



Universidad
Zaragoza

Trabajo Fin de Grado

Plan de Comunicación: Restaurante Gavilla
Communication Plan: Gavilla Restaurant

Autor/es

Adriana Trívez Repollés

Director/es

María Pilar Urquizu Samper

Facultad de Economía y Empresa/ Marketing e Investigación de Mercados

2019/2020

INFORMACIÓN Y RESUMEN

Autora del trabajo: Adriana Trivez Repollés

Directora del trabajo: María Pilar Urquizu Samper

Título del trabajo: Plan de Comunicación Restaurante Gavilla

Título en inglés: Communication Plan Gavilla Restaurant

Modalidad de trabajo: Trabajo académico

Titulación: Marketing e Investigación de Mercados

RESUMEN

Este trabajo Fin de Grado consiste en la elaboración de un Plan de Comunicación para un negocio del sector hostelero de Zaragoza, llamado Restaurante Gavilla. El Restaurante Gavilla es un establecimiento tradicional de Zaragoza, que se dedica a tres líneas de negocio: la línea de comidas y cenas dentro del establecimiento, la línea de la terraza y la línea de cáterin para empresas. Para la elaboración del plan, se realizó un análisis interno y externo del entorno que facilitó la elaboración de un análisis DAFO, el cual permitió fijar tres objetivos dirigidos a dos públicos diferentes. A partir de ahí, se elaboró un mix de comunicación que incluye las diferentes estrategias y acciones de comunicación especializadas para cada uno. El plan comenzará en octubre de 2020 y terminará en septiembre de 2021.

ABSTRACT

This final Project involves the development of a communication plan for a Spanish restaurant located in Zaragoza, called Gavilla Restaurant. The Gavilla Restaurant is a traditional establishment devoted to three business lines: the lunches and dinners served in the restaurant, the terrace, and the business catering service. For proper implementation of the plan, an internal and external analysis of the business was performed in order to develop the SWOT analysis. This allowed to set three objectives aimed at two distinct target groups. From there, different strategies and actions for each specialized communication were done. The plan will take place from October 2020 to September 2021.

ÍNDICE

CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN	4
1.1. PRESENTACIÓN DEL TFG	4
1.2. MOTIVOS Y JUSTIFICACIÓN DE LA ELECCIÓN DEL TEMA	4
1.3. OBJETIVOS DEL TFG	4
1.3.1. <i>Objetivo General.....</i>	<i>5</i>
1.3.2. <i>Objetivos Específicos</i>	<i>5</i>
1.4. ESTRUCTURA Y METODOLOGÍA.....	5
1.4.1. <i>Estructura</i>	<i>5</i>
1.4.2. <i>Metodología.....</i>	<i>6</i>
CAPÍTULO II. EFECTO DE LA COVID-19 EN CONSUMIDORES Y EMPRESAS	6
2.1. INTRODUCCIÓN A LA COVID-19 O CORONAVIRUS	7
2.2. TIEMPOS DE PANDEMIA Y DESESCALADA.....	7
2.3. COMPORTAMIENTO DE LOS CONSUMIDORES EN UN MUNDO DE COVID-19	8
2.4. FACTORES QUE PERMANECERÁN EN EL TIEMPO	8
2.5. REINVENCIÓN EMPRESARIAL	9
2.6. LAS EMPRESAS DE HOSTELERÍA Y RESTAURACIÓN	9
CAPÍTULO III. LA EMPRESA Y SU ENTORNO	10
3.1. LA EMPRESA	11
3.1.1. <i>Presentación de la Empresa.....</i>	<i>11</i>
3.1.2. <i>Presentación de Miguel Ángel Compadre.....</i>	<i>12</i>
3.2. ANÁLISIS INTERNO	13
3.2.1. <i>Líneas de negocio y público objetivo</i>	<i>13</i>
3.2.2. <i>Estrategia corporativa</i>	<i>14</i>
3.2.3. <i>Estrategia competitiva.....</i>	<i>15</i>
3.2.4. <i>Estrategias de segmentación y posicionamiento</i>	<i>16</i>
3.2.5. <i>Marketing Mix.....</i>	<i>17</i>
3.3. ANÁLISIS EXTERNO	19
3.3.1. <i>Análisis de macroentorno.....</i>	<i>19</i>
3.3.2. <i>Análisis de mercado</i>	<i>19</i>
3.3.3. <i>Análisis de los consumidores</i>	<i>20</i>
3.3.4. <i>Análisis de la competencia</i>	<i>21</i>
3.4. ANÁLISIS DAFO	21
CAPÍTULO IV. PLAN DE COMUNICACIÓN	22
4.0. PLANES ANTIGUOS.....	22
4.1. OBJETIVOS DE COMUNICACIÓN	23
4.2. ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN	24
4.2.1. <i>Estrategia de Penetración.....</i>	<i>24</i>
4.2.2. <i>Estrategia Creativa</i>	<i>25</i>
4.3. ACCIONES Y MIX DE COMUNICACIÓN	25
4.3.1. <i>Acciones comunes para los tres objetivos</i>	<i>26</i>
4.3.2. <i>Acciones para el objetivo 1</i>	<i>27</i>
4.3.3. <i>Acciones para los objetivos 2 y 3</i>	<i>30</i>
4.5. PLANNING DE LAS ACCIONES	36
4.6. PRESUPUESTO	37
4.7. CONTROL	38
CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y LIMITACIONES	39
BIBLIOGRAFÍA.....	41
ANEXOS	43

CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN

1.1. Presentación del TFG

El siguiente trabajo consiste en la elaboración de un Plan de Comunicación Comercial centrado en la consecución de una serie de objetivos propuestos por un restaurante de Zaragoza llamado Restaurante Gavilla, los cuales se deberán afrontar teniendo en cuenta la crisis provocada por la pandemia de coronavirus. En definitiva, como rentabilizar un negocio hostelero durante la pandemia, y como hacer frente a las amenazas que esta supone.

El Restaurante Gavilla, se encuentra en el Paseo Independencia de Zaragoza, dentro del Centro Comercial el Caracol. Está compuesto por tres líneas de negocio que el dueño del restaurante quiere mejorar (servicio de cáterin a empresas, comidas y cenas en el restaurante, y terraza), y en este proyecto añadiremos una línea más, el servicio de reparto de comida a domicilio.

Con la elaboración de este plan se pretende realizar todas las tareas necesarias para conseguir unos objetivos propuestos en febrero, teniendo en cuenta los cambios drásticos provocados por la covid-19, y la situación actual tanto nacional como global, a mes de septiembre.

1.2. Motivos y justificación de la elección del tema

La elaboración de un Plan de Comunicación me resultó una de las tareas más entretenidas y apasionantes a lo largo de mi carrera universitaria en Marketing e Investigación de Mercados, ya que engloba todos los contenidos que más me gustan de mi carrera y a los que me quiero dedicar profesionalmente.

Elegí realizar el plan de comunicación sobre el Restaurante Gavilla, debido a que Miguel Ángel, el dueño, es un amigo de la familia de toda la vida, y me resultó muy interesante realizar este proyecto de un restaurante tan emblemático y tradicional de Zaragoza. Además, a pesar de ser un restaurante con mucha trayectoria, nunca ha realizado un plan de comunicación integral, y estaban pensando en la elaboración de uno, por lo que este Trabajo Fin de Grado se llevará a la práctica y resultará de real utilidad.

1.3. Objetivos del TFG

A continuación, se definen y explican los objetivos, tanto general como específicos, de la elaboración de este Trabajo Fin de Grado:

1.3.1. Objetivo General

El objetivo general de este trabajo consiste en desarrollar un Plan de Comunicación Comercial para el Restaurante Gavilla para poder hacer frente a sus objetivos durante un periodo de incertidumbre y crisis hostelera debido a la pandemia por coronavirus.

1.3.2. Objetivos Específicos

- Estudiar más a fondo las características y consecuencias del covid-19 en la sociedad, especialmente en el sector de hostelería y restauración.
- Profundizar acerca del Restaurante Gavilla, su historia y recorrido.
- Conocer la situación y características actuales del negocio, así como las necesidades del dueño del restaurante de este plan de comunicación.
- Analizar cada una de las líneas de negocio del Gavilla, sus características, público al que se dirigen, pros y contras.
- Establecer las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades del Gavilla.
- Fusionar los objetivos propuestos por Miguel Ángel y los resultados del análisis DAFO para diseñar los objetivos y público objetivo del plan.
- Desarrollar las estrategias de comunicación que mejor se adapten a la situación actual y a la consecución de los objetivos propuestos.
- Emplear todo tipo de acciones de comunicación para el logro de los objetivos y determinar cómo se va a evaluar la contribución de estas.
- Determinar la cuantía necesaria para poner en práctica el plan de comunicación, siempre ajustándose al presupuesto ofrecido.
- Llevar a cabo un plan de comunicación comercial eficaz.

1.4. Estructura y metodología

1.4.1. Estructura

El trabajo está estructurado en cinco capítulos. En el primero de ellos se introduce y presenta el trabajo, los motivos de su elección, los objetivos que se quieren conseguir y su estructura y metodología. A continuación, encontramos información sobre la incidencia de una variable clave de su macroentorno, el efecto de la covid-19 en consumidores y empresas. En el capítulo 3, la empresa y su entorno, se presenta al Restaurante Gavilla, se realiza un análisis externo e interno del negocio, y, una vez analizados ambos campos del negocio, se realiza un análisis DAFO necesario para extraer los objetivos del plan de comunicación. El penúltimo capítulo, es el plan de comunicación íntegro para el Restaurante Gavilla, en el que comienzo hablando de los planes realizados con anterioridad por la empresa, continúo explicando los objetivos que se alcanzarán

y las estrategias que se van a emplear, y termino por el mix de comunicación, el planning de las acciones del mix y su control, y el presupuesto estimado. Por último, encontramos un último capítulo en el que se incluyen las conclusiones de este proyecto y sus limitaciones.

1.4.2. Metodología

Para la realización del presente Trabajo Fin de Grado, se ha utilizado la técnica de investigación exploratoria de entrevista en profundidad. La entrevista en profundidad es una técnica de carácter cualitativa que permite extraer información detallada y opiniones sobre todos los temas de los que se vaya a hablar en la misma. Su uso ha sido determinante para la elaboración del trabajo, ya que Miguel Ángel proporcionó mucha información acerca de todos los puntos que estructuran a este. En ella explicó la historia y trayectoria del Restaurante Gavilla, algunos datos relevantes para su análisis externo, habló sobre todas las estrategias del análisis interno, e incluso realizó un análisis DAFO del negocio. También se habló sobre el plan de comunicación, sobre que ideas tenía para este proyecto, que planes había realizado anteriormente, que objetivos tenía pensados y que presupuesto estimaba que podía destinar a esta actividad.

Además, tuve la oportunidad de que me enseñara todas las instalaciones del restaurante (cámara de refrigeración, velador, oficinas) para conocer más a fondo el negocio sobre el que iba a realizar el trabajo. Una vez obtenida toda la información de la entrevista, se procedió a transcribirla y codificarla para así poder ir elaborando todas las partes necesarias previas al plan de comunicación.

Además de la entrevista en profundidad, se utilizó información de fuentes secundarias como Internet, para la elaboración del segundo capítulo y profundizar más en los Análisis Externo e Interno de la empresa.

CAPÍTULO II. EFECTO DE LA COVID-19 EN CONSUMIDORES Y EMPRESAS

Debido a la situación actual tanto en España como en el resto del mundo, se consideró oportuno informarse más a fondo sobre los efectos de la COVID-19 en consumidores y empresas. Entorno en el que se va a llevar a cabo el plan de comunicación que mostraremos más adelante. Es por ello, que en este capítulo explicaremos qué es exactamente la COVID-19 o coronavirus; profundizaremos en las características de los tiempos de pandemia y la desescalada en España; analizaremos los cambios en los hábitos, preferencias y expectativas de los consumidores; enumeraremos los factores provocados por la pandemia que permanecerán en el tiempo;

estudiaremos cómo se adaptaron o están adaptando las empresas; y terminaremos explicando específicamente cómo se están adaptando las empresas del sector de hostelería y restauración.

2.1. Introducción a la COVID-19 o coronavirus

Según la OMS, “La COVID-19 es la enfermedad infecciosa causada por el coronavirus que se ha descubierto más recientemente. Tanto este nuevo virus como la enfermedad que provoca eran desconocidos antes de que estallara el brote en Wuhan (China) en diciembre de 2019. Actualmente la COVID-19 es una pandemia que afecta a muchos países de todo el mundo.

El primer caso de contagio registrado en España se conoció el 31 de enero de 2020, se trataba de un turista alemán en La Gomera (Islas Canarias) (Arroyo, 2020). Casi un mes más tarde, el 24 de febrero de 2020, se empezaron a detectar casos dentro de España, habiendo a mediados de agosto 371 mil casos confirmados, de los cuales 150 mil pacientes han superado el virus y casi 29 mil personas han fallecido. El 18 de agosto de 2020, el Centro de Coordinación de Alertas y Emergencias Sanitarias (CCAES), notificó al menos 3.517.665 casos de covid-19 confirmados en toda Europa (Departamento de Seguridad Nacional, 2020). Debido a estas amplias cifras, cabe pensar en lo importante que es estudiar más a fondo esta pandemia para poder realizar un plan de comunicación efectivo en estos momentos.

2.2. Tiempos de pandemia y desescalada

A diferencia de otras crisis, la población no estaba preparada ni tenía ningún tipo de plan de contingencia para enfrentarse a la crisis sanitaria provocada por el nuevo coronavirus. A pesar de tratarse de una crisis sanitaria, esta tendrá repercusiones en la economía mundial, aunque actualmente no se conozca con certeza su alcance (Rodríguez, 2020). En tan solo cuatro meses, los cambios en la sociedad española fueron dramáticos, siendo el 13 de marzo el día en el que se decretó el estado de alarma, y el 2 de mayo el primer día de desconfinamiento generalizado (Anexo I).

Durante el confinamiento se dieron numerosos cambios en la sociedad. De un día para otro las calles se quedaron vacías dejando hueco únicamente a personas cubiertas con mascarillas y guantes que salían para pasear sus mascotas o para ir al supermercado, entre otras actividades de necesidad básica. En un primer momento cundió el pánico, caracterizado por largas colas en los supermercados y lineales completamente vacíos, pero con el paso de las semanas la sociedad supo cómo adaptarse (Anexo II).

El gobierno español planificó una vuelta a la normalidad gradual, dando así lugar a las 4 fases de la desescalada, para terminar con la llamada “nueva normalidad”, en la que terminan las restricciones sociales y económicas, pero se mantienen las medidas sanitarias de distanciamiento

social e higiene personal (lavado frecuente de manos), así como el gobierno continúa vigilando la situación epidemiológica y los hospitales refuerzan sus recursos (España, 2020) (Anexo III).

2.3. Comportamiento de los consumidores en un mundo de covid-19

KPMG, red global de firmas que presta servicios de Auditoría, Impuestos y Consultoría (KPMG, 2020), realizó un estudio en España sobre los cambios en los hábitos, preferencias y expectativas de los consumidores. En el anexo IV, presentaremos datos relevantes extraídos del primer sondeo de dicho estudio (Consumidores y nueva realidad, 2020) que analiza el comportamiento de compra, la digitalización y la relación de los consumidores con las marcas.

Las principales conclusiones que podemos extraer son:

- El impacto económico de la pandemia influye en el comportamiento de los consumidores, afectando tanto a los factores que determinan su compra como a sus niveles de gasto.
- Los consumidores utilizan con mayor frecuencia los canales digitales
- La seguridad y la confianza se han convertido en elementos claves en la elección del consumidor.

2. 4. Factores que permanecerán en el tiempo

Una vez analizados los cambios que la pandemia ha provocado en el comportamiento del consumidor en este apartado se van a estudiar las modificaciones de carácter estructural que ha generado la Covid-19.

La digitalización de todo tipo de tareas está siendo una gran tendencia en estos tiempos de pandemia, lo que ha provocado que vaya a ser uno de los grandes cambios futuros en la sociedad.

Tanto el teletrabajo o trabajo remoto, como el *e-learning* (el aprendizaje por medio de canal digital) perdurarán en el tiempo como nuevas formas de llevar a cabo tu empleo o de aprender. Un ejemplo de ello son las Aulas Virtuales, que incorporan las tecnologías de información y comunicación en los procesos de aprendizaje, creando así un nuevo modelo educativo en el que la comunicación entre profesores y alumnos es completamente directa y a tiempo real. Estas facilitan el proceso de aprendizaje online, con la posibilidad de compartir archivos, crear chats o foros por los que hablar, o grupos de trabajo personales (Pelletan, 2020).

Además, el comercio electrónico o *e-commerce* de algunos sectores, así como la prestación de servicios a distancia (telemedicina o teleasistencia) son otros dos factores que también perdurarán en el tiempo (Rodríguez, 2020). Durante el confinamiento, la compra online de artículos de supermercado, videojuegos, productos farmacéuticos y suministros de oficina experimentaron un crecimiento notable. En cambio, la compra de moda, artículos de hogar y decoración, los viajes

y las entradas sufrieron un descenso en su número de ventas online (E-show magazine, 2020). La prestación de servicios a distancia como la telemedicina o teleasistencia surgió como solución, durante el confinamiento, al problema que suponía la imposibilidad del personal sanitario de atender tanto a enfermos por coronavirus como al resto de pacientes. Gracias a los avances científicos y tecnológicos, se espera que este método de asistencia sanitaria perdure en el tiempo como una práctica habitual, con o sin coronavirus (RashidBashsher, 2020).

2. 5. Reinención empresarial

La pandemia producida por la covid-19 marcará un antes y un después para las empresas. Algunos sectores se verán beneficiados; como el e-commerce, los servicios de compra a domicilio o servicios de ocio y entretenimiento como contenidos en *streaming*; y otros perjudicados como el de construcción, finanzas o seguros (Mallorcadiario.com, 2020). En el anexo V, se muestran los sectores que pueden ser favorecidos a corto y a largo plazo, observándose que muchos de ellos se desarrollan en el ámbito online.

Pero lo más destacable de este impacto en las empresas, es que muchas de ellas se han visto (o van a ver) con la necesidad de readaptarse a la nueva normalidad post-pandemia. Los supermercados deben adoptar nuevos protocolos, las compras de retail pasan a ser mayoritariamente online y la restauración se ve con la necesidad de cambiar espacios y adentrarse en el mercado del *delivery* (Rodríguez, 2020).

Un sector notoriamente afectado es la tienda física, condicionada por el impulso del canal online y las nuevas exigencias de seguridad de los consumidores. Desde la pandemia del virus, las compras online se han visto incrementadas, pero no ha pasado lo mismo con la tienda física, por lo que estas deben readaptarse a la situación para continuar proporcionando esa experiencia única que ofrece una compra personal y no digital (Consumidores y nueva realidad, 2020).

Los dos sectores más afectados y con mayor necesidad de readaptarse son el textil y de restauración. Ambos han perdido aproximadamente el 90% del empleo debido al cierre de establecimientos y confinamiento. En cambio, otros sectores han llegado a beneficiarse de esta situación, como es el caso de la industria farmacéutica, la depuración y distribución de agua o el sector agrícola y ganadero (Cerezal, 2020).

2.6. Las empresas de hostelería y restauración

En el siguiente apartado hablaremos específicamente de la situación de las empresas del sector de hostelería y restauración.

Como comentábamos en el apartado anterior, el sector de restauración y hostelería es, sin duda, uno de los más afectados por la crisis. Fueron obligados a su cierre durante el confinamiento, y

actualmente deben limitar su aforo para poder cumplir con las medidas necesarias de seguridad. Estos establecimientos han tenido que encontrar su forma de readaptarse, entre las que destacan: comenzar a trabajar con empresas de *delivery*, ampliar los horarios para compensar esa limitación de aforo, fortalecer los espacios abiertos habilitando más mesas en las terrazas, mejorar el trato con el consumidor para garantizar esa seguridad y confianza que buscan actualmente, u ofrecer servicios especializados en eventos privados (Delgado, 2020).

En España el sector de la hostelería es una de las mayores fuentes de ingresos a nivel nacional, representando un 6,2% del PIB de España. Los cambios que esta pandemia ha provocado en el sector han tenido y tendrán en el futuro consecuencias negativas en la economía del país. Durante el confinamiento la actividad comercial se limitó a un 5%, durante la desescalada, con la apertura restringida, los restaurantes y bares podían abrir con un aforo del 50%. Y, tras la desescalada, con la apertura sin restricciones de los establecimientos, los consumidores han reducido su ocio notablemente debido a la conmoción de la pandemia, lo cual ha producido un cambio estructural por la escasa demanda (Bain & Company y EY, 2020). Los restaurantes se enfrentan a una nueva realidad muy limitada y cuentan con una adaptación de los consumidores lenta debido a los efectos en su comportamiento provocados por la pandemia. Esto conlleva a que los propietarios de establecimientos de restauración y hostelería deban tomar medidas para poder garantizar la rentabilidad de sus negocios.

En Aragón, el Gobierno de Aragón presentó un plan de prevención en el sector de la hostelería y restauración. Entre las medidas encontramos la garantía de la distancia interpersonal, la frecuente higiene de manos y uso de mascarilla, la limpieza de los equipos de trabajo (mesas y sillas de los establecimientos, pomos de las puertas, uso de guantes) y el comportamiento en caso de aparición de síntomas (Gobierno de Aragón, 2020).

CAPÍTULO III. LA EMPRESA Y SU ENTORNO

En el siguiente capítulo realizaremos una presentación de la empresa, así como su análisis interno, externo y DAFO. Para su elaboración, me apoyaré continuamente en la entrevista en profundidad que realicé al propietario de establecimiento, destacando frases textuales de la misma. En los anexos VI, VII, VIII y IX; se presentan el guion de la entrevista, la tabla de códigos, la transcripción de la entrevista codificada y la matriz de resultados.

3. 1. La empresa

3.1.1. Presentación de la Empresa

El trabajo se centra en el Restaurante Gavilla, un negocio familiar del sector hostelero situado en el Centro Comercial El Caracol, en el Paseo Independencia de Zaragoza capital. Sus orígenes vienen del año 1981 cuando la familia de Miguel Ángel Compadre, actual dueño del local, comenzaron con una cafetería llamada Gourmet situada en San Ignacio de Loyola.

Tres años más tarde, en 1984, montaron La Boutique del Croissant, la primera cruasantería monográfica fuera del entorno de Cataluña. Era el año en el que se comenzaba la preparación de bollería a partir del producto congelado listo para que los hosteleros lo elaborasen. A partir de un amigo, lograron contactar con el director de Los Molinos de París, Francia, y este les remitió a una de las empresas pioneras en España en este tipo de producción, ubicada en Gerona. Fue así como dos o tres veces a la semana les llegaba un camión desde Gerona con dicha bollería y pan congelado listo para su producción. Todo ello provocó el gran éxito de entonces de la Boutique del Croissant, que, a pesar de que 20 años más tarde cambiase su nombre a Restaurante Gavilla, sigue siendo recordado como un establecimiento de exquisita bollería.

“Empezamos en el año 81 con una cafetería que se llamaba Gourmet en San Ignacio de Loyola, en el 84 montamos esta, Gavilla, que previamente se llamó La Boutique del Croissant, que estuvo, así durante 20 años aproximadamente con ese nombre, y decidimos darle un giro y cambiar el enfoque de negocio” (21-25)

La Boutique del Croissant (Restaurante Gavilla actualmente) fue el primer establecimiento de Zaragoza en servir bollería y pan con esos procesos de producción, pero más adelante se fueron montado muchos parecidos en muchas ciudades, incluida Zaragoza. A pesar de ello, cerraron prácticamente todos excepto el Gavilla, quienes siempre han apostado por darle a su bollería un valor añadido ya sea en procesos o decoraciones.

“Nosotros hemos intentado ir al máximo de la profesión dentro de lo que es trabajar este tipo de panadería, bollería, y siempre darle un valor añadido, en decoraciones, procesos, rellenos... Y eso se hace con personal formado y estando muy pendiente del tema” (184-187)

Tras veinte años sirviendo pan y bollería artesanal, se dieron cuenta de que no era suficiente para la rentabilidad del negocio, por lo que decidieron darle un giro y cambio en el enfoque de negocio hacia una vertiente más hostelera, ya que eran sus propios clientes quienes lo demandaban.

“Pero aún así vimos que esto no era suficiente, y que el local necesitaba dar un giro hacia lo que era la vertiente más hostelería, porque nuestro público nos demandaba comer, cenar, platos calientes, bocadillos, sándwiches, ensaladas... Y eso es lo que hicimos, poco a poco incorporar estas líneas de negocio” (187-190)

A ello se debe el cambio del nombre del establecimiento, ya que La Boutique del Croissant parecía referirse únicamente a un establecimiento donde podías comprar bollería, por ello se cambió a

Restaurante Gavilla. A pesar de ello, nunca dejaron de elaborar bollería, por ello actualmente, décadas más tarde, el local es comúnmente conocido por sus napolitanas de chocolate y croissants de trufa. Pero, a diferencia de muchos locales dedicados únicamente a la bollería o a hostelería, el Gavilla tiene una amplia oferta de productos. Como comentaba anteriormente, sigue ofreciendo su línea de bollería con la que se lanzó al mercado, pero, además, ofrece desayunos, comidas y cenas, así como servicio de terraza en el Paseo Independencia y un servicio de cáterin. Por ello, su sistema de negocio podría resumirse en tres líneas de negocio principales: línea de desayunos, comidas y cenas; la terraza; y el servicio de cáterin.

“Un establecimiento que tiene 3 líneas de negocio: el propio local con desayunos, comidas, meriendas y cenas. Luego tenemos la línea de la terraza, que tengo un velador con 20 mesas, 80 plazas, asentado, que funciona muy bien dentro de lo que es Zaragoza. Y luego está la línea del cáterin. Realizo lunchs aquí para diversas empresas” (42-57)

3.1. 2. Presentación de Miguel Ángel Compadre

El negocio era llevado a cabo por Miguel Ángel Compadre junto a su padre y su tío, quienes terminaron jubilándose, por lo que actualmente toda la responsabilidad del negocio cae sobre Miguel Ángel, de quien vamos a hablar brevemente a continuación.

Miguel Ángel, nacido en Zaragoza en 1964, comenzó en el mundo de la hostelería con 19 años con el negocio familiar en el que sigue actualmente. Es licenciado en Veterinaria y especialista en Bromatología¹.

“Empecé con 19 años con el negocio familiar y sigo hoy en él” (20-21)

Se caracteriza por ser un hombre emprendedor e inquieto, ya que actualmente forma parte de numerosas organizaciones. Es vicepresidente de CEPYME² Zaragoza desde hace 15 años, donde preside el Consejo de Comercio. Lleva 20 años en la Cámara de Comercio donde es vocal del pleno. Ha presidido anteriormente comisiones como la Comisión de Nuevas Tecnologías y la Comisión de Comercio Interior, y actualmente preside la Comisión de Creación de Empresas y Política de PYMES. A raíz de lo anterior, la Cámara de Comercio le nombró patrono de la Fundación Basilio Paraíso, carga que ostenta en este momento. Por último, este mismo año fue nombrado presidente de la comunidad de propietarios del Centro Comercial El Caracol.

“Yo estoy metido en muchas organizaciones, soy vicepresidente CEPYME Zaragoza, donde presido el Consejo de Comercio o la Federación de Comercio que tiene CEPYME, y llevo unos 15 años o 20. En Cámara de Comercio llevo otros 20 años, soy vocal del pleno desde hace 20

¹ Bromatología: estudio de los alimentos, de su composición, de sus propiedades, del proceso de fabricación y de almacenamiento y de sus ingredientes.

² CEPYME: Confederación de la Pequeña y Mediana Empresa Aragonesa

años. He presidido la comisión de nuevas tecnologías, la Comisión de Comercio Interior, y ahora presido la Comisión de Creación de Empresas y Política de PYMES” (58-63)

3.2. Análisis Interno

Una vez explicado en que consiste el negocio, procederemos a analizar todos los factores internos del restaurante que se consideran necesarios: sus líneas de negocio y público objetivo, su estrategia corporativa y competitiva, y marketing mix.

3.2.1. Líneas de negocio y público objetivo

El Restaurante el Gavilla se dedica a tres líneas de negocio diferentes, que deberemos tener muy presentes a lo largo de todo el proyecto para poder satisfacer las necesidades actuales del restaurante: la línea de desayunos, comidas y cenas dentro del establecimiento, la línea de terraza compuesta por un velador con 20 mesas y 80 plazas y la línea de cáterin o delivery.

“Un establecimiento que tiene 3 líneas de negocio: el propio local con desayunos, comidas, meriendas y cenas. Luego tenemos la línea de la terraza, que tengo un velador con 20 mesas, 80 plazas, asentado, que funciona muy bien dentro de lo que es Zaragoza. Y luego está la línea del cáterin. Realizo lunchs aquí para diversas empresas” (42-57)

Miguel Ángel, describe a su público objetivo como una clientela muy variopinta. Pero, ante todo, menciona que la mayoría de sus clientes van al establecimiento porque le conocen.

“Yo te diría que el 85 % son clientes que me conocen y que saben a lo que vienen. Y un 15 o un 20 % es cliente esporádico que transita” (372-374)

Dentro del propio restaurante, puedes encontrarte tan pronto a personas jóvenes (30%), como de mediana edad (50%), y personas de mayor edad e incluso ancianos de hasta más de 90 años (20%). El dueño está convencido y defiende los grandes beneficios que aporta a un establecimiento el no focalizarse en únicamente un rango de edad. En cambio, en la terraza suele asentarse personas más jóvenes (de entre 20 y 40 años), y de mayor edad, pero no tantas personas de mediana edad. Y, por último, el cáterin o delivery va dirigido especialmente a empresas que piden los servicios del Gavilla para celebraciones, lunchs...etc.

“Pero claro, cuando te enfocas solamente a un rango de edad muy definido, pues normalmente pierdes mucho mercado” (309-311)

“Yo me sorprendo de la edad tan variopinta de los clientes que tengo, yo te diría que un 50% es gente de mediana edad, yo entiendo mediana edad pues de 40 a 55/60 años, un 30% es gente joven, que pasa aquí a la terraza, una Coca-Cola, a desayunar... gente joven pues de los 20 a los 40, y luego también tengo un 20% de gente mayor, gente mayor que sale, que consume, que le gusta estar en Paseo Independencia en la terraza, que le gusta ver pasar a la gente o que le gustan los productos que tenemos. Y gente mayor, muy mayor, tengo clientes de 90 y tantos años” (299-305)

Podríamos resumir todo lo anterior en que la clientela es diversa, pero con pequeñas diferencias según la línea de negocio; mientras en la línea del restaurante se encuentran personas de todas las edades posibles, la terraza se dedica más bien a personas más jóvenes y más mayores y el cáterin a personas de mediana edad que trabajan en empresas. A pesar de ello, la cantidad de personas jóvenes que acuden al restaurante sigue siendo insuficiente para Miguel Ángel, por lo que le

gustaría incrementar dicho porcentaje para garantizar que su establecimiento permanezca en el tiempo.

“Hay que ir renovando la clientela, porque mi intención es seguir bastantes años aquí y mi obligación es intentar renovar la clientela y no dar la sensación de que es un negocio para gente mayor, cosa que no es así” (741-743).

3.2.2. Estrategia corporativa

La estrategia corporativa de una empresa recoge su misión, visión y valores y muestra la identidad de la empresa. A continuación, procederemos a definir la estrategia corporativa del Restaurante Gavilla:

1. **Misión:** es el motivo o razón de ser de la misma. Es el camino que recorre una empresa para hacer realidad su visión, es decir, la misión se sitúa en el presente, mientras la visión en el futuro (Ana Trenza, 2020).

En el caso del Gavilla, Miguel Ángel explica que se dedican a todo tipo de cliente y sus necesidades, desde los ancianos que quieren tomar un café y sentir el cariño y el calor del restaurante, pasando por los ejecutivos que van a tomarse un café, hasta las familias con niños que visitan la galería comercial.

“En mi caso es que es muy variopinto, desde la señora anciana que viene todos los días a tomar un café y somos su sitio de referencia y le damos conversación, cariño y amabilidad, hasta el gran ejecutivo que pasa por el Paseo Independencia y quiere tomarse un café y nos conoce y sabe que damos un buen producto, hasta la familia con niños que vienen al caracol” (554-558)

Por ello, opino que la misión del restaurante Gavilla podría ser:

“Llevamos años luchando por la satisfacción de todo tipo de clientes, aportando calidad en el producto, calor, compañía y amabilidad a un precio justo. No somos solo un restaurante, somos tu hogar.”

2. **Visión:** se refiere al futuro, a su imagen a largo plazo y a su meta (Ana Trenza, 2020).

Miguel Ángel explica que su meta es **continuar en primera línea**, y para ello se dedica a cuidar el restaurante para que siempre esté en perfecto estado, y a innovar y continuar creando platos nuevos, siguiendo las tendencias.

“Pues seguir en primera línea. Yo lo que quiero es mimarlo, cuidarlo y que esté en perfecto estado. Estoy siempre haciendo reformas, cosas, pensando sándwiches nuevos, productos nuevos con mi equipo, siempre intentando estar en primera línea” (527-535)

3. **Valores:** son las prioridades, principios, límites y criterios éticos y morales que rigen su día a día (Ana Trenza, 2020).

Cuando le pregunte a Miguel Ángel acerca de los valores del Gavilla, priorizó ante todo el factor humano, explicando que cuando un empresario consigue que sus trabajadores estén felices, trabajen a gusto, tengan privilegios y el entorno de trabajo sea el mejor posible, es cuando los valores empresariales más relevantes se consiguen. Como la calidad, la amabilidad, la confianza y el servicio profesional.

3.2.3. Estrategia competitiva

A continuación, procederemos a describir la estrategia competitiva del Restaurante Gavilla de acuerdo con los tres tipos de estrategias genéricas de Michael Porter: Liderazgo en costes, diferenciación y enfoque. En el caso del Gavilla, lleva a cabo una estrategia competitiva de diferenciación.

Según Miguel Ángel Compadre, lo que diferencia especialmente al restaurante de su competencia es la **oferta**. Mientras otros negocios de hostelería ofrecen solo bocadillos, otros platos del día y otros únicamente bollería, el Gavilla ofrece todo ello en un único establecimiento. Eso es lo que hace que este sea un restaurante diferente y casi único, donde una persona puede comer un plato del día, bollería casera, o bocadillos y sándwiches.

“¿Qué diferencia? Pues mira, la oferta. Dime un solo establecimiento que te oferte bollería hecha por nosotros, toda elaborada. Te ofrezca un plato del día cocinado, carnes, pescados, que te ofrezca sándwiches, bocadillos, ensaladas... etc.” (496-498)

A pesar de que la oferta sea el elemento clave del éxito del restaurante, a esta le acompañan otras muchas características que favorecen su diferenciación de la competencia: calidad, equipo de trabajo cualificado y atención al cliente, e instalaciones.

-Calidad: Es el atributo que más se destaca a lo largo de la entrevista

“Pues la verdad es que reconocen el esfuerzo que hacemos y la calidad que damos” (204-205)

Dicha calidad es fruto del toque casero y artesano que se le da a todos los platos y productos del restaurante. Miguel Ángel afirma que es el atributo que más valoran sus clientes, y que es la causa de que la mayoría de ellos salgan satisfechos del establecimiento.

“Calidad en la materia prima. Eso luego se traduce en que la gente sale satisfecha, dentro de que no somos alta cocina, eso lo reconozco” (463-469)

- Equipo de trabajo cualificado: Como comentaba anteriormente, el atributo más valorado por la clientela del restaurante es la calidad, pero para ello hace falta un equipo de trabajo experto y cualificado que la haga posible. Para ello dispone de cocineros y personal fijo con experiencia en el sector y en el propio restaurante. De hecho, tiene empleados que llevan dedicando su labor al restaurante hasta 35 años, lo que hace que la calidad del producto haya sido siempre la misma.

“Procuramos siempre darle un toque casero, artesano, porque es la única forma de diferenciarte. Y eso se hace con personal que tenga experiencia, con personal involucrado, tengo un equipo de trabajo muy bueno” (224-226)

Gavilla se caracteriza por la amabilidad de los empleados y profesionalidad. Tanto dentro del propio restaurante, como en su terraza. Miguel Ángel afirma que es la terraza mejor atendida de todo el Paseo Independencia.

- **Instalaciones:** Nos referimos tanto a la infraestructura que hace posible el funcionamiento del restaurante como a la terraza y a la propia galería comercial. Gavilla dentro de la propia galería dispone de la cámara de conservación y congelación, el velador y el despacho de Miguel Ángel.

“Eso requiere de mucha infraestructura que luego te enseñaré. Yo creo que tengo las mejores cámaras de conservación, congelación de todo el centro de Zaragoza” (499-502)

Además, la ubicación de la terraza es uno de los elementos de captación de los clientes. A pesar de que el establecimiento se encuentre dentro de la Galería, hay personas que acuden al mismo gracias a su terraza.

“A mi la gente me dice “Claro, es que estas en Paseo Independencia”. Bien, la terraza de acuerdo, no hay otra, estoy en Paseo Independencia” (320-321)

Por último, la galería comercial, el Caracol. El hecho de que el Gavilla se encuentre dentro de una galería por la que transita cantidad de personas todos los días (ya que da salida a tres calles diferentes del centro de Zaragoza y hay establecimientos importantes como TUZSA) y que es de fácil accesibilidad tanto para ancianos como para personas con carrito de bebés, hace que sea un elemento diferencial del negocio.

