.
Presupuesto	No presenta un coste explícito, pero sí implícito, ya que al realizar estos descuentos o promociones disminuirá el margen de beneficio por producto que obtenga el restaurante.
Prioridad	2
Coste de oportunidad	Realizar otro tipo de promociones como degustaciones gratuitas de algunos platos de la carta.

Fuente: Elaboración propia (2023).

Tabla 9. Acción 9: Venta cruzada o cross-selling	
Descripción de la acción	Realización de actuaciones para incrementar el consumo de los clientes actuales a través de la venta cruzada o <i>cross-selling</i> . Esta consiste en ofrecer a los clientes otros productos que puedan complementar a los que ya han adquirido con tal de incrementar su grado de satisfacción. De esta manera, se lograría un mayor consumo de productos por parte del comensal. Un ejemplo podría ser ofrecer un postre y/o un café al cliente después de la comida; sugerir un vino específico para el menú o plato que han solicitado; y ofrecer un aperitivo mientras esperan al plato principal.
Área de actuación	Comunicación (Ventas)
Calendario	La acción se empezará a realizar en el mes 1 y se llevará a cabo diariamente.
Presupuesto	0€. No requiere ningún desembolso específico.
Prioridad	2

Coste de oportunidad	Llevar a cabo otras acciones que contribuyan a incrementar más las ventas como por ejemplo realizar <i>up-selling</i> , el cual consiste en que los trabajadores inciten a los clientes a comprar productos más caros para así obtener un mayor beneficio.
----------------------	--

Fuente: Elaboración propia (2023).

Asimismo, entre las acciones que se llevarán a cabo para conseguir el incremento de las ventas en los días mencionados, también se encuentra la elaboración de un calendario mensual con eventos y celebraciones -tal y como se detalla en la Acción 1-, puesto que algunas de estas celebraciones se encuentran establecidas en los días de menor afluencia, es decir, los lunes y los martes. Este sería el caso del Día Internacional de la Croqueta; del Día de Sant Jordi; del Día de la Empanada; de la Hamburguesa; de Repetir; del Helado; de la Tarta de Queso; de las Patatas Chips; del Café; y del Día de Fin de Año. De esta manera, gracias a esta acción también se podrán incrementar las ventas en dichas fechas.

4.2. MECANISMOS DE CONTROL Y SEGUIMIENTO

Dado que el presente plan de marketing es tan solo una propuesta de mejora que todavía no se ha llevado a cabo, aún no se puede realizar un control y seguimiento de este. No obstante, se puede definir cuál será el proceso que se efectuará para poder realizar un seguimiento de las acciones propuestas, que se basará principalmente en el control de la evolución de diversos indicadores clave previamente definidos.

A partir de dichos mecanismos de control, se podrá medir la eficiencia y el éxito de las diversas acciones; así como los posibles errores en el desarrollo de las mismas. De esta manera, si el plan funciona correctamente, los indicadores mostrarán unos valores dentro de la normalidad; y si presenta ineficiencias, el indicador mostrará valores distintos a los deseados, indicando que habrá que detenerse para analizar qué está pasando y proponer una solución apropiada. En resumen, medir la evolución de los indicadores definidos para cada acción proporcionará la información sobre en qué situación se encuentra cada una de las diversas acciones y si se están logrando los objetivos planteados.

A continuación se recogen los indicadores clave que se utilizarán para realizar el seguimiento y control de cada una de las diversas acciones:

Acción 1: Elaborar un calendario mensual con eventos y celebraciones

El éxito que ha supuesto el calendario mensual de eventos, se medirá a través de la participación de los clientes en los eventos que organice Vill-Rus, es decir, qué porcentaje de los clientes ha asistido al restaurante para pedir el plato exclusivo que sólo se realizará ese día del año o para aprovecharse de las ofertas y promociones que se ofrecen. Así pues, si más del 30% de los consumidores han pedido los platos especiales que se promocionan en dichas fechas, significará que esta acción ha tenido éxito. Por otro lado, esta acción se medirá mensualmente.

Acción 2: Convertir la rebanada de la casa en el plato estrella

Para saber si la rebanada de la casa se ha convertido en el plato estrella del restaurante, se medirá el número de veces que los clientes piden la rebanada de la casa cuando van a Vill-Rus, respecto a las comandas que se realizaban antes de llevar a cabo la estrategia de diferenciación. Si se observa un incremento en las comandas de la rebanada de la casa en más de un 20% de manera mensual, significará que dicha acción ha dado su fruto. Así pues, la frecuencia de valoración de este indicador será mensual. Si, por el contrario, un año después de empezar a realizar dicha acción, se observa que esta no está obteniendo el propósito prefijado de diferenciarse como empresa, se decidirá dejar de llevarla a cabo.

Acción 3: Puntos de venta o *stands* en eventos y ferias

Para valorar si realmente la presencia de Vill-Rus en diferentes eventos y ferias está siendo efectiva, se utilizará como indicador el número de personas que se detienen en el *stand* de la feria para interesarse por Vill-Rus y sus platos. Así pues, si un elevado número de clientes deciden dirigirse al punto de venta de Vill-Rus de entre los *stands* que tengan otros negocios, significará que habrá logrado su objetivo de darse a conocer, por lo que la implantación de esta acción habrá sido exitosa. El análisis de este indicador se realizará anualmente.

Acción 4: Aumentar la presencia en las redes sociales (uso y anuncios de pago)

Por tal de medir la efectividad de la Acción 4, se utilizarán los siguientes indicadores, cuyos valores se irán controlando semanalmente a través de la herramienta *Google Analytics* para asegurarse de que a Vill-Rus le interesa seguir llevando a cabo esta acción:

En primer lugar se tendrá en cuenta el número de seguidores en las redes sociales, donde su incremento indica que hay más personas interesadas en el contenido que

comparte Vill-Rus a través de su perfil. Si se ha registrado un incremento significativo, significará que las acciones llevadas a cabo para mejorar la comunicación del restaurante han sido efectivas; en caso contrario, habría que estudiar el motivo.

En segundo lugar se medirá el nivel de alcance de las publicaciones, donde se tendrá en cuenta el número de comentarios en cada publicación; el número de “me gustas”; de visitas que recibe el perfil de Vill-Rus; de veces que una publicación es compartida por los clientes; el número de participaciones en los sorteos que se organicen; o el número de mensajes directos recibidos a través de las redes sociales. Todas estas variables van a permitir medir si se está mejorando la comunicación del restaurante e incrementando la notoriedad de marca.

Al cabo de un año se podría volver a realizar una encuesta a los clientes con tal de observar su respuesta ante la pregunta de “cómo conocieron el restaurante”. Así pues, con la realización de esta se comprobaría si efectivamente ha aumentado el conocimiento del restaurante gracias al uso de las redes sociales.

Por otro lado, el indicador que permite medir el alcance de los anuncios es el número de visualizaciones que este recibe, que se controlará con una frecuencia mensual. Si no se ha logrado el alcance necesario para compensar el coste que supone la realización del anuncio, se debería desestimar la implantación de esta acción al no ser efectiva. Del mismo modo, si se observa que el anuncio consigue alcanzar un valor elevado de visualizaciones, esto significará que la campaña publicitaria está siendo efectiva para mejorar la comunicación de Vill-Rus y para darse a conocer.

Asimismo, también se utilizará el ROAS (Retorno a la Inversión Publicitaria). Este indicador consiste en medir el porcentaje de ingresos obtenidos en relación con la inversión realizada. Su valor se obtiene a partir de dividir los ingresos por ventas entre los gastos registrados en publicidad. El valor obtenido mostrará cuál es el retorno de la inversión por cada euro gastado.

Acción 5: Informar a los clientes sobre el tiempo de espera y mantenerlos ocupados

En cuanto al indicador orientado a medir la funcionalidad de la Acción 5, se utilizará el feedback de los clientes, donde mensualmente se estudiará si las opiniones de los clientes son positivas acerca del servicio ofrecido. Así pues, cuando se reciban opiniones positivas acerca de la rapidez en el servicio, ya sea presencialmente o a través de *Google*, *TripAdvisor* u otras plataformas, significará que la implementación de la

Acción 5 está siendo efectiva. Por contra, si los comentarios que se reciben son negativos, habrá que replantearse por qué dicha acción no está funcionando.

Por otro lado, una vez transcurridos 6 meses se podría realizar una encuesta a los clientes para conocer su opinión acerca de la rapidez del servicio y saber si están satisfechos o no.

Acción 6: Implantación de la aplicación *Take it Easy*

El indicador que se utilizará para medir la efectividad de la Acción 6 es el tiempo destinado a servir cada mesa, el cual se comparará con el tiempo destinado antes de la implantación de la acción. De este modo, podrán compararse ambos valores y observar si se ha disminuido la tardanza en servir o en atender a los clientes. Además, también se tendrá en cuenta el número de clientes atendidos en cada turno, cuyo valor se comparará con la cifra de clientes que se podían atender con eficiencia antes de la implementación de dicha acción. De esta manera, se podrá conocer si ha incrementado o no.

Ambos indicadores serán analizados con una frecuencia mensual para determinar si resulta conveniente seguir implementando dicha acción porque reporta resultados positivos o si, por el contrario, su implementación resulta negativa y conviene desestimarla.

Acción 7: Contratar a una empresa de reparto de comida a domicilio

Para valorar la efectividad de dicha acción, se utilizará como indicador clave el número de veces que los clientes han contactado con la empresa de reparto para que les lleven productos de Vill-Rus. La frecuencia con la que se medirá este indicador será semanal. Así pues, si al finalizar la semana el volumen de pedidos que recibe la empresa de reparto es de más de 10 pedidos, significará que la implantación de esta acción ha sido un éxito.

Acción 8: Realizar descuentos y promociones los lunes y martes

Para valorar la acción 8, se comprobarán las ventas realizadas y el número de clientes que van a Vill-Rus los lunes y los martes y se aprovechan de dichas promociones. Estos resultados se compararán con los que se presentaban antes de realizar esta acción para observar si ha habido un incremento en ambas variables. El indicador se medirá mensualmente.

Acción 9: Venta cruzada o cross-selling

Para saber si la acción de venta cruzada está siendo efectiva, se contará el número de veces que los clientes han seguido las sugerencias del personal y han pedido un producto complementario al que ya tenían. La frecuencia con la que se revisará este indicador será semanal. De esta manera, cuantos más productos complementarios se pidan, más incrementarán las ventas del restaurante.

Una vez determinados los indicadores y su frecuencia de valoración y seguimiento, cabe contemplar que el control del plan de marketing se realizará un año después de su implantación. En este se analizarán diferentes variables que conforman el negocio de Vill-Rus desde su aspecto más empresarial, tales como las ventas, la participación de mercado, el análisis financiero, o la relación existente entre costes y ventas. Por tanto, este procedimiento permitirá valorar al detalle si realmente se han alcanzado los objetivos definidos previamente dentro de un periodo de tiempo óptimo y adecuado.

CONCLUSIONES

Tal y como se ha planteado en un inicio, el objetivo que persigue el presente proyecto es la elaboración de un plan de marketing para el restaurante Vill-Rus, ya que este no dispone de un departamento de marketing. Así pues, cabe afirmar que se ha cumplido este objetivo, puesto que mediante el análisis que se ha llevado a cabo tanto de la empresa como del entorno que la rodea, se ha podido determinar cuál es su situación actual y qué estrategias -con sus correspondientes planes de acción- le harían falta para alcanzar los objetivos prefijados en base a las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades detectadas.

Respecto a la encuesta realizada a los clientes de Vill-Rus, los resultados obtenidos en esta han contribuido en gran medida a la fijación de los objetivos de marketing, puesto que ha proporcionado información relevante de primera mano que ha permitido comprender mejor la idea que presentan dichos clientes en relación al restaurante, complementando el análisis previamente realizado.

En cuanto al plan de acciones, se ha establecido un orden prioritario entre las acciones que se pretenden llevar a cabo. Así pues, de las nueve acciones definidas, aquellas consideradas de mayor prioridad son: la elaboración de un calendario mensual de eventos y celebraciones; incrementar la presencia en las redes sociales, e informar al cliente acerca de los tiempos de espera así como mantenerlo entretenido. Estas acciones, respectivamente, pretenden alcanzar los objetivos siguientes: diferenciarse de los competidores, incrementar la notoriedad de marca y satisfacer al cliente. De entre estas acciones, cabe destacar que la correspondiente a la presencia de las redes sociales resulta inconfundiblemente necesaria. Aunque en un primer momento se apostaría por ganar presencia en Instagram y Facebook, se recomienda a la empresa utilizar otras redes sociales como Twitter u otros medios de comunicación, como pueden ser anuncios en la radio, por ejemplo.

A grandes rasgos, conviene que Vill-Rus se actualice en cuanto a conocimientos tecnológicos para poder adaptarse a un mundo cada vez más digitalizado. Así pues, se recomienda tanto al propietario como a sus trabajadores llevar a cabo una formación para conocer todas las funcionalidades que ofrecen las nuevas tecnologías. De este modo serán capaces de ceñirse al plan de acciones elaborado, factor que resulta fundamental para alcanzar los objetivos de marketing planteados. Por último, se recomienda o bien la creación de un departamento de marketing o, si no es posible, que al menos haya una persona del restaurante que dedique tiempo a este ámbito.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- American Marketing Association (AMA) (2004). *Marketing Definitions: A Glossary of Marketing Committee on Definitions*. Chicago.
- Ansoff, H.I. (1976). *La estrategia de la empresa*. Editorial Orbis.
- Barney, J. (1991) *Recursos de la empresa y ventaja competitiva sostenida*. Revista de Gestión, 17, 99-120. [<http://dx.doi.org/10.1177/014920639101700108>]
- Doran, G. T. (1981). *There's a S.M.A.R.T. Way to Write Management's Goals and Objectives*. Management Review, 70, 35-36.
- Fernández Rodríguez, Z. (1993). *La organización interna como ventaja competitiva para la empresa*. Págs. 178-193.
- Generalitat de Catalunya (2023). Hostelería y turismo. [<https://canalempresa.gencat.cat/es/03 sectors d activitat/06 hostaleria i turisme/bars i restaurants/>]
- Gómez-Zorrilla, J.M. (Junio de 2013). *La cultura del Marketing*. Disponible en: [<https://laculturadelmarketing.com/plan-de-marketing-iv-la-competencia/#qsc.tab=0>]
- Grant R.M, (2006). *Dirección estratégica: conceptos, técnicas y aplicaciones*. 5ª edición. Thomson Reuters.
- Hernando Ramirez Morales, G. (2017). *Marketing de Servicios*. Bogotá D.C., Fundación Universitaria del Área Andina. [<https://digitk.areandina.edu.co/bitstream/handle/areandina/1467/Marketing%20de%20Servicios.pdf?sequence=1>]
- Hoyos Ballesteros, R. (2013). *Plan de Marketing: diseño, implementación y control*. ECOE Ediciones.
- INE (2023). Índice de Precios de Consumo (IPC). [https://www.ine.es/prensa/ipc_tabla.htm]
- INE (2023). Gasto medio por persona (2021). [<https://www.ine.es/infografias/gastosepf/desktop/gastos.html?t=1&lang=es>]
- Kotler, P.; Armstrong, G. (2013). *Fundamentos de Marketing*. 11ª edición. Pearson Educación. [https://frrq.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/14584/mod_resource/content/1/Fundamentos%20del%20Marketing-Kotler.pdf]
- Kotler, P.; Armstrong, G. (2012). *Marketing*. 14ª edición. Pearson Educación. [https://claudiobasile.files.wordpress.com/2012/02/marketing_kotler-armstrong.pdf]
- Kotler, P. (1997) *Gestión de marketing: análisis, planificación, implementación y control*. Novena edición, Prentice Hall, Upper Saddle River.
- Kotler, P. (2006). *Dirección de marketing*. 12ª edición. Pearson Educación.