“La ubicación es importante, porque hay mucha gente que baja al centro y aquí en esta galería comercial, pues tenemos las oficinas de atención al cliente de TUZSA, que están aquí. Tenemos varios comercios que funcionan muy bien y estamos en Paseo Independencia, aunque te tengas que meter dentro. Transita mucha gente por la galería comercial, porque da salida a tres calles y transita mucha gente” (366-370)

“Somos una galería comercial que no tiene escalones, no tienen ninguna barrera arquitectónica ni establecimiento tampoco, entonces entran muy bien con los carritos y se colocan en las mesas que son movibles” (615-617)

En conclusión, podemos decir que los elementos diferenciadores del Gavilla son: oferta, calidad, equipo de trabajo cualificado, atención al cliente e instalaciones.

3.2.4. Estrategias de segmentación y posicionamiento

- Estrategia de segmentación:

El Gavilla podría decirse que segmenta su mercado según criterios demográficos (edad), geográficos y económicos. El restaurante no se dirige a un nicho de clientes de una edad específica, sino que depende de la línea de negocios, se dirige a unas edades o a otras. En el caso de la línea de cáterin, sus productos van dirigidos a empresas, es decir, a personas de mediana edad (entre 40 y 60 años). Pero en el caso tanto de la línea de desayunos, comidas y cenas en el establecimiento y la línea de terraza, se dirige a todo tipo de cliente. Desde jóvenes de entre 20 y 40 años, pasando por personas de mediana edad (40-60 años), hasta personas mayores de 60 años. El Gavilla siempre busca el ofrecer productos y servicios para todas las edades, y así no reducir su mercado.

“Yo me sorprendo de la edad tan variopinta de los clientes que tengo” (299)

Respecto al criterio geográfico, se dirige especialmente a individuos pertenecientes a la provincia de Zaragoza o alrededores. Y, por último, según el criterio económico, el restaurante ofrece productos de calidad a un precio asequible, por lo que se dirige a personas de un sueldo medio-alto.

“Yo siempre he procurado tener establecimientos donde el precio medio de mis productos sea lo suficientemente ajustado para que la gente se pueda dar un capricho. Tú cenas en mi establecimiento un bocadillo con una copa de cerveza de tercio por 8,50 euros. Eso se lo puede permitir casi todo el mundo” (689-693)

En resumen, el Gavilla ofrece productos para personas de todas las edades residentes de Zaragoza con un nivel económico medio-alto.

- Estrategia de posicionamiento:

El posicionamiento es la imagen que ocupa una empresa en la mente del consumidor. En el caso del restaurante Gavilla, los clientes opinan que es un restaurante que se esfuerza, que ofrece productos de calidad cocinados como en casa, a un módico precio y con un trato agradable. Es un posicionamiento muy satisfactorio para la empresa, a pesar de la gran cantidad de competencia que existe en el sector.

“Pues la verdad es que reconocen el esfuerzo que hacemos y la calidad que damos” (216-217)
“Procuramos siempre darle un toque casero, artesano, porque es la única forma de diferenciarte” (224-225)

Además, mucha gente sigue reconociendo al restaurante Gavilla por los productos de sus inicios, por la bollería artesanal que ofrecía.

“El otro día una chica que llevaba en Alemania viviendo 20 años y venía a por la napolitana de chocolate, a por el croissant de trufa. Gente que me viene de Madrid, de Barcelona a por los croissants de trufa” (391-393).

Es un posicionamiento positivo, pero a su vez negativo, puesto que el restaurante lleva años ofreciendo otros productos además de los de sus orígenes, cuando muchos de sus clientes no conocen dichos servicios.

“Mucha gente siendo clientes hace muchos años no saben que damos de comer. Yo sé que las vitrinas de la entrada marcan mucho, marcan mucho el tipo de establecimiento, pero claro, siempre me ha dado mucho miedo quitarlas porque es una seña identificativa de nuestro negocio” (407-413)

3.2.5. Marketing Mix

En cuanto a las variables del marketing mix, cabe destacar la variable que se refiere a la comunicación de la empresa. Las demás; producto, localización y precio, las podemos observar en el anexo X.

El restaurante Gavilla lleva a cabo la comunicación por diversos canales, dependiendo de la línea de negocio y del público al que se quiere dirigir.

El restaurante cuenta con Página web³ y cuenta de Facebook⁴, además de estar presente en sitios web de reseñas de usuarios como Tripadvisor⁵ y Google My Business.

“Sí, yo tengo en Facebook, la Página Web, no tengo Instagram todavía. Estoy en TripAdvisor también y estoy en Google My Business” (592-594)

Miguel Ángel comentó en la entrevista, que el medio de comunicación principal de la línea de negocio de catering o *delivery*, era claramente el *Word-of-Mouth* (boca a boca) entre las empresas. Esto limita el conocimiento del servicio, y por lo tanto la potencial contratación por parte de las empresas, lo cual es una de las principales preocupaciones de Miguel Ángel.

“Quizás en el establecimiento debería realizar algo para promocionarlo más... pero no lo tengo muy claro, ahí a ver si me echas una mano. No tengo muy claro cómo potenciarlo. Y ya te digo, hasta ahora ha sido el boca a boca” (288-290)

Respecto a la línea del restaurante, el dueño afirmaba que considera que la mejor comunicación posible es mantener un entorno cuidado, limpio, ordenado y agradable, para garantizar el bienestar del consumidor y así intentar transmitir los ideales y valores de la empresa; más que empleando redes sociales como Instagram.

“¿Qué mejor publicidad? Que esté limpio, ordenado, que no falte una luz... e invertir en todo eso” (772-773)

“Hemos salido alguna vez en el Heraldo digital, “los mejores sitios donde puedes comer en el centro de Zaragoza” y normalmente solemos salir” (203-204)

En cuanto a la línea de la terraza, el Gavilla sigue teniendo problemas con su rentabilidad. El dueño sigue hoy en día luchando por que las personas que acuden a su terraza sepan que pueden desayunar, comer o cenar en ella; puesto que lo único que consumen son bebidas.

“Que no saben que damos de comer, no sé muy bien cómo solucionarlo, has visto arriba que los carteles están muy bien colocados, están muy bien impresos. En la terraza doy poquísimas comidas a gente de aquí de Zaragoza. Bocadillos o sándwiches... y eso que tienen la carta fuera y todo” (408-419).

En cuanto a estrategias o medios que haya empleado en momentos puntuales, comentó que lo que más le había funcionado era promocionarse por medio de cupones en Groupalia y LetsBonus, con lo que consiguió que nuevo público se acercase al restaurante, probase sus servicios, y así incrementar el tráfico y la notoriedad del establecimiento. También dispone en su Página Web, Facebook y Tripadvisor, de imágenes realizadas por un fotógrafo profesional, con el que trabajó

³ <https://cafeteriarestaurantegavilla.eatbu.com/?lang=es>

⁴ <https://es-es.facebook.com/CafeteriaRestauranteGavilla>

⁵ https://www.tripadvisor.es/Restaurant_Review-g187448-d5794923-Reviews-Gavilla-Zaragoza_Province_of_Zaragoza_Aragon.html

gracias a la Asociación de Comerciantes, que facilitó ayudas para mejorar la venta y el marketing de los comercios miembros (Anexo XI).

“Entonces yo decidí cambiar un poco el tema de la imagen, y que me hicieran unas fotografías en condiciones. Ya ves que estas fotografías son buenas” (811-812)

3.3. Análisis Externo

Por último, vamos a realizar un análisis externo del negocio, comenzando por el macroentorno, continuando por el mercado, siguiendo por los consumidores, y terminando por los competidores.

3.3.1. Análisis de macroentorno

Para realizar el análisis del macroentorno, procederemos a realizar el análisis PEST, que consiste en analizar por separado las diferentes variables que afectan al entorno empresarial (Anexo XII). PEST es el acrónimo de los factores: Políticos, Económicos, Sociales y Tecnológicos, utilizados para evaluar el mercado en el que se encuentra un negocio.

Actualmente el macroentorno de una empresa del sector hostelero, podría definirse por plena incertidumbre. Esta incertidumbre provocada por la pandemia del coronavirus aporta numerosas amenazas al restaurante Gavilla. Un ejemplo de dicha incertidumbre es el análisis de las variables político-legales que afectan al restaurante, las cuales pueden variar cada día dependiendo de la situación epidemiológica. La situación económica actual y estimada para el futuro, afecta negativamente a la empresa también.

Como oportunidades, podríamos destacar que los grandes avances tecnológicos suponen una oportunidad para los restaurantes para actualizarse, innovar, y así ofrecer lo que no ofrecen los de su competencia; y socioculturalmente, que debido a la alta demanda de establecimientos hosteleros, el número de restaurantes se ha visto incrementado, y la existencia de competencia ofrece una oportunidad para destacar a los restaurantes que ya llevan años en el mercado.

3.3.2. Análisis de mercado

El mercado hostelero cuenta con un peso en la economía española entre dos y tres veces superior al que tiene en otros países. Este se caracteriza por un amplio progreso a lo largo de los años. Los cambios en las conductas alimentarias, nuevas tendencias y desarrollos tecnológicos entre otros factores, hacen que cada año cambie el sector, haciendo que los restaurantes busquen esa continua innovación y cambio en sus negocios.

“A lo largo de estos 36 años, cada año es completamente distinto al anterior. Ahora ha surgido todo el tema de las plataformas digitales que hace que la gente se quede más en casa” (46-58)

“Pero claro, todo ha cambiado. Antes te podía vender en un día 200 napolitanas de chocolate, ahora se venden 30. Hay más competencia, la gente cada vez come menos bollería por el tema de la dieta, el ecologismo...” (226-229)

El propio restaurante Gavilla ha visto este cambio, después de encontrarse tantos años en el mercado. Cuando en un principio la rentabilidad del negocio venía dada por la venta de bollería artesanal, actualmente han tenido que ampliar su cartera de productos para poder continuar con la rentabilidad empresarial.

“Al principio esto era una locura. Había una cola de gente que se salía a la Calle Cádiz y otra al Paseo Independencia, que yo a veces alucinaba, para comprar una napolitana de chocolate porque no sabían lo que era eso.” (383-385)

Según un estudio de 2019, la restauración supone el 4,7% del PIB de España. José Luis Yzuel, presidente de Hostelería de España, señaló que la hostelería, “a pesar de los diferentes ciclos económicos que hemos atravesado y la pujanza de las nuevas actividades económicas, ha demostrado que sigue manteniendo su aportación a la riqueza nacional” (Hosteltur, 2019).

En la actualidad, solamente un año después, la situación del sector se ha visto muy afectada por la pandemia. Según un informe elaborado por Bain & Company y EY titulado “Impacto del COVID-19 en la Hostelería en España”, la facturación del sector podría caer un 40% en 2020, el empleo podría verse afectado en hasta 680.000 puestos de trabajo menos que en el año anterior, y esto podría impactar también en las cuentas públicas (Revista Hostelería, 2020).

3.3.3. Análisis de los consumidores

Entre las tendencias para restaurantes más populares de 2020 buscadas por los consumidores destacan: la búsqueda de una alimentación más saludable, con alimentos ecorresponsables, sostenibles y locales, opciones veganas y calidad de los alimentos y los platos; una buena actitud de los empleados, con mayor empatía, más agradables, buena atención; y buenas reseñas en Internet (DiegoCoquillat.com, 2019). Los restaurantes deben tener presente que sus servicios son susceptibles de recibir una reseña en Internet. Actualmente, los consumidores suelen revisar las reseñas online de un restaurante antes de asistir a él. Las plataformas como TripAdvisor están en pleno auge y es muy importante que los restaurantes mantengan una buena imagen en ellas para incrementar sus ventas (DiegoCoquillat.com, 2019)

Pero, actualmente el comportamiento del consumidor se ve afectado por la pandemia del covid-19. A pesar de que las tendencias anteriores sigan estando muy presentes, la población tanto española como mundial ha tenido que aprender a adaptarse y a cambiar en parte sus estilos de vida y su comportamiento, lo cual se ve reflejado cuando visitan un restaurante.

Como explicaba en el segundo capítulo de este trabajo precisamente en su tercer punto, “Comportamiento de los consumidores en un mundo de covid-19”, el nuevo consumidor postcovid utiliza con mayor frecuencia los medios digitales, tanto para compras como para consumo de comida. Las plataformas de comida a domicilio vieron claramente incrementadas sus demandas. La comida a domicilio se ha convertido en la gran vía de crecimiento de los restaurantes que han visto reducidos sus ingresos a causa de la pandemia. Según un estudio

elaborado por Just Eat, los restaurantes que ya disponían del servicio a domicilio vieron aumentar sus pedidos entre un 40-50% durante el confinamiento (Invertia, 2020).

Además, los consumidores se caracterizan por una búsqueda constante de la seguridad y confianza, por lo que necesitan acudir a un restaurante donde sepan que su salud y la de los demás está segura, donde no haya riesgo de contagiarse y se cumplan las medidas sanitarias. Este cambio en el comportamiento del consumidor provocado por la pandemia hace más atractivos determinados servicios de la hostelería como son las terrazas.

3.3.4. Análisis de la competencia

Para definir los competidores se preguntó a Miguel Ángel sobre quiénes consideraba competidores potenciales, a lo que respondió:

“Yo más que competidores potenciales, yo creo que el exceso de oferta que se está dando en estos momentos. Cuando yo empecé aquí, estaríamos diez o doce establecimientos en el entorno y ahora a lo mejor hay 50 o 60. Dentro de que quedarse solo tampoco es bueno” (709-714)

Por lo cual, acorde a su respuesta no se considera a ningún establecimiento en especial un competidor potencial, debido a la amplia oferta de restaurantes y especialmente en la zona. Actualmente en dicha zona existen cantidad de restaurantes que sirven productos similares a los del Gavilla. Pero, lo que hace al Gavilla diferente de ellos es que engloba los productos de muchos establecimientos por separado, en un único negocio. Por ejemplo, en 2019 se inauguró en Zaragoza la franquicia Manolo Bakes, famosa por servir mini croissants de diferentes sabores, lo cual puede ser considerado competencia del Gavilla respecto a su línea de bollería.

“Ahora tienes, por ejemplo, una cadena que se llama "Manolo Bakes", que yo considero que la calidad de mi bollería es mejor” (393-395)

También respecto a esa línea de productos se encuentra Frutos Secos el Rincón, pero no cabe destacar que sea competidor potencial del Gavilla, puesto que este establecimiento vende comida para llevar cuando el Gavilla es un restaurante al uso.

Un competidor que puede ser problema del Gavilla, por la cercanía de sus establecimientos y especialmente de sus terrazas, son los Helados Italianos. El entrevistado mostraba su insatisfacción al ver que mucha gente se sienta en la terraza de su restaurante para consumir productos de dicha heladería, cuando en el Gavilla pueden consumir helados y está claramente escrito en la mesa que no se pueden consumir alimentos de otro establecimiento.

“Yo tengo por ejemplo un problema en la terraza muy gordo, y es que tengo al lado los Helados Italianos, que lo hacen muy bien. Son una heladería, la mejor de Zaragoza. Yo sé que esos helados son mejores que los míos, no tengo nada que objetar” (631-635)

3.4. Análisis DAFO

En el siguiente análisis expondremos las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades del restaurante Gavilla, acordes al análisis interno y externo realizados previamente en este capítulo.

ANÁLISIS INTERNO	ANÁLISIS EXTERNO
<p>DEBILIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> - Servicio a terraza. Hay distancia entre el local y la terraza, al estar dentro de la galería. - Poco conocimiento de que se puede comer en la terraza. - Pocos conocimientos de Marketing, poca formación en este campo. - Tamaño del local (pequeño). - Atomización de oferta. La gente no sabe muy bien que se ofrece en el Gavilla. - Cenas escasas entre semana - Falta de conocimiento del servicio de cáterin. - Poca clientela joven. 	<p>AMENAZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> - Situación de incertidumbre con el coronavirus y su impacto en el sector hostelero. Futura crisis económica. - Tiempo de Zaragoza. La terraza sale rentable durante muy pocos meses en la ciudad de Zaragoza. - Atractivo turístico muy limitado - Plataformas digitales. La gente se queda mas en casa, va menos a los restaurantes. - Cadenas de restaurantes low cost (McDonald's, KFC, Burger King...) - Plataformas de envío a domicilio como Glovo o JustEat. - Grandes plataformas comerciales, como centros comerciales. - Nuevas conductas alimenticias (intolerancias, alergias, veganismo).
<p>FORTALEZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> - Restaurante de hace 36 años con mucha notoriedad entre personas más adultas. <ul style="list-style-type: none"> o Conocido por muchas partes de Aragón o Mucha gente acude al establecimiento. El año pasado pasaron más de 130 mil personas aproximadamente. o Reconocido en el Heraldo como uno de los mejores restaurantes del centro de Zaragoza. o Los clientes reconocen su calidad y esfuerzo. Buenas reseñas en plataformas como TripAdvisor (4,5 sobre 5) o Google My Business. o La galería está considerada la asociación de comerciantes que mejor funciona en Zaragoza - Experiencia y equipo de trabajo cohesionado y cualificado y con años de experiencia - Instalaciones - Amplia oferta. Ofrecen productos para todas las edades. No se centran en un único estilo de cliente - Cenas abundantes los sábados 	<p>OPORTUNIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> - Gran ocupación de las calles del centro de Zaragoza los fines de semana. El Gavilla se encuentra en una zona muy céntrica. - La galería comercial da paso a tres calles muy transitadas. - Se encuentra dentro de una galería comercial donde hay muchos comercios diferentes. - Fiestas del Pilar de Zaragoza. - Aumento del número de restaurantes. Amplia oferta que da la oportunidad de destacar a algunos restaurantes. - Avances tecnológicos - El cambio en el comportamiento del consumidor a causa del covid-19 hace más atractivos determinados servicios de la hostelería como las terrazas.

CAPITULO IV. PLAN DE COMUNICACIÓN

En el siguiente y último capítulo de este proyecto, se procederá a explicar explícitamente el plan de comunicación elaborado para que el restaurante Gavilla pueda conseguir sus objetivos.

4.0. Planes antiguos

El Gavilla nunca ha realizado un plan de comunicación completo e integrado como el que vamos a desarrollar en este proyecto. Pero sí que ha llevado a cabo algunas actividades de comunicación a lo largo de todo su trayecto.

“Muchas, pero sin un plan estratégico. ¿Por qué? Por la dificultad, por la poca disponibilidad económica” (748-749)

Entre las actividades que ha desarrollado cabe destacar publicidad en televisión y radio, aunque normalmente apoyado en el centro comercial. No sobre el restaurante Gavilla únicamente.

Miguel Ángel, afirmaba que las actividades que más rentabilidad le supusieron fueron trabajando con empresas de cupones, concretamente con Groupalia y LetsBonus, con las que llegó a regalar 7 mil menús. A pesar de ser páginas de cupones, el dueño se lo tomó más bien como una actividad de comunicación con la que consiguió promocionar el restaurante, ofreciendo comidas y cenas a personas que no lo conocían anteriormente. De esta forma consiguió atraer a nuevo público objetivo.

4.1. Objetivos de comunicación

En una primera toma de contacto con Miguel Ángel, me explicó los tres objetivos principales que le gustaría conseguir con este plan de comunicación, cada uno enfocado a cada una de sus tres líneas de negocio: potenciar el servicio delivery, atraer público más joven al restaurante y aumentar el número de comidas y cenas servidas en la terraza.

“Quizás en el establecimiento debería realizar algo para promocionarlo más... pero no lo tengo muy claro, ahí a ver si me echas una mano. No tengo muy claro cómo potenciarlo. Y ya te digo, hasta ahora ha sido el boca a boca” (288-290)

“Hay que ir renovando la clientela, porque mi intención es seguir bastantes años aquí y mi obligación es intentar renovar la clientela y no dar la sensación de que es un negocio para gente mayor, cosa que no es así” (741-743)

“Que no saben que damos de comer, no sé muy bien cómo solucionarlo, has visto arriba que los carteles están muy bien colocados, están muy bien impresos. En la terraza doy poquísimas comidas a gente de aquí de Zaragoza.” (407-419)

A pesar de ello, esta entrevista se llevó a cabo antes de la pandemia de la covid-19, por lo que procederemos a adaptar dichos objetivos a la situación, teniendo en cuenta el análisis interno, externo y DAFO realizados anteriormente. De esta forma, teniendo en cuenta las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades que tiene actualmente el restaurante, los objetivos de este plan de comunicación serán:

Contribuir con la comunicación a...

Objetivo 1. Incrementar la demanda del servicio de catering de empresas un 20%.

Con este objetivo conseguiríamos solventar uno de los problemas del Gavilla, el reducido volumen de negocio asociado a esta línea. Por medio de la comunicación conseguiremos que la demanda de estos servicios se vea incrementada en un 20% más que años anteriores.

Objetivo 2. Conseguir que el servicio de delivery a jóvenes de entre 20 y 40 años sea un 30% de las ventas de la empresa.

Este objetivo no fue planteado por Miguel Ángel en el momento de la entrevista, puesto que el macroentorno del restaurante era completamente diferente. Tras la aparición de la pandemia por coronavirus y el estudio realizado previamente al plan de comunicación sobre los consumidores y empresas en esta situación, se consideró oportuno ampliar la línea de negocio de catering o delivery del Gavilla, ofreciendo su consumo a jóvenes que encarguen sus servicios desde casa. Se pretende que el servicio de delivery a jóvenes represente un 30% de las ventas del Gavilla. Este objetivo se enfocó a los jóvenes debido a las demandas de Miguel Ángel de incrementar la notoriedad y el tráfico del restaurante entre personas jóvenes.

Objetivo 3. Aumentar los servicios de comidas y cenas entre los jóvenes en el restaurante y terraza (4 de cada 10 comidas o cenas servidas serán de jóvenes de entre 20 y 40 años).

Mediante este último objetivo estaríamos favoreciendo dos de los problemas expuestos por el dueño del restaurante durante la entrevista en profundidad. Uno de ellos es el hecho de cambiar la imagen que el Gavilla tiene de que es un restaurante para personas mayores, y así atraer a público más joven. El otro objetivo que conseguiremos alcanzar es el de aumentar el número de platos servidos tanto en la terraza como en el establecimiento. De esta forma, 4 de cada 10 comidas o cenas servidas cada día en el restaurante procederán de jóvenes de entre 20 y 40 años.

4.2. Estrategias de comunicación

A continuación, vamos a decidir las distintas estrategias de comunicación a llevar a cabo para alcanzar los objetivos planteados anteriormente. Las estrategias de comunicación se dividen en estrategias de penetración y creativas. Dentro de las de penetración existen las de presión o push y las de aspiración o pull.

4.2.1. Estrategia de Penetración

Para el **primer objetivo**, incrementar la demanda del servicio de catering de empresas un 20%, emplearemos una serie de estrategias de aspiración o pull, debido a que, por el tipo de público objetivo al que se dirige este objetivo (empresas) consideramos que estas estrategias dirigidas directamente al consumidor final son más eficaces y con mayor grado de efectividad.

En el caso del **segundo y tercer objetivo**, conseguir que el servicio de delivery a jóvenes signifique un 30% de las ventas de la empresa y aumentar los servicios de comidas y cenas entre los jóvenes en el restaurante y la terraza, emplearemos estrategias de penetración mixtas. Este tipo de estrategias incluyen tanto de presión (push) como de aspiración (pull). En ambos objetivos se consideró oportuno emplear dichas estrategias, teniendo en cuenta el tipo de público objetivo al que van a ir dirigidos, los jóvenes. Debido a las tendencias seguidas actualmente por medio de internet y especialmente por parte de los jóvenes, una estrategia de penetración mixta se ajustaría perfectamente a nuestros objetivos.

4.2.2. Estrategia Creativa

La estrategia creativa se basa en mostrar el eje del mensaje y el concepto de comunicación. Es decir, con esta estrategia debemos dar a conocer al público objetivo los beneficios que aportan nuestros productos o servicios.

En este caso, y debido a la situación excepcional por coronavirus, se ha tenido que llevar a cabo la consecución de tres objetivos diferentes, pero todos ellos teniendo en cuenta las características y cambios que la sociedad tanto española como mundial ha sufrido en un periodo tan corto de tiempo. En consecuencia, la estrategia creativa de los tres objetivos es exactamente la misma. Los tres comparten un mismo eje del mensaje y concepto de la comunicación, solo que cada uno de ellos se adapta con las estrategias de penetración a su público objetivo y línea de negocio a la que se refieren.

El eje del mensaje de la estrategia creativa común a los tres objetivos es la **seguridad, protección y cuidado de la salud de los clientes**. Como hemos estudiado previamente en este proyecto, actualmente y debido a la pandemia por coronavirus, los clientes se caracterizan por una búsqueda constante de la seguridad y confianza que les puede aportar un negocio. Su comportamiento actual se ve afectado (en su mayoría) por un sentimiento de miedo y temor a esta nueva situación. Por ello, los tres objetivos tienen una estrategia creativa cuyo eje del mensaje se basa en conseguir evitar estos sentimientos y el concepto de comunicación se basa en su evocación directa. Para el **primer objetivo**, incrementar la demanda del servicio de catering de empresas, se reinventará el servicio de delivery mediante la oferta de bandejas individuales para cada uno de los comensales, de forma que estos no consuman de los mismos platos y disminuir el contagio del virus. En el caso del **segundo**, conseguir que el servicio de delivery a particulares aporte beneficios a la empresa, la introducción del negocio al mercado de la comida a domicilio hace que el Gavilla garantice la seguridad y protección que se busca como eje del mensaje, ya que, debido a la pandemia, este mercado está en pleno crecimiento debido al temor de visitar tiendas y negocios físicos. Por último, el **tercer objetivo**, aumentar los servicios de comidas y cenas tanto en terraza como en restaurante por parte de los jóvenes, se conseguirá mediante el uso de diferentes acciones de comunicación, pero siempre teniendo en cuenta que hay que garantizar la seguridad del consumidor. Por ello, entre otras acciones, el Gavilla conseguirá la acreditación de hostelería segura frente a la covid-19, y lo indicará en sus redes sociales.

4.3. Acciones y Mix de Comunicación

El mix de comunicación consiste en mostrar que combinación de variables de comunicación se van a utilizar para alcanzar los objetivos.

4.3.1. Acciones comunes para los tres objetivos

Antes de plantear las herramientas de comunicación y las acciones para cada uno de los objetivos planteados, se actualizará y modificará la Página Web del restaurante para poder continuar con el plan de comunicación.

La **Página Web del Gavilla**⁶, ha sido diseñada por Hospitality Digital, pero anularemos la página existente para darle un cambio y realizar las modificaciones precisas. Para ello contactaremos con una agencia de Zaragoza llamada Rujudesign⁷ con la que contrataremos la opción de “Web básica”. Le daremos la información necesaria para que conozca las condiciones que queremos para la web.

En general, la Pagina Web actual es bastante completa e incluye mucha información importante. En la página principal encontramos un primer párrafo que dice “Puedes pedir para llevar”, posteriormente “Un restaurante querido y español con mucho éxito”, “Dietas personales”, “Especialmente práctico gracias al servicio de catering”, “Nuestro menú”, dirección, horarios, opciones de pago, sobre nosotros (espacio sin información), protección de datos, “Nuestros servicios”, “Todo de un vistazo”.

En primer lugar, se realizaría una reorganización de los puntos que se tocan en la Página Web. La estructura de la Página Web quedaría como: Inicio, Carta del restaurante, Servicio de Cáterin, Comida a domicilio, Sobre Nosotros, y Contacto. Y más abajo habría un enlace directo a la cuenta de Instagram, Facebook, LinkedIn y Google My Business (es decir, a las redes sociales de la empresa). En la página de Inicio únicamente se pondría el nombre del restaurante con una foto de fondo. Posteriormente, estaría la carta del restaurante en formato PDF con todos los productos de este. Después una ventana sobre el servicio de cáterin donde explicaría con detalle todas las opciones de cáterin, precios y ejemplos que explicaremos más adelante. En la opción de comida a domicilio mostraría la carta específica de esta línea de negocio y la plataforma de envío con la que trabajan. Por último, tendríamos la opción de “Sobre nosotros” donde se contaría brevemente la historia del restaurante, incluyendo su estrategia corporativa (misión, visión y valores) y la información del párrafo “Dietas personales” donde explicarían que tienen alimentos para todo tipo de dietas. Finalmente, la opción de contacto donde se incluirán los horarios del restaurante, la ubicación, correo electrónico y teléfono (Anexo XIII).

Por último, cabe destacar que junto a la Página Web se creará un punto de acceso directo a la misma por medio de un **código QR**. Dicho código se encontrará pegado a todas las mesas del

⁶ <https://cafeteriarestaurantegavilla.eatbu.com/?lang=es>

⁷ <https://rujudesign.com/pagina-web-zaragoza/>

establecimiento para seguir las medidas sanitarias de la covid-19, y en carteles que figuran por el establecimiento. De esta forma, los particulares tendrán acceso a toda la información sobre el restaurante, y cuando alguien lo escanee para observar el menú podrá conocer más acerca de los otros servicios de la empresa. Esto podría crear notoriedad del servicio de catering y de comida a domicilio gratuitamente. Para crear el código QR, hay que acceder a la página www.codigos-qr.com, donde hay una opción llamada “Generador QR”, ahí se incluye el URL de la Pagina Web y se crea de forma rápida y fácilmente.

4.3.2. Acciones para el objetivo 1

En este punto comentaremos las herramientas y acciones específicas que se llevarán a cabo para la consecución del primer objetivo del plan de comunicación. Para ello llevaremos a cabo acciones de marketing online, publicidad en redes sociales y merchandising. Además, realizaremos también una acción que implicará un cambio en el diseño de la oferta que se comunicará a través de instrumentos y acciones de comunicación. De esta forma, las acciones de marketing online serán la creación de una cuenta en LinkedIn y la comunicación del diseño de nuevos tipos de menú para caterins. La de publicidad en redes será vía LinkedIn ads (tras la realización del perfil en esta). Y la de merchandising consistirá en un cartel dentro del establecimiento que indique la existencia de un servicio de catering.

- Creación de perfil en LinkedIn

Miguel Ángel se encargará de diseñar una cuenta en LinkedIn, y de esta forma personas que trabajen en el Gavilla podrán indicarlo en sus perfiles, y será un gran punto de acceso para empresas interesadas en servicios de catering. Para crear la cuenta de LinkedIn de empresa deberá clicar en la opción “Crear una página de empresa”, y posteriormente introducir todos los datos sobre la identidad, los datos empresariales y los del perfil (Anexo XIV). Posteriormente, deberá optimizar dicha página de empresa clicando sobre la página “Acerca de”, ya que es la primera cosa que una persona ve al hacer clic en el perfil. En dicha página deberá incluir una breve historia sobre el negocio, mostrar todos los servicios y líneas de negocio que ofrece el restaurante, y tendrá que proporcionar pruebas sociales por medio de testimonios de clientes, para vender mejor el negocio.

Esta cuenta (así como la de Instagram de la que hablaremos en los próximos objetivos) será llevada por una agencia llamada “llevamostusredes.es”, la cual se encarga de manejar redes sociales de empresas a un precio dado, dependiendo del tiempo que la empresa contratante quiera que la agencia dedique a las redes. Si observamos su página web⁸, vemos que ofrece seis planes

⁸ <https://llevamostusredes.es/#pricing-tables-3>

diferentes: Mini, Presencia I, Presencia II, Presencia III, Profesional I y Profesional II. En el caso de nuestro negocio contrataríamos el plan “Profesional II” durante los dos primeros meses del plan de comunicación para crear notoriedad y ganar seguidores, para posteriormente continuar trabajando con esta agencia, pero contratando el plan “Presencia III”. El plan Profesional II conlleva 16 publicaciones mensuales, comprobación diaria de la red social, aviso en el caso de que existan mensajes importantes sin resolver, interacción básica con los usuarios y un informe mensual. El plan Presencia III incluye 12 publicaciones al mes, y el resto de las ventajas del plan explicado anteriormente. Dichas publicaciones e interacciones se realizarían tanto en la cuenta de LinkedIn como en la de Instagram.

De esta forma y trabajando con esta agencia, Miguel Ángel se evitaría la necesidad de contratar a alguien que lleve sus redes sociales. En cambio, el único trabajo que debería hacer respecto a esta acción sería realizar fotos de sus productos según el planning de publicación que diseñe la agencia junto al dueño del restaurante. De esta forma, la agencia proporcionaría su opinión, pero Miguel Ángel siempre podría modificar el plan que ellos diseñen (Anexo XV).

- **LinkedIn ads**

LinkedIn es una de las redes sociales más empleadas por empresas. Según el artículo escrito por Cristina Aguayo en 2020 titulado “Las 5 mejores redes sociales para empresas y negocios”, LinkedIn es una red social ideal para negocios que tengan como público objetivo otras empresas o compañías (B2B).

Por ello se considera que, en este ámbito, el catering del Gavilla tiene como público objetivo a otras empresas que estén buscando servicios de catering. Y se considera que realizar publicidad de dicha línea de negocio en esta red social sería más efectivo que en cualquier otra.

Dentro de los LinkedIn ads existen cinco tipos de anuncio: contenido patrocinado, anuncios de texto, mensajes InMail patrocinados, anuncios dinámicos y anuncios publicitarios. En este caso, como lo que se busca es atraer a nuevas empresas para que contraten nuestros servicios de catering, realizaremos el primero, contenido patrocinado. Los anuncios de este tipo permiten mostrar publicaciones en el feed de cualquier usuario de LinkedIn. Las ventajas de este tipo de anuncios son su alcance, su cancelación y reactivación en cualquier momento, y que se puede segmentar la campaña eligiendo el público objetivo.

Para elaborar este anuncio de contenido promocionado, se debe escoger la opción “Contenido patrocinado” dentro del proceso de creación de una campaña. Posteriormente se debe indicar que se quiere conseguir con esta campaña, en nuestro caso, “dirigir a las personas a tu sitio web o contenido”, y, por último, hay que seleccionar el tipo de anuncio, en nuestro caso, “promociona contenido relevante para tu público objetivo”, con lo que mostraremos una imagen y URL.

En resumen, el anuncio de LinkedIn del Gavilla será como el reflejado en el anexo XVI en el que se incluirá un texto con la descripción del servicio de catering del Gavilla, un URL a su Página Web y una Imagen que capte la atención de los clientes potenciales.

- **Elaboración de menú especial**

La elaboración de un menú especial para la línea de catering no se trata de una acción de comunicación, puesto que implica únicamente un cambio en el diseño de la oferta del restaurante. Pero tras la realización de los cambios oportunos, estos serán comunicados a través de acciones de comunicación de marketing online, de las que hablaremos en el final de este punto.

Debido a la situación actual de pandemia por coronavirus, las empresas de catering deben reinventarse, así como los restaurantes. El Gavilla dispone de una línea de negocio de catering para empresas la cual queremos fomentar, y para ello realizaremos unos cambios que consigan que esta se adapte a las circunstancias.

Debido al riesgo que supone que numerosas personas tomen alimentos de una misma bandeja de comida, como por ejemplo una bandeja de minis de jamón ibérico, se elaborarán bandejas individuales incluyendo cada una de las pequeñas tapas que se ofrecen en el catering.

Antes de ello se realizarán tres categorías de catering que el Gavilla podrá ofrecer a las empresas: la línea Básica, Premium y VIP. Cada una tendrá un precio diferente por persona ya que incluirá un tipo de comida distinto. Así, la línea básica se ofrecerá por un precio inferior a la Premium, y esta, a un precio inferior a la VIP. Con estas tres categorías las empresas tendrán la opción de contratar un servicio de catering u otro dependiendo de sus necesidades. De esta forma, el Gavilla servirá tres tipos de bandejas individuales dependiendo de la categoría escogida, y toda la información y características de cada una de ellas se explicará tanto en su Página Web, como en Instagram y en LinkedIn.

- **Cartel en el restaurante**

Para dar a conocer su servicio de catering a clientes que acuden al establecimiento y puede que sean empresarios o tengan contacto con empresarios, se realizará una acción de merchandising, que consistirá en la colocación de un cartel sobre el catering empresarial dentro del Gavilla. En dicho cartel se incluirá el nombre del restaurante, las tres categorías diferentes de catering que oferta, se explicará que se sirve en bandejas individuales para velar por la seguridad de los clientes, y se incorporará el código QR de la Página Web y los datos de contacto para contratar los servicios.

Dicho cartel sería como el que podemos observar en el anexo XVII, y se encargará de su impresión a la empresa Jumbo Printers⁹. El formato escogido sería el “Roll up Essential 85 x 200 cm”. Dicho cartel se colocará en el espacio que Miguel Ángel habilite dentro del restaurante, y que pueda lograr una mayor captación de clientes potenciales. Por ejemplo, cerca de la barra del bar, que es donde los empresarios pueden sentarse en el Gavilla a tomarse un café en su descanso del trabajo.

4.3.3. Acciones para los objetivos 2 y 3

4.3.3.1. Acciones comunes para ambos objetivos

Debido a que tanto el objetivo 2 como 3 van dedicados al mismo público objetivo (jóvenes de entre 20 y 40 años) habrá una serie de acciones de comunicación comunes para ambos objetivos. La primera de ellas consistirá en una acción de marketing online por la que se creará una cuenta de Instagram para el restaurante. Posteriormente, una acción publicitaria por medio de la herramienta de Instagram llamada “promociones” y, por último, una colaboración con una cuenta de Instagram muy popular en Zaragoza, High Grossery, por lo que se está utilizando una nueva tendencia de comunicación, en concreto el marketing de *influencers*.

- Creación de perfil en Instagram

Así como para el objetivo 1 era necesario crear una cuenta en LinkedIn, tanto para el 2 como el 3, lo es una en Instagram. Esta cuenta también será creada por Miguel Ángel y se llamará “Gavilla Restauración”, puesto que es el nombre que este posee en la localización de Instagram. En dicha cuenta se proporcionará el número de teléfono del establecimiento, el enlace a su Página Web y su dirección exacta. El perfil será creado en modo empresa como “Restaurante”, de esta forma la cuenta llegará a más personas, los clientes podrán contactar fácilmente con el establecimiento, y Miguel Ángel podrá acceder de manera gratuita a estadísticas sobre sus seguidores y el rendimiento de su cuenta. Además, Instagram dispone de una opción de destacar historias, por lo que se crearán diferentes carpetas de historias destacadas sobre los diferentes servicios del restaurante: Carta, Plato del Día, Cáterin Empresarial, Delivery (Anexo XVIII).

Como comentábamos en el objetivo 1, tanto esta red social como LinkedIn, serán llevadas por la agencia “llevamostusredes.es”, por lo que el dueño del Gavilla no tendrá que estar constantemente pendiente de sus redes sociales, lo cual era un problema que nos expuso durante la entrevista

- Instagram ads

Debido a que a cuenta de Instagram tendrá un perfil empresa, este tipo de perfiles permiten realizar promociones desde la propia cuenta de Instagram. De esta forma, la plataforma nos

⁹ <https://www.jumboprinters.com/product/comprar-rollup-barato-essential-85x200-cm>

permite elegir a donde se va a redireccionar a los individuos que cliquen en el anuncio, el público al que se quiere dirigir la publicación, y el presupuesto que se quiera emplear en esta acción.

En nuestro caso, el anuncio llevará a los clientes a la Página Web del Gavilla, el público serán personas de Aragón de entre 20 y 40 años y con intereses relacionados con la comida y los restaurantes, y se realizará durante 30 días invirtiendo 8 euros por día. De esta forma el alcance del anuncio será de entre 120.000 y 320.000 personas (Anexo XIX).

- **High Grossery**

High Grossery¹⁰ es una cuenta de Instagram sobre comida de Zaragoza, que cuenta con más de 11 mil seguidores. Tiene una ratio de engagement¹¹ del 5,11% (más alto respecto a la media), lo que haría que, si el Gavilla colaborase con los creadores de la cuenta, incrementase notablemente la notoriedad de la empresa. Tras ponerme en contacto con ellos, me comentaron que sería posible realizar una colaboración. Esta consistiría en invitarles un día a comer o a cenar, permitiéndoles elegir todo lo que quieran de la carta, y a cambio lo publicarían en su cuenta de Instagram con el nombre del restaurante y la ubicación, videos y fotos de la comida servida. De esta forma el único gasto que correría a cargo de la empresa sería la comida, y las personas que visualicen las historias de Instagram de High Grossery podrían pinchar directamente en nuestra cuenta de Instagram y así incrementaríamos la notoriedad, especialmente entre jóvenes puesto que predominan entre los seguidores de High Grossery. Esta colaboración favorecería tanto al objetivo 2 como al 3, puesto que se dirigiría especialmente a los jóvenes, y High Grossery indicaría en sus historias de Instagram, que el Gavilla también dispone de servicio a domicilio (Anexo XX).

4.3.3.2. Acciones para el objetivo 2

Además de las acciones de marketing mix comunes, realizaríamos cuatro acciones específicas para este objetivo. La primera sería una acción vinculada a la distribución del producto, y consistiría en introducir el Restaurante Gavilla en el mundo de la comida online, por medio de una plataforma de envío de comida a domicilio. A pesar de que no se trata de una acción de comunicación al uso, otorgaría al Restaurante Gavilla un incremento de su notoriedad por parte de personas que consumen en este tipo de restaurantes. Posiblemente, más de una persona conozca el restaurante gracias a esta plataforma y realice un pedido a la misma para más adelante acudir al restaurante a consumir sus productos. Posteriormente realizaríamos una promoción de ventas en dicha plataforma, ofreciendo un descuento inmediato en el precio de los pedidos del Restaurante Gavilla. Paralelamente, indicaríamos la existencia de esta nueva línea de negocio

¹⁰ <https://www.instagram.com/highgrossery/?hl=es>

¹¹ <https://www.ninjalitics.com/highgrossery.html>

tanto en la Página Web como en el Instagram de la empresa, para darla a conocer. Y, por último, realizaríamos un vídeo de branded content que se publicaría en Instagram.

Tras realizar una comparativa de las cuatro plataformas de envío a domicilio más populares y que funcionan en Zaragoza (Just Eat, Deliveroo, Uber Eats y Glovo) escogí incorporar al Restaurante Gavilla a la plataforma Uber Eats (Anexo XXI). Esta elección se realizó acorde a las condiciones de la plataforma y el presupuesto dado por el dueño del restaurante (Anexo XXII). Por ello, y teniendo en cuenta la situación actual del sector hostelero debido a la pandemia del coronavirus, introducir al Gavilla en Uber Eats ayudaría al restaurante a afrontar la situación, incrementar sus ventas y acercar a público más joven al establecimiento. Para este servicio se suprimirían algunos platos del menú original (Anexo XXIII)

- **Uber Eats en la Página Web e Instagram**

Una vez incorporado el restaurante a la plataforma de reparto de comida a domicilio, se indicará tanto en la Página Web como en el Instagram del restaurante, lo que implica la utilización de marketing directo e interactivo. De esta forma, lo comunicaremos en las redes sociales propias del restaurante para dar a conocer este nuevo servicio.

Uber Eats cuenta con una sección de funciones de marketing para restaurantes, entre las cuales se encuentra contenido prediseñado para las redes sociales, insignias oficiales de Uber Eats, e incluso una guía de marketing conjunto de Uber Eats, con la que Miguel Ángel puede formarse un poco más en el ámbito del marketing (Uber Eats, 2020).

En la Página Web se encontrará información acerca de esta nueva línea de negocio en la ventana de “Comida a domicilio”, donde se expresará que la plataforma por la que se puede solicitar la comida es Uber Eats, junto con la carta especial del servicio de delivery, las insignias proporcionadas por Uber Eats y un enlace directo para encargar la comida (Anexo XIII.4).

En Instagram se mostraría en una de las historias destacadas comentadas anteriormente, concretamente en la de “Delivery” donde se incluiría el logo de Uber Eats (proporcionado por la empresa), con el menú especial, carteles publicitarios, imágenes compartidas de clientes que etiqueten al restaurante tras pedir su comida, y un enlace directo a la plataforma de delivery (Anexo XXIV).

- **Promoción en Uber Eats**

Uber Eats también ofrece la posibilidad a los restaurantes de realizar promociones de ventas en la app. Mediante una promoción a través de la aplicación, el Gavilla podría incrementar sus ventas y así la notoriedad del restaurante, como hacía con los cupones de Groupalia o LetsBonus. Además, la plataforma señala que los socios que publicaron ofertas obtuvieron hasta un 50% más de pedidos.

Para crear la oferta, Miguel Ángel deberá iniciar sesión en el “Administrador de restaurante” y elegir el tipo de oferta que quiera realizar. En este caso la oferta que se realizará será un 2x1 en bocadillos. La oferta se publicará durante dos fines de semana consecutivos, puesto que son los días en los que se suelen realizar más pedidos de comida a domicilio.

La realización de esta oferta durante dos fines de semana consecutivos se considerará para la empresa una promoción de ventas que ayudará a dar a conocer el establecimiento. Durante estos dos fines de semana las ventas del Gavilla por medio del delivery se espera que incrementen, a pesar de que los beneficios empresariales no sean tan elevados. Este será el precio que se pagará por conseguir llamar la atención de nuevos clientes, incrementar la notoriedad del restaurante, atraer a nuevos consumidores y así posteriormente conseguir fidelizarlos.

- **Vídeo sobre el servicio de comida a domicilio**

Por último, realizaríamos una acción de branded content que consistirá en un video que muestre el nuevo servicio de delivery del Gavilla, que será compartido en su perfil de Instagram.

El video comenzará con la cocinera del restaurante Gavilla elaborando un bocadillo con mucha dedicación, mostrando que es un producto casero y de calidad, pero a su vez se verá un reloj en la parte superior derecha durante todo el video en el que se verá lo poco que tarda dicho bocadillo en llegar a tu casa. Después del clip de la cocinera elaborando el bocadillo, se vería cómo llega un repartidor de Uber Eats y recoge el bocadillo. A continuación, saldría dicho repartidor en bicicleta por el Paseo Independencia de Zaragoza, para que se viera que es un producto de esta ciudad para personas de esta ciudad. Más tarde, el repartidor llegaría a una casa con una pareja de jóvenes, también a una de una familia con dos hijos, y a una de un grupo de amigos (todo en secuencias rápidas, donde se muestre que todos ellos pueden disfrutar del Gavilla). Al final, aparecería en formato mosaico a todos ellos disfrutando de un pedido del Gavilla, y al repartidor de Uber Eats chocando con el codo (no dándose la mano por cumplir con las recomendaciones sanitarias de la pandemia) con Miguel Ángel, dueño del Gavilla. Para que, en un fundido en negro del video, apareciese el logo del Gavilla junto con el de Uber Eats con la frase, “Comida de calidad con servicio de calidad en tiempo récord y de forma segura. Pide Gavilla, pide bienestar”.

4.3.3.3. Acciones para el objetivo 3

Respecto a las acciones de marketing mix específicas para el objetivo número 3, incluiremos acciones de marketing online, promoción de ventas y merchandising. Las acciones de marketing online consistirán en destacar en las redes sociales y Página Web que se puede reservar directamente desde Google My Business, y que el restaurante posee la acreditación de hostelería segura frente al covid-19. Las de promoción de ventas serán dos sorteos de Instagram, uno desde la cuenta de High Grossery y otro desde la del Gavilla, y la confección y promoción de unas mascarillas para el covid-19 con el logotipo de la empresa. Y la acción de merchandising,

consistirán en la colocación, dentro del restaurante, de los carteles proporcionados por Horeca tras la consecución de la acreditación comentada anteriormente.

- **Añadir enlace de reserva a Google My Business**

El Gavilla cuenta con un perfil en Google My Business, donde se indica la localización del local, el precio medio de los productos, su horario, datos del contacto y reseñas de clientes del restaurante. De lo que no cuenta, y es una opción en auge actualmente y uno de los métodos de afrontar las amenazas provocadas por la pandemia por coronavirus, es de un enlace directo para realizar una reserva en el restaurante.

Google My Business ofrece la opción de reservar por medio de esta aplicación, indicando la fecha, la hora y el número de personas. Se considera que, si el Gavilla habilita esta herramienta en su cuenta de My Business, el número de reservas en el restaurante incrementará, puesto que cuando un cliente potencial busque información acerca del restaurante en Internet, encontrará su perfil en esta plataforma, y si tras observar toda la información y leer las reseñas decide reservar, será tan sencillo como clicar en “Reservar”, en lugar de llamar por teléfono.

De esta forma, Miguel Ángel deberá iniciar sesión en Google My Business y clicar en “Reservas”, deberá elegir un proveedor y registrarse, y la cuenta del gestor se vinculará automáticamente con la cuenta en una semana.

Podrá compartir dicho enlace de reservas en todas sus redes sociales, copiando y pegando el enlace directo a la ventana de reservas. En la Página Web se incluirá el enlace directo para realizar la reserva en el apartado de “Contacto”, en LinkedIn se indicará en la información del establecimiento, y en Instagram se incluirá el link mediante la opción “Swipe Up” que tienen las historias, en una que se diseñará para ser destacada en la carpeta de “Carta” (Anexo XXV).

- **Consecución de la acreditación de hostelería segura frente al COVID-19**

Horeca Restaurantes Zaragoza, se ha sumado a la iniciativa de Hostelería de España, que promueve un sistema integral de medidas para garantizar la seguridad en los bares y restaurantes frente al covid-19.

Para que el Gavilla obtenga su certificado de local seguro, deberá rellenar un formulario para iniciar el proceso de su obtención. Debido a que el restaurante de Miguel Ángel no pertenece a la asociación de Horeca Restaurantes, deberá pagar un coste fijo para la obtención del certificado. Junto a la acreditación, el Gavilla recibirá un pack integral que incluirá diez servicios proporcionados por Horeca Restaurantes Zaragoza. Entre todos ellos se encuentran carteles y señalizaciones que el Gavilla podrá colocar en el establecimiento para que los clientes que acudan puedan conocer que el restaurante es considerado hostelería segura frente a la pandemia (Anexo XXVI) (Horeca Restaurantes Zaragoza, 2020). Esto último consiste en una acción de

merchandising. Además, podrá indicar la posesión de dicho certificado en un post en su cuenta de Instagram y en su cuenta de LinkedIn, así como en su Página Web en el apartado de “sobre nosotros” (acciones de marketing online) (Anexo XXVII). De esta forma el Gavilla será considerado un establecimiento que proporciona seguridad y confianza, y el número de clientes se verá incrementado gracias a dicho prestigio.

- **Sorteo de High Grossery**

Como comentaba en las acciones comunes a los objetivos 2 y 3, me puse en contacto con la cuenta High Grossery para realizar una colaboración, ya que su ratio de enagement y número de seguidores se consideró muy adecuado para llamar la atención de jóvenes de Zaragoza, y comentó que también realizaba acciones de promoción de ventas, como son los sorteos en su cuenta de Instagram. Cuando una cuenta realiza un sorteo en Instagram, normalmente se hace con un post en el perfil, en el que se pide unos requisitos para poder participar (por ejemplo: seguir a la cuenta del sorteo), los participantes comentan en la foto y se da una fecha límite. Llegada la fecha, se realiza un sorteo automático con todos los comentarios que ha recibido el post, se controla que las cuentas ganadoras cumplan los requisitos, y se comunica a los ganadores.

La realización de un sorteo en Instagram aporta muchos beneficios a una empresa. Las personas que navegan en Instagram suelen (en su mayoría) sentirse atraídas por un sorteo, ya que tiene un sistema de participación muy rápido y sencillo. Cuando entre los requisitos se incluye el seguir a la cuenta que realiza el sorteo y a la cuenta de, en este caso, el restaurante del que se sortea una comida, las cuentas de Instagram ganan cantidad de seguidores en muy pocos días. Algunos de ellos después del sorteo dejaron de seguir las cuentas, pero otros muchos no. Además, cuando se realiza un sorteo por el que hay que comentar mencionando a amigos, el número de personas que ven el post y leen el nombre del restaurante que realiza el sorteo, hace que la notoriedad se vea inmensamente incrementada. Por todo ello, en tan solo pocos días de sorteo, el restaurante podría incrementar su notoriedad, sus seguidores en Instagram, y atraer a nuevos clientes.

Por ejemplo, en el último sorteo realizado por High Grossery, puso como requisitos seguir a las dos cuentas involucradas, dar like a la foto del post, y mencionar a la persona con la que compartirían el premio (puede realizar tantas menciones como quiera). Este post llegó a conseguir 285 comentarios, todos ellos mencionando a nuevas personas.

En el caso del Gavilla el sorteo que se realizaría sería de una cena para dos valorada en 35 euros. Con esos 35 euros podrían escoger el plato y bebida que quisieran, siempre y cuando se ajustase al presupuesto. Los requisitos del sorteo serían seguir a High Grossery y a la cuenta del Gavilla, dar «me gusta» a la foto y mencionar en el post a la persona con la que compartiría su cena valorada en 35 euros (Anexo XXVIII). Se sortearían tres cenas para dos, es decir, habría tres comentarios ganadores.

- **Sorteo de Instagram**

Una vez que la cuenta de Instagram del Gavilla consiga un número de seguidores adecuado, más de 800 por ejemplo, realizará un sorteo, pero en este caso dentro de su propia cuenta, no contando con otras externas como High Grossery.

Esta vez no se sortearían cenas para dos, sino que se sortearían cuatro comidas de plato del día para dos personas en el Gavilla. Los requisitos para participar en este sorteo serían similares al explicado anteriormente; seguir al Gavilla, darle «me gusta» al post, y comentar mencionando a la persona con la que compartiría la comida del plato del día (Anexo XXIX).

De esta forma, conseguiría atraer a nuevos clientes al restaurante que probarían sus platos del día para así dar a conocer esta línea de productos que ofrece el restaurante, y posiblemente, hacer que dichas personas repitan su comida en días futuros o recomienden el restaurante. Este sorteo duraría un total de siete días, una semana completa.

- **Mascarillas covid-19**

Siguiendo la línea de mostrar a los clientes potenciales que el Gavilla es un establecimiento de seguridad y confianza comprometido con la lucha contra la pandemia por coronavirus, se consideró oportuno realizar una pequeña acción de promoción de ventas que consiste en realizar un regalo, para mejorar la imagen del sitio y atraer a nuevos clientes.

Esta acción consistirá en la elaboración de 20 mascarillas de tela blanca personalizadas con el logo del Gavilla (Anexo XXX). Se realizará un post de Instagram en el que se enseñarán dichas mascarillas, y se indicará que se van a regalar a las 20 primeras personas que asistan al establecimiento a consumir (ya sea un desayuno, comida, cena, refresco...) y muestren al camarero dicho post (Anexo XXXI). Las mascarillas se encargarán a una página de Internet llamada Grupo Billingham¹² que realiza mascarillas personalizadas.

4.5. Planning de las acciones

El planning de las acciones se llevará a cabo según la imagen que se puede observar a continuación. La explicación más explícita acerca de este apartado del Plan de Comunicación se encuentra en el anexo XXXII.

¹² <https://www.grupobillingham.com/mascarilla-personalizada-reutilizable-anti-covid-certificado#cart>

2020-2021 PLANNING DE LAS ACCIONES



4.6. Presupuesto

Durante la entrevista en profundidad, se le preguntó a Miguel Ángel cual era el presupuesto aproximado del que disponía para realizar este plan de comunicación comercial. Su respuesta fue 3.000€.

Una vez conocido el presupuesto, se realizaron las acciones de comunicación que se ajustasen a dicha cuantía de dinero, quedando como resultado el siguiente presupuesto estimado:

PRESUPUESTO ESTIMADO DEL PLAN DE COMUNICACIÓN		
ACCIÓN	DESGLOSE	TOTAL
ACCIONES COMUNES OBJETIVOS 1, 2 y 3		420 €
Crear Página Web	420 €	420 €
Código QR	0 €	0 €
ACCIONES OBJETIVO 1		1.203,91 €
Crear perfil LinkedIn	0 €	0 €
Contactar llevamosusredes.es	(176,18€x2meses)+(142,30€x4meses)	921,56€*
LinkedIn ads	240 €	240 €
Crear menú especial	0 €	0 €
Cartel en el restaurante	42,35 €	42,35 €
ACCIONES COMUNES OBJETIVOS 2 y 3		290 €
Crear perfil Instagram	0 €	0 €
llevamosusredes.es	*	*
Instagram ads	30 díasx8€	240 €
Invitar a High Grossery	50 €	50 €
ACCIONES OBJETIVO 2		492 €
Contrato Uber Eats	0 €	0 €
Indicar Uber Eats + Gavilla en rrrs	0 €	0 €
Promoción 2x1 en Uber Eats	((16bocadillosx6€x2)/2)x2	192 €
Video de branded content	80€+50€+120€+50€	300 €
ACCIONES OBJETIVO 3		793,39 €
Añadir enlace de reserva Google My Business	0 €	0 €
Señalar en redes sociales el enlace de reserva	0 €	0 €
Acreditación Hostelería Segura Covid-19	356 €	356 €
Sorteo en Instagram de High Grossery	100€ (highgrossery) + (35€x3cenas)	205 €
Sorteo en Instagram @gavillarestauracion	4 (platos)x 10€	40 €
Mascarillas covid-19	192,39 €	192,39 €
TOTAL		3.199 €

Los datos detallados sobre dicho presupuesto se encuentran en el anexo XXXIII

4.7. Control

El **primer objetivo** del plan de comunicación, **incrementar la demanda del servicio de catering de empresas un 20%**, se controlará observando el número de empresas que contratan los servicios del Gavilla y el número de veces que lo hacen. Es decir, midiendo mensualmente conforme se van realizando las acciones de comunicación, si la demanda del servicio de catering empresarial asciende, y el porcentaje en el que lo hace.

- El funcionamiento de las acciones realizadas por la agencia “llevamostusredes.es” tanto en la cuenta de LinkedIn (objetivo 1) como en la cuenta de Instagram (objetivos 2 y 3), se controlará mediante las estadísticas que la propia agencia ofrecerá al Gavilla en sus informes mensuales. Los LinkedIn ads se controlarán mediante el “administrador de campañas¹³” de la misma plataforma, donde tu puedes elegir según el objetivo que busques con cada campaña de publicidad, cómo controlar su funcionamiento. En este caso, tendríamos como objetivo mejorar la percepción de la marca y la interacción (fase intermedia del proceso de marketing) puesto que se espera que para cuando se realice esta acción (en abril) el servicio de catering ya haya ganado notoriedad. Por ello, el rendimiento de la campaña se analizará según la tasa de interacción intermedia (interacción total/impressiones). Las interacciones pueden ser tanto clics en el anuncio, como recomendaciones, comentarios o veces compartido. Por último, el funcionamiento del cartel sobre catering dentro del restaurante se medirá viendo si el número de contratos del servicio de catering se han visto incrementados o no desde la colocación de este.

Control de las acciones comunes para el **segundo y tercer objetivo**:

Como comentaba en el párrafo anterior, el funcionamiento de las acciones realizadas por “llevamostusredes.es” se analizará según sus informes mensuales. La publicidad en Instagram se controlará empleando las numerosas herramientas que ofrece el perfil de empresa en Instagram. Entre ellas, las estadísticas de actividad, contenido y audiencia, con las que Instagram provee a los perfiles datos exactos de su actividad y engagement en la red social. La rentabilidad o no de la colaboración con la cuenta High Grossery, la analizaremos observando el número de visitas a nuestro perfil de Instagram desde que dicha cuenta nos promocionó, si han aumentado o no el número de seguidores, y si hemos aumentado o no nuestra clientela de gente más joven preguntando por los mismos platos que consumieron los influencers.

El **segundo objetivo**, **conseguir que el servicio de delivery a jóvenes de entre 20 y 40 años sea un 30% de las ventas de la empresa**, se controlará de forma similar al anterior objetivo, observando si el número de pedidos de Uber Eats representan una gran cantidad de los beneficios

¹³ <https://business.linkedin.com/es-es/marketing-solutions/success/best-practices/analyze-your-performance>

obtenidos cada mes o no. Además, Uber ofrece un apartado de estadísticas donde Miguel Ángel podrá comparar los pedidos de diferentes meses e incluso estudiar si la promoción 2x1 realizada funciona o no. El video de branded content, al ser diseñado para colgarlo en Instagram, se controlará según el número de reproducciones y likes en la publicación, el número de veces que se ha compartido y los comentarios en el mismo.

Por último, el **tercer objetivo, aumentar los servicios de comidas y cenas entre los jóvenes en el restaurante y terraza (4 de cada 10 comidas o cenas servidas serán de jóvenes de entre 20 y 40 años)**, se controlará mediante un estudio constante a lo largo de los meses del número de clientela joven que asiste al establecimiento. Por ejemplo, marcando cada tique recogido de una mesa compuesta por jóvenes de entre 20 y 40 años, y, con la acción de las mascarillas de covid-19, observando cuantas personas visitan el establecimiento gracias a dicha publicación en Instagram. Además, el rendimiento de añadir la pestaña de reserva a Google My Business se analizará según el número de reservas realizadas por dicha plataforma en comparación con las elaboradas por otros medios, y tanto el sorteo elaborado por High Grossery como el que se realizará más adelante en el mismo perfil del Gavilla, se controlará según el número de participantes (comentarios en el post) y la interacción de la red social durante las semanas correspondientes a dichos sorteos.

CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y LIMITACIONES

En este último apartado, procederé a comentar las conclusiones extraídas tras la elaboración del Plan de Comunicación para el Restaurante Gavilla, así como las principales limitaciones encontradas para la realización de este.

En primer lugar, cabe mencionar que el Restaurante Gavilla es un negocio familiar con un largo recorrido, caracterizado por su calidad, atención al cliente y equipo de trabajo, pero especialmente por la amplia oferta que compone al establecimiento. Comenzó a destacar en Zaragoza por la calidad de su bollería, y hoy en día dispone de tres líneas de negocio distintas con cantidad de productos diferentes.

La idea de realizar un Plan de Comunicación para el Gavilla era mejorar distintos aspectos, comunicados por el dueño del restaurante durante una entrevista en profundidad, de sus tres líneas de negocio. Pero, antes de ello, se realizó un análisis tanto interno como externo del negocio que facilitó la realización de un análisis DAFO, donde pudimos observar otros puntos clave para tener en cuenta a la hora de plantear los objetivos de este plan, y a la hora de escoger las estrategias adecuadas para su consecución.

La entrevista en profundidad se realizó en febrero de 2019, pocas semanas antes de que la crisis del coronavirus inundase a España con numerosos cambios sociales y del día a día, como se comenta en el segundo capítulo de este Trabajo Fin de Grado. En consecuencia, mucha información extraída de la entrevista en profundidad podría haber cambiado si la hubiera realizado pocos meses después del confinamiento, sobre todo los objetivos que Miguel Ángel planteaba. Aún con ello y estando yo en el extranjero, continué teniendo en cuenta la información extraída en la entrevista de febrero, y me propuse como reto la realización de un plan de comunicación integro en el que se consiguieran alcanzar unos objetivos planteados antes de la aparición de una pandemia mundial, pero en un contexto de pandemia. Para ello me fue de real utilidad la extracción de información sobre el coronavirus utilizada para el segundo capítulo de este Trabajo Fin de Grado y para el análisis externo de la empresa.

Gracias a dicha información pude darme cuenta de que uno de los objetivos que Miguel Ángel nunca se había planteado pero que puede ser definitorio en estos momentos para el Gavilla, es abrir una nueva línea de negocio de servicio de comida a domicilio, que ayudará al restaurante a incrementar sus beneficios anuales.

Tanto para la implementación y promoción de la nueva línea de negocio de servicio de comida a domicilio, como para los otros dos objetivos planteados sobre el cáterin empresarial y la necesidad de atraer a público más joven al Gavilla, se emplearon estrategias tanto de aspiración como de presión o mixtas. Dentro de dichas estrategias, se utilizaron diferentes herramientas de comunicación (publicidad en redes sociales, marketing de influencers, merchandising, promoción de ventas y branded content) pero, ante todo, teniendo muy en cuenta el Marketing Online, puesto que es de vital importancia actualmente, por el desarrollo tecnológico, la digitalización, y los cambios provocados por la Covid-19.

En conclusión, con todo lo expuesto anteriormente, la consecución del objetivo general de este proyecto se realizó con éxito, puesto que se logró elaborar un Plan de Comunicación para el Gavilla con el que hacer frente a sus objetivos en un periodo de incertidumbre y crisis hostelera debido a la pandemia por coronavirus. Además, también se lograron cumplir los ocho objetivos específicos referentes a este proyecto.

BIBLIOGRAFÍA

- Trenza, A. (27 de Febrero de 2020). *Misión, visión y valores de una empresa. Definición y ejemplos*. Obtenido de El Blog de Ana Trenza: <https://anatrenza.com/mision-vision-y-valores-de-una-empresa-definicion-y-ejemplos/#11-definicion-de-mision-de-una-empresa>
- Arroyo, J. (23 de marzo de 2020). *Coronavirus: infectados en España y la evolución del brote desde el origen*. Obtenido de Redacción Médica: <https://www.redaccionmedica.com/secciones/sanidad-hoy/coronavirus-infectados-espana-y-evolucion-covid19-desde-origen-4148>
- Bain & Company y EY. (2020). *Impacto de COVID-19 en hostelería en España*. Bain & Company and EY
- Cerezal, P. (8 de mayo de 2020). Cuáles son los sectores más y menos afectados laboralmente por la crisis del coronavirus. *Expansión*.
- KPMG (15 de julio de 2020). *Consumidores y nueva realidad: primer sondeo*. Obtenido de KPMG España: <https://home.kpmg/es/es/home/tendencias/2020/07/consumidores-nueva-realidad.html>
- Departamento de Seguridad Nacional*. (18 de agosto de 2020). Obtenido de DSN gobierno de España: <https://www.dsn.gob.es/es/actualidad/sala-prensa/coronavirus-covid-19-18-agosto-2020>
- Coquillat, D. (23 de diciembre de 2019). *25 tendencias para restaurantes que dominarán en 2020*. Obtenido de DiegoCoquillat.com: <https://www.diegocoquillat.com/25-tendencias-para-restaurantes-que-dominaran-en-2020/>
- Coquillat, D. (13 de febrero de 2019). *Estudio sobre el comportamiento del cliente frente a las reseñas online de restaurantes*. Obtenido de DiegoCoquillat.com: <https://www.diegocoquillat.com/estudio-sobre-el-comportamiento-del-cliente-frente-a-las-resenas-online-de-restaurantes/>
- Cómo ha impactado el COVID-19 en el eCommerce español?* (6 de abril de 2020). Obtenido de <https://eshowmagazine.com/noticias-de-actualidad/como-ha-impactado-el-covid-19-en-el-ecommerce-espanol/>
- Gobierno de España. (28 de abril de 2020). *Ministerio de Sanidad*. Obtenido de Plan para la transición hacia una nueva normalidad: <https://www.lamoncloa.gob.es/consejodeminstros/resumenes/Documents/2020/PlanTransicionNuevaNormalidad.pdf>
- Fernández-Rúa, J. M. (19 de marzo de 2020). *COVID-19: Científicos confirman que su origen es natural*. Obtenido de Biotech: <https://biotechmagazineandnews.com/covid-19-cientificos-confirman-que-su-origen-es-natural/>
- Gobierno de Aragón. (2020). *Guía para la prevención y control del coronavirus (Covid-19)*. Aragón.
- Horeca Restaurantes Zaragoza. (2020). Obtenido de Sello "Hostelería Segura": <http://www.restaurantesaragoza.org/hosteleria-segura/>

- Porras, C. (4 de diciembre de 2019). *El sector de la hostelería factura un 3% más y aporta el 6,2% del PIB*. Obtenido de Hosteltur:
https://www.hosteltur.com/133119_el-sector-de-la-hosteleria-modera-su-crecimiento-hasta-el-24.html
- Invertia. (20 de julio de 2020). *El Covid acelera el boom de la comida a domicilio: crece un 50% las ventas en restaurantes*. Obtenido de El Español:
https://www.lespanol.com/invertia/empresas/distribucion/20200720/covid-acelera-comida-domicilio-crece-ventas-restaurantes/506699694_0.html
- KPMG. (2020). *¿Quiénes somos?* Obtenido de KPMG:
<https://home.kpmg/co/es/home/about/quienes-somos.html>
- Pelletan, M. S. (1 de julio de 2020). *Cambios en los modelos formativos que nos deja la Covid-19 ¿Han venido para quedarse?* Obtenido de quironprevención:
<https://www.quironprevencion.com/blogs/es/prevenidos/cambios-modelos-formativos-deja-covid-19-venido-quedarse>
- RashidBashsher, D. (2020). *Telemedicina y Pandemia de COVID-19, Lecciones para el Futuro. Telemedicine and e-health*.
- La facturación del sector de la hostlería en España podría caer un 40% en 2020 (8 de abril de 2020). Obtenido de
<http://www.revistahosteleria.com/es/notices/2020/04/la-facturacion-del-sector-de-la-hosteleria-en-espana-podria-caer-un-40-en-2020-68127.php#.X3b4aWgzblU>
- Rodríguez, S. (junio de 2020). *De repente, el mundo se paró*. Obtenido de Punto de Fuga: <https://puntodefuga.es/proyectos/de-repente-el-mundo-se-paro>
- Uber Eats. (2020). Obtenido de Funciones de marketing para los restaurantes:
<https://restaurants.ubereats.com/mx/es/what-we-offer/marketing/marketing-tools/>

ANEXOS

Anexo I. Cronología del coronavirus entre enero y mayo de 2020



Elaboración: Punto de Fuga

Anexo II. Cambios en la sociedad española durante el confinamiento

Los medios convencionales como la televisión volvieron a ser los más empleados en la búsqueda de información, por esa necesidad constante de la población de conocer las últimas noticias sobre la pandemia. La tecnología dio un paso más adelante haciendo que las plataformas de videoconferencia proporcionaran un uso tanto personal (para la comunicación entre familiares y amigos) como profesional (teletrabajo y e-learning en los colegios). Absolutamente toda la sociedad tuvo que readaptarse, incluso los programas de televisión en directo, quienes proporcionaban sus *shows* desde casa o sin público en los platós.

Surgió una nueva afición de muchas personas que iba acompañado de ese sentimiento de solidaridad que caracterizó aquellos meses, el DIY¹, varios colectivos denominados “makers” desarrollaron prototipos de mascarillas, pantallas y respiradores para ayudar al abastecimiento de los hospitales colapsados. Como comentaba, la solidaridad fue un punto muy importante de esta etapa, en la que el “nosotros” prevaleció sobre el “yo” egoísta que en los últimos años podía caracterizar a la población. El *home activism*, quedarse en casa, fue la nueva forma de activismo y solidaridad. Los ciudadanos salían a las 20:00 h todos los días para homenajear a los “héroes del covid-19” (personal sanitario, servicios de limpieza, persona de supermercado o transportistas) mediante aplausos y celebraciones en sus propios balcones (Rodríguez, 2020).

Anexo III. Fases de desescalada

- Fase 0 (preparación de la desescalada): se permite la movilidad fuera del domicilio y actividades consideradas de contagio muy bajo, siempre y cuando se adopten las medidas de seguridad establecidas.
- Fase 1 (inicial): se permite la apertura de pequeños comercios con cita previa, restaurantes y cafeterías. También se permiten actividades en el ámbito agrario, deportivas profesionales y alojamientos turísticos restringiendo la utilización de espacios comunes.
- Fase 2 (intermedia): se permiten actividades que se mantienen restringidas en la fase anterior, como restaurantes con servicio de mesa y terrazas, zonas comunes de alojamientos turísticos y grandes superficies comerciales.

- Fase 3 (avanzada): se permite todo tipo de actividad siempre y cuando se respeten las medidas de seguridad y distancia. En esta fase se incluirían la apertura de comercio minorista, el ocio nocturno con aforo muy limitado, y centros culturales como museos y espectáculos. El día en la que la mayoría de los territorios entraron en la última fase de la desescalada fue el 8 de junio, mientras el resto permanecía en fase 2.

Anexo IV. Cambios en los hábitos, preferencias y expectativas de los consumidores

Es notorio que la economía doméstica ha empeorado en los últimos meses, afectando a los factores de compra de los consumidores y su forma de gasto. Así los factores de compra prioritarios de los consumidores son la relación calidad-precio, la seguridad personal, la confianza en la marca, y la facilidad para adquirir el producto, por orden de mayor a menor importancia. Además, solo 1 de cada 10 consumidores afirman mantener su comportamiento de gasto previo a la pandemia y, en cambio, casi un 50% de los participantes en el estudio confiesan que ahora son más selectivos a la hora de emplear su dinero. De esta forma, podemos describir al actual comportamiento de compra, como un consumo responsable (en su mayoría).

Se ha de mencionar también que, en el caso de que la situación financiera y social lo permitiese, los consumidores destinarían su gasto, mayoritariamente, en vacaciones dentro del territorio nacional, restauración fuera del hogar, y ahorro. Datos completamente comprensibles debido a los meses de confinamiento e imposibilidad de realizar actividades fuera de la vivienda.

Otro cambio notable ha sido la aceleración en la digitalización de las empresas. El uso de plataformas digitales tanto para actividades personales como profesionales se ha visto incrementado debido a la pandemia, y con ello, también el consumo online.

Existen variaciones en el empleo de los canales digitales destinados a navegar, socializar, comprar ocasionalmente y comprar con regularidad, siendo así que ahora este tipo de consumo se ha visto incrementado en España, excepto el de compra ocasional. Este último ocasionado por el predominio de un consumo más responsable.

La pandemia también ha supuesto un cambio tanto en la relación como en las preferencias y expectativas de los consumidores con las marcas. Se pueden resumir las necesidades de los consumidores en tres características: confianza, seguridad y transparencia. Los consumidores buscan una compra más segura con marcas que transmitan confianza, y para ello, es necesario que las marcas sean transparentes en los tiempos que corren, centrándose así en conectar con sus consumidores.

Hay diversas formas de transmitir confianza seguridad y transparencia, pero según un estudio de Momentum realizado en junio de 2020 y titulado “El comportamiento de los consumidores en un mundo de COVID-19”, *“un 87% de los españoles apoyará a las marcas que hayan donado dinero, tiempo o recursos para actuar contra el covid-19”*. Es decir, las marcas deberían tener en cuenta la necesidad de explotar su lado más solidario en estos momentos, para así conseguir reforzar su imagen y atraer y fidelizar a sus consumidores. En definitiva, acercarse y conectar con sus intereses y preocupaciones.

Anexo V. Sectores que pueden salir beneficiados.