- Kotler, P.; Keller, K.L. (2012). *Dirección de marketing*. 14ª edición. Pearson Educación. [\[https://www.montartuempresa.com/wp-content/uploads/2016/01/direccion-de-marketing-14edi-kotler1.pdf\]](https://www.montartuempresa.com/wp-content/uploads/2016/01/direccion-de-marketing-14edi-kotler1.pdf)
- Kotler, P.; Keller, K.L. (2016). *Dirección de marketing*. 15ª edición. Pearson Educación
- KPMG (2023). *Perspectivas Cataluña 2023*. [\[https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/es/pdf/2023/03/cataluna-perspectivas-espana-2023.pdf\]](https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/es/pdf/2023/03/cataluna-perspectivas-espana-2023.pdf)
- KPMG (2023). *Perspectivas España 2023*. XIX Edición. [\[https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/es/pdf/2023/03/perspectivas-espana-2023.pdf\]](https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/es/pdf/2023/03/perspectivas-espana-2023.pdf)
- Lantern. *The Green Revolution* (2021). [\[https://www.foodretail.es/2021/09/29/2021_The_Green_Revolution_Lantern.pdf?hash=28733134d37be3211834fe67f204f6883c0276c0\]](https://www.foodretail.es/2021/09/29/2021_The_Green_Revolution_Lantern.pdf?hash=28733134d37be3211834fe67f204f6883c0276c0)
- LetsBonus. *Los hábitos de ocio de los españoles* (2015).
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (1990). *A theory of goal setting & task performance*. Prentice-Hall, Inc.
- Mindshare (2022). *Wellness Revolution*.
- Muñiz, R., (2001). *Marketing en el siglo XXI*. Centro de Estudios Financieros.
- Paredes Sandoval, M.; Moreno Cueva, N.Y.; Teran Andrade, P.E.; Salgado Chasipanta, D.J. (2019). *Marketing de Servicios*. Ediciones Grupo Compás. [\[http://142.93.18.15:8080/jspui/bitstream/123456789/510/3/marketing%20de%20servicios.pdf\]](http://142.93.18.15:8080/jspui/bitstream/123456789/510/3/marketing%20de%20servicios.pdf)
- Prahalad, CK y Hamel, G. (1990) *La competencia central de la corporación*. Harvard Business Review, 79-91.
- Sainz de Vicuña Ancín, J.M. (2013). *El Plan De Marketing En La Práctica* (22ª edición). Libros profesionales de empresa. ESIC.
- Sainz de Vicuña Ancín, J.M. (2018). *El Plan De Marketing En La Práctica* (22ª edición). Libros profesionales de empresa. ESIC.
- Sainz de Vicuña Ancín, J.M. (2020). *El Plan De Marketing En La Práctica* (23ª edición). Libros profesionales de empresa. ESIC.
- Sánchez de Puerta, P.C. (2019). *Fundamentos del plan de marketing en internet*. COMM025PO. 1ª edición. IC Editorial.
- Santesmases Mestre, M. (1994). *Marketing : Conceptos y estrategias*.
- Sanz de la Tajada, L.A (1974). *Los fundamentos del marketing y algunos métodos de investigación comercial*. ESIC.
- Subdirección General de Calidad y Sostenibilidad Alimentaria (2021). *Análisis de la caracterización y proyección de la producción ecológica en España en 2020*. [\[https://www.mapa.gob.es/es/alimentacion/temas/produccion-eco/informecaracterizacionecologicos2020-nipodef_tcm30-583131.PDF\]](https://www.mapa.gob.es/es/alimentacion/temas/produccion-eco/informecaracterizacionecologicos2020-nipodef_tcm30-583131.PDF)

Laura Díaz Alba y Sheila Sánchez González

ANEXOS

TRABAJO DE FIN DE GRADO

PLAN DE MARKETING

**Doble grado de Administración y Dirección de Empresas y Finanzas y
Contabilidad**



**FACULTAT D'ECONOMIA i EMPRESA
Universitat Rovira i Virgili**

Reus

Curso 2022-23

ANEXOS

Anexo 1. Definición de marketing y de servicios	2
Anexo 2. Características de competidores directos de Vill-Rus	4
Anexo 3. Conclusiones globales del análisis de las 5 fuerzas competitivas de Porter	5
Anexo 4. Conclusiones del pestel	6
Anexo 5. Gasto medio en restauración y alojamientos	8
Anexo 5.1. Evolución del gasto medio por hogar en restauración y alojamientos	8
Anexo 5.2. Gasto medio por persona según la edad del sustentador	8
Anexo 6. Carta actual de Vill-Rus	9
Anexo 7. Ejemplo de menú del día	13
Anexo 8. Ubicación de Vill-Rus	14
Anexo 9. Ejemplo de procesos de prestación del servicio y de atención al cliente	15
Anexo 10. Resultados de la encuesta realizada	16
Anexo 11. Ficha técnica de la encuesta	29
Anexo 12. Análisis DAFO	31
Anexo 13. Acciones propuestas en función de los objetivos y estrategias determinadas	32
Anexo 14. Cronograma de las acciones	33
Anexo 15. Calendario de eventos y celebraciones de Vill-Rus	34
Anexo 16. Perfil de instagram de Vill-Rus	47
Anexo 17. Propuesta de nuevo diseño de carta de Vill-Rus	49
Anexo 18. Ventajas del uso de Take it Easy	53

ANEXO 1. DEFINICIÓN DE MARKETING Y DE SERVICIOS

Para entender qué es el marketing de servicios, se debe definir y comprender qué es el marketing y qué son los servicios. Así pues, según definición propia, el marketing consiste en añadir valor a unos productos o servicios para cubrir unas necesidades determinadas en el momento oportuno y en el lugar adecuado, de forma que se satisfaga a los individuos y, al mismo tiempo, a los objetivos de la organización; asimismo, requiere de las habilidades de las empresas y de los requerimientos de los consumidores para planificar las 4P's y sacarles el máximo rendimiento.

Por otro lado, los servicios son “actividades, beneficios y satisfacciones que se ofrecen para la venta o se proporcionan en relación con la venta de los productos” (Asociación Americana de Marketing, 2019, p. 10). Sin embargo, Kotler (1997, p. 656), lo anuncia como “cualquier actividad o beneficio que una parte ofrece a otra con el objetivo de satisfacer sus necesidades; son esencialmente intangibles y no dan lugar a la propiedad de ninguna cosa. Su producción puede estar vinculada o no con un producto físico”. Asimismo, Hernando Ramirez Morales, G (2017) indica que el principal objetivo de los profesionales del marketing de servicios es desarrollar procesos y ofrecer productos y servicios que satisfagan las necesidades y expectativas del cliente.

Según Santesmases (1994), los servicios presentan las siguientes características:

- **Intangibilidad.** Los servicios no tienen una existencia física y por tanto no son detectables a partir de nuestros sentidos, por ello, se suele relacionar con algo tangible para que el cliente pueda percibir el beneficio que le aporta. Asimismo, son difíciles de patentar y fáciles de plagiar.
- **Heterogeneidad/variabilidad.** Existe una elevada dispersión y heterogeneidad en los servicios que se prestan, donde cada oferta es diferente y no puede ser repetida exactamente ni siquiera por el mismo proveedor de servicios. Esto es debido a que los servicios son prestados por personas y estas tienen variaciones humanas, por lo que cada servicio lo realizan diferente aunque se trate de la misma actividad. Debido a esto, la calidad del servicio es difícil de manejar al no haber una estandarización en la prestación de servicios, lo que provoca una adaptación e individualización de los mismos para cada cliente.
- **Perecederos.** Los servicios no se pueden almacenar, por lo que la capacidad no utilizada no se puede guardar para usarla en otro momento; esto genera un elevado coste de oportunidad y una dificultad en la contabilización. Por ende, no existe un inventario para amortiguar la diferencia entre la oferta y la demanda y esto genera que la demanda sea irregular.

- **Inseparabilidad.** Los servicios se consumen al mismo tiempo que se producen, por lo que para el cliente resulta difícil separar ambos procesos en el momento de comunicar su satisfacción respecto al servicio recibido. A consecuencia, su feedback respecto a la producción queda condicionado al nivel de complacencia a partir del consumo.

Según Sainz de Vicuña (2020), los servicios se pueden clasificar en:

- **Servicios puros:** se venden sin que exista algún producto de por medio. Se engloban dentro de este grupo los seguros, el servicio de peluquería o los servicios de consultoría, entre otros.
- **Servicios acompañados de bienes:** en estos, el servicio es el elemento principal de venta, aunque también se ofrecen bienes. Este es el caso de la prestación de servicios en los hoteles y su régimen de comidas, así como en los aviones, y su menú de aerolínea.
- **Servicios vinculados a la compra de un bien:** el bien se vende acompañado de uno o varios servicios, tal y como ocurre en los restaurantes o heladerías, en los que el cliente adquiere un producto -un helado- a la vez que el establecimiento le presta un servicio -lo lleva a la mesa en la que se encuentra acomodado el cliente-.

ANEXO 2. CARACTERÍSTICAS DE COMPETIDORES DIRECTOS DE VILL-RUS

A continuación se encuentran cinco competidores de Vill-Rus que se asemejan a este por su comida, precios, y público objetivo, ordenados de mayor a menor según su nivel de semejanza con los productos y servicios que ofrece Vill-Rus.

- **El tapeo andaluz:** Bar-restaurant con un local parecido al de Vill-Rus y una carta similar. También dispone de terraza.
- **Taperia Bar La Taberna de Reus:** Se encuentran bocadillos y tapas españolas, con un precio y horarios de apertura y cierre muy similar al de Vill-Rus; además, se dirige al mismo segmento de clientes.
- **Cal Marc:** Dispone de unos platos muy similares a los de Vill-Rus, también de cocina española y precios parecidos. Sin embargo, presenta una página web donde se puede consultar información sobre el restaurante y sobre la carta, lo que le da una ventaja competitiva en comparación con Vill-Rus. No obstante, sólo está abierto hasta las 17:00h.
- **No Diguís Blat:** Restaurante especializado en cervezas y tapas, que ofrece unos platos muy similares a los de Vill-Rus. Los precios son un poco más elevados; y, a diferencia de Vill-Rus, presenta un menú cerrado para grupos en su carta, un menú infantil y postres. Además, su horario es de 9:00 a 23:00.
- **Casa Alejandro:** En este se encuentra una variedad de platos inferiores a los de Vill-Rus y con un precio más elevado. Sin embargo, la presentación de los mismos está más elaborada. Se dirige al mismo tipo de clientes, pero quizás con un poder adquisitivo un poco más elevado. Asimismo, es un restaurante que sólo permanece abierto de 13:00-15:30h. y de 20:30-23:00h., por lo que no compite tan directamente con Vill-Rus.

ANEXO 3. CONCLUSIONES GLOBALES DEL ANÁLISIS DE LAS 5 FUERZAS COMPETITIVAS DE PORTER

En cuanto a la conclusión global de la situación competitiva en esta industria y de su atractivo general -teniendo en cuenta el conjunto de las cinco fuerzas competitivas-, se observa que el sector presenta una **alta rivalidad entre los competidores actuales**, por lo que disminuye el atractivo del mismo. Este probablemente sea el punto más importante para el funcionamiento del negocio, donde se debe tener en cuenta la existencia de un elevado número de competidores y la variedad de productos que se ofrecen. Así pues, para lograr el éxito se debe estar siempre por delante de los competidores directos, obteniendo así beneficios. Esto se consigue, principalmente, tratando de presentar más ventajas competitivas que la competencia o, en todo caso, ofreciendo las que sean consideradas más relevantes.

Otro factor relevante es el **poder negociador de los clientes, el cual es bastante elevado** debido a la oferta tan amplia de restaurantes que hay, por lo que los consumidores pueden elegir sin coste alguno el establecimiento al que desean ir, obligando así a cada negocio a tener que captar consumidores. Sin embargo, **el poder negociador de los proveedores presenta un nivel más bajo**. En cuanto a la **entrada de nuevos competidores, presentan una amenaza media-alta**, ya que es muy difícil evitar su entrada, lo que resta atractivo al sector por parte de las empresas que ya están instauradas. Por último, los **productos sustitutivos se consideran una amenaza media**.

De esta manera, pese a que en el sector de la restauración haya una potencial obtención de beneficios y que la expansión sea bastante elevada, es un sector poco atractivo, donde la diferenciación en los productos y en el servicio es un factor fundamental para lograr el éxito.

ANEXO 4. CONCLUSIONES DEL PESTEL

Una vez mencionados gran parte o la totalidad de los factores que pueden influenciar a Vill-Rus, se concluye que, en cuanto a los factores políticos, la incertidumbre política podría influir de manera negativa en el establecimiento, aunque seguramente no tenga un impacto significativo al ser un factor bastante alejado del sector de la restauración, por lo que los clientes seguirán consumiendo en este. Sin embargo, las ayudas que se ofrecen sí suponen una oportunidad, y más considerando que el dueño del establecimiento es autónomo y podría presentar los requisitos necesarios para recibir dicha financiación.

En cuanto a los factores económicos, la desaceleración de la economía supone una amenaza; no obstante, el PIB de Cataluña y de España seguirá creciendo, y, por tanto, no supondrá un efecto tan negativo. Por otro lado, la disminución de la tasa de paro puede suponer una oportunidad al incrementarse la renta de los ciudadanos, lo que comporta que puedan gastar más en consumiciones en bares o restaurantes, es decir, que pueden destinar una parte más elevada de su presupuesto a esta industria.

La economía aún no se ha recuperado del todo tras la crisis del Covid-19, por lo que el gasto registrado en restaurantes es menor respecto a la situación pre-pandémica. Sin embargo, hay una tendencia alcista debido a que la gente valora más el tiempo de ocio, lo que supone una oportunidad que se debe aprovechar. Por último, el incremento de los precios (IPC) implica una amenaza, ya que algunos ciudadanos no querrán pagar más por los menús y preferirán opciones más económicas.

En relación a los factores sociales, predomina la población entre 45 a 54 años. Estos ciudadanos son los que más frecuentan en bares o restaurantes de estilo familiar y de comida casera típica española; a diferencia de los jóvenes, que predominan en restaurantes de comida rápida. Asimismo, al tratarse de un bar, disponen de una gran variedad de vinos, cervezas y bebidas diversas, los cuales también suelen ser consumidos, habitualmente, por personas de mediana edad. Así pues, esta es una oportunidad para Vill-Rus, gracias al estilo de comida que prepara.

En cuanto a los factores tecnológicos, Vill-Rus únicamente presenta redes sociales, aunque no las utiliza de manera habitual. Así pues, al incrementar cada vez más el uso de la tecnología en la restauración y las redes sociales, esto le supone una desventaja competitiva o una amenaza respecto a sus competidores, puesto que tendrá más dificultad para crecer. Del mismo modo, ofrecer facilidades a los clientes como la venta a domicilio de la comida, puede ser un factor atractivo a tener en cuenta.

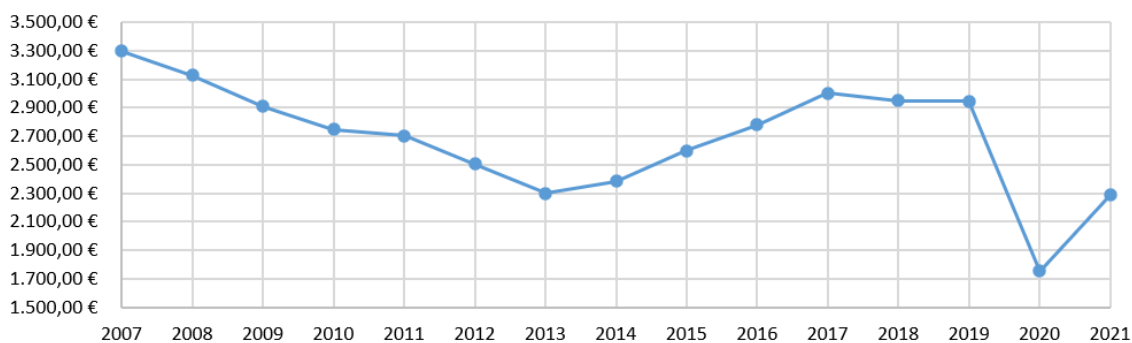
Por último, los factores ecológicos no tienen un impacto negativo ni positivo, ya que en este establecimiento se procura seguir siempre con la normativa ecológica vigente. Además, presentan una gran variedad de platos, incluyendo para alérgenos, veganos y vegetarianos. Por lo que personas que aprecien una alimentación saludable y ecológica también podrán consumir en Vill-Rus.

ANEXO 5. GASTO MEDIO EN RESTAURACIÓN Y ALOJAMIENTOS

ANEXO 5.1. EVOLUCIÓN DEL GASTO MEDIO POR HOGAR EN RESTAURACIÓN Y ALOJAMIENTOS

A continuación se encuentra la evolución del gasto medio por hogar en restauración y alojamientos, desde 2007 hasta el año más reciente del que se obtienen datos (2021).