Elaboración: Expansión

Anexo VI. Guion de la entrevista

PRESENTACIÓN DEL ENTREVISTADOR

Buenas tardes, Miguel Ángel, en primer lugar, darte las gracias por dedicar parte de tu tiempo a realizar esta entrevista. También agradecerte que me hayas invitado a los interiores del restaurante Gavilla para la realización de esta. Como ya sabes, estoy llevando a cabo un plan de comunicación para mi Trabajo de Fin de Grado de Márketing e Investigación de Mercados, y no se me ocurre mejor forma de hacerlo que de tu restaurante.

He decidido entrevistarte a ti ya que eres el propietario del establecimiento y sé que no hay persona que conozca mejor y sepa más sobre él que tú. Es por eso, que me gustaría que te expresases con total libertad a lo largo de toda la entrevista, recuerda que no existen respuestas buenas o malas y que puedes dedicar todo el tiempo que necesites para explicarte. Esto no se trata de una encuesta, sino de una entrevista, por lo que puedes extenderte en las respuestas todo lo que desees.

Para poder recoger la información más fácilmente me gustaría grabar la entrevista si no te importa; si lo deseas en cualquier momento podemos parar de grabar o tener un descanso. ¿Tienes alguna pregunta? Si estás de acuerdo, comenzamos con la entrevista.

Bloque 1. Presentación de la empresa y del entrevistado

Para empezar, me gustaría que hablastes un poco más de ti y de tu negocio:

1. Quién es Miguel Ángel Compadre, a que se dedica concretamente...

2. ¿Cuándo surgió la idea del restaurante Gavilla y cuáles fueron sus antecedentes? ¿A qué se debe el nombre?
3. **(En caso de respuestas muy breves)** ¿Me podrías comentar un poco más sobre el restaurante?
4. ¿Tiene página web?
5. En la primera toma de contacto que tuvimos, me comentaste que el establecimiento contaba con tres líneas de negocio, ¿podrías hablarme un poco más sobre ellas?

Bloque 2. Menús, alimentos, líneas de negocio, perfil de los clientes y público al que se dirigen

Antes de realizar un análisis del interior y el exterior del negocio me gustaría centrarme un poco más en los tipos de alimentos ofertados, las líneas de negocio que comentábamos anteriormente, tus clientes habituales...

1. ¿Cómo se estructura el menú del restaurante? ¿Qué se ofrece? ¿Tiene algún cambio según la línea de negocio?
 - a. ¿Crees que hay algo que no funcione?
2. ¿Cuenta tu restaurante con posibilidades para personas vegetarianas, veganas, intolerantes, alérgenos...?
 - a. **(Si dice: No)** ¿Te has planteado alguna vez ampliar el menú para estos casos?
3. ¿En que rango de precios se encuentran los productos ofertados en el menú del restaurante? ¿Cómo funcionan los precios en las distintas líneas de negocio?
4. ¿Cómo describirías a tus clientes habituales? ¿Cambian según la línea de negocio? ¿Tienen algo en común?
 - a. **(SI contesta que tiene diferentes clientes)** ¿Te diriges de forma distinta respecto a cada uno de ellos? ¿Llevas a cabo acciones diferentes respecto a cada tipo de cliente?
5. ¿Cómo llegan los consumidores a tu negocio? Gracias a internet, redes sociales, opiniones de amigos o conocidos... ¿Y los clientes que contratan tus servicios de catering o delivery?
6. ¿Cuáles son los atributos que buscan dichos consumidores? ¿Qué criterios de elección crees que siguen para elegir tu restaurante?
7. ¿Qué imagen crees que tienen los consumidores de cada una de las líneas de negocio de tu restaurante?
 - a. ¿Hay alguna diferencia con la imagen de los clientes? (De la línea del delivery, por ejemplo)
 - b. ¿Cuál es la imagen que el restaurante quiere transmitir?
8. ¿Qué crees que es lo que mas valoran de los servicios ofrecidos en su restaurante? ¿Qué diferencia al restaurante Gavilla del resto de su competencia?

Bloque 3. Visión, Misión y Valores de la empresa

A continuación, vamos a pasar a analizar la estrategia corporativa del restaurante:

1. **(Visión)** ¿Dónde te gustaría que estuviera el restaurante en el futuro? ¿Qué meta quieres lograr? *(Por ejemplo, en el caso de McDonald's quieren "ir hacia un crecimiento rentable y mejorar para servir comida deliciosa a más clientes, cada día y en todo el mundo")*
2. **(Misión)** ¿Cuál es la razón o necesidad que lleva a los clientes a consumir en el negocio? La necesidad del cliente que el restaurante satisface. *(Por ejemplo, la misión del McDopnalds's es "Proveer un ambiente divertido y seguro donde los clientes disfruten de buena comida con ingredientes de calidad y precios accesibles")*
3. Por último, me interesa conocer los **valores** que sigue el negocio, la ética profesional. *(Por ejemplo, los valores del McDonald's son: "Calidad, responsabilidad, unión y mejora")*

Bloque 4. Macroentorno, Mercado y Competencia

Ahora me gustaría hablar un poco sobre el macroentorno, el mercado y la competencia de el restaurante Gavilla:

1. En primer lugar, me gustaría hablar sobre las variables de macroentorno que afectan al restaurante:
 - a. Respecto al factor tecnológico, ¿ha avanzado el restaurante Gavilla conforme a los avances tecnológicos en los últimos años? Tanto en la preparación, conservación y cocción de los alimentos como en la utilización de la tecnología para fines de Marketing (redes sociales, páginas web...)

- b. Como bien sabemos, el factor ecológico es tendencia actualmente, ¿se utilizan materias primas naturales en el negocio? ¿Se sigue algún tipo de conducta de reciclaje?
 - c. Respecto al entorno económico, ¿podrías hablarme sobre el efecto de la situación económica en el sector de la restauración? ¿Y en tu restaurante? ¿Qué hay de la demanda actual en el sector? ¿Y de la oferta? ¿Ha habido cambios en los últimos años en el sector? ¿Y este último año?
 - d. En el ámbito sociocultural, coméntame cambios que haya experimentado o este experimentando el restaurante en consecuencia de cambios en los estilos de vida, ideologías, valores, normas sociales... Por ejemplo, con el auge del veganismo, ecologismo...
2. ¿Cómo ves la situación actual del sector hostelero en Zaragoza?
 3. ¿Quiénes consideras que son competidores potenciales de tu negocio? ¿Por qué?
 - a. **Si numera muchos...** ¿Los más relevantes?
 4. ¿Cuáles son las fortalezas y debilidades del restaurante Gavilla sobre cada uno de ellos?
 5. ¿Qué ventajas competitivas dirías que tiene tu negocio respecto a ellos? ¿Y qué desventajas?

Bloque 5. Plan de Comunicación

En una primera toma de contacto, me comentaste que se te ocurrían tres objetivos: potenciar el público más joven y la línea de comida en la cafetería, hacer que el público se percate de que se puede comer en la terraza, y potenciar el servicio de delivery.

1. Ahora y tras la entrevista, ¿se te ocurre algún nuevo objetivo o la modificación de alguno de ellos?
2. ¿Has realizado alguna vez un plan de comunicación dentro del restaurante? Ya sea publicidad, promoción de ventas, ofertas... etc. ¿Me podrías explicar todo lo que habéis hecho en el ámbito de la comunicación?
3. ¿A través de qué medio crees que debería focalizarse este nuevo Plan de Comunicación?
4. ¿Cuál sería el presupuesto aproximado que le gustaría dedicar a este plan de comunicación?

Bloque 6. Conclusiones

Bueno Miguel Ángel, llegamos ya al final de la entrevista, y por ello me gustaría preguntarte si quieres añadir algo más o aclarar algún punto...

(Dejar 5 segundos. Si no añade nada...)

Muchas gracias por tu colaboración y el tiempo que has dedicado a esta entrevista. Tus respuestas son cruciales para la buena elaboración de este Plan de Comunicación.

Anexo VII. Tabla de códigos

CATEGORÍA	DESCRIPCIÓN	CÓDIGO
EL RESTAURANTE		
PRESENTACIÓN DEL DUEÑO	Referencias a cualquier dato relevante sobre el dueño del restaurante	R_PRE
HISTORIA DEL RESTAURANTE	Referencias a cualquier dato histórico del restaurante	R_HIST
ANÁLISIS INTERNO		
PÚBLICO OBJETIVO	Referencias a los clientes habituales del establecimiento	AI_CLIENTES
	Referencias sobre similitudes o diferencias del público según la línea de negocio	AI_DIFERENCIAS
	Referencias a cómo llegan los consumidores al establecimiento	AI_COMOLLEGAN
	Referencias a los atributos que buscan los consumidores y a los criterios de elección que siguen	AI_ATRIB
	Referencias a la imagen que tiene el restaurante en la mente de los consumidores	AI_IMAG
	Referencias a lo que más valoran los clientes de los servicios ofrecidos por el restaurante	AI_MASVALOR
ESTRATEGIA CORPORATIVA	Referencias a la visión empresarial	AI_VISION
	Referencias a la misión empresarial	AI_MISION
	Referencias a los valores de la empresa	AI_VALORES
ESTRATEGIA COMPETITIVA	Referencias a las estrategia competitiva del negocio	AI_ESTCOMP
MÁRKETING MIX	Referencias al producto del restaurante (menús, alimentos, líneas de negocio...)	AI_MIX_PROD
	Referencias al precio de los productos ofrecidos	AI_MIX_PREC
	Referencias a la localización del establecimiento	AI_MIX_PLACE
	Referencias a la promoción del restaurante	AI_MIX_PROM
ANÁLISIS EXTERNO		
ANÁLISIS DEL MACROENTORNO	Referencias a la variable tecnológica del macroentorno	AE_TEC
	Referencias a la variable ecológica del macroentorno	AE_ECOLOGICO
	Referencias a la variable económica del macroentorno	AE_ECONOMICO
	Referencias a la variable sociocultural del macroentorno	AE_SOCIO
	Referencias a la variable política del macroentorno	AE_POLI
ANÁLISIS DEL MERCADO	Referencias a la situación del mercado en la actualidad y en el pasado	AE_MERCADO
ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA	Referencias a los competidores potenciales y tipo de competencia del negocio	AE_COMPET
ANÁLISIS DAFO		
DEBLIDADES	Referencia a las debilidades del negocio respecto a la competencia	DAFO_DEB
AMENAZAS	Referencia a las amenazas del negocio	DAFO_AMEN
FORTALEZAS	Referencia de las fortalezas del negocio respecto a la competencia	DAFO_FORT
OPORTUNIDADES	Referencia a las oportunidades del negocio	DAFO_OPORT
PLAN DE COMUNICACIÓN		
OBJETIVOS	Referencia a los objetivos que se buscan alcanzar con este plan de comunicación	PC_OBJETIVOS
PÚBLICO OBJETIVO DEL PLAN DE COMUNICACIÓN	Referencia al público al que va a dirigirse este plan de comunicación	PC_POBJETIVO
PLANES ANTIGUOS	Referencia a antiguos planes de comunicación	PC_PLANANTIGUO
MEDIOS DE COMUNICACIÓN	Referencia a medios de comunicación	PC_MEDIOS
PRESUPUESTO	Referencia al presupuesto estimado dedicado a este plan de comunicación	PC_PRESUPUESTO

Anexo VIII. Transcripción de la entrevista codificada

1 Buenas tardes, Miguel Ángel. En primer lugar, darte las gracias por dedicar parte de tu
2 tiempo en realizar esta entrevista. También agradecerte que me hayas invitado los
3 interiores del restaurante Gavilla para la realización de esta. Como ya sabes, estoy
4 llevando a cabo un plan de comunicación para el trabajo de fin de Grado de marketing e
5 investigación de mercados y no se me ocurre mejor forma que hacerlo de tu negocio. He
6 decidido entrevistarte a ti, ya que eres el propietario del establecimiento, y se que no
7 hay persona que conozca mejor y sepa más sobre él que tú. Me gustaría que te expresaras
8 con total libertad durante toda entrevista. Recuerda que no existen respuestas buenas o
9 malas y que puedes dedicar todo el tiempo que necesites para explicarte. Para recoger
10 la información más fácilmente, me gustaría grabar la entrevista si no te importa y si
11 deseas en cualquier momento podemos parar de grabar o hacer un descanso. ¿Tienes
12 alguna pregunta? No, ninguna, está todo muy claro. Vale, pues si estás de acuerdo
13 comenzaremos con la entrevista. Perfecto.

R_PRE

15 Para empezar, me gustaría que hablaras un poco más de ti de tu negocio. Quién es Miguel
16 Ángel Compadre, a qué se dedica concretamente... Bueno, pues yo soy una persona que
17 lleva desde los 19 años en el mundo de la hostelería. Como formación académica soy
18 licenciado en Veterinaria, dirás "joe que cosa más rara, un veterinario que se dedica a la
19 hostelería", pero la verdad que dentro de la Veterinaria yo hice Bromatología, lo que es
20 higiene e inspección de alimentos. Empecé con 19 años con el negocio familiar y sigo hoy
21 en él. Hemos montado a lo largo de estos... empezamos en el año 81 con una cafetería que
22 se llamaba Gourmet en San Ignacio de Loyola, en el 84 montamos esta, Gavilla, que
23 previamente se llamó La Boutique del Croissant, que estuvo, así como durante 20 años
24 aproximadamente con ese nombre, y decidimos darle un giro y cambiar el enfoque de
25 negocio. Después montamos en el local donde estamos ahora, la oficina, lo que fue un
26 restaurante, también fue pizzería de reparto a domicilio, fue self-service... bueno, varias
27 cosas, y obrador donde fabricamos sándwiches, que estuvimos con esa actividad 20 años.
28 Sándwiches estuchados para empresas de vending sobre todo. Luego montamos otro
29 restaurante en la Calle Mefisto, y otro Gavilla en Gran Casa. El de Gran Casa estuvo
30 funcionando durante 10 años, lo llevamos 4 en propiedad y durante 6 estuvo franquiciado.
31 Intentamos lanzarnos al mundo de las franquicias, pero bueno, por diversos motivos, el
32 tema no cuajó. Esto ha sido una empresa familiar, en la que hemos estado mi padre, mi tío
33 y yo. Mi padre y mi tío se han jubilado ya, me he quedado yo solo, y cuando llegó la crisis
34 en el año... pues exactamente la crisis llegó a Zaragoza el 14 de junio de 2008, y me dirás

AE_ECONO
MICO

R_HIST

AI_MIX_PROD

DAFO_DEB

DAFO_AMEN

DAFO_OPORT

AE_MERCADO

35 "¿por qué ese día?" porque ese día empezó la Expo, y la gente desapareció del centro de
36 la ciudad. Ya estábamos en plena crisis, la crisis tan dura que vivimos en España durante 10
37 años. Había empezado en el resto de España en el 2007, pero aquí hasta el 14 de junio
38 fuimos trabajando muy bien porque teníamos el efecto Expo. Pero en cuanto comenzó la
39 Expo todo el consumo se dirigió allá, y ya comenzaron a bajar las ventas. Los locales que
40 no eran nuestros los fuimos dejando, conforme vencían los contratos de alquiler porque
41 era muy complicado sacarle rentabilidad, y nos quedamos con locales propios. Ya mis
42 socios se jubilaron, los dos, y me he quedado yo gestionando este establecimiento. Un
43 establecimiento que tiene 3 líneas de negocio: el propio local con desayunos, comidas,
44 meriendas y cenas (las cenas son muy flojas, de lunes a viernes, los sábados estamos llenos,
45 todos los sábados, cosa extraña. Yo siempre he pensado, "¿por qué?" Yo creo que la gente
46 entre Netflix, bueno, todas las cosas van cambiando mucho. A lo largo de estos 36 años,
47 cada año es completamente distinto al anterior. Ahora ha surgido todo el tema de las
48 plataformas digitales que hace que la gente se quede más en casa, entonces hace que
49 salgan menos y cenén menos fuera de casa. Pero, sin embargo, los sábados a todo el
50 mundo le apetece salir, y los sábados estamos hasta arriba. Luego tenemos la línea de la
51 terraza, que tengo un velador con 20 mesas, 80 plazas, asentado, que funciona muy bien
52 dentro de lo que es Zaragoza, porque en Zaragoza días buenos de terraza se pueden contar
53 con los dedos de dos manos, porque aquí si no es el extremo calor, es el frío, sino es el aire,
54 y sino es que ha desaparecido todo el mundo de la ciudad y se ha ido a la montaña o a la
55 playa. Pero somos un sitio con un atractivo turístico limitado, muy limitado, y eso hace que

	56		
AI_CLIENTES	57		
	58		
AI_MIX_PROM	59		
	60		
R_PRE	61		
	62		
	63		
	64		
	65		
	66		
	67		
	68		
	69		
	70		
AE_POLI	71		
	72		
	73		
	74		
	75		
	76		
R_PRE	77		
	78		
AI_MIX_PROM	79		
	80		
	81		
	82		
AI_MIX_PLACE	83		
	84		
	85		
	86		
	87		
	88		
AE_TEC	89		
	90		
	91		
	92		
	93		
	94		
	95		
	96		
	97		
AI_MIX_PLACE	98		
	99		
	100		
	101		
	102		
	103		
	104		
	105		
	106		
AI_MIX_PROD	107		
	108		
	109		
	110		

esto no sea una terraza como las de la costa, o incluso como las de la montaña. Y luego está la línea del catering. Realizo *lunchs* aquí para diversas empresas, y eso es un poco siempre el boca a boca porque yo estoy metido en muchas organizaciones, soy vicepresidente CEPYME Zaragoza, donde presido el Consejo de Comercio o la Federación de Comercio que tiene CEPYME, y llevo unos 15 años o 20. En cámara de comercio llevo otros 20 años, soy vocal del pleno de hace 20 años. He presidido la comisión de nuevas tecnologías, la Comisión de Comercio Interior, y ahora presido la Comisión de Creación de Empresas y Política de PYMES. Y, a raíz de eso también, la Cámara de Comercio me nombró patrono de la Fundación Basilio Paraíso, cargo que ostento en este momento. Y ya, para redondear los cargos gratuitos, los que no cobro nada, desde hace dos semanas soy el presidente de la comunidad propietarios de este centro comercial, del Caracol.

Respecto al centro comercial, ¿tiene algún tipo de horario de cierre o lo que sea que no puedas alargar la terraza...? No. Con la terraza estamos adscritos a la normativa municipal, que dice... te lo voy a buscar ahora en estos momentos... (*busca la normativa*). La normativa municipal dice que, de domingo a jueves, podemos estar de 8 de la mañana a 1 de la madrugada, y viernes, sábados y vísperas de festivos, de 8 a 2 de la madrugada. Entonces, nosotros nunca llegamos a esos horarios, pero vamos, son bastante estrictos, el ayuntamiento sobretodo a la hora de cierre los viernes y sábados.

¿En el restaurante tenéis Página Web? Sí, tenemos Página Web. Bueno, por mi edad, yo he llegado... bueno, no tarde a las nuevas tecnologías, esa no es la palabra, de hecho, he presidido la comisión de nuevas tecnologías en la Cámara de Comercio. Y recuerdo una charla que tuve que dar ante 200 tecnólogos de última generación, cómo se intentaban buscar casos de éxito en la aplicación de las nuevas tecnologías. Esto ya hace 15 años por lo menos. Y el caso de éxito era que yo me empeñe en que este centro comercial del que he sido presidente de la asociación de comerciantes durante 15 años, ahora soy de la comunidad de propietarios, tuviera una red WIFI gratuita. Era cuando Telefónica empezaba con los hotstops, a intentar promocionarlos, pero se dio cuenta de que eso lo que hacía era quitarle a Telefónica ingresos. Entonces, yo intenté montar un red wifi-gratuita y lo conseguí. A través de una pequeña clave, la gente se puede conectar. Durante varios años hemos sido el espacio público-privado abierto con más metros cuadrados de red wifi-gratuita. De hecho, así lo reconoció el ayuntamiento, Telefónica, lo presentaron como un caso de éxito, y tuve que dar una charla ante, ya te digo, 200 tecnólogos que me daban a mí 100 vueltas, pero bueno, yo era una persona inquieta en estos temas y que quise aplicar las nuevas tecnologías. Todavía funcionamos con esa red wifi, y la verdad es que te diría que miles de personas han venido aquí a conectarse, porque es muy fácil conectarse en la galería comercial, estudiantes de erasmus, comerciales que pasan por Zaragoza... la gente lo sabe y vienen aquí a conectarse. **Y además es algo positivo dentro del establecimiento...** Si, claro, hace que, en estas galerías comerciales, porque no nos olvidemos que el Centro Comercial Independencia es una galería comercial, no es un centro comercial al uso. Aquí esto es un espacio en el que locales que cada uno tiene un propietario, unos lo explotan, otros lo alquilan, pero no hay una política común de instalación de establecimientos. Cada uno monta en su local lo que le da la gana. No como en un centro comercial en el que normalmente, son siempre de una propiedad y la propiedad dictamina quién se instala, dónde, cómo y cuándo. Entonces, aquí somos 107 locales y trabajamos aproximadamente en esta galería comercial unas 250 personas, que no está nada mal.

Y respecto al tema del catering, ¿nunca te has planteado hacer pedidos a domicilio, o llevar el catering, pero modo delivery con alguna aplicación...? Pues mira, no. Yo en su momento... te lo explico. Estas aplicaciones lo que hacen fundamentalmente es hacerse ricos con nuestro trabajo. Las comisiones son elevadísimas. Un bocadillo yo lo vendo a 6 € aquí, una ensalada 8, aproximadamente, precio medio. Yo no puedo pagarles un 20-25% de la facturación, y encima pagar el transporte. No es por nada, pero las empresas pequeñas que se meten en esto normalmente al poco tiempo ves que han cerrado. Y yo

111 considero que soy una empresa pequeña y yo tengo que dar el mejor servicio posible en
112 mi establecimiento. En su momento trabajé con las empresas de cupones: Groupalia,
113 Groupon, LetsBonus... llegué a dar 7 mil menús, que es dar menús eh, pero me lo tomé
114 como una operación de publicidad. Porque te puedo asegurar que perdía dinero. Cada cena
115 que daba perdía dinero. **Ya, pero como método de publicidad no está mal.** Exacto, pero si
116 intentas vender solamente con eso, tienes que cerrar el negocio. Entonces, las plataformas
117 de reparto a domicilio son muy perversas, y se que hay una parte del mercado que va por
118 ahí, pero también es cierto que después de 36 años trabajando.... ¿qué te vendo, un mini
119 de trufa, que vendo cientos o miles de minis de trufa que vale 1€, a domicilio? Es
120 complicado, es complicado. Normalmente en estas plataformas ya sabes que suelen estar
121 lo que son las franquicias, que es donde la gente de tu edad suele ir a consumir. Y hay algún
122 establecimiento más, también hay establecimientos pequeños. Pero tú vas a esos
123 establecimientos pequeños como consumidor, y ves el caos que le supone la venta a
124 domicilio, y normalmente están dejando de atender al cliente que se aproxima a su
125 establecimiento por vender a domicilio, que encima tienen que vender al mismo precio
126 que en el establecimiento, pero con una quita en su precio de venta al público del 30%
127 aproximadamente, entre lo que es comisión y transporte. Entonces, la hostelería no tiene
128 esos márgenes, ya te lo puedo asegurar, cada venta que haces, normalmente estás
129 perdiendo dinero. Otra cosa es que con esa venta te estés publicitando fuera. Si que hay
130 gente que le gusta y pide, pero yo los casos que conozco de establecimientos pequeños
131 que se lanzan a esto, es por pura desesperación porque no venden. Y ese, hoy por hoy, no
132 es mi caso. A mi me entra en el establecimiento un promedio de 500 personas diarias. Un
133 día pueden ser 400 pero otros días atiendo a 3 mil. **Y no te sale rentable hacerlo por
134 internet.** No me sale rentable, lo he estudiado mucho, mis hijos me insisten, pero... **Claro,
135 es algo que está muy de moda, pero sí que es verdad que igual es más para...** Pero claro,
136 tienes que saber en qué terreno te mueves, y yo después de tantos años, tengo muy claro
137 que hay que vender con beneficio. Y no por intentar ganar muchísimo dinero, es que hay
138 que pagar, claro. **Cualquier empleado hoy en día son 2000€ lo que cuesta, una jornada de
139 40 horas semanales. Ya, entonces no sale rentable, vale.** Y ganar 2000€ te puedo asegurar
140 que cuesta muchísimo trabajo (*entre risas*).

141

142 **Bueno, pues antes de realizar un análisis del interior y exterior del negocio, me gustaría**
143 **centrarme un poco más en los tipos alimentos ofertados, las líneas de negocio que**
144 **comentábamos anteriormente, los clientes habituales...**

145 **Antes, cuando he llegado, me has enseñado el menú del restaurante. ¿Me lo podrías**
146 **explicar un poco? ¿cómo se estructura? ¿que se ofrece? ¿Tiene algún cambio según la**
147 **línea de negocio?** Bueno, vamos a ver. **Nosotros tenemos una carta base, que entiendo**
148 **que está bastante bien trabajada, en la que tenemos varias... (busca el menú)** Mira, eso que
149 te decía antes de los clientes, el año pasado yo calculo que por este establecimiento
150 pasaron más de 130 mil personas por lo bajo. **Muchísimas.** 65 mil tickets a un promedio
151 pon de 2 personas por ticket, hay tickets de 10 personas, otros de 1... pon 2. Tirando por lo
152 bajo, 100 mil, una estimación realista 130 mil personas, y un *poquitín* optimista, 150 mil.
153 Lo cual es gente, a este establecimiento viene mucha gente gracias a Dios, y yo creo que es
154 de los pocos de Zaragoza que después de 36 años abierto, sigue funcionando relativamente
155 bien. **Sí, y además avanzando.** Bueno, siempre procuro estar viajando, fijándome mucho
156 en las cosas... estar en la línea de lo que la clientela demanda. Este negocio empezó, si
157 quieres hacemos un poco de historia para que se vea como se ha ido desarrollando. **Sí, por**
158 **supuesto. Este negocio empezó en 1984, y fue la primera cruasantería monográfica que**
159 **salía del entorno de Cataluña. A través de un contacto de mi familia, tuvimos una entrevista**
160 **con el director de Los Molinos de París. Los Molinos de País son la mayor harinera que hay**
161 **en Francia, y de hecho esta misma harinera ha sacado una línea de productos de bollería**
162 **muy delicatessen y productos muy exclusivos. Era cuando empezaba el tema del pan**
163 **precocido congelado de la masa y la bollería precocida y congelada, o sin precocer solo**
164 **congelada para tú fermentar, hornear, decorar...** Este señor nos remitió a una empresa que
165 había en Gerona que era de las primeras que en España empezaban a hacer este tipo de

166 procesos. Contactamos con ellos, y bueno, nos caímos bien y desde el año 84, los contactos
167 empezaron el 82 aproximadamente, el negocio se abrió en el 84, nos venía un camión
168 desde Gerona cada 2 o 3 semanas solo para nosotros, a unas cámaras centrales y de ahí
169 nos traíamos aquí, al establecimiento, lo que era la bollería y la panadería. Después ya nos
170 hicimos unas cámaras propias aquí, y ya nos venían directamente aquí.
171 Bueno, dicho esto, fue un bombazo. Porque era un producto que no se conocía, las
172 napolitanas de chocolate que todo el mundo dice que son las mejores que se hacen en
173 Zaragoza, yo creo que es verdad, porque llevamos mucho tiempo haciéndolas, porque
174 sabemos el producto que utilizamos, el chocolate que utilizamos, la experiencia, la forma
175 de fermentar, el horneo... Y bueno, fuimos los primeros que montamos un establecimiento
176 así en esta ciudad. Después ya se fueron montando muchos en muchas ciudades, y en
177 Zaragoza también. Después cerraron prácticamente todos, y nosotros seguimos
178 aguantando. Por la ubicación, por el saber hacer, por múltiples circunstancias. Porque
179 pudimos aguantar el tirón, porque habíamos diversificado y teníamos otro tipo de
180 establecimientos también... Y últimamente han vuelto a montarse otra vez
181 establecimientos de estos. Nosotros fuimos tipo Panishop, tipo Martin-Martin, pero bueno,
182 ellos llevan otra línea, solamente hornean pan, y un poquito de bollería. Todos sabemos
183 que la bollería de estos establecimientos es bastante justita, porque la gente no tiene
184 profesión. Nosotros hemos intentado ir al máximo de la profesión dentro de lo que es
185 trabajar este tipo de panadería, bollería, y siempre darle un valor añadido, en
186 decoraciones, procesos, rellenos...Y eso se hace con personal formado y estando muy
187 pendiente del tema. Pero aún así vimos que esto no era suficiente, y que el local necesitaba
188 dar un giro hacia lo que era la vertiente más hostelería, porque nuestro público nos
189 demandaba comer, cenar, platos calientes, bocadillos, sándwiches, ensaladas... Y eso es lo
190 que hicimos, poco a poco incorporar estas líneas de negocio. Seguimos manteniendo lo
191 que es la bollería, seguimos haciendo nuestros croissants de trufa, nuestras napolitanas de
192 chocolate, siempre digo que somos los que damos el mejor desayuno de Paseo
193 Independencia, y creo ciertamente que es verdad, porque damos la mejor bollería del
194 Paseo Independencia, y luego aparte, damos de comer a la gente. Tenemos un plato del
195 día único que es una línea que funciona bastante bien, empecé con ella hace 3 o 4 años. Yo
196 me di cuenta de que la gente de aquí pues, es gente que normalmente está trabajando,
197 que va rápido, oficinas, comercios... y necesitaban algo nutritivo, ligero, sabroso, y rápido.
198 Y eso se consigue con un plato del día. Por ejemplo, para que te hagas una idea, hoy hemos
199 tenido espagueti napolitana y salmón fresco noruego ahumado con espárragos trigueros
200 naturales, con pan, bebida y postre, pues una Coca-Cola, un botellín de agua, una copa de
201 vino... y una bola de helado de postre, un trocito de tarta, por 9'50€. Lo cual es un precio
202 buenísimo. Los platos normalmente oscilan entre 9 y 10 €, y de hecho esto ha sido
203 reconocido en el Heraldo, hemos salido alguna vez en el Heraldo digital, "los mejores sitios
204 donde puedes comer en el centro de Zaragoza" y normalmente solemos salir. Pues la
205 verdad es que reconocen el esfuerzo que hacemos y la calidad que damos. Quien no quiere
206 esto, porque no le gusta el pescado en este caso, porque nosotros queremos dar una cosa
207 pero que esté buena y en condiciones, y que se acabe y al día siguiente otra cosa distinta.
208 Trabajamos pechuga de pollo, lomo, entrecot... cada cosa tiene su precio, tengo una
209 cocinera profesional formada en la Escuela de Miralbuena, que trabaja muy bien todo tipo
210 de producto. Entonces aquí tenemos la mañana, por la mañana me entran más de 200
211 personas a desayunar. **El desayuno, ¿el precio es fijo o depende de lo que cojan?** Tenemos
212 unas ofertas de desayuno que la gente lo sabe, que están muy bien, café de la mejor
213 calidad, café supremo natural 100%, con alguna de las piezas de bollería que hacemos (no
214 todas porque unas son más caras...) pero por ejemplo con la napolitana de chocolate, de
215 crema, de manzana, de cabello de ángel, el croissant normal o un mini de trufa o de crema,
216 o churros, por 2,30 €. Si lleva zumo de naranja natural, un zumo de cuarto de litro, estamos
217 hablando de 3.95 €. Si va con tostada o croissant a la plancha con mantequilla y mermelada,
218 o tostada con tomate natural y aceite de oliva virgen extra pues 2,70€, si lleva esa tostada
219 un zumo de naranja 4,40€, luego hay chocolate con churros por 3,10€... O sea, son precios
220 muy razonables. Luego está la línea de las comidas con el plato del día, o con platos

AI_MIX_PROD

AI_MIX_PREC

DAFO_FORT

AI_MIX_PROD

AI_MIX_PREC

	221
AI_MIX_PROD	222
	223
AI_ESTCOMP	224
AI ATRIB	225
	226
AE_MERCADO	227
	228
AE_ECOLOGICO	229
	230
AI_MIX_PROD	231
	232
	233
	234
	235
AE_POLI	236
	237
AE_SOCIO	238
	239
	240
	241
	242
	243
	244
AI_MIX_PROD	245
	246
	247
	248
	249
	250
	251
	252
	253
	254
	255
	256
	257
	258
	259
	260
	261
	262
	263
	264
	265
	266
	267
	268
	269
	270
	271
	272
	273
	274

combinados que hemos incorporado, o con hamburguesas que las hace un carnicero de ternera 100% gallega y hamburguesa de carnicero de verdad. O sándwiches plancha, o bocadillos, tenemos una carta con 25 bocadillos muy elaborados, hacemos la salsa... O sea, no es nada industrial. Procuramos siempre darle un toque casero, artesano, porque es la única forma de diferenciarte. Y eso se hace con personal que tenga experiencia, con personal involucrado, tengo un equipo de trabajo muy bueno. Pero claro, todo ha cambiado. Antes te podía vender en un día 200 napolitanas de chocolate, ahora se venden 30. Hay más competencia, la gente cada vez come menos bollería por el tema de la dieta, el ecologismo... Cada vez hay más líneas y más intolerancias, ya te he dicho que yo soy veterinario bromatólogo, y conozco perfectamente el tema de las intolerancias y de hecho he hecho algún curso sobre intolerancias alimentarias, a través de la Asociación de Veterinarios Municipales, y quién me iba a decir a mí que yo iba a estar sirviendo ahora leche sin lactosa, leche de soja.... Eso te iba a preguntar, si tienes posibilidades para alérgenos... Sí, por supuesto. Aparte de cumplir la ley de alérgenos que hay que cumplirla, que es una ley que salió hace unos años, y en la que tienes que explicarle a la gente que te pregunte, y tener unos listados con los posibles alérgenos que la administración dice que tenemos que identificar, aparte de eso sí que es cierto que el tema del veganismo está en auge. No llego al punto de hacer zumos de estos que están de moda de estos de... ¿Smoothies? Sí que tengo smoothies, también tengo una línea de smoothies, pero no de estos de verduras naturales y tal. Pero si que, por ejemplo, he incorporado un desayuno vegano que lleva una tostada con aguacate, tomate natural, sésamo, aceite de oliva virgen extra, con su zumo de naranja y café con leche de soja, a un precio de 6,50€ que es un precio también muy razonable. Claro, además la comida vegana siempre es un poco más cara que la normal, ¿no? Si, son productos que llevan más manipulación. Y luego, pues dentro de la carta también hay productos para veganos. También, sin estar dentro de la asociación de celíacos, pero por familia, porque mi hermano es celíaco y conozco perfectamente el problema. Lo que pasa que aquí al manipular tanta bollería, tanta harina... es muy difícil tener un ambiente libre al 100% de lo que es gluten. Pero si que tengo también pan sin gluten para que cuando viene algún celíaco, pues le hacemos un bocadillo con pan sin gluten, le freímos aparte lo que sea que pueda comer... El pan sin gluten y tal está reflejado en el menú o... No, no está reflejado en el menú. Vale, y las alergias, o sea, por ejemplo, poner si tienen lactosa o no los productos... No, yo lo que hago si me dicen, tengo un listado en el que viene todo reflejado. No es como otras cartas donde está toda llena de los iconos, porque claro, no cabrían. En este tipo de establecimientos si te fijas es que, por ejemplo, este bocadillo (coge la carta del restaurante) "Campero: pollo marinado con crujiente de beicon, lechuga, cebolla caramelizada, alioli..." Bueno, el alioli lo hacemos nosotros, pero lo hacemos obviamente con mayonesa industrial que tiene una serie de requerimientos. El pollo marinado lo hacemos nosotros también, marinamos el pollo con nuestras hierbas... Es decir, tendrías que poner aquí una serie de iconos que llegarían hasta el infinito. Entonces si alguien pregunta, pues está en el listado y ya está.

Vale genial, respecto a los precios que me has comentado en el tema del delivery o del catering, ¿cómo funcionan los precios? ¿va igual o hay algún tipo de tasa...? No, claro que eso depende de lo que te encarga la gente. Es que hay variedad, infinidad de variaciones. Ahora, por ejemplo, me han encargado uno para la semana que viene, para 45 personas en el Centro Joaquín Roncal. Quieren solamente que les hagamos unas tortillas de patata, que les hagamos unos platos de jamón... De picoteo, ¿no? Sí, picoteo. Y los pedidos, suelen ser de empresas o... Si, de empresas o instituciones o... (busca fotos en el ordenador) Mira, para que te hagas una idea de lo que hacemos. Ah sí, vale, picoteo, comida española y tal. Entonces esto es un poco el boca a boca, así más elaborado. Y los precios, se paga por la comida que se lleva o hay algún tipo de... Si, si, porque encargan y por la comida que encargan.

	275	A tus clientes generales, ¿cómo los describirías? Cambian según el desayuno, la comida, la terraza, o en el cáterin... Pues mira, tengo una clientela muy muy variopinta. Yo a veces me sorprendo a mi mismo. <i>(Muestra fotos de la comida del catering)</i> Esto a unos precios muy razonables, y bueno, esto es una línea más. Es una línea que se que podría potenciar más y no se como. No lo se muy bien, no lo tengo muy claro. Hasta ahora todo el tema del catering ha sido el boca a boca. Pues la gente me conoce... "oye, me han dicho que..." Se le preparan las cosas, se le va a buscando... Porque en la página web, por ejemplo, ¿el catering no está reflejado? No, no está reflejado. Es que también es un tema que ahora estamos muy justos de personal, porque para que el negocio sea rentable y poder pagar pues tienes que tener muchísimo cuidado porque en hostelería el personal es el mayor gasto, más que la materia prima. En este tipo de establecimientos, eh. Hay otros en los que no es así, pero vamos, en este tipo de establecimientos el personal es un porcentaje elevadísimo, entonces tienes que ajustar mucho para que salgan los números. Y no se muy bien como... quizás en el establecimiento debería realizar algo para promocionarlo mas... pero no lo tengo muy claro, ahí a ver si me echas una mano. No tengo muy claro cómo potenciarlo. Y ya te digo, hasta ahora ha sido el boca a boca. El boca a boca de los sitios donde estoy, el Colegio de Ópticos me ha pedido un lunch, o la asociación ASANAR, Colegio de Abogados, por recomendaciones de otras empresas...
AI_DIFERENCIAS	276	
	277	
PC_OBJETIVOS	278	
	279	
AI_MIX_PROM	280	
	281	
	282	
AI_MIX_PROM	283	
	284	
	285	
PC_OBJETIVOS	286	
	287	
	288	
	289	
PC_OBJETIVOS	290	
	291	
	292	
	293	
	294	Vale, y esto me hablas respecto al catering, y por ejemplo otros consumidores como los de la terraza y tal, ¿por qué crees que van a tu negocio? Por ubicación. Estamos en el Paseo Independencia. Si que es cierto que en el horario de mañana tengo mucha clientela fija y por la tarde también eh. El cliente de terraza es más bien... Vamos a ver, me hablabas sobre el rango de edad de la gente, ¿no? Me has hecho una pregunta que <i>me he ido por los cerros de Úbeda</i> . Yo me sorprendo de la edad tan variopinta de los clientes que tengo, yo te diría que un 50% es gente de mediana edad, yo entiendo mediana edad pues de 40 a 55/60 años, un 30% es gente joven, que pasa aquí a la terraza, una Coca-Cola, a desayunar... gente joven pues de los 20 a los 40, y luego también tengo un 20% de gente mayor, gente mayor que sale, que consume, que le gusta estar en Paseo Independencia en la terraza, que le gusta ver pasar a la gente o que le gustan los productos que tenemos. Y gente mayor, muy mayor, tengo clientes de 90 y tantos años. Que supongo que serán habituales ¿no? Sí, habituales. Gente que vive por la zona... Entonces, un público muy variopinto. Tú vienes aquí y te encuentras gente de todos los rangos de edad, lo cual, está muy bien, quiere decir que ofrecemos cosas que le interesan a todos los rangos de edad. Quizás eso haya sido también uno de los factores que ha hecho que podamos permanecer en el tiempo, pero claro, cuando te enfocas solamente a un rango de edad muy definido, pues normalmente pierdes mucho mercado. La gente va creciendo, se va haciendo mayor y pierdes mercado. Y yo siempre he intentado que los negocios que hemos tenido puedan, al mayor espectro posible, de espectro de edad, le puedan interesar. No seremos el negocio que más vende, no seremos el negocio más rentable, pero si que somos un negocio que lleva 36 años abierto con todas las reformas que ha habido en el Paseo Independencia. Las obras del tranvía, el tema del aparcamiento fallido.... y nos hemos mantenido bien.
AI_COMOLLEGAN	295	
	296	
	297	
AI_DIFERENCIAS	298	
	299	
	300	
AI_DIFERENCIAS	301	
	302	
	303	
	304	
	305	
	306	
DAFO_FOR T	307	
	308	
	309	
	310	
	311	
	312	
	313	
	314	
	315	
	316	
	317	
	318	¿Cuáles son los atributos que buscan los consumidores? ¿Qué criterios de elección crees que siguen para elegir el restaurante? ¿Por qué crees que vienen al Gavilla y no a otro restaurante? Vamos a ver, a mi la gente me dice "Claro, es que estas en Paseo Independencia". Bien, la terraza de acuerdo, no hay otra, estoy en Paseo Independencia. Y eso que yo creo que soy la terraza peor ubicada del Paseo Independencia. Soy la última o la primera, según bajas de la Plaza Aragón. Es cierto que tengo 20 mesas y 80 plazas sentado, pero normalmente la gente tira más hacia la Plaza España. Y luego se sientan por disponibilidad. El mundo de la terraza es muy complicado, a las 17:30 de la tarde estás vacío y a las 18:00 se te han sentado 70 personas, y eso es muy difícil de gestionar. Pues porque hay una distancia del local a la terraza y lleva un tiempo servir las cosas, ponerlas, hacerlas bien. Tampoco te he dicho que tenemos, bueno, esta la línea de desayunos, de bollería, de plato del día, sándwiches, bocadillos platos combinados, pero luego está la
AI_ATTRIB	319	
	320	
DAFO_DEB	321	
	322	
	323	
AI_MIX_PL ACF	324	
	325	
AI_MIX_PL ACF	326	
	327	
	328	
AI_MIX_PR ON	329	

330 línea de helados, y la línea de smoothies y frappés. Los helados unos los hacemos nosotros,
331 otros los compramos. Luego te enseñaré el obrador, ahí tengo una mantecadora donde
332 hacemos los helados. Y, luego smoothies y frappés, que es lo que te comentaba antes, que
333 sí que tengo smoothies, pero en dos variedades: smoothies de frutas del bosque, de
334 mango..., luego frappés de yogur, frappé de vainilla, frappé de café, frappé de Oreo. Y esa
335 es una línea que empecé hace dos años y funciona en verano más o menos. Me funciona
336 más o menos bien.

337 Entonces la pregunta era exactamente... a ver, dime. **Nada, los atributos que crees que**
338 **buscan los consumidores que vienen aquí.**

339 Bueno, pues según. En la terraza la ubicación, eso está claro. Pero en el local yo no lo tengo
340 tan claro, porque mucha gente... "es que estás en Paseo Independencia" sí, pero tienes que
341 entrar dentro de la galería comercial. Y me tienes que buscar. No estoy a pie de calle, con
342 lo cual es cierto que, por la galería comercial, esta es la única galería comercial que todavía
343 funciona en Zaragoza, porque todas, Pasaje de Goya o Miraflores... han cerrado o están...
344 En esta estamos varias personas que vivimos de ello y muy preocupados en que esto
345 funcione. Y, de hecho, si yo estoy en todos los organismos en los que te he dicho que he
346 estado, no es porque yo sea *Juana de Arco* ni la *hermana Teresa de Calcuta*, es porque yo
347 quiero que este centro funcione. De hecho, de cara a la administración estamos
348 considerados como la asociación de comerciantes que mejor funciona en toda Zaragoza.
349 Hacemos muchos actos, estamos entre la asociación de pequeños comerciantes. Quitando
350 los centros comerciales, que eso es otra guerra.

351 Entonces, pues dentro del local la gente me tiene que buscar. Entonces yo creo que si
352 vienen es porque algo hacemos bien. Y si entran esas personas al local que te he dicho a lo
353 largo del día, es porque algo hacemos bien. Influye todo. Decoración, amabilidad. El
354 pequeño comercio, yo me considero un comercio, aunque esté metido dentro de la
355 hostelería, a mí me da igual vender cafés con leche que vender ropa, que vender tornillos
356 que vender...yo soy un comercio, y esa es otra guerra que tendríamos que hablar, porque
357 yo creo que la Administración tendría que, hostelería, comercio y turismo tendría que ser
358 un todo. Cuando un gran Centro Comercial se implanta, tiene perfectamente definido lo
359 que es; qué va a ser moda, qué va a ser servicios, qué va a ser hostelería, y la Administración
360 debería hacer lo mismo. Pero, sin embargo, **hostelería va por un lado en la Administración,**
361 **u hostelería y turismo, y comercio va por otro. Yo nunca lo entendí. Para mí es lo mismo.**

362 Entonces, pues dicho esto, que ya no sé de qué estaba hablando... **Nada, de los atributos,**
363 **que supongo que será por la buena calidad de los productos, la amabilidad de los**
364 **trabajadores...**

365

366 La ubicación es importante, porque hay mucha gente que baja al centro y aquí en esta
367 galería comercial, pues tenemos las oficinas de atención al cliente de TUZSA, que están
368 aquí. Tenemos varios comercios que funcionan muy bien y estamos en Paseo
369 Independencia, aunque te tengas que meter dentro. Transita mucha gente por la galería
370 comercial, porque da salida a tres calles y transita mucha gente, pero normalmente el
371 cliente que viene al establecimiento me viene a buscar. O sea, dentro que estoy en un buen
372 sitio y en una buena ubicación, pero viene a buscarme. Yo te diría que el 85 % son clientes
373 que me conocen y que saben a lo que vienen. Y un 15 o un 20 % es cliente esporádico que
374 transita. Pero vamos, yo creo que tú preguntas a la gente, ya no solo de Zaragoza, sino de
375 Aragón, ¿conoces el Caracol? El 100% va a decir que sí. Jaca, Burgo de Ebro, Alcañiz, Teruel
376 o Huesca...el Caracol lo conoce todo el mundo. "¿Sabes la cafetería, cruasantería, que hay
377 entrando al Caracol?" "Sí, sí". La conoce prácticamente todo Aragón, porque llevamos
378 muchos años y porque hemos ido haciendo las cosas, entiendo que es relativamente bien.
379 **Sí, y como ajustándoos siempre, claro.** Claro, tú multiplica: 130 mil personas, me da igual
380 100_mil, tirando por lo bajo, por 36 años, tres millones 600 mil personas hemos atendido.
381 Es que las cifras a veces... muchos repetidos, por supuesto. **Si, sí, pero es tirando por lo**
382 **bajo, como habíamos hablado antes. Y luego, que aparte algún año habréis tenido más**
383 **clientela y otro menos.** Por supuesto, **al principio esto era una locura. Había una cola de**
384 **gente que se salía a la Calle Cádiz y otra al Paseo Independencia, que yo a veces alucinaba,**

	385		para comprar una napolitana de chocolate porque no sabían lo que era eso. También en
	386		Zaragoza se lleva mucho lo del boca a boca. Por supuesto, y el chocolate, Zaragoza es una
	387		ciudad muy chocolatera. Y a pesar de ser una ciudad grande es como que hay mucha
R_HIST	388		comunicación de todo el mundo. Pero claro, insisto, me agrada mucho porque yo estoy
	389		aquí desde que tengo 20 años, y ahora tengo 56. Yo abrí este establecimiento. Me agrada
AI_ATTRIB	390		mucho que viene gente con sus hijos y algunos con sus nietos ya. Ya, de toda la vida. Gente
	391		que lleva, el otro día una chica que llevaba en Alemania viviendo 20 años y venía a por la
	392		napolitana de chocolate, a por el croissant de trufa. Gente que me viene de Madrid, de
AE_COMPE	393		Barcelona a por los croissants de trufa. ¿Qué nos ha faltado a nosotros? Ahora tienes, por
	394		ejemplo, una cadena que se llama "Manolo Backes", que yo considero que la calidad de mi
	395		bollería es mejor... Sí, eso es por total moda, por el nombre. Dentro de que las cafeterías
	396		entiendo que las tienen bien. Sí, yo conozco a gente que los ha probado y me comentan
	397		que no son para tanto, yo creo que es porque está de moda el nombre, por un buen
DAFO_DEB	398		márketing, las cajas... Eso es lo que nos ha faltado a nosotros, que somos una pequeña
	399		empresa que nos ha faltado un poquito, quizás de marketing, o una persona... Claro, yo
	400		tengo una formación técnica... Ya, es que también el marketing, es algo muy de ahora, en
	401		verdad. Lo intentamos y lo intentamos con las franquicias, pero no salió por distintos
	402		motivos y seguimos en la brecha. Seguimos ahí.
	403		
	404		¿Y hay alguna diferencia entre la imagen que crees que tienen los consumidores de esta
	405		empresa de la que quieres transmitir? o ¿crees que es la misma?
AI_IMAG	406		Sí, yo sé que la gente me identifica sobre todo con el tema de desayuno y bollería. Y hay
	407		mucha gente siendo clientes hace muchos años y con todos los carteles que hay, que no
	408		saben que damos de comer, y eso es un... no sé muy bien cómo solucionarlo, porque ya
PC_OBJETIVOS	409		has visto arriba que los carteles están muy bien colocados, están muy bien impresos,
	410		están... "¡Ah! ¿Pero dais comidas?" "¿Después de 20 años viniendo por aquí, me preguntas
	411		que si damos comidas?". Yo sé que las vitrinas de la entrada marcan mucho, marcan mucho
	412		el tipo de establecimiento, pero claro, siempre me ha dado mucho miedo quitarlas porque
	413		es una seña identificativa de nuestro negocio. Y pienso que perderíamos mucha, mucha
	414		esencia de establecimiento si lo quitamos... Ya, que es algo que es de toda la vida lo de la
	415		bollería... Entonces, no me he atrevido a hacerlo.
	416		
	417		Entonces, sí. Yo creo que me falta, me falta ahí...no sé, la clave no se cuál es exactamente.
PC_OBJETIVOS	418		Lo mismo me pasa en la terraza. En la terraza doy poquísimas comidas a gente de aquí de
	419		Zaragoza. Bocadillos o sándwiches... y eso que tienen la carta fuera y todo. Y ya te digo,
	420		este sábado mismo, tres turnos a la hora de cenar, ¡tres turnos! Entre comidas y cenas, 100
	421		personas, muchos para este establecimiento. Y, sin embargo, en la terraza, pues
	422		prácticamente nada. En la terraza es café, refrescos, cerveza, patatas, olivas, bravas, algún
PC_POBJETIVO	423		calamar de vez en cuando. Y, sin embargo, la gente que viene de fuera, de Madrid, de
	424		Barcelona, turistas (los pocos turistas que tenemos aquí y que se quedan). Sí que esa gente
	425		sí que consume en la terraza, porque están más acostumbrados a comer en terrazas (creo
	426		yo) que la gente de Zaragoza. La gente de Zaragoza no está muy acostumbrada a comer en
	427		terrazza, por lo que veo yo por allí. Ya, puede ser. También igual es un poco por el tiempo,
	428		por lo que me comentabas al principio, que el tiempo aquí en Zaragoza es muy... Sí pero
	429		cuando hace buen tiempo, tengo el local a lo mejor lleno de gente cenando, y fuera no
	430		cena nadie. Y a mí me sorprende. Igual también es que las terrazas son un poco más
	431		juveniles, e igual si te viene a cenar menos gente joven.... los mayores prefieren cenar
	432		dentro. Yo entiendo que, en la terraza, los precios también son más elevados y la gente
	433		joven, pues son unos precios elevados para ella, dentro de que, por ejemplo, te vendo una
	434		copa de cerveza a tres euros en la terraza, de tercio. Lo cual no me parece excesivamente
	435		caro, pero entiendo, tu ahora que estás en Holanda... ¿Cuánto cuesta una cerveza en
	436		Holanda? Nada, una pequeñita 3 euros, tres y en un bar de malo. ¿Y en una terraza que
	437		te cuesta una cerveza? Pues subirá un euro o así. Entonces, bueno, yo entiendo que no es
	438		un precio muy elevado, pero es un precio elevado entiendo para la gente joven. Ya, pero
	439		también es un poco por la ubicación. Pero ya te digo, tengo gente de fuera que, a lo mejor,

440 pues comerciantes y comen tres días seguidos en la terraza, porque se está muy agradable
441 cuando hace tiempo. Entonces ese es también un tema que no sé muy bien cómo...
442 Ponemos las cartas y son las mismas, pero no sé bien como darle el impulso.

AI_MASVALOR

443
444 **¿Y qué crees que es lo que más valoran de los servicios ofrecidos en el restaurante?**
445 Pues mira, yo siempre he tenido claro que cuando la gente va a comer, lo primero que
446 tienes que darle es una buena calidad. El mejor pan dentro de lo que somos, y aquí te hago
447 un paréntesis. Yo creo que estos programas de alta cocina han hecho, están muy bien, está
448 muy bien y está muy bien que haya alta cocina y está muy bien que haya grandes cocineros
449 que ganan muchísimo dinero. Pero esa no es la realidad de la hostelería de este país. Ya
450 sabes que es de los primeros sectores en crear empleo, en inversión, en hostelería y
451 turismo.

452 Pero claro, la hostelería de base, ahí nos quedamos un poco... ¿Qué hacemos? A mí me
453 gustaría a estos grandes cocineros meterse en un establecimiento, dar de comer a 9,50
454 euros y hacerlo rentable. Ya, sí, eso también se lleva un poco por modas, ya sabes lo de
455 "Gastro Bar"...Entonces claro, a 300 euros el menú...Y encima ponen la mitad del personal
456 que trabaja gratis porque se están formando (*dice con sarcasmo*). Aquí no se forma nadie,
457 aquí el primero que entra está cobrando su sueldo en condiciones y haciendo sus horas, y
458 como tiene que ser. Entonces claro, esto también es un... ya te digo, me gustaría que...
459 Claro, lo que pasa es que esto no es televisivo, pero que hubiera programas que
460 hicieran...Ya, que es comida tradicional española, comida casera. Entonces, lo primero, dar

AI_MASVALOR

461 un buen producto, el mejor pan, los mejores vegetales, el mejor beicon, tienes beicon
462 desde dos euros o hasta diez. Yo compro el de 9 (*entre risas*). Entonces, la mejor leche, el
463 mejor café. Eso la gente... Calidad. Calidad en la materia prima, eso es fundamental porque
464 te puedes ahorrar muchísimo dinero en materia prima. Para que te hagas una idea, yo el
465 queso que doy no es queso fundido, es queso emmenthal, emmenthal de barra. El jamón
466 cocido que yo pongo en los sándwiches tanto fríos como calientes es jamón cocido extra.
467 Puedes comprar jamón desde casi un euro el kilo hasta... entonces, calidad en el producto.

468 Eso luego se traduce en que la gente sale satisfecha, dentro de que no somos alta cocina,
469 eso lo reconozco. Ya, pero la gente que viene aquí tampoco creo que vaya buscando alta
470 cocina, busca más comida casera. Claro, bueno, más que casero, busca cosas que estén
471 bien elaboradas. En el plato del día, sí que hacemos nuestros garbanzos, a veces, nuestras
472 lentejas... Hacemos la pasta como en casa, y eso la gente que viene a comer todos los días

AI_MIX_PROD

473 lo valora, pero te tienes que ir amoldando a la situación. Te llega el Pilar y, por ejemplo,
474 retiro todas las cartas de bocadillos y sándwiches y pongo para comer, pues una comida
475 rica, tres primeros y tres segundos que puede llevar entrecot, solomillo o llevar ternasco
476 asado. Tenemos hornos, podemos asar ternasco... Entonces tienes tres primeros, tres
477 segundos a elegir, porque claro, si no, no puedes sacar trabajo. Y lo tengo lleno también. O
478 sea, la gente lo sabe... **¿Entonces en el Pilar cambias la carta?** La carta ésta la hora de las
479 comidas se anula, porque si no, es una locura, es imposible, y, de hecho, en la terraza no
480 doy de comer, aunque me pidan, no doy, porque no da abasto la cocina. Ten en cuenta que
481 serían las 45/50 plazas de dentro más las 80 de fuera, imposible. Y eso que la cocina es
482 grande, pero es imposible. La gente a veces se piensa que comer de bocadillo tiene que ser
483 rápido, y está muy equivocado. Un bocadillo cuesta minuto, minuto y medio hacerlo. Si
484 entran 30 tíos a la vez y te piden 30 bocadillos, estamos hablando de tres cuartos de hora.
485 Tú muchas veces llegas a los restaurantes, te sientas, pasa un cuarto de hora hasta que te
486 toma nota, otro cuarto de hora hasta que te sirve la comida, pero lo tienes asumido. El
487 cliente normalmente lo tiene asumido y al final, cuando te empiezan a sacar la comida,
488 pasa casi una hora, muchas veces cuando está lleno, y no te pones nervioso. Sin embargo,
489 en estos establecimientos la gente se pone nerviosa enseguida. Porque se piensan que
490 todo va a ser muy rápido, y lo siento mucho, pero... a veces lo digo, porque yo no quiero
491 engañar a nadie. "Señor, tiene usted para tres cuartos de hora" "¿Tres cuartos de hora?"
492 "Sí, le han entrado 30 personas delante, usted es el 32". Ya, y sobre todo que es comida
493 que la elaboras, si fuese algo más rápido o algo más básico. Todo está más o menos
494 elaborado, todo... Se le dedica su tiempo al cocinado. Exacto.

	495	¿Y qué diferencia al restaurante Gavilla del resto de su competencia?
AI_ESTCOMP	496	¿Qué diferencia? Pues mira, la oferta. Dime un solo establecimiento que te oferte bollería hecha por nosotros, toda elaborada. Te ofrezca un plato del día cocinado, carnes, pescados, que te ofrezca sándwiches, bocadillos, ensaladas... etc. No conozco ninguno en Zaragoza.
	497	
	498	
	499	Yo no conozco ninguno. Eso requiere de mucha infraestructura que luego te enseñaré. El poder hacer esto requiere de muchísima infraestructura y claro, eso es caro también, y resulta que hemos ido haciendo a lo largo de todos estos años. Yo creo que tengo las mejores cámaras de conservación, congelación de todo el centro de Zaragoza. Claro, es que hacéis caseros hasta a veces los helados, me has comentado anteriormente. Si, si.
	500	
	501	
	502	
	503	
	504	
	505	Entonces, la oferta de productos nos diferencia claramente del resto de competidores. Tú tienes ahora panaderías que no sé cómo se llaman, estas que tienen un logotipo blanco, que son muy bonitas, la verdad, pero dan pan, pan y café y bollería, pero no pidas un bocadillo de beicon queso, porque no te lo pueden hacer. Tienes los Frutos Secos el Rincón, que ahora intentan convertirse todos en cafeterías. Sí, es verdad. Porque yo ya lo vi hace mucho tiempo, solamente vendiendo pan y bollería es imposible mantener un establecimiento con las márgenes que tiene. Entonces antes sí que tenían la galería de frutos secos, tal, pero han metido...Vale, de acuerdo. Que ahí hacían una competencia desleal porque se ponían a vender cosas que en teoría no podían, porque para ser cafetería el personal tiene que estar dentro de hostelería y el convenio de hostelería es un 20 o 30% más caro que el convenio de comercio. Entonces claro, ahí hay que tener cuidado. Y de hecho ya la Administración se puso las pilas en ese tema porque claro, montaban una panadería y tal y luego empezaban a vender café y se convertían en una cafetería. Ya, y eso no puede ser. Eso es competencia desleal. Cuántas veces me ha pasado en Gourmet, en San Ignacio de Loyola, y aquí alguna vez, "dos cafés" y sacarse lo de El Rincón. Tienes que defender lo tuyo, ¿no? Si, si. Desde luego. Requiere tener baños al público, que son costosísimos, el agua, que en agua me gasto dos mil y pico euros al año, y casi todo es de los baños.
AE_COMPE	511	
	512	
	513	
	514	
	515	
	516	
	517	
	518	
	519	
	520	
	521	
	522	
	523	
	524	Bueno, pues a continuación vamos a pasar a analizar un poco la estrategia corporativa al restaurante. ¿Dónde te gustaría que estuviera el restaurante en el futuro? ¿Qué meta quieres lograr con el restaurante? Estamos hablando de la visión de la empresa.
	525	
	526	
AI_VISION	527	¿Visión a futuro? Pues seguir en primera línea.
	528	Yo ya tengo 56 años, bueno 55, cumplo 56 dentro de poco. He montado muchos establecimientos, bueno muchos, he montado 6 o así. Ahora estoy con este que tengo trabajo y me da trabajo. Yo lo que quiero es mimarlo, cuidarlo y que esté en perfecto estado. De hecho, cuando has venido estaba cambiando es descalcificador central porque había que cambiarlo. Siempre el negocio, no le puedes poner un pero. Sí, como me has comentado antes de que habéis cambiado el suelo. Sí, sí, estoy siempre haciendo reformas, cosas, pensando sándwiches nuevos, productos nuevos con mi equipo, siempre intentando estar en primera línea. O sea, que no te pueda el tedio estar siempre activo y no dejarte llevar, porque en cuanto te dejas llevar el negocio se venga abajo. Y, sobre todo, avanzar como has hecho tú con lo que dices de hacer nuevos sándwiches y todo eso.
	529	
	530	
	531	
	532	
	533	
	534	
	535	
	536	
	537	
AI_MIX_PROD	538	Exactamente. Luego verás arriba la línea de sándwiches fríos que tenemos, que vendemos muchísimo porque la gente ve que son distintos. Nos hacemos nosotros prácticamente todos los rellenos, empleamos un toque diferente a lo que tú puedes comprar por ahí.
	539	
	540	
	541	
	542	Ahora vamos a hablar un poco de la misión ¿Cuál es la razón o necesidad que lleva a los clientes a consumir en el negocio? La necesidad del cliente que el restaurante puede satisfacer.
	543	
	544	
	545	Bueno, hay múltiples, no hay una sola, un sitio por el que pasa tanta gente, no se puede decir que haya... Si esto fuera un restaurante de tres estrellas Michelin, bueno pues el público que le gusta las tres estrellas Michelin y es capaz de pagarlo y disfruta. Que también hay mucho tipo de clientela desde el que le sobra el dinero y puede hacerlo todos los días, hasta el que está ahorrando durante seis meses para darse un capricho de hacer una
AI_MISION	546	
	547	
	548	
	549	

550 comida de esas. O sea, que tampoco se puede decir que el que vaya a ese tipo de
551 restaurantes son todo gente muy pudiente, la gente es libre de gastarse su dinero lo que
552 le dé la gana.

553
554 En mi caso es que es muy variopinto, desde la señora anciana que viene todos los días a
555 tomar un café y somos su sitio de referencia y le damos conversación, cariño y amabilidad,
556 hasta el gran ejecutivo que pasa por el Paseo Independencia y quiere tomarse un café y
557 nos conoce y sabe que damos un buen producto, hasta la familia con niños que vienen al
558 Caracol a esparcirse o a ver una de las múltiples actividades que hacemos... Es muy
559 variopinto, es muy variopinto la clientela que tengo. Ya te he dicho que eso creo que eso
560 es una de las virtudes de este establecimiento, es una de las virtudes, que en cualquier
561 rango de edad tienes algo que te puede satisfacer. Pues eso, el niño se toma el helado, el
562 padre te pide un un gin-tonic, a la madre le apetece un sándwich mixto, y a la niña una
563 galleta decorada con la princesita. Entonces cualquiera tiene algo que le puede satisfacer,
564 y eso no pasa en muchos establecimientos. Ya, se enfocan más a un rango de edad... Tú
565 vas a un chino y es comida china, y no hay regalito para el niño... No se si me entiendes. Sí,
566 si te entiendo.

DAFO_FORT

567
568 **Por último, me interesa conocer los valores que sigue el negocio, la ética profesional, por**
569 **ejemplo, la calidad me habías comentado antes.**

AI_VALORES

570 Mira lo primero, el factor humano. De ahí puedes colocar todos los valores que quieras. Yo
571 siempre he intentado tratar a mi equipo como me gustaría que me tratan a mí. De hecho,
572 en este establecimiento se han jubilado ya cuatro personas. Ahora tengo una con un
573 contrato de relevo. Aquí tengo todo el personal fijo. En estos momentos hay una señora
574 que está con el contrato de relevo que lleva conmigo 31 años. Se jubilará llevando conmigo
575 35, otra lleva 20, la cocinera que la cogimos hace poco lleva año y medio, otro estuvo
576 conmigo trabajando cuatro o cinco años, se fue a hacer su propia aventura personal, volvió
577 diez años después y lleva ya tres años conmigo. Para que veas que la gente incluso vuelve
578 a trabajar. Factor humano.

579 Que la gente esté contenta, que haga sus horas, que sea razonable el horario. Procurar
580 conciliar vida laboral y familiar, procurar no hacer turnos partidos, turnos seguidos. Eso
581 siempre ha sido una de mis mayores preocupaciones, porque si la gente está contenta, el
582 negocio funciona mejor. Si puedes acceder a sus peticiones de boda, situaciones familiares,
583 hay veces que no se puede, pero hay que intentar siempre y esa ha sido siempre uno de
584 mis mayores quebraderos de cabeza. Yo he gestionado un equipo de más de 50 personas
585 en cinco establecimientos distintos, y eso es muy complicado y hay que tener una pasta
586 especial para saber el sitio en el que te desenvuelves. Con valores humanos, lo demás viene
587 todo solo; calidad, decoración, atención... Hacer que la gente se encuentre a gusto, siempre
588 con tanta gente que entra te encuentras alguno...Pues lo siento mucho. Y además ahora
589 por las redes sociales, que todo el mundo te valora y te puntúa, pues a más y más. Hojas
590 de reclamaciones recibo poquísimas 3/4 al año.

PC_MEDIOS

591
592 **¿Estáis en alguna red social, ahora que me lo has comentado? Sí, yo tengo en Facebook,**
593 **la Página Web, no tengo Instagram todavía. Estoy en TripAdvisor también y estoy en Google**
594 **My Business también.** Eso a través de una... me vino de la facultad un chico que estaba en
595 Google haciendo un programa para que la gente se metiera a Google My Business y me lo
596 organizó todo él. Era ingeniero informático de la Escuela de Ingeniería. Entonces, My
597 Business, por ejemplo, pues bueno, estas cosas es que requieren mucho tiempo, requieren
598 mucho tiempo en la gestión. Y yo la verdad es que con todo lo que te he dicho, tengo
599 poquísimo tiempo. Entonces procuro estar pendiente de ellas, (muestra en el ordenador la
600 cuenta de My Business) ¿lo ves, por ejemplo? Google My Business. Ah, vale, esta no la
601 conocía. ¿No conoces Google My Business? Esto es lo que te aparece muchas veces cuando
602 vas a los establecimientos y te dicen de puntuarlos del 1 al 5. Mira, clientes... Hace 3 horas
603 una chica me ha puntuado con 5 estrellas "está bien". Eso como todo, seguro que alguna
604 vez tendrás alguna valoración más negativa... Nosotros tenemos un problema que es el

605 siguiente... (*Lee en Google My Business*) Cuatro, cinco, cinco, cinco, dos... "Personal no
606 ayuda a la gente que necesita saber algunos productos, te dicen que los leas y si la persona
607 tiene problemas de visión como fue en mi caso...Esta señora recuerdo yo el caso, no he
608 querido contestarle. Viene una señora con una niña, "quiere un sándwich", "pues mire aquí
609 los tiene", "¿me dice lo que llevan?" Hay 15 sándwiches distintos, vienen del cartel, yo no
610 le puedo recitar todos. Pero ella en ningún momento dijo que tenía problemas de visión y
611 me acuerdo perfectamente del caso. ¿Qué hago? ¿Cómo contestó esto? Es imposible de
612 contestar. Si llega la señora, "Oiga, es que no veo bien", yo salgo y le explico. Pero si no lo
613 dicen, aquí vienen... vamos, tengo el máster en carritos y sillitas de bebé. **Yo creo que toda**
614 **persona que se mueve en esta ciudad con carrito eléctrico termina en nuestra cafetería**
615 **porque somos una galería comercial que no tiene escalones, no tienen ninguna barrera**
616 **arquitectónica ni establecimiento tampoco, entonces entran muy bien con los carritos y se**
617 **colocan en las mesas que son movibles, no son mesas fijas, les podemos quitar las sillas,**
618 **les podemos hacer más espacio, el espacio más ancho y tengo cantidad de gente que viene**
619 **aquí... Es otro sector de público, otro sector de público que, sin querer, sin querer, tienen**
620 **todo el derecho del mundo como cualquiera a salir a tomarse su bocadillo, un sándwich, a**
621 **cenar. Entonces me viene muchísima gente, seguro que subimos ahora y vemos a alguno.**
622 **Entonces ya ves que las valoraciones son... "tranquilidad", "muy buena relación calidad-**
623 **precio", "para repetir", una estrella...Pero ya ves todas están... En TripAdvisor me metí, me**
624 **daba mucho miedo meterme en TripAdvisor porque la gente es muy puñetera en**
625 **TripAdvisor, al final me metí. Prácticamente nadie me puntúa ahí. También lo que pasa**
626 **muchas veces en estas plataformas de valoraciones es que normalmente la gente se**
627 **conecta para decir lo malo, y la gente no comenta lo bueno. Eso sí que también suele**
628 **pasar mucho. Si ha tenido algún problema en el restaurante sí que se preocupan de**
629 **ponerlo, pero no se preocupan de poner una valoración de 5 y decir lo bueno que estaba.**
630 **Sí, por eso esto de las estrellas pues bueno, yo que quieres que te diga. Te da una tendencia**
631 **de cómo lo estás haciendo. Claro, yo tengo por ejemplo un problema en la terraza muy**
632 **gordo, y es que tengo a lado los Helados Italianos, que lo hacen muy bien. Son una**
633 **heladería, la mejor de Zaragoza.** Yo también hago helados, son, así como te he dicho antes
634 que mis bocadillos son tan buenos o mejores que cualquier bocadillo de Zaragoza, **yo sé**
635 **que esos helados son mejores que los míos, no tengo nada que objetar.** Pero claro, lo que
636 no puede hacer la gente de los Helados Italianos es venirse a mi terraza a comerse el
637 helado, porque mi terraza es mía. Entonces me pasa muchas veces que vienen con Helados
638 Italianos, se te sientan 4 con 3 helados, "lo siento señor, su terraza es la otra", "tráigame
639 un agua", "no, no señor, usted no puede estar aquí, váyase a la terraza de Italianos".
640 Porque claro, yo tengo la terraza con camarero, en condiciones, con la mejor vajilla...Y **yo**
641 **creo que soy la terraza mejor atendida de todo Paseo Independencia, incluyendo Plaza**
642 **España.** Entonces, lo procuro hacer bien, yo tengo que vender mi producto. Entonces, ahí
643 si que tengo muchos conflictos. Ahí si que he tenido alguna hoja de reclamación. **Los**
644 **Helados Italianos tienen terraza, ¿no?** Sí, si claro, hay un paso de cebra por medio y hay
645 un espacio importante. Y yo he puesto mis servilleteros con "Cafetería Gavilla", "prohibido
646 consumir productos de otro establecimiento", pues para que el camarero se pueda
647 defender. Pero aún así hay gente que no lo entiende. Este sábado, dos niños con los
648 Helados Italianos y dos papás que querían tomar un gin-tonic, "pues señor no, váyase al
649 Helados Italianos", "pues no lo entiendo", "pues no lo entienda usted", porque si dejo que
650 se sienten unos, entonces se me sientan 4 mesas más y no puede ser.
651 **Ahora me gustaría hablar un poco sobre el macroentorno, el mercado y la competencia**
652 **del restaurante. En primer lugar, hablar sobre las variables del macroentorno que afectan**
653 **al restaurante. Antes me has comentado un poco sobre la tecnología, que habías ido a**
654 **reuniones... Sí, bueno, de esto podemos estar hablando 20 horas (entre risas). Claro, llevo**
655 **muchos años con muchos cargos de responsabilidad, entonces podemos estar hablando**
656 **muchísimo rato. Vale, únicamente si ha avanzado en cuanto al tema de preparación,**
657 **conservación, cocinado, o la utilización de tecnología en márketing como redes sociales,**
658 **páginas web, en los últimos años, únicamente si ha habido una evolución...Sí, claro. Ha**
659 **habido una evolución brutal, pero yo el macroentorno, vamos a ver. Este tipo de**