Tabla 9. Base 2006. Anual. Total Nacional. Restaurantes y hoteles. Dato base.
Gasto medio por hogar. Total.

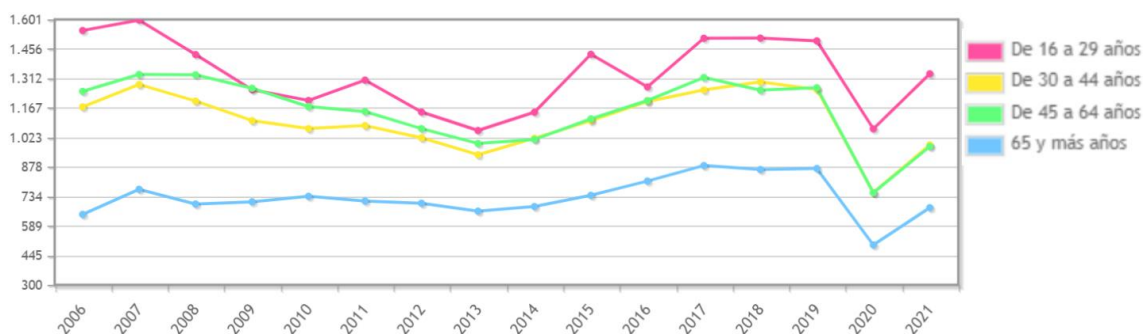


Fuente: Elaboración propia a partir de datos del INE (2023).

Según el Instituto Nacional de Estadística (INE), el gasto medio por hogar en bares y restaurantes fue de 2.288,03€ anuales en 2021.

ANEXO 5.2. GASTO MEDIO POR PERSONA SEGÚN LA EDAD DEL SUSTENTADOR

Tabla 10. Encuesta de Presupuestos Familiares (EPF), Total, Edad del sustentador principal, Gasto medio por persona, Restaurantes y hoteles



Fuente: Imagen extraída del INE (2023).

ANEXO 6. CARTA ACTUAL DE VILL-RUS

La carta de Vill-Rus se divide en seis partes, que son las siguientes:

- **Raciones:** grandes platos de alimentos típicos españoles, como son: alones de pollo adobados, callos, caracoles, carpaccio de bacalao, almejas a la marinera, gambas a la plancha, albóndigas, patatas bravas, entre otros.
- **Tapas:** se ofrecen gran parte de los platos anteriormente mencionados, pero en pequeñas porciones y de precio inferior para así poder degustar mucha más variedad de platos.
- **Bocadillos:** Vill-Rus dispone de una gran variedad de bikinis, hamburguesas y bocadillos con diversos ingredientes entre los que escoger. Asimismo, ofrece un bocadillo especial de la casa, que contiene lomo, jamón, queso y pimiento.
- **Rebanadas:** existe la posibilidad de pedir rebanadas de pan grande con diversos ingredientes a elegir como beicon, fuet o lomo, entre otros.
- **Platos combinados:** estos son el bistec a la plancha, costillas de cordero, escalopa, lomo, longaniza, carne de pincho, combinado de pescado, entre otros.
- **Sugerencias:** el restaurante recomienda platos que considera que son sus especialidades, entre los que se encuentra, por ejemplo, el entrecot al gusto, el arroz negro, el bacalao a la “llauna” y la fideuá.

Imagen 2. Platos elaborados en Vill-Rus



Fuente: Imágenes publicadas en Google por parte de los clientes del restaurante Vill-Rus.

Imagen 3. Carta del Bar-Restaurante Vill-Rus

VILL - RUS		
Bar - Restaurant - Cafeteria		
Racions	Raciones	Preu - precio
<i>Alons de pollastre adobats</i>	<i>Alones de pollo adobados</i>	7,75 €
<i>Callos</i>	<i>Callos</i>	8,95 €
<i>Cargols</i>	<i>Caracoles</i>	SM
<i>Carn amb tomàquet</i>	<i>Carne con tomate</i>	9,75 €
<i>Carpaccio de bacallà</i>	<i>Carpaccio de bacalao</i>	13,50 €
<i>Cloïsses a la marinera</i>	<i>Almejas a la marinera</i>	18,00 €
<i>Ensaladilla russa</i>	<i>Ensaladilla rusa</i>	9,90 €
<i>Escamerlans a la planxa</i>	<i>Cigalas a la plancha</i>	24,00 €
<i>Formatge</i>	<i>Queso</i>	12,75 €
<i>Gambes a la planxa</i>	<i>Gambas a la plancha</i>	18,50 €
<i>Llagostins bullits</i>	<i>Langostinos hervidos</i>	12,00 €
<i>Mandonguilles</i>	<i>Albóndigas</i>	9,75 €
<i>Musclos a la marinera</i>	<i>Mejillones a la marinera</i>	8,25 €
<i>Patates braves</i>	<i>Patatas bravas</i>	7,75 €
<i>Pernil salat</i>	<i>Jamón serrano</i>	12,75 €
<i>Pernil ibèric</i>	<i>Jamón ibérico</i>	22,00 €
<i>Pinxo</i>	<i>Pincho</i>	9,75 €
<i>Pop a la gallega</i>	<i>Pulpo a la gallega</i>	14,00 €
<i>Seitons amb vinagre</i>	<i>Boquerones en vinagre</i>	12,50 €
<i>Sípia a la planxa</i>	<i>Sepia a la plancha</i>	18,00 €
<i>Xipirons a l'andalusa</i>	<i>Chipirones a la andaluza</i>	9,25 €
<i>Xipirons a la planxa</i>	<i>Chipirones a la plancha</i>	9,90 €
Tapes	Tapas	
<i>Alons de pollastre adobats</i>	<i>Alones de pollo adobados</i>	4,75 €
<i>Callos</i>	<i>Callos</i>	4,90 €
<i>Carn amb tomàquet</i>	<i>Carne con tomate</i>	5,85 €
<i>Cloïsses a la marinera</i>	<i>Almejas a la marinera</i>	9,00 €
<i>Ensaladilla russa</i>	<i>Ensaladilla rusa</i>	6,80 €
<i>Escopinyes</i>	<i>Berberechos</i>	8,25 €
<i>Llagostins bullits</i>	<i>Langostinos hervidos</i>	8,00 €
<i>Mandonguilles</i>	<i>Albóndigas</i>	6,25 €
<i>Musclos a la marinera</i>	<i>Mejillones a la marinera</i>	4,85 €
<i>Olives</i>	<i>Aceitunas</i>	2,50 €
<i>Patates braves</i>	<i>Patatas bravas</i>	4,75 €
<i>Pinxo</i>	<i>Pincho</i>	5,90 €
<i>Seitons amb vinagre</i>	<i>Boquerones en vinagre</i>	8,00 €
<i>Sípia a la planxa</i>	<i>Sepia a la plancha</i>	10,00 €
<i>Xipirons</i>	<i>Chipirones</i>	5,50 €

VILL - RUS

Bar - Restaurant - Cafeteria

<i>Entrepàns</i>	<i>Bocadillos</i>	<i>Preu - precio</i>
<i>Anxoves</i>	<i>Anchoas</i>	4,90 €
<i>Béicon</i>	<i>Beicon</i>	4,30 €
<i>Béicon amb formatge</i>	<i>Beicon con queso</i>	4,60 €
<i>Casa: llom, pernil, formatge i pebrot</i>	<i>Casa: lomo, jamón, queso y pimiento</i>	6,60 €
<i>Fuet</i>	<i>Fuet</i>	4,25 €
<i>Llom</i>	<i>Lomo</i>	4,60 €
<i>Llom amb formatge</i>	<i>Lomo con queso</i>	4,90 €
<i>Llonganissa amb formatge i ceba</i>	<i>Longaniza con queso y cebolla</i>	6,50 €
<i>Pernil dolç</i>	<i>Jamón dulce</i>	3,90 €
<i>Pernil dolç amb formatge</i>	<i>Jamón dulce con queso</i>	4,25 €
<i>Pernil salat</i>	<i>Jamón serrano</i>	4,25 €
<i>Pernil salat amb formatge</i>	<i>Jamón serrano con queso</i>	4,60 €
<i>Tonyina</i>	<i>Atún</i>	4,50 €
<i>Truita a la francesa</i>	<i>Tortilla a la francesa</i>	3,90 €
<i>Truita de formatge</i>	<i>Tortilla de queso</i>	4,85 €
<i>Truita de pernil salat</i>	<i>Tortilla de jamón serrano</i>	4,85 €
<i>Truita de tonyina</i>	<i>Tortilla de atún</i>	4,85 €
<i>Xoriço</i>	<i>Chorizo</i>	4,00 €
<i>Xoriço picant</i>	<i>Chorizo picante</i>	4,25 €
<i>Bikini béicon</i>	<i>Bikini beicon</i>	2,75 €
<i>Bikini béicon amb formatge</i>	<i>Bikini beicon con queso</i>	3,20 €
<i>Bikini béicon amb formatge i ou</i>	<i>Bikini beicon con queso y huevo</i>	3,95 €
<i>Bikini pernil dolç</i>	<i>Bikini jamón dulce</i>	2,60 €
<i>Bikini pernil dolç amb formatge</i>	<i>Bikini jamón dulce con queso</i>	2,75 €
<i>Hamburguesa amb enciam, tomaquet i ceba + 0,30€ per extra</i>	<i>Hamburguesa con lechuga, tomate y cebolla + 030€ por extra</i>	3,75 €
<i>Hamburguesa amb enciam, tomaquet, ceba i ou + 0,30€ per extra</i>	<i>Hamburguesa con lechuga, tomate, cebolla y huevo + 030€ por extra</i>	4,75 €

VILL - RUS

Bar - Restaurant - Cafeteria

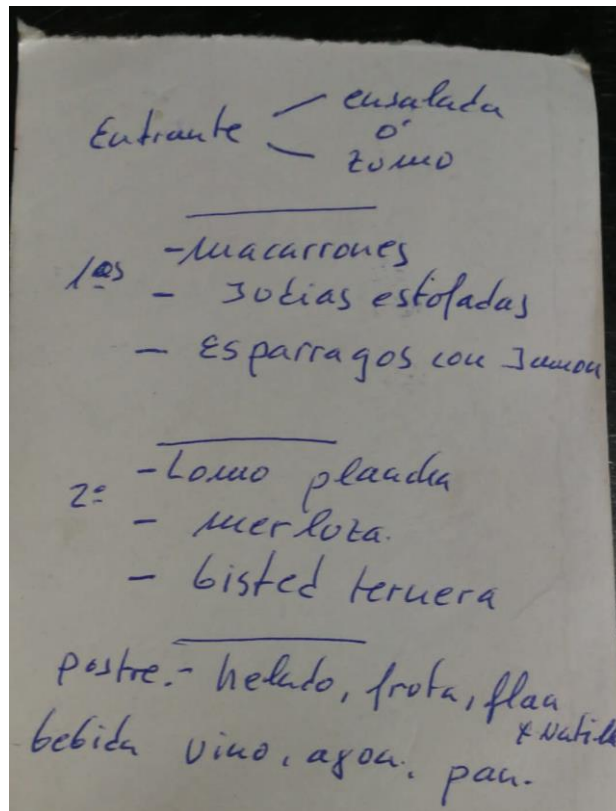
		Preu - precio
Llesques	Rebanadas	
Anxoves amb escalivada	Anchoas con escalibada	9,75 €
Béicon amb ceba	Beicon con cebolla	7,00 €
Béicon amb formatge, ceba i pebrot	Beicon con queso, cebolla y pimiento	8,25 €
Carpaccio	Carpaccio	9,50 €
Casa: 2 ous, llom, pernil, formatge i pebrot	Casa: 2 huevos, lomo, jamón, queso y pimiento	9,95 €
Fuet	Fuet	6,75 €
Llom amb escalivada	Lomo con escalibada	9,00 €
Llom amb formatge	Lomo con queso	8,50 €
Llonganissa amb escalivada	Longaniza con escalibada	9,90 €
Pernil amb formatge	Jamón con queso	7,90 €
Pinxo	Pincho	8,90 €
Plats combinats	Platos combinados	
Bistec a la Planxa	Bistec a la plancha	9,90 €
Bistec al pebre	Bistec a la pimienta	12,50 €
Costelles de xai	Costillas de cordero	14,75 €
Escalopa	Escalopa	8,90 €
Llom	Lomo	8,75 €
Llonganissa	Longaniza	9,25 €
Pinxo	Pincho	9,50 €
Xurrasco	Churrasco	11,50 €
Combinat de peix	Combinado de pescado	35,00 €
Lluç a la planxa	Merluza a la plancha	10,00 €
Sípia a la planxa (1 peça)	Sepia a la plancha (1 pieza)	13,00 €
Sípia a la planxa (2 peces)	Sepia a la plancha (2 piezas)	19,00 €
Sugeriments	Sugerencias	
Entrecot al gust	Entrecot al gusto	14,75 €
Arròs negre (mínim 2 racions)	Arroz negro (mínimo 2 raciones)	13,00 €
Bacallà a la llauna	Bacalao a la "llauna"	14,00 €
Fideuà (mínim 2 racions)	Fideuà (mínimo 2 raciones)	13,00 €
Lluç a la basca	Merluza a la vasca	13,75 €
Paella de peix (mínim 2 racions)	Paella de pescado (mínimo 2 raciones)	13,00 €

Fuente: Fotografía realizada por Juan Antonio, dueño del restaurante Vill-Rus (2023).

ANEXO 7. EJEMPLO DE MENÚ DEL DÍA

A continuación se encuentra uno de los menús diarios que ofrece el restaurante, específicamente el del día 18 de abril de 2023.

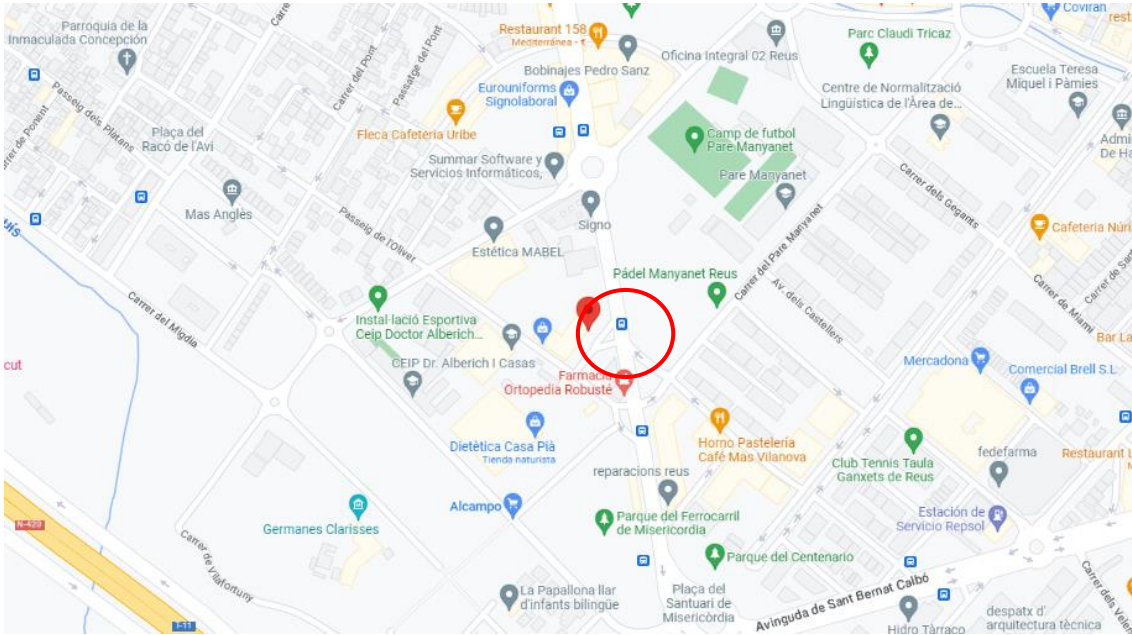
Imagen 4. Menú del día (18 de abril de 2023)



Fuente: Fotografía realizada por Juan Antonio, dueño del restaurante Vill-Rus (2023).