AI_CLIENTES

AI_ESTCOMP

PC_MEDIOS

AE_COMPET

AI_ESTCOMP

AE_MERCADO	660 661 662 663 664 665 666 667 668 669 670 671 672 673 674 675 676 677 678	establecimientos de hostelería básica que digo yo, aunque muy elaborada y trabajada y con mucho curro detrás y muchas instalaciones, necesitan clientela. Para que te hagas una idea, antes de los mejores días de la semana era el sábado por la mañana, ahora es el peor, ¿por qué? Porque la gente ya no acude al centro de la ciudad, se queda en las grandes superficies de la periferia. Y antes, al centro de la ciudad, yo hablo de centro de la ciudad desde la Plaza de Emperador Carlos V hasta la Plaza del Pilar, esos 4/5 kilómetros que tiene Zaragoza, bajando Calle Alfonso, Calle de Don Jaime, Plaza San Francisco y Aledañas, Gran Vía, Fernando el Católico, Paseo Independencia... La gente no viene, no acude, han cambiado los hábitos por las grandes superficies comerciales, por eso somos quejosos los pequeños comercios de la apertura de nuevas grandes superficies comerciales, porque el pastel es este y cada vez nos quitan más trozo de tarta. Eso no quita para que los que estamos en el centro, el centro siempre es atractivo, pero claro, necesitas un volumen de gente todos los días para que tu negocio sea rentable. Y no vale solo vender mucho los sábados y luego el resto de la semana no vender nada. Entonces, las grandes superficies nos han hecho daño y nos van a seguir haciendo daño. Resumiendo, sobre el entorno macroeconómico, ha cambiado todo mucho. Han cambiado los flujos de gente, los hábitos, ya te digo, las plataformas digitales están haciendo mucho daño, la gente cada vez se queda más en casa. Ya, quizás es algo así sociocultural sobre los estilos de vida, que han cambiado ahora. Han cambiado mucho. La venta a domicilio es un nicho que está ahí, y la gente cada vez es más vaga y le cuesta más salir. Los videojuegos...etc. ¿Qué tienes que hacer? Adaptarte. Si pretendes trabajar con clientela entre 15 y 25 años, pues vas fastidiado, porque esa clientela o bien se lo pide a casa o bien acude a las franquicias... Tienes que enfocar tu negocio a otro nicho de mercado, y para ello tienes que tener clara la estrategia que has de llevar pues eso, para conseguir tener una clientela lo más amplia posible durante el tiempo. Pero podríamos estar hablando hasta extremos insospechados.
AE_SOCIOCUL TIIPAI	679 680 681 682 683 684 685 686 687 688 689 690	
AE_ECONOMICO	691 692 693 694 695 696 697	Si con todo lo que hemos dicho ya tengo...Sobre el entorno macroeconómico ya tengo bastante. Las crisis están ahí. Ya, sobre todo sobre el económico te quería preguntar también el efecto de la situación económica en el sistema...Pues nosotros, esa es otra...Yo siempre he procurado tener establecimientos donde, siendo que afecta muchísimo, donde el precio medio de mis productos sea lo suficientemente ajustado para que la gente se pueda dar un capricho. Tú cenas en mi establecimiento un bocadillo con una copa de cerveza de tercio por 8,50 euros. Eso se lo puede permitir casi todo el mundo. Si, o sea te ajustas un poco a todo. Y es muy difícil gastarte en mi establecimiento más de 15 euros por persona. De hecho, el ticket medio de cenas puede estar en 10 o 12 euros, lo cual es muy razonable y hay muy pocos sitios donde puedes cenar por ese precio, porque o bien nos vamos a una franquicia de comida barata o bien ya te vas a una cena pasando de los 20/ 30 euros. En ese rango de precios estamos pocos, bueno pues ahí es donde yo intento incidir. ¿Cómo lo compenso? Porque si todo lo vendiera ese precio..., lo compenso con la terraza..., tienes que tener en todo establecimiento, pues armas para poder conseguir que el negocio sea rentable, porque este es el objetivo. De hecho, una persona cuesta en este momento unos 2000 euros. Hay que ganarlos, no venderlos, ganarlos. Y ganar 2000 euros, hay que vender mucho para ganar 2000 euros. Ya, y más a precios tan económicos como aquí. Hay que pagar materia prima de calidad, hay que pagar luz, hay que pagar agua, hay que pagar alquiler, hay que pagar por muchas cosas.
AE_COMPET	698 699 700 701 702 703 704 705 706	
AE_COMPET	707 708 709 710 711 712 713 714	¿Y quienes consideras que son los competidores potenciales de tu negocio? Antes me has hablado de los Helados Italianos, ¿crees que tienes algunos más? Vamos a ver, yo más que competidores potenciales, yo creo que el exceso de oferta que se está dando en estos momentos. Cuando yo empecé aquí, estaríamos diez o doce establecimientos en el entorno y ahora a lo mejor hay 50 o 60. La gente se distribuye. Hay un exceso de oferta, excepto en zonas saturadas, como se dice en Zaragoza y otras zonas donde no están saturadas. Yo creo que la oferta es excesiva en estos momentos. Dentro de que quedarse solo tampoco es bueno. Aquí han abierto otros establecimientos hace

715 poco y yo estoy contento de que hayan abierto. **¿No los consideras competencia?** No, para
716 nada, porque cada uno nos dedicamos más o menos a una cosa y si se consigue hacer zona
717 y trabajamos todos bien. O sea, tú quedarte aislado en un sitio o das una cosa muy, muy,
718 muy, muy exclusiva, o palmas. Entonces, qué se creen zonas es bueno. Yo nunca he tenido
719 miedo a la competencia, al revés, la competencia es buena, se crea zona, la gente puede
720 elegir... "Vamos, si no, si no estamos en un sitio, vamos a otro".
721
722 **¿Cuáles crees que son las fortalezas y debilidades que tiene le restaurante Gavilla?** El
723 DAFO, ¿no? **Sí, exacto.**
724 Fortalezas con respecto a la competencia... experiencia, es una fortaleza importante;
725 infraestructura; equipo de trabajo, no conozco ningún establecimiento por aquí que tenga
726 un equipo de trabajo, tendrán mejores camareros o cocineros por un equipo de trabajo tan
727 cohesionado y con tantos años, creo que no lo hay.
728 Debilidades: tamaño de local, es un poco pequeño, pero por otra parte eso también es una
729 fortaleza según cuando vienen las cosas mal dadas. Si tienes un local muy grande que está
730 vacío... **Necesitas más personal también.** Sí, más personal, y luego da menos ganas de
731 entrar. Ubicación, estoy metido dentro de la galería comercial por lo cual me tienes que
732 buscar; atomización de oferta, eso a veces es una fortaleza, pero otras veces es una
733 debilidad porque la gente no sabe muy bien a qué me dedico, yo lo sé y creo que lo se
734 expresar, pero sé que la sensación que hay desde fuera no dice todo lo que yo hago.
735
736 **Bueno, pues ya llegamos al final. En una primera toma de contacto me comentaste que**
737 **se te ocurrían tres objetivos: potenciar el público joven y la línea de comida en la**
738 **cafetería, hacer que el público se percate de que se puede comer en la terraza, y**
739 **potenciar el servicio de delivery. Ahora, y tras toda la entrevista, ¿se te ocurre algún**
740 **nuevo objetivo? ¿La modificación de alguno de ellos? O consideras que son...**
741 No, esos son los objetivos que creo... Hay que ir renovando la clientela, porque mi intención
742 es seguir bastantes años aquí y mi obligación es intentar renovar la clientela y no dar la
743 sensación de que es un negocio para gente mayor, cosa que no es así. O sea, llamar la
744 atención de público un poco más joven, ¿no? Sí.
745
746 **¿Has realizado alguna vez un plan de comunicación dentro del restaurante, ya sea**
747 **publicidad, promoción de ventas, ofertas o algo que tenga que ver con la comunicación?**
748 Muchas, pero sin un plan estratégico. ¿Por qué? Por la dificultad, por la poca disponibilidad
749 económica. He hecho algo de televisión en su momento, siempre apoyado normalmente
750 en el Centro Comercial; he hecho radio; he hecho... **Promocionando siempre el**
751 **restaurante, ¿no?** Sí, pero llegó un momento que me di cuenta de que la mejor promoción
752 la podía hacer dentro, por mi tamaño de establecimiento. Y yo creo que la promoción más
753 exitosa que he tenido es la de los cupones que te digo, 6/7 mil ventas entre las dos
754 cafeterías. **Que trabajaste con GROUPON, ¿no?** Con Groupalia, GROUPON era muy caro.
755 Con Groupalia y con LetsBonus, y eso creo que fue una publicidad muy buena porque
756 hacíamos las cosas bien y la gente se iba muy contenta. Lo que pasa que el cliente de este
757 tipo de cupones es un poco en fin...Es difícil luego recatarlos, ¿sabes?
758
759 **Como me habías comentado también, saliste en El Heraldo, aunque eso no fuese**
760 **voluntario...** Bueno, en todos los medios. Salir hemos salido en todos los medios a lo largo
761 de estos años, pues imagínate tú, en todos los medios. Pero nunca he tenido un plan de
762 comunicación.
763
764 **¿A través de qué medio crees que se debería focalizar este plan de comunicación?** Pues
765 mira, yo ya te he dicho que he sido 15 años responsable de la Asociación de Comerciantes
766 aquí. Creo que es de las más valoradas en Zaragoza. Yo siempre he pensado que lo primero
767 es tener tu casa bien limpia y ordenada, como se dice habitualmente. Hacer, en el caso de
768 la Asociación de Comerciantes, cosas aquí dentro, que la gente sepa que se hacen cosas
769 aquí dentro y que la gente con niños, porque la clientela son niños la buscamos todos,

DAFO_FORT

DAFO_DEB

PC_OBJETIVOS

PC_PLANANTI
GLIO

PC_MEDIOS

PC_POBJETIVO

770 porque viene el Papa viene al niño y miran escaparates, gastan, el niño tiene pis, quiere un
771 helado.... Todos buscamos ese tipo de clientela.

772 Dicho esto, del Centro Comercial, lo mismo intento hacer yo en mi casa. ¿Qué mejor
773 publicidad? Que esté limpio, ordenado, que no falte una luz... e invertir en todo eso.
774 Después, ¿la comunicación hacia fuera? Yo entiendo que cualquier campaña que sea de un
775 solo medio y muy puntual, no sirve para nada, es tirar el dinero. Y aquí siempre he
776 intentado en la galería comercial que las campañas sean, dentro de nuestras posibilidades,
777 globales. O sea, cada vez tengas radio, autobuses, prensa, y si puedes, televisión. Pero
778 claro, para un establecimiento pequeño eso es imposible. ¿Internet, por ejemplo? Las
779 redes sociales, sobre todo para el objetivo que me comentabas enfocado a los jóvenes.
780 Pues Internet sé que es mi asignatura pendiente. Pero si te soy sincero, yo con Instagram
781 no puedo en estos momentos. Me falta formación y me faltan horas. Quizá sí que debería
782 ahí, pues a través de un contrato con alguien, o una pequeña cosa, tener ahí una línea para
783 empezar a poner cosas, porque se que Instagram es de los medios más efectivos hay ahora.
784 Y es mi asignatura pendiente, soy plenamente consciente de ello, pero me falta...
785 Instagram es que es algo muy nuevo, es algo que está totalmente en auge ahora. Sí, lo
786 sé, y yo tengo mi cuenta en Instagram, pero yo sé que hay que ser muy ágil, estar todo el
787 día colgando cosas y mi cabeza no me da para...**Sobre todo hay muchas cuentas de**
788 **Instagram sobre restaurantes de Zaragoza, de comida de Zaragoza. Entonces, ahora se**
789 **está poniendo más de moda promocionar comida, restaurantes o cosas del sector de la**
790 **hostelería en Instagram. Tengo un amigo de mi hijo que tiene una pizzería y lo hace muy**
791 **bien y lo hace francamente bien, y yo le sigo, pero...Sé que tiene un amigo que es fotógrafo**
792 **profesional, que le hace muchas fotos y yo subo... (busca en el ordenador su cuenta de**
793 **Instagram y muestra algunas fotografías)** Ya ves que procuro estar dentro de mis
794 posibilidades, procuro estar... ¿lo ves? **Las fotos, no están mal**, esto son todo fotos que las
795 he hecho yo. Mira, por ejemplo, el menú del 19, días 12 y 13, lo tuve lleno, a 25 euros,
796 ensalada Cesar espárragos con jamón, espaguetis napolitana al pesto, entrecot al gusto,
797 ternasco...

798 **¿Y cuál sería el presupuesto aproximado que te gustaría dedicar a este plan de**
799 **comunicación?** Pues, **unos 3 mil euros.**

800 *(Sigue mirando fotos desde el ordenador de TripAdvisor)* Mira, por ejemplo, estas fotos las
801 han puesto clientes y me pusieron una valoración de 1 punto, ¿por qué? Pues porque llega
802 El Pilar y saco en vaso de cartón las cosas. Si alguien no quiere coger la hepatitis A... O sea,
803 tú en una fiesta, que te den las cosas en vaso de plástico. Si te lo dan en cristal, bébete la
804 cerveza del botellín directamente, porque no se da abasto a lavar. Pero si es una garantía
805 de higiene y sanitaria, pues la gente no lo entiende. Te lo doy igual que la taza, pero en
806 cartón, solamente en esa semana, porque es que, si no, no hay forma.

807 **Ah mira, estas, por ejemplo, estas fotos sí que se ven más... (señalo unas fotografías que**
808 **aparentaban ser más profesionales).** Estas fotos son de fotógrafo profesional, estas me las
809 hizo un... Como siempre estoy mirando con la Asociación de Comerciantes... Pues hubo
810 unas ayudas al comercio y había unos programas de mejora en la venta, de marketing...
811 Entonces yo decidí cambiar un poco el tema de la imagen, y que me hicieran unas
812 fotografías en condiciones. Ya ves que estas fotografías son buenas. **Sí, sí, desde luego,**
813 **muy buenas.** ¿Ves? Y estas las podría haber colgado todas, y no las he colgado. Hay pocas
814 cafeterías de mi estilo que tengan este tipo de fotografía. **Ya ves que estoy pendiente, pero**
815 **me falta un empujoncito, pues eso, de falta de tiempo y de ideas.** Lo reconozco, vamos.
816 Pero que siendo una cafetería básica, como digo yo, pues yo siempre digo que soy de los
817 básicos lo intenta llevar a lo máximo. Sé perfectamente lo que soy, que yo no se que no
818 ganaré nunca la estrella Michelin, pero intento ser honesto, honrado con el producto, con
819 mis clientes y con las cosas que vendo y que hago. Y siempre estar pendiente de lo que
820 puede salir nuevo, de por donde va el mercado, por donde no va, a veces es intuición, otras
821 suerte, otras veces es medio copia, aunque es difícil... y no se, y trabajo.

822

823 **Bueno Miguel Ángel, llegamos ya al final de la entrevista, y por ello me gustaría**
824 **preguntarte si quieres añadir algo más o aclarar algún punto...** No, ya estaría todo, muchas

825 gracias. Muchas gracias por tu colaboración y el tiempo que has dedicado a esta
826 entrevista.

Anexo IX. Matriz de resultados

EL RESTAURANTE	
PRESENTACIÓN DEL DUEÑO DEL RESTAURANTE	<p>Yo soy una persona que lleva desde los 19 años en el mundo de la hostelería. Como formación académica soy licenciado en Veterinaria, dirás “<i>Joe</i> que cosa más rara, un veterinario que se dedica a la hostelería”, pero la verdad que dentro de la Veterinaria yo hice Bromatología, lo que es higiene e inspección de alimentos. Empecé con 19 años con el negocio familiar y sigo hoy en él (16-21).</p> <p>Yo estoy metido en muchas organizaciones, soy vicepresidente CEPYME Zaragoza, donde presido el Consejo de Comercio o la Federación de Comercio que tiene CEPYME, y llevo unos 15 años o 20. En Cámara de Comercio llevo otros 20 años, soy vocal del pleno de hace 20 años. He presidido la Comisión de Nuevas Tecnologías, la Comisión de Comercio Interior, y ahora presido la Comisión de Creación de Empresas y Política de PYMES. Y, a raíz de eso también, la Cámara de Comercio me nombró patrono de la Fundación Basilio Paraíso, cargo que ostento en este momento. Y ya, para redondear los cargos gratuitos, los que no cobro nada, desde hace dos semanas soy el presidente de la comunidad propietarios de este centro comercial, del Caracol (58-66).</p> <p>He presidido la comisión de nuevas tecnologías en la Cámara de Comercio (77-78). Porque yo estoy aquí desde que tengo 20 años, y ahora tengo 56 (388-389).</p>
HISTORIA DEL RESTAURANTE	<p>Empezamos en el año 81 con una cafetería que se llamaba Gourmet en San Ignacio de Loyola, en el 84 montamos esta, Gavilla, que previamente se llamó La Boutique del Croissant, que estuvo, así durante 20 años aproximadamente con ese nombre, y decidimos darle un giro y cambiar el enfoque de negocio. Después montamos en el local donde estamos ahora, la oficina, lo que fue un restaurante, también fue pizzería de reparto a domicilio, fue self-service... bueno, varias cosas, y obrador donde fabricamos sándwiches, que estuvimos con esa actividad 20 años. Sándwiches estuchados para empresas de <i>vending</i> sobretodo. Luego montamos otro restaurante en la Calle Mefisto, y otro Gavilla en Gran Casa. El de Gran Casa estuvo funcionando durante 10 años, lo llevamos 4 en propiedad y durante 6 estuvo franquiciado. Intentamos lanzarnos al mundo de las franquicias, pero bueno, por diversos motivos, el tema no cuajó. Esto ha sido una empresa familiar, en la que hemos estado mi padre, mi tío y yo (21-33).</p> <p>Los locales que no eran nuestros los fuimos dejando, conforme vencían los contratos de alquiler porque era muy complicado sacarle rentabilidad, y nos quedamos con locales propios. Ya mis socios se jubilaron, los dos, y me he quedado yo gestionando este establecimiento (39-42).</p> <p>Este negocio empezó en 1984, y fue la primera cruasantería monográfica que salía del entorno de Cataluña. A través de un contacto de mi familia, tuvimos una entrevista con el director de Los Molinos de París. Los Molinos de País son la mayor harinera que hay en Francia, y de hecho esta misma harinera ha sacado una línea de productos de bollería muy delicatessen y productos muy exclusivos. Era cuando empezaba el tema del pan precocido congelado de la masa y la bollería precocida y congelada, o sin precocer solo congelada para tú fermentar, hornear, decorar... Este señor nos remitió a una empresa que había en Gerona que era de las primeras que en España empezaban a hacer este tipo de procesos. Contactamos con ellos, y bueno, nos caímos bien y desde el año 84, los contactos empezaron el 82 aproximadamente, el negocio se abrió en el 84, nos venía un camión desde Gerona cada 2 o 3 semanas solo para nosotros, a unas cámaras centrales y de ahí nos traíamos aquí, al establecimiento, lo que era la bollería y la panadería. Después ya nos hicimos unas cámaras propias aquí, y ya nos venían directamente aquí. , fue un bombazo. Porque era un producto que no se conocía, las napolitanas de chocolate que todo el mundo dice que son las mejores que se hacen en Zaragoza, yo creo que es verdad, porque llevamos mucho tiempo haciéndolas, porque sabemos el producto que utilizamos, el chocolate que utilizamos, la experiencia, la forma de fermentar, el horneado... Y bueno, fuimos los primeros que montamos un establecimiento así en esta ciudad. Después ya se fueron montando muchos en muchas ciudades, y en Zaragoza también. Después cerraron prácticamente todos, y nosotros seguimos aguantando. Por la ubicación, por el saber hacer, por múltiples circunstancias. Porque pudimos aguantar el tirón, porque habíamos diversificado y teníamos otro tipo de establecimientos también... Y últimamente han vuelto a montarse otra vez establecimientos de estos. Nosotros fuimos tipo Panishop, tipo Martin-Martin, pero bueno, ellos llevan otra línea, solamente hornean pan, y un poquito de bollería. Todos sabemos que la bollería de estos establecimientos es bastante justita, porque la gente no tiene profesión. Nosotros hemos intentado ir al máximo de la profesión dentro de lo que es trabajar este tipo de panadería, bollería, y siempre darle un valor añadido, en decoraciones, procesos, rellenos...Y eso se hace con personal formado y estando muy pendiente del tema. Pero aún así vimos que esto no era suficiente, y que el local necesitaba dar un giro hacia lo que era la vertiente más hostelería, porque nuestro público nos demandaba comer, cenar, platos calientes, bocadillos, sándwiches, ensaladas... Y eso es lo que hicimos, poco a poco incorporar estas líneas de negocio. Seguimos manteniendo lo que es la bollería, seguimos haciendo nuestros croissants de trufa, nuestras napolitanas de chocolate, siempre digo que somos los que damos el mejor desayuno de Paseo Independencia, y creo ciertamente que es verdad, porque damos la mejor bollería del Paseo Independencia, y luego aparte, damos de comer a la gente (158-194).</p>
ANÁLISIS INTERNO	
Clientes habituales	<p>Realizo <i>lunchs</i> aquí para diversas empresas (57).</p> <p>A mi me entra en el establecimiento un promedio de 500 personas diarias. Un día pueden ser 400 pero otros días atiendo a 3 mil (132-133).</p> <p>Tengo una clientela muy muy variopinta (276).</p>

PÚBLICO OBJETIVO		<p>Pero claro, cuando te enfocas solamente a un rango de edad muy definido, pues normalmente pierdes mucho mercado. La gente va creciendo, se va haciendo mayor y pierdes mercado. Y yo siempre he intentado que los negocios que hemos tenido puedan, al mayor espectro posible, de espectro de edad, le puedan interesar (309-313). Yo te diría que el 85 % son clientes que me conocen y que saben a lo que vienen. Y un 15 o un 20 % es cliente esporádico que transita. Pero vamos, yo creo que tú preguntas a la gente, ya no solo de Zaragoza, sino de Aragón, ¿conoces el Caracol? El 100% va a decir que sí. Jaca, Burgo de Ebro, Alcañiz, Teruel o Huesca...el Caracol lo conoce todo el mundo. "¿Sabes la cafetería, cruasantería, que hay entrando al Caracol?" "Sí, si" Claro, tú multiplica: 130 mil personas, me da igual 100mil, tirando por lo bajo, por 36 años, tres millones 600 mil personas hemos atendido. Es que las cifras a veces... muchos repetidos, por supuesto (372-381).</p> <p>Yo creo que toda persona que se mueve en esta ciudad con carrito eléctrico termina en nuestra cafetería porque somos una galería comercial que no tiene escalones, no tienen ninguna barrera arquitectónica ni establecimiento tampoco, entonces entran muy bien con los carritos y se colocan en las mesas que son movibles, no son mesas fijas, les podemos quitar las sillas, les podemos hacer más espacio, el espacio más ancho y tengo cantidad de gente que viene aquí... Es otro sector de público (613-619).</p>
	Similitudes o diferencias del público según la línea de negocio	<p>Hasta ahora todo el tema del catering ha sido el boca a boca. Pues la gente me conoce... "oye, me han dicho que..." Se le preparan las cosas, se le va a buscando... (279-281).</p> <p>Yo me sorprende de la edad tan variopinta de los clientes que tengo, yo te diría que un 50% es gente de mediana edad, yo entiendo mediana edad pues de 40 a 55/60 años, un 30% es gente joven, que pasa aquí a la terraza, una Coca-Cola, a desayunar... gente joven pues de los 20 a los 40, y luego también tengo un 20% de gente mayor, gente mayor que sale, que consume, que le gusta estar en Paseo Independencia en la terraza, que le gusta ver pasar a la gente o que le gustan los productos que tenemos. Y gente mayor, muy mayor, tengo clientes de 90 y tantos años. Sí, habituales. Gente que vive por la zona... Entonces, un público muy variopinto. (299-306)</p>
	Cómo llegan los consumidores	<p>Por ubicación. Estamos en el Paseo Independencia. Si que es cierto que en el horario de mañana tengo mucha clientela fija y por la tarde también eh (295-297).</p>
	Atributos y criterios de elección	<p>Pues la verdad es que reconocen el esfuerzo que hacemos y la calidad que damos (216-217)</p> <p>Procuramos siempre darle un toque casero, artesano, porque es la única forma de diferenciarte (224-225)</p> <p>A mi la gente me dice "Claro, es que estas en Paseo Independencia". Bien, la terraza de acuerdo, no hay otra, estoy en Paseo Independencia (320-321).</p> <p>En la terraza la ubicación. Pero en el local yo no lo tengo tan claro, porque mucha gente... "es que estás en Paseo Independencia" sí, pero tienes que entrar dentro de la galería comercial. Y me tienes que buscar. No estoy a pie de calle, con lo cual es cierto que, por la galería comercial, esta es la única galería comercial que todavía funciona en Zaragoza, porque todas, Pasaje de Goya o Miraflores... han cerrado (339-343).</p> <p>Pues dentro del local la gente me tiene que buscar. Entonces yo creo que si vienen es porque algo hacemos bien. Y si entran esas personas al local que te he dicho a lo largo del día, es porque algo hacemos bien. Influye todo. Decoración, amabilidad. El pequeño comercio, yo me considero un comercio, aunque esté metido dentro de la hostelería (351-355).</p> <p>La ubicación es importante, porque hay mucha gente que baja al centro y aquí en esta galería comercial, pues tenemos las oficinas de atención al cliente de TUZSA, que están aquí. Tenemos varios comercios que funcionan muy bien y estamos en Paseo Independencia, aunque te tengas que meter dentro. Transita mucha gente por la galería comercial, porque da salida a tres calles y transita mucha gente, pero normalmente el cliente que viene al establecimiento me viene a buscar (366-371).</p> <p>El otro día una chica que llevaba en Alemania viviendo 20 años y venía a por la napolitana de chocolate, a por el croissant de trufa. Gente que me viene de Madrid, de Barcelona a por los croissants de trufa (391-393).</p>
	Imagen en la mente de los consumidores	<p>Yo sé que la gente me identifica sobre todo con el tema de desayuno y bollería. Mucha gente siendo clientes hace muchos años no saben que damos de comer. Yo sé que las vitrinas de la entrada marcan mucho, marcan mucho el tipo de establecimiento, pero claro, siempre me ha dado mucho miedo quitarlas porque es una señal identificativa de nuestro negocio (406-413).</p>
	Lo que más valoran	<p>Buena calidad (446).</p> <p>Dar un buen producto, el mejor pan, los mejores vegetales, el mejor beicon, tienes beicon desde dos euros o hasta diez, yo compro el de 9. La mejor leche, el mejor café. Calidad en la materia prima. Eso luego se traduce en que la gente sale satisfecha, dentro de que no somos alta cocina, eso lo reconozco. Cosas que estén bien elaboradas. Hacemos la pasta como en casa, y eso la gente que viene a comer todos los días lo valora, pero te tienes que ir amoldando a la situación (460-480).</p>
	Visión	<p>¿Visión a futuro? Pues seguir en primera línea. Yo lo que quiero es mirarlo, cuidarlo y que esté en perfecto estado. Cuando has venido estaba cambiando es descalificador</p>

ESTRATEGIA CORPORATIVA		central porque había que cambiarlo. Siempre el negocio, no le puedes poner un pero. Estoy siempre haciendo reformas, cosas, pensando sándwiches nuevos, productos nuevos con mi equipo, siempre intentando estar en primera línea (527-535).
	Misión	Hay múltiples, no hay una sola (545). En mi caso es que es muy variopinto, desde la señora anciana que viene todos los días a tomar un café y somos su sitio de referencia y le damos conversación, cariño y amabilidad, hasta el gran ejecutivo que pasa por el Paseo Independencia y quiere tomarse un café y nos conoce y sabe que damos un buen producto, hasta la familia con niños que vienen al caracol a esparcirse o a ver una de las múltiples actividades que hacemos... Es muy variopinto (554-559).
	Valores	Lo primero, el factor humano. Tratar a mi equipo como me gustaría que me tratan a mí. Aquí tengo todo el personal fijo. Que la gente esté contenta, que haga sus horas, que sea razonable el horario. Procurar conciliar vida laboral y familiar, procurar no hacer turnos partidos, turnos seguidos. Si la gente está contenta, el negocio funciona mejor. Con valores humanos, lo demás viene todo solo; calidad, decoración, atención... que la gente se encuentre a gusto. Hojas de reclamaciones recibo poquísimas 3/4 al año (570-590).
ESTRATEGIA COMPETITIVA	Estrategia competitiva del negocio	Estar en la línea de lo que la clientela demanda (156). Procuramos siempre darle un toque casero, artesano, porque es la única forma de diferenciarte. Y eso se hace con personal que tenga experiencia, con personal involucrado, tengo un equipo de trabajo muy bueno (224-226). ¿Qué diferencia? Pues mira, la oferta. Dime un solo establecimiento que te oferte bollería hecha por nosotros, toda elaborada. Te ofrezca un plato del día cocinado, carnes, pescados, que te ofrezca sándwiches, bocadillos, ensaladas... etc. Eso requiere de mucha infraestructura que luego te enseñaré. Yo creo que tengo las mejores cámaras de conservación, congelación de todo el centro de Zaragoza. Entonces, la oferta de productos nos diferencia claramente del resto de competidores (496-505). Somos una galería comercial que no tiene escalones, no tienen ninguna barrera arquitectónica ni establecimiento tampoco, entonces entran muy bien con los carritos y se colocan en las mesas que son móviles (615-617). Yo creo que soy la terraza mejor atendida de todo Paseo Independencia, incluyendo Plaza España (640-642).
	Producto (menús, alimentos, líneas de negocio...)	Un establecimiento que tiene 3 líneas de negocio: el propio local con desayunos, comidas, meriendas y cenas (42-44). Luego tenemos la línea de la terraza, que tengo un velador con 20 mesas, 80 plazas, asentado, que funciona muy bien dentro de lo que es Zaragoza (50-52). Y luego está la línea del catering. Realizo <i>lunchs</i> aquí para diversas empresas (57). Pues mira, no. Yo en su momento... te lo explico. Estas aplicaciones lo que hacen fundamentalmente es hacerse ricos con nuestro trabajo. Las comisiones son elevadísimas. Un bocadillo yo lo vendo a 6 € aquí, una ensalada 8, aproximadamente, precio medio. Yo no puedo pagarles un 20-25% de la facturación, y encima pagar el transporte (105-109). Las plataformas de reparto a domicilio son muy perversas, y se que hay una parte del mercado que va por ahí, pero también es cierto que después de 36 años trabajando.... ¿qué te vendo, un mini de trufa, que vendo cientos o miles de minis de trufa que vale 1€, a domicilio? Normalmente en estas plataformas ya sabes que suelen estar lo que son las franquicias, que es donde la gente de tu edad suele ir a consumir. Y hay algún establecimiento más, también hay establecimientos pequeños. Pero tú vas a esos establecimientos pequeños como consumidor, y ves el caos que le supone la venta a domicilio, y normalmente están dejando de atender al cliente que se aproxima a su establecimiento por vender a domicilio, que encima tienen que vender al mismo precio que en el establecimiento, pero con una quita en su precio de venta al público del 30% aproximadamente, entre lo que es comisión y transporte. La hostelería no tiene esos márgenes, ya te lo puedo asegurar, cada venta que haces, normalmente estás perdiendo dinero (116-129). Tenemos un plato del día único que es una línea que funciona bastante bien, empecé con ella hace 3 o 4 años. Yo me di cuenta de que la gente de aquí pues, es gente que normalmente está trabajando, que va rápido, oficinas, comercios... y necesitaban algo nutritivo, ligero, sabroso, y rápido. Y eso se consigue con un plato del día. Por ejemplo, para que te hagas una idea, hoy hemos tenido espagueti napolitana y salmón fresco noruego ahumado con espárragos trigueros naturales, con pan, bebida y postre, pues una coca-cola, un botellín de agua, una copa de vino... y una bola de helado de postre, un trocito de tarta (194-201). Trabajamos pechuga de pollo, lomo, entrecot... cada cosa tiene su precio, tengo una cocinera profesional formada en la Escuela de Miralbuena, que trabaja muy bien todo tipo de producto. Entonces aquí tenemos la mañana, por la mañana me entran más de 200 personas a desayunar. Tenemos unas ofertas de desayuno que la gente lo sabe café supremo natural 100%, con alguna de las piezas de bollería que hacemos (no todas porque unas son más caras...) pero por ejemplo con la napolitana de chocolate, de crema, de manzana, de cabello de ángel, el croissant normal o un mini de trufa o de crema, o churros. Si lleva zumo de naranja natural. Si va con tostada o croissant a la

<p>MÁRKETING MIX</p>	<p>plancha con mantequilla y mermelada, o tostada con tomate natural y aceite de oliva virgen extra. Luego hay chocolate con churros. Luego está la línea de las comidas con el plato del día, o con platos combinados que hemos incorporado, o con hamburguesas que las hace un carnicero de ternera 100% gallega y hamburguesa de carnicero de verdad. O sándwiches plancha, o bocadillos, tenemos una carta con 25 bocadillos muy elaborados, hacemos la salsa... . Procuramos siempre darle un toque casero, artesano (208-224).</p> <p>Estar sirviendo ahora leche sin lactosa, leche de soja.... (232-233).</p> <p>Si que es cierto que el tema del veganismo está en auge (237).</p> <p>También tengo una línea de smoothies, pero no de estos de verduras naturales y tal. Pero si que, por ejemplo, he incorporado un desayuno vegano que lleva una tostada con aguacate, tomate natural, sésamo, aceite de oliva virgen extra, con su zumo de naranja y café con leche de soja. Dentro de la carta también hay productos para veganos. También, sin estar dentro de la Asociación de Celíacos, pero por familia, porque mi hermano es celíaco y conozco perfectamente el problema. Lo que pasa que aquí al manipular tanta bollería, tanta harina... es muy difícil tener un ambiente libre al 100% de lo que es gluten. Pero si que tengo también pan sin gluten para que cuando viene algún celíaco, pues le hacemos un bocadillo con pan sin gluten, le freímos aparte lo que sea que pueda comer... No, no está reflejado en el menú. No, yo lo que hago si me dicen, tengo un listado en el que viene todo reflejado. No es como otras cartas donde está toda llena de los iconos, porque claro, no cabrían. En este tipo de establecimientos si te fijas es que, por ejemplo, este bocadillo. Bueno, el alioli lo hacemos nosotros, pero lo hacemos obviamente con mayonesa industrial que tiene una serie de requerimientos. El pollo marinado lo hacemos nosotros también, marinamos el pollo con nuestras hierbas... Es decir, tendrías que poner aquí una serie de iconos que llegarían hasta el infinito. Entonces si alguien pregunta, pues está en el listado y ya está. (239-261).</p> <p>No, claro que eso depende de lo que te encarga la gente. Es que hay variedad, infinidad de variaciones. Ahora, por ejemplo, me han encargado uno para la semana que viene, para 45 personas en el Centro Joaquín Roncal. Quieren solamente que les hagamos unas tortillas de patata, que les hagamos unos platos de jamón... (264-268).</p> <p>En el plato del día, sí que hacemos nuestros garbanzos, a veces, nuestras lentejas... Hacemos la pasta como en casa, y eso la gente que viene a comer todos los días lo valora, pero te tienes que ir amoldando a la situación. Te llega el Pilar y, por ejemplo, retiro todas las cartas de bocadillos y sándwiches y pongo para comer, pues una comida rica, tres primeros y tres segundos que puede llevar entrecot, solomillo o llevar ternasco asado. Entonces tienes tres primeros, tres segundos a elegir, porque claro, si no, no puedes sacar trabajo. Y lo tengo lleno también. O sea, la gente lo sabe... La carta ésta la hora de las comidas se anula, porque si no es una locura, es imposible, y, de hecho, en la terraza no doy de comer, aunque me pidan, no doy, porque no da abasto la cocina (470-480).</p> <p>Luego verás arriba la línea de sándwiches fríos que tenemos, que vendemos muchísimo porque la gente ve que son distintos (538-539).</p> <p>Mira, por ejemplo, estas fotos las han puesto clientes y me pusieron una valoración de 1 punto, ¿por qué? Pues porque llega El Pilar y saco en vaso de cartón las cosas. . Si te lo dan en cristal, bébete la cerveza del botellín directamente, porque no se da abasto a lavar. Pero si es una garantía de higiene y sanitaria, pues la gente no lo entiende. Te lo doy igual que la taza, pero en cartón, solamente en esa semana, porque es que, si no, no hay forma (800-806).</p>
<p>Precio</p>	<p>Plato del día. Por ejemplo, para que te hagas una idea, hoy hemos tenido espagueti napolitana y salmón fresco noruego ahumado con espárragos trigueros naturales, con pan, bebida y postre, pues una Coca-Cola, un botellín de agua, una copa de vino... y una bola de helado de postre, un trocito de tarta, por 9'50€. Lo cual es un precio buenísimo. Los platos normalmente oscilan entre 9 y 10 € (198-202).</p> <p>Tenemos unas ofertas de desayuno que la gente lo sabe (...)por 2,30 €. Si lleva zumo de naranja natural, un zumo de cuarto de litro, estamos hablando de 3.95 €. Si va con tostada o croissant a la plancha con mantequilla y mermelada, o tostada con tomate natural y aceite de oliva virgen extra pues 2,70€, si lleva esa tostada un zumo de naranja 4,40€, luego hay chocolate con churros por 3,10€... (211-219).</p> <p>He incorporado un desayuno vegano (...) a un precio de 6,50€ (240-242).</p>
<p>Localización</p>	<p>Y el caso de éxito era que yo me empeñe en que este centro comercial del que he sido presidente de la Asociación de Comerciantes durante 15 años, ahora soy de la comunidad de propietarios, tuviera una red WIFI gratuita. Era cuando Telefónica empezaba con los hotstops, a intentar promocionarlos, pero se dio cuenta de que eso lo que hacía era quitarle a Telefónica ingresos. Entonces, yo intenté montar un red wifi-gratuita y lo conseguí. Durante varios años hemos sido el espacio público-privado abierto con más metros cuadrados de red wifi-gratuita (78-87).</p> <p>En estas galerías comerciales, porque no nos olvidemos que el Centro Comercial Independencia es una galería comercial, no es un centro comercial al uso. Aquí esto es un espacio en el que locales que cada uno tiene un propietario, unos lo explotan, otros lo alquilan, pero no hay una política común de instalación de establecimientos. Cada</p>

		<p>uno monta en su local lo que le da la gana. No como en un centro comercial en el que normalmente, son siempre de una propiedad y la propiedad dictamina quién se instala, dónde, cómo y cuándo. Entonces, aquí somos 107 locales y trabajamos aproximadamente en esta galería comercial unas 250 personas, que no está nada mal (95-102).</p> <p>La ubicación es importante. Tenemos varios comercios que funcionan muy bien y estamos en Paseo Independencia, aunque te tengas que meter dentro. Transita mucha gente por la galería comercial, porque da salida a tres calles y transita mucha gente (366-370).</p>
	Promoción	<p>Realizo <i>lunchs</i> aquí para diversas empresas, y eso es un poco siempre el boca a boca (57-58).</p> <p>Sí, tenemos Página Web (76).</p> <p>Hasta ahora todo el tema del catering ha sido el boca a boca. Pues la gente me conoce... "oye, me han dicho que..." Se le preparan las cosas, se le va a buscando... (279-281).</p> <p>Estas fotos son de fotógrafo profesional, estas me las hizo un... Como siempre estoy mirando con la Asociación de Comerciantes... Pues hubo unas ayudas al comercio y había unos programas de mejora en la venta, de marketing... Entonces yo decidí cambiar un poco el tema de la imagen, y que me hicieran unas fotografías en condiciones. Ya ves que estas fotografías son buenas. . Ya ves que estoy pendiente, pero me falta un empujoncito, pues eso, de falta de tiempo y de ideas (808-815).</p>

ANÁLISIS EXTERNO

ANÁLISIS DEL MACROENTORNO	Variable Tecnológica	<p>Durante varios años hemos sido el espacio público-privado abierto con más metros cuadrados de red wifi-gratuita. De hecho, así lo reconoció el ayuntamiento, Telefónica, lo presentaron como un caso de éxito, y tuve que dar una charla ante, ya te digo, 200 tecnólogos que me daban a mí 100 vueltas, pero bueno, yo era una persona inquieta en estos temas y que quise aplicar las nuevas tecnologías. Todavía funcionamos con esa red wifi, y la verdad es que te diría que miles de personas han venido aquí a conectarse, porque es muy fácil conectarse en la galería comercial, estudiantes de erasmus, comerciales que pasan por Zaragoza... la gente lo sabe y vienen aquí a conectarse (88-94).</p>
	Variable Ecológica	
	Variable Económica	<p>Cuando llegó la crisis en el año... pues exactamente la crisis llegó a Zaragoza el 14 de junio de 2008. Porque ese día empezó la Expo, y la gente desapareció del centro de la ciudad. Ya estábamos en plena crisis, la crisis tan dura que vivimos en España durante 10 años. Había empezado en el resto de España en el 2007, pero aquí hasta el 14 de junio fuimos trabajando muy bien porque teníamos el efecto Expo. Pero en cuanto comenzó la Expo todo el consumo se dirigió allá, y ya comenzaron a bajar las ventas (33-39). Cualquier empleado hoy en día son 2000€ lo que cuesta, una jornada de 40 horas semanales (138-139).</p> <p>Yo siempre he procurado tener establecimientos donde, siendo que afecta muchísimo, donde el precio medio de mis productos sea lo suficientemente ajustado para que la gente se pueda dar un capricho. Tú cenas en mi establecimiento un bocadillo con una copa de cerveza de tercio por 8,50 euros. Eso se lo puede permitir casi todo el mundo. Es muy difícil gastarte en mi establecimiento más de 15 euros por persona. El tique medio de cenas puede estar en 10 o 12 euros (689-695).</p>
	Variable Sociocultural	<p>Pero claro, todo ha cambiado. Antes te podía vender en un día 200 napolitanas de chocolate, ahora se venden 30. Hay más competencia, la gente cada vez come menos bollería por el tema de la dieta, el ecologismo...(226-229).</p> <p>Cada vez hay más líneas y más intolerancias, ya te he dicho que yo soy veterinario bromatólogo, y conozco perfectamente el tema de las intolerancias y de hecho he hecho algún curso sobre intolerancias alimentarias, a través de la Asociación de Veterinarios Municipales, y quién me iba a decir a mí que yo iba a estar sirviendo ahora leche sin lactosa, leche de soja(229-233).</p> <p>Aparte de eso sí que es cierto que el tema del veganismo está en auge (237-238).</p> <p>Los flujos de gente, los hábitos, ya te digo, las plataformas digitales están haciendo mucho daño, la gente cada vez se queda más en casa. La venta a domicilio es un nicho que está ahí, y la gente cada vez es más vaga y le cuesta más salir. Los videojuegos...etc. ¿Qué tienes que hacer? Adaptarte. Si pretendes trabajar con clientela entre 15 y 25 años, esa clientela o bien se lo pide a casa o bien acude a las franquicias... Tienes que enfocar tu negocio a otro nicho de mercado, y para ello tienes que tener clara la</p>

	<p style="text-align: center;">Variable Política</p>	<p>estrategia que has de llevar pues eso, para conseguir tener una clientela lo más amplia posible durante el tiempo (676-684).</p> <p>No. Con la terraza estamos adscritos a la normativa municipal, que dice... te lo voy a buscar ahora en estos momentos... La normativa municipal dice que, de domingo a jueves, podemos estar de 8 de la mañana a 1 de la madrugada, y viernes, sábados y vísperas de festivos, de 8 a 2 de la madrugada. Entonces, nosotros nunca llegamos a esos horarios, pero vamos, son bastante estrictos (69-74).</p> <p>Sí, por supuesto. Aparte de cumplir la ley de alérgenos que hay que cumplirla, que es una ley que salió hace unos años, y en la que tienes que explicarle a la gente que te pregunte, y tener unos listados con los posibles alérgenos que la administración dice que tenemos que identificar (234-237).</p> <p>A mi me da igual vender cafés con leche que vender ropa, que vender tornillos que vender...yo soy un comercio, y esa es otra guerra que tendríamos que hablar, porque yo creo que la Administración tendría que, hostelería, comercio y turismo tendría que ser un todo. Hostelería va por un lado en la Administración, u hostelería y turismo, y comercio va por otro. Yo nunca lo entendí. Para mí es lo mismo (355-361).</p>
<p style="text-align: center;">ANÁLISIS DEL MERCADO</p>		<p>A lo largo de estos 36 años, cada año es completamente distinto al anterior. Ahora ha surgido todo el tema de las plataformas digitales que hace que la gente se quede más en casa (46-48).</p> <p>Pero claro, todo ha cambiado. Antes te podía vender en un día 200 napolitanas de chocolate, ahora se venden 30. Hay más competencia, la gente cada vez come menos bollería por el tema de la dieta, el ecologismo...(226-229).</p> <p>Al principio esto era una locura. Había una cola de gente que se salía a la Calle Cádiz y otra al Paseo Independencia, que yo a veces alucinaba, para comprar una napolitana de chocolate porque no sabían lo que era eso. Por supuesto, y el chocolate, Zaragoza es una ciudad muy chocolatera (383-387).</p> <p>Este tipo de establecimientos de hostelería básica que digo yo, aunque muy elaborada y trabajada y con mucho curro detrás y muchas instalaciones, necesitan clientela. Antes de los mejores días de la semana era el sábado por la mañana, ahora es el peor, ¿por qué? Porque la gente ya no acude al centro de la ciudad, se queda en las grandes superficies de la periferia. La gente no viene, no acude, han cambiado los hábitos por las grandes superficies comerciales, por eso somos quejosos los pequeños comercios de la apertura de nuevas grandes superficies comerciales, porque el pastel es este y cada vez nos quitan más trozo de tarta. Resumiendo, sobre el entorno macroeconómico, ha cambiado todo mucho (659-675).</p>
<p style="text-align: center;">ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA</p>		<p>¿Qué nos ha faltado a nosotros? Ahora tienes, por ejemplo, una cadena que se llama "Manolo Backes", que yo considero que la calidad de mi bollería es mejor (393-395).</p> <p>Tienes los Frutos Secos el Rincón, que ahora intentan convertirse todos en cafeterías. Que ahí hacían una competencia desleal porque se ponían a vender cosas que en teoría no podían, porque para ser cafetería el personal tiene que estar dentro de hostelería y el convenio de hostelería es un 20 o 30% más caro que el convenio de comercio (508-515).</p> <p>Yo tengo por ejemplo un problema en la terraza muy gordo, y es que tengo al lado los Helados Italianos, que lo hacen muy bien. Son una heladería, la mejor de Zaragoza. Yo sé que esos helados son mejores que los míos, no tengo nada que objetar (631-635).</p> <p>En ese rango de precios estamos pocos, bueno pues ahí es donde yo intento incidir. Lo compenso con la terraza..., tienes que tener en todo establecimiento, pues armas para poder conseguir que el negocio sea rentable, porque este es el objetivo (698-701)</p> <p>Yo más que competidores potenciales, yo creo que el exceso de oferta que se está dando en estos momentos. Cuando yo empecé aquí, estaríamos diez o doce establecimientos en el entorno y ahora a lo mejor hay 50 o 60. Dentro de que quedarse solo tampoco es bueno. Aquí han abierto otros establecimientos hace poco y yo estoy contento de que hayan abierto. Cada uno nos dedicamos más o menos a una cosa y si se consigue hacer zona y trabajamos todos bien. O sea, tú quedarte aislado en un sitio o das una cosa muy, muy, muy, muy exclusiva, o palmas. Yo nunca he tenido miedo a la competencia, al revés, la competencia es buena, se crea zona, la gente puede elegir (709-720).</p>
ANÁLISIS DAFO		
<p style="text-align: center;">DEBLIDADES</p>		<p>Cenas (las cenas son muy flojas, de lunes a viernes, los sábados estamos llenos, todos los sábados, cosa extraña (44-45)).</p> <p>Y eso que yo creo que soy la terraza peor ubicada del Paseo Independencia. Soy la última o la primera, según bajas de la Plaza Aragón. Es cierto que tengo 20 mesas y 80 plazas asentado, pero normalmente la gente tira más hacia la Plaza España. Y luego se sientan por disponibilidad. El mundo de la terraza es muy complicado, a las 17:30 de la tarde estás vacío y a las 18:00 se te han sentado 70 personas, y eso es muy difícil de gestionar. Pues porque hay una distancia del local a la terraza y lleva un tiempo servir las cosas, ponerlas, hacerlas bien (322-328).</p> <p>Pues dentro del local la gente me tiene que buscar (351).</p> <p>Eso es lo que nos ha faltado a nosotros, que somos una pequeña empresa que nos ha faltado un poquito, quizás de marketing, o una persona... Claro, yo tengo una formación técnica.. (398-400).</p> <p>Tamaño de local, es un poco pequeño, pero por otra parte eso también es una fortaleza según cuando vienen las cosas mal dadas. Si tienes un local muy grande que está vacío... Sí, más personal, y luego da menos ganas de entrar. Ubicación, estoy metido dentro de la galería comercial por lo cual me tienes que buscar; atomización de oferta, eso a veces es una fortaleza, pero otras veces es una debilidad porque la gente no sabe muy bien a</p>

	qué me dedico, yo lo sé y creo que lo se expresar, pero sé que la sensación que hay desde fuera no dice todo lo que yo hago (728-734).
AMENAZAS	Yo creo que la gente entre Netflix, bueno, todas las cosas van cambiando mucho. Ahora ha surgido todo el tema de las plataformas digitales que hace que la gente se quede más en casa, entonces hace que salgan menos y cenem menos fuera de casa (45-49). Porque en Zaragoza días buenos de terraza se pueden contar con los dedos de dos manos, si no es el extremo calor, es el frío, sino es el aire, y sino es que ha desaparecido todo el mundo de la ciudad y se ha ido a la montaña o a la playa. Pero somos un sitio con un atractivo turístico limitado, muy limitado, y eso hace que esto no sea una terraza como las de la costa, o incluso como las de la montaña (52-56).
FORTALEZAS	El año pasado yo calculo que por este establecimiento pasaron más de 130 mil personas por lo bajo. 65 mil tickets a un promedio pon de 2 personas por ticket, hay tickets de 10 personas, otros de 1... pon 2. Tirando por lo bajo, 100 mil, una estimación realista 130 mil personas, y un <i>poquitín</i> optimista, 150 mil. Lo cual es gente, a este establecimiento viene mucha gente gracias a Dios, y yo creo que es de los pocos de Zaragoza que después de 36 años abierto, sigue funcionando relativamente bien (149-155). Ha sido reconocido en el Heraldo, hemos salido alguna vez en el Heraldo digital, "los mejores sitios donde puedes comer en el centro de Zaragoza" y normalmente solemos salir. Pues la verdad es que reconocen el esfuerzo que hacemos y la calidad que damos (202-205). Está muy bien, quiere decir que ofrecemos cosas que le interesan a todos los rangos de edad. Quizás eso haya sido también uno de los factores que ha hecho que podamos permanecer en el tiempo. No seremos el negocio que más vende, no seremos el negocio más rentable, pero si que somos un negocio que lleva 36 años abierto con todas las reformas que ha habido en el Paseo Independencia. Las obras del tranvía, el tema del aparcamiento fallido... y nos hemos mantenido bien (307-316). De cara a la administración estamos considerados como la asociación de comerciantes que mejor funciona en toda Zaragoza. Hacemos muchos actos, estamos entre la asociación de pequeños comerciantes. Quitando los centros comerciales, que eso es otra guerra (347-350). La conoce prácticamente todo Aragón, porque llevamos muchos años y porque hemos ido haciendo las cosas, entiendo que es relativamente bien (377-378). Es una de las virtudes, que en cualquier rango de edad tienes algo que te puede satisfacer (560-561). Experiencia, es una fortaleza importante; infraestructura; equipo de trabajo, no conozco ningún establecimiento por aquí que tenga un equipo de trabajo, tendrán mejores camareros o cocineros por un equipo de trabajo tan cohesionado y con tantos años, creo que no lo hay (724-727).
OPORTUNIDADES	Pero, sin embargo, los sábados a todo el mundo le apetece salir, y los sábados estamos hasta arriba (49-50).
PLAN DE COMUNICACIÓN	
OBJETIVOS	Esto a unos precios muy razonables, y bueno, esto es una línea más. Es una línea que se que podría potenciar más y no se como. No lo se muy bien, no lo tengo muy claro (277-279). No, no está reflejado. Es que también es un tema que ahora estamos muy justos de personal, porque para que el negocio sea rentable y poder pagar pues tienes que tener muchísimo cuidado porque en hostelería el personal es el mayor gasto, más que la materia prima. Quizás en el establecimiento debería realizar algo para promocionarlo mas... pero no lo tengo muy claro, ahí a ver si me echas una mano No tengo muy claro cómo potenciarlo. Y ya te digo, hasta ahora ha sido el boca a boca. El boca a boca de los sitios donde estoy, el Colegio de Ópticos me ha pedido un lunch, o la asociación ASANAR, Colegio de Abogados, por recomendaciones de otras empresas (282-292). Que no saben que damos de comer, no sé muy bien cómo solucionarlo, has visto arriba que los carteles están muy bien colocados, están muy bien impresos. En la terraza doy poquísimas comidas a gente de aquí de Zaragoza. Bocadillos o sándwiches... y eso que tienen la carta fuera y todo (408-419). Yo entiendo que, en la terraza, los precios también son más elevados y la gente joven, pues son unos precios elevados para ella, dentro de que, por ejemplo, te vendo una copa de cerveza a tres euros en la terraza, de tercio. Lo cual no me parece excesivamente caro. Tengo gente de fuera que, a lo mejor, pues comerciantes y comen tres días seguidos en la terraza, porque se está muy agradable cuando hace tiempo. Ponemos las cartas y son las mismas, pero no sé bien como darle el impulso (432-442). Hay que ir renovando la clientela, porque mi intención es seguir bastantes años aquí y mi obligación es intentar renovar la clientela y no dar la sensación de que es un negocio para gente mayor, cosa que no es así (741-743).
PÚBLICO OBJETIVO DEL PLAN DE COMUNICACIÓN	En la terraza, pues prácticamente nada. Es café, refrescos, cerveza, patatas, olivas, bravas, algún calamar de vez en cuando. Turistas, esa gente sí que consume en la terraza, porque están más acostumbrados a comer en terrazas (421-425). Yo siempre he pensado que lo primero es tener tu casa bien limpia y ordenada, como se dice habitualmente. Hacer, en el caso de la asociación de comerciantes, cosas aquí dentro, que la gente sepa que se hacen cosas aquí dentro y que la gente con niños, porque la clientela son niños la buscamos todos, porque viene el Papa viene al niño y miran escaparates, gastan, el niño tiene pis, quiere un helado... Todos buscamos ese tipo de clientela (766-771).
PLANES ANTIGUOS	En su momento trabajé con las empresas de cupones: Groupalia, Groupon, LetsBonus... llegué a dar 7 mil menús, que es dar menús eh, pero me lo tomé como una operación de publicidad. Porque te puedo asegurar que perdía dinero. Cada cena que daba perdía dinero (112-115). Muchas, pero sin un plan estratégico. ¿Por qué? Por la dificultad, por la poca disponibilidad económica. He hecho algo de televisión en su momento, siempre apoyado normalmente en el centro comercial; he hecho radio (748-750).
MEDIOS	Sí, yo tengo en Facebook, la Página Web, no tengo Instagram todavía. Estoy en TripAdvisor también y estoy en Google My Business también. My Business, por ejemplo, requieren mucho tiempo en la gestión. Tengo

DE COMUNICACIÓN	<p>poquísimo tiempo. Esto es lo que te aparece muchas veces cuando vas a los establecimientos y te dicen de puntuarlos del 1 al 5 (592-602).</p> <p>Me daba mucho miedo meterme en TripAdvisor porque la gente es muy <i>puñetera</i> en TripAdvisor, al final me metí. Prácticamente nadie me puntúa ahí (624-625).</p> <p>Llegó un momento que me di cuenta de que la mejor promoción la podía hacer dentro, por mi tamaño de establecimiento. La promoción más exitosa que he tenido es la de los cupones que te digo, 6/7 mil ventas entre las dos cafeterías. Con Groupalia, GROUPON era muy caro. Con Groupalia y con LetsBonus, y eso creo que fue una publicidad muy buena porque hacíamos las cosas bien y la gente se iba muy contenta. Lo que pasa que el cliente de este tipo de cupones es un poco en fin...Es difícil luego recatarlos, ¿sabes? (751-757).</p> <p>Bueno, en todos los medios. Salir hemos salido en todos los medios a lo largo de estos años. Pero nunca he tenido un plan de comunicación (760-762).</p> <p>Dicho esto, del centro comercial, lo mismo intento hacer yo en mi casa. ¿Qué mejor publicidad? Que esté limpio, ordenado, que no falte una luz... e invertir en todo eso. ¿la comunicación hacia fuera? Yo entiendo que cualquier campaña que sea de un solo medio y muy puntual, no sirve para nada, es tirar el dinero. Cada vez tengas radio, autobuses, prensa, y si puedes, televisión. Pero claro, para un establecimiento pequeño eso es imposible (772-778).</p> <p>Pues Internet sé que es mi asignatura pendiente. Pero si te soy sincero, yo con Instagram no puedo en estos momentos. Me falta formación y me faltan horas. Quizá sí que debería ahí, pues a través de un contrato con alguien, o una pequeña cosa, tener ahí una línea para empezar a poner cosas, porque se que Instagram es de los medios más efectivos hay ahora. Y es mi asignatura pendiente, soy plenamente consciente de ello, pero me falta... (780-784).</p> <p>Tengo un amigo de mi hijo que tiene una pizzería y lo hace muy bien y lo hace francamente bien, y yo le sigo, pero...Sé que tiene un amigo que es fotógrafo profesional, que le hace muchas fotos y yo subo... Las fotos, no están mal (790-794).</p>
PRESUPUESTO	Unos 3 mil euros (799).

Anexo X. Marketing Mix

En el siguiente apartado, vamos a analizar y sintetizar los elementos de Marketing Mix del Gavilla: Producto, Localización, Precios y Comunicación. Estos también son conocidos como las 4p's del marketing, del inglés; Product, Place, Price & Promotion.

1. PRODUCTO

Como comentábamos en el inicio de este capítulo, el Gavilla está formado por tres líneas de negocio diferentes, de acuerdo con las cuales hablaremos un poco más en profundidad de los productos de este negocio (menús, alimentos...).

- (1) Línea de desayunos, comidas y cenas dentro del establecimiento
- (2) Línea de terraza compuesta por un velador con 20 mesas y 80 plazas
- (3) Línea de catering o delivery para eventos

El restaurante dispone de un menú fijo, tanto para comidas como para cenas, con variedad de platos diferentes. Si observamos su carta, podemos encontrar: tostadas, ensaladas, bocadillos, sándwiches, hamburguesas y platos combinados. También disponen de un apartado de sugerencias de la casa, otro de crepes y tortitas, y otro de especiales de medio día, platos que se sirven entre las 13:00h y las 16:00h de lunes a sábado. Por todo ello podemos decir que tienen una amplia cartera de productos con prácticamente todo tipo de alimentos. Además, el Gavilla tiene otro tipo de oferta no presente en la carta del restaurante, los desayunos.

Estás en un...

Gavilla

Desde 1984

¡Todo recién hecho!

Centro Comercial Independencia - ZARAGOZA
Tfno.: 976 217 504

TOSTADAS GRATINADAS		ENSALADAS		SANDWICHES PLANCHA	
VILLANCA	queso emmental, mortadela y tomate con cebolla caramelizada	PROVENZA	pollo marinado, lechuga, tomate, cebolla caramelizada, queso emmental	1	1
CASTILLO	jamón serrano con tomate natural, aceite de oliva y mozzarella	ARROZ	arroz integral, garbanzo, zanahoria, tomate, queso emmental, cebolla caramelizada	2	2
ALVALATE	patatas cocidas forradas con salsa de queso emmental y cebolla caramelizada	ANZOZ	pollo, queso emmental, tomate, zanahoria, cebolla caramelizada, queso emmental	3	3
ALCIBERE	queso emmental, jamón ahumado, espárragos tiernos, queso emmental	CHERRY	cherry, queso emmental, tomate, zanahoria, queso emmental	4	4
ALCIBERE	queso emmental, jamón ahumado, espárragos tiernos, queso emmental	CHERRY	cherry, queso emmental, tomate, zanahoria, queso emmental	5	5
ALCIBERE	queso emmental, jamón ahumado, espárragos tiernos, queso emmental	CHERRY	cherry, queso emmental, tomate, zanahoria, queso emmental	6	6
ALCIBERE	queso emmental, jamón ahumado, espárragos tiernos, queso emmental	CHERRY	cherry, queso emmental, tomate, zanahoria, queso emmental	7	7
ALCIBERE	queso emmental, jamón ahumado, espárragos tiernos, queso emmental	CHERRY	cherry, queso emmental, tomate, zanahoria, queso emmental	8	8
ALCIBERE	queso emmental, jamón ahumado, espárragos tiernos, queso emmental	CHERRY	cherry, queso emmental, tomate, zanahoria, queso emmental	9	9
ALCIBERE	queso emmental, jamón ahumado, espárragos tiernos, queso emmental	CHERRY	cherry, queso emmental, tomate, zanahoria, queso emmental	10	10
ALCIBERE	queso emmental, jamón ahumado, espárragos tiernos, queso emmental	CHERRY	cherry, queso emmental, tomate, zanahoria, queso emmental	11	11
ALCIBERE	queso emmental, jamón ahumado, espárragos tiernos, queso emmental	CHERRY	cherry, queso emmental, tomate, zanahoria, queso emmental	12	12
ALCIBERE	queso emmental, jamón ahumado, espárragos tiernos, queso emmental	CHERRY	cherry, queso emmental, tomate, zanahoria, queso emmental	13	13
ALCIBERE	queso emmental, jamón ahumado, espárragos tiernos, queso emmental	CHERRY	cherry, queso emmental, tomate, zanahoria, queso emmental	14	14
ALCIBERE	queso emmental, jamón ahumado, espárragos tiernos, queso emmental	CHERRY	cherry, queso emmental, tomate, zanahoria, queso emmental	15	15
ALCIBERE	queso emmental, jamón ahumado, espárragos tiernos, queso emmental	CHERRY	cherry, queso emmental, tomate, zanahoria, queso emmental	16	16
ALCIBERE	queso emmental, jamón ahumado, espárragos tiernos, queso emmental	CHERRY	cherry, queso emmental, tomate, zanahoria, queso emmental	17	17
ALCIBERE	queso emmental, jamón ahumado, espárragos tiernos, queso emmental	CHERRY	cherry, queso emmental, tomate, zanahoria, queso emmental	18	18
ALCIBERE	queso emmental, jamón ahumado, espárragos tiernos, queso emmental	CHERRY	cherry, queso emmental, tomate, zanahoria, queso emmental	19	19
ALCIBERE	queso emmental, jamón ahumado, espárragos tiernos, queso emmental	CHERRY	cherry, queso emmental, tomate, zanahoria, queso emmental	20	20
ALCIBERE	queso emmental, jamón ahumado, espárragos tiernos, queso emmental	CHERRY	cherry, queso emmental, tomate, zanahoria, queso emmental	21	21
ALCIBERE	queso emmental, jamón ahumado, espárragos tiernos, queso emmental	CHERRY	cherry, queso emmental, tomate, zanahoria, queso emmental	22	22
ALCIBERE	queso emmental, jamón ahumado, espárragos tiernos, queso emmental	CHERRY	cherry, queso emmental, tomate, zanahoria, queso emmental	23	23
ALCIBERE	queso emmental, jamón ahumado, espárragos tiernos, queso emmental	CHERRY	cherry, queso emmental, tomate, zanahoria, queso emmental	24	24
ALCIBERE	queso emmental, jamón ahumado, espárragos tiernos, queso emmental	CHERRY	cherry, queso emmental, tomate, zanahoria, queso emmental	25	25

A continuación, explicaré con mayor detalle los productos que se ofertan y si existe o no estacionalidad en el menú del restaurante.

Productos

- **Desayunos**

En el Gavilla ofrecen diferentes tipos de oferta de desayunos. Los clientes del restaurante pueden optar por un desayuno compuesto por un café y una pieza de bollería o churros o tostada o croissant a la plancha, y añadirle también un zumo de naranja natural. También existe la opción de chocolate con churros.

- **Comidas y cenas**

En el horario de comidas, además de toda la carta que explicaba al principio, el restaurante dispone de un plato del día¹⁴ desde hace 4 años. El plato del día viene acompañado de pan, bebida y postre.

“Yo me di cuenta de que la gente de aquí pues, es gente que normalmente está trabajando, que va rápido, oficinas, comercios... y necesitaban algo nutritivo, ligero, sabroso, y rápido. Y eso se consigue con un plato del día” (195-198)

- **Smoothies, frappés y helados**

Ofrecen *smoothies*¹⁵ de frutas y verduras, pero no naturales; *frappés*¹⁶ de yogur, vainilla, oreo o café; y helados, algunos artesanos y otros comprados.

“Esa es una línea que empecé hace dos años y funciona en verano más o menos” (335-336)

- **Opciones vegetarianas, veganas, para intolerantes y alérgenos**

Miguel Ángel conoce las necesidades del mercado, y sabe que el veganismo está en auge, por lo que dispone actualmente de diferentes opciones vegetarianas y veganas, como el desayuno vegano.

“He incorporado un desayuno vegano que lleva una tostada con aguacate, tomate natural, sésamo, aceite de oliva virgen extra, con su zumo de naranja y café con leche de soja” (240-242)

Además, se ofrecen alimentos y bebidas dirigidos a clientes intolerantes y alérgenos, como la leche sin lactosa y de soja. Los empleados disponen de un listado que refleja todo tipo de intolerancias y alergias en cada plato del restaurante, para poder comunicárselo a sus clientes en el caso de que estos pregunten.

“No es como otras cartas donde está toda llena de los iconos, porque claro, no cabrían” (253-254)

El dueño expresaba que le gustaría ofrecer comida para celíacos, pero al ser un establecimiento en el que se manipula tanta bollería y harina, es complicado que disponga de una zona libre 100% de gluten. A pesar de ello, dispone de pan sin gluten para algún caso excepcional, pero no figura en el menú del restaurante.

- **Servicio de cáterin o delivery**

A pesar de disponer de un menú fijo, cuando se trata del servicio de cáterin, este sufre alguna variación. Las empresas que contratan el servicio de cáterin pueden encargar otros platos no presentes en la carta del restaurante, como por ejemplo tortillas de patata o platos de jamón.

“Ahora, por ejemplo, me han encargado uno para la semana que viene, para 45 personas en el Centro Joaquín Roncal. Quieren solamente que les hagamos unas tortillas de patata, que les hagamos unos platos de jamón...” (266-268)

Uno de los puntos interesantes de la oferta del Gavilla, es que no dispone de servicio de comida a domicilio. En la entrevista, Miguel Ángel mostraba su insatisfacción con las aplicaciones de *delivery*, ya que opinaba que, debido a sus altas comisiones y los bajos precios de sus productos, supondrían de poca rentabilidad para su negocio. Además, debido a su compromiso con una buena y rápida atención al cliente, opina que, abriendo su negocio a este mercado, bajaría la calidad de su servicio en el restaurante.

¹⁴ “Por ejemplo, para que te hagas una idea, hoy hemos tenido espagueti napolitana y salmón fresco noruego ahumado con espárragos trigueros naturales, con pan, bebida y postre, pues una coca-cola, un botellín de agua, una copa de vino... y una bola de helado de postre, un trocito de tarta” (198-201)

¹⁵ Smoothie: El *smoothie* es el más cremoso de los licuados; un batido que incluye elementos lácteos en su composición para darle una consistencia suave y untuosa a la mezcla de frutas o verduras **Fuente especificada no válida.**

¹⁶ Frappé: [*bebida refrescante*] *Que se prepara con hielo picado y jugo de fruta, café u otras bebidas o ingredientes, como jarabes o esencias.*

“Las comisiones son elevadísimas. Un bocadillo yo lo vendo a 6 € aquí, una ensalada 8, aproximadamente, precio medio. Yo no puedo pagarles un 20-25% de la facturación, y encima pagar el transporte” (107-109)

Estacionalidad

Cuando hablo de estacionalidad dentro de los productos de un restaurante, me refiero a los cambios que estos sufren según las fechas.

En el caso del Gavilla, las Fiestas del Pilar de Zaragoza (celebradas entre la segunda y tercera semana de octubre, todos los años) requieren siempre una alta oferta del restaurante para poder responder a la exagerada demanda que tiene durante dicho periodo. Esto se debe a la ubicación del restaurante y su terraza, en uno de los paseos más transitados de Zaragoza y más durante las Fiestas del Pilar. Por ello, durante este periodo la carta del restaurante y los servicios de este sufren diferentes variaciones.

Durante estas fechas el restaurante retira y anula el menú fijo del que dispone todos los días en la hora de comidas, y ofrece un menú único del día; compuesto por tres primeros y tres segundos a elegir, pan, bebida y postre; únicamente dentro del establecimiento, con la imposibilidad de comer en la terraza.

“Te tienes que ir amoldando a la situación. Te llega el Pilar y, por ejemplo, retiro todas las cartas de bocadillos y sándwiches y pongo para comer, pues una comida rica, tres primeros y tres segundos que puede llevar entrecot, solomillo o llevar ternasco asado” (473-476)

Además, en lugar de servir los cafés o chocolates calientes en taza, lo realiza en vasos de cartón por su imposibilidad de limpiar y disponer de vajilla durante todo el día y en las horas punta de la jornada.

2. LOCALIZACIÓN

El Gavilla se encuentra en el Centro Comercial Independencia el Caracol, situado en el Paseo de la Independencia de Zaragoza. El dueño del restaurante ha sido presidente de la Asociación de Comerciantes de este centro durante 15 años (actualmente es el presidente de la comunidad de propietarios) y siempre ha querido innovar y favorecer la situación de la galería comercial. Hace años consiguió instalar una red WIFI gratuita en todo el edificio, siendo durante años el espacio público-privado abierto con más metros cuadrados de red WIFI gratuita. Esta acción hizo que el tránsito por el Caracol se viese incrementado y, en consecuencia, el número de clientes del Gavilla, que pueden disfrutar de WIFI gratis y de sus servicios.

La ubicación del restaurante, a pesar de encontrarse dentro de la galería, es muy céntrica y da salida a tres calles diferentes. La ubicación al uso del centro comercial, los 107 locales que se encuentran dentro de él (entre los que destaca la oficina de TUZSA) y la comunicación de este con tres calles diferentes, favorecen el número de clientes diarios del restaurante Gavilla.

“Tenemos varios comercios que funcionan muy bien y estamos en Paseo Independencia, aunque te tengas que meter dentro. Transita mucha gente por la galería comercial, porque da salida a tres calles y transita mucha gente” (368-370)

La diferencia entre un centro y una galería comercial es que en una galería comercial los diferentes locales son explotados o alquilados a cuenta de su propietario, y en un centro comercial todos los locales pertenecen a un único propietario que dictamina qué negocio se instala, dónde, cómo y cuándo lo hace.

En el caso del Centro Comercial el Caracol, deberíamos hablar más bien de Galería Comercial, ya que consta de 107 locales independientes en el que trabajan 250 personas aproximadamente.

“Cada uno monta en su local lo que le da la gana. No como en un centro comercial en el que normalmente, son siempre de una propiedad y la propiedad dictamina quién se instala, dónde, cómo y cuándo. Entonces, aquí somos 107 locales y trabajamos aproximadamente en esta galería comercial unas 250 personas” (98-102)

3. PRECIO

En cuanto a los precios de sus productos, el restaurante empleó una estrategia de fijación de precios basados en la competencia. Concretamente, los precios del restaurante Gavilla son inferiores a los de la competencia. Si observamos los precios de los diferentes productos de la carta, podemos ver que oscilan entre los 4 y 9 €.

- Desayunos

En el apartado de producto comentaba que disponen de ofertas de desayuno. Dichas ofertas oscilan entre los 2,30 y los 4,40€.

Oferta	Precio (€)
Café + bollería	2,30
Café + tostada o croissant	2,70
Café + bollería + zumo de naranja	3,95
Café + tostada o croissant + zumo de naranja	4,40
Chocolate con churros	3,10
Desayuno vegano (café con leche de soja + tostada de aguacate, tomate, sésamo y aceite + zumo de naranja)	6,50

- Plato del día

El precio del plato del día oscila entre los 9 y los 10€, dependiendo del tipo de plato que se ofrece cada día. Precio que se encuentra por debajo de la media de precios de Aragón, obtenida por Statista en 2016¹⁷.

Anexo XI. Ejemplos de imágenes del fotógrafo profesional



Anexo XII. Análisis PEST

- Variables político-legales

La normativa que regula los establecimientos turísticos de restauración (bares, restaurantes y cafeterías) en España, es autonómica.

“Hostelería va por un lado en la Administración, u hostelería y turismo, y comercio va por otro. Yo nunca lo entendí. Para mí es lo mismo” (360-361)

En la página número 84 del BOA (Boletín Oficial de Aragón) del 5 de julio de 1999, encontramos el decreto 81/1999 del Gobierno de Aragón¹⁸, por el que se establecen normas sobre ordenación de bares, restaurantes

¹⁷ <https://es.statista.com/estadisticas/718516/precio-medio-del-menu-del-dia-por-comunidad-autonoma/>

¹⁸ <http://www.boa.aragon.es/cgi-bin/EBOA/BRSCGI?CMD=VEROBJ&MLKOB=436669592827&type=pdf>

y cafeterías y establecimientos con música, espectáculo y baile. En el capítulo 1, explican que se considerará establecimiento público de hostelería todo aquel cuya actividad sea la expendición de productos de alimentación y/o bebidas para su consumo, lo que significa que el restaurante Gavilla está adscrito a dicha normativa. A continuación, en el capítulo 2, clasifican los tipos de establecimientos quedando el restaurante Gavilla en el grupo II (Restaurantes y cafeterías).

El restaurante Gavilla está adscrito a la normativa municipal de instalación de terrazas de veladores¹⁹, con la que tienen un horario estricto, a pesar de que Miguel Ángel comentaba que nunca llegan a abrir tantas horas al día.

“Con la terraza estamos adscritos a la normativa municipal, que dice... te lo voy a buscar ahora en estos momentos... La normativa municipal dice que, de domingo a jueves, podemos estar de 8 de la mañana a 1 de la madrugada, y viernes, sábados y visperas de festivos, de 8 a 2 de la madrugada.” (69-72)

A pesar de seguir la normativa reguladora y sus horarios, actualmente vivimos en una situación de incertidumbre en la que todo puede ir cambiando a causa de la pandemia del coronavirus. Hoy, 2 de septiembre de 2020, los bares, restaurantes y cafeterías deben cerrar como máximo a la 1:00h, cumplir con las medidas preventivas del virus y limitar el aforo de los establecimientos manteniendo la distancia entre personas.

- **Variables económicas**

Los factores económicos que más pueden afectar a un restaurante son los cambios en la economía del país, puesto que si la población no recibe una remuneración que le permita cubrir todos los gastos de necesidad básica, es difícil que acudan a un restaurante (Paola Herrera, 2016). En consecuencia, las crisis económicas afectan duramente a los espacios de restauración como los restaurantes, bares o cafeterías.

“Yo siempre he procurado tener establecimientos donde, siendo que afecta muchísimo, donde el precio medio de mis productos sea lo suficientemente ajustado para que la gente se pueda dar un capricho. Es muy difícil gastarte en mi establecimiento más de 15 euros por persona. El tique medio de cenas puede estar en 10 o 12 euros.” (689-695)

La crisis financiera de 2008 estalló en Estados Unidos a finales del 2007. Esta puso bajo presión a muchos países y negocios y desencadenó otras crisis más adelante. Miguel Ángel afirma que notó los efectos de esta exactamente desde el 14 de junio de 2008, cuando se inauguró la Expo Zaragoza y toda la población se trasladó a dicho recinto, abandonando el centro de la ciudad.

“Había empezado en el resto de España en el 2007, pero aquí hasta el 14 de junio fuimos trabajando muy bien porque teníamos el efecto Expo. Pero en cuanto comenzó la Expo todo el consumo se dirigió allá, y ya comenzaron a bajar las ventas.” (37-39)

Después de la crisis de 2008 todo parecía haber vuelto a la normalidad, siempre contando con que apenas han pasado años desde dicho periodo. Pero actualmente, tanto la economía española como la mundial se enfrentan a una crisis que probablemente supere a cualquier recesión de los últimos 150 años, según Kenneth Rogoff, profesor de economía en la Universidad de Harvard.