ANEXO 8. UBICACIÓN DE VILL-RUS

Imagen 5. Ubicación de Vill-Rus



Fuente: Captura de pantalla extraída de Google Maps (2023).

ANEXO 9. EJEMPLO DE PROCESOS DE PRESTACIÓN DEL SERVICIO Y DE ATENCIÓN AL CLIENTE

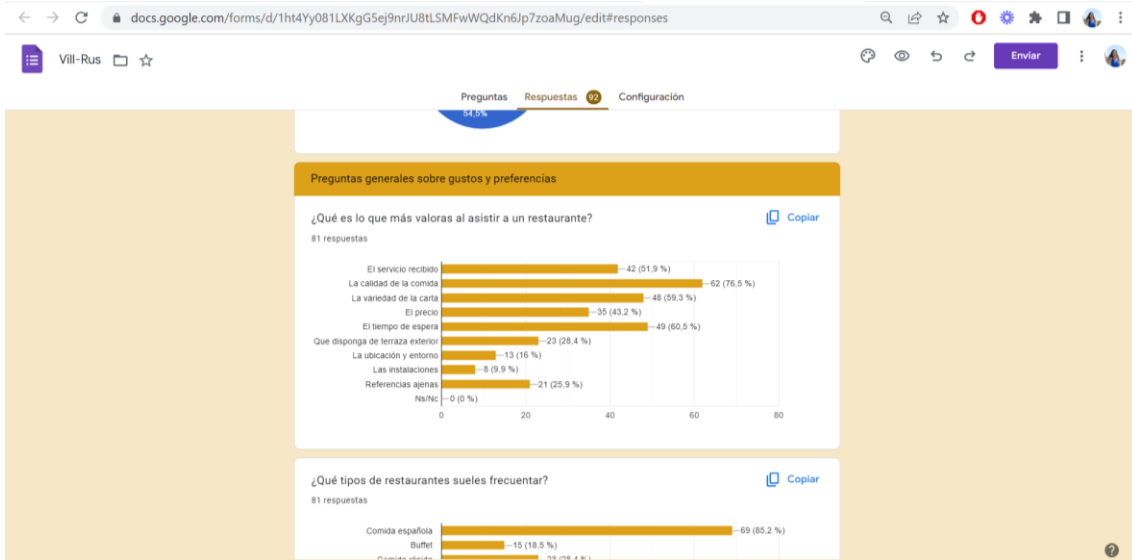
Cuando llega un cliente al restaurante, primero de todo se le da la bienvenida; se ofrece una mesa del establecimiento; se le da la carta; y se toma orden de la bebida. Seguidamente, se entrega la misma y algún aperitivo para que pueda ir comiendo mientras espera. Una vez se observa que el cliente ya está dispuesto a pedir los platos, el camarero se acerca y le toma nota, y si fuera necesario, le comunica alguna recomendación o sugerencia. En el caso de que pida bastantes platos de golpe, se traerán algunos primero y el resto quedarán en espera en la cocina. También es importante saber detectar si los clientes tienen prisa o no, y cuál es la situación de la cocina.

Una vez se piden los platos, inmediatamente se entrega la comanda al cocinero. Este deberá llevarlo a cabo con la máxima eficacia para evitar la espera del cliente, y deberá tener en cuenta posibles modificaciones solicitadas. Una vez el cocinero ha finalizado la elaboración del plato, se le entrega al camarero y éste lo sirve en la mesa. Estos pasos se vuelven a repetir para el resto de platos, reenviando siempre la orden del plato siguiente antes de que el cliente termine con el anterior. Además, el camarero deberá pasar de vez en cuando por la mesa para revisar que todo sea correcto y que no haga falta nada más.

Después, se retiran los platos de la mesa y se entrega la carta de postre o cafés. Unos minutos después, se toma la orden y se entrega la comanda al cocinero o al trabajador que prepara las bebidas. Una vez se ha consumido todo, se vuelve a limpiar la mesa y se pregunta si necesita algo más. Finalmente, se entrega la cuenta y se cobra; asimismo, se agradece al cliente su visita al restaurante y se le despide.

ANEXO 10. RESULTADOS DE LA ENCUESTA REALIZADA

Imagen 6. Captura de pantalla justificando las respuestas de la encuesta



Fuente: Elaboración propia (2023). Captura de pantalla extraída de Google Forms.

Bar-restaurante Vill-Rus

Esta encuesta corresponde al Trabajo de Fin de Grado de Administración y Dirección de Empresas (URV). Los resultados obtenidos a través de esta servirán para llegar a conclusiones sobre posibles mejoras que se puedan realizar en el bar-restaurante Vill-Rus. En base a estos resultados, se desarrollarán las estrategias más adecuadas para mejorar la situación actual de dicho restaurante. Las respuestas serán tratadas de manera agregada; nunca de forma individual.

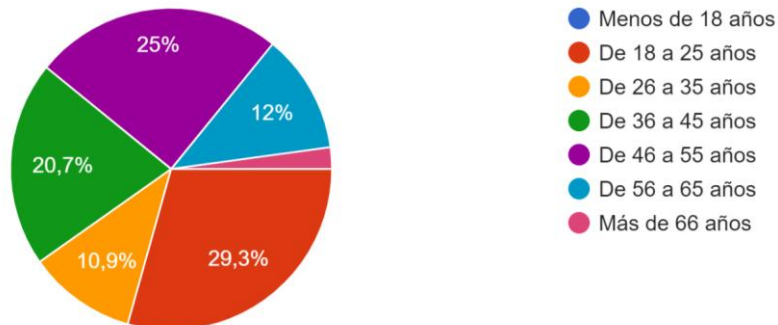
La encuesta tiene una duración aproximada de 5 minutos.

Os agradecemos por avanzado vuestra colaboración.

Gráfico 1. Edad de los encuestados

¿A qué intervalo de edad perteneces?

92 respuestas

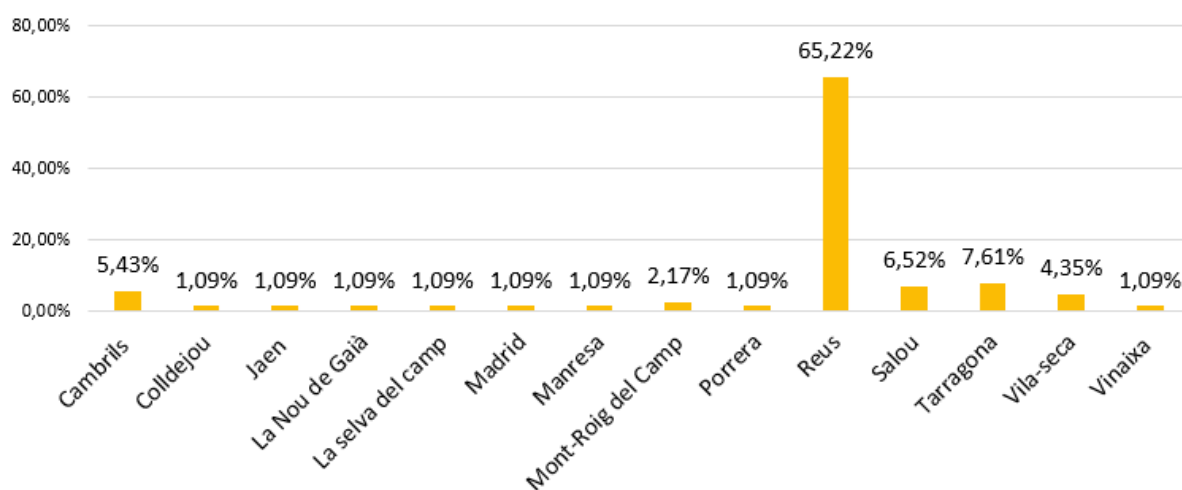


Fuente: Elaboración propia (2023).

Gráfico 2. Población o ciudad de residencia de los encuestados

Indica tu población o ciudad de residencia

92 respuestas

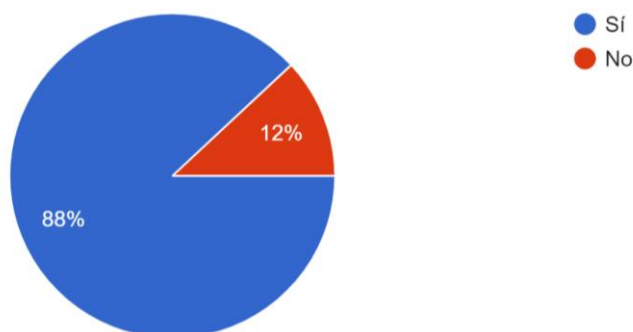


Fuente: Elaboración propia (2023).

Gráfico 3. Asistencia a Vill-Rus

¿Has ido alguna vez a Vill-Rus?

92 respuestas



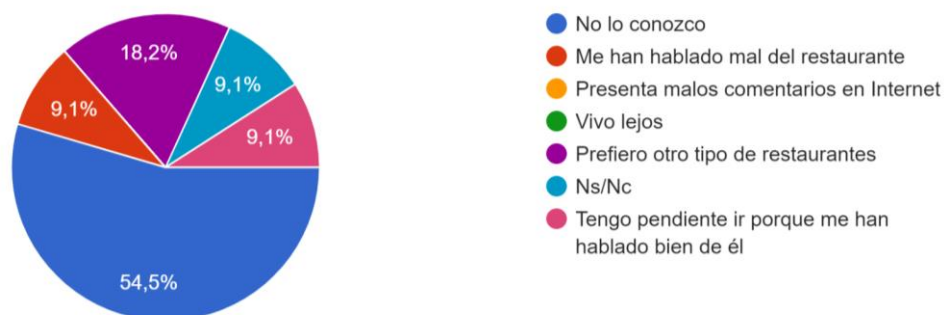
Fuente: Elaboración propia (2023).

Las personas que respondieron “Sí” en la pregunta anterior, pasan directamente a la siguiente sección. Las personas que respondieron “No”, pasan a la siguiente pregunta e inmediatamente finalizan el cuestionario.

Gráfico 4. Motivo por el que los encuestados nunca han ido a Vill-Rus

¿Por qué nunca has ido a Vill-Rus?

11 respuestas



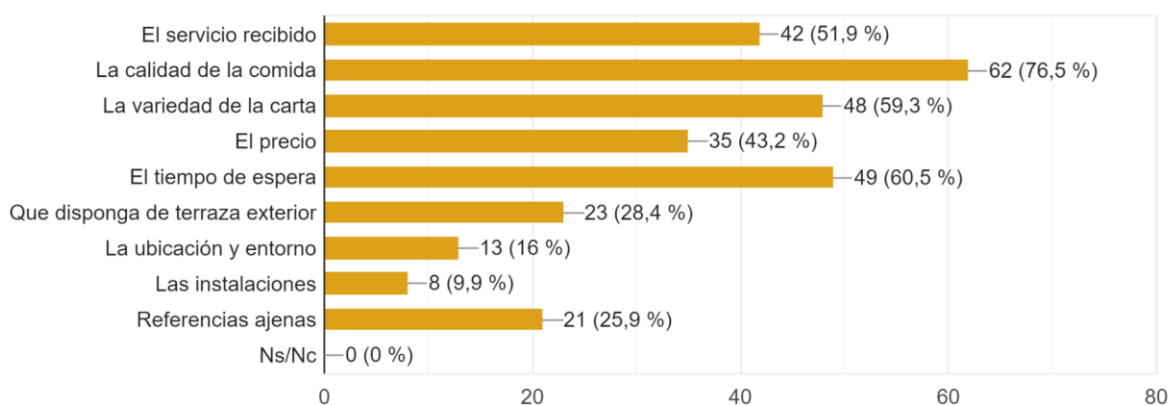
Fuente: Elaboración propia (2023).

Preguntas generales sobre gustos y preferencias

Gráfico 5. Factores que valoran los encuestados al asistir a un restaurante

¿Qué es lo que más valoras al asistir a un restaurante?

81 respuestas

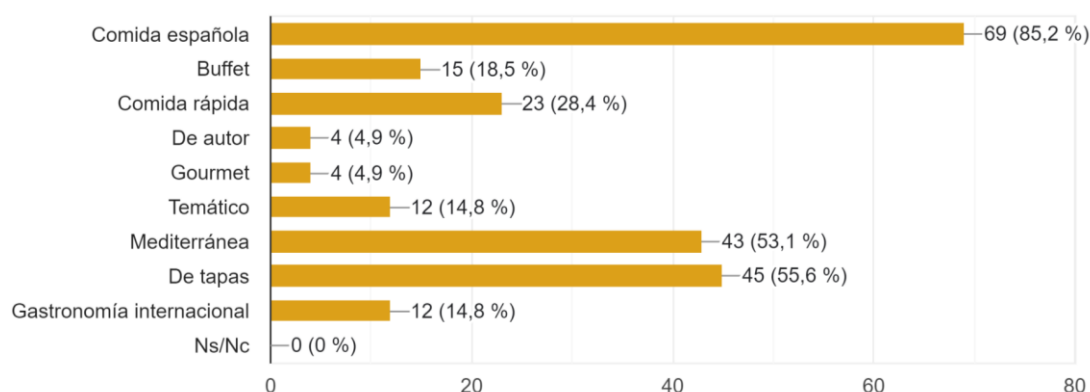


Fuente: Elaboración propia (2023).

Gráfico 6. Tipos de restaurantes que frecuentan los clientes de Vill-Rus

¿Qué tipos de restaurantes sueles frecuentar?

81 respuestas



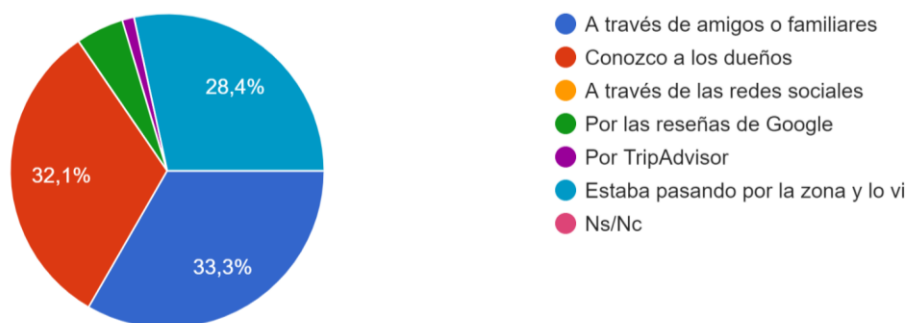
Fuente: Elaboración propia (2023).

Vill-Rus y los hábitos de consumo

Gráfico 7. Cómo conocieron, los encuestados, el restaurante Vill-Rus

¿Cómo conociste el bar-restaurante Vill-Rus?

81 respuestas

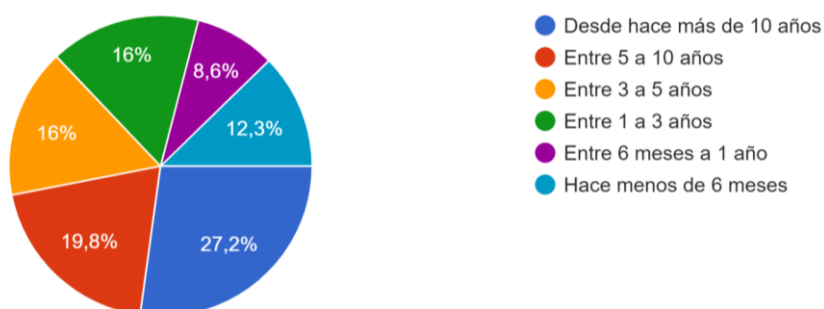


Fuente: Elaboración propia (2023).

Gráfico 8. Desde cuándo los encuestados van al restaurante Vill-Rus

¿Desde cuándo vas a Vill-Rus?

81 respuestas

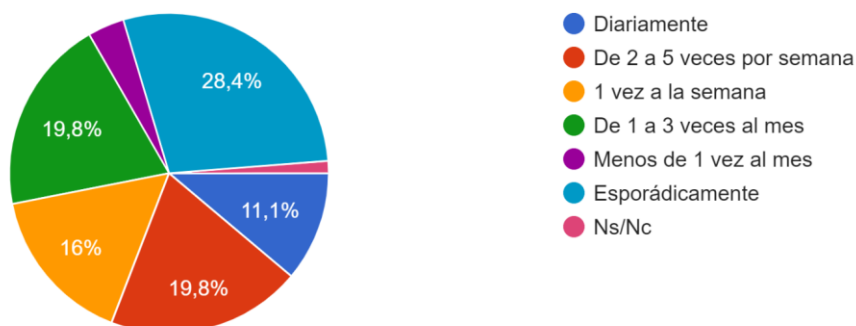


Fuente: Elaboración propia (2023).

Gráfico 9. Frecuencia de consumo de los clientes de Vill-Rus

¿Con qué frecuencia consumes en Vill-Rus?

81 respuestas

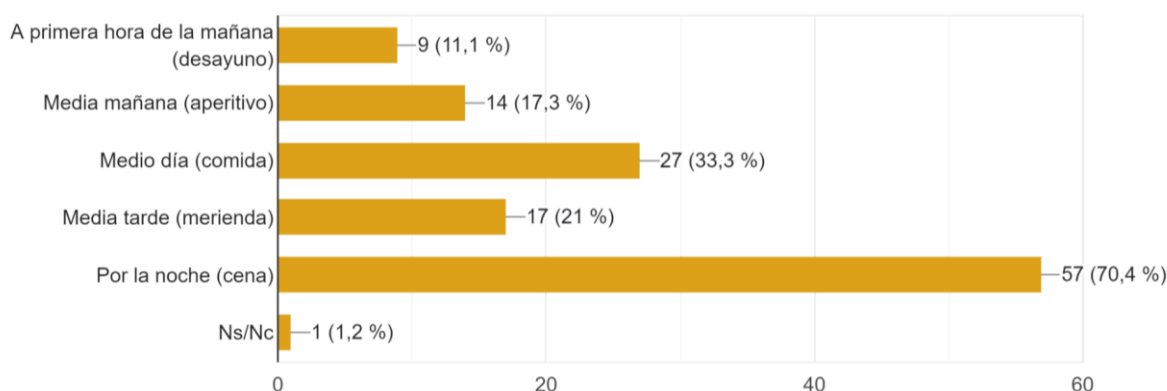


Fuente: Elaboración propia (2023).

Gráfico 10. En qué franja horaria acuden los clientes encuestados a Vill-Rus

¿En qué franja horaria sueles visitar el restaurante con más frecuencia?

81 respuestas

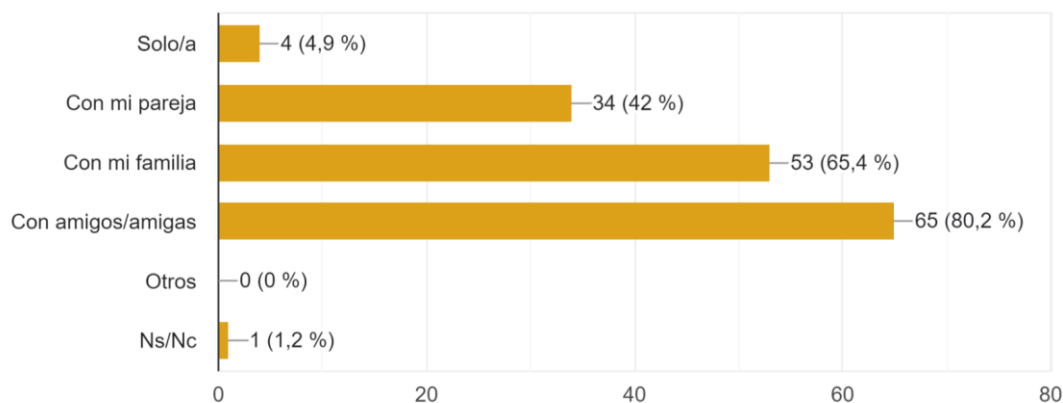


Fuente: Elaboración propia (2023).

Gráfico 11. Acompañantes de los clientes de Vill-Rus

¿Con quién sueles visitar el restaurante?

81 respuestas

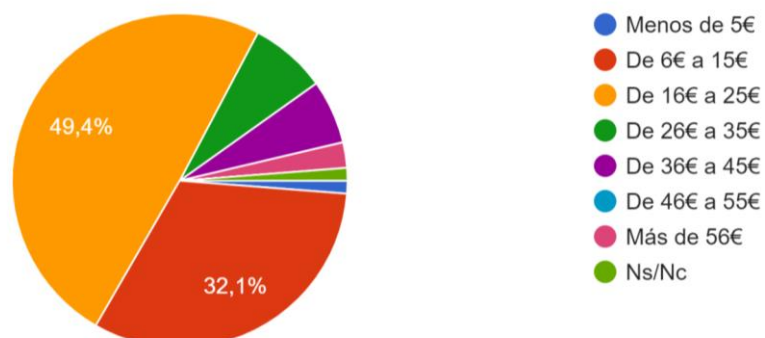


Fuente: Elaboración propia (2023).

Gráfico 12. Gasto en Vill-Rus de los clientes encuestados

¿Cuánto sueles gastar aproximadamente en Vill-Rus? (cantidad por persona)

81 respuestas

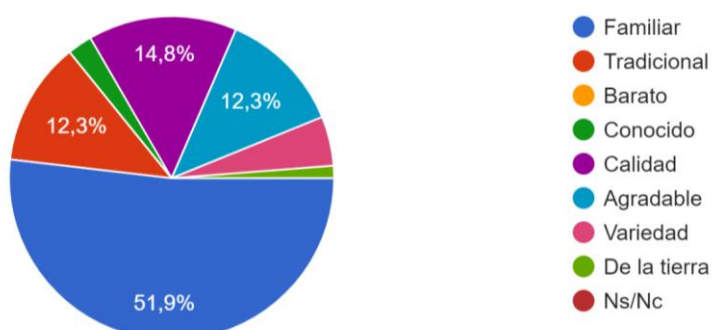


Fuente: Elaboración propia (2023).

Gráfico 13. Descripción de Vill-Rus en una sola palabra

¿Cómo describirías a Vill-Rus en una sola palabra?

81 respuestas

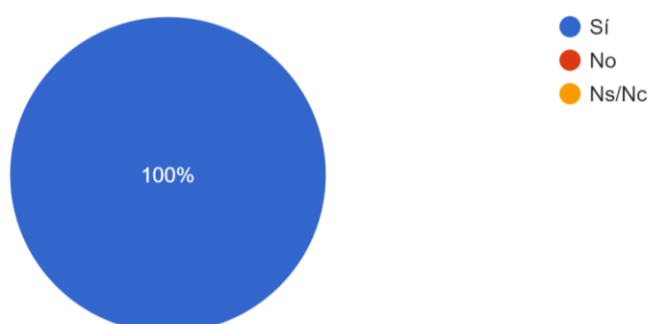


Fuente: Elaboración propia (2023).

Gráfico 14. Acceso al restaurante Vill-Rus

¿Te resulta fácil acceder al restaurante?

81 respuestas



Fuente: Elaboración propia (2023).

Las personas que respondieron “Sí” en la pregunta anterior, pasan a la siguiente sección, y los que respondieron “No” -en este caso ningún encuestado-, pasan a la siguiente pregunta antes de pasar de sección:

Si has respondido que no, concreta algo más tu respuesta

0 respuestas

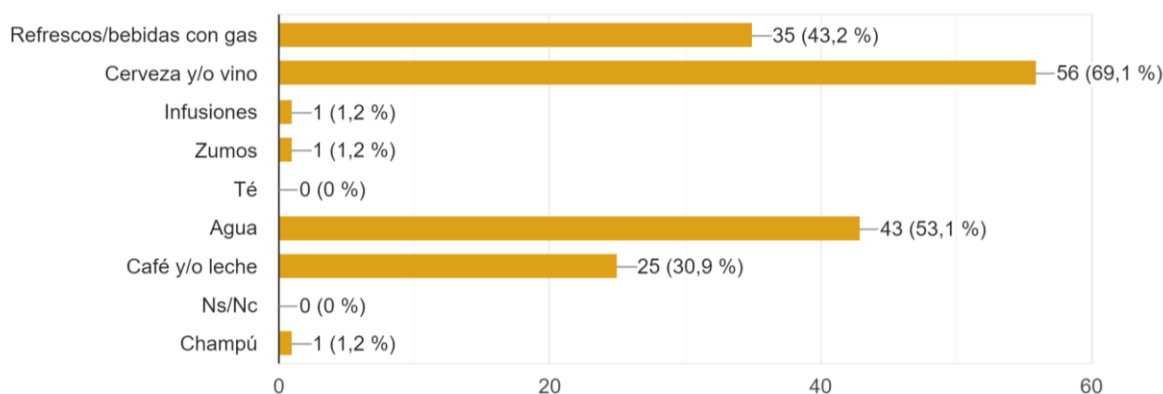
Aún no hay respuestas para esta pregunta.

Comida y servicio de Vill-Rus

Gráfico 15. Bebidas más demandadas por los encuestados

¿Qué tipo de bebidas sueles pedir?

81 respuestas

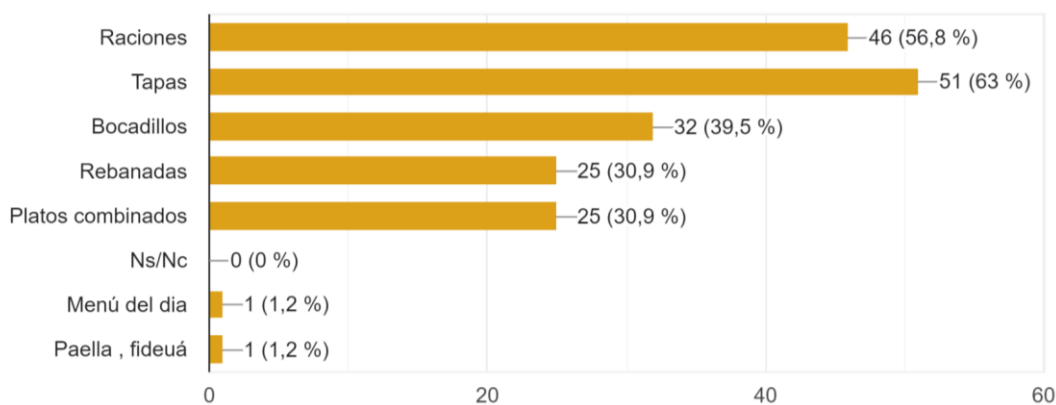


Fuente: Elaboración propia (2023).

Gráfico 16. Platos más demandados por los encuestados

¿Qué tipo de platos sueles pedir?

81 respuestas



Fuente: Elaboración propia (2023).

Tabla 11. Mejores platos de Vill-Rus según los encuestados

Indica cuáles te parecen los mejores platos de Vill-Rus

81 respuestas

Todas las respuestas se indican en la siguiente tabla, donde entre paréntesis se muestra la cantidad de personas que han mencionado cada plato.

Alitas (+10)	Rebanada (<i>llesca</i>) de la casa y varias (+14)	Patatas bravas (+11)	Migas (+5)	Mejillones a la plancha (+6)	Arroces (+1)
Sepia a la plancha (+2)	Pulpo a la gallega (+2)	Plato combinado (+2)	Callos (+4)	Chipirones (+2)	Alcachofas fritas (+8)
Morros de cerdo (+3)	Albóndigas (+1)	Croquetas (+4)	Ensaladilla (+2)	Calamares a la romana (+1)	Carne en salsa (+1)
Butifarra (+1)	Almeja a la plancha (+1)	Paella (+1)	Bocadillo de tortilla (+1)	Tapas (+5)	Caracoles a la llauna (+1)

Fuente: Elaboración propia (2023).

Tabla 12. Peores platos de Vill-Rus según los encuestados

¿Qué plato/platos te parecen los peores de Vill-Rus?

81 respuestas

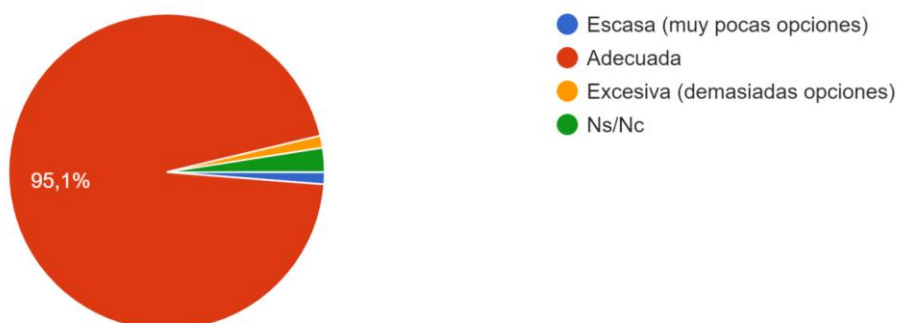
Ninguno (+72)	Salsa bravas (+8)	Espárragos blancos (+1)
---------------	-------------------	-------------------------

Fuente: Elaboración propia (2023).

Gráfico 17. Calificación de la variedad de opciones del menú

¿Cómo calificarías la variedad de opciones del menú?

81 respuestas



Fuente: Elaboración propia (2023).

Tabla 13. Platos que faltan en la carta de Vill-Rus según los encuestados

¿Consideras que faltaría algún plato o bebida más en la carta?

81 respuestas

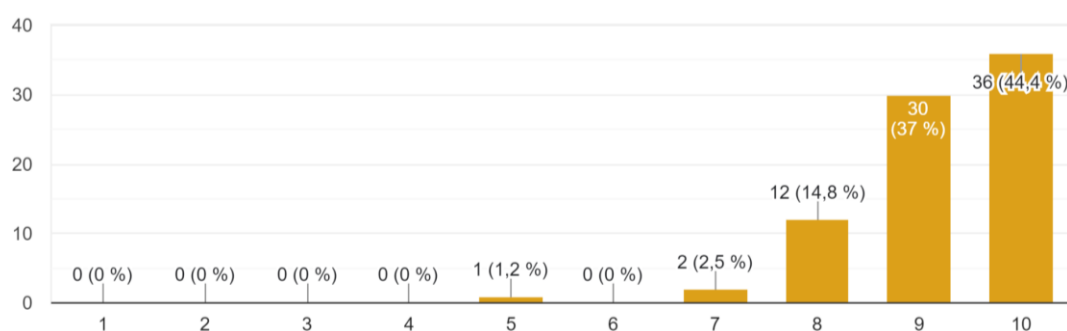
No (+78)	Bocadillos para celíacos (+1)	Marisco (+1)	Más opciones para alérgicos y personas veganas/vegetarianas (+1)
----------	-------------------------------	--------------	--

Fuente: Elaboración propia (2023).

Gráfico 18. Valoración de la relación calidad/precio de la comida de Vill-Rus

Valora del 1 al 10 la relación calidad/precio de la comida.

81 respuestas

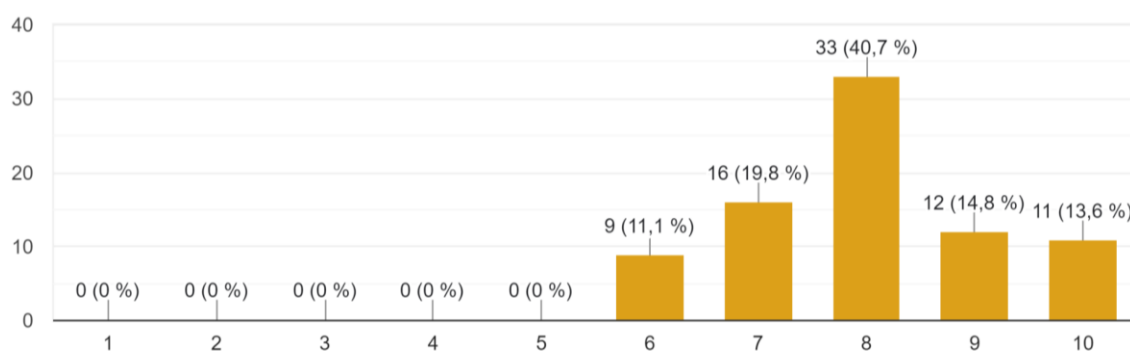


Fuente: Elaboración propia (2023).

Gráfico 19. Valoración de la rapidez del servicio de Vill-Rus

Valora del 1 al 10 la rapidez del servicio.