Se estima que sea la crisis más profunda desde el final de la Segunda Guerra Mundial. "El alcance y la velocidad de esta recesión no tienen precedentes modernos, significativamente peor que cualquier recesión desde la Segunda Guerra Mundial". Jerome Powell, presidente, Sistema de la Reserva Federal de EE. UU (World Bank, 2020)

- **Variables socioculturales**

Cuando un restaurante promociona el consumo de un alimento en particular, esto puede incrementar o disminuir sus ventas, dependiendo de las exigencias del consumidor. Un restaurante debe estar en todo momento escuchando las opiniones de los clientes e innovando para ellos (Paola Herrera, 2016).

¹⁹ <https://www.zaragoza.es/sede/servicio/normativa/3723>

“Pero claro, todo ha cambiado. Antes te podía vender en un día 200 napolitanas de chocolate, ahora se venden 30. Hay más competencia, la gente cada vez come menos bollería por el tema de la dieta, el ecologismo...” (226-229)

Actualmente hay diferentes conductas alimentarias en auge. El ecologismo ha provocado la expansión del veganismo por todo el mundo.

“El tema del veganismo está en auge” (237-238)

Según las estadísticas, en únicamente 6 años (de 2011 a 2017) el número de tiendas o restaurantes vegetarianos y veganos en España aumentó en 1.065 nuevos locales. Los motivos principales que llevan a los españoles a hacerse veganos son la ecología, la salud y la ética. Normalmente este tipo de conductas alimentarias son más comunes en grandes ciudades, como Zaragoza (Una Vegana por el Mundo, 2017).

Otro cambio en los hábitos alimentarios de los españoles es el incremento de las intolerancias y alergias alimenticias.

Cada vez hay más líneas y más intolerancias, ya te he dicho que yo soy veterinario bromatólogo, y conozco perfectamente el tema de las intolerancias y de hecho he hecho algún curso sobre intolerancias alimentarias, a través de la Asociación de Veterinarios Municipales, y quién me iba a decir a mí que yo iba a estar sirviendo ahora leche sin lactosa, leche de soja” (229-233)

Hace años prácticamente nadie sabía que tenía intolerancia a la lactosa, o al gluten, cuando actualmente es muy común que un establecimiento de restauración cuente con comidas y bebidas que cumplan con dichas restricciones.

“Hay que cumplir la ley de alérgenos, que es una ley que salió hace unos años, y en la que tienes que explicarle a la gente que te pregunte, y tener unos listados con los posibles alérgenos que la administración dice que tenemos que identificar” (234-237)

Por último, otro hábito alimenticio en auge es la comida a domicilio. Cada vez más personas prefieren pedir comida para consumirla en sus propias viviendas, que consumirla en los restaurantes. Esta tendencia empezó hace años, pero con la crisis del coronavirus, se ha visto muy incrementada. Según los datos internos de la plataforma de delivery “Just Eat”, las visitas para pedir comida a domicilio han aumentado un 65% por la mañana y un 48% por la tarde en los últimos meses (Europapress, 2020).

“Los flujos de gente, los hábitos, ya te digo, las plataformas digitales están haciendo mucho daño, la gente cada vez se queda más en casa. La venta a domicilio es un nicho que está ahí, y la gente cada vez es más vaga y le cuesta más salir. Los videojuegos...etc.” (676-680)

- Variables tecnológicas

Debido a la continua búsqueda de algo nuevo por parte de los clientes, los restaurantes deben luchar por innovar gracias a los desarrollos tecnológicos, tanto en mejoras en el lugar como en implementar en máquinas especializadas (Paola Herrera, 2016).

Según SAT (empresa colombiana dedicada a comercializar cajas monederas, llamadores de mesas, impresoras térmicas, pantallas táctiles, entre otros dispositivos interactivos) hay cinco acciones tecnológicas que pueden ayudar a un restaurante a incrementar su eficiencia (Luzardo, 2017):

- Conexión a internet

“Durante varios años hemos sido el espacio público-privado abierto con más metros cuadrados de red wifi-gratuita. De hecho, así lo reconoció el ayuntamiento, Telefónica, lo presentaron como un caso de éxito, y tuve que dar una charla ante, ya te digo, 200 tecnólogos que me daban a mí 100 vueltas, pero bueno, yo era una persona inquieta en estos temas y que quise aplicar las nuevas tecnologías.” (86-91)

- Impresora de pedidos
- Equipo para la toma de comandas
- Equipo táctil para recibir los pagos
- Sistema de vigilancia 24/7

Anexo XIII. Diseño de nueva Página Web

1. Portada



2. Carta del restaurante



3. Servicio de catering



Servicio de Caterin
i Contrata nuestros servicios de Caterin para tu empresa!

BÁSICO PREMIUM VIP

<p>15 EUROS/PERSONA</p> <ul style="list-style-type: none"> - MINI DE TORTILLA DE PATATA - MINI SANDWICH - CROQUETA DE BOLETUS - MINI DE TRUFA - BARRA LIBRE DE REFRESCOS Y CERVEZA 	<p>25 EUROS/PERSONA</p> <ul style="list-style-type: none"> - MINI DE JAMÓN IBÉRICO - TOSTADA CON ANCHOA DEL CANTÁBRICO - CROQUETA DE CABRALES - MINI DE TROLEA - BARRA LIBRE DE REFRESCOS, CERVEZA Y VINOS (bajo coste) 	<p>35 EUROS/PERSONA</p> <ul style="list-style-type: none"> - MINI DE FOIE CON MERMELEADA DE VIOLETAS - RAVIOLI RELLENO DE TRUFA Y SETAS - SURTIDO DE 4 QUESOS ASTURIANOS - SURTIDO DE MINI CROQUETITAS - MINI DE TRUFA - BARRA LIBRE DE REFRESCOS, CERVEZAS, VINOS GRAN RESERVA
--	---	--

4. Comida a domicilio

COMIDA A DOMICILIO



AHORA DISFRUTA DE NUESTROS BOCADILLOS, SÁNDWICHES Y HAMBURGUESAS DESDE CASA

<https://www.ubereats.com/es/zaragoza/food-delivery/gavillarestauracion-zaragoza-paseo-independencia>

pincha aquí!

<p>SÁNDWICHES</p> <ul style="list-style-type: none"> Hito 4,50 € Bacon y queso 4,50 € Cubano 5,00 € Vegetal con queso 5,50 € Jaoko de ternero 5,50 € Club sandwich 5,50 € De la abuela 5,50 € 	<p>BOCADILLOS</p> <ul style="list-style-type: none"> Francesés 5,00 € Cajero 5,00 € Pérezoso 5,00 € De la Abuela 5,00 € Saboritos 5,00 € Calentita 5,00 € Castellano 5,00 € Reciclado 5,00 €
<p>HAMBURGUESAS</p> <ul style="list-style-type: none"> Cheese 5,50 € Alibarrón 5,50 € Texas 5,50 € Las Vegas 5,50 € <p>Incluye patatas, salsas y ensalada</p>	

5. Sobre nosotros

SOBRE NOSOTROS...

"LLEVAMOS
AÑOS LUCHANDO POR LA SATISFACCIÓN DE TODO TIPO DE CLIENTES,
APORTANDO CALIDAD
EN EL PRODUCTO, CALOR, COMPAÑÍA Y AMABILIDAD A UN PRECIO
JUSTO. NO SOMOS SOLO UN RESTAURANTE, SOMOS TU HOGAR"

NUESTROS VALORES

- Factor humano
- Calidad
- Confianza
- Atención
- Amabilidad
- Decoración



6. Contacto

CONTACTO

Nuestros horarios de apertura

Lunes	09:00 - 15:00 18:00 - 22:00
Martes	09:00 - 15:00 18:00 - 22:00
Miércoles	09:00 - 15:00 18:00 - 22:00
Jueves	09:00 - 15:00 18:00 - 22:00
Viernes	09:00 - 15:00 18:00 - 23:00
Sábado	11:00 - 15:00 18:00 - 00:00
Domingo	cerrado

Encuéntrenos
Paseo Independencia 24-26
Centro Comercial Independencia
"El Caracol"
50004 Zaragoza
España

Envíenos un correo electrónico
comercial@gavilla.es

Llámenos
+34976217504

RESERVA AQUÍ!

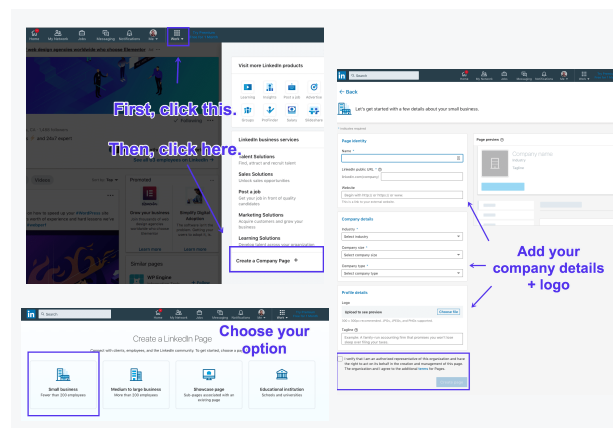
Google My Business:
<https://www.google.com/maps/r/serve/mybusiness/restaurantegavilla>

7. Redes sociales

¡Siguenos en nuestras redes!

- @GAVILLARESTAURACIÓN
- GAVILLA RESTAURACION
- LINKEDIN.ES/GAVILLA_RESTAURACION
- RESTAURANTE GAVILLA

Anexo XIV. Crear cuenta de LinkedIn de empresa



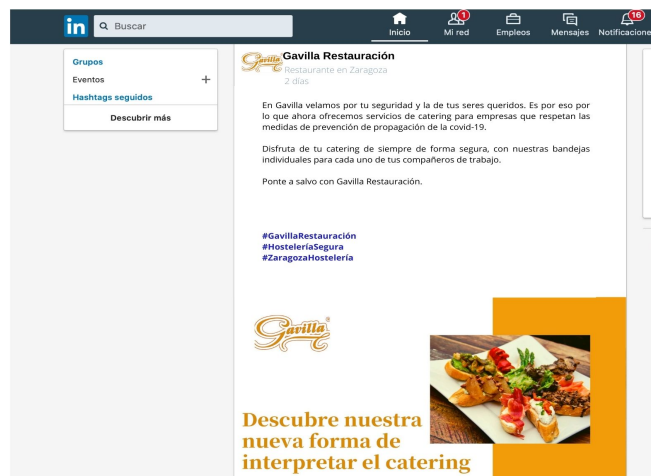
First, click this.

Then, click here.

Add your company details + logo

Elaboración: Kinsta Blog

Anexo XV. Publicación en LinkedIn



Anexo XVI. LinkedIn ad

The image is a LinkedIn advertisement for 'Gavilla Restauración'. At the top left is the company logo and name, followed by '1,000 seguidores' and '1 semana'. The main text of the ad says: 'En Gavilla nos hemos reinventado, disfruta de tu servicio de catering favorito, pero esta vez de forma segura. Debido a la situación actual, las medidas sanitarias exigen el no compartir un plato entre diferentes comensales. Por ello, en Gavilla hemos creado bandejas individuales con las que no tendrás que compartir tu plato nunca más. Además, hemos diseñado tres tipos de menú diferentes: - Básico - Premium - VIP Cada uno se ajusta a los diferentes gustos de toda nuestra cartera de clientes. ¿A qué estás esperando? Busca tu servicio perfecto en www.gavillarestauracion.com' Below the text is a large image of a catering tray with the text 'CATERIN EL GAVILLA' and 'REINVENTAMOS LO QUE LLEVAMOS AÑOS HACIENDO'. At the bottom, it says 'Servicio de Caterin para Empresas - Gavilla Restauración' and 'www.gavillarestauracion.com'.

Anexo XVII. Cartel publicitario

¡DISFRUTA AHORA DE NUESTRO CATERIN PARA EMPRESAS!

Elige tu favorito

BÁSICO	PREMIUM	VIP
MINI DE TORTILLA DE PATATA	MINI DE JAMÓN IBERICO	MINI DE FOIE CON MERMELADA DE VIOLETAS
MINI SANDWICH	TOSTADA CON ANCHOA DEL CANTABRICO	RAVIOLI RELLENO DE TRUFA Y SETAS
CROQUETA DE BOLETUS	CROQUETA DE CABRALES	SURTIDO DE 4 QUESOS ASTURIANOS
MINI DE TRUFA	MINI DE TRUFA	SURTIDO DE MINI CROQUETITAS
BARRA LIBRE DE REFRESCOS Y CERVEZA	BARRA LIBRE DE REFRESCOS, CERVEZA Y VINOS	BARRA LIBRE DE REFRESCOS, CERVEZAS, VINOS GRAN RESERVA

En el Gavilla velamos por tu seguridad. Por ello, hemos elaborado un nuevo sistema de caterin que cumple con las medidas sanitarias para prevenir la pandemia por coronavirus. Ofrecemos platos individuales que contienen toda la variedad de pequeños platos que ofrecemos, para que solo tú estes en contacto con dichos alimentos.

Gavilla

www.gavillarestauracion.com

Anexo XVIII. Perfil de Instagram

14:07 4G

gavillarestauracion 1

2 DE 3 PASOS COMPLETADOS

Gavilla
5 Publicaciones 0 Seguidores 0 Siguiendo

Gavilla Restauracion
Restaurante
Con nosotros, como en casa
www.gavillarestauracion.com

Editar Promociones Estadísticas

Nuevo DELIVERY CATERIN E... PLATO DEL... CARTA

Grid of food images: sandwiches, croissants, pizzas, and other dishes.

Anexo XIX. Instagram ad



Anexo XX. Historia de Instagram de High Grossery



Anexo XXI. Comparativa de plataformas de delivery

Comparativa plataformas delivery			
Condiciones de servicio a los restaurantes			
JUST EAT La aplicación de Just Eat está publicada desde el 24 de julio de 2013, tiene más de un millón de descargas (*) y cuenta con una valoración de los usuarios de 4,4 sobre 5. (*) Datos a nivel mundial. Cuenta con una experiencia de 10 años en España, una cobertura geográfica de más de 1000 municipios. El contrato inicial es INDEFINIDO. El restaurante puede rescindir en cualquier momento con un preaviso de 30 días. NO cobra tasa de activación. El proceso de activación de un restaurante puede completarse entre 2-4 días. Comisión de 30% + IVA= 36,3%. Gastos de gestión por cada pedido: 0,20€. Las bolsas no tienen coste. Tiene sede y tributa en España. Just Eat presta sus servicios de reparto a través de empresas proveedoras cuyos repartidores están contratados de manera laboral, por lo que cuentan con la seguridad y la cobertura propia de los trabajadores por cuenta ajena.	DELIVEROO La aplicación de Deliveroo está publicada desde el 13 de abril de 2016, tiene más de 10 millones de descargas (*) y un 4,3 sobre 5 de valoración de los usuarios. (*) Datos a nivel mundial. El contrato es INDEFINIDO y se puede rescindir mediante notificación por escrito con 15 DÍAS de antelación. Cobra una tasa de activación de 324 € + IVA que luego se compensa al restaurante. Comisión del 35% + IVA= 42,35%. Las bolsas no tienen coste. Tienen sede y tributa en España.	UBER EATS La aplicación de Uber Eats está publicada desde el 6 de junio de 2016, tiene más de 100 millones de descargas (*) y una valoración de los usuarios de 4,1 sobre 5. (*) Datos a nivel mundial. El contrato tiene una vigencia inicial de UN AÑO pero se puede rescindir mediante notificación por escrito enviada con SIETE DÍAS de antelación. NO se paga tasa de activación al dar de alta el restaurante en el APP. Comisión del 30% + IVA= 36,3%. Las bolsas no tienen coste adicional. No tiene sede ni tributa en España de forma que el restaurante debe darse de alta en Hacienda en el Registro de Operadores Intracomunitarios para poder trabajar con Uber Eats.	GLOVO El APP de Glovo está publicada desde el 14 de abril de 2015, tiene más de 10 millones de descargas (*) y un 4,3 sobre 5 de valoración de los usuarios. (*) Datos a nivel mundial. El contrato inicial se firma por un periodo de 24 MESES pero puede rescindirse en cualquier momento mediante una comunicación por escrito con un plazo de al menos 30 DÍAS. Cobra una tasa de activación de 150€. Comisión del 40% + IVA= 46%. Las bolsas se pagan aparte. Tienen sede y tributan en España. Los mensajeros los factura directamente al restaurante.

Documento elaborado a partir de la información publicada por HOSTELERÍA MADRID en www.hosteleriamadrid.com

Elaboración: Hostelería Unida

Anexo XXII. Condiciones de Uber Eats

Uber Eats se publicó el 6 de junio de 2016 y ya consta de más de cien millones de descargas en el mundo, contando con una valoración de los usuarios de 4,1 sobre 5. Las condiciones de la plataforma son las siguientes:

- El contrato inicial tiene una vigencia de un año, con posibilidad de cancelar la suscripción del restaurante con un aviso previo de 7 días.
- No cobra tasa de activación (a diferencia de otras plataformas como Glovo o Deliveroo).
- La comisión es del 36,3%.
- Las bolsas no tienen coste adicional.

Según los datos de a página web de Uber Eats, los restaurantes consiguen mejorar su visibilidad mediante el Marketing en la App, y así llegan a más clientes y aumentan las ventas. Además, la plataforma cuenta con la posibilidad de realizar promociones para atraer a nuevos clientes, y de programas de lealtad para fidelizar a los ya existentes. También ofrecen la posibilidad de descargar recursos prediseñados para redes sociales, insignias para sitios web, y logotipos entre otros, para promocionar el restaurante (Uber Eats, 2020).

Anexo XXIII. Menu para Uber Eats




BOCADILLOS

Provenzal	6,00 €
Campero	6,00 €
Pirineos	6,00 €
De la Abuela	6,00 €
Sobrinitos	6,00 €
Calaceite	6,00 €
Cantábrico	6,00 €
Siciliano	6,00 €

SÁNDWICHES

Mixto	4,50 €
Bacon y queso	4,50 €
Cubano	5,90 €
Vegetal con atún	5,90 €
Jamón de teruel	5,50 €
Club sandwich	5,90 €
De la abuela	5,50 €



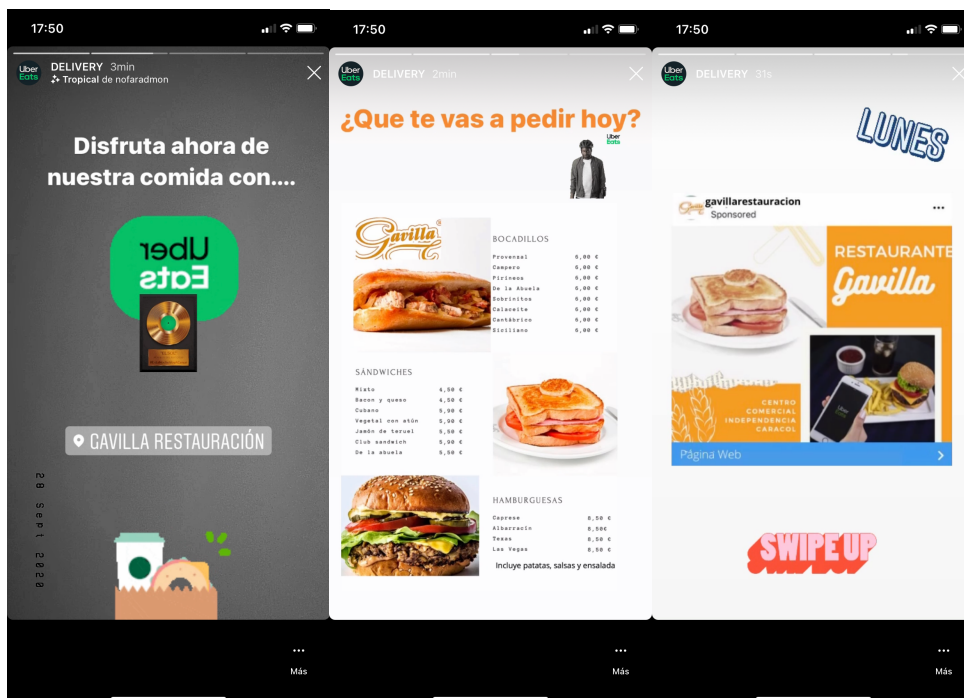


HAMBURGUESAS

Caprese	8,50 €
Albarracín	8,50€
Texas	8,50 €
Las Vegas	8,50 €

Incluye patatas, salsas y ensalada

Anexo XXIV. Historias destacadas de Instagram sobre servicio de delivery



Anexo XXV. Link de reserva en Google My Business en las redes sociales

1. Página Web

CONTACTO

Nuestros horarios de apertura

Lunes	09:00 - 15:00 18:00 - 22:00
Martes	09:00 - 15:00 18:00 - 22:00
Miércoles	09:00 - 15:00 18:00 - 22:00
Jueves	09:00 - 15:00 18:00 - 22:00
Viernes	09:00 - 15:00 18:00 - 23:00
Sábado	11:00 - 15:00 18:00 - 00:00
Domingo	cerrado

Encuéntrenos
Paseo Independencia 24-26
Centro Comercial Independencia
"El Caracol"
50004 Zaragoza
España

Envíenos un correo electrónico
comercial@gavilla.es

Llámenos
+34976217504

Google My Business:
<https://www.google.com/maps/reserve/mybusiness/restaurantegavilla>

RESERVA AQUÍ!

2. LinkedIn

Gavilla Restauración
Alimentación y bebidas - Zaragoza, España

Inicio Acerca de Empleos Personas

Ofrecemos comida para todo tipo de públicos. Disfruta de nuestras instalaciones en el Paseo Independencia de Zaragoza, de nuestro servicio de delivery de la mano de Uber Eats o del servicio de catering para empresas.

No dudes en visitar nuestra Página Web, seguimos en Instagram y ojea nuestro perfil en Google My Business para conocer más acerca de nosotros.

Si quieres reservar ya, haz click en el siguiente enlace, te redirigirá a nuestro portal de Google My Business donde puedes conseguir tu mesa con solo un clic!
<https://www.google.com/maps/reserve/mybusiness/restaurantegavilla>

Sitio web <http://www.gavillarestauracion.com>

Sector Alimentación y bebidas

Tamaño de la empresa 10-20 trabajadores
1 en LinkedIn

Sede Zaragoza, España

Tipo De financiación privada

Fundación 1981

Especialidades Comida casera española. Platos del día, sándwiches, bocadillos, tostadas, hamburguesas, bollería.

3. Instagram

CARTA 34s

RESERVA DIRECTAMENTE DESDE NUESTRO PORTAL DE GOOGLE MY BUSINESS!

Google My Business

SWIPE UP

- **Servicios proporcionados por Horeca Restaurantes**

1. Un curso completo para responsables en las empresas y trabajadores (teleformación 1 hora).
2. Un manual de medidas para la empresa y el trabajo (*check-list*).
3. Un identificador o sello acreditativo de que la empresa está adaptada a la legislación que permite su apertura en el periodo de crisis del COVID-19 en base a la legislación actualizada.
4. Una declaración responsable de la aplicación de medidas de prevención.
5. Un listado de comprobaciones sobre la empresa y el trabajador.
6. Cartelería y señalizaciones para zonas de trabajo, de clientes y comunes.
7. Acceso a la plataforma y actualización de todo tipo de normativa referente al COVID.
8. Acceso e inscripción al registro estatal de Hostelería de España.
9. Acceso a sistemas promocionales de establecimiento seguro frente al COVID-19.
10. Acceso a plataformas de comercialización y ofertas para el establecimiento.

Fuente: Horeca Restaurantes Zaragoza

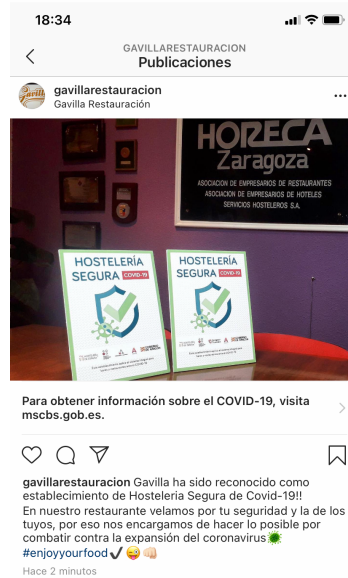
- **Carteles y señalizaciones**



Fuente: Horeca Restaurantes Zaragoza

Anexo XVII. Posts sobre el certificado de Horeca Restaurantes en las redes sociales

1. Instagram



2. LinkedIn



3. Página Web

SOBRE NOSOTROS...

¡LLEVAMOS
AÑOS LUCHANDO POR LA SATISFACCIÓN DE TODO TIPO DE CLIENTES,
APORTANDO CALIDAD
EN EL PRODUCTO, CALOR, COMPAÑÍA Y AMABILIDAD A UN PRECIO
JUSTO. NO SOMOS SOLO UN RESTAURANTE, SOMOS TU HOGAR*

NUESTROS VALORES

- Factor humano
- Calidad
- Confianza
- Atención
- Amabilidad
- Decoración



HOSTELERÍA SEGURA COVID-19

HOSTELERÍA DE ESPAÑA

Este establecimiento cumple los requisitos necesarios para acreditar su seguridad en el ámbito de la hostelería.

Anexo XXVIII. Sorteo de High Grossery



Anexo XXIX. Sorteo en Instagram



Anexo XXX. Mascarillas con logotipo del Gavilla



Anexo XXXI. Post sobre las mascarillas en Instagram



Anexo XXXII. Explicación del planning de las acciones

Respecto al planning de las acciones, en primer lugar, el Gavilla deberá dejar preparadas algunas acciones para poder comenzar con los sorteos, publicidad, promociones y fuerza de ventas. Posteriormente se llevarán a cabo acciones para incrementar la notoriedad tanto de la empresa, como de las tres líneas de negocio que vamos a mejorar con este plan de comunicación, para poder realizar promociones,

colaboraciones con *influencers* y otras acciones para acercar más la empresa a los clientes y continuar promocionando al Gavilla.

El plan de comunicación comenzará el 8 de octubre de 2020 (fecha límite de entrega del proyecto) y finalizará un año más tarde, el 30 de septiembre de 2020.

Durante la primera semana (del 8 al 16 de octubre) se elaborará tanto la cuenta de Instagram como de LinkedIn, y una semana más tarde se pondrá en **contacto con llevamos tus redes.com**²⁰ para que maneje dichas redes sociales. También contactará con **Rujudesign para diseñar la nueva Página Web**. Además, añadirá el **enlace de reserva a Google My Business**. Estas acciones se realizarán en estas fechas, puesto que coinciden con las Fiestas del Pilar de Zaragoza 2020, que, a pesar de que este año no se vayan a celebrar, siempre habían sido motivo de éxito del Gavilla por el alto tráfico de personas en el Paseo Independencia. A pesar de que las fiestas hayan sido canceladas por la covid-19, se espera que el tránsito de personas por el centro de la ciudad sea superior al de otras fechas. El restaurante no necesitará publicidad alguna durante este tiempo porque se caracteriza por tener lleno el establecimiento durante todo el día.

Posteriormente, el Gavilla se **registrará en Uber Eats** para poder comenzar a realizar pedidos a domicilio cuando comienza el frío en la ciudad de Zaragoza, que es cuando más pedidos a domicilio se realizan. A su vez, **actualizará tanto su Página Web como Instagram**, promocionando que realiza pedidos a domicilio para particulares de la mano de Uber Eats. Durante un periodo de tiempo se espera que se realice un número de pedidos a domicilio normal, y que este servicio signifique un 5% de las ventas del Gavilla.

Mientras el servicio de comida a domicilio comienza a funcionar por sí mismo y sus ventas van aumentando cada semana, pero a un ritmo muy desacelerado, el Gavilla comenzará a dedicarse a su línea de catering para empresas, ya que durante estos meses (noviembre, diciembre) muchas empresas celebran sus comidas y cenas de Navidad entre otros eventos. **Elaborará un menú específico** para esta línea de negocio, y **contratará el cartel** que le llegará entre 2 y 3 días, el cual colocará en las inmediaciones de su restaurante. El restaurante también realizará los trámites para conseguir la **acreditación de hostelería segura frente a la covid-19** en estas fechas, para continuar aumentando su notoriedad e incrementar sus ventas. A partir de esas acciones, habrá un parón hasta después de Navidad por temas de presupuesto, así el Gavilla podrá recuperar capital gracias a las acciones ya realizadas y a las festividades de Navidad.

A finales de enero, principios de febrero, tanto la línea de catering empresarial como la de servicio de comida a domicilio, habrán incrementado notablemente su notoriedad. Por ello, habrá que comenzar a atraer a nuevos clientes empleando la publicidad en redes sociales. La última semana de enero se realizará **publicidad en Instagram**, la cual durará 30 días, es decir, hasta el 23 de febrero, fecha para la cual se espera que el número de seguidores de Instagram haya aumentado y así poder continuar con el plan de comunicación. A su vez, la segunda semana de febrero se invitará al equipo de **High Grossery a comer** al establecimiento para realizar una colaboración y dar a conocer establecimiento a más jóvenes. Una semana más tarde, del 15 al 21 de febrero realizaremos el **sorteo con High Grossery**, por el que se sortearán tres cenas para dos personas en el Gavilla. Y a finales de febrero, Miguel Ángel encargará las **mascarillas** para realizar el post en Instagram y así seguir atrayendo a nuevos clientes. Durante la primera semana de marzo, se comenzará con la **creación del video de branded content**, que se espera que esté finalizado en la tercera semana, fecha en la que se publicará en el perfil de Instagram.

Con todas estas acciones de Instagram llevadas a cabo en tan poco tiempo, la ratio de engagement de la red social del Gavilla aumentará notablemente, se hará ver por más personas, la notoriedad incrementará, y así lo harán el número de visitas por parte de jóvenes al local y el número de pedidos a domicilio. Actualmente

²⁰ Como comenté en el mix de comunicación, durante los dos primeros meses se contrataría el plan “Profesional II”, y posteriormente el plan “Presencia III”. Este último se contratará durante cuatro meses, después de los cuales Miguel Ángel se encargará de controlar si esta acción funciona o no observando las estadísticas, para decidir si sigue trabajando con esta compañía o no.

nos encontraremos en aproximadamente 1 de cada 10 comidas o cenas realizadas por jóvenes, y un 15% de las ventas vendrán del delivery.

Con la llegada de abril, retomaremos las estrategias dedicadas al servicio de catering empresarial, y realizaremos **publicidad en LinkedIn** durante 20 días. Para entonces el servicio de catering ya será conocido por numerosas empresas gracias al cartel colocado en el restaurante y a su explicación en las redes sociales, y junto con la publicidad en LinkedIn, lograremos que el servicio de catering a empresas se vea incrementado un 20% pasado un mes desde los LinkedIn ads, es decir, consecución del primer objetivo en mayo de 2021 (7 meses).

Gracias a las acciones ya realizadas, a mediados de mayo el Gavilla habrá incrementado dramáticamente su notoriedad, recuperado mucha cantidad del capital invertido en las acciones gracias a sus ventas, y se habrá realizado una renovación de la clientela con el tránsito de más personas jóvenes por el establecimiento (3 de cada 10 comidas/cenas servidas pertenecen a grupos de jóvenes). Se realizará un parón del plan de comunicación hasta principios de junio, para controlar el buen funcionamiento de las acciones realizadas. Durante la primera semana de junio (7 días) se realizará **el sorteo de cuatro comidas en Instagram**, puesto que el Gavilla ya tendrá más de por lo menos 800 seguidores en su cuenta, y la ratio de participación en el sorteo será mucho superior a lo que podría haber sido meses antes. Será entonces, al finalizar el sorteo y cuando se entreguen dichos premios, que se habrá conseguido lograr el objetivo referente a aumentar los servicios de comidas y cenas entre los jóvenes, se habrá logrado que 4 de cada 10 servicios pertenezcan a clientela joven.

Finalizado junio, llegará el verano donde no se realizará ninguna acción de comunicación debido al poco flujo de personas en Zaragoza por las vacaciones de verano y el turismo tan limitado de la provincia, y se reanudará el plan a principios de septiembre con la última acción, **promoción en Uber Eats**. En este momento el servicio de comida a domicilio representará un 25% de los ingresos del restaurante, por lo que se necesitará un último empujón para conseguir el 30% planteado en el objetivo. Por ello se elaborará la promoción 2x1 durante dos fines de semana consecutivos, para que, llegado el 30 de septiembre de 2021, el plan se haya realizado con éxito, y todos los objetivos se hayan cumplido.

Anexo XXXIII. Explicación del presupuesto

1. Acciones comunes para los 3 objetivos

El mix de comunicación está compuesto por diferentes acciones. Entre ellas, hay dos que son necesarias para la consecución de todos los objetivos planteados. Una de ellas es la creación de una Página Web y otra, la creación de un código QR para dicha web. La primera será llevada a cabo por una agencia llamada Rujudesign que nos cobrará un total de **420€**, ya que contrataremos el paquete de Web Básica, y la segunda será gratuita.

2. Acciones específicas para el objetivo 1

En primer lugar, para el objetivo 1 se llevarán a cabo un total de cinco acciones de comunicación. La primera de ellas, crear una cuenta en LinkedIn, será gratuita. La segunda, contactar con llevamostusredes.com, es de pago, pero común tanto para este objetivo como para el segundo y tercero, ya que esta agencia se encargará de manejar tanto la cuenta de LinkedIn como la de Instagram que crearemos para los dos últimos objetivos. Contrataremos durante los dos primeros meses el plan Profesional II, que tiene un precio de 176,18 € (176,18x2 meses= **352,36€**) y los cuatro meses siguientes el Presencia III de 142,30€ (142,30x4 meses = **569,20€**). Este último lo contrataremos solo 4 meses puesto que Miguel Ángel deberá controlar el buen funcionamiento o no de la acción, para seguir pagando a la agencia (escogimos 6 meses de prueba debido al presupuesto propuesto por Miguel Ángel). Para la tercera acción, publicidad en LinkedIn, destinaremos un total de **240€** (misma cuantía que para la publicidad en Instagram de la que hablaremos más adelante). Además, crearemos un menú especial para la línea de catering cuyo presupuesto

no entra dentro del plan de comunicación puesto que no es una acción de comunicación, y elaboraremos un cartel para el restaurante cuyo precio dado por Jumbo Printers es de **42,35€**.

3. Acciones comunes para los objetivos 2 y 3

En segundo lugar, se realizarán cuatro acciones comunes a los dos objetivos que tienen como público objetivo a los jóvenes. Crearemos una cuenta de Instagram totalmente gratuita; contactaremos con llevamosusredes.com como hemos comentado en el apartado anterior, realizaremos publicidad en Instagram a la que destinaremos **240€** (30 días invirtiendo 8€/día); e invitaremos a comer a los integrantes del equipo de High Grossery (perfil de Instagram comúnmente conocido en Zaragoza) cuyo gasto será nulo, aunque se les invitaría a cenar (Miguel Ángel perdería la cuantía de los platos que consumiesen, pongamos que aproximadamente **50€** si son 2 personas).

4. Acciones específicas para el objetivo 2

En tercer lugar, realizaremos cuatro estrategias específicas para el objetivo destinado a hacer exitosa la línea de reparto de comida a domicilio. Introduciremos al Gavilla en la plataforma Uber Eats, cuyo coste es nulo, aunque esta se quedará con un 25% de cada pedido que realicen al Gavilla gracias a ella. Indicaremos esta nueva línea de negocio tanto en la Página Web como en el Instagram de la empresa, lo cual no supondrá coste alguno. Realizaremos una promoción en Uber Eats del 2x1 en todos los bocadillos, durante dos fines de semana consecutivos. El coste de dicha promoción es totalmente estimado (supongamos que cada fin de semana (3 días) el Gavilla recibe 16 pedidos de bocadillos (16x6€/bocadillo = 96€). Ahora supongamos que, en lugar de realizar los 16 bocadillos, elabora el doble por la promoción (2x16bocadillosx6€ = 192€), pero solo recibe la mitad de la cuantía de dichos bocadillos, por lo que pierde 96€ cada fin de semana de los 2 que dura la promoción, en total, 96€x2= **192€**. Por último, el Gavilla realizaría un video de Branded Content al que destinaría **300€** (ya que se realizará con su entorno familiar y amistoso) de los cuales: 80€ serán para la persona que lleve a cabo la grabación del video (1 día), 50€ para el repartidor de Uber Eats (4 horas de grabación), 120€ para los actores de las casas que reciben el paquete (amigos de Miguel Ángel) y 50€ para la edición y maquetación del video.

5. Acciones específicas para el objetivo 3

Finalmente, para este último objetivo se realizarán 6 acciones. La primera y gratuita, consistirá en añadir un enlace de reserva en Google My Business. La segunda, señalar en las redes sociales la existencia de dicho enlace de reserva, también será gratuita. La tercera, conseguir la acreditación de hostelería segura tiene un coste fijo de 295€ + IVA (**356€** aproximadamente). La cuarta, realizar un sorteo en High Grossery, costará **205€** (100€ que cobra High Grossery por realizar el sorteo + 35€ del sorteo por cena (35€x3 cenas)). El sorteo que realizaremos en Instagram será totalmente gratuito, pero se perderá la cuantía de los 4 platos del día que sortearemos, es decir, 4x10€= **40€**. Y en último lugar, la realización de las mascarillas con Grupo Billingham tiene un coste total y final de **192,39€**.

En total, el presupuesto estimado de este plan de comunicación es de: 420 + 352,36 + 569,20 + 240 + 42,35 + 240 + 50 + 192 + 300 + 356 + 205 + 40 + 192,39 = **3199,3€**

Passaríamos el presupuesto dado en 200€, pero tras hablar con Miguel Ángel, conseguí que ampliase el presupuesto en 200€ para poder cubrir el total de los gastos estimados del plan de comunicación.