81 respuestas

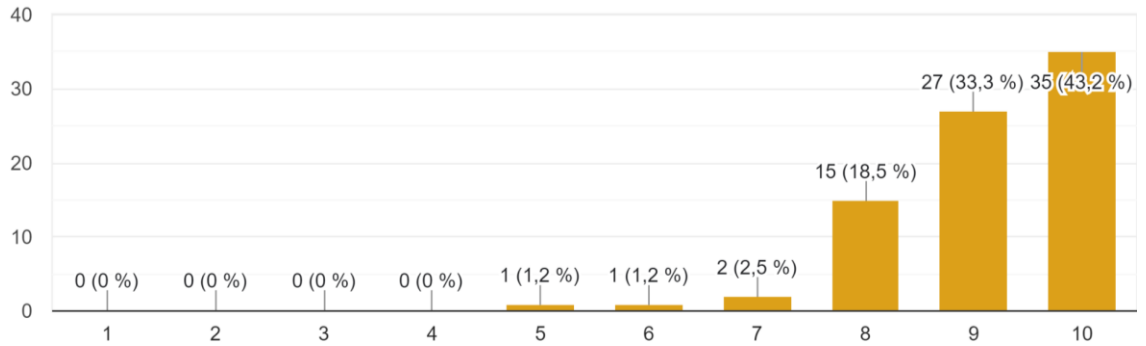


Fuente: Elaboración propia (2023).

Gráfico 20. Nivel de satisfacción en base al trato recibido por el personal de Vill-Rus

¿Cuál es tu nivel de satisfacción en base al trato recibido por el personal del restaurante?

81 respuestas

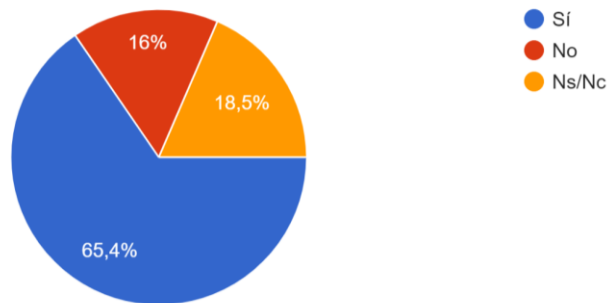


Fuente: Elaboración propia (2023).

Gráfico 21. Servicio de comida a domicilio

¿Te gustaría que Vill-Rus te llevara la comida a casa?

81 respuestas



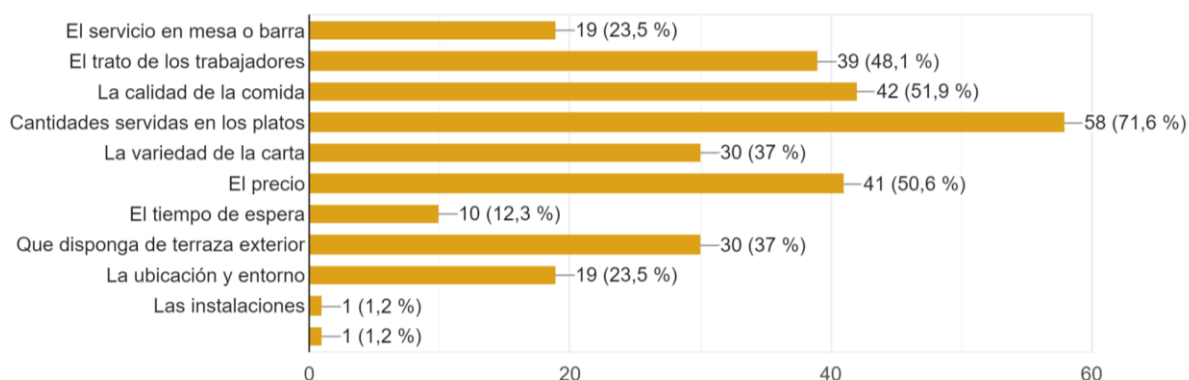
Fuente: Elaboración propia (2023).

Opinión general acerca de Vill-Rus

Gráfico 22. Factores positivos de Vill-Rus según los encuestados

¿Qué factor positivo destacarías de Vill-Rus?

81 respuestas

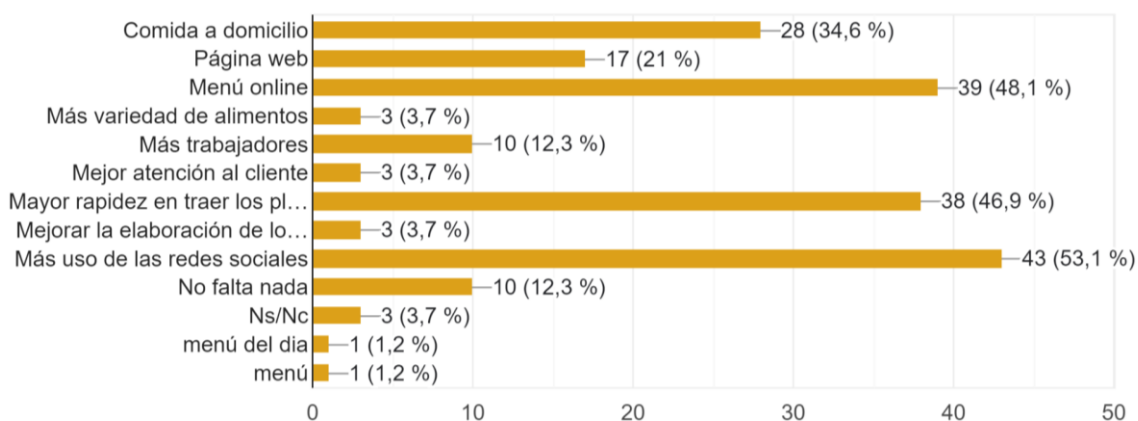


Fuente: Elaboración propia (2023).

Gráfico 23. Factores negativos de Vill-Rus según los encuestados

¿Cuál de estos elementos consideras que faltaría en Vill-Rus?

81 respuestas



Fuente: Elaboración propia (2023).

Tabla 14. Mejoras de Vill-Rus según los encuestados

¿Qué mejorarías de Vill-Rus?

81 respuestas

Nada / es un buen bar (+10)	Local más grande (+9)	Rapidez en el servicio / mejorar tiempos de espera (+19)	Uso de redes sociales (+10)	Cierre por vacaciones (+1)
Menú online (+4)	Terraza cubierta (+3)	Más mesas (+5)	Más personal (+9)	Decoración interior (+1)
Poner menú diario en redes	Ns/Nc (+7)			

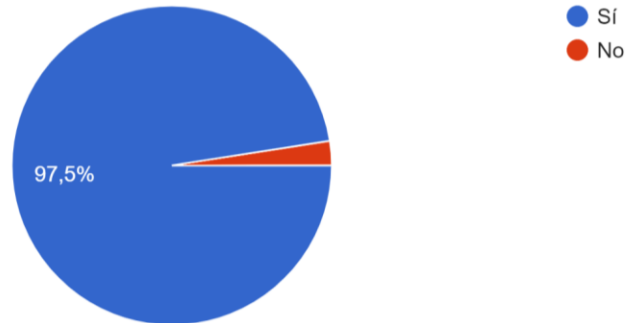
sociales (+3)				
---------------	--	--	--	--

Fuente: Elaboración propia (2023).

Gráfico 24. Recomendación de Vill-Rus

¿Recomendarías Vill-Rus a tus conocidos?

81 respuestas

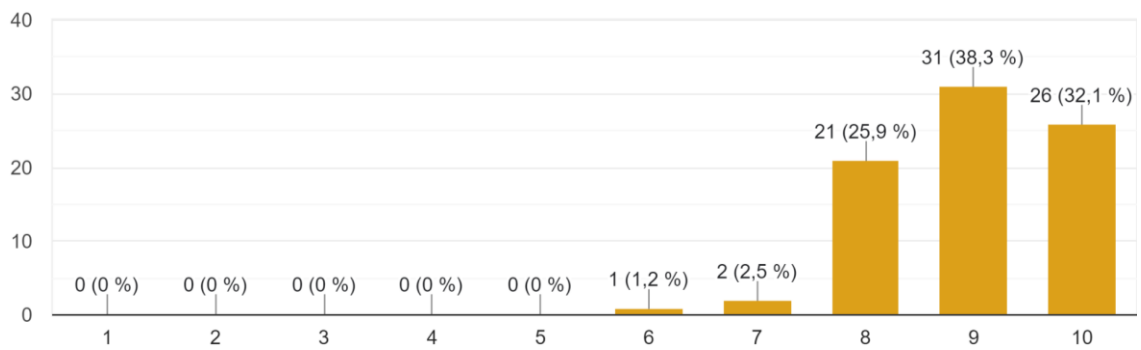


Fuente: Elaboración propia (2023).

Gráfico 25. Valoración general del restaurante Vill-Rus

Valora de manera general el Restaurante Vill-Rus, siendo 1 nada satisfecho, y 10 totalmente satisfecho

81 respuestas

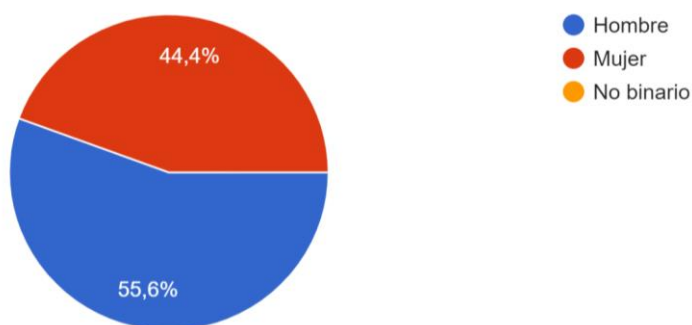


Fuente: Elaboración propia (2023).

Datos de clasificación

Gráfico 26. Sexo de los encuestados

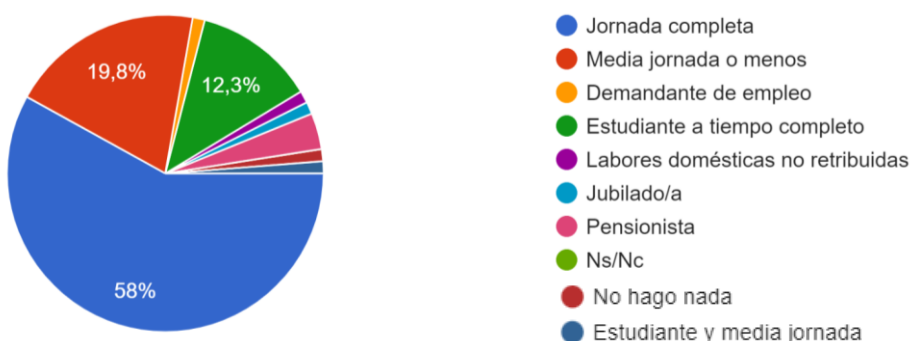
Sexo
81 respuestas



Fuente: Elaboración propia (2023).

Gráfico 27. Situación laboral actual de los encuestados

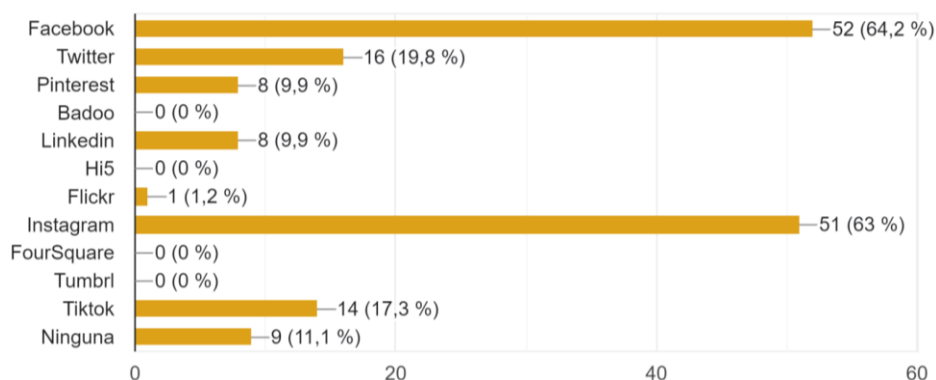
¿Cuál es tu situación laboral actual?
81 respuestas



Fuente: Elaboración propia (2023).

Gráfico 28. Redes sociales que utilizan los encuestados

¿Qué redes sociales utilizas?
81 respuestas



Fuente: Elaboración propia (2023).

Mensaje al final de la encuesta: ¡Muchas gracias por tu colaboración!

ANEXO 11. FICHA TÉCNICA DE LA ENCUESTA

Tabla 15. Ficha técnica de la encuesta

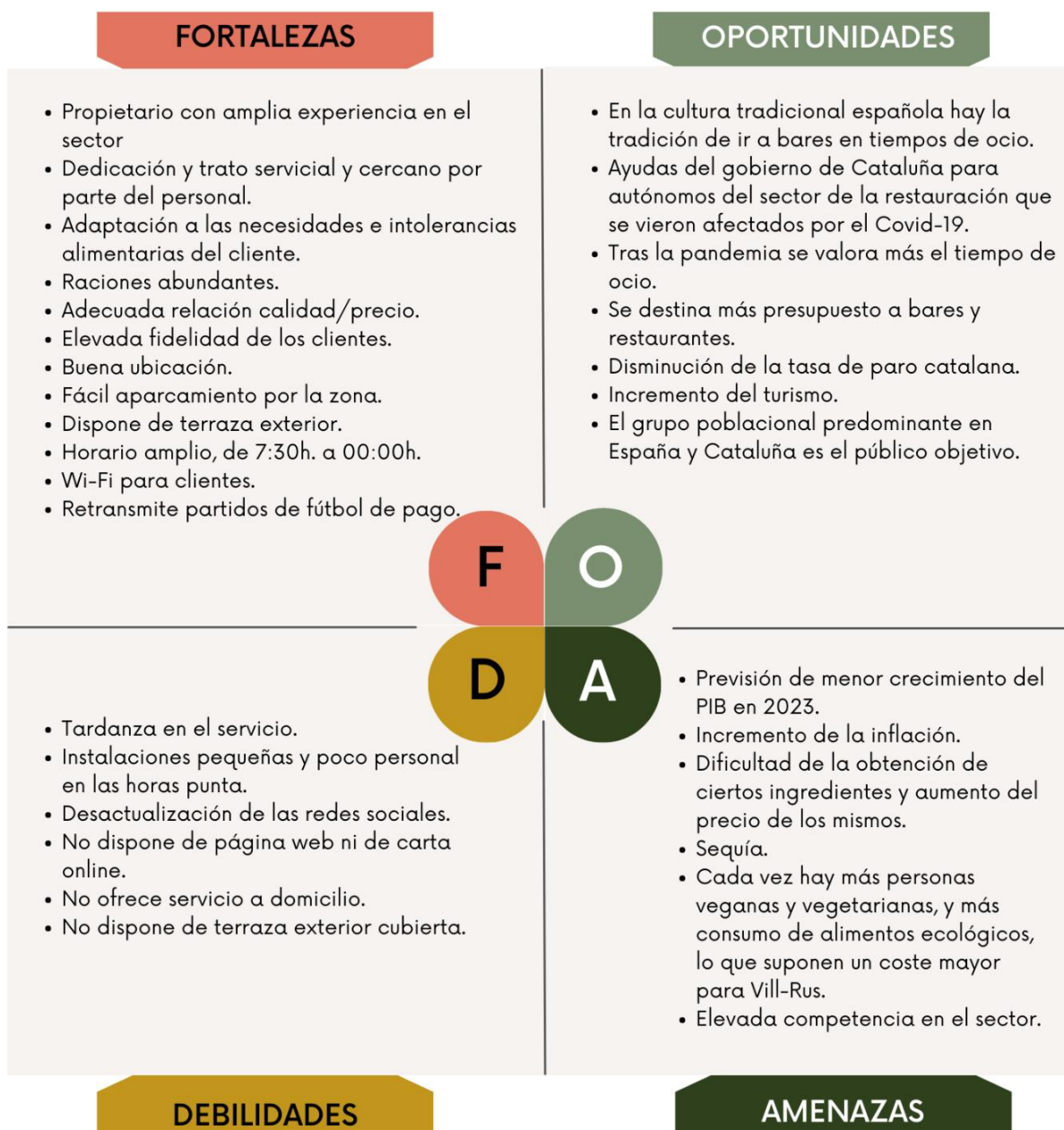
Objetivo	El objetivo de dicha encuesta es conocer la opinión de los clientes acerca del restaurante, así como las áreas de Vill-Rus que requieren de una mejora; y las que resultan una fortaleza y una ventaja competitiva. Asimismo, se pretende medir la calidad de los productos y servicio ofrecido. De esta manera, se definirán las estrategias más adecuadas y los planes de acción.
Ámbito y universo	Personas mayores de 18 años y sin límite de edad máximo; que residan en España, específicamente en Cataluña; y que conozcan el restaurante Vill-Rus y hayan asistido alguna vez.
Tamaño de la muestra	92 encuestas.
Método de muestreo	<p>Muestreo empírico por cuotas de edad y residencia. También se utiliza un muestreo no probabilístico o no aleatorio, donde los encuestados han sido elegidos a juicio, dirigiéndose presencialmente al restaurante Vill-Rus para hacer llegar las encuestas a los <u>clientes</u>. Así pues, se ha realizado a aquellos clientes que estaban dispuestos a contestar la mencionada encuesta, por lo que se ha enviado a las personas que cumplían los requisitos.</p> <p>No se trataba de que contestasen la encuesta en ese preciso momento, sino que escaneasen el código QR que habíamos elaborado y tratasen de compartir el enlace con el mayor número de conocidos posible, a poder ser que hayan ido alguna vez al restaurante. Por ello, se acudió al restaurante tres veces distintas, coincidiendo con los días o momentos que Vill-Rus suele presentar mayor afluencia: un viernes noche y un sábado al mediodía y por la noche. Asimismo, el enlace de la encuesta fue enviado por Whatsapp y por Instagram a nuestros conocidos.</p>
Tratamiento previo de la información si esta se somete a corrección	<p>De las 92 encuestas recibidas, se han eliminado las que no cumplían el requisito de comer alguna vez en Vill-Rus, quedando 81 encuestas para analizar. Entre estas últimas, no se ha realizado ninguna corrección, puesto que no presentaban incoherencias en las respuestas.</p> <p>Aquellas que no han superado el filtro mencionado, únicamente se tendrán en cuenta para contemplar por qué nunca han asistido al restaurante.</p>

<p>Metodología</p>	<p>La herramienta utilizada para la elaboración de la encuesta ha sido el formulario de Google Forms. En ella, se incluyeron preguntas tanto de aspecto cuantitativo como cualitativo con la finalidad de conocer los hábitos de consumo de los clientes de Vill-Rus, así como su nivel de satisfacción en base al servicio recibido durante su estancia en el establecimiento.</p> <p>Los datos obtenidos se han recogido mediante la difusión del siguiente enlace: https://forms.gle/1iYG33nFZ9X3k8PD9, enviado de manera online -por Whatsapp, Instagram y Gmail- a conocidos, amigos y clientes de Vill-Rus.</p>
<p>Datos del inicio y final de la realización de las encuestas</p>	<p>Encuesta iniciada el día 15 de abril de 2023, y finalizada el día 23 de abril de 2023.</p>
<p>Responsables del trabajo de campo</p>	<p>Estudiantes de Administración y Dirección de Empresas: Laura Díaz Alba y Sheila Sánchez González.</p>

Fuente: Elaboración propia (2023).

ANEXO 12. ANÁLISIS DAFO

Imagen 7. Análisis DAFO



Fuente: Elaboración propia a partir de la herramienta Canva (2023).

ANEXO 13. ACCIONES PROPUESTAS EN FUNCIÓN DE LOS OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS DETERMINADAS

Tabla 16. Plan de acciones propuestas en función de las estrategias establecidas

OBJETIVOS	ESTRATEGIAS	ACCIONES
Diferenciarse de los competidores	Estrategia de diferenciación	Elaborar un calendario mensual con eventos y celebraciones
		Convertir la rebanada de la casa en el plato estrella
Incrementar la notoriedad de marca	Estrategia de crecimiento y de comunicación	Puntos de venta o <i>stands</i> en eventos y ferias
		Aumentar la presencia en las redes sociales (uso y anuncios de pago)
Mejorar la satisfacción del cliente	Estrategia de servicio	Informar a los clientes sobre el tiempo de espera y mantenerlos ocupados
		Implantación de la aplicación <i>Take it Easy</i>
Ampliar los canales de distribución	Estrategia de distribución	Contratar a una empresa de reparto de comida a domicilio
Incrementar las ventas del restaurante en un 10% los días de menor afluencia	Estrategia de comunicación y de ventas	Realizar descuentos y promociones los lunes y martes
		Venta cruzada o cross-selling
		Elaborar un calendario mensual con eventos y celebraciones

Fuente: Elaboración propia (2023).

ANEXO 14. CRONOGRAMA DE LAS ACCIONES

A continuación, se encuentra el cronograma del programa de las acciones, donde se indica cuándo se llevarán a cabo y su duración en meses, empezando el primer día de enero de 2024, y con el objetivo de ser cumplidas en el periodo propuesto de un año

Tabla 17. Cronograma de las acciones

Mes	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Acción 1												
Acción 2												
Acción 3												
Acción 4												
Acción 5												
Acción 6												
Acción 7												
Acción 8												
Acción 9												

Fuente: Elaboración propia (2023).

ANEXO 15. CALENDARIO DE EVENTOS Y CELEBRACIONES DE VILL-RUS

Una manera de conseguir que un restaurante se diferencie de la competencia es mediante la realización de promociones y eventos especiales.

Dichas festividades seleccionadas, al celebrarse tan solo una vez al año, sirven para atraer a muchos más clientes de manera innovadora y despertarles la sensación de vivir un día señalado y único en la gastronomía. Por ello, se considera importante aprovechar de manera ingeniosa y con creatividad dichos eventos, así como ofrecer promociones y ofertas a los clientes y crear una nueva experiencia. De esta manera, Vill-Rus puede utilizar dichas celebraciones a su favor para conseguir un beneficio mayor; captar nuevos clientes; elaborar nuevas creaciones gastronómicas que puedan sorprender a los comensales; motivar al personal para vivir un día diferente; incrementar la afluencia del establecimiento; darse a conocer; y, sobre todo, diferenciarse de la competencia, ya que ningún restaurante de la zona presenta estas celebraciones y ofertas tan atractivas.

Estos eventos serán anunciados en las redes sociales de Vill-Rus unos días antes de celebrarse y el mismo día en los que se presentan. Además, desde principios de año se publicará en las historias de Instagram un calendario con todos los eventos que se celebrarán durante el año y quedará en una carpeta *destacada* para que los clientes lo puedan consultar siempre que deseen; dicho calendario se puede contemplar en el *Anexo 15*. Asimismo, en la parte de *descripción* del perfil, habrá un enlace publicado que se dirigirá directamente a un archivo *pdf* con el calendario anual. De este modo, presentar diversos eventos puede generar que los clientes estén más atentos de las redes sociales de Vill-Rus para informarse de las novedades y de las celebraciones que realizan.

En cuanto a los eventos instaurados, aparecen un máximo de tres en cada mes, puesto que se quiere presentar como algo exclusivo que genere una expectativa en el cliente y para que espere dicho día con ganas y entusiasmo. Asimismo, generan un coste para el establecimiento, por lo que no se pueden implementar muchos al mes.

Así pues, a partir de todos estos eventos se pretende atraer a más clientes aparte de los fidelizados y llamar la atención de estos, por lo que el restaurante podría ser más conocido y, por ello, lograr una mayor cuota de mercado, acaparando consumidores de la competencia y diferenciándose de ella a través de ofertas con precios bajos y atractivos y con una elevada calidad.

Enero: el 6 de enero es el día de los Reyes Magos, por lo que Vill-Rus ofrecerá como postre o merienda el roscón de reyes. Por otro lado, el 16 de enero es el Día

Internacional de las Croquetas, por lo que se servirán croquetas caseras elaboradas por los cocineros del local pero a un precio inferior al habitual; además, se ofrecerán tanto de jamón como de pollo. Por último, el día 26 de enero se prepararán canelones caseros, los cuales sólo se elaboran durante este día del año; por tanto, se trata de un plato exclusivo para degustar.

Imagen 8. Mes de enero del calendario de eventos

Enero

2024

Mes de enero

Celebra con nosotros el día de Reyes Magos con el roscón de reyes. Podrás degustar nuestras croquetas caseras a un precio irresistible y nuestros canelones exclusivos que sólo servimos este día del año.



Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado	Domingo
1	2	3	4	5	6 Día de los Reyes Magos	7
8	9	10	11	12	13	14
15	16 Día internacional de la Croqueta	17	18	19	20	21
22	23	24	25	26 Día de los canelones	27	28
29	30	31	1	2	3	4

Fuente: Elaboración propia (2023).

Febrero: en febrero sólo se realizará un evento, pero uno muy especial, el de San Valentín. El día 14 de febrero se elaborará un menú para parejas a un precio por persona por debajo del habitual, 22€ en total, e incluirá de postre una tarta de chocolate con forma de corazón para compartir.

Imagen 9. Mes de febrero del calendario de eventos

Febrero

2024

Mes de febrero

Celebra con nosotros el día de San Valentín, con una oferta especial para parejas. Te ofrecemos un menú romántico para dos al mejor precio.



Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado	Domingo
29	30	31	1	2	3	4
5	6	7	8	9	10	11
12	13	14 Día de San Valentín	15	16	17	18
19	20	21	22	23	24	25
26	27	28	29	1	2	3

Fuente: Elaboración propia (2023).

Marzo: el día 9 de marzo se podrán degustar las albóndigas caseras del restaurante, pero con más salsa, más cantidad y elaboradas con el mejor sabor posible. El día 21, es el día del vermut en Reus, por lo que se servirá una bebida y una tapa a un precio inferior al habitual. Y, por último, el 27 es el Día Mundial del Queso, por lo que se servirá una tabla de quesos con una gran variedad de estos, puesto que normalmente sólo hay dos tipos diferentes.

Imagen 10. Mes de marzo del calendario de eventos

Marzo

2024

Mes de marzo

No te pierdas el día internacional de la albóndiga, uno de nuestros platos estrella al mejor precio. También te traemos el día del vermut, donde te servimos una bebida y una tapa a un precio inferior. Y el día mundial del queso, donde te ofrecemos una tabla con una gran variedad de los mejores quesos.



Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado	Domingo
26	27	28	29	1	2	3
4	5	6	7	8	9 Día de la albóndiga	10
11	12	13	14	15	16	17
18	19	20	21 Día del Vermut	22	23	24
25	26	27 Día Mundial del Queso	28	29	30	31

Fuente: Elaboración propia (2023).

Abril: El día 8 de abril es el Día de la Empanada, por lo que se elaborarán empanadas rellenas de atún, carne de vacuna o pollo; este es un alimento exclusivo que no se encuentra el resto del año. Por otro lado, el día 23 es Sant Jordi en Cataluña, por lo que, al igual que se hizo el Día de San Valentín, también se elaborará un menú especial para disfrutar en pareja por 22€ en total.

Imagen 11. Mes de abril del calendario de eventos



Mes de abril

Disfruta de nuestras empanadas caseras exclusivas sólo por un día al año. Y ven en pareja el día de San Jordi para disfrutar de nuestro menú especial con el especial pan de San Jordi.



Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado	Domingo
1	2	3	4	5	6	7
8 Día de la empanada	9	10	11	12	13	14
15	16	17	18	19	20	21
22	23 Día de Sant Jordi	24	25	26	27	28
29	30	1	2	3	4	5

Fuente: Elaboración propia (2023).

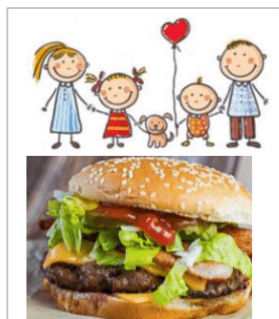
Mayo: El 15 de mayo es el día internacional de las Familias, por lo que se ofrecen menús familiares a partir de tres personas. Estos tienen un precio de 11€/persona, pero a partir de 4 personas en la familia, el menú será de 10€/persona. Y, en el caso del Día Internacional de la Hamburguesa, el 28 de mayo, se ofrecerá la opción de añadir gratuitamente un ingrediente más a la hamburguesa, sin suponer un coste extra que es lo que ocurre el resto de días del año.

Imagen 12. Mes de mayo del calendario de eventos



Mes de mayo

En el día internacional de las familias te presentamos menús familiares para que podáis disfrutar de un buen rato con la mejor compañía. Y el día de la hamburguesa te ofrecemos añadir gratuitamente un ingrediente más a tu hamburguesa.



Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado	Domingo
29	30	1	2	3	4	5
6	7	8	9	10	11	12
13	14	15 Día Internacional de las Familias	16	17	18	19
20	21	22	23	24	25	26
27	28 Día de la Hamburguesa	29	30	31	1	2

Fuente: Elaboración propia (2023).

Junio: El día 3 de junio es el Día Mundial de Repetir, por lo que Vill-Rus ofrecerá a sus clientes la posibilidad de repetir el bocadillo que prefieran o degustar una doble ración de la tapa que elijan a la mitad de precio. Asimismo, si lo desean también podrán elegir la opción de un 2x1 en algunas bebidas, como la cerveza, la Fanta, la Coca-Cola, y el agua, entre otras. Por otro lado, el 15 de junio se incluirán en la carta más diversidad de tapas españolas.

Imagen 13. Mes de junio del calendario de eventos

Junio

2024

Mes de junio

El día mundial de repetir, te pondremos una doble ración de la tapa que más te guste; o, si prefieres, un 2x1 en bebidas. El día de la tapa te presentaremos nuevas tapas a degustar.



Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado	Domingo
27	28	29	30	31	1	2
3 Día Mundial de Repetir	4	5	6	7	8	9
10	11	12	13	14	15 Día de la Tapa	16
17	18	19	20	21	22	23
24	25	26	27	28	29	30

Fuente: Elaboración propia (2023).

Julio: El mes de julio es uno de los más calurosos del año, por lo que se ofrecen festividades relacionadas con tres alimentos fríos. En primer lugar, el 1 de julio es el Día del Helado, por lo que se ofrecerán más variedad de helados y se incluirán en el menú del día. El día 20, en los menús diarios y en la carta se ofrecerá gazpacho recién elaborado, un plato exclusivo que sólo se presenta este día. Y, por último, el 30 de julio es el Día Mundial de la Tarta de Queso, por lo que se ofrecerá como postre o merienda a los comensales.

Imagen 14. Mes de julio del calendario de eventos

Julio

2024

Mes de julio

El mes de julio es uno de los más calurosos del año, por lo que te presentamos el día del helado, donde podrás elegir entre una variedad más grande de helados. También tendremos gazpacho en la carta. Asimismo, la tarta de queso casera es uno de nuestros postres favoritos, por lo que estará disponible para que la podáis degustar.




Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado	Domingo
1 Día del Helado	2	3	4	5	6	7
8	9	10	11	12	13	14
15	16	17	18	19	20 Día del gazpacho	21
22	23	24	25	26	27	28
29	30 Día de Tarta de Queso	31	1	2	3	4

Fuente: Elaboración propia (2023).

Agosto: El 9 de agosto se incluirá en el menú del día arroz con leche, y también se podrá pedir por separado como plato único, un plato que normalmente tampoco se encuentra en la carta el resto de días del año. El día 20 de este mismo mes, se ofrecerá una ración gratis de patatas chips de cortesía a todos aquellos comensales que pidan una bebida.

Imagen 15. Mes de agosto del calendario de eventos

Agosto

2024

Mes de agosto

Este mes se ofrece en la carta arroz con leche, un plato exclusivo sólo de este día. Y una ración gratis de patatas chips que acompañarán tu bebida.



Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado	Domingo
29	30	31	1	2	3	4
5	6	7	8	9 Día del Arroz con Leche	10	11
12	13	14	15	16	17	18
19	20 Día de las patatas chips	21	22	23	24	25
26	27	28	29	30	31	1

Fuente: Elaboración propia (2023).

Septiembre: La paella es uno de los platos más populares de la gastronomía española y uno de los platos estrella del restaurante Vill-Rus, por lo que no podía faltar la inclusión del día 20 de septiembre, el Día Mundial de la Paella, en el que se ofrecerá este plato a un precio inferior del habitual. Por otro lado, el día 27, se ofrecerá un menú especial para vegetarianos o para todas aquellas personas que quieran disfrutar de dicha dieta.

Imagen 16. Mes de septiembre del calendario de eventos

Septiembre

2024

Mes de septiembre

La paella es uno de nuestros platos estrella, por lo que podrás disfrutarlo a un precio inferior al habitual. Por otro lado, el día de los vegetarianos te presentamos un menú especial.



Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado	Domingo
26	27	28	29	30	31	1
2	3	4	5	6	7	8
9	10	11	12	13	14	15
16	17	18	19	20 Día Mundial de la Paella	21	22
23	24	25	26	27 Día de los Vegetarianos	28	29
30	1	2	3	4	5	6

Fuente: Elaboración propia (2023).

Octubre: El 1 de octubre es el Día Internacional del Café, por lo que se ofrece café después de la comida por la mitad de precio. Asimismo, el día de la Castanyada, se aprovechará este fruto seco para realizar un plato especial, entrecot con salsa de setas y castañas.

Imagen 17. Mes de octubre del calendario de eventos

Octubre

2024

Mes de octubre

El día internacional del Café, lo podrás consumir a la mitad de precio. Y, el día de la Castanyada, podrás degustar nuestro riquísimo entrecot con salsa de setas y castañas.



Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado	Domingo
30	1 Día Internacional del Café	2	3	4	5	6
7	8	9	10	11	12	13
14	15	16	17	18	19	20
21	22	23	24	25	26	27
28	29	30	31 Día de la Castanyada	1	2	3

Fuente: Elaboración propia (2023).

Noviembre: En noviembre se encuentra el día más especial del año, el 2 de noviembre de 2005, el día en que Vill-Rus abrió sus puertas por primera vez. Para celebrarlo, se realizará un sorteo entre los clientes que asistan dicho día al restaurante, donde el premiado ganará un menú del día totalmente gratuito.

Imagen 18. Mes de noviembre del calendario de eventos

Noviembre

2024

Mes de noviembre

Nuestro restaurante se abrió el día 2 de noviembre de 2005, por lo que, para celebrar tantos años juntos, te presentamos el día de Vill-Rus. Para agradecerte tu apoyo, podrás participar en nuestro sorteo para ganar un menú del día gratuito para el día que tú desees.



Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado	Domingo
28	29	30	31	1	2 Día de Vill-Rus	3
4	5	6	7	8	9	10
11	12	13	14	15	16	17
18	19	20	21	22	23	24
25	26	27	28	29	30	1

Fuente: Elaboración propia (2023).

Diciembre: La navidad y el día de fin de año son de las festividades más importantes para pasar en compañía, por lo que se elaborará un menú especial para celebrar estas fechas con amigos y familia en el restaurante Vill-Rus.

Imagen 19. Mes de diciembre del calendario de eventos

Diciembre

2024

Mes de diciembre

La navidad y el día de fin de año son de las festividades más importantes para pasar en familia, por lo que te proponemos que disfrutes de nuestro menú del día especial para estas fechas con toda tu familia y amigos, en Vill-Rus.



Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado	Domingo
25	26	27	28	29	30	1
2	3	4	5	6	7	8
9	10	11	12	13	14	15
16	17	18	19	20	21	22
23	24	25 Navidad	26	27	28	29
30	31 Fin de año	1	2	3	4	5

Fuente: Elaboración propia (2023).

ANEXO 16. PERFIL DE INSTAGRAM DE VILL-RUS

Los encuestados declararon que los dos factores que consideran que más falta en Vill-Rus es la comunicación a través de las redes sociales y presentar el menú o la carta de manera online, es decir, que el restaurante tenga presencia en Internet, especialmente en las redes sociales de Facebook e Instagram ya que son las más utilizadas entre el público objetivo, tal y como se indica en el apartado de Investigación de mercado. Además, cabe destacar que Vill-Rus no realiza anuncios en la radio o en otras plataformas, por lo que le es difícil llegar a un público más amplio.

El incremento del uso de las redes sociales y la publicación de la carta del restaurante de manera online fueron dos de las cosas que más solicitaron los clientes en las encuestas realizadas. En relación a esta última, antes de la realización de dicha acción, los clientes que querían visitar Vill-Rus por primera vez no podían consultar en ningún lado qué platos se preparaban ni qué precios presentaban a no ser que se pusieran en contacto con el restaurante, lo que les dificultaba la elección de dicho establecimiento. Por ello, en Facebook e Instagram se debería publicar la carta del restaurante y poner en su descripción un enlace directo en formato *pdf* para que puedan acceder a ella rápidamente. Dicha carta se encuentra con un diseño mejorado y más atractivo en el *Anexo 17*, puesto que la carta anterior llevaba muchos años sin cambiarse, por lo que estaba anticuada y no era adecuada para ser subida a las redes. De esta manera, todos los clientes o interesados tendrán en formato online cuáles son los platos que prepara Vill-Rus, por lo que podrán saber si les apetece ir a dicho restaurante o no.

También se deberían realizar publicaciones los días que haya eventos y celebraciones especiales, tal y como se indica en el calendario previsto, así como también incluir en su descripción un enlace directo a dicho calendario para que los clientes puedan conocer cuándo se realizará cada uno de los eventos y ofertas y en qué consistirán. Por otro lado, se informará a todos los clientes a través de estas publicaciones de los días festivos del establecimiento. Además de publicar las ofertas, también se deberían subir fotografías de alguno de los platos cocinados. Por último, al presentar canales de pago de deporte, especialmente de fútbol, resultaría interesante anunciar por sus redes sociales aquellos días que haya partidos importantes para que así puedan asistir más espectadores y consuman en el establecimiento.

También, si en alguna ocasión especial se decide realizar algún sorteo, será publicado en ambos perfiles de sus redes sociales para que pueda participar el mayor número de clientes posibles y conozcan los requisitos del mismo. Un ejemplo de posible sorteo a realizar podría ser que, todos aquellos clientes que consuman en Vill-Rus en el periodo

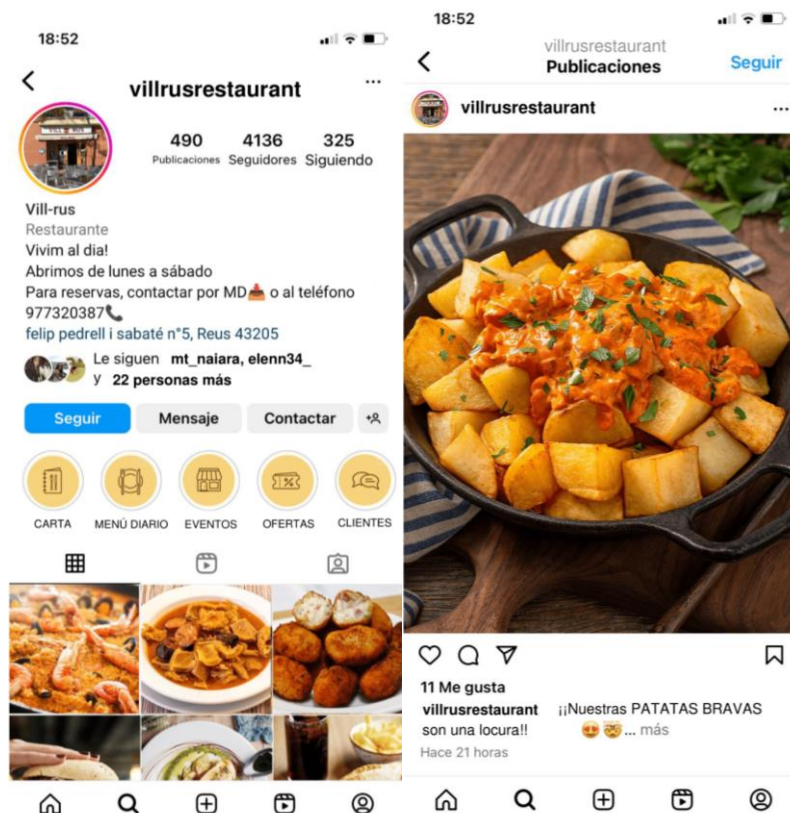
de una semana o unos días, serán inscritos inmediatamente en este por cada ticket de pago que presenten, por lo que, cuantas más veces consuman en el restaurante, más posibilidades tendrán de ganar. De esta manera, a través de las redes sociales se indicaría el ganador del sorteo para que pueda recibir su premio, y este debería guardar una copia del resguardo por si gana.

Por otro lado, se podrían plantear presentar una página web propia a través de la cual los clientes puedan ponerse en contacto con el establecimiento; puedan reservar; pedir a domicilio; y consultar la carta. Sin embargo, elaborar una página web es una tarea costosa, por lo que en primera instancia resultará más eficiente realizar estrategias de comunicación sólo a través de las redes sociales.

En definitiva, gracias a realizar un mayor uso de las redes sociales se creará más visibilidad del restaurante, incrementará el conocimiento del mismo y se reforzará el *engagement*.

A continuación se encuentra a modo de ejemplo cómo quedaría el perfil de Instagram del restaurante Vill-Rus.

Imagen 20. Perfil de Instagram de Vill-Rus



Fuente: Elaboración propia (2023).

ANEXO 17. PROPUESTA DE NUEVO DISEÑO DE CARTA DE VILL-RUS

Imagen 21. Nuevo diseño de carta de Vill-Rus



RACIONS

Alons de pollastre adobats
Callos
Cargols
Carn amb tomàquet
Carpaccio de bacallà
Cloïses a la marinera
Ensaladilla russa
Escamerlans a la planxa
Formatge
Gambes a la planxa
Llangostins bullits
Mandonguilles
Musclos a la marinera
Patates braves
Pernil salat
Pernil ibèric
Pinxo
Pop a la gallega
Seitons amb vinagre
Sípia a la planxa
Xipirons a l'andalusa
Xipirons a la planxa

RACIONES

Alones de pollo adobados	7,75€
Callos	8,95€
Caracoles	SM
Carne con tomate	9,75€
Carpaccio de bacalao	13,50€
Almejas a la marinera	18,00€
Ensaladilla rusa	9,90€
Cigalas a la plancha	24,00€
Queso	12,75€
Gambas a la plancha	18,50€
Langostinos hervidos	12,00€
Albóndigas	9,75€
Mejillones a la marinera	8,25€
Patatas bravas	7,75€
Jamón serrano	12,75€
Jamón ibérico	22,00€
Pincho	9,75€
Pulpo a la gallega	14,00€
Boquerones en vinagre	12,50€
Sepia a la plancha	18,00€
Chipirones a la andaluza	9,25€
Chipirones a la plancha	9,90€



TAPES

Alons de pollastre adobats
Callos
Carn amb tomàquet
Cloïsses a la marinera
Ensaladilla russa
Escopinyes
Llagostins bullits
Mandonguilles
Musclos a la marinera
Olives
Patates braves
Pinxo
Seitons amb vinagre
Sípia a la planxa
Xipirons

PLATS COMBINATS

Bistec a la planxa
Bistec al pebre
Costelles de xai
Escalopa
Llom
Llonganissa
Pinxo
Xurrasco
Combinat de peix
Lluç a la planxa
Sípia a la planxa (1 peça)
Sípia a la planxa (2 peces)

TAPAS

Alones de pollo adobados	4,75€
Callos	4,90€
Carne con tomate	5,85€
Almejas a la marinera	9,00€
Ensaladilla rusa	6,80€
Berberechos	8,25€
Langostinos hervidos	8,00€
Albóndigas	6,25€
Mejillones a la marinera	4,85€
Aceitunas	2,50€
Patatas bravas	4,75€
Pincho	5,90€
Boquerones en vinagre	8,00€
Sepia a la plancha	10,00€
Chipirones	5,50€

PLATOS COMBINADOS

Bistec a la plancha	9,90€
Bistec a la pimienta	12,50€
Costillas de cordero	14,75€
Escalopa	8,90€
Lomo	8,75€
Longaniza	9,25€
Pincho	9,50€
Churrasco	11,50€
Combinado de pescado	35,00€
Merluza a la plancha	10,00€
Sepia a la plancha (1 pieza)	13,00€
Sepia a la plancha (2 piezas)	19,00€

ENTREPANS

Anxoves	
Béicon	
Béicon amb formatge	
Casa: llom, pernil, formatge i pebrot	
Fuet	
Llom	
Llom amb formatge	
Llonganissa amb formatge i ceba	
Pernil dolç	
Pernil dolç amb formatge	
Pernil salat	
Pernil salat amb formatge	
Tonyina	
Truita a la francesa	
Truita de formatge	
Truita de pernil salat	
Truita de tonyina	
Xoriço	
Xorço picant	
bikini béicon	
Bikini béicon amb formatge	
Bikini béicon amb formatge i ou	
Bikini pernil dolç	
Bikini pernil dolç amb formatge	
Hamburguesa amb enciam, tomaquet i ceba + 0,30€ per extra	
Hamburguesa amb enciam, tomaquet, ceba i ou + 0,30€ per extra	

BOCADILLOS

Anchoas	4,90€
Beicon	4,30€
Beicon con queso	4,60€
Casa: lomo, jamón, queso y pimiento	6,60€
Fuet	4,25€
Lomo	4,60€
Lomo con queso	4,90€
Longaniza con queso y cebolla	6,50€
Jamón dulce	3,90€
Jamón dulce con queso	4,25€
Jamón serrano	4,25€
Jamón serrano con queso	4,60€
Atún	4,50€
Tortilla a la francesa	3,90€
Tortilla de queso	4,85€
Tortilla de jamón serrano	4,85€
Tortilla de atún	4,85€
Chorizo	4,00€
Chorizo picante	4,25€
Bikini beicon	2,75€
Bikini beicon con queso	3,20€
Bikini beicon con queso y huevo	3,95€
Bikini jamón dulce	2,60€
Bikini jamón dulce con queso	2,75€
Hamburguesa con lechuga, tomate y cebolla + 0,30€ por extra	3,75€
Hamburguesa con lechuga, tomate, cebolla y huevo + 0,30€ por extra	4,75€



LLESQUES

Anxoves amb escalivada
Béicon amb ceba
Béicon amb formatge, ceba i pebrot
Carpaccio
Casa: 2 ous, llom i pernil, formatge i pebrot
Fuet
Llom amb escalivada
Llom amb formatge
Llonganissa amb escalivada
Pernil amb formatge
Pinxo

SUGGERIMENTS

Entrecot al gust
Arròs negre (mínim 2 racions)
Bacallà a la llauna
Fideuà (mínim 2 racions)
Lluç a la basca
Paella de peix (mínim 2 racions)

REBANADAS

Anchoas con escalibada	9,75€
Beicon con cebolla	7,00€
Beicon con queso, cebolla y pimiento	8,25€
Carpaccio	9,50€
Casa: 2 huevos, lomo, jamón, queso y pimiento	9,95€
Fuet	6,75€
Lomo con escalibada	9,00€
Lomo con queso	8,50€
Longaniza con escalibada	9,90€
Jamón con queso	7,90€
Pincho	8,90€

SUGERENCIAS

Entrecot al gusto	14,75€
Arroz negro (mínimo 2 raciones)	13,00€
Bacalao a la "llauna"	14,00€
Fideuà (mínimo 2 raciones)	13,00€
Merluza a la vasca	13,75€
Paella de pescado (mínimo 2 raciones)	13,00€

Fuente: Elaboración propia (2023).

ANEXO 18. VENTAJAS DEL USO DE TAKE IT EASY

El número de personal que hay en el restaurante es limitado, por lo que éste deberá ser lo más eficiente posible para atender a todos los clientes que se dirijan al establecimiento. Así pues, gracias al uso de la aplicación, se solucionarán los siguientes aspectos: no se perderá tiempo en entregar la comanda al cocinero; el hecho de escribir las comandas a mano dificultaba la lectura de las mismas al cocinero, puesto que al escribirlas rápidamente eran difíciles de descifrar, pero a partir del uso de *Take it Easy* esto ya no sucederá.

Por otro lado, antes del uso de la aplicación se acumulaban todas las comandas en la cocina y los cocineros debían organizarlas, por lo que perdían un tiempo valioso. Gracias a dicha aplicación, les llegarán todas de manera ordenada por orden de preferencia, de la más antigua a la más reciente, realizando así primero las más antiguas para que los clientes esperen el mínimo tiempo posible. Además, permite la agrupación de todos los platos que sean el mismo, es decir, por ejemplo si cinco mesas piden patatas bravas, la aplicación lo indicará y el cocinero podrá freír la cantidad de patatas adecuada para así ahorrar tiempo. De esta forma, todo se hará de manera más eficiente y organizada.